STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

Diterbitkan
INSTITUT AMINUDDIN BAKI
Kementerian Pendidikan Malaysia
Kompleks Pendidikan Nilai
71760 Bandar Enstek
Negeri Sembilan Darul Khusus
Tel: 06-7979 200
Faks: 06-7079 300
www.iab.edu.my

Pengurusan Penerbitan
INSTITUT AMINUDDIN BAKI
CAWANGAN GENTING HIGHLANDS
(National Institute of Educational Management and Leadership)
Kementerian Pendidikan Malaysia
Sri Layang, 69000 Genting Highlands
http://www.iab.edu.my
iab@iab.edu.my

Hak Cipta Terpelihara (C) 2018
Institut Aminuddin Baki

Sebarang bahagian daripada terbitan ini tidak boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juga pun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

ISBN 978-967-0504-72-8

ISBN 978-967-0504-72-8
9 789670 504728

Pengurus Penerbitan
Norhayati binti Aziz @ Esa

Pereka Grafik
Nurasyikin Mat

Dicetak oleh
Perniagaan Normahs
No. 3, 5 & 7 Jalan 12/10
Taman Koperasi Polis Fasa 1
68100 Mukim Batu
Kuala Lumpur

STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

PENAUNG

Pn. Mistirine binti Radin
Timbalan Pengarah Khidmat Latihan
Institut Aminuddin Baki
Menjalankan Tugas Pengarah

PENASIHAT

En. Mazlan bin Samsuddin
Timbalan Pengarah Khidmat Profesional
Institut Aminuddin Baki

Haji Abd. Razak bin Manaf, Ph.D
Pengarah Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands

Faridah binti Yakob, Ph.D
Timbalan Pengarah Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands

PENGARANG

Abd Wahab bin Muda, Ph.D
Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D
Nor Hasimah binti Hashim
Hamidon bin Abd Rahman, Ph.D
Nakoo bin Mustan, Ph.D

EDITOR

Aziah binti Samichan
Norhayati binti Aziz @ Esa
Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D

KANDUNGAN

SELAYANG PANDANG vi-viii	vi Kata Alu-aluan	vii Penghargaan	viii Prakata
BAB 1 PENGENALAN 1-15	1 Latar Belakang	3 Proses Membangunkan Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	13 Rumusan
BAB 2 STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI 17-32	17 Konsep Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	31 Rumusan Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	
BAB 3 KEPERIBADIAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI 35-59	35 Konsep Keperibadian Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	58 Rumusan Keperibadian Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	

BAB 4 AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI 61-70	61 Konsep Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	70 Rumusan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi
BAB 5 KEBOLEHGUNAAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI 71-74	71 Kesesuaian Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi	73 Rumusan dan Cadangan Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi
LAMPIRAN 75-117	75 Rujukan	85 Penarafan Kendiri Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi

KATA ALU-ALUAN

Pengarah

Penerbitan buku **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi** merupakan satu usaha mendokumentasikan hasil kajian di Institut Aminuddin Baki. Penghasilan buku ini sebagai panduan umum yang boleh diaplikasi oleh Pengetua dan Guru Besar (PGB) untuk menaraf tahap kepimpinan berprestasi tinggi selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Menjelang 2025, semua PGB di Malaysia telah mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi. Buku ini juga dapat dijadikan panduan oleh pemimpin pendidikan yang lain di sekolah sebagai senarai semak dalam mengurus dan mentadbir sekolah.

Penerbitan buku ini dapat dijadikan wadah perkongsian ilmu, khususnya berhubung kriteria pemimpin berprestasi tinggi dalam kalangan PGB dan panduan kepada pelaksanaan kursus dan program pembangunan di Institut Aminuddin Baki (IAB). Maklumat yang diketengahkan diharap dapat menyumbang kepada penambahbaikan dan peningkatan kualiti perkhidmatan pensyarah dalam bidang berkaitan. Hal ini seiring dengan hasrat IAB untuk memastikan setiap program mempunyai nilai tambah berdasarkan enam fungsi utama IAB iaitu latihan, konsultasi, penyelidikan, penerbitan atau penulisan, serta pentaksiran dan pasukan pemikir.

Tahniah kepada Pengarah IABCGH, Timbalan Pengarah IABCGH serta semua staf yang telah merancang dan menjayakan kajian ini. Sememangnya, kajian seumpama ini diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pensyarah, menghasilkan kerangka watan dan menyumbang kepada tubuh ilmu kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Harapan saya agar penulisan buku ini dapat diteruskan pada masa hadapan untuk memartabatkan IAB di persada antarabangsa.

Sekian, terima kasih.

MISTIRINE BINTI RADIN
TIMBALAN PENGARAH KHIDMAT LATIHAN
INSTITUT AMINUDDIN BAKI
MENJALANKAN TUGAS PENGARAH

PENGHARGAAN

Segala puji-pujian bagi Allah S.W.T., Tuhan yang mencipta sekalian alam dengan segala sifat kesempurnaan yang ada pada-Nya. Selawat dan salam buat junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W, kaum keluarga, para sahabat, pengikut baginda serta barisan syuhada' pejuang kebenaran. Syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izin dan rahmat-Nya, kami mampu menyiapkan amanah ini dengan sempurna dan jayanya. Rasa penghargaan tidak terhingga dititipkan khas buat kepimpinan tertinggi IABCGH kerana memberi kepercayaan kepada Jabatan Penyelidikan Pembangunan Pendidikan IABCGH menjayakan kajian peringkat cawangan 1 pusat 1 kajian iaitu **'Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi**' seterusnya menterjemahkannya dalam sebuah buku yang dapat disebar luas kepada pemimpin pendidikan. Rasa bangga dan terhutang budi kepada ahli kumpulan penyelidik Jabatan Penyelidikan dan Pembangunan Pendidikan IABCGH atas komitmen yang padu bersama-sama hingga ke saat akhir terlibat menjayakan penulisan ini, iaitu Dr. Abd Wahab bin Muda selaku Ketua Jabatan, Dr. Hamidon bin Abd Rahman, Dr. Nakoo bin Mustan, Hajah Nor Hasimah binti Hashim dan Dr. Jamelaa Bibi binti Abdullah. Jutaan terima kasih juga kepada ahli kumpulan penyelidikan bersama yang turut bersama-sama telah menjayakan kajian ini hingga dapat diterjemah ke dalam penulisan, iaitu Dr. Wee Eng Lee, Dr. Kamaruzaman bin Moidunny, En. Abdul Razak bin Alias dan En. Muhammad Khalil bin Yahaya atas kerjasama dan komitmen yang diberikan. Sekalung penghargaan turut ditujukan buat Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah seluruh Malaysia, Pengetua, Guru Besar, Guru Penolong Kanan dan guru-guru atas sokongan padu memudahkan kutipan data dan sumbangan data. Sesungguhnya segala budi baik kalian semua hanya Allah S.W.T. sahaja yang mampu membalasnya. Terima kasih juga atas sokongan semua pensyarah IABCGH kerana sentiasa memberi dorongan untuk kami terus mara ke hadapan. Semoga segala usaha murni kita dalam berkongsi ilmu di dunia ini menjadi saham akhirat kita dan dirahmati oleh Allah S.W.T. Insya-Allah. Amin. Sekian, Wassalam.

PRAKATA

Buku ini berfokus kepada **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi di Malaysia** yang dibangunkan berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Jabatan Penyelidikan dan Pembangunan Pendidikan Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands**.** Tujuan standard ini dibangunkan sebagai panduan kepada pemimpin pendidikan di sekolah untuk menaraf tahap kepimpinan bagi mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi. Ini selaras dengan apa yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM) iaitu menjelang 2025 semua Pengetua dan Guru Besar telah pun mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi. Sasaran utama buku ini adalah Pengetua dan Guru Besar serta semua pemimpin pertengahan di sekolah. Selain itu, ia juga berguna kepada pensyarah IAB sebagai panduan dalam melaksanakan kursus. Buku ini mempunyai keisitimewaan dari segi proses membangunkan standard, kandungan penulisan dan lampiran yang dapat digunakan untuk menaraf tahap kepimpinan berprestasi tinggi. Buku ini juga boleh berperanan sebagai panduan bagi PGB dalam mengurus dan memimpin sekolah. Sebagai penulis besarlah harapan kami bagi memastikan buku ini dapat dibaca dan diaplikasi kandungannya untuk memastikan kepimpinan PGB di semua sekolah di Malaysia dapat mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi. PGB dapat membuat penambahbaikan pada keperibadian dan amalan kepimpinan mereka kerana dalam **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi di Malaysia,** PGB dapat mengetahui tahap mereka dalam 16 indikator keperibadian iaitu i) keyakinan diri, ii) kestabilan emosi, iii) kesedaran organisasi, iv) komunikasi, v) mencabar status quo, vi) pemikiran konseptual, vii) proaktif, viii) pemangkin perubahan, ix) kepemimpinan pasukan, x) memacu kreativiti dan inovasi, xi) bimbingan dan pementoran, xii) memanfaatkan hubungan, xiii) pendorong, xiv) percaya, xv) keberanian, dan xvi) berinisiatif. Selain itu, PGB juga dapat mengetahui tahap amalan kepimpinan berprestasi berdasarkan enam indikator amalan iaitu i) hala tuju jelas, ii) mengupaya guru, iii) jalinan dan jaringan, iv) budaya dan iklim sekolah, v) pemimpin pembelajaran, dan vi) memimpin dan mengurus perubahan. Oleh demikian, buku ini juga dapat memberi gambaran sebenar dan panduan kepada Pengetua dan Guru Besar dan pihak berkepentingan seperti JPN, PPD dan KPM berkaitan aspek-aspek penting dan utama yang perlu diberi penekanan atau fokus dalam membangunkan PGB berprestasi tinggi. Garis panduan atau standard ini akan dapat membantu pemimpin sekolah mengorak langkah ke hadapan dalam menjayakan aspirasi pendidikan negara.

BAB 1
PENGENALAN

LATAR BELAKANG

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 merupakan pelan pembangunan pendidikan yang telah merangka 11 anjakan bagi menghasilkan perubahan yang dihasratkan oleh semua rakyat Malaysia. Anjakan ke - 5 khususnya adalah untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Berdasarkan keperluan membina kebolehan dan keupayaan sistem pendidikan negara, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menyusun perubahan dan penambahbaikan yang akan dilaksanakan dalam tiga gelombang dengan beberapa inisiatif bertujuan untuk memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah-sekolah Malaysia. Namun setelah gelombang pertama selesai, berapa peratuskah sebenarnya pemimpin berprestasi tinggi telah berjaya dilahirkan dan bagaimanakah penarafan terhadap Pengetua dan Guru Besar (PGB) yang telah mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi dilakukan? Institut Aminuddin Baki (IAB) telah dipertanggungjawabkan untuk memastikan anjakan ke-5 direalisasikan menjelang 2025. Namun demikian adakah IAB telah melatih semua pemimpin

dan bakal pemimpin untuk mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi? Jika sudah, bagaimana kita dapat menarafnya? Persoalan-persoalan yang ditimbulkan telah membawa kepada penyelidikan bagi menghasilkan **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi**.

Tinjauan literatur yang telah dijalankan merujuk kepada kajian-kajian semasa yang telah dijalankan di Malaysia umumnya hanya mengkaji amalan PGB di sekolah berprestasi tinggi dan tiada secara khusus mengkaji kepimpinan berprestasi tinggi. Kajian oleh Jamilah dan Yusof Boon (2011) melihat kepada amalan kepemimpinan di sekolah berprestasi tinggi dan membangunkan model berasaskan kepimpinan transformasional (Leithwood et al., 2003, 2007). Kajian oleh Rosnah Ishak, Muhammad Faizal dan Saedah (2014) pula memfokus kepada amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Sufean (2014) pula membuat perbandingan budaya sekolah dan kepimpinan instruksional di sekolah berprestasi tinggi dan berprestasi rendah. Zanariah Aziz Omar, Kamaruzaman Jusoff, Sharina Tajul Urus, Salina Salleh dan Zarinah Abdul Rasit (2011), pula melihat prestasi kepimpinan dalam kalangan Guru Besar sekolah rendah di Malaysia. Kajian terkini oleh Yahya Don, Yaakob Daud, Abd Latif Kasim, Zuraidah Juliana & Siti Noor Ismail (2016) mendapati kepimpinan yang berpotensi tinggi di sekolah dipengaruhi oleh kompetensi emosi dan kepimpinan situasi yang terdiri daripada elemen intrapersonal, interpersonal, pengurusan stres, penyesuaian dan perasaan umum.

Rumusan tinjauan literatur sangat jelas menunjukkan kajian lampau yang disenaraikan menunjukkan fokus kajian lebih tertumpu kepada amalan PGB di sekolah berprestasi tinggi, namun ia tidak menunjukkan satu amalan yang standard. Sekolah-sekolah berprestasi tinggi mengamalkan kepelbagaian ciri kepimpinan mengikut situasi. Namun demikian adakah ini menunjukkan PGB di sekolah berprestasi tinggi merupakan pemimpin berprestasi tinggi? Menurut Blasé.J, Blasé.J & Philips.D.Y (2010), terdapat 14 elemen kriteria pemimpin berprestasi tinggi, iaitu i) Pembelajaran, ii) Menjadi model, iii) Memberi fokus, iv) Mengetuai untuk pencapaian, v) Memperbaiki pengajaran, vi) Membangunkan sistem, vii) Memberi kuasa, viii) Melantik individu yang kuat, x) Menggunakan data, xi) Pengajaran dan Pembelajaran (Kepimpinan instruksional), xii) Budaya (Kepimpinan instruksional), xiii) Kajian (Kepimpinan instruksional) dan

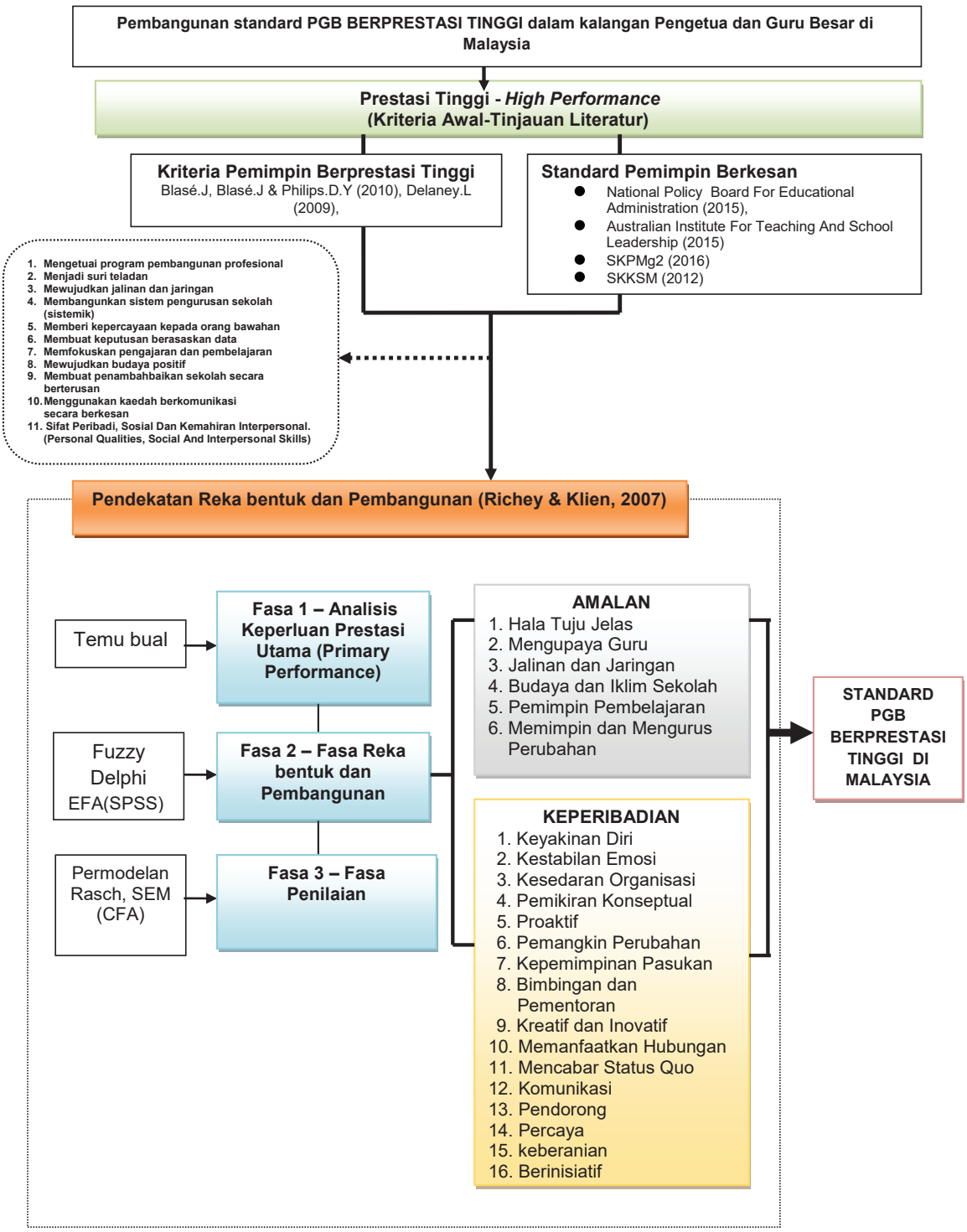
xiv) Pembangunan (Kepimpinan instruksional). Delaney.L (2009) pula berpandangan terdapat 10 ciri seorang pemimpin berprestasi tinggi iaitu i) Sikap Positif Digabungkan dengan Tenaga, ii) 2K iaitu Keberanian dan Keyakinan, iii) Berdisiplin, iv) Berimaginasi, v) Berinisiatif, vi) Kecerdasan emosi, vii) Mempunyai Kesabaran, viii) Mempunyai Ketabahan, x) Bermatlamat dan xi) Percaya.

Berdasarkan pandangan sarjana tentang pemimpin berprestasi tinggi didapati amalan Pengetua dan Guru Besar di sekolah berprestasi tinggi bukan semua yang menepati kriteria Pengetua dan Guru Besar berprestasi tinggi. Hasil tinjauan literatur yang telah dijalankan turut menunjukkan belum ada satu standard yang dapat menaraf kriteria pemimpin berpestasi tinggi. Oleh yang demikian, kajian ini telah berjaya membangunkan standard pemimpin berprestasi tinggi berdasarkan tinjauan literatur dan kajian lapangan. Piawai atau standard yang seragam ini boleh diguna pakai oleh semua PGB di semua sekolah di Malaysia dan bertindak sebagai panduan untuk menaraf pemimpin berprestasi tinggi mengikut acuan Malaysia.

PROSES MEMBANGUNKAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Cavaleri (2008) berpandangan bahawa dalam menghasilkan standard atau model, ia haruslah bersesuaian dengan konteks dan keperluan organisasi serta menggambarkan sesuatu amalan yang bersesuaian dengan keperluan organisasi tersebut. Justeru, bagi menghasilkan standard yang dapat menaraf pemimpin berprestasi tinggi dengan seragam, maka kajian menggunakan reka bentuk *Design Development Research* (DDR) telah diaplikasikan.

Menurut Richey & Klien (2007) terdapat tiga fasa utama iaitu fasa analisis keperluan, fasa reka bentuk dan pembangunan serta fasa penilaian. Sungguhpun kajian ini merupakan *type II* yang membenarkan hanya dua atau satu fasa sahaja, namun bagi menunjukkan kesempurnaan DDR dimasukkan juga fasa analisis keperluan seperti kajian yang pernah dijalankan oleh Tracey's (2002) yang telah menjalankan kajian dalam empat fasa iaitu fasa analisis keperluan menggunakan tinjauan literatur diikuti fasa reka bentuk menggunakan Delphi, fasa pembangunan dan fasa penilaian melihat keberkesanan pelaksanaan model.



Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Kajian diadaptasi berdasarkan Ridhuan (2017)

Oleh yang demikian, proses membangunkan standard pemimpin berprestasi tinggi secara amnya melibatkan lima langkah iaitu langkah pertama pemetaan, dan diikuti empat langkah berdasarkan fasa DDR iaitu analisis keperluan, reka bentuk, pembangunan dan penilaian. Ini dipaparkan dengan jelas dalam kerangka konseptual Rajah 1.1.

LANGKAH PERTAMA - ANALISIS PEMETAAN

Analisis pemetaan yang dijalankan bermula dengan tinjauan literatur yang terbahagi kepada dua elemen utama iaitu melihat definisi operasi bagi pemimpin berprestasi tinggi berdasarkan Blasé.J, Blasé.J & Philips.D.Y (2010), dan Delaney.L (2009) serta meneliti domain dan indikator dalam standard-standard sedia ada, iaitu berdasarkan *National Policy Board For Educational Administration* (2015), *Australian Institute For Teaching And School Leadership* (2015), dan SKPMg2. Rumusan daripada analisis ini telah menghasilkan satu draf awal kriteria pemimpin berprestasi tinggi seperti dalam Jadual 1.1, iaitu Pengetua dan Guru Besar yang mengetuai program pembangunan profesional, menjadi suri teladan, mewujudkan jalinan dan jaringan, membangunkan sistem pengurusan sekolah (sistemik), memberi kepercayaan kepada orang bawahan, membuat keputusan berasaskan data, memfokuskan pengajaran dan pembelajaran, mewujudkan budaya positif, membuat penambahbaikan sekolah secara berterusan dan menggunakan kaedah berkomunikasi secara berkesan serta mempunyai sifat peribadi, sosial dan kemahiran interpersonal (personal qualities, social and interpersonal skills).

