

**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

**KAJIAN SEMAKAN SEMULA INSTRUMEN KOMPETENSI
PEMIMPIN SEKOLAH (KOMPAS)**

**Ketua Puast
Hjh. Nor Asiah Binti Ibrahim**

**Ketua Jabatan
En. Salihin Bin Mat Saat**

**Penulis Utama
Dr. Nor Foniza Maidin**

**Penulis Bersama
Dr. Tarzimah Thambychik**

Kumpulan Penyelidik

Dr. Nor Foniza binti Maidin
Tuan Haji Mohd Yusof bin Ali
Dr. Hjh. Tarzimah binti Hj. Tambychik
En. Kamalludin bin Abd Rani

Penghargaan
Hj. Abdul Razak Bin Manaf
Hj. Abd Jalil bin Abd Hamid

**JABATAN PENTAKSIRAN PEMIMPIN PELAPIS (JPPP)
PUSAT PENTAKSIRAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN**

ABSTRAK

Kajian ini melibatkan dua (2) fasa iaitu analisis data sekunder KOMPAS dan pembangunan kompetensi baharu selari dengan keperluan semasa dan masa hadapan. Kajian fasa pertama menggunakan data sekunder KOMPAS sedia ada yang terdiri daripada enam domain dan melibatkan dua puluh enam kompetensi. Penyelidik juga menganalisis data sekunder untuk mengesahkan kerelevanan domain dan kompetensi sedia ada. Penyelidik juga menganalisis data sekunder untuk mengesahkan kerelevanan domain dan kompetensi sedia ada. Data KOMPAS ini diisi oleh PGB setiap tahun sebagai analisis keperluan untuk pihak IAB membuat perancangan kursus. Oleh itu penyelidik telah menggunakan data tahun 2015 sebagai asas analisis. Analisis faktor mengelompokkan item kepada 4 domain berbanding 6 domain asal. Oleh yang demikian, penyelidik membuat keputusan untuk meneruskan semakan semula pada fasa dua (2). Fasa 2, melibatkan penerokaan kompetensi baharu pemimpin sekolah mengikut keperluan masa kini dan akan datang. Dua siri perbincangan percambahan minda bersama kumpulan berfokus melibatkan PGB cemerlang dan berpengalaman, pegawai-pegawai JPN, PPD dan KPM untuk bagi mendapatkan kompetensi dan menghasilkan satu instrumen kompetensi baharu berasaskan KOMPAS asal. Indeks persetujuan melebihi (inter-rater agreement) 0.70 terhadap item kompetensi baharu yang didapati pada siri perbincangan ketiga, membolehkan item kompetensi baharu dirintis. Selepas rintis, 121 item kompetensi baharu ditadbirkan kepada 525 orang PGB di Semenanjung Malaysia. Hasil faktor analisis mendapati terdapat lima domain iaitu Hala Tuju Pencapaian; Sumber Operasi; Mengurus Perubahan; Hubungan dan Kualiti Peribadi yang relevan. Di samping itu, terdapat 13 kompetensi baharu iaitu Pematuhan Dasar; Menterjemah Visi; Berfokus Kemenjadian Murid; Instruksional berfokus Kurikulum; Pemantauan menyeluruh; Berfokus Data; Mengurus ICT; Membudaya Keusahawanan; Mengurus risiko; Menyelidik; Jaringan dan Jalinan Hubungan luar; Nilai Tingkah laku Personel; Kesedaran Mengurus Kendiri dan Sosial merupakan keperluan kepada PGB masa kini serta untuk masa hadapan. Dimensi dan kompetensi baharu yang didapati dijadikan asas kepada KOMPAS versi 2.0.

BAB 1

1.0 PENGENALAN

KOMPAS merupakan satu instrumen yang disediakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) bagi mendapatkan profil kompetensi pengetua dan guru besar. Berdasarkan profil kompetensi ini, keperluan pembangunan professional pemimpin sekolah yang terdiri daripada pengetua dan guru besar boleh dikenal pasti. Menurut Amin et al. (2008), kompetensi pemimpin sekolah yang dinyatakan dalam KOMPAS adalah gabungan enam domain kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin sekolah Malaysia berasaskan dapatan kajian oleh IAB. Kompetensi perlu dikenalpasti kerana ia adalah asas bagi pengurusan yang efektif (Rothwell 2010). Kompetensi merupakan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan dalam melaksanakan tugas dengan efektif (Boyatzis, 2011; Gentry et. Al. 2013). KOMPAS yang dibangunkan oleh IAB pada tahun 2008 membantu pemimpin sekolah mengetahui dengan tepat pembangunan latihan dan professional yang diperlukan. Selain itu, perancangan pembangunan professional pemimpin sekolah mengikut keperluan individu boleh dilaksanakan di peringkat IAB, jabatan atau daerah negeri masing-masing dengan memanfaatkan profil kompetensi KOMPAS. Namun, persoalannya, adakah kompetensi pemimpin sekolah yang dibangunkan tahun 2008 masih relevan dengan keperluan semasa atau mungkinkah terdapat kompetensi baharu yang diperlukan oleh pemimpin sekolah pada masa kini kerana pendidikan adalah dinamik dan kebelakangan ini berlaku transformasi pendidikan untuk keperluan masa hadapan?

Menurut Tanner dan Tanner (2007),

“...curriculum as that reconstruction of knowledge and experience that enable learners to grow in exercising intelligent control of subsequent knowledge and experience.”

Merujuk kepada pernyataan ini, KOMPAS adalah sebahagian daripada kurikulum yang merupakan satu konstruk dalam membina semula ilmu dan kemahiran dalam pembangunan individu bagi menggerakkan kecerdasan pengetahuan dan pengalaman secara berterusan. Pemahaman ini adalah sejajar dengan pelaporan disiplin kurikulum Hilda Taba (1962), yang mendefinisikan kurikulum dalam empat (4) elemen iaitu;

- i) Pernyataan tujuan dan objektif
- ii) Menyusun isi kandungan
- iii) Manifestasi pola pengajaran dan pembelajaran yang diperlukan
- iv) Program penilaian terhadap hasil

Profil kompetensi KOMPAS merupakan penilaian terhadap sumber manusia yang dibangunkan melibatkan kompetensi sebagai pengorganisasian isi kandungan. Maka, jelas dan nyata menunjukkan bahawa tujuan KOMPAS adalah sebahagian daripada kurikulum dalam membangunkan pemimpin sekolah di Malaysia. Sehubungan itu juga, kajian awal terhadap keperluan penilaian dan semakan KOMPAS melalui pendekatan penilaian kurikulum boleh dijadikan laluan bagi menjawab persoalan yang diutarakan.

1.1 Rasional Kajian

Menurut Tyler (1945), bapa kurikulum, kurikulum dibangunkan berasaskan keperluan. Menurut beliau, keperluan ini dinilai daripada aspek keperluan individu murid atau pelajar, keperluan masyarakat dan keperluan subjek itu sendiri. Dalam era pendidikan yang dinamik, sudah pasti keperluan individu, masyarakat dan subjek akan berubah mengikut keperluan semasa. Oleh itu, penjajaran kurikulum terhadap keperluan semasa adalah sesuatu yang perlu diberi perhatian.

Penjajaran kurikulum terhadap keperluan telah terlebih dahulu diakui oleh ramai ahli kurikulum. Oliva (2005) menyatakan bahawa tiada satu pun kurikulum yang akan mencapai status sempurna yang dapat memenuhi keperluan semua individu

secara terkini, kerana manusia dan masa itu adalah sesuatu yang dinamik. Justeru, penilaian terhadap keperluan perlu dilaksanakan secara berfasa sekurang-kurangnya setiap lima tahun dengan sekurang-kurangnya pemurnian yang minor. Ini adalah kerana penilaian terhadap keperluan itu adalah suatu aktiviti yang berterusan bagi memastikan kurikulum adalah relevan dengan keperluan semasa dan terkehadapan bagi keperluan masa hadapan. KOMPAS yang dibangunkan lapan (8) tahun dahulu belum pernah lagi dibuat penilaian semula. Oleh itu, usaha ke arah mengkaji semula KOMPAS adalah dilihat sebagai sesuatu yang perlu.

Model asas kurikulum mengkonsepsikan empat (4) komponen iaitu tujuan kurikulum; objektif kurikulum; organisasi dan pelaksanaan kurikulum serta penilaian kurikulum. Merujuk penilaian kurikulum berterusan bagi semakan kurikulum, penilaian boleh dilaksanakan di mana-mana komponen model kurikulum tersebut. Penilaian kurikulum boleh dilaksanakan sekiranya terdapat persoalan terhadap ruang cakup, relevansi, keupayaan memenuhi keperluan, urutan dan kesinambungan kurikulum (Oliva 2005). Semakan semula kurikulum boleh dilaksanakan sekiranya terdapat perubahan dari mana-mana aspek isi kandungan, keberhasilan pengkaedahan, rujukan, permintaan, maklum balas keperluan dan perkembangan serta perubahan teknologi (UITM 2016). Kehadiran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, dalam mentransformasikan pendidikan jelas menunjukkan terdapat perubahan dan perkembangan dalam pendidikan. Hal ini menuntut penilaian dan semakan semula kepada kurikulum sedia ada termasuklah KOMPAS kerana KOMPAS merupakan asas rekabentuk latihan bagi kepimpinan sekolah di Malaysia.

Merujuk Minit Mesyuarat Semakan Kurikulum 2012, agenda 1.2 merupakan punca kuasa semakan kurikulum dilaksanakan setiap lima (5) tahun. Menurut Terma Rujukan Jawatankuasa Semakan Kurikulum Latihan IAB, penubuhan jawatankuasa semakan kurikulum adalah untuk memastikan kurikulum latihan IAB berkualiti dan relevan dengan perkembangan semasa. Antara fungsinya adalah memastikan kurikulum latihan IAB menepati mandat organisasi sebagai pusat pembangunan kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Seajar dengan perkembangan keperluan pendidikan yang sangat dinamik kini, Mesyuarat Khas Semakan Kurikulum Bertarikh 12 Ogos 2015 telah memutuskan bahawa julat masa bagi semakan kurikulum telah

diubah daripada setiap lima (5) tahun kepada setiap tiga (3) tahun. Keputusan ini jelas menunjukkan keperluan untuk penilaian dan semakan semula KOMPAS.

Walaupun tuntutan bagi penilaian dan semakan semula KOMPAS adalah agak jelas, namun ketelitian ke arah langkah ini perlu diberi perhatian yang serius kerana tindakan ini memberi implikasi terhadap pembangunan latihan kepimpinan di Malaysia. Oleh itu, kajian awal terhadap keperluan untuk mengkaji semula KOMPAS perlu dilaksanakan terlebih dahulu untuk mendapatkan asas dan justifikasi bagi kajian penilaian dan semakan semula KOMPAS.

1.2 Tujuan Kajian

Kajian ini merupakan kajian awal berbentuk analisis keperluan yang bertujuan untuk mengkaji keperluan bagi melaksanakan penilaian dan semakan semula KOMPAS.

1.2.1 Objektif Kajian

Objektif kajian adalah untuk:

1. Mengenalpasti samada dimensi kompetensi pemimpin sekolah KOMPAS yang dibina masih relevan dengan keperluan semasa pemimpin sekolah.
2. Meneroka kompetensi pemimpin sekolah yang baharu seiring dengan keperluan semasa dan masa hadapan.

1.2.2 Persoalan Kajian

Kajian cuba menjawab dua (2) persoalan seperti berikut:

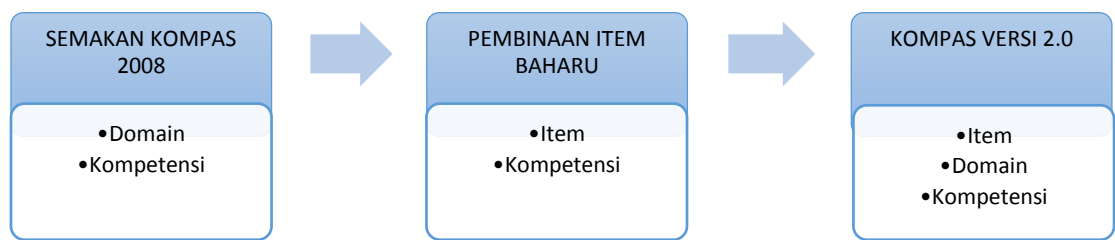
1. Adakah dimensi kompetensi pemimpin sekolah KOMPAS masih relevan dengan keperluan semasa pemimpin sekolah?
2. Apakah kompetensi baharu seiring dengan keperluan semasa dan masa hadapan yang diperlukan oleh pemimpin sekolah ?

1.3 Kerangka Kajian

Kajian ini melibatkan semakan semula KOMPAS sedia ada. Semakan dilaksanakan untuk menilai dan menyemak semula samada domain dan kompetensi KOMPAS 2008 masih menepati keperluan kepimpinan sedia ada dengan perkembangan pendidikan masa kini dan hadapan selaras Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia. Terdapat dua (2) fasa kajian iaitu analisis data sekunder KOMPAS dan pembangunan kompetensi baharu selari dengan keperluan semasa dan masa hadapan.