Jadual 1.1 Draf Awal Kriteria Pemimpin Berprestasi Tinggi

Bil.	Konstruk	Elemen	
1.	Mengetuai Pembangunan Profesional	i.	Membangunkan diri dan orang lain (Developing self and other)
		ii.	Pembelajaran
		iii.	Pengetahuan dan kefahaman (knowledge and understanding)
		iv.	Rasa ingin tahu
2.	Menjadi Suri Teladan	i.	Suri teladan
3.	Mewujudkan Jalinan dan Jaringan	**Jalinan**	
		i.	Kerjasama dengan guru untuk penambahbaikan pengajaran

		ii.	Kapasiti profesional dalam kalangan kakitangan sekolah (professional capacity of school personnel)
		iii.	Komuniti profesional untuk guru dan kakitangan (professional community for teachers and staff)
		iv.	Penghargaan untuk guru
		v.	Kerjasama dengan sekolah-sekolah
		vi.	Menerima idea warga sekolah (give and take/ win-win situation)
		Jaringan	
		i.	Penglibatan bermakna keluarga dan masyarakat (Meaningful Engagement Of Families And Community)
		ii.	Keterlibatan dan bekerjasama dengan komuniti (engaging and working with the community)
		iii.	Membina dan mengekalkan hubungan kerjasama (building and maintaining collaborative relationships)
		iv.	Komuniti yang menjaga dan menyokong murid (community of care and support for students)
		v.	Kerjasama peringkat antarabangsa
4.	Membangunkan Sistem Pengurusan Sekolah (Systemic)	i.	Memberi fokus
		ii.	Bermatlamat/ bertujuan
		iii.	Berimaginasi
		iv.	Operasi dan pengurusan (operations and management)
		v.	Nilai dan visi (vision and values)
		vi.	Misi dan visi tertumpu kepada hasil (living a mission and vision focused on results)
		vii.	Menyelesaikan masalah yang kompleks pemikiran dan penyelesaian masalah kritikal
		viii.	Rasa ingin tahu dan imaginasi
		ix.	Mengetuai pengurusan sekolah (leading the management of the school)
		x.	Misi, visi dan nilai-nilai teras pendidikan (mission, vision and core values)
		xi.	Melantik individu kuat
		xii.	Mencabar status quo
		xiii.	Dialog
		xiv.	Mengambil tindakan berasaskan prosedur dan pekeliling
5.	Memberikan Kepercayaan Kepada Orang Bawahan	i.	Menurunkan kuasa
6.	Membuat Keputusan Berasaskan Data	i.	Mengakses dan menganalisis maklumat
		ii.	Keputusan berasaskan dapatan kajian /fakta/data
		iii.	Menetapkan matlamat berasaskan data
7.	Memfokuskan Pengajaran dan Pembelajaran	i.	Kurikulum, pengajaran dan penilaian (curriculum, instruction and assessment)
		ii.	Memberi keutamaan terhadap pengajaran dan pembelajaran (leading teaching and learning)

		iii.	Penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran (improving teaching and learning)
		iv.	Menetapkan matlamat pengajaran
8.	Mewujudkan Budaya Positif	i.	Ekuiti dan kepekaan terhadap budaya (equity and cultural responsiveness)
		ii.	Mewujudkan dan mengekalkan budaya harapan yang tinggi (creating and sustaining a culture of high expectations)
		iii.	Iklim sekolah yang kondusif
9.	Penambahbaikan Sekolah Secara Berterusan (School Improvement)	i.	Mengetuai penambahbaikan, inovasi dan perubahan (leading improvement, innovation and change)
		ii.	Memimpin dan mengurus perubahan (leading and managing systems change)
		iii.	Kreativiti
		iv.	Inovasi
		v.	Penambahbaikan berasaskan data
10.	Kemahiran Komunikasi (Communication)	Komunikasi lisan dan bertulis yang berkesan	
		Kecerdasan Emosi – *Spritual Quotient* (SQ), *Emotional Quotient* (EQ) dan *Adversity Quotient* (AQ)	
11.	Sifat Peribadi, Sosial dan Kemahiran Interpersonal (Personal Qualities, Social and Interpersonal Skills)	i.	2k-Keberanian dan keyakinan
		ii.	Berdisiplin
		iii.	Mempunyai kesabaran
		iv.	Mempunyai ketabahan
		v.	Etika dan norma profesional (ethics and professional norms)
		vi.	Memimpin dengan integriti dan profesionalisme (leading with integrity and professionalism)
		vii.	Sikap positif digabungkan dengan tenaga
		viii.	Berinisiatif
		ix.	Keusahawanan
		x.	Cepat bertindak dan penyesuaian

Tinjauan literatur telah dijalankan oleh 10 orang ahli penyelidik dengan menggunakan sumber dari dalam dan luar negara. Sebanyak 11 konstruk telah melalui perbincangan dan konsensus setiap ahli untuk diterima dan dijadikan asas dalam temu bual yang dijalankan.

LANGKAH KEDUA : ANALISIS KEPERLUAN

Langkah berikutnya adalah fasa analisis keperluan teknik kutipan data adalah melalui temu bual terhadap PGB berprestasi tinggi dan data dianalisis menggunakan perisian *Nvivo.* Ini bertujuan untuk melihat sejauh manakah prestasi utama kepemimpinan PGB berprestasi tinggi dan adakah ia selari dengan pandangan para sarjana dalam tinjauan literatur? Ini bertepatan dengan

pandangan Limbrey, Meikle dan Berggren (2012), iaitu prestasi utama (primary performance) kepimpinan dalam organisasi perlu dikenal pasti terlebih dahulu sebelum membuat penetapan sesuatu standard kepimpinan pendidikan berprestasi tinggi. Ini bagi mengelak standard yang ditetapkan kelak sukar dicapai oleh Pengetua dan Guru Besar sekolah-sekolah di Malaysia.

Justeru, analisis keperluan dijalankan dalam bentuk penerokaan untuk melihat prestasi utama kepimpinan Pengetua dan Guru Besar berprestasi tinggi di sekolah-sekolah terpilih di Malaysia berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan melalui temu bual dan pemerhatian. Penerokaan elemen kepimpinan Pengetua dan Guru Besar berprestasi tinggi di Malaysia telah dijalankan berdasarkan pandangan empat orang Pengetua dan empat orang Guru Besar berprestasi tinggi yang dipilih berdasarkan kepada skor komposit SKPM 2010 dan kepimpinan luar biasa (turn around school) yang telah ditunjukkan oleh PGB dalam daerah tertentu. Dalam fasa ini juga seramai lapan orang Guru Penolong Kanan, lapan orang Guru Penolong dan lapan orang pegawai SIP+/PPD/JPN turut memberi maklum balas. Keseluruhan seramai 32 orang responden telah terlibat dalam langkah yang kedua ini.

LANGKAH KETIGA : REKA BENTUK STANDARD

Langkah ketiga merupakan fasa terpenting iaitu fasa reka bentuk dan dapatan bagi fasa ini dianalisis menggunakan teknik Fuzzy Delphi (FDM). Menurut Hsu & Brian (2007), kaedah Delph i adalah suatu pendekatan yang telah digunakan dan diterima secara meluas dalam mengumpulkan data bagi sesuatu kajian bersandarkan kepada kesepakatan sekumpulan pakar dalam sesuatu isu yang dikaji. Kekuatan kaedah ini juga telah menghasilkan kepelbagaian teknik dalam mendapatkan data yang empirikal seperti kaedah Fuzzy Delphi (FDM). Kaedah Fuzzy Delphi (FDM) pula merupakan kaedah pengukuran yang dilakukan pengubahsuaian berdasarkan daripada kaedah Delphi. Kaedah ini telah diperkenal oleh Kaufman dan Gupta pada tahun 1988. Kaedah Fuzzy Delphi (FDM) ini adalah suatu kombinasi antara set penomboran Fuzzy dan kaedah Delphi itu sendiri (Murray, Pipino dan Vangigch, 1985). Bagi menghasilkan standard pemimpin berprestasi tinggi, seramai 100 orang responden telah terlibat bagi kaedah FDM ini. Soal selidik yang dibangunkan mengandungi dua domain,

22 indikator dan 370 item. Perincian adalah seperti yang dipaparkan dalam Jadual 1.2.

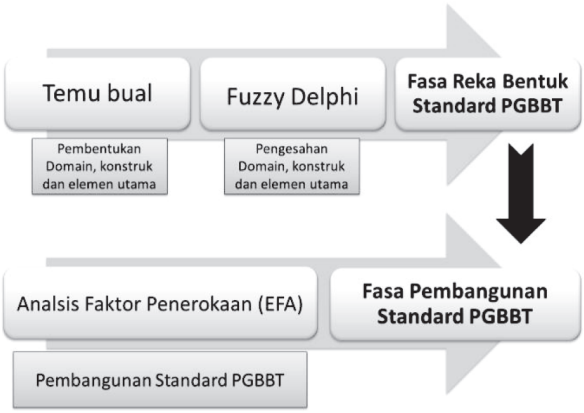
Rajah 1.2 Indikator dan Item bagi Domain Amalan dan Keperibadian

KONSTRUK	BIL. ITEM ASAL	SYARAT 1 CADANGAN BILANGAN ITEM YANG DIGUGURKAN (NILAI d THRESHOLD >0.2	SYARAT 2 CADANGAN BILANGAN ITEM YANG DIGUGURKAN (KESEPAKATAN PAKAR TIDAK CAPAI 75%)	SYARAT 3 ITEM (NILAI a - cut THRESHOLD >0.5)	BIL. ITEM BERSIH
AMALAN					
Hala Tuju Yang Jelas	28	A3.1	A2.11, A3.1, A4.4	> 0.5	**25**
Mengupayakan Guru	25		B1.3	> 0.5	**24**
Jalinan dan Jaringan	44	**C2.6, C2.8, C2.9**	C1.11, C1.13, C1.15, C1.16	> 0.5	**40**
Budaya dan Iklim Sekolah	13		D1.6	> 0.5	**12**
Pemimpin Pembelajaran	40		E2.26	> 0.5	**39**
Memimpin dan Mengurus Perubahan	16	F1.8	F1.1, F1.2, F1.3, F1.5, F1.8, F1.11, F1.14, F1.16	> 0.5	**8**
JUMLAH	166 item	18 item		TIADA	**148 item**
KEPERIBADIAN					
Keyakinan Diri	15		G3.1, G3.2,G3.3, G4.1, G4.3, G5.1	> 0.5	**9**
Kestabilan Emosi	22		H1.3, H1.4, H2.3, H2.4	> 0.5	**18**
Kesedaran Organisasi	13		I1.1, I1.3 I1.5, I2.1 I3.1, I4.1	> 0.5	**7**
Komunikasi	21	J2.11	J1.4, J2.5, J2.6, J2.7, J2.8, J2.10, J2.11	> 0.5	**14**
Mencabar Status Quo	5		K1.5	> 0.5	**4**
Pemikiran Konseptual	10		0	> 0.5	**10**
Proaktif	11	**M2.2, M4.1**	M1.3, M4.1	> 0.5	**9**

Pemangkin Perubahan	13		0	> 0.5	**13**
Kepemimpinan Pasukan	25		O1.1, O1.2, O5.4, O6.1, O6.2, O6.4	> 0.5	**19**
Memacu Inovasi dan Kreativti	13		P1.1	> 0.5	**12**
Bimbingan dan Pementoran	19		Q1.1, Q1.2	> 0.5	**17**
Memanfaatkan Hubungan	6		0	> 0.5	**6**
Pendorong	18		S1.3, S1.4, S2.1, S2.2, S2.7, S2.8	> 0.5	**12**
Percaya	5		T1.4, T1.5	> 0.5	**3**
Keberanian	4		0	> 0.5	**4**
Berinisiatif	4	V1.4	V1.4	> 0.5	**3**
KEPERIBADIAN	204 item		44 item	TIADA	**160 item**

LANGKAH KEEMPAT : PEMBANGUNAN STANDARD

Langkah keempat adalah fasa pembangunan standard dijalankan sebaik sahaja fasa reka bentuk. Ini dapat dijelaskan dalam Rajah 1.2 iaitu Fasa pembangunan melibatkan analisis faktor penerokaan (EFA).



Rajah 1.2 Reka bentuk dan pembangunan berdasarkan pendekatan Fuzzy Delphi dan Analisis Penerokaan Faktor

Dalam fasa ini, setiap elemen yang telah direka bentuk melalui kaedah Fuzzy Delphi (FDM) akan dibangunkan menggunakan pendekatan Analisis Faktor Penerokaan (EFA). Soal selidik yang telah diubah suai diuji kesahan untuk melihat kualiti data yang terdapat dalam instrumen dan dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur (Mohd Ghani et al., 2008; Cozby, 2009 dan Pandiyan et al., 2009). Kesahan konstruk dijalankan untuk melihat sejauh mana pengukuran dapat mengukur nilai sebenar yang ingin diukur. Menurut Chua (2006) pula, kesahan juga dilakukan untuk melihat nilai korelasi dalam pengukuran sesuatu pemboleh ubah dengan nilai sebenar pemboleh ubah.

Soal selidik yang dimurnikan setelah Fuzzy Delphi dimantapkan lagi dengan melihat kesahan konstruk bagi memastikan item-item tersebut benar-benar mewakili konstruk yang dikaji. Oleh yang demikian, analisis penerokaan faktor (Exploratory Factor Analysis-EFA) telah dijalankan bagi mendapatkan item-item standard kepimpinan pendidikan berprestasi tinggi yang berkualiti dan mantap, iaitu item-item yang dibaiki dan diubah suai mempunyai nilai pemberat faktor *(factor loading)* yang baik. Menurut Pallant (2007), nilai pemberat faktor yang sesuai adalah melebihi 0.3 dan kurang daripada 0.9, dengan nilai Bartlett's *test of sphericity* signifikan pada nilai $p<0.05$ dan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang mengukur kecukupan sampel melebihi pada nilai 0.5 untuk analisis faktor diteruskan. Bagi item-item yang mempunyai nilai pemberat kurang daripada 0.3 dan melebihi 0.9 digugurkan kerana mengelak dari hubungan yang sangat rendah dan sangat tinggi antara item (Chua, 2006). Seramai 498 orang responden telah terlibat dalam fasa pembangunan. Perincian dapatan seperti yang terdapat dalam Jadual 1.3:

Jadual 1.3 : Dapatan Fasa Pembangunan Bagi domain Amalan dan Keperibadian

KONSTRUK		BILANGAN ITEM	BILANGAN ITEM SETELAH FDM
KESELURUHAN		308 item	**297 item**
AMALAN	**KESELURUHAN AMALAN**	148 item	**145 item**
	Hala Tuju Yang Jelas	25	**25**
	Mengupayakan Guru	24	**21**
	Jaringan dan Jalinan	40	**40**

	Budaya dan Iklim Sekolah	12	**12**
	Pemimpin Pembelajaran	39	**39**
	Memimpin dan Mengurus Perubahan	8	**8**
KEPERIBADIAN	**KESELURUHAN KEPERIBADIAN**	160 item	**152 item**
	Keyakinan Diri	10	**16**
	Kestabilan Emosi	18	**10**
	Kesedaran Organisasi	7	**12**
	Komunikasi	14	**19**
	Mencabar Status Quo	4	**9**
	Pemikiran Konseptual	10	**12**
	Proaktif	9	**13**
	Pemangkin Perubahan	13	**17**
	Kepemimpinan Pasukan	19	**12**
	Memacu Inovasi dan Kreativti	12	**6**
	Bimbingan dan Pementoran	17	**3**
	Memanfaatkan Hubungan	6	**4**
	Pendorong	12	**4**
	Percaya	3	**6**
	Keberanian	4	**6**
	Berinisiatif	3	**3**

LANGKAH KELIMA : PENILAIAN STANDARD

Fasa terakhir adalah fasa penilaian untuk melihat kesesuaian standard tersebut. Bagi fasa ini dapatan FDM dan EFA dianalisis menggunakan analisis permodelan Rasch bagi melihat tahap kesukaran item dan kesesuaian responden, *serta Structural Equation Modeling (SEM)* untuk melihat *CFA (Confirmatory Factor Analysis)* bagi mengetahui kesahan item dan indikator standard. Seramai 242 orang responden terlibat dalam fasa penilaian ini. Setelah melalui proses dalam tiga fasa reka bentuk dan pembangunan, akhirnya indikator bagi standard pemimpin berprestasi tinggi telah dihasilkan dengan tahap kebolehpercayaan setiap indikator melebihi 0.6 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.4.

Jadual 1.4 Tahap Kebolehpercayaan Domain dan Indikator Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi

Konstruk	Jumlah item	Nilai Alpha Cronbach
i. AMALAN	**145**	**0.990**
Hala Tuju Jelas	25	0.952
Mengupaya Guru	21	0.935
Jaringan dan jalinan	40	0.973
Budaya dan Iklim Sekolah	12	0.948
Pemimpin Pembelajaran	39	0.983
Memimpin dan Mengurus Perubahan	8	0.946
ii. KEPERIBADIAN	**152**	**0.907**
Kestabilan emosi	16	0.899
Pemikiran Konseptual	10	0.844
Memacu Kreativiti dan Inovasi	12	0.967
Kepemimpinan Pasukan	19	0.940
Keyakinan diri	9	0.907
Pemangkin Perubahan	12	0.903
Komunikasi	13	0.911
Bimbingan dan Pementoran	17	0.954
Pendorong	12	0.870
Proaktif	6	0.926
Percaya	3	0.934
Mencabar Status Quo	4	0.954
Keberanian	4	0.884
Memanfaatkan Hubungan	6	0.968
Kesedaran Organisasi	6	0.886
Berinisiatif	3	0.892

Nilai kebolehpercayaan item yang tinggi bagi domain dan indikator. Ini menjelaskan bahawa kesemua 297 item ini dapat digunakan dalam penarafan kendiri oleh PGB.

RUMUSAN

Pembangunan standard yang menggunakan kajian reka bentuk pembangunan atau *Design Development Research* (DDR) merupakan satu konsep penyelidikan yang membangunkan sesuatu kajian pembangunan secara teratur dan bersistematik (Ridhuan et al, 2014). Oleh itu, kutipan data dan pengesahan item beberapa set responden yang terlibat dalam kajian ini dipaparkan dalam Jadual 1.3. Secara keseluruhannya menunjukkan terdapat tiga soalan kajian mengikut tiga fasa, sepanjang kajian dijalankan seramai 857 orang responden telah terlibat

dan memberi sumbangan kepakaran dan pandangan melalui dua kaedah kutipan data, iaitu kualitatif dan kuantitatif serta enam jenis analisis data digunakan bagi menghasilkan **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi (SKAPPBT).**

Jadual 1.5 Perincian Persoalan Kajian, Teknik Mengumpul Data dan Analisis Dapatan Kajian

Fasa kajian	Persoalan Kajian	Responden	Teknik mengumpul data	Teknik menganalisis data
Fasa pertama **Fasa Analisis Keperluan**	Apakah elemen amalan dan keperibadian kepimpinan pengetua dan guru besar berprestasi tinggi di Malaysia berdasarkan pandangan PGB berprestasi tinggi, guru dan PPD/JPN?	PGB, GPK, Guru, SIP+, PPD/JPN	Temu bual	Transkrip dan Nvivo (32 responden)
Fasa kedua **Fasa Reka bentuk dan Pembangunan**	Apakah reka bentuk dan pembangunan standard PGB berprestasi tinggi yang sesuai dilaksanakan di sekolah-sekolah Malaysia berdasarkan kesepakatan pakar?	PGB berprestasi tinggl	**Sub reka bentuk** Soal selidik i. 166 item domain amalan ii. 204 item domain keperibadian	i. **Kesahan kandungan item-** Fuzzy Delphi (100 responden PGB berprestasi tinggi)
		PGB	**Sub pembangunan** Soal selidik i. 148 item domain amalan ii. 160 domain keperibadian	ii. **Kesahan muka item-** Analisis Penerokaan Faktor (EFA) (483 responden)
Fasa ketiga **Fasa Penilaian**	Apakah kesesuaian standard PGB berprestasi tinggi dalam kalangan Pengetua dan Guru Besar di Malaysia berdasarkan pandangan PGB, guru dan PPD/JPN?	PGB, GPK, Guru, SIP+, PPD/JPN	Soal selidik i. 145 domain amalan ii. 152 domain keperibadian	i. **Kesahan dan Kebolehpercayaan-** Aplikasi Permodelan Rasch (483 responden) ii. Analisis Faktor Pengesahan (CFA) (242 responden) iii. Kebolehpercayaan item *Alpha Cronbach*
JUMLAH	**3 soalan kajian**	**857 orang responden**	**2 kaedah (kualitatif dan kuantitatif)**	**6 jenis analisis data**

Kepelbagaian teknik kutipan data dan analisis telah digunakan yang akhirnya telah menghasilkan **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi.** Draf standard ini mempunyai dua domain utama iaitu keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi telah dihasilkan melalui kajian ini untuk panduan dalam kepemimpinan dan pengurusan pendidikan sekolah-sekolah di Malaysia. Indikator-indikator bagi domain keperibadian adalah i) kestabilan emosi, ii) pemikiran konseptual, iii) memacu kreativiti dan inovasi, iv) kepemimpinan pasukan, v) keyakinan diri, vi) pemangkin perubahan, vii) komunikasi, viii) bimbingan dan pementoran, ix) pendorong, x) proaktif, xi) percaya, xii) mencabar status quo, xiii) keberanian, xiv) memanfaatkan hubungan, xv) kesedaran organisasi, dan xvi) berinisiatif. Indikator-indikator bagi domain amalan pula adalah i) hala tuju jelas, ii) mengupaya guru, iii) jaringan dan jalinan, iv) budaya dan iklim sekolah, v) pemimpin pembelajaran, dan vi) memimpin dan mengurus perubahan. Kajian ini telah dijalankan bermula Januari 2017 hingga Julai 2017.

BAB 2
STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

KONSEP PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

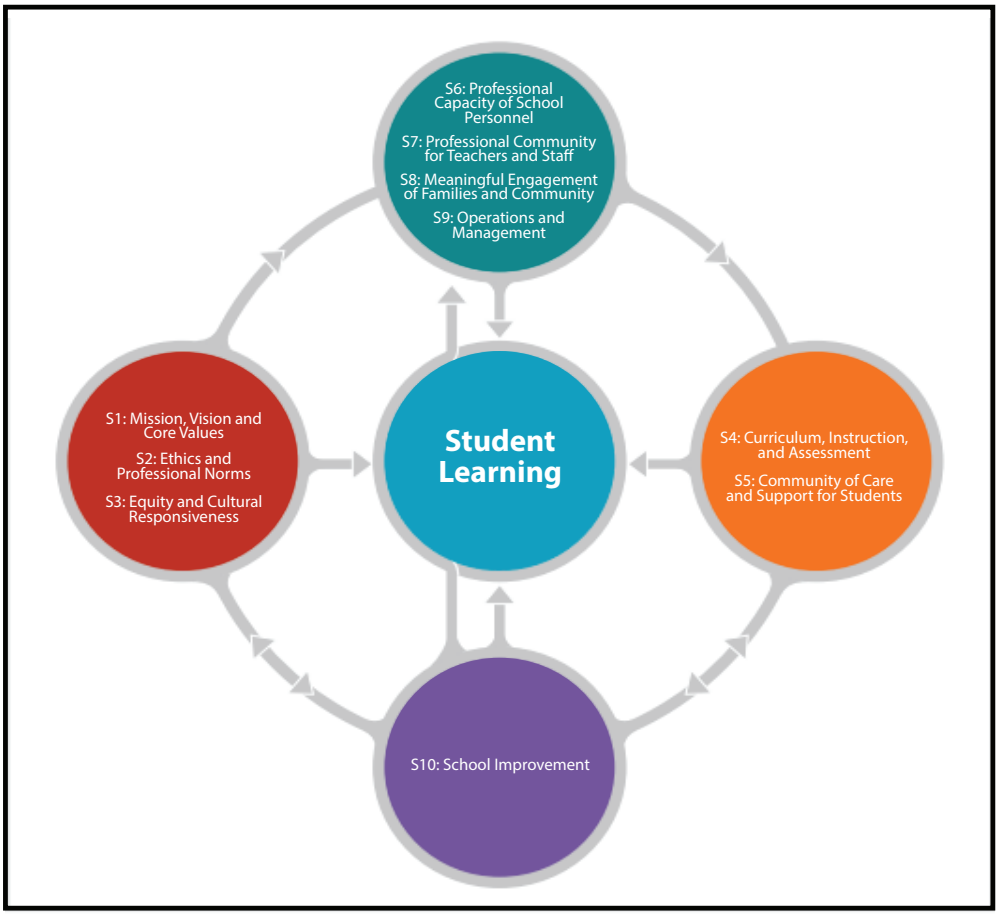
Kepimpinan berprestasi tinggi amat meluas diperkatakan baik dalam mahupun luar negara. Namun, apakah sebenarnya konsep pemimpin pendidikan berprestasi tinggi? Blasé.J, Blasé.J & Philips.D.Y (2010) berpandangan kepimpinan berprestasi tinggi adalah gabungan kepimpinan pentadbiran dan kepimpinan instruksional menjadikan 14 kriteria amalan bagi pemimpin berprestasi tinggi. **Kepimpinan pentadbiran** adalah terdiri daripada pembelajaran, menjadi model, menepati piawai kepimpinan, memberi fokus kepada amalan untuk meningkatkan pencapaian murid, mengetuai untuk pencapaian yang maksimum, memperbaiki pengajaran dengan mewujudkan kerjasama dengan guru-guru, membangunkan sistem, melantik individu yang kuat (dapat bekerja bersama-sama) dan menggunakan data untuk membuat keputusan. **Kepimpinan instruksional** pula adalah terdiri daripada pengajaran dan pembelajaran (PdP), budaya kelestarian Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc), dialog berhubung pengajaran, kajian tindakan dan pembangunan profesionalisme. Namun bagi Delaney pula (2009), kepimpinan berprestasi tinggi adalah amalan yang menggambarkan keperibadian PGB yang terdiri daripada

mempunyai sikap positif digabungkan dengan tenaga, 2k-keberanian dan keyakinan, berdisiplin, berimaginasi, berinisiatif, kecerdasan emosi, mempunyai kesabaran, mempunyai ketabahan, bermatlamat dan percaya.

Standard pemimpin berprestasi tinggi dalam konteks pendidikan telah meluas dibangunkan oleh beberapa negara di serantau dunia dan antara standard yang menunjukkan model terbaik adalah standard pemimpin berprestasi tinggi dari Australia dan United Kingdom yang bersesuaian untuk menjadi rujukan. Standard tersebut ialah *Standard Australian Institute For Teaching And School Leadership* (2015) dan *Professional Standards for Educational Leaders (PSEL/ISLLC) (2015).* Standard pemimpin berprestasi tinggi menekankan amalan profesional Pengetua untuk menghasilkan kepimpinan sekolah berkualiti dalam meningkatkan hasil pembelajaran murid.

Professional Standards for Educational Leaders (PSEL/ISLLC)

National Policy Board For Educational Administration (2015) dari Amerika Syarikat telah menghasilkan satu standard iaitu *Profesional Standards for Educational Leaders (PSEL)* yang dahulunya dikenali sebagai ISLLC. Standard ini melihat hubungan kepimpinan secara holistik mempengaruhi peningkatan terhadap pembelajaran murid dengan menggalakkan pembelajaran murid, pencapaian, pembangunan dan kesejahteraan setiap orang murid. Pembinaan standard juga berpaksikan kepada kualiti dan nilai kepimpinan pengetua. Sebanyak 10 standard yang dibina seperti dalam Rajah 2.1 berfokus kepada kepimpinan pendidikan dan pembelajaran murid.



Rajah 2.1: ***Professional Standards for Educational Leaders (2015)***

a. Standard Pertama berfokuskan kepada **misi, visi dan nilai-nilai teras pendidikan (Mission, Vision and Core Values).** Dalam standard ini pemimpin pendidikan yang berkesan bersama-sama membangunkan, menyokong, dan menggubal misi, visi serta nilai-nilai teras pendidikan yang berkualiti tinggi dan kejayaan akademik serta kesejahteraan setiap murid.

b. Standard Kedua berfokuskan kepada **etika dan norma profesional (Ethics and Professional Norms)**. Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan bertindak secara beretika dan mematuhi norma-norma profesional untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

c. Standard Ketiga berfokuskan kepada **ekuiti dan kepekaan terhadap budaya (Equity and Cultural Responsiveness)**. Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan berusaha untuk ekuiti peluang pendidikan dan amalan responsif dari segi budaya dengan tujuan menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

d. Standard Keempat berfokuskan kepada **kurikulum, pengajaran dan penilaian (Curriculum, Instruction And Assessment).** Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan membangunkan dan menyokong dari segi intelek dengan teliti berkaitan sistem yang koheren dalam kurikulum, pengajaran, dan penilaian untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

e. Standard Kelima berfokuskan kepada **komuniti yang menjaga dan menyokong murid (Community of Care and Support for Students).** Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan memupuk inklusif, bersifat penyayang, dan menyokong komuniti sekolah untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

f. Standard Keenam berfokuskan **kapasiti profesional dalam kalangan kakitangan sekolah (Professional Capacity of School Personnel).** Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan membangunkan keupayaan yang profesional dan amalan kakitangan sekolah untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

g. Standard Ketujuh berfokuskan kepada **komuniti profesional untuk guru dan kakitangan (Professional Community for Teachers and Staff).** Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan memupuk komuniti profesional guru dan kakitangan profesional lain untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

h. Standard Kelapan berfokuskan kepada **penglibatan bermakna keluarga dan masyarakat (Meaningful Engagement of Families and Community).** Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan

melibatkan keluarga dan masyarakat dengan secara lebih bermakna, timbal balik, dan saling menguntungkan menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

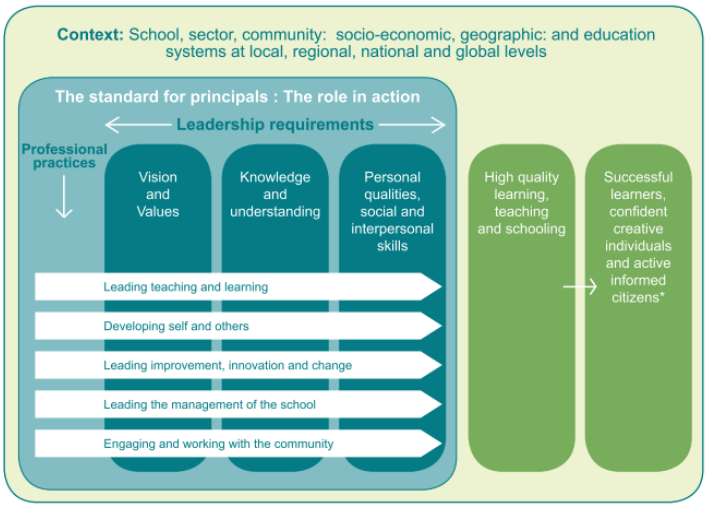
i. Standard Kesembilan berfokuskan kepada **operasi dan pengurusan (Operations and Management).** Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan menguruskan operasi sekolah dan sumber untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

j. Standard Kesepuluh berfokuskan kepada **penambahbaikan sekolah (School Improvement)**. Dalam standard ini, pemimpin pendidikan yang berkesan bertindak sebagai agen penambahbaikan yang berterusan untuk menggalakkan kejayaan akademik dan kesejahteraan setiap murid.

Setiap elemen dalam standard ini saling berkait dan akhirnya menjurus kepada pembelajaran murid.

Australian Professional Standard for Principals

Australian Institute for Teaching and School Leadership (2015) juga telah menghasilkan satu standard yang dikenali sebagai *Australian Professional Standard for Principals* berfokus kepada amalan profesional Pengetua untuk menghasilkan kepimpinan sekolah berkualiti dalam meningkatkan hasil pembelajaran murid. Standard ini merupakan model bersepadu yang mengiktiraf pemimpin yang baik (good leaders) dan pemimpin yang berprestasi tinggi sentiasa mempunyai kualiti dan keupayaan. Ia digambarkan dalam tiga syarat asas kepimpinan dan lima bidang amalan profesional seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2: ***Australian Professional Standard for Principals (2015)***

Tiga syarat asas yang dinyatakan adalah pemimpin pendidikan mesti mempunyai:

a. **Nilai dan Visi (Vision and Values)**

Pengetua menerajui pembangunan visi sekolah dan komited terhadap pembelajaran dan perkembangan anak-anak muda dan orang dewasa berpandukan keadilan, amalan beretika, nilai-nilai demokrasi dan pembelajaran sepanjang hayat. Pengetua turut memahami, memimpin, menjadi pengantara dan memberi perkhidmatan terbaik kepada komuniti setempat. Menyebarluaskan visi yang strategik, budaya sekolah, tradisi dan etos yang positif kepada warga sekolah dan komuniti setempat.

i. Pengetua menjadi model "pembelajaran sepanjang hayat" melalui amalan profesional mereka dan mempromosikannya melalui interaksi dengan murid, kakitangan, keluarga, penjaga dan masyarakat yang lebih luas.

ii. Pengetua memberi inspirasi dan motivasi kepada diri sendiri, murid, kakitangan dan komuniti sekolah untuk menggalakkan mereka menetapkan standard yang tinggi.

iii. Pengetua menunjukkan integriti yang bermoral serta menjadi suri teladan yang menunjukkan nilai beretika di sekolah melalui amalan

dalam organisasi. Mereka menggalakkan nilai demokrasi dalam kalangan warganegara.

b. **Pengetahuan dan Kefahaman (Knowledge and Understanding)**
Pengetua memahami teori dan amalan kepimpinan kontemporari serta mengaplikasi pengetahuan yang ada dalam penambahbaikan sekolah. Pengetua juga mahir dalam penyelidikan dan sentiasa kemas kini pengetahuan tentang perkembangan terkini dalam pedagogi, kurikulum, penilaian dan laporan kesejahteraan murid. Selain daripada itu, Pengetua turut mempunyai pengetahuan tentang dasar-dasar terkini amalan dan inisiatif negara yang terkini. Di sekolah, Pengetua memahami implikasi keselamatan kanak-kanak, kesihatan dan kesejahteraan, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan dan akauntabiliti dan keperluan perundangan yang lain serta dasar berkaitan perkhidmatan kepada masyarakat yang lebih luas.

c. **Sifat Peribadi, Sosial dan Kemahiran Interpersonal (Personal Qualities, Social and Interpersonal Skills)**
Pengetua mengetahui tentang kepentingan kecerdasan emosi, empati, daya tahan dan kesejahteraan diri dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah serta komunitinya. Pengetua kerap membuat refleksi terhadap amalannya dan membuat perubahan dalam amalan kepimpinan dan pengurusan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan situasi. Selain daripada itu, mereka menguruskan diri dengan baik dan menggunakan amalan beretika serta kemahiran sosial untuk menangani konflik dengan berkesan. Pengetua juga berupaya untuk membina kepercayaan dalam kalangan komuniti sekolah dan mewujudkan suasana pembelajaran yang positif untuk murid dan staf dan komuniti setempat.

Ketiga-tiga syarat asas ini memandu Pengetua untuk menjadi pemimpin yang berprestasi tinggi dalam **lima standard utama amalan profesional** di sekolah. Model kepimpinan amalan profesional merupakan satu kitaran yang melibatkan prinsip, bekerja bersama-sama dengan *stakeholders* dalam merancang, bertindak, membuat penilaian dan refleksi. **Lima standard utama amalan profesional** adalah seperti yang berikut:

a. Standard Pertama adalah memberi keutamaan terhadap pengajaran dan pembelajaran **(Leading teaching and learning).** Fokus utama Pengetua adalah mewujudkan budaya bersaing yang positif dan sentiasa memberi sokongan dalam memastikan pengajaran yang berkesan untuk meningkatkan semangat, sikap berdikari serta komited terhadap pembelajaran sepanjang hayat. Pengetua juga bertanggungjawab dalam membangunkan budaya pengajaran yang berkesan, iaitu dengan memimpin, mereka bentuk dan menguruskan kualiti pengajaran dan pembelajaran serta memastikan pencapaian murid dalam semua aspek. Selain itu, Pengetua juga berperanan dalam menetapkan harapan yang tinggi untuk sekolah melalui kerjasama, perancangan, pemantauan serta membuat *review* terhadap keberkesanan pembelajaran. Pengetua turut menetapkan standard yang tinggi dalam aspek tingkah laku dan kehadiran.

b. Standard Kedua adalah membangunkan diri dan orang lain **(Developing self and others).** Fokus utama Pengetua adalah bekerja bersama-sama untuk membina komuniti pembelajaran profesional yang memberi tumpuan kepada peningkatan berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, Pengetua juga bekerja bersama-sama dalam mengurus prestasi, keberkesanan berterusan pembelajaran profesional dan memberi maklum balas secara tetap. Pengetua juga memastikan semua staf mencapai standard yang tinggi dan membangunkan keupayaan kepimpinan mereka. Selain daripada itu, pengetua juga menyokong, membina kapasiti dan melayan *stakeholders* dengan adil dan hormat. Pengetua juga menjadi model kepimpinan yang berkesan dan komited untuk pembangunan profesional berterusan bagi diri sendiri serta memastikan kesihatan diri dan kesejahteraan dalam menguruskan sebarang konflik mengikut keupayaan sendiri.

c. Standard Ketiga adalah mengetuai penambahbaikan, inovasi dan perubahan **(Leading improvement, innovation and change).** Fokus utama ialah Pengetua bekerja bersama-sama untuk menghasilkan dan melaksanakan pelan dan polisi penambahbaikan secara jelas berasaskan

bukti untuk pembangunan sekolah dan kemudahannya. Pengetua juga menyedari bahawa elemen yang sangat penting adalah untuk mengetuai dan menguruskan inovasi serta perubahan bagi memastikan visi dan pelan strategik dapat direalisasikan.

d. Standard Keempat adalah mengetuai pengurusan sekolah **(Leading the management of the school). Fokus utama ialah** Pengetua menggunakan pelbagai kaedah pengurusan data dan teknologi untuk memastikan bahawa sumber sekolah dan staf terurus dengan efisien, dan berupaya untuk mengurus iklim pembelajaran yang berkesan dan selamat serta bernilai. Ini termasuk delegasi tugas kepada staf dan pemantauan terhadap akauantabiliti mereka. Pengetua berusaha membina sekolah yang berjaya melalui kerjasama yang efektif dengan lembaga sekolah, badan-badan yang mengawal, ibu bapa dan lain-lain. Mereka juga menggunakan pelbagai teknologi secara cekap dan berkesan untuk menguruskan sekolah.

e. Standard Kelima adalah keterlibatan dan bekerjasama dengan komuniti **(Engaging and working with the community). Fokus utama adalah** menerima dan membina budaya menetapkan piawai yang tinggi dengan mengambil kira kekayaan dan kepelbagaian komuniti sekolah dan sistem pendidikan. Pengetua juga membangunkan dan mengekalkan perkongsian positif dengan murid, keluarga dan penjaga, dan semua orang yang berkaitan dengan komuniti sekolah. Mereka juga mencipta etos sekolah dengan mengambil kira intelek, rohani, budaya, moral, sosial, kesihatan dan kesejahteraan murid. Galakan pembelajaran sepanjang hayat bermula dari prasekolah hingga dewasa. Mereka mengiktiraf sifat pelbagai budaya masyarakat Australia dan memupuk persefahaman serta menerima budaya orang Asal. Pengetua juga menyedari dan menggunakan kepelbagaian bahasa dan budaya dalam komuniti sekolah. Selain itu, pengetua juga memastikan mendapat sokongan daripada murid, keluarga dan penjaga dan komuniti bagi menghadapi cabaran kompleks.

Standard yang telah dibangunkan seperti *Standard Australian Institute For Teaching and School Leadership* (2015) dan *Profesional Standards for Educational Leaders (PSEL/ISLLC) (2015)* bertepatan dengan kajian Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi yang telah dihasilkan mengikut acuan Malaysia dan mendapati kejayaan enam amalan PGB dalam menetapkan hala tuju yang jelas, mengupayakan guru, membina jalinan dan jaringan, membina budaya dan iklim, berperanan sebagai pemimpin pembelajaran serta memimpin dan mengurus perubahan dipengaruhi oleh 16 keperibadian PGB iaitu keyakinan diri, kestabilan emosi, kesedaran organisasi, komunikasi, mencabar status quo, pemikiran konseptual, proaktif, pemangkin perubahan, kepemimpinan pasukan, memacu kreativiti dan inovasi, bimbingan dan pementoran, memanfaatkan hubungan, pendorong, percaya, keberanian dan berinisiatif.

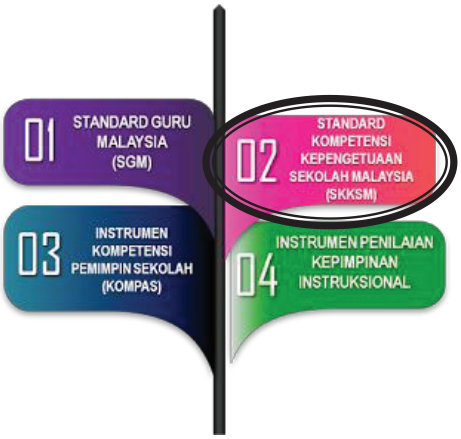
Kriteria amalan dan keperibadian ini akan mempengaruhi PGB untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah dan keberhasilan murid kerana Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi ini tercetus hasil sumbang saran pemimpin berprestasi tinggi yang boleh dijadikan suri teladan mengikut acuan Malaysia. Selain itu, standard yang sudah tekal turut dijadikan sumber rujukan utama iaitu Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2).

Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia

Peranan kepimpinan sesebuah sekolah amat kompleks dan mencabar. Pengetua dan Guru Besar sebagai peneraju sekolah hendaklah bersedia melengkapkan diri dengan pengetahuan dan kemahiran mendepani cabaran dunia pendidikan bagi melahirkan pendidikan berkualiti dan sekolah berkesan. Dalam konteks ini Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) dapat dijadikan suatu piawaian minimum yang perlu ada pada Pengetua dan Guru Besar sekolah.

Perkara ini selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dalam Anjakan ke-5, iaitu memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Oleh yang demikian, Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) dan SKKSM telah dijadikan rujukan

bagi instrumen penilaian. Huraian berkaitan SKKSM ini dipetik daripada Institut Aminuddin Baki (2006), Kamaruzaman (2012)dan Saharah & Kassah (2015).