Kajian fasa pertama menggunakan data sekunder yang di peroleh daripada sistem IAB berasaskan semakan keperluan kompetensi oleh Pengetua dan Guru Besar (PGB). Data KOMPAS ini diisi oleh PGB setiap tahun dan digunakan sebagai analisis keperluan oleh pihak IAB dalam membuat perancangan kursus. KOMPAS sedia ada terdiri daripada enam domain dan melibatkan dua puluh enam kompetensi berasaskan 100 item yang dipaparkan dalam Web IAB. Penyelidik menganalisis data sekunder tahun 2015 untuk mengesahkan kerelevanan domain dan kompetensi sedia ada.

Fasa 2, melibatkan penerokaan kompetensi baharu mengikut keperluan masa kini dan akan datang pemimpin sekolah. Penerokaan melibatkan perbincangan bersama kumpulan berfokus yang terdiri PGB cemerlang dan berpengalaman, pegawai-pegawai JPN, PPD dan KPM untuk percambahan minda bagi mendapatkan kompetensi baharu seiring dengan keperluan semasa dan masa hadapan. Rintis dan pentadbiran kompetensi baharu kepada PGB akan menyatakan dimensi kompetensi yang baharu.



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

1.4 Batasan Kajian

Kajian dibataskan kepada data yang terdapat dalam sistem maklumat IAB bagi melihat semula kompetensi dalam KOMPAS sedia ada dan data yang dikumpulkan daripada pemimpin sekolah di Semenanjung Malaysia untuk mengkaji item baharu kompetensi pemimpin sekolah.

1.5 Rumusan

Bab ini merumus keperluan kajian semakan KOMPAS 2008 selaras dengan keperluan kompetensi pemimpin abad ke 21 yang mendokong Anjakan ke-5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia iaitu pemimpin berkualiti. Hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) setiap sekolah akan mempunyai pengetua/guru besar berprestasi tinggi yang sentiasa gigih dalam matlamatnya untuk meningkatkan keberhasilan murid, dari segi akademik dan bukan akademik. Oleh demikian semakan KOMPAS yang menjadi asas sebagai analisis keperluan latihan pemimpin sekolah perlu dikaji semula.

Bab 2

2.0 KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Pengetua sebagai peneraju sekolah mempunyai tugas dan tanggungjawab mengurus dan memimpin sebuah sekolah. Ini amatlah kompleks dan mencabar bagi melahirkan pendidikan berkualiti dan sekolah berkesan (Institut Aminuddin Baki, 2010). Persiapan kompetensi pengetua yang mantap membolehkan pengetua menggabungkan sembilan bidang fungsian iaitu pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dan pengurusan perhubungan luar dalam mencapai matlamat sekolah. Dalam mencapai tuntutan yang semakin mencabar, pengetua sekolah hendaklah mempunyai kompetensi kepimpinan yang pelbagai (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006). Menurut Ibrahim Barjunid (2000) pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab membawa sekolahnya ke arah kejayaan dan Ishak Sin (2006) menegaskan bahawa sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang cekap. Pengetua boleh dianggap sebagai individu yang menentukan matlamat, menjadi penyampai, penggerak, penggalak, penyokong, penyelaras, pembimbing, penilai, pengurus, pembekal maklumat dan suri teladan dalam melaksanakan perubahan di sekolah (Razak, 2001). Oleh yang demikian amatlah penting bagi seorang pemimpin mempunyai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang membolehkan beliau melaksanakan kepelbagaian tugas agar organisasinya terus cemerlang.

2.2 Kepimpinan

Kepimpinan adalah keupayaan mempengaruhi anggota organisasi serta pemegang taruh yang pelbagai ke arah pencapaian visi dan matlamat organisasi. Pengurusan adalah sebahagian penting kepimpinan. Pemimpin berkesan mendekati perkara-perkara pengurusan teknikal dengan membuat penyesuaian kaedah walaupun pengurusan adalah memastikan organisasi berjalan dengan lancar mengikut proses dan

prosedur yang ditetapkan. Kepimpinan adalah "berjaya" apabila ia menjadi penting dan memberi sumbangan positif kepada kemajuan organisasi, dan beretika iaitu menyokong dan memudahcara.

2.3 Kompetensi

Kompetensi adalah keupayaan untuk mengaplikasi atau menggunakan satu set pengetahuan yang berkaitan, kemahiran, dan kebolehan untuk melaksanakan "fungsi kerja kritikal" atau tugas dalam persekitaran kerja yang ditetapkan. Kompetensi merupakan gabungan pengetahuan kemahiran, kebolehan, dan tingkah laku yang boleh diukur atau diperhatikan sebagai faktor kritikal kepada kejayaan prestasi kerja individu. Memilih kompetensi yang sesuai membolehkan majikan merancang, menyusun dan membangunkan tingkah laku tenaga pekerja organisasi. Menurut Spencer & Spencer (1993) kluster pengetahuan meliputi kompetensi pemikiran analitikal, pemikiran konseptual dan kepakaran teknikal atau pengurusan atau profesional.

Pemikiran analitikal adalah kemampuan memahami situasi atau melihat implikasi suatu situasi secara terperinci. Ini bermaksud kemampuan berfikir secara analitis dan sistematik suatu perkara yang kompleks. Pemikiran konseptual pula memahami suatu situasi dengan menempatkan setiap bahagian kecil untuk mendapatkan gambaran yang lebih besar. Kemampuan melihat pola atau hubungan antara situasi dan perkaitannya dalam keadaan yang kompleks. Kompetensi juga melibatkan kepakaran dalam bidang tugas sama ada teknikal, profesional atau pengurusan yang tidak statik tetapi sentiasa bermotivasi untuk memperluaskan, memanfaatkan dan mengupayakan orang lain berkaitan pengetahuan tersebut.

Kerangka kompetensi adalah untuk menentukan keperluan kemahiran dan pengetahuan satu pekerjaan yang terdiri daripada beberapa koleksi kecekapan yang menentukan kejayaan prestasi sesuatu kerja. Model kompetensi digunakan secara meluas dalam perniagaan untuk menentukan dan menilai kepakaran di dalam organisasi melibatkan kemahiran insaniah dan teknikal. Pemetaan kompetensi ialah proses mengenal pasti kecekapan utama untuk jawatan tertentu dalam sesebuah

organisasi, dan seterusnya digunakan untuk membuat penilaian prestasi, pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan, pengurusan prestasi, perancangan penggantian, dan lain-lain.

2.4 Kompetensi Pemimpin

Kompetensi pemimpin adalah kemahiran dan tingkah laku kepimpinan yang menyumbang kepada prestasi yang tinggi. Kompetensi kepimpinan memberi kesan kepada prestasi organisasi kerana ia berkait rapat dengan kebolehan melaksanakan suatu tugas atau menyempurnakan suatu tanggungjawab. Kepimpinan yang menggunakan pendekatan berasaskan kompetensi membantu organisasi mengenal pasti dan membangunkan generasi pemimpin akan datang yang lebih baik. Kompetensi asas kepimpinan telah dikenalpasti melalui penyelidikan, namun tren dan strategi perniagaan masa hadapan memerlukan pembangunan kompetensi yang baharu (SHRM, 2008). Oleh yang demikian kompetensi kepimpinan adalah bergantung kepada situasi semasa mengikut konteks. Menurut Keith Davis (2005), terdapat 2 faktor utama mempengaruhi prestasi individu iaitu keupayaan dari sudut pengetahuan, pengalaman dan kemahiran serta motivasi kerja yang dipengaruhi oleh sikap individu. Oleh itu, hasil kerja yang baik diukur dari sudut kualiti dan kuantiti berdasarkan standard tugas yang ditetapkan. Pemimpin atau individu seperti ini merupakan aset kepada organisasi yang sentiasa akan mempertingkatkan keupayaan diri dan produktiviti organisasi. Justeru pembangunan profesionalisme pemimpin perlu dirancang secara sistematik.

Kepimpinan merupakan kompetensi yang berhubung dengan memimpin organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi. Kompetensi ini meliputi kepemimpinan berwawasan, strategis, keusahawanan, memimpin perubahan, membangun komitmen dan fokus organisasi yang melibatkan ketrampilan individu.

2.5 Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia

Kompetensi pemimpin adalah bertujuan memastikan pemimpin dipimpin dengan cemerlang. Oleh yang demikian pihak IAB telah melaksanakan satu kajian keperluan melibatkan semua pihak yang berkaitan dengan pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Dua kriteria iaitu tahap penguasaan dan keperluan kompetensi dikenalpasti berdasarkan maklumbalas pengetua dan guru besar. Kajian pada tahun 2008 mendapati seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam enam domain iaitu Dasar dan Hala Tuju; Instruksional dan Pencapaian; Mengurus Perubahan dan Inovasi; Sumber dan Operasi; Hubungan sesama Manisia; dan Keberkesanan Kendiri melibatkan 26 kompetensi (IAB, 2010) dalam rajah 2.1



Rajah 1: Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia

i. Dasar dan hala tuju

Dalam menetapkan dasar dan hala tuju sekolah, kompetensi seorang pengetua dilihat dari sudut visi yang diterjemahkan kepada strategi untuk merealisasikan dan bagaimana visi itu dikongsi bersama-sama antara pengetua dengan guru, staf dan semua murid. Pengetua menentukan objektif dan merancang strategi bagi mencapai matlamat tersebut. Penetapan hala tuju ini memerlukan pengetua memiliki pengetahuan yang tepat berdasarkan persekitaran seperti lokasi sekolah, latar belakang ibu bapa dan pelajar, sumber manusia (guru dan staf), kewangan, amalan dan budaya sekolah, reputasi akademik dan kokurikulum. Pemimpin menggunakan kemahiran pemikiran strategik dan proaktif dalam menetapkan matlamat strategik organisasi ini dengan berfokuskan kualiti dengan mengambil kira nilai sejagat. Pemimpin hendaklah mempunyai pemikiran yang strategik bagi merancang, mengelola, memimpin dan mengawal program di sekolah.

ii. Instruksional dan pencapaian

Kepimpinan Instruksional pengetua di sekolah berkesan menekan aspek-aspek seperti memberikan penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik, menyusun dan memantapkan strategi pengajaran, menyedia dan mengekalkan suasana kondusif di sekolah, kerap menilai pencapaian akademik pelajar, menyelaraskan program pengajaran serta membantu dan memberikan semangat kepada guru (Shahril Marzuki, 2000). Pemimpin Instruksional perlu memantau serta berbincang dengan guru dan pelajar mengenai isu-isu dan masalah pembelajaran dan memberi galakan, pujian dan insentif kepada guru-guru yang menunjukkan komitmen dan tanggungjawab dalam memajukan sekolah. Pengetua dikehendaki menghayati dan menguasai kompetensi kepimpinan Instruksional iaitu mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam membangunkan pembelajaran berfokuskan kurikulum serta membuat penyeliaan dan perkongsian ilmu bagi membangunkan profesionalisme guru-guru berorientasi pencapaian. Adalah penting bagi setiap pemimpin sekolah mempunyai pengetahuan, nilai profesional dan kemahiran melaksanakan amalan terbaik dalam bidang yang ini.

iii. Mengurus perubahan dan Inovasi

Organisasi merupakan satu entiti yang memerlukan perubahan bagi membolehkannya hidup, membangun dan berkembang. Kegagalan bertindak atau melakukan perubahan bermakna menempah kegagalan dan memendekkan jangka hayat organisasi (Aziz, 2000). Oleh itu, pemimpin sekolah perlu menghadapi perubahan yang berlaku secara berterusan dalam pentadbiran, organisasi kerja, proses pengajaran dan teknologi, perkhidmatan, tuntutan masyarakat, dasar dan sebagainya. Ini menuntut pemimpin yang kompeten dalam mengharungi segala perubahan dengan mengenalpasti keperluan semasa, membuat keputusan terbaik dalam membuat penambahbaikan. Pemimpin juga perlu kreatif dalam mencipta alternatif untuk kemajuan organisasi. Pemimpin yang kompeten akan membuat keputusan yang bijak dan bertanggungjawab atas keputusan yang dibuat.

v. Hubungan sesama Manusia

Elemen utama yang mengerakkan organisasi ialah manusia yang tertakluk kepada sistem, prosedur dan proses yang dibina. Kompetensi pengetua dalam memimpin sekolah adalah kemahirannya membina pasukan yang mampu bekerja secara kolaboratif untuk kemajuan sekolah. Pemimpin harus membina kepercayaan dan menggupayakan kepimpinan dalam membangun dan mendorong staf mencapai matlamat yang sama. Hubungan sesama manusia yang dibina atas dasar kepercayaan memudahkan pemimpin menggunakan keupayaannya untuk membina pasukan dan berkongsi kepimpinan dalam kalangan guru-guru. Hubungan interpersonal yang baik akan menggerakkan warga sekolah secara berkumpulan ke arah matlamat akhir yang ditetapkan (Kamaruzaman Moidunny, 2012). Hubungan yang baik antara individu dalam kalangan warga sekolah perlu ditingkatkan agar sekolah menjadi cekap dan berkesan.

Sekolah sebagai sebuah organisasi juga tidak dapat dipisahkan daripada hubungan dengan komuniti terutama ibubapa, agensi-agensi kerajaan dan bukan kerajaan.

Pemimpin sekolah perlu ada kompetensi membina jalinan dan jaringan dengan pelbagai institusi untuk membantu membangunkan sekolah daripada pelbagai sudut. Kemahiran berkomunikasi dan menjalinkan hubungan dengan pihak luar merupakan satu kemahiran yang perlu ada pada pemimpin sekolah. Pemimpin juga perlu ada kemahiran bekerja secara sepasukan dan mampu membangun kapasiti subordinatnya agar organisasi terus membangun.

v. Sumber Operasi

Pengurusan sumber memberi penekanan kepada pengurusan kewangan, aset, fizikal, ICT dan prestasi bagi menyokong program pendidikan agar berjalan dengan lancar dan kondusif serta memajukan sekolah. Pemimpin sekolah selaku pengurus sumber-sumber ini seharusnya mempunyai strategi pemasaran untuk mewujudkan kitaran merancang pembelian dan membaik pulih dan mengganti bahan dan peralatan serta memikirkan sumber dana dalaman dan luaran mengikut prosedur yang ditetapkan. Oleh itu, pemimpin sekolah mesti ada pengetahuan dan kemahiran untuk mengendalikan kewangan, aset, persekitaran dan sumber manusia di sekolah masing-masing, selain membina jaringan dengan pihak luar untuk menyokong pengurusan sumber. Dalam dunia canggih berasaskan teknologi dan berasaskan pengetahuan, pemimpin perlu mempertingkatkan diri agar dapat bersaing dalam dunia tanpa sempadan. Pemimpin perlu ada kesedaran tentang perkembangan teknologi maklumat dan impaknya keatas individu dan masyarakat serta mempunyai kompetensi komputer (Mason & McMorro, 2006). Perez dan Murray (2010) menyatakan literasi ICT merangkumi kemahiran kognitif dan mengaplikasi pengetahuan.

vi. Keberkesanan sendiri

Kebanyakan pengetua memiliki ciri kualiti peribadi tertentu yang membuatkan mereka diterima sebagai pengurus dan pemimpin sekolah. Antaranya bertanggungjawab,

bersikap terbuka, prihatin, penyayang dan mesra. Ciri peribadi yang turut dinyatakan adalah berwawasan, akauntabiliti, konsisten, bermotivasi, berupaya menghadapi tekanan, keyakinan diri, inovatif, prihatin, proaktif, penyayang, empati, keterlihatan, ketrampilan sebagai penyelesaian masalah, keadilan, cekap, toleransi, komited, kreatif, bekerjasama, rajin, berfikiran tajam, integriti, sikap terbuka, mesra, dan sikap menghargai orang lain (Bity et. All, 2010). Keberkesanan sendiri ini akan mengukuhkan kompetensi pengetua dalam mengurus sekolah dan menangani cabaran atau masalah yang dihadapi.

Kompetensi kepimpinan ini perlu dikuasai oleh kepimpinan organisasi agar organisasi dapat membawa visi dan misi yang dituju serta mencapai objektif organisasi dengan cemerlang dan berkesan. Kompetensi pengetua dalam semua aspek ini perlu dalam melaksanakan tugas di sekolah meliputi kurikulum, kokurikulum, sahsiah, pembangunan guru, kepimpinan dan kemajuan sekolah amatlah penting dalam memastikan sekolah sentiasa dapat dipacu ke arah kejayaan dan kecemerlangan sesuai dengan era globalisasi. Pengetua yang tidak mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang tepat dan pasti, menjadi kesukaran buat mereka melonjakkan kecemerlangan sekolah ke tahap yang lebih tinggi daripada apa yang ada sekarang.

2.6 Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia

Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) telah digubal berteraskan kepada Rukun Negara, Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan serta berlandaskan teori-teori yang berkaitan pendidikan kini. Standard ini mempunyai sembilan bidang tugas iaitu pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan akademik, kokurikulum, hal ehwal murid, pengurusan pentadbiran pejabat, kewangan dan aset, pengurusan persekitaran dan fizikal, pembangunan sumber manusia dan hubungan luar. SKKSM adalah garis panduan bagi meningkatkan profesionalisme PGB dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Walau bagaimanapun beberapa ciri lain penting dalam meningkatkan lagi kepimpinan pengurus sekolah. Antaranya kualiti

peribadi, pengetahuan teori dan amalan serta kemahiran yang akan mengupayakan sekolah. Menurut Ebmeier (2003), Pemimpin sekolah mempengaruhi pencapaian murid, sikap guru dan budaya sekolah melalui kecekapan pengurusan, kepakaran pengajaran dan pembelajaran serta kemahiran komunikasi mereka.

2.7 Model-model pembangunan pemimpin sekolah

Kepimpinan yang berkesan adalah asas kepada kejayaan sesebuah organisasi. Ini bermaksud pemimpin adalah individu penting dalam memikul tanggungjawab dalam menghadapi pelbagai tugas pentadbiran, cabaran dan isu-isu harian serta memastikan matlamat tercapai dalam garis waktu yang ditetapkan, namun kepimpinan seringkali dilihat sebagai satu konsep yang abstrak. Oleh yang demikian, amat penting untuk membina amalan kepimpinan sendiri yang melibatkan pengetahuan, kemahiran khusus dan pemahaman dengan mengadaptasikan pendekatan kepimpinan berkesan.

a. Model Kompetensi Kepimpinan KIPP

Model Kompetensi Kepimpinan KIPP adalah berasaskan secara empirikal dan berasaskan penyelidikan. Model dicipta berasaskan pengalaman praktikal pemimpin KIPP yang berprestasi tinggi di semua peringkat dan mereka di Yayasan KIPP yang bekerjasama dengan para pemimpin. Melalui perbincangan dan temu duga kumpulan berfokus, pemimpin mengemukakan perspektif mengenai kecekapan yang paling penting untuk mencapai keberkesanannya. Model ini disahkan oleh kumpulan fokus dengan menyediakan contoh-contoh khusus peranan setiap tingkah laku utama dalam model. Seterusnya agak ketara apabila penyelidikan dalam bidang organisasi, perniagaan, dan pendidikan menunjukkan kompetensi dan kelakuan berkait rapat dengan keberkesanan kepimpinan, pengurusan dan pencapaian pelajar. Penyelidikan juga membantu menentukan keutamaan kecekapan dan struktur tingkah laku utama berasaskan kemahiran dalam kompetensi yang telah dikenalpasti.

b. Rangka kerja Kepimpinan Ontario (OLF)

Rangka kerja kepimpinan Ontario direka bertujuan untuk

- memandu kearah perkongsian visi bersama kepimpinan di sekolah dan daerah
- memupuk pemahaman kepimpinan yang sama dalam melaksanakan tugas sebagai pemimpin sekolah atau pemimpin sistem
- mengenal pasti amalan, tindakan dan sifat atau ciri peribadi yang menggambarkan kepimpinan yang berkesan
- membimbing dalam reka bentuk dan pelaksanaan pembelajaran pembangunan profesionalisme pemimpin sekolah dan sistem
- mengenal pasti ciri-ciri sekolah dan sistem yang berprestasi tinggi - Sekolah K-12 Rangka Kerja Keberkesanan (SEF) dan Rangka Kerja Keberkesanan Daerah (DEF)
- panduan dalam pengambilan, pembangunan, pemilihan dan pengekalan pemimpin sekolah dan sistem

The OLF mengetahui tentang kepentingan perkongsian kepimpinan berfokus dan tersusun untuk mewujudkan organisasi yang lebih demokratik, menyediakan peluang yang lebih besar untuk pembelajaran dan pembangunan guru secara kolektif, dan meningkatkan kapasiti sekolah dan daerah untuk bertindak secara bijak bagi menghadapi pelbagai cabaran yang kompleks. Terdapat lima teras kapasiti kepimpinan yang dicadangkan oleh penyelidik bagi kunci kemajuan pendidikan semasa. Didapati bahawa teras kapasiti kepimpinan cenderung untuk bekerja merentasi domain daripada dalam satu domain amalan kepimpinan peringkat sekolah yang disokong oleh Sumber Kepimpinan Peribadi. Lima teras kepimpinan tersebut adalah:

i. Menetapkan Matlamat

Keupayaan bekerja dengan orang lain untuk membantu memastikan matlamat adalah strategik, khusus, boleh diukur, boleh dicapai, berorientasikan keputusan, dan masa yang terikat (SMART) dan membawa kepada pengajaran dan pembelajaran yang lebih baik.

ii. Menyelaraskan Sumber Mengikut Keutamaan

Keupayaan ini memberi tumpuan untuk memastikan pengagihan peruntukan kewangan, modal, sumber manusia, sumber kurikulum dan pengajaran, sumber program pembelajaran profesional, mengikut keutamaan yang berfokuskan pencapaian dan kesejahteraan pelajar.

iii. Mempromosikan Budaya Belajar Kolaboratif

Keupayaan untuk membolehkan sekolah, komuniti sekolah dan daerah bekerja bersama-sama dan belajar dari satu sama lain dengan memberi tumpuan untuk meningkatkan kualiti pengajaran, pencapaian dan kesejahteraan pelajar.

iv. Menggunakan Data

Keupayaan memimpin dan melibatkan warga sekolah dalam mengumpul dan menganalisis data pelbagai peringkat seperti daerah, sekolah dan bilik darjah untuk mengenal pasti trend, kekuatan dan kelemahan untuk mengenal pasti tindakan khusus bagi penambahbaikan terutama pengajaran dan pembelajaran.

v. Komunikasi berkesan

Kapasiti untuk mencabar amalan semasa dan memupuk inovasi melalui perbualan, mendengar dan bertindak atas maklum balas, dan memberi maklum balas untuk penambahbaikan dalam pencapaian dan kesejahteraan pelajar.

c. Kompetensi Pemimpin Sekolah New York City Department of Education

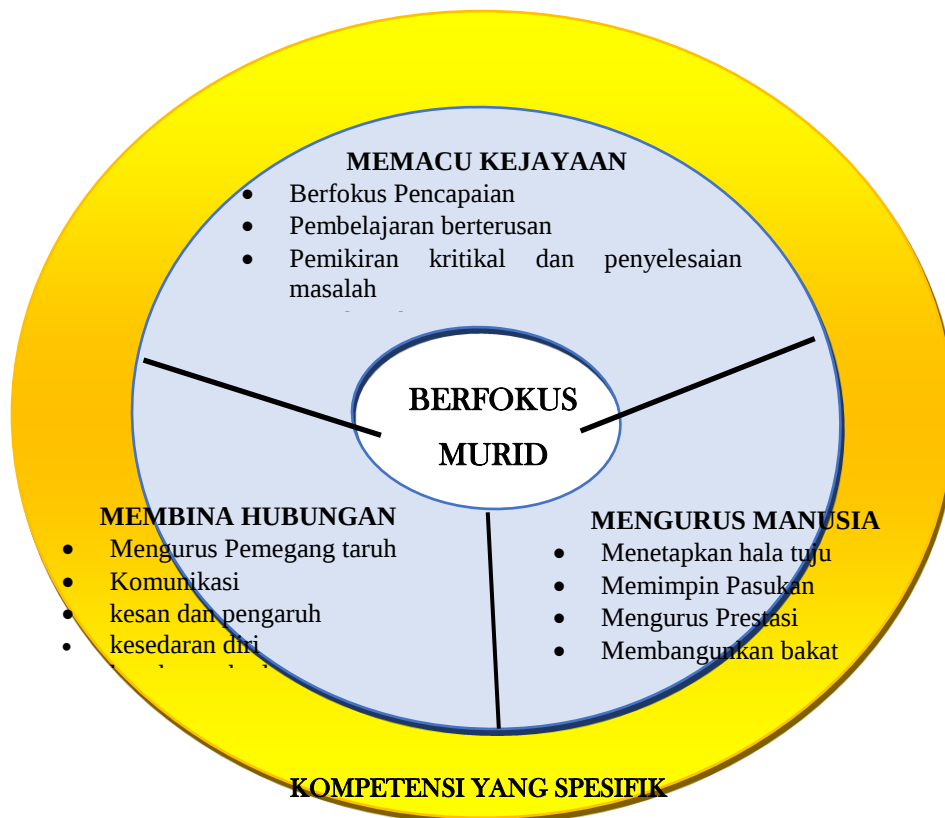
Kompetensi Asas	Elemen Kompetensi
Kepimpinan Peribadi Membangunkan budaya kecemerlangan melalui kualiti kepimpinan peribadi	• Percaya semua pelajar boleh mencapai tahap tinggi. Nyatakan visi dan matlamat yang jelas untuk pencapaian pelajar yang tinggi. • Meletakkan tanggungjawab atas diri sendiri dan pihak berkaitan untuk pembelajaran pelajar. • Menjajarkan tingkah laku kepimpinan dengan nilai dan matlamat yang dinyatakan secara strategik untuk memacu perubahan. Membangunkan rancangan strategik dengan penyelesaian yang berkesan serta mengadaptasi dengan tepat mengikut situasi, pelanggan, dan keperluan. • Mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat melalui hubungan baik berasaskan saling menghormati, kepercayaan, dan empati. • Berkomunikasi dengan jelas dan bersesuaian. • Menunjukkan kesedaran diri dan komitmen terhadap pembelajaran berterusan dan bertindak pada maklum balas prestasi. • Menunjukkan ketabahan emosi dan bertahan dalam menghadapi halangan.
Data Menggunakan data untuk menetapkan matlamat pembelajaran yang tinggi dan meningkatkan pencapaian pelajar	• Menunjukkan keupayaan untuk memahami dan menganalisis data dari pelbagai sumber. • Menggunakan data untuk mengenal pasti trend pembelajaran pelajar, menetapkan matlamat, memantau dan mengubah arahan, dan meningkatkan pencapaian pelajar. • Membangunkan budaya dan amalan sekolah yang bergantung kepada data untuk memaklumkan pembelajaran dewasa, pembangunan profesional, dan membuat keputusan.
Instruksi Kurikulum Menguasai pengetahuan yang mendalam tentang	• Membangun, mengaplikasikan, dan menilai kurikulum yang ketat untuk mempercepat pembelajaran untuk semua pelajar. • Menyokong guru dalam menggunakan strategi pengajaran