Rajah 2.3 Kandungan Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP)

Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) digubal berteraskan kepada Rukun Negara, Wawasan 2020, Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Falsafah Pendidikan Kebangsaan serta berlandaskan teori-teori yang berkaitan pendidikan kini. SKKSM menyediakan standard kompetensi dalam sembilan bidang iaitu:

Jadual 2.1 Kandungan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM)

Bil	Bidang Standard Kompetensi
1	Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi
2	Pengurusan Kurikulum
3	Pengurusan Kokurikulum
4	Pengurusan Hal Ehwal Murid
5	Pengurusan Kewangan
6	Pengurusan Pentadbiran Pejabat
7	Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal
8	Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
9	Pengurusan Perhubungan Luar

(IAB, 2006)

Bidang 1 iaitu Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi merupakan bidang kompetensi yang umum dan generik manakala bidang 2 hingga 9 lebih khusus mengikut konteks yang berkaitan. Berdasarkan SKKSM, Pengetua dan Guru Besar dapat menghayati dan menguasai standard kompetensi kepimpinan apabila mereka mempunyai pengetahuan, memiliki nilai profesional dan melakukan amalan terbaik dalam sembilan bidang yang berkenaan.

Walau bagaimanapun, beberapa ciri lain juga penting dalam proses meningkatkan lagi kepimpinan pengurus sekolah. Antaranya ialah kualiti peribadi seperti minat dan berfikiran positif, pengetahuan teori dan amalan pengurusan seperti pengurusan strategik; kemahiran seperti kemahiran membuat keputusan dan teknik menangani perubahan. Gabungan kesemua ini akan memupuk gaya kepimpinan berpaksikan pengupayaan dan kerja sepasukan, penghayatan nilai-nilai murni dan memiliki tingkah laku positif sebagai *lead-learner*. Inilah ramuan penting seorang Pengetua dan Guru Besar sekolah yang profesional untuk mencapai kecemerlangan pengurusan yang menyeluruh dalam memperkasakan sekolah-sekolah Malaysia.

SKKSM merupakan senarai kompetensi minimum bagi Pengetua dan Guru Besar sekolah ke arah kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan sekolah. Walau bagaimanapun, SKKSM bukan instrumen untuk menilai kecekapan Pengetua dan Guru Besar sekolah. Sebagai garis panduan bagi peningkatan profesionalisme Pengetua dan Guru Besar, SKKSM boleh dikembangkan untuk memenuhi keperluan khusus yang lain seperti menjadi kriteria pemilihan Pengetua cemerlang dan penganugerahan khidmat cemerlang.

Dengan kata lain, SKKSM boleh digunakan sebagai asas dalam pembinaan instrumen bagi tujuan menilai tahap kompetensi profesionalisme Pengetua dan Guru Besar sekolah. Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi yang telah dibangunkan turut menjadikan SKKSM sebagai panduan dan asas pembinaan instrumen kerana SKKSM merupakan kompetensi asas yang wajib dikuasai oleh PGB sebelum mereka dapat menaraf diri menggunakan Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi dan perlu diingat bahawa standard yang dibangunkan ini berfungsi

sebagai alat untuk penarafan kendiri PGB bagi meletakkan mereka sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi selaras dengan matlamat dalam PPPM 2013-2025.

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) Gelombang Ke-2

Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2016) telah menambah baik SKPM 2013 dengan SKPMg2. Namun demikian SKPMg2, hanya terdapat lima domain standard sahaja seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2.4.

5 STANDARD SKPMg2

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Standard Pengoperasian	Standard 1		Kepemimpinan
	Standard 2		Pengurusan Organisasi
	Standard 3	3.1	Pengurusan Kurikulum
		3.2	Pengurusan Kokurikulum
		3.3	Pengurusan Hal Ehwal Murid
	Standard 4		Pembelajaran dan Pemudahcaraan
Standard Kemenjadian	Standard 5	5.1	Kemenjadian Akademik
		5.2	Kemenjadian Kokurikulum
		5.3	Kemenjadian Sahsiah

Rajah 2.4 Domain dalam SKPMg2

a. **Standard Pertama** adalah **kepemimpinan** berfokus kepada PGB berperanan sebagai pemimpin berimpak tinggi yang berupaya menggembleng dan menggerakkan warga sekolah secara bersepadu untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kualiti PdP. Aspek yang terkandung dalam kepemimpinan adalah peranan PGB sebagai peneraju, pembimbing dan pendorong.

b. **Standard Kedua** adalah **pengurusan organisasi** berfokus kepada organisasi sekolah yang diurus secara cekap dengan mengambil kira potensi dan keperluan warga sekolah, kemudahan sumber dalaman dan luaran untuk meningkatkan keberkesanan pengoperasian sekolah. Aspek yang terkandung dalam pengurusan organisasi adalah pengurusan sumber manusia, pengurusan aset, pengurusan kewangan, pengurusan

sumber pendidikan, iklim, pengurusan perpaduan dan permuafakatan strategik.

c. **Standard Ketiga** adalah **pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid** berfokus kepada bidang kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal murid diurus secara cekap dan berkesan untuk melahirkan murid yang seimbang dari segi intelek, rohani, emosi, jasmani dan sosial selaras dengan hala tuju sekolah. Aspek yang terkandung dalam pengurusan kurikulum, ko-kurikulum dan hal ehwal murid adalah seperti yang berikut:

   i. **Kurikulum** – ketetapan pelaksanaan kurikulum, pengurusan mata pelajaran, pengurusan masa instruksional dan pengurusan penilaian murid.

   ii. **Kokurikulum** – ketetapan pelaksanaan kokurikulum, pengurusan kelab atau persatuan, pengurusan badan beruniform, pengurusan sukan atau permainan, pengurusan program kecemerlangan kokurikulum, pengurusan sukan untuk semua dan pengurusan pentaksiran kokurikulum.

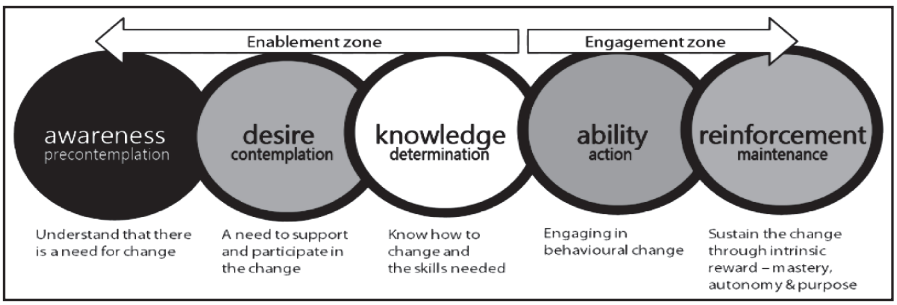
   iii. **Pengurusan Hal Ehwal Murid** – ketetapan pelaksanaan hal ehwal murid, pengurusan disiplin murid, pengurusan keselamatan murid, pengurusan kesihatan murid, pengurusan bantuan pelajaran murid dan pengurusan perkhidmatan bimbingan dan kaunseling.

d. **Standard Keempat** adalah **pembelajaran dan pemudahcaraan** berfokus kepada guru berperanan sebagai pelaksana pembelajaran dan pengajaran yang berkesan untuk memperkembangkan potensi murid secara menyeluruh dan pencapaian murid pada tahap optimum secara berterusan. Aspek yang terkandung dalam pembelajaran dan pemudahcaraan adalah peranan guru sebagai perancang, pengawal, pembimbing, pendorong, penilai dan murid sebagai pembelajar aktif.

e. **Standard Kelima** adalah **kemenjadian murid** berfokus kepada kemenjadian murid dalam akademik, kemenjadian murid dalam kokurikulum dan kemenjadian sahsiah murid.

RUMUSAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Sebagaimana telah didefinisikan oleh Kamus Dewan Edisi Keempat iaitu Standard ialah dokumen yang menyatakan spesifikasi, prosedur dan garis panduan. Penulisan ini menjelaskan reka bentuk dan pembangunan **Standard Keperibadian Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi** dari domain amalan iaitu seorang PGB berprestasi tinggi mempunyai hala tuju jelas, mengupaya guru, membina jaringan dan jalinan, mewujudkan budaya dan iklim sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran serta memimpin serta mengurus perubahan. Kejayaan dan keberkesanan amalan ini dipengaruhi oleh keperibadian PGB berprestasi tinggi iaitu mempunyai kestabilan emosi, pemikiran konseptual, memacu kreativiti dan inovasi, kepemimpinan pasukan, keyakinan diri, pemangkin perubahan, komunikasi, bimbingan dan pementoran, pendorong, proaktif, percaya, mencabar status quo, keberanian, memanfaatkan hubungan, kesedaran organisasi dan berinisiatif.



Rajah 2.5 *Model of Behavioural Change* oleh Prochaska dan DiClimente (1983)

Dapatan kajian ini bertepatan dengan *Model of Behavioural Change oleh* Prochaska dan DiClimente (1983) dalam Rajah 2.5 menjelaskan bahawa sesuatu perubahan tingkah laku bermula dari dalaman seorang pemimpin iaitu kesedaran, sikap, pengetahuan yang merupakan *enablement zone*, dan diikuti dengan *engagement zone* iaitu perubahan tingkah laku/tindakan dan pengukuhan. Oleh itu, amat penting seorang pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai kekuatan dalaman sebelum memimpin organisasi serta melaksanakan penambahbaikan sekolah secara berterusan.

Standard ini tidak bercanggah dari konsep revolusi perindustrian keempat yang membawa kepada peralihan secara radikal kerana teknologi bakal menguasai kehidupan manusia. Sistem pendidikan turut mengalami anjakan paradigma kerana pemimpin sekolah perlu menjadi kreatif dan inovatif agar dapat bergerak seiring dengan perubahan global. Keperibadian seorang pemimpin pendidikan perlu kukuh kerana kesan Revolusi Perindustrian Keempat amat besar bukan sahaja memberi tumpuan kepada kemajuan teknologi atau produktiviti ekonomi malah terhadap manusia, masyarakat dan alam sekitar. Menurut World Economic Forum (https: //www.weforum.org/ agenda/2016/06/ leadership-challenges-of-the-fourth-industrial-revolution / 26 Jun 2016), pemimpin hari ini perlu mempunyai visi bersama mengenai bagaimana teknologi dapat memberi manfaat yang lebih baik kepada ekonomi, masyarakat dan mempunyai keupayaan untuk membendung aliran trend negatif. Ini menunjukkan seorang pemimpin pendidikan yang berprestasi tinggi mempunyai pemikiran konseptual iaitu berkeupayaan berfikir secara strategik dan konseptual serta membuat refleksi dari pelbagai sudut bagi mewujudkan kesedaran terhadap hak dan tanggungjawab dalam Revolusi Perindustrian Keempat yang seterusnya mempengaruhi amalan di sekolah.

Fullan (2001) menyentuh tentang keperluan moral bagi seorang pemimpin berkesan iaitu sama ada individu didorong oleh egoistik (berpusat pada diri sendiri) atau altruistic (tidak mementingkan diri sendiri) dan hakikatnya semua pemimpin yang berkesan dipandu oleh kedua-duanya. Ini bertepatan dengan lima elemen kestabilan emosi oleh Goleman iaitu pemimpin memaksa subordinat supaya patuh, pemimpin menggerakkan subordinat ke arah matlamat organisasi, pemimpin mewujudkan keharmonian dan membina ikatan emosi, pemimpin menuntut konsensus melalui penyertaan, pemimpin menetapkan standard yang tinggi untuk prestasi dan pemimpin membangunkan individu untuk masa depan. Pandangan Fullan dan Goleman ini turut selari dengan elemen 16 keperibadian yang telah dinyatakan dalam penulisan ini. Fullan (2003) menegaskan bahawa salah satu sebab yang paling penting sekolah tidak memperoleh pencapaian cemerlang kerana jurang yang wujud antara pemimpin pendidikan dengan moral. Ini menunjukkan keperibadian seorang pemimpin pendidikan amat penting untuk memastikan keberhasilan murid melalui moral imperatif yang tinggi. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi melihat perubahan organisasi secara keseluruhan

dan berupaya membantu subordinat melihat kemungkinan baharu dan situasi baharu, melihat sesuatu yang baharu menyentuh emosi dan perubahan tingkah laku.

Cadangan standard ini telah diterjemah ke dalam model **Standard Keperibadian Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi** yang berupaya untuk mencapai matlamat negara berhubung keberhasilan murid, maka PGB haruslah mengamalkan enam indikator yang terdapat dalam domain amalan iaitu hala tuju jelas, mengupaya guru, jalinan dan jaringan, budaya dan iklim sekolah, pemimpin pembelajaran, dan memimpin dan mengurus perubahan dan ini hanya dapat dicapai secara optimum sekiranya PGB mempunyai 16 indikator keperibadian pemimpin berprestasi tinggi iaitu keyakinan diri, kestabilan emosi, kesedaran organisasi, komunikasi, mencabar status quo, pemikiran konseptual, proaktif, pemangkin perubahan, kepemimpinan pasukan, memacu kreativiti dan inovasi, bimbingan dan pementoran, memanfaatkan hubungan, pendorong, percaya, keberanian dan berinisiatif.

BAB 3
KEPERIBADIAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

KONSEP KEPERIBADIAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi dalam konteks pendidikan bermaksud seorang pemimpin pendidikan yang mempunyai keyakinan diri, kestabilan emosi, kesedaran organisasi, pemikiran konseptual, sikap proaktif, menjadi pemangkin perubahan, memikirkan kepemimpinan pasukan, berkemahiran dalam bimbingan dan pementoran, memacu kreativiti dan inovasi, memanfaatkan hubungan, mencabar status quo, komunikasi berkesan dan berhemah, menjadi pendorong, mempercayai dan berinisiatif. *Model of Behavioural Change* oleh Prochaska dan DiClimente (1983) dalam Rajah 2.5 telah diulas dalam bab sebelum ini memaparkan peri pentingnya PGB mempunyai keperibadian berprestasi tinggi dalam memimpin organisasinya.

Keyakinan Diri

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai keyakinan diri iaitu mempamerkan keyakinan dengan bersandarkan kemampuan dan kebolehan diri dalam melaksanakan tugas serta tangggungjawab untuk menghadapi cabaran baharu dengan positif. Mereka akan yakin kebolehan diri dalam mengurus dan mentadbir organisasi yang dipertanggungjawabkan. Dalam konteks ini,

pemimpin pendidikan berprestasi tinggi juga boleh berdepan dan menghadapi pelbagai cabaran dalam menerapkan pendidikan abad ke-21 dalam suasana sekolah. Selain itu, mereka berupaya mempamerkan keyakinan diri melalui pengetahuan, kemahiran dan kebolehan diri, berkemampuan membuat refleksi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mengikut pandangan sendiri dengan jelas dan tegas, teruja dengan kemungkinan mengatasi cabaran dengan jayanya, kesanggupan melakukan tugasan baharu dengan berani menanggung risikonya, boleh berhadapan secara terbuka atau langsung dengan pelbagai pihak dalam memantapkan organisasi dan mampu menyatakan hasrat dengan yakin demi membawa kebaikan bersama pada peringkat sekolah, daerah, negeri dan negara walaupun menghadapi rintangan. PGB berprestasi tinggi sentiasa akan berdepan dengan cabaran baharu dan menghadapi risikonya, berhadapan secara langsung atau tidak langsung dengan pelbagai pihak dalam memantapkan organisasi.

Pemimpin yang mempunyai keyakinan diri akan bergerak jauh dalam mengharungi pencapaian diri dan pencapaian organisasi. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dalam anjakan ke-5 bercita-cita menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah. Antara nilai yang sepatutnya dimiliki oleh pemimpin pendidikan berprestasi tinggi ialah keyakinan diri kerana melalui sifat keyakinan diri yang tinggi, PGB berprestasi tinggi berupaya membuat pelbagai keputusan bagi kepentingan sekolah dalam melonjakkan sekolah lebih cemerlang pada masa sekarang dan hadapan. Jika mereka kurang sifat keyakinan diri sudah tentunya hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia dalam PPPM 2013 - 2025 sukar untuk dicapai.

Terdapat beberapa pandangan yang menjelaskan bahawa pemimpin pendidikan berprestasi tinggi memiliki keyakinan diri yang tinggi dalam meningkatkan pencapaian sekolah secara keseluruhan termasuk pendidikan abad ke-21 walaupun terpaksa menghadapi pelbagai cabaran dalam menjayakannya;

“Jadi kesediaan saya masuk ke sekolah ini yang pertama, makna kena bersedia dengan cabaran besar, saya lebih gembira jika dihantar saya kepada sekolah yang kurang pencapaian, maknanya kita terus kita boleh buat sesuatu, tetapi sekolah ini pernah ada pencapaian tinggi, tetapi sudah merudum begitu lama dan sekarang nak mengembalikan zaman kegemilangannya dan

saya sudah bersedia juga dengan pakej guru yang saya akan terima yang sudah berada pada zon selesa begitu lamalah".

"Sedangkan kita tahu... bukan PdP alaf ke-21 pun mesti berfokuskan murid..jadi hok tu dulu saya nak ubah.. macam mana kita nak buat... hanya sebut jer pdp alaf ke-21 tapi budak senyap .. semasa mengajar hanya bagi lembaran kerja .. tu tidak cukup saya hendak murid-murid saya boleh bercakap ..bercakap di depan .. boleh memberikan penerangan secara lebih ilmiah saya nak .. nak sangat-sangat budak saya mampu bercakap".

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi perlu yakin dan boleh menerapkan atau mengasimilasikan semua program baharu yang diperkenalkan oleh KPM untuk mengukuhkan lagi PPPM 2013-2025 melalui Program Transformasi Sekolah (TS25), Pentaksiran Berasaskan Sekolah, Program Dialog Prestasi dan lain-lain.

Kestabilan Emosi

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai kestabilan emosi dan mengikut perspektif penulisan ini bermaksud mengurus emosi diri dan memahami emosi orang lain yang memberi kesan kepada prestasi kepemimpinan sekolah dengan memberi inspirasi untuk membangunkan orang lain. Mereka berkeupayaan mengurus dan mengawal emosi kendiri (contoh : marah, kekecewaan melampau; tekanan tinggi, terpengaruh) untuk meningkatkan prestasi diri, mempamerkan kesabaran dalam mengurus sekolah, memberi respons yang lebih berhikmah dan mententeramkan emosi warga sekolah, merendah diri dalam membina hubungan untuk mendapatkan kepercayaan warga sekolah, menghubung kait bagaimana keadaan emosi seseorang mempengaruhi prestasi pemimpin sekolah, mengabaikan tindakan yang menimbulkan kemarahan dan mengawal emosi bagi meneruskan tugas, mengambil berat tentang apa yang dialami oleh orang lain, menonjolkan rasa bangga dalam diri guru atas kejayaan yang diperoleh, memujuk guru menjalankan tanggungjawab dan memberi ketegasan untuk memastikan warga sekolah melaksanakan dasar dan arahan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi juga berupaya menunjukkan kematangan dalam menghadapi situasi-situasi yang mencabar dalam kalangan kakitangan sekolah. Dalam keadaan dan masa-masa tertentu terdapat kakitangan sekolah menghadapi tekanan emosi dan perkara-perkara lain berkaitan, maka pemimpin perlu menangani keadaan ini dengan harmoni dan berhemah selain mengawal emosi diri dengan baik dalam apa jua keadaan untuk memastikan segala tindakan yang diambil oleh mereka tidak menimbulkan sebarang tanda tanya dalam kalangan kakitangan sekolah. Emosi yang terkawal dalam kalangan pentadbir akan menggalakkan komunikasi yang lebih berkesan antara pentadbir dengan semua pihak lain di sekolah. Ini dapat mengurangkan perasaan prasangka dalam kalangan kakitangan sekolah dan mereka akan berhubung dengan pemimpin dalam apa juga keadaan untuk menyelesaikan masalah atau perbualan biasa.

Emosi yang terkawal penting kepada pentadbir sekolah kerana mereka boleh mengawal semua keadaan yang timbul atau terjadi, pihak-pihak terlibat akan berpuas hati dengan keputusan atau tindakan yang diambil akhirnya mereka akan bekerjasama dalam pelbagai program atau aktiviti sekolah untuk meningkatkan pencapaian sekolah secara berterusan. Kawalan emosi adalah sangat mencabar kewibawaan seseorang pentadbir dalam mentadbir dan mengurus sekolah. Kawalan emosi yang baik akan melahirkan suasana yang harmoni dan tenteram di sekolah akhirnya akan melahirkan suasana budaya kerja yang menggembirakan semua pihak. Terdapat pandangan daripada Pengetua berprestasi tinggi berkaitan perkara ini dan ia selari dengan apa yang dibincangkan:

"Kena pegang jiwa manusia, beliau kena bina hubungan yang baik, kalau tak bina hubungan yang baik dia tak mampu mewujudkan suasana yang harmoni dalam sekolah. Kena ada hubungan yang baik antara satu sama lain. Kita tak boleh memerintah sebab dia bukan stail macam dulu, tak boleh autokratik, laisez faire, demokratik. Semua tu kena *combined*. Tak boleh autokratik sangat sebab ada kaedah-kaedah dulu ada yang tak sesuai. Zaman dah berubah, jadi cara memimpin pun kena berubah. Kena beli jiwa cikgu, beli jiwa orang bawahan supaya mereka selesa dengan kita".