kurikulum, kaedah pembelajaran dan penilaian untuk meningkatkan pembelajaran pelajar	yang berkesan untuk memenuhi keperluan pembelajaran pelbagai pelajar. • Secara kerap menilai pembelajaran pelajar dan memastikan penyediaan maklum balas yang tepat dan tepat pada masanya kepada guru dan pelajar. • Menyelaraskan piawaian, kurikulum, strategi pengajaran, dan alat penilaian.
Kakitangan dan Komuniti Membangunkan kakitangan, berkongsi kepimpinan, dan membina komuniti sekolah yang akrab	• Merekrut dan memilih guru yang berkesan. • Meningkatkan pengajaran kelas dengan menetapkan jangkaan yang jelas; memerhati, membimbing, dan menilai guru berterusan. • Menyokong pembangunan semua guru. Merangsang dan mengekalkan mereka yang berprestasi tinggi, mentor kepada guru novis, mencabar yang berprestasi rendah untuk memperbaiki diri, dan mengeluarkan yang tidak kompeten. • Membina pasukan yang kuat, membangunkan kapasiti kepimpinan di kalangan kakitangan, dan berkongsi tanggungjawab dengan sewajarnya. • Menyediakan sistem bagi mempromosikan pembelajaran, membina kerjasama, dan komunikasi di seluruh sekolah. • Mendengar perkara daripada pihak keluarga, pelajar, dan komuniti secara berkesan. Melibatkan komuniti sekolah berkaitan matlamat pembelajaran secara proaktif.
Sumber dan Operasi Mengurus sumber dan operasi untuk meningkatkan pembelajaran pelajar	• Membangun dan menggunakan sistem dan prosedur bagi memastikan keberkesanan operasi dalam menyokong pembelajaran pelajar. • Menguruskan masa mengikut keutamaan pembelajaran pelajar bagi memastikan segala projek disiapkan. • Menguruskan peruntukan belanjawan dan sumber secara berkesan untuk menyokong matlamat pembelajaran. • Menyelaraskan pembangunan belia dan perkhidmatan sokongan di sekitar matlamat akademik.

d. Rangka Kepemimpinan Maktab Rendah Sains MARA

Maktab Rendah Sains Mara (MRSM) merupakan sekolah dibawah kelolaan Majlis Amanah Rakyat (MARA) yang menggunakan kurikulum asas yang sama dengan Kementerian Pendidikan Malaysia. Pemimpin sekolah dilantik oleh MARA berasakan tiga komponen utama iaitu Keupayaan memimpin, mengurus dan instruksional (berkaitan pengajaran dan pembelajaran). Berikut adalah komponen yang diberi perhatian oleh pihak Pengurusan Sekolah Menengah Mara dalam pemilihan pemimpin sekolah.

A . KEPIMPINAN	B. INSTRUKSIONAL	C. PENGURUSAN
• Pengurusan Strategik • Penerapan Nilai-Nilai • Pengukuhan Hubungan Komuniti • Komunikasi & Kemahiran Pembentangan • Kemahiran Berwawasan • Prinsip Kepimpinan • Minat Untuk Bertindak Pengurusan Organisasi	• Kurikulum • Pengurusan Pelajar • Penilaian Taksir	• Pengurusan Organisasi • Pengurusan Sumber Manusia • Pembangunan Staf • Pengurusan Teknologi • Pengurusan Konflik



Rajah 2: Kebolehan dan Kompetensi Pemimpin MARA

BAB 3

3.0 METODOLOGI

3.1 Pengenalan

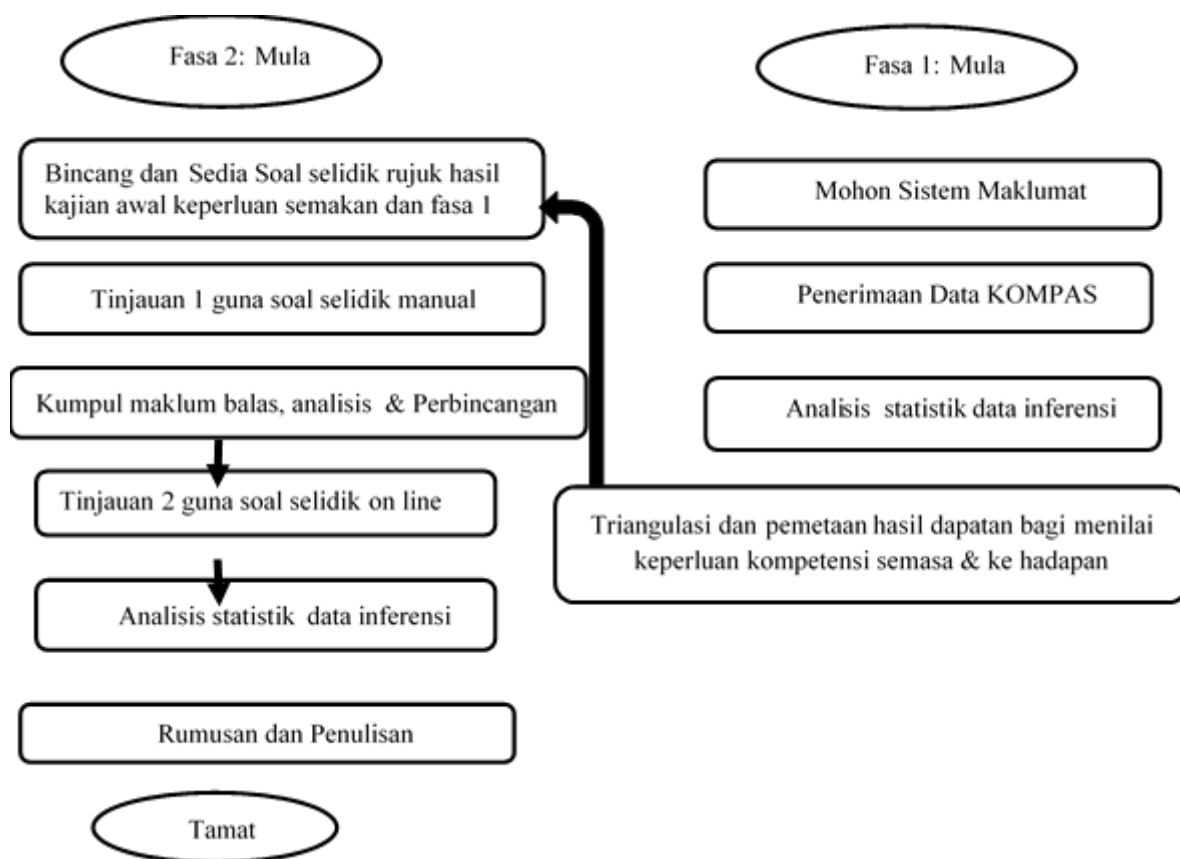
Kajian dijalankan menggunakan pendekatan kuantitatif berasaskan kaedah tinjauan. Kajian melibatkan pengetua dan guru besar di seluruh Semenanjung Malaysia. Julat masa bagi kajian Semakan semula KOMPAS bermula pada tahun 2015 hingga 2017.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian semakan semula KOMPAS ini mengkaji kerelevanan KOMPAS sedia ada berasaskan keperluan masa kini. Kajian ini melibatkan dua fasa. Pada fasa pertama, pengkaji mendapatkan data daripada sistem IAB yang melibatkan pengisian KOMPAS setiap tahun pada bulan Oktober – Disember untuk mengkaji analisis keperluan latihan pengetua dan guru besar. Kajian berdasarkan data sekunder ini adalah untuk melihat keperluan sebenar pengetua dan guru besar pada masa kini. Ini melibatkan data tahun 2015 sebanyak 2516 pengetua dan guru besar. Data ini juga dianalisis untuk melihat semula komponen kompetensi mengikut domain yang sedia ada.

Pada fasa kedua, berasaskan dapatan deskriptif hasil kajian keperluan awal semakan KOMPAS, maklum balas PGB terhadap keperluan kompetensi sedia ada dalam KOMPAS dan kompetensi baharu untuk keperluan semasa dan masa hadapan, digunakan untuk menyediakan satu set kompetensi baharu. Set kompetensi baharu yang disediakan kemudiannya dibincangkan sebanyak tiga pusingan dengan kumpulan yang berbeza. Pusingan terakhir digunakan untuk mendapat persetujuan terhadap dimensi dan kompetensi baharu. Kaedah kuantitatif melalui tinjauan digunakan bagi menganalisis maklum balas pemimpin sekolah terhadap tinjauan kompetensi. Tinjauan dilakukan sebanyak dua kali. Tinjauan pertama melibatkan 267 responden

menggunakan soal selidik terhadap 29 kompetensi. Tinjauan kedua menggunakan soal selidik on-line terhadap 25 kompetensi.



Rajah 3: Carta Alir Kajian

3.3 Instrumen Pengumpulan Data

Dua (2) instrumen telah digunakan untuk mengumpul data bagi analisis keperluan ini. Implikasi instrumen yang digunakan dalam kajian difokuskan kepada pemimpin sekolah. Berikut adalah perincian tentang instrumen yang terlibat.

Jadual 3.1: Perincian Instrumen

Bil	Instrumen	Sumber	Tujuan	Fokus terlibat
1	Data Sekunder KOMPAS (Lampiran B)	Sistem data maklumat IAB	Mengkaji relevansi dimensi kompetensi	Dimensi Kompetensi Pemimpin Sekolah
2	Soal selidik Kompetensi (Lampiran A)	Analisis Hasil Bengkel JPPP	Meneroka kompetensi yang baharu	Kompetensi Pemimpin Sekolah sedia ada dan baharu

3.4 Pelaksanaan Kajian

Kajian Semakan Semula KOMPAS adalah lanjutan daripada kajian awal keperluan semakan KOMPAS yang telah dijalankan pada tahun 2015. Terdapat dua fasa yang dilaksanakan. Pada fasa pertama, pengkaji memohon daripada pihak IAB menggunakan data dalam sistem atas talian berkaitan dengan KOMPAS untuk mengkaji semula data yang ada daripada segi kerelevanan kompetensi dan dimensi sedia ada menggunakan analisis faktor.

Pada fasa kedua, hasil kajian awal keperluan semakan KOMPAS mendapati terdapat beberapa kompetensi yang perlu pemimpin sekolah memperoleh dalam melaksanakan tugas. Item baharu yang dikenalpasti ditambah dalam soal selidik kompetensi baharu KOMPAS dan dibincangkan dalam tiga siri bengkel yang melibatkan pelbagai pihak. Soal selidik kompetensi baharu juga turut dibuat pemurnian dari segi kesahan muka sebelum dihantar kepada tiga orang pakar untuk pengesahan konstruk. Setelah kesahan konstruk didapati dalam indeks diterima ($\text{inter-rater agreement} \geq 0.70$), soal selidik ini kemudian dirintis kepada 60 orang pemimpin sekolah untuk kebolehpercayaan dan kesahan. Soal selidik ini di hantar kepada 600 orang bagi tujuan melaksanakan analisis faktor bagi mengkaji bilangan komponen/dimensi kompetensi yang baharu seiring keperluan semasa dan masa hadapan merujuk kepada maklum balas pemimpin sekolah. Faktor bagi kompetensi dan dimensi yang diekstrak keluar seterusnya dilakukan analisis faktor pengesahan.

3.5 Analisis Data

Semasa analisis data, proses pembersihan data dilaksanakan terlebih dahulu. Pelbagai analisis data digunakan. Antaranya, data dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for the Social Science. SPSS dan Structural Equation Modelling (SEM).

Berikut adalah perincian analisis data yang digunakan.