Kesedaran Organisasi

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi memaparkan kesedaran organisasi dengan sentiasa menyedari tentang struktur formal, polisi dan prosedur, memahami hubungan kuasa, budaya dan iklim, mengambil tindakan ke atas isu-isu ekosistem pendidikan yang lebih luwes dan adil dalam kalangan pemegang taruh. Mereka berkebolehan menterjemahkan agenda nasional dan kepentingan pemegang taruh dalam pengurusan sekolah, memahami fungsi kedudukan pelbagai pemegang taruh, memahami tanggungjawab organisasi di semua peringkat KPM, melibatkan dan mengambil kira pelbagai pihak berkepentingan dalam membuat keputusan yang terbaik untuk organisasi, akur kepada arahan KPM dan dapat disesuaikan dengan keadaan persekitaran semasa, mengenal pasti peluang dan cabaran secara mendalam dan bagaimana ia digunakan untuk memanfaatkan organisasi serta bersikap adil kepada warga sekolah dan pemegang taruh dalam memberi arahan.

Organisisasi merupakan tempat bekerja bersama-sama dan pemimpin perlu memastikan semua pihak yang bekerja dalam organisasi mempunyai kesedaran tentang kepentingan dan tanggungjawab mereka kepada organisasi. Tanpa kesedaran organisasi sukar bagi pihak pentadbir mencapai hala tuju yang ingin dicapai akhirnya dapat memenuhi hasrat Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan KPM. PGB berprestasi tinggi perlulah peka kepada keadaan jika hendak menilai sesuatu perkara terhadap mana-mana kakitangan sekolah. Menilai sesuatu perkara dengan melihat sendiri atau berdasarkan bukti-bukti yang kukuh. Ia penting untuk mengelakkan sebarang salah faham atau ketidakharmonian timbul dalam organisasi. Pandangan turut diberi oleh pengetua berprestasi tinggi berhubung keperluan kesedaran terhadap organisasi, iaitu;

“apa-apa sebab saya tak akan menilai cikgu berdasarkan cerita siapa-siapa, saya akan menilai kerja cikgu berdasarkan pemantauan saya sendiri..maknanya kalau orang kabor dengan saya apapun saya tak akan terima sebab bagi saya adalah tidak adil menilai manusia“.

Terdapat juga Guru Besar berprestasi tinggi berpandangan yang setiap individu yang bekerja bersama-sama beliau mestilah berintegriti, amanah dan bertanggungjawab terhadap organisasi.

"...satu lagi ialah tentang integriti …. cikgu kena patuhi amanah yang dipertanggungjawabkan sebagai contohnya MMI..MMI iaitu melindungi Masa Instruksional adalah wajib. Cikgu masuk kelas adalah wajib dan tidak tidak boleh keluar tanpa kebenaran saya".

Selain itu, mereka perlu bertindak berdasarkan fakta dapat mengharmonikan keadaan, memastikan semua pihak dalam organisasi melaksanakan tugas, tanggungjawab dan amanah yang telah diberikan dengan sebaik mungkin bagi melancarkan perjalanan organisasi. Mereka perlu memainkan peranan yang penting menimbulkan kesedaran dalam kalangan warga sekolah seolah-olah organisasi adalah milik kita bersama. Adanya kesedaran ini akan menggalakkan semua warga sekolah bekerja untuk mencapai matlamat yang sama. Segala perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan kebangsaan bolehlah dikaji dan diteliti seterusnya disesuaikan dengan keperluan sekolah. Sekolah sepatutnya disesuaikan dengan keperluan arus pendidikan negara, jika tidak ia akan ketinggalan dari arus globalisasi.

Pemikiran Konseptual

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai pemikiran konseptual dengan menunjukkan keupayaan menghuraikan masalah, mempunyai kemahiran melihat pola dan aliran, mengaplikasi konsep dalam menganalisis situasi. Mereka juga berupaya mengenal pasti masalah yang dihadapi, siapa yang bertanggungjawab dan di bahagian mana ia berlaku, menghubung kait setiap masalah berdasarkan sebab-akibatnya, menjana idea baharu agar isu/masalah/situasi yang sukar menjadi lebih ringkas, jelas, dan tepat, berkeupayaan melakukan analisis trend terhadap sesuatu isu/masalah/situasi, membuat keputusan aspek keberhasilan sekolah berdasarkan analisis trend, menggunakan teori, konsep, pengetahuan dan pengalaman sedia ada dalam keadaan yang memerlukan, menggunakan contoh-contoh semasa dalam menjelaskan isu, masalah, situasi, membuat keputusan untuk keperluan sekarang dan kepentingan masa hadapan.

Sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, PGB turut mempunyai sifat berpandangan jauh dengan meletakkan harapan yang tinggi untuk membawa sebarang perubahan kepada institusi sekolah. Pentadbir sekolah memiliki keupayaan berfikir secara strategik dan konseptual serta membuat refleksi dari pelbagai sudut. Pemikiran strategik penting untuk melonjakkan sekolah dalam pelbagai bidang. Ada dalam kalangan Pengetua berprestasi tinggi menyatakan pemikiran konseptual sangat penting dalam memantapkan sekolah iaitu;

"Kita berada di sekolah sebagai peneraju, sekolah itu akan diacu oleh kita sendiri, jadi macam mana yang kita nak itu yang kita kena buat, jadi kita kena fikir letak kan dulu apa sasaran kita, macam saya letakkan sasaran awal pada akademik. Jadi akademik saya wujudkan sesuatu ke arah peningkatan dan seterusnya bila saya nak keceriaan, dan bila keceriaan dah ok saya wujudkan lagi menambah keceriaan. Jadi setakat mana dana yang ada maka setakat itulah kita cuba".

Tambahan pula, mereka perlu memiliki kemahiran berfikir secara strategik dengan melihat segala kekuatan, kelemahan, halangan dan cabaran yang dihadapi oleh sekolah. Halangan dan cabaran perlu dijadikan peluang untuk bergerak kehadapan. Oleh itu, mereka perlu peka dengan perubahan-perubahan yang berlaku di sekitar mereka di peringkat daerah, negeri, negara dan antarabangsa. Pendekatan trend analisis boleh digunakan dalam mengkaji sebarang isu atau masalah serta membuat sebarang keputusan dalam mempengaruhi perjalanan organisasi.

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi juga berfikiran jauh dengan membawa perubahan secara berterusan kepada institusi sekolah. Ini akan membantu mereka dalam menentukan kedudukan sekolah sekarang berbanding dengan sekolah-sekolah lain dalam negara dan luar negara. Perubahan yang dibawa akan mampu membawa sekolah ke tahap yang lebih baik dari apa yang mereka capai sekarang. Sebagai contoh salah seorang Guru Besar berprestasi tinggi telah menyatakan pemikiran konseptual amat mustahak dalam meningkatkan pencapaian sekolah.

"Pengetua kena kaji. Apa isu yang ada di sekolah. Cari intervensi apa yang perlu dilaksanakan. Jangan ikut je lah. Kena cari isu jangan tunggu isu. Jika duduk dalam bilik tidak jadi. Kena tanya orang, guru, murid. Perancangan perlu sistematik. Untuk berkongsi ke mana saya nak bawa. Merujuk kepada perancangan strategik. Saya terangkan apa yang kita sepatutnya capai. Saya akan mengetuai pembinaan perancangan strategik. Saya kena tahu dulu, baru boleh sekolah buat ".

Dalam pemikiran konseptual ini juga sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, mereka perlu mencari pelbagai alternatif yang mungkin untuk membuat sebarang keputusan, perubahan atau perkara-perkara lain berkaitan dengan pencapaian sekolah.

Proaktif

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi bersikap proaktif dengan bertindak tegas dan sensitif terhadap isu dan mencari peluang yang berpotensi, membuat perancangan terhadap isu dan pelbagai peluang yang wujud. Mereka bertindak awal dalam mengenal pasti punca masalah dan melaksanakan tindakan penyelesaian, bertindak secara tegas, tepat, dan cepat dalam keadaan tertentu, membuat keputusan sendiri dalam keadaan yang terdesak, merancang bukan sahaja menangani masalah semasa tetapi juga menyelesaikan masalah pada masa hadapan, berkeupayaan bertindak dengan pantas untuk mengenal pasti isu atau peluang yang mungkin berlaku dalam tempoh masa tertentu, serta impaknya, memahami keperluan cepat bertindak dan penyesuaian untuk menyelesaikan isu warga sekolah.

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai keperibadian yang proaktif dan mempunyai pandangan jauh untuk mengenal pasti peluang yang mungkin berlaku dalam tempoh tertentu, bukannya menunggu arahan. Oleh itu, Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) sentiasa dijadikan sekolah penandaarasan manakala pemimpin pendidikan berprestasi tinggi sebagai tempat berkongsi pendapat untuk melonjakkan prestasi sekolah. Selain itu, mereka memahami keperluan cepat bertindak dan membuat penyesuaian untuk menyelesaikan isu yang dihadapi oleh warga sekolah. Sifat proaktif ini diterjemahkan dalam amalan mereka sebagaimana pandangan dua orang PGB berikut:

"Macam saya pergi ke sekolah lain atau ke Labuan hari tu, saya berjumpa dengan Guru-guru Besar sekolah kluster, walaupun sekolah ini bukan sekolah kluster, saya ada hubungan dengan sekolah-sekolah kluster, saya tengok pendapat dan tanya pendapat dia orang (guru besar) bagaimana mereka boleh dapat sekolah kluster ".

"Sebab saya ni *one minute manager* sejak dulu lagi..sampai sekarang..saya tindakan serta merta..jadi bila kita buat tindakan serta merta..kita jangan..ada juga yang kena marah..ada juga orang marah saya..geram pun ada tapi sekarang..itulah asam manis bagi saya ok ".

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi yang mempunyai sifat proaktif mengambil tindakan bukan sahaja untuk menyelesaikan atau menangani perkara-perkara atau isu-isu semasa tetapi berfikir untuk keperluan dan kepentingan masa depan. Sesuatu perkara diselesaikan bukan sahaja untuk menyelesaikan keperluan keadaan semasa tetapi sangat mengambil berat tentang keperluan masa hadapan. Amalan proaktif menjadikan organisasi sentiasa ke hadapan dalam menyelesaikan pelbagai isu organisasi. Oleh demikian, warga dalam organisasi tersebut sudah bersedia lebih awal untuk menangani isu atau perkara mungkin timbul kemudian hari.

Mereka juga berupaya meramal masa depan organisasi dan sentiasa berusaha membawa pembaharuan kepada sekolah dan tidak berdiam serta menunggu pembaharuan dibawa oleh pihak-pihak berkepentingan yang lain. Sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, mereka bertindak dengan aktif dan cergas sesuai anjakan ke-5 menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah dalam dasar pendidikan negara PPPM 2013-2025.

Pemangkin Perubahan

Peranan pemimpin berprestasi tinggi sebagai pemangkin perubahan membawa maksud bersikap terbuka dalam menerima perubahan dan mengadaptasi tingkah laku dan menyusun strategi mengikut perkembangan persekitaran yang berlaku di dalam dan di luar sekolah serta menguruskan keadaan tidak pasti secara berkesan. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi menerima pandangan orang lain dengan terbuka, berkeupayaan mengatasi cabaran dengan berkesan, boleh

menyesuaikan tingkah laku dengan pemikiran orang lain, mendorong warga sekolah dalam melakukan perubahan dan berkeupayaan untuk mengaplikasikan peraturan sekolah berdasarkan situasi. Di samping itu, mereka juga mempamerkan kesungguhan dalam membuat sesuatu perubahan bagi menyelesaikan isu, berkebolehan menilai keberkesanan perubahan dengan segera, mampu mengubah suai atau mengganti strategi yang dirancang jika pencapaian tidak memuaskan, menyesuaikan dan mengubah strategi kepada skop yang lebih luas menurut perkembangan pendidikan, mempelbagai strategi dirancang untuk menangani keadaan ketidakpastian untuk mengurangkan risiko terhadap pencapaian sekolah. Di samping itu, PGB berprestasi tinggi juga mempertimbangkan dan menerima pelbagai pandangan dan sumber data apabila merancang strategi dalam memimpin dan mengurus perubahan secara kreatif dan inovatif.

Penampilan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi terserlah dalam mengatasi salah satu cabaran besar iaitu mengubah sikap guru terhadap pedagogi bagi memastikan kejayaan murid. Amalan PdPc oleh guru yang menggunakan kaedah tradisional (*chalk and talk*), sama sekali tidak mencerminkan amalan PdPc alaf ke-21. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi adalah seorang yang berkeupayaan mengatasi cabaran ini, bersungguh-sungguh melakukan perubahan terhadap sikap dan cara berfikir guru serta menjadi pendorong kepada guru supaya berubah. Pengetua berpandangan sikap dan amalan guru menjadi cabaran kepada pemimpin pendidikan berprestasi tinggi seperti kenyataan di bawah:

"Sekarang ni masalahnya guru.. guru banyak yang tidak mahu berubah.. cara mengajar masih di tahap lama.. guna papan kapur.. guna buku teks. Itu berfokuskan guru bukan murid. Tu masalah saya... banyak guru rela duduk berpanas di padang daripada mengajar di dalam kelas.. sedangkan mengajar ialah *core business* dia orang. Cikgu-cikgu sepatutnya berfokuskan murid buat aktiviti dengan murid.. saya mengajar sejarah jer tapi saya boleh buat galery walk di dalam kenapa cikgu-cikgu tidak boleh.... jadi yang tu lah cabaran saya hendak ubah cara pemikiran guru.. pedagogi tu. Perancangan itu saya sudah buat beransur-ansur... saya kata saya akan tengok rancangan mengajar.. dalam rancangan mengajar cikgu kena faham standard dokumen, standard prestasi dan standard kandungan. Kadang-kadang saya akan objektif ni lebih kepada standard apa.. jadi ada sesetengah tu terdiam dan tergagap-gagap. Cikgu juga masih tidak faham

> elemen alaf ke-21. OPPM tu objektif pembelajaran. Jadi kena ada di papan putih supaya pengajaran guru tidak hanyut ni objektif lain mengajar lain".

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi boleh membawa perubahan dalam pencapaian mata pelajaran Sains, Teknologi, Kejuruteraan dan Matematik (STEM) di peringkat sekolah menengah. Pelbagai usaha boleh diambil untuk meningkatkan pencapaian mata pelajaran ini, sesuai dengan hasrat KPM dalam memenuhi wawasan negara. Mereka boleh menyambut pelbagai program baharu yang diperkenalkan oleh KPM dalam memartabatkan sistem pendidikan negara Malaysia seperti Program Transformasi Sekolah (TS25), Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) dan Program Dialog Profesional.

Kepemimpinan Pasukan

Kepemimpinan pasukan menjadi tonggak kepada pemimpin pendidikan berprestasi tinggi kerana mereka adalah pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang luas dan boleh menjadi suri teladan dalam memimpin pasukan, membangun dan mengekalkan pasukan yang efektif, menggalakkan kerjasama dalam pasukan, menyediakan pasukan yang mantap. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai ilmu yang mendalam dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah yang boleh membantu warga sekolah, berkongsi pengetahuan dan pengalaman, idea dan pendapat daripada orang lain serta menyumbang maklumat yang relevan bagi memudah cara proses membuat keputusan secara berpasukan.

Di samping itu, mereka juga berwibawa sebagai pemimpin berjiwa masyarakat dan menjadi suri teladan kepada pasukan pemikir dan masyarakat dengan merendah diri, membentuk kumpulan berdasarkan bidang kerja dalam melahirkan semangat kekitaan, membuat perbincangan secara demokrasi untuk mendapat keputusan kolaboratif, menyedarkan warga kerja berkaitan dasar, prosedur dan amalan dalam melakukan sesuatu perkara, membawa pasukan ke matlamat yang sama dengan mendapatkan bantuan daripada pihak berkepentingan, bergerak ke hadapan bersama-sama untuk mempertahankan dan melindungi ahli pasukan dalam situasi tertentu, menggalakkan idea dan pendapat daripada orang lain untuk memudahcarakan proses membuat keputusan,

dan berusaha mengekalkan hubungan dengan pihak luar bagi memantapkan pencapaian organisasi.

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi bertindak dengan cara yang sesuai agar semua Guru Penolong Kanan (GPK) berada dalam pasukannya dan dia mesti memimpinnya. Sikap merendah diri dan terbuka terhadap cadangan ahli pasukannya akan memudahkan mereka membuat penambahbaikan sekolah dan ia merupakan hasil persetujuan bersama. Keperibadian ini diterjemahkan sebagaimana pandangan di bawah:

"Saya memanggil kesemua GPK seramai 3 orang yang kesemuanya lebih senior daripada saya dah mereka ada pengalaman. Jadi saya memberitahu mereka" cikgu saya ni guru besar yang tiada pengalaman... jadi cikgu-cikgu kena bantu saya ".

"Saya hendak... saya sebagai guru besar dan GPK adalah dalam satu kumpulan... yang selalu saya tegaskan kepada guru-guru ialah kata GPK adalah kata-kata saya…Jadi kita bekerja secara sepasukan. Ada apa - apa yang cikgu hendak buat penambahbaikan, berikan cadangan dan akan saya terima...saya berkata saya adalah orang yang bersikap terbuka.. *open*.. cikgu-cikgu boleh bagi cadangan boleh".

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mampu memimpin segala aktiviti sekolah di pelbagai peringkat, bermula dari peringkat perancangan tertinggi yang melibatkan guru-guru penolong kanan hingga ke peringkat operasi melibatkan guru-guru sekolah. Pelbagai pasukan yang diwujudkan dalam menjalankan atau melaksanakan pelbagai program atau aktiviti sekolah dari peringkat pentadbiran sampai ke peringkat pelaksanaan perlu kepimpinan dan nasihat dari pemimpin pendidikan berprestasi tinggi.

Bimbingan dan Pementoran

Dalam memastikan organisasi pendidikan terus utuh dan penambahbaikan berterusan dapat dilakukan, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi memberi sumbangan dalam memastikan bimbingan dan pementoran dilaksanakan secara teratur dan tekal. Mereka berfungsi dalam membangunkan pemimpin masa depan melalui bimbingan dan nasihat mengenai keperluan pembangunan diri,

menyediakan maklum balas dan galakan secara individu, menggalakkan penerokaan dengan menunjukkan keupayaan meningkatkan potensi diri. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi membina hubungan (rapport) dengan individu dalam proses bimbingan, memandu diri dalam penetapan matlamat yang diingini, meneroka realiti untuk pembangunan individu, mempunyai jangkaan yang baik terhadap warga sekolah, berupaya membimbing guru untuk membuat perancangan, membimbing orang bawahan berdasarkan pengalaman untuk menyelesaikan masalah secara kreatif.

Di samping itu, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi berperanan dalam membangunkan rancangan dan strategi untuk mentransformasikan imej kendiri pemimpin pertengahan, memberi tumpuan kepada kekuatan individu, memberi maklum balas terhadap apa yang telah dilakukan, membenarkan pasukan untuk belajar daripada kesilapan, mencetuskan kesedaran terhadap cara berfikir dan bertindak yang berbeza. Mereka juga berperanan dalam melaksanakan aktiviti tindakan susulan (follow-through) dalam proses bimbingan, memberi peluang pembangunan profesional kepada warga sekolah, menjalankan bimbingan kepada orang lain terhadap keperluan pembangunan jangka panjang dan menilai keperluan semasa dan masa depan sekolah dalam mengukuhkan kepimpinan di sekolah selain bertindak sebagai seorang pembimbing dan mentor kepada guru-gurunya.

Keperibadian pemimpin berprestasi tinggi ini dipaparkan melalui perkongsian pengalaman oleh Pengetua di sebuah sekolah. Beliau berkongsi bagaimana memberi maklum balas terhadap apa yang telah dilakukan guru, memuji tindakan yang baik sebagai pengukuhan dan sokongan serta memperbetulkan jika berlaku kesilapan dengan memberikan bimbingan tanpa bertangguh.

"Kalau saya jumpa kesilapan pada masa itu, saya memang akan tegur pada masa itu, saya ialah *one minute manager* punya sistem. Makna nya tegur kalau bagus masa itu juga, tahniah lah *you*, kalau tak betul..ok..cikgu mari sekejap nanti kalau jumpa saya, nanti kalau apa yang berlaku perlu dibuat penambahbaikan"

"Sebab dia membimbing kita dia tak akan..macam ni..macam ni..tapi dia akan bimbing kita..bimbing *by step..by step*..jadi saya

> nampaklah..maksudnya saya boleh belajar..daripada Hjh tu lah…Cara GB memimpin sekolah...melalui perbincangan..dan membimbing kami..setiap langkah..bila berlaku kesilapan dia kan terus tegurlah..”

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi perlu peka terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan oleh warga sekolah. Ada warga sekolah kurang mampu melakukan sesuatu kerja dengan baik dan kualiti kerjanya menjadi tanda tanya atau suka menangguhkan kerja. Mereka yang berada dalam situasi ini perlukan bimbingan dan pementoran. Situasi ini juga biasanya wujud di mana-mana sekolah dan mereka perlu diberikan perhatian yang sewajarnya. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi perlu berhemah dalam menangani kakitangan yang bermasalah seperti ini.

Memacu Kreativiti dan Inovasi

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi berupaya memacu kreativiti dan inovasi dengan mewujudkan pemikiran kreatif dengan perspektif jangka panjang untuk keperluan inovasi dalam organisasi dengan mengenal pasti trend serta boleh memperjelaskan data atau situasi yang kompleks. Lebih-lebih lagi, mereka juga berkebolehan mengumpul maklumat berkaitan isu dan peluang penambahbaikan, berupaya menganalisis corak jurang sesuatu isu atau situasi yang memerlukan intervensi, menghubung kait situasi yang tidak berkaitan bagi menunjukkan persamaan dan perbezaan, menjadikan idea atau situasi yang kompleks dengan lebih mudah dan jelas.

Di samping itu, pemimpin berprestasi tinggi juga berupaya mengenal pasti peluang inovasi untuk membangunkan inovasi yang berdaya saing, mencabar kaedah biasa untuk membangunkan idea-idea baharu, berkeupayaan bertindak berasaskan simptom yang dapat dilihat, bertindak secara kreatif dalam membawa perubahan positif dan berkebolehan mempengaruhi pihak berkepentingan tentang keperluan memacu inovasi yang relevan untuk masa hadapan. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi yang bersifat kreatif dan inovatif mampu menyelesaikan sesuatu masalah dengan segera walaupun tidak terdapat dalam buku panduan.

Bagi memastikan kreativiti dan inovasi dapat dipacu dalam kalangan guru, PGB menubuhkan kumpulan pemikir mengikut keperluan sekolah. Penurunan kuasa diberikan kepada guru-guru dan mereka bebas menyuarakan cadangan baharu atau cadangan penambahbaikan sekolah mengikut kumpulan pemikir masing-masing. Ini akan memberikan keyakinan kepada guru-guru untuk kreatif dan inovatif dalam melaksanakan tugas. Kaedah lain menyelesaikan masalah yang dihadapi di sekolah ialah menggunakan kajian tindakan dan membudayakannya. Ini diakui sendiri oleh Guru Besar di sebuah sekolah bahawa pemimpin mesti kreatif dalam menyelesaikan masalah, jika tidak ia akan menimbulkan masalah yang lain.

GPK turut berpandangan yang memberikan contoh bagaimana Guru Besar mencipta satu borang sendiri untuk membantu beliau mengesan peningkatan pencapaian murid sebagai panduan kepada guru berbanding borang yang telah dibekalkan sebelumnya hanya memuatkan skor murid secara keseluruhan.

Pihak KPM sering menyarankan supaya PGB tidak terlalu terikat dengan pekeliling dan menunggu arahan untuk berbuat sesuatu yang memerlukan tindakan segera sedangkan mereka lebih arif dengan apa yang sedang berlaku di sekolah masing-masing.

Sebagai satu contoh, bagaimana seorang pemimpin pendidikan berprestasi tinggi menyelesaikan masalah sekolah baharunya menggunakan kaedah kajian tindakan. Sekolah dua sesi ini menghadapi masalah pengurusan murid sesi petang. Setiap hari guru dan murid sesi pagi menghadapi suasana bising dan tidak selesa apabila murid sesi petang mula hadir lebih awal. Murid ini berkeliaran di tepi kelas, berbual dan membuat bising kerana mereka tiada apa-apa aktiviti sebelum bermulanya sesi petang. Berdasarkan pemerhatian, soal selidik dan temu bual kepada murid-murid dan guru didapati terdapat beberapa masalah pengurusan yang timbul dalam tempoh peralihan tersebut.

Antaranya ialah pergerakan murid yang tidak teratur dan terurus, tahap keselamatan dan kawalan disiplin yang lemah, amalan dan aktiviti murid yang kurang bermanfaat dan gangguan terhadap PdPc murid sesi pagi sehingga mewujudkan persekitaran sosial dan emosi yang kurang kondusif. Sebuah jawatankuasa bertindak ditubuhkan untuk mengenal pasti intervensi yang sesuai bagi menangani masalah tersebut. Setelah mengadakan soal selidik dan temu bual dengan ibu bapa, guru-guru dan murid, akhirnya terbentuklah Aktiviti Sekolah Sesi Ketiga sebagai intervensi. Antara aktiviti yang dijalankan termasuklah mengadakan taklimat

kepada guru dan murid tentang aktiviti yang akan dijalankan. Murid-murid akan menggunakan laluan khas dan akan bergerak ke pondok bacaan dan tidak lagi berkeliaran sebelum memasuki persekolahan sesi petang. Buku-buku bacaan disediakan dan murid-murid digalakkan menyertai program NILAM. Pemantauan dilakukan oleh Rakan Pengawas serta kerjasama oleh Pentadbir dan guru-guru sesi petang. Guru bertugas dan guru kaunseling dilibatkan juga jika terdapat murid-murid yang masih menimbulkan masalah disiplin atau tidak berada di tempat yang disediakan. Pemantauan dan penambahbaikan berterusan dilakukan dan akhirnya keadaan dan suasana tidak kondusif semasa pertukaran sesi persekolahan tidak berlaku lagi.

Dalam usaha mencapai kebertanggungjawaban tinggi itu, Pengetua dan Guru Besar perlu sentiasa bersikap terbuka terhadap cara bekerja yang kreatif dan inovatif. Hubungan Pengetua dan Guru Besar dengan kakitangan sekolah perlu baik dan berkesan. Pengetua dan Guru Besar perlu bertindak sebagai pembimbing dan jurulatih untuk membina kakitangan sekolah masing-masing (PPPM 2013-2025).

Memanfaatkan Hubungan

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi perlu memanfaatkan hubungan dengan mendapatkan kepercayaan individu dan warga dalam organisasi. Sebagaimana kita sedia maklum, peranan pemimpin di sekolah yang paling utama adalah dengan mengenali barisan hadapan dan mengekalkan hubungan baik dengan semua pihak, melihat kepentingan membuat hubungan dengan pemegang taruh yang berpotensi untuk membangunkan organisasi, menggalakkan keterbukaan dalam menjalin hubungan, mengoptimumkan pandangan dan pengalaman barisan hadapan sekolah dan berusaha meluaskan jaringan dari semasa ke semasa. Keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi diserlahkan lagi melalui kebolehannya mengekalkan dan memanfaatkan hubungan sesudah menjalinkannya demi kepentingan sekolah. Mereka berupaya mendorong guru-pemimpin pertengahan bersikap terbuka dan memecahkan penghalang formal antara Guru Besar dan GPK. Sikap keterbukaan dalam hubungan akan mewujudkan suasana mesra dan menghilangkan rasa curiga dan prasangka. Sebagai contoh situasi di sebuah sekolah seperti di bawah

Guru Besar juga mengenali barisan hadapan sekolahnya secara peribadi bermula seawal melaporkan diri untuk bertugas. Seterusnya beliau mengenali guru-guru penolong, anggota

> kumpulan sokongan, pekerja swasta dan jaga. Sebarang perubahan yang cuba dilakukan pasti akan ada halangannya terutama bagi warga sekolah yang sudah lama berada dalam zon selesa. Tentangan pada mulanya memang ada daripada pihak guru secara *silent* tetapi setelah menyaksikan sendiri hasilnya, mereka akhirnya memberi respons yang positif. Ini diakui oleh seorang Guru Besar yang mengalami sendiri keresahan guru pada peringkat awal apabila beliau mencadangkan penglibatan sama ibu bapa dalam aktiviti-aktiviti guru dan murid di sekolah. Membuka pintu sekolah kepada orang luar seperti PIBG dan komuniti memang agak sukar diterima oleh guru-guru. Mereka menjangkakan dari aspek negatif yang mungkin terpaksa dihadapi oleh guru-guru apabila pintu sekolah sudah dibuka kepada orang luar. Setelah memulakan hubungan dengan ibu bapa melalui mesyuarat agung PIBG, PGB berjaya meyakinkan guru-gurunya dengan kehadiran ahli PIBG di luar jangkaan. Bermula dari situ ibu bapa datang ke sekolah menceriakan kelas anak-anak mereka dengan perbelanjaan sendiri walaupun pada minggu cuti sekolah manakala guru bertindak sebagai pemudah cara sahaja. Cadangan dan idea penambahbaikan daripada guru-guru untuk memanfaatkan hubungan diterima oleh Guru Besar dengan berlapang dada. Berlaku suasana menang-menang menyebabkan sikap negatif segelintir guru beransur-ansur hilang. Ini disokong oleh guru penolong kanan sekolah tersebut yang berasa amat bangga kerana Guru Besar sekolahnya berjaya mengubah *mind set* guru-gurunya.

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi sentiasa mengambil peluang memanfaatkan hubungan dengan pemegang taruh yang dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. KPM dalam PPPM 2013-2025 turut menggariskan sarana Ibu Bapa sebagai satu inisiatif kebangsaan bagi meningkatkan penglibatan ibu bapa dalam pembelajaran anak-anak di dalam dan luar sekolah (PPPM, 203-2025). PGB yang mempunyai keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mengambil kira ciri-ciri penglibatan ibu bapa dalam Model Epstein (2002), iaitu menunjukkan sikap keterbukaan dalam hubungan keibubapaan (parenting), komunikasi (communication), kesukarelawanan (volunteerism), pembelajaran di rumah (learning at home), kepemimpinan (leadership) dan kolaborasi dengan komuniti (collaboration).

Mencabar Status Quo

Dalam era globalisasi, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi seharusnya berupaya mencabar status quo iaitu sanggup mencuba sesuatu yang baharu

dengan melangkaui amalan sedia ada serta berhadapan dengan risiko. Lebih-lebih lagi, mereka sentiasa mencabar zon selesa dengan menukarkan keadaan sedia ada kepada yang lebih baik, meletakkan jangkaa**n** yang tinggi terhadap warga sekolah untuk pencapaian yang lebih tinggi, dan membangunkan diri dan organisasi dengan pengetahuan dan kemahiran yang mampu menjangkakan hasil yang positif walaupun tidak pasti. Seterusnya pemimpin pendidikan berprestasi tinggi berupaya mencabar guru dan murid untuk berubah dan tidak kekal dalam zon selesa supaya mereka dan warga sekolah relevan dengan perkembangan semasa. Selain itu, mereka juga mempunyai keyakinan tinggi terhadap kebolehan warganya. Ini merupakan perkongsian pandangan daripada seorang Guru Besar yang telah berjaya meneroka *niche area* yang baharu dan berjaya hingga ke peringkat antarabangsa.

Sekolah beliau yang sebelum ini tidak pernah terlibat dalam pertandingan ko akademik iaitu program Matematik, Sains dan Bahasa Inggeris tetapi akhirnya berjaya ke peringkat kebangsaan. Hasil kejayaan ini menambahkan keyakinan guru untuk menjadikan ko-akademik sebagai *niche area* tambahan selain daripada program akademik yang telah sedia ada. Guru Besar ini mempunyai keyakinan untuk meningkatkan penyertaan koir ke peringkat antarabangsa yang sebelum ini hanya menang di peringkat daerah atau negeri sahaja. Beliau mencabar guru-gurunya supaya membuktikan sama ada mereka bagus atau tidak dengan menyertai pertandingan daripada peringkat jaguh kampung kepada jaguh antarabangsa.

Selain itu, Sekolah Pendidikan Khas Integrasi sering menghadapi masalah dalaman yang melibatkan guru-guru pendidikan khas dan guru-guru aliran perdana yang berasa diri mereka dipinggirkan dan terasing dari guru-guru dan murid-murid arus perdana. Kelas mereka juga jauh terasing dan aktiviti juga hanya dalam kelompok murid-murid pendidikan khas. Guru Besar yang ditugaskan di sekolah ini telah berjaya menyemarakkan semangat guru-guru ini untuk sama-sama terlibat dengan program-program arus perdana. Guru-guru arus perdana juga mula belajar mengenali dan memahami keperluan dan ciri-ciri murid-murid pendidikan khas. Guru Besar mencabar guru-guru pendidikan khas ini supaya mencuba sesuatu yang baharu dengan memilih *niche area* yang mampu dilakukan oleh murid-murid Pendidikan khas. Dengan dorongan Guru Besar ini akhirnya murid-murid dengan bimbingan guru-guru dan kerja sama Jabatan Pertanian telah berjaya menanam timun batang yang akhirnya dipasarkan sendiri oleh murid-murid pendidikan khas. Murid-murid Pendidikan khas ini juga telah berjaya menyertai dan memenangi beberapa pertandingan di peringkat kebangsaan bagi kategori murid pendidikan khas.

Pemimpin pendidikan berprestasi ini telah berjaya membuang tanggapan dan kepercayaan lapuk dan mengubah status quo suasana kelas, imej guru dan murid serta telah berjaya melonjakkan kejayaan sekolah.

Komunikasi

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi yang berkesan mampu berkomunikasi secara lisan, berkesan, mesra dan berhemah. Lebih-lebih lagi, mereka dapat mengkomunikasi matlamat sekolah dengan berkesan dan mengekalkan hubungan kerjasama yang baik dengan warga sekolah dan pemegang taruh, mampu mengawal kepatuhan warga sekolah terhadap peraturan, mempamerkan etika dan norma profesional kepada warga sekolah, berkebolehan memujuk orang bawahan (subordinat) untuk memula dan memimpin perubahan serta menerapkan nilai kerja yang positif. Di samping itu, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi sentiasa menjaga hubungan dan merapatkan jurang antara warga sekolah, PIBG dan komuniti agar dapat bekerja bersama-sama, mendekati dan mendengar masalah serta keinginan murid, mampu mempengaruhi orang bawahan (subordinat) untuk menurunkan tugas dan tanggungjawab melalui ketuanya, berupaya mencapai sesuatu keputusan dalam menyelesaikan isu sekolah secara konsensus dan mengoptimumkan penggunaan teknologi terkini untuk berkomunikasi dengan warga sekolah. Pandangan dan perkongsian dua situasi di dua buah sekolah dapat memberi penerang yang lebih jelas peranan pemimpin berprestasi tinggi.

Guru Besar memulakan komunikasi dengan ibu bapa pada hari pertama beliau bertugas di sekolah baharu dengan cara berdiri di hadapan pintu masuk sekolah. Beliau menghampiri ibu bapa atau penjaga yang menghantar anak-anak mereka ke sekolah pada waktu pagi dengan memberi salam dan memperkenalkan dirinya ialah Guru Besar baharu di sekolah tersebut. Beberapa hari kemudian beliau mengedarkan kad jemputan mesyuarat PIBG dengan ayat mudah “Sejam Bersama Bonda”. Sejam pertemuan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyampaikan hasrat beliau untuk menjadikan pembangunan sekolah sebagai tanggungjawab bersama dan kejayaan dikongsi bersama. Beliau menjemput ibu bapa ke bilik darjah anak masing-masing untuk melihat sendiri apa yang ada di dalamnya. Bermula di sini ibu bapa bermesyuarat bersama mereka dengan menubuhkan jawatankuasa bertindak mengikut kelas anak masing-masing. Akhirnya semua kelas

berjaya diubah menjadi kelas PA ke-21 dengan perbelanjaanya hasil daripada sumbangan ibu bapa sendiri.

Guru Besar mempunyai kemahiran berkomunikasi secara mesra dan berhemah. Ini memudahkan mereka untuk mendekati dan mendengar keinginan murid, dapat memberi keyakinan dan memujuk guru-guru untuk mencapai matlamat sekolah. Di samping itu, beliau juga ialah seorang yang terlibat dalam membantu menjayakan program di peringkat PPD dan JPN. Ini dapat dibuktikan apabila hari pertama melaporkan diri, dia hanya memperkenalkan diri secara santai dan mencuit hati murid dengan memohon mereka menyampaikan salam kepada kedua ibu bapa masing-masing. Ini disokong oleh GPK sekolahnya yang cukup mengkagumi Guru Besar ini kerana dilihat mempunyai ilmu, jati diri dan aura sebagai pemimpin. Keperibadian beliau sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi ditonjolkan dengan ini menunjukkan pendekatan yang berhemah apabila menegur guru yang membuat kesilapan atau tidak berdisiplin tanpa memarahi mereka. Dia tidak pernah marah kepada guru. Pihak PPD, yang juga memperakui bahawa Guru Besar ini banyak membincang isu dan cadangan penyelesaian dan tidak pernah menolak kerja, seorang yang bertanggungjawab berkaitan dengan program daerah dan juga negeri. Setiap tanggungjawab yang diberikan akan dilaksanakan dengan baik.

Pendorong

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai keperibadian sebagai pendorong kepada warga sekolah, PIBG dan komuniti. PGB memberi dorongan kepada murid dengan memberi perangsang kepada mereka dalam program khas, memotivasikan murid supaya memiliki kemahiran berfikir, mendekati dan menyelesaikan masalah murid. Selain daripada itu, sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, PGB juga menjadi pendorong kepada guru-guru dengan menggalakkan guru-guru mengaplikasikan penggunaan teknologi dalam bilik darjah, membimbing guru-guru sebagai pemimpin pelapis dan memotivasikan guru.

Mereka juga berperanan sebagai pendorong kepada komuniti dengan memberi galakan kepada ibu bapa terhadap tanggungjawab masing-masing, mempamerkan kemahiran daya pujuk kepada warga sekolah, ibu bapa dan komuniti, mendorong PIBG dan komuniti melaksanakan perubahan, berusaha untuk meyakinkan PIBG dan komuniti ke arah hasil yang positif dan menggunakan kepakaran yang ada di sekolah serta memberikan inspirasi selari dengan agenda pendidikan negara. Pandangan Pengetua di sebuah sekolah

yang menunjukkan usaha yang telah dilakukan oleh beliau untuk mengekalkan kecemerlangan sekolah dengan mendorong dan memotivasikan murid supaya memiliki kemahiran berfikir.

Usaha mendorong ini dibuat sama ada melalui perhimpunan atau program-program khas yang dianjurkan oleh sekolah. Pengetua tersebut mendorong dan memotivasikan murid dalam perhimpunan rasmi dan juga program luar, mengingatkan mereka supaya sentiasa berdisiplin untuk berjaya dan mengekalkan kecemerlangan. Dalam setiap peluang pertemuan dengan ibu bapa murid walau hanya seketika di pintu pagar sekolah. Sebagai pemimpin berprestasi tinggi, beliau tidak berat mulut untuk melafazkan ucapan pujian dan terima kasih kerana menghantar anak-anak mereka ke sekolah. Apabila ada pertemuan rasmi seperti mesyuarat agung PIBG atau program-program sekolah yang lain. Pengetua sentiasa mendorong ibu bapa untuk sama-sama membantu pembelajaran anak-anak mereka dan mereka dipelawa untuk ke bilik darjah untuk menyaksikan sendiri bagaimana tingkah laku anak-anak mereka semasa proses PdPc. Peranan sebagai pendorong yang paling ampuh kepada kerjasama dan kesungguhan guru, murid dan ibu bapa untuk mencemerlangkan sekolah adalah apa yang dimiliki oleh pemimpin berprestasi tinggi itu sendiri iaitu sebagai suri teladan. Adakalanya guru-guru menyedari kesilapan yang dilakukan hanya dengan tutur kata beliau secara berjenaka. Beliau tidak lokek ilmu dan sentiasa mendorong guru-gurunya menambahkan ilmu dan kepakaran.

Pemimpin berprestasi tinggi selalu menyuarakan rasa bangga terhadap guru-gurunya di hadapan murid dan ibu bapa pada setiap kali perhimpunan dan perjumpaan rasmi sekolah. Amalan seperti ini merupakan pendorong kepada kerjasama dan kesungguhan guru dalam semua aktiviti sekolah. Peranan ini selari dengan standard yang termaktub dalam SKPMg2, PGB bertindak sebagai pendorong unutk meningkatkan motivasi warga sekolah dalam melaksanakan tanggungjawab secara bersungguh-sungguh dan berkualiti.

Percaya

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi membina sikap rasa percaya dengan warga sekolah dan pemegang taruh yang merupakan kunci utama bagi menjalin hubungan akrab. Lebih-lebih lagi keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi turut ditonjolkan melalui sikap memberi kepercayaan kepada GPK dan guru-guru untuk membuat penambahbaikan sekolah. Mereka meningkatkan

pengetahuan, kemahiran dan prestasi murid dengan menurunkan kuasa kepada GPK dan guru-guru untuk melaksanakan program yang bersesuaian.

Amalan seorang pemimpin berprestasi tinggi dalam membina kerja sepasukan bersama warga sekolah melalui kepercayaan sepenuhnya yang diberikan dan dinyatakan dengan jelas garis panduan dan harapan selaku ketua organisasi. Mereka juga mempercayai kemampuan murid menambah baik pengetahuan dan kemahiran, menurunkan kuasa (empowerment) kepada GPK dan guru, dan meletakkan kepercayaan kepada kepakaran guru-guru bagi meningkatkan prestasi murid. Sebagai pemimpin berprestasi tinggi, mereka percaya untuk bekerja secara kolektif, kerja secara sepasukan keberhasilan yang akan diperolehi jauh lebih baik dan bermakna kepada warga sekolah. Peranan sebagai pemimpin berprestasi tinggi yang memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada pemegang taruh untuk sama-sama terlibat dalam memajukan sekolah di bawah seliaan GPK. Selain itu, mereka juga percaya bahawa penglibatan pemegang taruh seperti PIBG dan PIBK dalam aktiviti-aktiviti sekolah secara bersama-sama akan memberikan banyak manfaat kepada pihak sekolah terutama dari sudut tenaga dan sumber kewangan.

Menurut seorang Pengetua garis panduan yang diwujudkan merupakan panduan sebelum menyerahkan sesuatu projek atau program kepada guru-guru untuk dilaksanakan. Setelah semuanya jelas, beliau memberikan kepercayaan kepada guru tanpa banyak campur tangan daripadanya. Sebagai Pengetua, beliau hanya memantau kemajuan projek dan akan campur tangan sekiranya ada isu yang tidak dapat diatasi atau keputusan yang memerlukan pihak Guru Besar membuatnya. Sebagai Pengetua yang mempunyai keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, beliau memanfaatkan sepenuhnya barisan pemimpin di sekolah untuk menggerakkan anak buahnya. Beliau sangat menghargai dan mempercayai guru-guru penolong kerana mereka adalah jentera yang menjayakan sesebuah projek di sekolah. Mereka bergerak dalam pasukan kerja dengan diberi nama khas sebagai contoh “Strategi Pasukan Kerja” yang dijayakan oleh guru-guru penolong.