Jadual 3.2: Perincian Analisis

Bil	Data	Analisis	Tujuan
1	Data Soal selidik Kompetensi	Alfa Cronbach Analisis Deskriptif – mod; min	Menentukan tahap kebolehpercayaan Mengenal pasti kompetensi dan tahap keperluan pemimpin sekolah merujuk kompetensi dalam soal selidik
2	Data KOMPAS	Alfa Cronbach Analisis Faktor – Eigenvalue; matriks pola; matriks struktur; matriks korelasi	Menentukan tahap kebolehpercayaan Mengkaji bilangan komponen/dimensi kompetensi yang terdapat dalam KOMPAS merujuk kepada maklum balas semasa
3	Data KOMPAS Versi 2.0	Alfa Cronbach Analisis Faktor – Eigenvalue; matriks pola; matriks struktur; matriks korelasi Analisis Komformatori Faktor (CFA) – RMSEA; CFI; TLI; NFI	Menentukan tahap kebolehpercayaan Mengkaji bilangan komponen/dimensi kompetensi yang terdapat dalam KOMPAS Versi 2.0 merujuk kepada maklum balas pemimpin sekolah

Bab 4

4.0 PERBINCANGAN DAPATAN DAN RUMUSAN

Dapatan kajian dipersembahkan dan dibincangkan merujuk persoalan kajian yang diutarakan

4.1 Pengenalpastian kerelevanan dimensi dan kompetensi pemimpin sekolah KOMPAS 2008

berasaskan domain dan item KOMPAS yang dibangunkan pada tahun 2008

6 Domain	26 kompetensi
Dasar Dan Hala Tuju	Membina Visi ; Berfokus Kualiti ; Berfikiran Strategik; Proaktif
Instruksional dan Pencapaian	Orientasi Pencapaian; Pembangunan Instruksional; Perkongsian Ilmu; Berfokus Kurikulum; Penyeliaan
Mengurus Perubahan Dan Inovasi	Menyelesai masalah; Membuat keputusan; Mengurus Perubahan; Membuat penambahbaikan sekolah; Kreativiti dan Inovasi
Sumber dan Operasi	Pengurusan Kewangan; Pembangunan Fizikal dan Aset; Pengurusan ICT; Pengurusan Prestasi
Hubungan Sesama Manusia	Membangun Kapasiti; Komunikasi; Menjalin Hubungan dengan pihak luar; Kerja Sepasukan
Keberkesanan Kendiri	Kesedaran Kendiri; Kesedaran Sosial; Pengurusan Kendiri; Pengurusan Sosial

Data yang dikumpul merupakan data sekunder iaitu data dalam sistem IAB yang mana pemimpin sekolah dikehendaki mengisinya setiap hujung tahun agar pihak IAB dapat membuat analisis keperluan pelanggannya. Data yang digunakan untuk kajian ini merupakan data yang dikumpul pada bulan Oktober tahun 2015. Walaupun surat arahan telah dikeluarkan agar semua pemimpin sekolah perlu mengisi soal selidik instrumen KOMPAS, didapati hanya 5873 pemimpin sekolah sahaja yang mengisi instrumen ini berbanding 10159 sekolah di seluruh Malaysia. Jumlah data yang boleh digunakan untuk menganalisis hanya sebanyak 2556 kerana selebihnya data tidak lengkap (*missing value*). Ini menunjukkan pemimpin sekolah tidak berminat untuk mengisi KOMPAS. Terdapat pelbagai sebab mengapa perkara ini berlaku sama ada disebabkan oleh instrumen KOMPAS sendiri iaitu kekurangan dan kerelevanan dalam item yang dikaji ataupun masalah dipihak pemimpin kerana masa sistem dibuka untuk mengisi data yang terhad, sikap tidak perihatin, kesibukan dengan tugas mereka dan sebagainya. Trend menunjukkan semenjak tahun kebelakangan ini jumlah pemimpin yang mengisi KOMPAS semakin berkurangan. Oleh yang demikian, pihak Jabatan Pemimpin Pelapis (JPPP) mengambil inisiatif untuk mengkaji dan melihat semula adakah KOMPAS masih relevan dengan keperluan semasa pemimpin sekolah.

Kebolehpercayaan setiap kompetensi ini dilihat menggunakan analisis reliabiliti Alfa Cronbach sebelum dianalisis selanjutnya. Merujuk kepada nilai Alfa Cronbach, semua kompetensi lebih daripada 0.8. Menurut Hair et al. menyatakan nilai reliability kurang daripada 0.6 adalah tidak diterima. Menurut Nunnally & Bernstein (1994), nilai alpha yang diterima adalah antara 0.7 hingga 0.95. Namun, Nilai Alfa yang >0.9 perlu dilihat semula kerana item ini mempunyai kolerasi yang tinggi dan kemungkinan mengukur perkara yang sama.

Jadual 4.5 menunjukkan reliabiliti bagi kompetensi yang dibuat tinjauan diterima baik dan sesuai kerana nilai Alfa Cronbach melebihi 0.8

Jadual 4.5: Reliabiliti bagi Kompetensi yang dikaji

Dimensi	Kompetensi	N Item	Nilai Alfa Cronbach	Dimensi Baharu
Dasar dan Hala	Membina Visi	3	0.80-0.89	Dimensi 1

Tuju	Berfokuskan Kualiti	3		Dasar dan Hala Tuju
	Berfikiran Strategik	3		
	Proaktif	3		
Instruksional dan Pencapaian	Orientasi Pencapaian	4	0.90-0.99	Dimensi 2 Instruksional dan Pencapaian
	Pembangunan Instruksional	4		
	Perkongsian Ilmu	4		
	Berfokuskan Kurikulum	4		
	Penyeliaan	4		
Mengurus Perubahan dan Inovasi	Menyelesaikan masalah	3		Perlu di keluarkan
	Mengurus Perubahan	4		
	Membuat Keputusan	4		
	Membuat Penambahbaikan Sekolah	4		
	Kreativiti dan Inovasi	3		
Sumber dan Operasi	Pengurusan Kewangan	5		Dimensi 3 Sumber dan Operasi
	Pembangunan Aset & Fizikal	4		
	Pengurusan Prestasi	3		
	Pengurusan ICT	4		
Hubungan sesama Manusia	Membangun Kapasiti	4		Dimensi 4 Kualiti Peribadi
	Komunikasi	5		
	Menjalin Hubungan Luar	5		
	Kerja Pasukan	4		
Kebekerkesanan Kendiri	Kesedaran Kendiri	4		
	Pengurusan Kendiri	4		
	Kesedaran Sosial	4		
	Pengurusan Sosial	4		

Pengkaji menggunakan teknik analisis faktor kerana pengkaji boleh memperbaiki dan mengurangkan item untuk membentuk bilangan sub skala koheren yang lebih kecil. Analisis faktor juga boleh digunakan untuk mengurangkan sejumlah besar pemboleh ubah yang berkaitan dengan yang lebih nombor terkawal, sebelum menggunakan item dalam analisis lain seperti multiple regresi atau analisis *multivariat varians*. Terdapat dua tujuan analisis faktor dalam literatur iaitu untuk penerokaan dan pengesahan. Analisis faktor eksploratori sering digunakan pada peringkat awal kajian untuk

mengumpul maklumat mengenai (meneroka) hubungan antara satu set pemboleh ubah. Analisis faktor pengesahan, sebaliknya, adalah set yang lebih kompleks dan teknik canggih digunakan dalam proses penyelidikan untuk menguji (mengesahkan) hipotesis atau teori tertentu mengenai struktur asas satu set pemboleh ubah.

Merujuk jadual 4.5, didapati matriks kolerasi adalah antara 0.3 dan 0.9 bermaksud boleh teruskan analisis faktor. Seterusnya hasil Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) menunjukkan nilai kecukupan sampel adalah melebihi 0.6. Ujian Barlett's Test of Sphericity adalah signifikan iaitu < 0.05 . Hasil ujian nilai KMO adalah 0.995 dan ujian Bartlett ($P = 0.000$), oleh itu analisis faktor adalah sesuai.

Menggunakan kriteria Kaiser terdapat 4 komponen yang mempunyai nilai *eigen* (eigenvalue) melebihi 1 iaitu 4 komponen pertama (83.629, 5.235, 2.350 dan 1.378). Ini juga ditunjukkan dalam *screenplot* seperti dalam lampiran D

Bilangan N = 2556; Item = 100
 Reliabiliti = 0.9
 Hasil SPSS versi 20
 Analisis Faktor = Nilai pemberat faktor lebih 0.3 dan kurang 0.9
Hasil analisis item terbahagi kepada 4 komponen sahaja

Domain
Dasar Dan Hala Tuju
Membangunkan Instruksi
Sumber Dan Operasi
Kualiti Peribadi

4.2 Penerokaan kompetensi pemimpin sekolah yang baharu seiring dengan keperluan semasa dan masa hadapan

Berasaskan kepada dapatan kajian awal keperluan Semakan KOMPAS, 27 kompetensi yang dikenal pasti dibawa kepada satu siri perbincangan antara pihak IAB dan kumpulan fokus. Lanjutan daripada siri perbincangan ini beberapa kompetensi baharu telah dikenal pasti. Hasilnya 29 kompetensi telah disenaraikan dengan 14 kompetensi baharu diperkenalkan. Jadual 6.1 menunjukkan kompetensi baharu yang diperkenalkan.

Jadual 4.1 : Kompetensi Baharu Untuk Keperluan Pemimpin Sekolah

Bil.	Kompetensi Baharu
1	Pematuhan Dasar dan Hala tuju
2	Mengurus Risiko
3	Kemahiran Menyelidik
4	Membudayakan Keusahawanan
5	Menyelia Menyeluruh
6	Menganalisis untuk Menyelesaikan Masalah
7	Mengurus Perubahan untuk Penambahbaikan Sekolah
8	Berfokuskan Penganalisisan Data
9	Mengurus Tadbir Berkesan
10	Membangunkan Instruksi Berfokuskan Kurikulum
11	Kesedaran Untuk Mengurus Kendiri
12	Kesedaran Untuk Mengurus Sosial
13	Menterjemahkan Visi dan Misi
14	Nilai Tingkah Laku Personel

Tinjauan kali pertama dilakukan kepada kesemua 29 kompetensi yang disenaraikan. Senarai kompetensi ini diedarkan kepada 267 orang responden dalam bentuk soal selidik. Kebolehpercayaan setiap kompetensi ini dilihat menggunakan analisis reliabiliti Alfa Cronbach sebelum dianalisis selanjutnya. Merujuk kepada nilai Alfa Cronbach, empat (4) kompetensi mempunyai nilai kurang daripada 0.6 iaitu

kompetensi; i) Proaktif; ii) Menganalisis untuk Menyelesaikan Masalah iii) Kemahiran Menyelidik dan iv) Pembangunan Fizikal dan Aset. Hair et al. menyatakan nilai reliability kurang daripada 0.6 adalah tidak diterima. Jadual 4.2 menunjukkan reliabiliti bagi kompetensi yang diterima.

Jadual 4.2 : Reliabiliti bagi Kompetensi yang dikaji

Kompetensi	N Item	Nilai Alfa Cronbach	Realibiliti
Menterjemahkan Visi dan Misi	3	0.60 – 0.80	Boleh diterima
Berfokuskan Kualiti	3		
Berfikiran Strategik	3		
Pematuhan Dasar dan Halatuju	3		
Berfokus kepada Pencapaian	3		
Membangunkan Instruksi Berfokuskan Kurikulum	4		
Perkongsian Ilmu Knowledge Management	3		
Menyelia Menyeluruh	4		
Membuat Keputusan	3		
Mengurus Perubahan bagi Penambahbaikan Sekolah	6		
Kreativiti dan Inovasi	3		
Berfokuskan Penganalisan Data	5		
Pengurusan ICT	5		
Mengurus Tadbir Berkesan	5		
Mengurus Risiko	4		
Membangunkan Kapisiti Komunikasi	6		
Menjalin Hubungan dengan Pihak Luar	5		
Kerja Sepasukan	4		
Nilai Tingkah Laku Personal	6		
Kesedaran Untuk Mengurus Kendiri	5		
Kesedaran Untuk Mengurus Sosial	5		
Membudayakan Keusahawanan	3	0.81-0.99	Diterima baik
Pengurusan Kewangan	4		
Pengurusan Prestasi	4		

N (Responden)= 557 orang

Seterusnya untuk pengkaji menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk Analisis Komformatori Faktor (CFA) – RMSEA; CFI; TLI; NFI bagi memastikan komponen/dimensi kompetensi tersebut. Didapati terdapat 9 kompetensi yang ditentusahkan. Hasil Ujian Komformatori (CFA) Chi-Square 1567.607 dan P-value (0.00) boleh diterima kerana jumlah sampel adalah lebih daripada 200. Hasil RMSEA < 0.08 iaitu (0.049); GFI > 0.90 iaitu 0.94473 dan CFI >0.90(CFI = 0.943), oleh itu analisis faktor pengesahan (CFA) adalah *fit*. Cadangan awal oleh pengkaji berasaskan hasil dapatan menggunakan domain sedia ada.

Kompetensi
Pematuhan Dasar Berfokus Data
Kemahiran Menyelidik Membangunkan Instruksi Berfokus Pencapaian
Pengurusan ICT Menjalin Hubungan Luar Mengurus Risiko
Pengurusan Kendiri
Keusahawanan

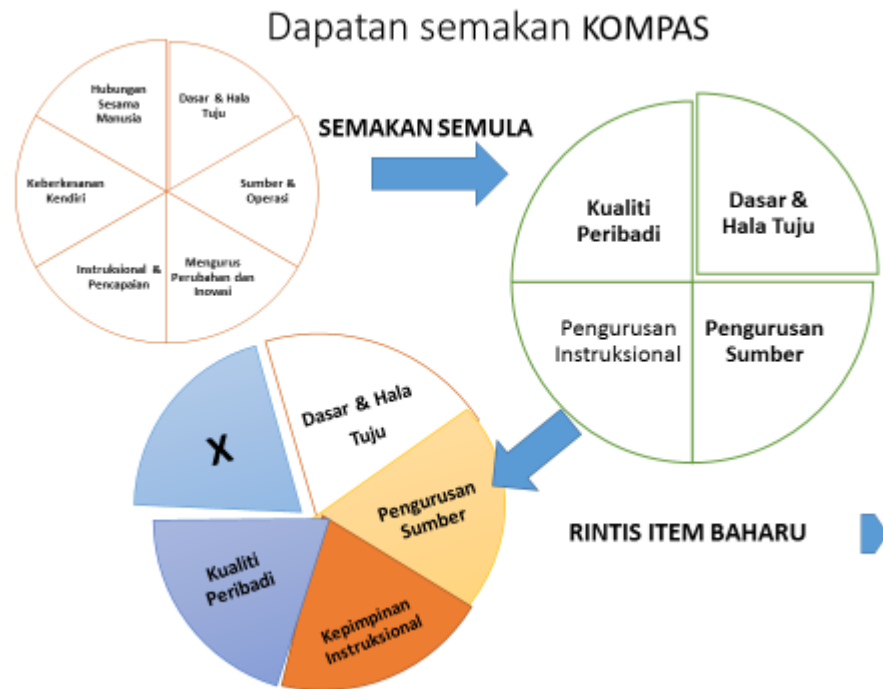
Berasaskan kepada 9 kompetensi yang diekstrak, terdapat item kompetensi keusahawanan yang berada di luar dimensi asal. Oleh itu pengkaji perlu mentadbir item kepada kumpulan yang lebih besar.