Keberanian

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi menunjukkan keberanian dalam membangunkan organisasi. Mereka berani bertindak sebagai pemangkin

(catalyst) untuk membawa perubahan, berani mencuba sesuatu yang baharu dengan mengambil kira risiko, berani membuat penambahbaikan sekolah secara kreatif dan inovatif dan berani melibatkan pemegang taruh dalam program sekolah.

Perkongsian daripada seorang Guru Besar berdasarkan pemerhatian beliau tentang kepatuhan guru terhadap waktu bertugas menggerakkan beliau untuk melakukan sesuatu. Semasa hari pertama beliau bermesyuarat dengan guru dengan menyatakan bahawa guru-guru perlu teruskan apa-apa yang telah dirancang oleh pentadbiran terdahulu tanpa menyatakan akan berlaku perubahan. Sebagai pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, beliau berani bertindak untuk mengubah keadaan rutin guru yang jelas tidak menunjukkan kemajuan murid malah jika dibiarkan keadaan menjadi bertambah buruk. Walaupun pada mulanya mendapat tentangan daripada guru-guru tetapi keberaniannya untuk berjumpa dengan ibu bapa dan menjelaskan kenapa perubahan terpaksa dibuat akhirnya mendapat respons yang baik. Ini dibuktikan dengan amalan salah seorang Guru Besar yang mana beliau telah bertindak mengubah kedudukan murid dalam kelas pencapaian lemah dengan mengadakan perbincangan terlebih dahulu dengan guru kelas. Beliau menolak pengasingan murid mengikut kelas berdasarkan pencapaian yang menjadi tradisi sekolah. Beliau juga mencadangkan kaedah PdPc yang lebih sesuai iaitu dengan menambahkan dan mempelbagaikan aktiviti. Walaupun pada awalnya guru-guru tersebut tidak bersetuju tetapi dengan memberikan bukti-bukti kemerosotan pencapaian dan masalah disiplin yang terjadi sepanjang tahun oleh murid-murid kelas tersebut, akhirnya guru menerima. Kebimbangan guru-guru terhadap penolakan oleh ibu bapa akhirnya dilenyapkan setelah respons positif daripada ibu bapa yang terlibat dizahirkan dalam perjumpaan temu murni anak-anak mereka.

Berinisiatif

Peranan pemimpin berprestasi tinggi dalam menunjukkan inisiatif membuat perubahan pengurusan organisasi seperti berusaha untuk membuat sesuatu penambahbaikan sekolah serta menunjukkan usaha tanpa putus asa dalam mencari dana tambahan untuk sekolah. Mereka menunjukkan keperibadian berinisiatif untuk membuat sesuatu penambahbaikan sekolah dengan membangunkan sumber manusia terutama apabila sebahagian besar guru telah berada dalam zon selesa.

Senario yang wujud di sekolah yang berjaya ditangani oleh Pengetua adalah melantik sebilangan guru yang bertanggungjawab terhadap bilik-bilik khas tertentu tetapi mengabaikannya kerana lebih selesa berada dalam bilik guru. Mereka jarang-jarang ke bilik khas tersebut sehinggalah ditegur oleh guru-guru yang hendak menggunakan kemudahan bilik yang tidak selesa kerana kurang pemantauan dan penjagaan. Kebanyakan bilik khas menghadapi situasi yang sama sedangkan bilik guru pula menjadi semakin sempit dan semak dengan peralatan milik guru yang tidak tersusun dan buku-buku latihan murid yang belum dikembalikan. Sebagai pemimpin berprestasi tinggi, beliau telah mengambil langkah mengarahkan semua guru yang mempunyai bilik khas supaya berpindah dan mengosongkan bilik guru. Beliau memberi tempoh tertentu kepada guru tersebut untuk menceriakan bilik-bilik khas dan merekodkan semua kemudahan yang ada dalam bilik khas masing-masing. Beliau mewujudkan PLC dalam kalangan guru dengan permulaannya oleh guru bilik khas berkongsi maklumat tentang kemudahan yang terdapat dan penggunaan peralatan di bilik-bilik tersebut. Guru-guru ini berpeluang menunjukkan kepakaran mereka yang mungkin sebelum ini tidak diketahui oleh rakan-rakan mereka yang lain. Sekolah beliau akhirnya tidak ada bilik guru kerana guru tidak lagi memerlukannya. Inisiatif ini menjadikan pemantauan terhadap kefungsian bilik-bilik khas lebih mudah dan guru pula dapat memanfaatkan waktu luang dengan kerja-kerja profesional berbanding berbual-bual kosong semasa berada beramai-ramai di dalam bilik guru.

RUMUSAN KEPERIBADIAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi melihat perubahan organisasi secara keseluruhan dan berupaya membantu subordinat melihat kemungkinan baharu dan situasi baharu, melihat sesuatu yang baharu menyentuh emosi dan perubahan tingkah laku. Fullan (2001), menyentuh tentang keperluan moral bagi seorang pemimpin berkesan iaitu sama ada orang didorong oleh egoistik (berpusat pada diri sendiri) atau altruistic (tidak mementingkan diri sendiri) dan hakikatnya semua pemimpin yang berkesan dipandu oleh kedua-duanya. Ini bertepatan dengan lima elemen kestabilan emosi oleh Goleman iaitu pemimpin memaksa subordinat supaya patuh, pemimpin menggerakkan subordinat ke arah matlamat organisasi, pemimpin mewujudkan keharmonian dan membina ikatan emosi, pemimpin menuntut konsensus melalui penyertaan, pemimpin menetapkan standard yang tinggi untuk prestasi dan pemimpin membangunkan orang untuk masa depan.

Pandangan Fullan dan Goleman ini turut selari dengan elemen 16 keperibadian yang telah dinyatakan dalam penulisan ini. Fullan (2003) menegaskan bahawa salah satu sebab yang paling penting sekolah tidak memperoleh pencapaian cemerlang kerana jurang yang wujud antara pemimpin pendidikan dengan moral. Ini menunjukkan keperibadian seorang pemimpin pendidikan amat penting untuk memastikan keberhasilan murid melalui moral imperatif yang tinggi. Indikator keperibadian iaitu kestabilan emosi merupakan elemen yang dominan bagi keperibadian iaitu keupayaan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mengurus emosi diri dan memahami emosi orang lain yang memberi kesan kepada prestasi kepemimpinan sekolah dengan memberi inspirasi untuk membangunkan orang lain.

Kemampuan mengawal emosi menjadi elemen utama dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Yahya Don & Yaakob Daud, 2012) kerana pemimpin terlalu emosional akan menganggu ahli organisasi dan menyebabkan hubungan yang renggang antara pemimpin dan subordinat. Dapatan kajian ini selari dengan pandangan Blackmore (2012) iaitu keberkesanan amalan pemimpin tertinggi sekolah dipengaruhi oleh kompetensi emosi. Menurut Lencioni (2002), Wilson (2005) dan Woo (2007) dalam Zuraidah, Junaidah, Yahya dan Siti Noor (2014), tahap kompetensi emosi yang lemah akan menjejaskan komitmen pemimpin tertinggi di sekolah. Oleh itu, untuk memastikan pencapaian *outcome* di sekolah, maka emosi merupakan salah satu elemen yang perlu diurus dengan baik untuk keberkesanan amalan di sekolah (Grobler, 2014 dalam Zuraidah, Yahya dan Siti Noor (2014).

BAB 4
AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

KONSEP AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Amalan pemimpin berprestasi tinggi dalam konteks pemimpin pendidikan bermaksud pemimpin yang mempunyai hala tuju jelas, mengupaya guru, membina jaringan dan jalinan, mewujudkan budaya dan iklim sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran dan memimpin serta mengurus perubahan. Leithwood et al. (2008) menyenaraikan beberapa faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemimpin berprestasi tinggi:

1. Membina visi dan hala tuju – Pemimpin yang mewujudkan kesefahaman dalam mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama.
2. Mempunyai pemahaman tentang sifat dan perkembangan manusia – Pemimpin bukan hanya membangunkan pengetahuan dan kemahiran orang bawahannya tetapi juga komitmen, kapasiti serta ketahanan dalam proses perkembangan diri.
3. Mengubah suai organisasi – Pemimpin dapat mewujudkan organisasi yang memberi ruang kepada guru, murid dan masyarakat untuk berkembang secara peribadi dan profesional.

4. Mengurus Pembelajaran dan Pemudah cara dalam bilik darjah – Pemimpin sekolah dapat menyediakan persekitaran yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran.

Oleh yang demikian, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi perlu mempunyai hala tuju yang jelas, berfikiran strategik serta mempunyai visi dan misi yang jelas dalam menetapkan matlamat sekolah. Pemimpin yang berfikiran jauh akan membuat analisis persekitaran dalam membuat perancangan strategik untuk mencari kekuatan, kelemahan, peluang serta cabaran untuk peningkatan prestasi organisasi. Pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi turut mempunyai kebolehan dalam mengupayakan guru dengan merangsang guru untuk bersungguh-sungguh dalam pelaksanaan tugas serta bekerja secara sepasukan. Pemimpin ini juga akan mengiktiraf dan menghargai warga sekolah dan memastikan pembangunan profesional dalam kalangan warga sekolah.

"Saya beri contoh sebagai seorang pemimpin, dia mesti kreatif, dia mesti ada inovasi dan mengurus perubahan. Setiap pemimpin bila dia jadi ketua, dia mesti ada hala tuju, maksudnya dia sebagai seorang pemandu."

Selain itu, pemimpin berprestasi tinggi juga dapat membina jaringan dan jalinan dengan mewujudkan hubungan dalaman dan luaran untuk merapatkan jurang dan meneroka peluang baharu. Pemimpin berprestasi tinggi juga merupakan pemimpin pembelajaran dengan menggalakkan penggunaan data dan memacu PdPc yang berkualiti ke arah kecemerlangan serta dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran yang sentiasa berubah untuk penambahbaikan sekolah secara berterusan. Persekitaran ini akan mewujudkan iklim kondusif untuk pencapaian dan kemenjadian murid. Fullan (2006) menyatakan bahawa kepentingan pembudayaan ini melebihi dari pencapaian akademik sekolah kerana ia melibatkan nilai yang akan dibawa bersama apabila habis tempoh persekolahan dan akan membentuk masyarakat.

Hala Tuju Jelas

Hala tuju yang jelas didefinisikan dalam penulisan ini sebagai berfikiran strategik, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam menetapkan matlamat sekolah,

membuat analisis persekitaran dalam membuat perancangan strategik dan mengetuai perancangan strategik. Ia berkaitan dengan membangunkan sistem pengurusan sekolah (contoh: Planning, Organizing, Leading and Controlling-POLC), menyelesaikan masalah kritikal, menyampaikan visi dan misi kepada guru pada peringkat awal tahun (contoh: mesyuarat guru), mensasarkan pencapaian sekolah yang tinggi berdasarkan strategi yang telah dirancang (Leithwood et.al. 2008).

Dalam menetapkan hala tuju sekolah, PGB berprestasi tinggi juga perlu mempunyai visi dan misi yang jelas dalam menetapkan matlamat sekolah berdasarkan bidang keberhasilan utama sekolah, menglibatkan warga sekolah dan pemegang taruh dalam penetapan *Key Performance Indicator* (KPI) sekolah, meningkatkan prestasi sekolah ke tahap yang lebih baik secara holistik, memastikan kualiti keputusan peperiksaan semasa, menganalisis keperluan di sekolah, meningkatkan prasarana sekolah, menyelesaikan isu dalaman sekolah, mengetahui dasar dan prosedur terbaharu KPM (PPPM, SKKSM, SKPMg2), berkongsi matlamat dengan warga sekolah dan pemegang taruh, melibatkan murid secara menyeluruh, dan menerapkan nilai-nilai murni dalam kalangan warga sekolah melalui amalan harian.

Selain daripada itu, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi juga membuat analisis persekitaran dalam membuat perancangan strategik berdasarkan prestasi dan perancangan sekolah setelah PGB melapor diri di sekolah berkenaan, mengetahui kekuatan dan kelemahan warga sekolah, mengetahui penerimaan guru terhadap PGB tersebut, menjaga persekitaran sekolah secara berterusan, mengurus risiko berdasarkan faktor dalaman dan luaran sekolah.

"Persepsi awal semasa memasuki sekolah ini ialah menjadikan sekolah ini cemerlang dalam semua bidang kerana sekolah ini berpotensi berdasarkan kekuatan yang ada seperti komuniti, guru dan muridnya. Perkara pertama yang saya lakukan semasa melaporkan diri di sekolah ini saya *scan* pelbagai aspek sekolah melihat segala kekuatan dan kelemahannya."

Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi juga mengetuai perancangan strategik dengan membina perancangan sekolah secara pasukan dan

menurunkan kuasa, membuat analisis keperluan (Strength, Weakness, Opportunity and Threat-SWOT), melihat sumber yang sedia ada di sekolah, menyelesaikan masalah kritikal (analisis jurang) bagi meningkatkan bidang keberhasilan sekolah untuk mencapai visi, misi, matlamat, nilai dan objektif (Robinson, 2008).

Mengupaya Guru

Mengupayakan guru dalam kajian ini difahami sebagai membuat agihan sumber manusia secara cekap, bekerja secara sepasukan, mengiktiraf dan menghargai warga sekolah dan memastikan pembangunan profesional dalam kalangan warga sekolah. Dalam membuat agihan sumber manusia secara cekap PGB memilih ketua bidang/ketua panitia/setiausaha Hal Ehwal Murid (HEM) dan kokurikulum adalah berdasarkan kepakaran guru dan kemahiran guru tersebut. Leithwood dan Riehl (2003) menyatakan bahawa pemimpin sekolah berperanan untuk menyokong, membina dan menilai semua yang berada di bawahnya. Ini seterusnya menjadi contoh teladan kepada guru dan murid.

"Bila kita memperkenalkan *flip classroom* untuk prasekolah, cikgu tak tahu nak ajar, jadi semua kelas saya yang ajar dulu..saya ajar..cikgu tengok..saya ajar..cikgu tengok..empat kelas prasekolah,semua empat kelas prasekolah ni saya ajar dulu..macam mana nak mengajar pendekatan *flip classroom*..lepas tu cikgu ikut..saya yang akan membantu guru..macam mana cara nak mengajar..tunjuk cara saya buat dulu".

Mengupayakan guru juga bermaksud PGB bekerja secara sepasukan dengan mewujudkan budaya bekerjasama yang efektif dalam pasukan warga sekolah (guru penolong kanan, guru-guru, staf sokongan dan murid), Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) dan komuniti, mengamalkan konsep perkongsian kepimpinan dalam pengurusan kurikulum, HEM dan kokurikulum, membuat keputusan secara kolaboratif dengan Guru Penolong Kanan, memberi ruang dan peluang kepada guru untuk menyumbang idea dan mengamalkan konsep penurunan kuasa kepada Guru Penolong Kanan (Smith dan Piele, 1989).

Selain itu, PGB mengiktiraf dan menghargai warga sekolah dengan menghormati warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan), memuji

kejayaan warga sekolah secara lisan dan bertulis, memberi cenderamata/ anugerah/sijil untuk meningkatkan motivasi kerja warga sekolah, menggunakan media sosial untuk mengiktiraf dan menghargai warga sekolah, meraikan warga sekolah dan menerima idea dan cadangan warga sekolah.

Dalam mengupayakan guru, PGB membangunkan kompetensi guru (pembangunan profesional) berdasarkan keperluan dengan mengadakan kursus yang dikendalikan oleh PGB, komuniti pembelajaran profesional (PLC) dalam panitia masing-masing, berkursus di luar, dan kepakaran dari luar (out-sourcing). Selain daripada itu, PGB juga memastikan guru mengetahui perubahan terkini dalam dasar pendidikan, menggalakkan guru-guru menyambung pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran.

Jaringan dan Jalinan

Jaringan dalam kajian ini dapat difahami dengan mengadakan hubungan dalaman KPM untuk merapatkan jurang dan meneroka peluang-peluang baharu dengan mengenali warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan) secara personal melalui *rapport* yang dibina dengan PPD/JPN serta sekolah-sekolah dalam KPM.

"Setakat ni kita ada dapatkan perkongsian dari daerah, ada penceramah dan di sini ni kita ada jurulatih untuk 9 sekolah dan beliau akan datang bantu sekolah, kita ada guru-guru pakar dari sekolah lain yang datang bantu bagi subjek yang lemah, jadi kita akan bergerak dan berkongsi macam itulah. Kita juga ada jemput penceramah macam pemeriksa kertas yang ada kepakaran. SISC ada datang juga membantu banyaklah. SIP Partner dan pegawai PPD lain pun ada bantu beri motivasi."

Jalinan dalam penulisan ini dapat difahami dengan mengadakan hubungan luaran KPM untuk merapatkan jurang dan meneroka peluang-peluang baharu dengan mengenali warga sekolah secara personal dengan membina *rapport* dengan PIBG, komuniti, Institusi Pengajian Tinggi dan Badan Bukan Kerajaan (NGO). Selain daripada itu, jalinan turut merapatkan jurang antara sekolah dan masyarakat dengan memahami sosioekonomi masyarakat setempat, menerima cadangan ibu bapa, membuat perbincangan dengan PIBG,

dan melibatkan komuniti dalam program sekolah seperti membuat lawatan ke rumah murid.

Jaringan dan jalinan dapat menyebarluaskan matlamat sekolah dan dasar KPM bersama pemegang taruh untuk membangunkan sekolah melalui teknologi (telefon, e-mel, faks dan lain-lain) dan media sosial (whatsapp, facebook, instagram, twitter, telegram dan lain-lain). Ia juga dapat mewujudkan suasana komuniti yang menjaga dan menyokong murid dalam pembelajaran. Jaringan dan jalinan juga bermaksud membuat penandaarasan amalan terbaik untuk membina jaringan dan jalinan dengan PIBG cemerlang, sekolah-sekolah cemerlang (berprestasi tinggi/cluster), swasta/antarabangsa secara berterusan.

Jaringan dan jalinan juga bermaksud menggalakkan penyertaan murid dalam pertandingan peringkat antarabangsa dengan kerjasama PIBG, Komuniti, NGO, KPM, Alumni dan KPT (universiti, kolej, politeknik dan lain-lain), menjalin hubungan kerjasama dengan sekolah-sekolah swasta dan antarabangsa serta berkongsi kepakaran untuk keberhasilan murid melalui kerjasama Jurulatih Utama guru cemerlang, guru pakar dari luar (out-sourcing), SIP+, PPD/JPN/KPM.

Budaya dan Iklim Sekolah

Budaya dan iklim sekolah dalam penulisan ini bermaksud membina budaya positif dan harapan tinggi dalam kalangan warga sekolah bagi mewujudkan iklim yang kondusif, mewujudkan persekitaran sekolah kondusif dengan daya imaginasi dan apresiasi dalam 3K (Keceriaan, Keselamatan dan Kebersihan), melaksanakan arahan-arahan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) untuk penambahbaikan terhadap kemudahan prasarana (Ekosistem Kondusif Sektor Awam), melaksanakan keceriaan kepada berorientasikan akademik (mural, pondok bacaan dan lain-lain), memantau persekitaran sekolah dalam aspek 3K menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran abad ke – 21.

Selain daripada itu, budaya dan iklim sekolah difahami sebagai membudayakan harapan tinggi dalam penetapan objektif keberhasilan dalam kalangan warga sekolah, nilai murni dan jati diri dalam kalangan warga sekolah,

perubahan berdasarkan keperluan semasa dalam pendidikan, mengamalkan kreativiti dan inovasi, budaya senggara, dan keusahawanan.

"Dari aspek kebersihan kelas, saya nampak ada yang minat untuk wujudkan iklim kondusif di sekolah. Saya sentiasa pantau untuk lihat aspek keceriaan dan keselamatan sekolah. Pagi-pagi saya dah pantau dan setakat ni pekerja swasta pun dah faham lah apa yang perlu dibuat dari segi keselamatan dan kebersihan. Dia kena ambil tahulah, jadi saya rasa sudah memudahkan kerja saya. Semua benda fokus kepada keselamatan dulu. Awal-awal dulu kita perlu macam mengarah, tapi lama-lama dia dah tahulah, mungkin awal ni, dia tak tahu apa tugas yang perlu dibuat tetapi bila kita terangkan, dia (pekerja swasta) dah tahu dan cikgu pun dah tahu apa yang dimaksud 3K." (Pengetua)

Pemimpin Pembelajaran

Pemimpin pembelajaran dalam penulisan ini difahami sebagai menggalakkan penggunaan data dan memacu PdPc yang berkualiti ke arah kecemerlangan dengan mengamalkan semua dasar dan prosedur KPM dalam bidang kurikulum (PPPM, 9 bidang pengurusan, SKPMg2), membuat keputusan merujuk kepada dasar dan prosedur KPM yang terkini dalam bidang kurikulum (PPPM, 9 bidang pengurusan, SKPMg2), menganalisis pencapaian murid melalui *headcount*, menetapkan target yang tinggi untuk memberi perangsang agar murid dan guru berusaha dengan lebih gigih.