Tinjauan kali kedua ditadbirkan kepada 557 orang responden dalam bentuk soal selidik on line melibatkan 25 kompetensi yang telah diterima. Pengkaji mendapati hasil

analisis faktor mengklafisikasikan item kompetensi kepada 5 Dimensi seperti jadual berikut.

Analisis Faktor	Pengetua / Guru Besar
K1	A1.1, A1.2, A1.3, B1.1, B1.2, B1.3, B2.1, B2.2, B2.3, B2.4, B4.1, B4.2, B4.3, B4.4
K2	C6.1, C6.2, C6.3, C6.4, C6.5, D3.1, D3.2, D3.3, D3.4
K3	C7.1, C7.2, C7.3, D6.1, D6.2, D6.3, D6.4
K4	E3.1, E3.2, E3.3, E3.4, E3.5
K5	F1.1, F1.3, F1.4, F2.1, F2.2, F2.3, F2.4, F3.1, F3.2, F3.3, F3.4

Pengkaji mengandaikan terdapat dimensi baru yang timbul seperti Rajah... Namun, hasil analisis faktor menunjukkan bahawa pemimpin sekolah melihat dimensi dasar dan hala tuju dengan instruksional dan pencapaian sebagai satu komponen. Pengkaji berpandangan instruksional dan pencapaian adalah terjemahan dasar dalam bentuk tindakan. Oleh itu, item yang terkait dengan kompetensi merujuk dimensi dikelompokkan secara bersama. Begitu juga item dalam mengurus perubahan dengan sumber dan operasi dilihat saling melengkapi dan setiap satu kumpulan membentuk dimensi tersendiri. Item yang berkaitan dengan data dan ICT lebih memfokuskan kepada operasi sumber manakala item berkaitan keusahawanan dan menyelidik lebih menjurus kepada mengurus perubahan. Hubungan sesama manusia menekankan hubungan dengan pihak luar dan kualiti peribadi adalah seperti asal namun terdapat item yang telah digugurkan.



Rajah 4: Semakan KOMPAS dan menyediakan item baharu.

Dapatan ini seterusnya dibincangkan bersama kumpulan berfokus. Hasil daripada siri perbincangan dengan pemimpin sekolah, pegawai dari pejabat pendidikan daerah, jabatan pendidikan dan bahagian Kementerian Pendidikan, merumuskan terdapat 5 Domain dan 14 kompetensi sebagai hasil penerokaan seperti jadual...

Domain	Kompetensi
Dasar Dan Hala Tuju dan Instruksional Pencapaian	Pematuhan Dasar , Menterjemah Visi, Berfokus Pencapaian, Membangunkan instruksi berfokus kurikulum , Menyelia Menyeluruh

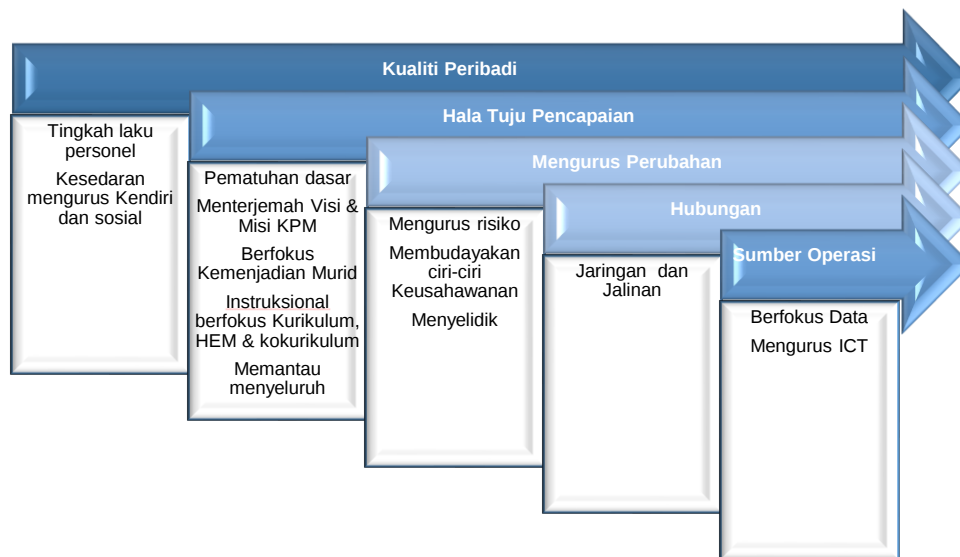
Sumber dan Operasi	Berfokuskan Penganalisisan Data; Pengurusan ICT,
Mengurus Perubahan Dan Inovasi	Membudayakan Keusahawanan, Mengurus Risiko, Kemahiran Menyelidik
Hubungan Sesama Manusia	Menjalin Hubungan dengan pihak luar
Kualiti Peribadi	Nilai Tingkah laku Personal , Kesedaran untuk Mengurus Kendiri , Kesedaran untuk Mengurus Sosial

Selepas hasil penerokaan di bincangkan untuk persetujuan, didapati kompetensi baharu yang seiring dengan keperluan semasa dan masa hadapan dinyatakan dalam 5 dimensi dan 13 kompetensi. Kesedaran mengurus sendiri dan sosial telah disatukan atas asas bahawa, pengurusan sendiri dan sosial berlaku secara serentak dalam konteks pembangunan manusia.

4.30 Rumusan Hasil Dapatan

Hasil dapatan KOMPAS Versi 2.0 menunjukkan terdapat 13 kompetensi yang perlu dikuasai sebagai pemimpin sekolah berasaskan Kualiti Peribadi iaitu tingkah laku personel dan kesedaran mengurus diri sendiri dan sosial. Dalam mengurus ke arah mencapai hala tuju yang ditetapkan, pemimpin perlu patuh kepada mandat dan dasar-dasar yang ditetapkan dalam membawa subordinat mencapai visi dan misi. Pemimpin perlu kompeten sebagai pengurus instruksional yang berfokus kepada kemenjadian murid melalui pemantauan. Pemimpin akan menghadapi perubahan berterusan kerana pendidikan adalah dinamik, maka kecekapan mengurus perubahan dengan mengurus risiko dan mewujudkan budaya menyelidik berasaskan data. Seterusnya, pemimpin juga perlu membudayakan ciri-ciri keusahawanan, mengurus ICT serta membina jalinan dan jaringan dengan pelbagai pihak.

Hasil ini juga akan digunakan untuk membina standard kompetensi pemimpin sekolah dan Standard Bidang Keperluan Sekolah Malaysia.



Rujukan

Society for Human Resource Management. 2007. *The 2007-2008 workplace trends list*. Alexandria, VA: Author.

Amin Senin. 2008. *Kompetensi Berimpak Tinggi bagi Pemimpin Sekolah*. IAB Malaysia.

Abd. Aziz Yusof. 2000. *Pengurus dan Gelagat Organisasi di Abad ke-21*. Kuala Lumpur: Prentice Hall.

Boyatzis, R.E. 2011. Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *Vision: The Journal of Business Perspective* 15(2): 91-100.

Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: An investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18, (110 – 141).

Mason, J. & McMorrow, R. (2006). YACLD (yet another computer literacy definition) [Electronic Version]. *Journal of Computing Sciences in College*, 21(5), 94-100.

Rothwell, W.J. 2010. Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. Edisi ke-4. New York: American Management Association.
Sarros, A.M. & Sarros, J.C. 2007. The first 100 days: Leadership

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.

Kementerian Pelajaran Malaysia. 2006. Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Tanner D. 2007. Curriculum Development: Theory Into Practice, 4th Edition, Rutgers University Laurel Tanner, University of Houston Pearson

Hilda Taba (1962)

(Mason & McMorro, 2006).

Perez dan Murray (2010)

Kamaruzaman Moidunny, Norasmah Othman dan Siti Ragayah Ariffin. (2012). Penilaian Pembelajaran Peserta Program Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan. *Jurnal Pendidikan Malaysia* 35(1).

LAMPIRAN A

KOMPAS 2008

DASAR DAN HALA TUJU

1	Membina visi sekolah
2	Mengongsi visi sekolah dengan semua staf
3	Menterjemah visi/dasar kepada tindakan. Menterjemah visi/dasar kepada tindakan
4	Membina dasar kualiti sekolah
5	Membudayakan kualiti dalam pengurusan
6	Menggunakan alat-alat kualiti (Cth: Tulang Ishikawa) bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan
7	Mengetahui impak globalisasi terhadap sistem pendidikan Negara
8	Mengikuti perkembangan terkini dunia pendidikan
9	Membina perancangan strategik sekolah
10	Memotivasikan diri untuk kesempurnaan tugas
11	Bertindak secara proaktif
12	Memanfaatkan sumber yang terhad

INSTRUKSIONAL DAN PENCAPAIAN

1	Menetapkan matlamat pencapaian pengajaran-pembelajaran di sekolah
2	Menetapkan standard pencapaian akademik murid
3	Memupuk guru supaya mempunyai harapan tinggi terhadap murid
4	Menetapkan tanda aras untuk perbandingan pencapaian sekolah
5	Mengurus sekolah berorientasikan hasil
6	Menggunakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum
7	Mewujudkan suasana kondusif bagi pengajaran - pembelajaran
8	Membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan pengajaran - pembelajaran
9	Mengupayakan guru dalam merancang dan melaksana program kurikulum
10	Menggerakkan sesi-sesi perbincangan untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran - pembelajaran
11	Melaksanakan program pembangunan staf
12	Menyemarakkan fungsi panitia mata pelajaran
13	Memberikan penekanan kepada pengajaran - pembelajaran yang berfokus
14	Menjana keupayaan guru untuk mengoptimumkan masa pengajaran - pembelajaran
15	Menjana keupayaan guru mencapai matlamat pembelajaran yang telah ditetapkan
16	Menilai kemajuan pembelajaran murid
17	Menyelia proses pengajaran - pembelajaran
18	Menilai kemahiran pengajaran guru
19	Memberikan input untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran - pembelajaran
20	Menggunakan data hasil penyeliaan guru untuk menambahbaik proses pengajaran - pembelajaran

SUMBER DAN OPERASI

1	Menyediakan anggaran perbelanjaan mengurus tahunan sekolah
2	Memantau amalan pengurusan kewangan sekolah secara berterusan
3	Menggunakan pendekatan dan teknologi terkini dalam pengurusan kewangan
4	Menilai dan melakukan penambahbaikan prestasi pengurusan kewangan secara berterusan
5	Mengetahui dan akur dengan Arahan Perbendaharaan, undang-undang, peraturan dan prosedur kewangan
6	Melaksanakan strategi pengurusan kewangan secara telus dan berhemat
7	Merancang pembangunan fizikal dan persekitaran sekolah berlandaskan keperluan dan peraturan
8	Merancang perolehan aset berlandaskan keperluan dan peraturan
9	Mewujudkan dan memantapkan budaya senggara di sekolah
10	Merancang pembangunan ICT sekolah berlandaskan keperluan dan peraturan
11	Membangunkan kemahiran dan kepakaran sekolah dalam ICT
12	Membudayakan penggunaan ICT untuk mencapai matlamat sekolah
13	Mengurus keselamatan data dan maklumat ICT
14	Membina standard prestasi untuk organisasi dan staf
15	Menggunakan data pengurusan prestasi untuk penambahbaikan organisasi
16	Memberi maklumbalas perkembangan prestasi kepada staf

HUBUNGAN SESAMA MANUSIA

1	Merancang pembangunan staf
2	Memantau program pembangunan staf
3	Membudayakan pembelajaran profesional dalam organisasi
4	Merancang pembangunan sendiri berterusan
5	Membimbing guru menjadi pemimpin
6	Mengongsi pengetahuan dan kemahiran dengan staf
7	Melaksanakan coaching dan mentoring
8	Membimbing staf untuk meningkatkan prestasi kerja
9	Menjadi pendengar yang baik
10	Mempunyai kemahiran perundingan
11	Mewujudkan kerjasama pintar dengan pihak luar
12	Memanfaatkan PIBG untuk kepentingan sekolah
13	Mengembeling sumber luaran bagi manfaat sekolah
14	Mengenal pasti ruang dan peluang kerjasama dengan pihak luar
15	Mengaktifkan kerja sepasukan di sekolah
16	Mempunyai kemahiran sebagai fasilitator pasukan
17	Mewujudkan budaya saling percaya dalam pasukan
18	Menghargai kepelbagaian pendapat dan kepakaran dalam pasukan

KEBERKESANAN KENDIRI

1	Mempunyai kepekaan emosi
2	Menyedari kekuatan, kelemahan dan batasan sendiri
3	Mempunyai keyakinan diri
4	Mempunyai sensitiviti yang tinggi
5	Dapat menyelami dan merasai perasaan orang lain
6	Pengurusan berorientasikan perkhidmatan
7	Mengenalpasti keperluan dan kebajikan semua staf
8	Peka terhadap perasaan dan keperluan pelanggan
9	Mempunyai kebolehan menyesuaikan diri
10	Berorientasikan tindakan
11	Berani mengambil risiko
12	Berfikir secara reflektif
13	Mengurus stres
14	Mengurus konflik
15	Pemangkin perubahan
16	Menjalinkan kerjasama dengan semua staf

LAMPIRAN B

Kajian Rintis ITEM Kompetensi Pemimpin Sekolah Baharu

Dr/Tuan/Puan dikehendaki memberikan maklum balas terhadap semua pernyataan yang tertera di bawah berdasarkan kompetensi masing-masing dalam melaksanakan tugas (Sila tandakan / di ruang yang berkenaan).

Kompeten bermaksud berpengetahuan, mahir serta mampu melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan.

- 1 - Tidak kompeten
- 2 - Kurang kompeten
- 3 - Kompeten
- 4 - Sangat kompeten

	1	2	3	4
A. DASAR DAN HALATUJU				
<i>Saya berupaya untuk</i>				
1.Menterjemah Visi dan Misi				
Menyelaraskan visi dan misi sekolah /organisasi dengan dasar-dasar sedia ada				
Menjelaskan visi dan misi sekolah /organisasi untuk dihayati semua staf				
Mengambil tindakan berasaskan visi, misi dan dasar sekolah /organisasi				
2.Berfokuskan Kualiti				
Membina dasar kualiti di peringkat sekolah/organisasi				
Membudayakan kualiti dalam pengurusan				
Menggunakan alat-alat kualiti bagi melaksanakan penambahbaikan berterusan (Cth: Tulang Ishikawa)				
3.Berfikiran Strategik				
Membina perancangan sekolah secara strategik				
Berfikir secara mendalam				
Berfikir di luar kotak				
4.Proaktif				
Bertindak dengan inisiatif sendiri dalam menyempurnakan tugas				
Melaksanakan tugas dengan penyeliaan yang minima				
Mengoptimumkan sumber-sumber yang ada				
5. Pematuhan Dasar dan Halatuju				
Mengamalkan budaya berprestasi tinggi.				
Melaksana program pengantarabangsaan				
Melibatkan diri dalam program pengantarabangsaan				

B. INSTRUKSIONAL DAN PENCAPAIAN				
<i>Saya berupaya untuk</i>				
1.Berfokus Kepada Pencapaian	1	2	3	4
Menetapkan matlamat pencapaian pengajaran-pembelajaran di sekolah				
Menetapkan standard pencapaian akademik murid				
Memupuk semangat guru supaya berfikiran positif terhadap murid.				
2.Membangunkan Instruksi Berfokuskan Kurikulum				
Menetapkan tanda aras untuk perbandingan pencapaian sekolah				
Mengurus sekolah berorientasikan aspirasi murid				
Menggunakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum				
Menyemarakkan fungsi panitia mata pelajaran				
3.Perkongsian Ilmu/ <i>Knowledge Management</i>				
Membimbing guru dalam meningkatkan keberkesanan pengajaran - pembelajaran				
Mengupayakan guru dalam melaksanakan program kurikulum				
Menggerakkan sesi pembangunan profesional untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran - pembelajaran				
4 .Menyelia Menyeluruh				
Menyelia proses pengajaran – pembelajaran secara menyeluruh				
Menilai kemahiran pengajaran guru				
Melaksanakan bimbingan/ <i>coaching</i> untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran - pembelajaran				
Menggunakan data hasil penyeliaan guru untuk menambah baik proses pengajaran - pembelajaran				
C. MENGURUS PERUBAHAN DAN INOVASI				
<i>Saya berupaya untuk</i>				
1.Menganalisis untuk Menyelesai Masalah				
Mengenal pasti punca masalah				
Menyelesaikan masalah menggunakan pelbagai perspektif				
Menyelesaikan masalah berpandukan data				
Menyelesaikan masalah secara kolektif				
2.Membuat Keputusan				

Mempunyai kemahiran membuat keputusan				
Mempunyai pengetahuan mengenai pelbagai pendekatan dalam membuat keputusan				
Membuat keputusan berasaskan data				
3.Mengurus Perubahan dan Penambahbaikan Sekolah				
Menggunakan pelbagai pendekatan dalam menangani perubahan				
Mengenal pasti faktor-faktor kejayaan dalam mengurus perubahan				
Menangani halangan dalam mengurus perubahan				
Membuat penilaian ke atas program penambahbaikan sekolah				
Memanfaatkan sumber luaran bagi menyokong penambahbaikan sekolah				
Mengurus pengajaran dan pembelajaran abad ke-21				
4.Kreativiti dan Inovasi				
Memanfaatkan staf yang kreatif dan inovatif				
Menggunakan kreativiti dan inovasi dalam pengurusan				
Membudayakan kreativiti dan inovasi di sekolah				
5. Kemahiran Menyelidik				
Membuat kajian tindakan				
Menyediakan kertas cadangan				
Mengenal pasti keperluan pelanggan				
Mencari cara menangani cabaran				
Mengambil tahu keadaan sebenar sekolah				
6. Berfokuskan Penganalisisan Data				
Menganalisis data bagi menetapkan sasaran				
Menganalisis data bagi mengenal pasti keperluan				
Berfokus data bagi melihat/ mendapatkan alternatif				
Menjustifikasikan tindakan berdasarkan eviden				
Mengendalikan dialog prestasi peringkat sekolah				
7. Membudayakan Keusahawanan				
Menerapkan pemikiran keusahawanan				
Menggalakkan aktiviti keusahawanan				
Keberkesanan kos				
D. SUMBER DAN OPERASI				
<i>Saya berupaya untuk</i>				
1.Pengurusan Kewangan				

Merancang belanjawan sekolah secara berkesan				
Melaksanakan perbelanjaan mengikut peruntukan sedia ada secara berhemat				
Memantau amalan belanjawan sekolah secara berterusan berdasarkan prosedur kewangan				
Menambah baik prestasi belanjawan sekolah secara berterusan				
2.Pembangunan Fizikal dan Aset				
Merancang pembangunan fizikal sekolah berdasarkan keperluan				
Merancang perolehan aset berdasarkan keperluan				
Mengamalkan budaya senggara di sekolah				
Memantau kualiti perkhidmatan kawalan keselamatan dan pembersihan syarikat swasta				
Menguruskan aset sekolah secara berkesan				
3.Pengurusan ICT				
Merancang pembangunan ICT sekolah berdasarkan keperluan				
Membangunkan kemahiran dan kepakaran sekolah dalam ICT				
Membudayakan penggunaan ICT di sekolah				
Mengurus keselamatan data dan maklumat ICT				
Menggunakan aplikasi ICT terkini (Contoh: Google Apps, Android dll)				
4.Pengurusan Prestasi	1	2	3	4
Menetapkan piawaian prestasi sekolah				
Memantau pencapaian sasaran kerja semua staf				
Memberi maklum balas dan bimbingan untuk mempertingkatkan prestasi staf				
Membangunkan kapasiti staf untuk meningkatkan prestasi kerja				
5. Mengurus Tadbir Berkesan				
Mengurus fungsi tugas				
Mengurus dokumentasi dan surat menyurat				
Bertindak mengikut prosedur arahan standard (SOP)				
Mentadbir perkara berkaitan undang-undang				
Mengagih dan menempatkan sumber secara optimum				
6. Mengurus Risiko				
Menyediakan pelan pengurusan risiko sekolah				
Mengambil tindakan awal untuk mengurangkan risiko bencana				

Mengurus bencana				
Mengurus kesan akibat bencana seperti " <i>post trauma</i> "				
E. HUBUNGAN SESAMA MANUSIA				
<i>Saya berupaya untuk</i>				
1. Membangunkan Kapasiti				
Merancang pembangunan staf				
Membimbing guru menjadi pemimpin				
Memantau program pembangunan staf				
Membudayakan pembelajaran profesional dalam organisasi				
Berkongsi pengetahuan dan kemahiran dengan staf				
Mengurus dan mengembangkan potensi staf				
2. Komunikasi				
Menjadi pendengar yang baik				
Mengaplikasikan kemahiran berunding				
Membuat pembentangan (presentation skills)				
Menggalakkan staf berfikir secara strategik				
Memotivasikan tindakan melalui kemahiran berbahasa				
Mempengaruhi orang lain.				
3. Menjalin Hubungan dengan Pihak Luar	1	2	3	4
Mewujudkan kerjasama dengan komuniti setempat bagi mencapai matlamat sekolah				
Mengenal pasti peluang kerjasama dengan pihak luar				
Memanfaatkan sarana ibu bapa untuk kemajuan sekolah				
Mengambil kira adat resam dan silang budaya dalam melaksanakan program di sekolah				
Membina jaringan dan kolaborasi				
4. Kerja sepasukan				
Membina kerja sepasukan di sekolah				
Berperanan sebagai fasilitator pasukan				
Menghargai kepelbagaian kepakaran dan pendapat dalam pasukan				
Menerima semua ahli pasukan tanpa syarat				
F. KUALITI PERIBADI				
<i>Saya berupaya untuk</i>				
1. Nilai Tingkah laku Personal				

Bertingkah laku positif dalam urusan seharian.				
Mengamalkan pertuturan yang beradab.				
Memberikan sumbangan ke arah kebaikan organisasi				
Mengaplikasi pemikiran yang berwawasan dengan mengambil kira pelbagai perkara.				
Membuat muhasabah diri untuk memperbaiki kekurangan				
Memberikan sumbangan idea melalui penulisan dan penerbitan ilmiah				
2. Kesedaran untuk Mengurus Kendiri				
Mengamalkan sikap prihatin dalam tindakan				
Memperbaiki diri berdasarkan maklum balas yang diterima.				
Menyesuaikan diri dalam pelbagai situasi				
Menghadapi risiko dengan yakin				
Melaksanakan tugas dalam keadaan stres				
3. Kesedaran Untuk Mengurus Sosial				
Memberi perkhidmatan mengikut keperluan pelanggan				
Mengawal diri semasa mengurus konflik				
Peka kepada keperluan dan kebajikan staf				
Bersikap terbuka ketika berurusan dengan kepelbagaian karenah manusia				

**Kerjasama Dr/Tuan/Puan amatlah kami hargai.
Terima Kasih**

lampiran C: kompetensi baharu KOMPAS yang ditadbir

Domain	Kompetensi
--------	------------

A. Dasar Dan Hala Tuju	1. Menterjemah Visi, 2. Berfokus Kualiti, 3. Berfikiran Strategik, 4. Proaktif 5. Pematuhan Dasar dan Hala Tuju
B. Instruksional Dan Pencapaian	1. Berfokus Pencapaian 2. Membangunkan instruksi berfokus kurikulum 3. Perkongsian Ilmu/Knowledge Management 4. Menyelia Menyeluruh 5. Kemahiran Menyelidik
C. Mengurus Perubahan Dan Inovasi	1. Menganalisis untuk Menyelesaikan Masalah 2. Membuat Keputusan 3. Mengurus Perubahan dan Penambahbaikan sekolah 4. Kreativiti dan Inovasi 5. Kemahiran Menyelidik 6. Berfokuskan Penganalisan Data 7. Membudayakan Keusahawanan
D. Sumber Dan Operasi	1. Pengurusan Kewangan 2. Pembangunan Fizikal dan Aset 3. Pengurusan ICT 4. Pengurusan Prestasi 5. Mengurus Tadbir Berkesan 6. Mengurus Risiko
E. Hubungan Sesama Manusia	1. Membangunkan Kapasiti 2. Komunikasi 3. Menjalin Hubungan dengan Pihak Luar 4. Kerja Sepasukan
F. Kualiti Peribadi	1. Nilai Tingkah laku Personal 2. Kesedaran untuk Mengurus Kendiri 3. Kesedaran untuk Mengurus Sosial

Lampiran D

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
a2	.820	.015	-.228	.294

a3	.835	.062	-.222	.260
a4	.849	.146	-.150	.172
a5	.859	.136	-.166	.164
a6	.792	.189	-.146	.089
a7	.827	.179	-.132	.064
a8	.839	.133	-.148	.081
a9	.843	.127	-.184	.211
a10	.861	-.009	-.233	.138
a11	.872	-.001	-.218	.136
a12	.882	.036	-.191	.100
b1	.883	.074	-.244	.117
b2	.879	.095	-.247	.128
b3	.868	.098	-.227	.072
b4	.870	.162	-.129	.095
b5	.849	.173	-.115	.048
b6	.874	.142	-.201	.046
b7	.892	.077	-.221	.045
b8	.877	.100	-.194	-.002
b9	.889	.108	-.114	-.059
b10	.900	.075	-.110	-.081
b11	.883	.091	-.059	-.034
b12	.894	.110	-.112	-.057
b13	.897	.092	-.157	-.094
b14	.894	.115	-.127	-.104
b15	.901	.115	-.138	-.125
b16	.900	.078	-.154	-.049
b17	.885	.079	-.140	-.060
b18	.880	.111	-.125	-.112
b19	.891	.108	-.129	-.145
b20	.892	.122	-.089	-.116
c1	.900	.027	-.110	-.110
c2	.839	.156	.002	-.253
c3	.882	.111	-.023	-.180
c4	.907	.006	-.083	-.081
c5	.903	.007	-.052	-.132
c6	.839	.142	.066	-.229
c7	.885	.089	-.027	-.175
c8	.850	.173	.042	-.218
c9	.843	.166	.118	-.178
c10	.887	.114	.090	-.114
c11	.884	.110	.118	-.113
c12	.901	.080	.087	-.099

c13	.893	.106	.092	-.122
c14	.900	.089	.064	-.091
c15	.894	.046	.076	-.072
c16	.910	.012	.022	-.023
c17	.893	.052	.075	-.092
c18	.877	.093	.088	-.103
d1	.575	.121	.250	.357
d2	.838	.103	.280	.260
d3	.793	.189	.354	.200
d4	.830	.157	.344	.190
d5	.838	.105	.245	.247
d6	.867	.048	.224	.237
d7	.889	.061	.178	.110
d8	.873	.115	.224	.126
d9	.873	.095	.193	.087
d10	.862	.130	.195	.004
d11	.827	.114	.194	-.047
d12	.847	.107	.173	-.035
d13	.841	.136	.199	-.016
d14	.880	.106	.183	-.049
d15	.891	.106	.167	-.049
d16	.903	.008	.118	.003
e1	.914	-.012	.098	.014
e2	.913	-.006	.097	-.010
e3	.899	.037	.089	-.070
e4	.900	-.021	.085	-.077
e5	.906	-.041	.052	-.028
e6	.917	-.124	.027	.007
e7	.889	-.038	.096	-.042
e8	.914	-.052	.072	-.013
e9	.894	-.208	-.028	.042
e10	.893	-.162	.036	-.040
e11	.872	-.091	.130	-.049
e12	.903	-.137	.067	.066
e13	.889	-.107	.110	.006
e14	.886	-.092	.124	-.010
e15	.904	-.220	.005	.033
e16	.891	-.196	.049	-.037
e17	.914	-.230	.009	.025
e18	.911	-.254	-.009	.035
f1	.900	-.271	-.027	-.008
f2	.904	-.271	-.023	-.001

f3	.892	-.313	-.080	.041
f4	.884	-.297	-.057	.002
f5	.887	-.314	-.041	.007
f6	.902	-.217	.047	-.011
f7	.900	-.256	.035	.069
f8	.899	-.285	-.003	.039
f9	.891	-.310	-.065	.041
f10	.901	-.240	.012	-.021
f11	.870	-.245	.012	-.032
f12	.894	-.274	.009	-.039
f13	.842	-.244	.024	-.057
f14	.857	-.221	.039	-.089
f15	.887	-.167	.061	-.082
f16	.899	-.287	-.046	.070

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 4 components extracted.

Pattern Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
f3	1.005			
f9	1.002			
f5	1.000			

f4	.991			
f16	.985			
f8	.978			
f12	.977			
f1	.975			
f2	.972			
e18	.956			
f7	.953			
f10	.952			
f11	.950			
f13	.945			
e17	.939			
f6	.933			
f14	.933			
e15	.931			
e16	.914			
f15	.905			
e9	.537			
e10				
e6				
e12				
e13				
e14				
e8				
e11				
e5				
e4				
a3		1.009		
a2		1.000		
a1		.996		
a4		.980		
a9		.970		
a5		.968		
a6		.960		
b2		.946		
b4		.940		
a11		.935		
a7		.932		
a10		.930		
a12		.930		
a8		.929		
b1		.926		

b3		.925		
b5		.919		
b6		.919		
b7		.898		
b8		.864		
b19			-.985	
c2			-.979	
b20			-.976	
c7			-.975	
c3			-.975	
b15			-.971	
b18			-.969	
b14			-.967	
b13			-.965	
c6			-.963	
c1			-.960	
b17			-.951	
c5			-.947	
b16			-.941	
c8			-.940	
b12			-.938	
c4			-.937	
b9			-.935	
b10			-.911	
b11			-.886	
d3				.577
d1				.561
d4				.554
d2				.530
d5				.501
d8				
d14				
d10				
d15				
d9				
d16				
e1				
e2				
e3				
e7				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 19 iterations.

Structure Matrix

	Component			
	1	2	3	4

f2	.980	.751	-.835	.744
e18	.979	.755	-.837	.750
e17	.979	.755	-.838	.759
f3	.979	.753	-.829	.724
f8	.979	.750	-.831	.742
f1	.978	.749	-.834	.741
f12	.978	.744	-.832	.743
f16	.978	.755	-.830	.733
f5	.977	.747	-.828	.729
f9	.977	.753	-.827	.723
f10	.976	.747	-.835	.750
f7	.976	.750	-.830	.754
f4	.975	.747	-.828	.729
e15	.975	.750	-.835	.760
f6	.975	.748	-.834	.760
e16	.969	.741	-.832	.764
f11	.968	.738	-.824	.744
f15	.967	.739	-.833	.763
f14	.962	.729	-.824	.747
f13	.959	.727	-.817	.738
e6	.929	.785	-.876	.863
e9	.925	.781	-.864	.831
e10	.924	.772	-.870	.856
e12	.923	.781	-.866	.864
e8	.922	.780	-.878	.878
e5	.917	.779	-.876	.877
e13	.917	.770	-.863	.876
e1	.917	.781	-.876	.888
e4	.916	.773	-.875	.880
e2	.916	.780	-.877	.886
e14	.915	.768	-.862	.880
e3	.914	.773	-.877	.885
d16	.913	.778	-.873	.889
e11	.910	.763	-.860	.877
e7	.910	.769	-.870	.879
d15	.903	.768	-.874	.899
b2	.737	.966	-.829	.564
b1	.738	.966	-.833	.556
b7	.740	.962	-.839	.563
b6	.733	.961	-.835	.577
a5	.726	.960	-.821	.579

a12	.741	.960	-.828	.575
b3	.731	.959	-.829	.567
b4	.728	.958	-.829	.590
a11	.737	.958	-.821	.557
a4	.724	.957	-.813	.579
a9	.721	.955	-.813	.571
b8	.745	.954	-.843	.585
a10	.733	.953	-.816	.550
a3	.714	.950	-.790	.536
a8	.723	.949	-.819	.574
b5	.726	.949	-.824	.592
a7	.715	.944	-.814	.576
a2	.704	.935	-.772	.518
a6	.700	.935	-.796	.570
a1	.694	.924	-.760	.506
b15	.828	.836	-.975	.719
b19	.821	.832	-.973	.717
b14	.825	.834	-.973	.716
b13	.827	.836	-.972	.710
b20	.818	.831	-.971	.721
c1	.828	.833	-.970	.708
b12	.823	.835	-.969	.722
b16	.825	.841	-.969	.702
b10	.833	.836	-.969	.724
c4	.831	.835	-.968	.709
c3	.819	.822	-.968	.724
c5	.832	.828	-.968	.712
b9	.822	.835	-.967	.718
c7	.823	.820	-.967	.719
b18	.817	.828	-.965	.708
b17	.819	.831	-.964	.704
b11	.818	.831	-.959	.730
c2	.805	.805	-.957	.729
c8	.806	.809	-.954	.734
c6	.805	.801	-.952	.730
d9	.865	.784	-.889	.883
d10	.861	.779	-.887	.883
d4	.846	.766	-.875	.904
d14	.899	.763	-.868	.902
d3	.832	.755	-.863	.901
d2	.850	.775	-.873	.893
d8	.863	.784	-.889	.890

d5	.852	.776	-.875	.885
d1	.791	.697	-.807	.859

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Total Variance Explained

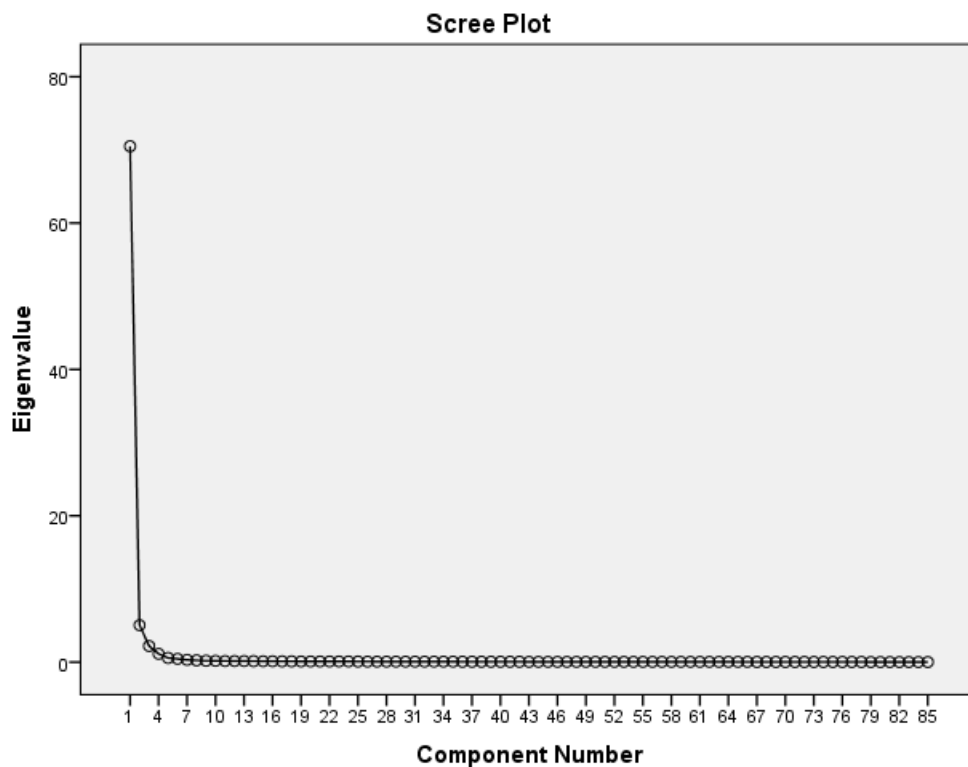
Componen	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings
----------	---------------------	-------------------------------------

t	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	83.629	83.629	83.629	83.629	83.629	83.629
2	5.235	5.235	88.864	5.235	5.235	88.864
3	2.350	2.350	91.214	2.350	2.350	91.214
4	1.378	1.378	92.592	1.378	1.378	92.592
5	.697	.697	93.289			
6	.497	.497	93.787			
7	.334	.334	94.121			
8	.319	.319	94.439			
9	.254	.254	94.693			
10	.208	.208	94.901			
11	.186	.186	95.087			
12	.177	.177	95.264			
13	.159	.159	95.423			
14	.152	.152	95.575			
15	.147	.147	95.721			
16	.137	.137	95.859			
17	.128	.128	95.986			
18	.116	.116	96.103			
19	.113	.113	96.215			
20	.110	.110	96.325			
21	.108	.108	96.433			
22	.103	.103	96.536			
23	.099	.099	96.635			
24	.094	.094	96.729			
25	.093	.093	96.823			
26	.090	.090	96.913			
27	.087	.087	97.000			
28	.080	.080	97.080			
29	.078	.078	97.158			
30	.076	.076	97.234			
31	.072	.072	97.306			
32	.072	.072	97.378			
33	.069	.069	97.447			
34	.068	.068	97.516			
35	.067	.067	97.583			
36	.064	.064	97.646			
37	.062	.062	97.708			
38	.061	.061	97.770			
39	.059	.059	97.829			

40	.058	.058	97.887		
41	.057	.057	97.944		
42	.056	.056	98.000		
43	.055	.055	98.056		
44	.054	.054	98.110		
45	.053	.053	98.163		
46	.052	.052	98.215		
47	.052	.052	98.267		
48	.050	.050	98.317		
49	.050	.050	98.367		
50	.050	.050	98.416		
51	.048	.048	98.465		
52	.048	.048	98.512		
53	.046	.046	98.559		
54	.046	.046	98.604		
55	.045	.045	98.650		
56	.045	.045	98.694		
57	.043	.043	98.737		
58	.042	.042	98.779		
59	.042	.042	98.821		
60	.041	.041	98.862		
61	.039	.039	98.901		
62	.039	.039	98.940		
63	.039	.039	98.979		
64	.038	.038	99.017		
65	.038	.038	99.055		
66	.037	.037	99.091		
67	.036	.036	99.127		
68	.035	.035	99.163		
69	.035	.035	99.198		
70	.035	.035	99.232		
71	.033	.033	99.265		
72	.033	.033	99.298		
73	.033	.033	99.331		
74	.032	.032	99.363		
75	.031	.031	99.395		
76	.031	.031	99.426		
77	.031	.031	99.457		
78	.030	.030	99.487		
79	.030	.030	99.517		
80	.029	.029	99.545		
81	.029	.029	99.574		

82	.027	.027	99.601		
83	.027	.027	99.628		
84	.027	.027	99.655		
85	.026	.026	99.681		
86	.025	.025	99.706		
87	.025	.025	99.731		
88	.024	.024	99.755		
89	.024	.024	99.779		
90	.023	.023	99.802		
91	.022	.022	99.825		
92	.022	.022	99.846		
93	.021	.021	99.867		
94	.021	.021	99.888		
95	.020	.020	99.908		
96	.020	.020	99.928		
97	.019	.019	99.947		
98	.019	.019	99.966		
99	.017	.017	99.983		
100	.017	.017	100.000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.



KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.995
Approx. Chi-Square		361438.105
Bartlett's Test of Sphericity	df	4851
	Sig.	.000

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.567	.503	.497	.422
2	-.822	.316	.391	.268
3	.011	-.722	.143	.677
4	-.050	.355	-.762	.540

Varim

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Total Variance Explained

Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	32.303	32.303	32.303
2	26.342	26.342	58.645
3	18.409	18.409	77.054
4	15.538	15.538	92.592

Extraction Method: Principal Component Analysis.