"Hari tu saya pantau blok A. PdPc guru itu perlu ada penambahbaikan. Saya masuk ke bilik darjah 10 minit dan duduk sekejap tengok dan saya dapati memang memerlukan penambaikan"

Pemimpin pembelajaran juga dapat didefinisikan sebagai mengoptimumkan penggunaan data *headcount* untuk menetapkan sasaran berdasarkan *Take Of Value* (TOV), memantau pencapaian murid, mengutamakan subjek yang kritikal, melaksanakan intervensi, dan membuat penilaian. Tambahan sebagai seorang pemimpin pembelajaran menyediakan pendekatan alternatif yang sesuai (teknologi) untuk memudahkan pemantauan, merujuk data (SKPMg2) untuk merancang keberhasilan murid dalam bidang

kurikulum, HEM, kokurikulum, iklim sekolah dan PIBK bersama-sama kumpulan pemikir.

Dalam senario ini, pemimpin pembelajaran memantau dengan menggunakan pelbagai pendekatan (teknologi) terhadap kaedah PdPc guru abad ke-21, keberadaan guru, bahan PdP untuk guru ganti, Rancangan Pengajaran Harian (RPH), kehadiran murid, hasil kerja murid, masalah pembelajaran murid (student voice), pembelajaran murid di rumah dan pencapaian murid.

Pemimpin pembelajaran turut memimpin dan membimbing guru-guru dalam membuat keputusan untuk penambahbaikan PdPc, melaksanakan pemulihan, pengukuhan dan pengkayaan, melaksanakan PdPc secara kreatif dan inovatif menggunakan pendekatan abad ke-21 (Teknologi Maklumat dan Komunikasi). PGB yang berperanan sebagai pemimpin pembelajaran membuat penyeliaan dan bimbingan terhadap pengajaran guru dengan menggunakan pelbagai pendekatan penyeliaan abad ke-21, coaching dan mentoring, komuniti pembelajaran profesional (Professional Learning Community), mengajar secara berpasukan (team teaching) dan merujuk guru pakar (Louis dan Walstrom, 2010).

Pemimpin pembelajaran turut menggalakkan murid menjadi pemimpin muda, menggalakkan pembelajaran aktif murid di dalam bilik darjah, mengajar subjek kritikal bagi waktu yang ditetapkan mengikut kepakaran, memantau keselamatan, kesihatan dan kebajikan murid di sekolah dan melibatkan ibu bapa untuk peningkatan akademik murid.

Memimpin dan Mengurus Perubahan

Dalam penulisan ini memimpin dan mengurus perubahan difahami sebagai mengetuai dan memimpin perubahan untuk penambahbaikan sekolah secara berterusan. PGB yang memimpin dan mengurus perubahan mempunyai ilmu sebelum membuat sesuatu perubahan, belajar menyesuaikan diri terlebih dahulu sebelum memulakan sesuatu perubahan, membimbing warga sekolah untuk menjayakan perubahan (keluar dari zon selesa), menggunakan pengalaman

sebagai asas memulakan perubahan, menyebarkan perubahan kepada warga sekolah dan pemegang taruh, mengaplikasi kreativiti dan inovasi dalam memimpin perubahan di sekolah dan memulakan perubahan untuk membentuk nilai dan budaya sekolah.

"Apabila saya diberikan tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah ini saya harus membuat perubahan.. bukan saya katakan yang Guru Besar yang terdahulu tu tidak membuat perubahan, tetapi perubahan ke arah yang lebih baik.... jika ada aktiviti yang lebih baik yang melibatkan kemenjadian murid saya teruskan....meneruskan dan sekiranya memerlukan penambahbaikan.. saya akan buat penambahbaikan."

Walaupun Guru Besar tersebut baharu sahaja ditempatkan di sekolah itu namun beliau tidak menyalahkan Guru Besar yang terdahulu kerana tidak membuat perubahan. Seorang pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi akan membuat analisis persekitaran dan melihat dari segi kemampuan warga sekolah untuk melaksanakan program intervensi. Objektif program yang dirancang adalah bertujuan untuk peningkatan prestasi sekolah dan juga kemenjadian murid itu. Selain dari warga sekolah, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi juga akan mendekatkan diri dengan komuniti terutamanya ibu bapa murid untuk memastikan bahawa usaha untuk peningkatan prestasi murid adalah satu usaha yang kolektif.

Fink (2001) menjelaskan bahawa pemimpin sekolah perlu belajar sepertimana seorang guru belajar untuk mengurus sekolah secara berterusan. Proses ini akan secara perlahan-lahan mewujudkan persekitaran yang diinginkan. Pada masa yang sama, pemimpin dapat menanam sifat tanggungjawab dalam jiwa guru untuk terus meningkatkan prestasi murid.

"Untuk pusat sumber saya begini... untuk kemenjadian murid kita hendak lahirkan murid-murid alaf ke-21. Sebab sekarang bukan macam murid-murid zaman dahulu.. tetapi kekangan saya nak ubah mentaliti guru daripada KBSR kepada KSSR... sebab tu masalah saya sebab hari ini pun kita dalam kelas... kita ada 25 kelas arus perdana... walaupun kita sudah pesan...kita dah suruh dia tulis .. paling-paling tidak pun tulis OPEN di sudut tu pun ada yang tidak buat .. jadi kita kena tekan yang tu dulu sebab sekolah jer tempat yang penerapan semua tu..bagaimana kita hendak mencapai 6 aspirasi murid

> tu kalau cikgu tidak berubah...tapi untuk guru berubah sangat sukar..sebab semasa PdP .. dia orang bukan tak masuk kelas dia masuk tetapi guna kaedah lama.. sekolah kami ni luas kalau GPK saya sebelah sana saya akan ambil kelas sebelah sini.. kalau tidak ronda ada juga yang tak masuk...jadi masalahnya cikgu tak nak berubah bagi dia cikgu bla-bla di depan ni... itu lah PdP sebenarnya... dia orang sudah puas hati"

RUMUSAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi dari domain amalan iaitu seorang pemimpin pendidikan berprestasi tinggi mempunyai hala tuju jelas, mengupaya guru, membina jaringan dan jalinan, mewujudkan budaya dan iklim sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran serta memimpin serta mengurus perubahan. Dalam konteks kepimpinan pendidikan bagi memastikan keberhasilan murid, pemimpin pendidikan berprestasi tinggi memastikan keperibadian mempengaruhi amalan dalam menetapkan hala tuju jelas, mengupaya guru, membina jaringan dan jalinan, mewujudkan budaya dan iklim sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran serta memimpin serta mengurus perubahan.

Secara keseluruhan, 16 indikator iaitu kestabilan emosi, pemikiran konseptual, memacu kreativiti dan inovasi, kepemimpinan pasukan, keyakinan diri, pemangkin perubahan, komunikasi, bimbingan dan pementoran, pendorong, proaktif, percaya, mencabar status quo, keberanian, memanfaatkan hubungan, kesedaran organisasi, dan berinisiatif turut mempengaruhi amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi dalam menetapkan hala tuju jelas, mengupaya guru, membina jaringan dan jalinan, mewujudkan budaya dan iklim sekolah, menjadi pemimpin pembelajaran serta memimpin serta mengurus perubahan bagi memastikan *outcome* iaitu keberhasilan murid tercapai seperti yang dihasratkan dalam PPPM 2013-2025.

BAB 5
KEBOLEHGUNAAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

KESESUAIAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Pembangunan **Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi** telah mendatangkan beberapa implikasi yang positif. Standard yang dibangunkan adalah bertepatan serta bersesuaian dengan *Standard Australian Institute For Teaching And School Leadership* (2015). Ia menekankan amalan profesional pengetua untuk menghasilkan kepimpinan sekolah berkualiti dalam meningkatkan hasil pembelajaran murid. Standard ini merupakan model bersepadu yang mengiktiraf pemimpin yang baik (good leaders) dan pemimpin yang berprestasi tinggi sentiasa mempunyai kualiti dan keupayaan.

Ia digambarkan dalam tiga syarat asas kepimpinan dan lima bidang amalan kepimpinan. Tiga syarat asas keperibadian PGB iaitu nilai dan visi (vision

and values), pengetahuan dan kefahaman (knowledge and understanding) dan sifat peribadi, sosial dan kemahiran interpersonal (personal qualities, social and interpersonal skills). Lima bidang amalan profesional adalah memberi keutamaan terhadap pengajaran dan pembelajaran (leading teaching and learning), membangunkan diri dan orang lain (developing self and others), mengetuai penambahbaikan, inovasi dan perubahan (leading improvement, innovation and change), mengetuai pengurusan sekolah (leading the management of the school) dan keterlibatan serta bekerjasama dengan komuniti (engaging and working with the community). Kejayaan amalan profesional adalah dipengaruhi oleh tiga elemen keperibadian Pengetua dan Guru Besar.

Standard yang telah dibangunkan oleh institusi kepimpinan luar negara turut mempunyai beberapa persamaan dengan Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi yang telah dihasilkan mengikut acuan Malaysia. Dalam standard ini diperjelaskan kejayaan enam amalan PGB dalam menetapkan hala tuju yang jelas, mengupayakan guru, membina jalinan dan jaringan, membina budaya dan iklim, berperanan sebagai pemimpin pembelajaran serta memimpin dan mengurus perubahan dipengaruhi oleh 16 keperibadian PGB iaitu keyakinan diri, kestabilan emosi, kesedaran organisasi, komunikasi, mencabar status quo, pemikiran konseptual, proaktif, pemangkin perubahan, kepemimpinan pasukan, memacu kreativiti dan inovasi, bimbingan dan pementoran, memanfaatkan hubungan, pendorong, percaya, keberanian dan berinisiatif.

Kriteria amalan dan keperibadian ini akan mempengaruhi PGB untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah dan keberhasilan murid kerana draf Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi ini tercetus hasil sumbang saran PGB berprestasi tinggi yang boleh dijadikan suri teladan mengikut acuan Malaysia. Item-item yang terhasil daripada sumber yang tepat menggabungkan amalan sedia ada PGB di sekolah-sekolah Malaysia dan contoh-contoh standard di dalam dan luar negara.

RUMUSAN DAN CADANGAN PENGGUNAAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Institut Aminuddin Baki (IAB) telah dipertanggungjawabkan untuk memastikan anjakan ke-5 direalisasikan menjelang 2025. Menurut Hammond (2007), pemimpin berprestasi tinggi bukan sahaja dilahirkan malah ia boleh dilatih. Namun demikian adakah IAB telah melatih semua pemimpin dan bakal pemimpin untuk mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi? Jika sudah bagaimana mengukurnya? Maka kajian ini menjadi asas yang telah menghasilkan satu **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi** sebagai panduan untuk mengukur sejauh mana PGB di sekolah-sekolah Malaysia sudah mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi atau tidak. Standard ini juga dicadangkan digunakan untuk menaraf PGB di Malaysia terutama PGB Lulusan NPQEL sama ada mencapai tahap PGB berprestasi tinggi. Oleh demikian, kajian ini juga dapat memberi gambaran sebenar dan panduan kepada Pengetua mahupun Guru Besar dan pihak-pihak berkaitan seperti pihak JPN, PPD dan KPM berkaitan aspek-aspek penting dan utama yang perlu diberi penekanan atau fokus dalam membangunkan PGB berprestasi tinggi.

Rumusannya, terhasil dua domain utama, 22 indikator dan 274 item telah disusun atur semula bagi menghasilkan **Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi**. Enam indikator amalan terdiri daripada i) hala tuju jelas, ii) mengupaya guru, iii) jalinan dan jaringan, iv) budaya dan iklim sekolah, v) pemimpin pembelajaran, dan vi) memimpin dan mengurus perubahan yang boleh diguna pakai untuk melihat sejauh mana dipengaruhi oleh 16 indikator keperibadian iaitu i) keyakinan diri, ii) kestabilan emosi, iii) kesedaran organisasi, iv) komunikasi, v) mencabar status quo, vi) pemikiran konseptual, vii) proaktif, viii) pemangkin perubahan, ix) kepemimpinan pasukan, x) memacu kreativiti dan inovasi, xi) bimbingan dan pementoran, xii) memanfaatkan hubungan, xiii) pendorong, xiv) percaya, xv) keberanian, dan xvi) berinisiatif. Garis panduan atau standard ini akan dapat membantu pemimpin sekolah mengorak langkah kehadapan dalam menjayakan aspirasi pendidikan negara seterusnya memastikan keberhasilan murid.

Cadangan standard ini telah diterjemah ke dalam Model Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi untuk membantu mencapai matlamat negara berhubung keberhasilan murid. Sehubungan itu, PGB haruslah mengamalkan enam indikator yang terdapat dalam domain amalan iaitu hala tuju jelas, mengupaya guru, jalinan dan jaringan, budaya dan iklim sekolah, pemimpin pembelajaran, memimpin dan mengurus perubahan serta ini hanya dapat dicapai secara maksimum sekiranya PGB mempunyai 16 indikator keperibadian PGB berprestasi tinggi iaitu keyakinan diri, kestabilan emosi, kesedaran organisasi, komunikasi, mencabar status quo, pemikiran konseptual, proaktif, pemangkin perubahan, kepemimpinan pasukan, memacu kreativiti dan inovasi, bimbingan dan pementoran, memanfaatkan hubungan, pendorong, percaya, keberanian dan berinisiatif.

Rajah 5.1 Model Watan Standard Keperibadian dan Amalan Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi

PGB seluruh Malaysia dapat menggunakan indikator yang telah dibangunkan dalam Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi bagi membuat penarafan kendiri.

RUJUKAN

Abas Haji Awang. (2006). *Kepimpinan instruksional*. Kuala Lumpur. Jabatan Pelajaran Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur

Amani Dahaman. (2014). Pembangunan Modul m-Pembelajaran Bahasa Arab di Institut Pendidikan Guru / Amani Dahaman @ Dahlan.Thesis Ph.D Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

Anderson, T. W., & Rubin, H. (1956). Statistical inference in factor analysis. In J. Neyman (Ed.), *Proceedings of the Third Berkeley Symposium on Mathematical Statistics and Probability* (pp. 111-150). Berkeley: University of California Press.

Arrindell, W. A., & van der Ende. J. (1985). An empirical test of the utility of the observations-to-variables ratio in factor and components analysis. *Applied Psychological Measurement, 9*, 165 - 178.

Australian Institute For Teaching And School Leadership. (2015). Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles. Carton South, Autralia. Education Services Australia.

Avolio, B. J. dan Bass, B. M.. (1988). *Transformational and Leadership, Charisma, and Beyond*. Emerging Leadership Vistas. J.G. Hunt et al. (eds)., Lexington, MA: Lexington Books.

Barrett, P. T., & Kline. P. (1981). The observation to variable ratio in factor analysis. *Personality Study in Group Behavior, 1*, 23-33.

Barth, R. (1980). *Run School Run .* Cambridge. MA, Harvard University Press.

Barth, R. (1986). On sheep and goats and school reform. *Phi Delta Kappan, 68*(4), 293–296.

Barth, R. (1990). *Improving Schools from Within.* San Francisco. CA, Jossey-Bass.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

Bennis. W. G. Dan Nanus. B. (2003). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins Publishers.

Blasé.J, Blasé.J & Philips.D.Y. (2010). Handbook for School Improvement: How High-Performing Principals Creat High Performing Schools. California. Corwin Press.

Bossert, S.T., Dawyer, D.C., Rowan, B. & Lee, G.V. (1982). *The instructional management role of principal*. *Education Administration Quarterly.* 18(3): 36-34.

Bryant, F. B., & Yarnold, P. R. (1995). Principal components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L. G. Grimm & R R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariale statistics*(pp. 99-136). Washington, DC: American Psychological Association.

Cattell, R. B. (1978). *The Scientific Use of Factor Analysis*. New York: Plenum

Chin, Hai Leng. (2009). Pembangunan dan penilaian laman portal pembelajaran tatabahasa Bahasa Melayu Tingkatan Dua / Chin Hai Leng.Thesis (Ph.D) -- Jabatan Kurikulum dan Teknologi Pengajaran, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first Course in Factor Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation, 10*(7). Retrieved July 3, 2008 from http://pareonline.net/pdf/v10n7a.pdf.

Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools.* New York. State of New York Press, Albany.

Delaney.L. (2009). 10 Traits of high performance leaders. https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/10-traits-of-high-performance-leaders-1/ (10 Disember 2016)

Everitt, 1:1. S. (1975). Multivariate analysis: The need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry*. 126, 2S7-240.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*, 272-299.

Fadzilah Haji Amzah. (2007). Pembinaan modul pengajaran sajak berlandaskan pendekatan respons pembaca / Fadzilah bt Hj Amzah.Thesis (Ph.D) -- Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.

Fink, E., and Resnick, L.B., (2001). Developing Principals as Instructional Leaders. Accessed from www.researchgate.net on 8 August 2018.

Ford, J. K., MacCallum, R. C., & Tait, M. (1986). The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology, 39*, 291-314.

Fullan, M., (2006). The Change. Educational Leadership. Association for Supervision and Curriculum Development. University of Toronto, Canada

Fullan, M. (2009). Leadership development: The larger context. *Educational Leadership Journal*. 67 (2).

Garson, D. G. (2008). *Factor Analysis: Statnotes*. Retrieved March 22, 2008, from North Carolina State University Public Administration Program, http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/factor.htm.

Gazilah Mohd. Isa. (2012). Pembinaan dan penilaian modul pengajaran pola ayat Bahasa Arab / Gazilah binti Mohd. Isa. Thesis (Ph.D) -- Jabatan Bahasa Arab dan Bahasa-bahasa Timur Tengah, Fakulti Bahasa dan Linguistik, Universiti Malaya,.

Gorsuch, R. L. (1983). *Factor analysis* (2nd ed.). Hillsdale,NJ: Erlbaum.

Guadagnoli, E., & velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin, 103*, 265-275.

Guilford, J. P. (1954). *Psychometric methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black,W. C. (1995). Multivariate data analysis (4th ed.). Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).

Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1-20.

Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271–306.

Harris, A. (2002). *School improvement*. London. Routledge Falmer.

Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS® System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. Cary, NC: SAS Institute, Inc.

Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of exploratory factor analysis in published research: Common errors and some comment on improved practice. *Educational and Psychological Measurement, 66*, 393-416.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle of leadership, Training and Development Journal. 23(2). 26-34

Hoerr, T. (2008). What is instructional leadership. *Educational Leadership Journal*. 65 (4)

Hogarty, K. Y., Hines, C. V., Kromrey, J. D., Ferron, J. M., & Mumford K. R. (2005). The quality of factor solutions in exploratory factor analysis: The influence of sample size, communality, and overdetermination. *Educational and Psychological Measurement, 65*, 202-226.

Hoi, Sim Min. (2009). Pembentukan modul pengajaran pecahan menggunakan komputer bagi pengembangan nilai untuk murid Tahun Lima / Hoi Sim Min. Dissertation (M.Math.Ed.ICT.) -- Jabatan Pendidikan Matematik dan Sains, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya,.

Hoy, A.W & Hoy, W.K. (2003). *Instructional leadership: A learning-centered guide*. Boston. Allyn and Bacon.

Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Ibrahim Taib. (2012). Pembinaan model resiliensi remaja sekolah / Ibrahim bin Taib. Thesis (Ph.D) -- Jabatan Psikologi Pendidikan dan Kaunseling, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya,

Institut Aminuddin Baki (IAB). (2006). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia. Genting Highlands. Kementerian Pelajaran Malaysia

Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Pelan transformasi kerajaan : Pelan hala tuju*. Putrajaya. Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan.

Jamil Ahmad & Norlia Goolamally. 2009. Kriteria pemilihan kepimpinan sekolah antara realiti dan retorik. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan ke 16. 21 – 24 Julai.

Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepimpinan instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang*. Tesis Dr. Fal. Bangi. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Joyce L, Epstein, M.G Sanders, B.S. Sion, K.C. Salinas, N.R. jansorn & F.L.Voorhis. (2002). School, Family and Community Partnership : Your Handbook for Action 2nd edition. CA. Thaousand Oak.

Kamaruzaman Moidunny. (2012). Standard Kompetensi Kepengetuaan Malaysia (SKKSM). http://kamaruzamanmoidunny.blogspot.com/2012/09/standard-kompetensi-kepengetuaan.html (20 April 2017)

Kementerian pendidikan Malaysia. (2013). Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025). Putrajaya. Kementerian Pendidikan Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Memperkasa kepimpinan instruksional sekolah*. Putrajaya. Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia. (2010). FAQs program pembangunan prestasi sekolah. *Lampiran Informasi Am.* Putrajaya. Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kline, P. (1979). *Psychometrics and psychology*. London: Acaderric Press.

Kunce, J. T., Cook, W. D., & Miller, D. E. (1975). Random variables and correlational overkill. *Educational and Psychological Measurement, 35,* 529-534.

Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools.*, Alexandria. VA: ASCD.

Lambert, L. (2002). A framework for shared leadership. *Educational Leadership Journal*. May

Latip Muhammad. (2006). *Kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah Negeri Selangor*. Tesis Dr. Fal. Bangi. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Lawley, D. N., & Maxwell, A. E. (1971). *Factor analysis as a statistical method*. London: Butterworth and Co.

Leithwood, K., Harris, A. and Hopkins, D., (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, Vol 28,No. 1, Feb 20018, pp 27-42.

Leithwood, K. and Riehl, C., (2003). What we know about successful school leadership. Philadelphia PA: Laboratory for Student Success, Temple University. USA.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership for full-scale reform : Effects on students, teachers and their classroom practices. School *Effectiveness and School Improvement.* Vol.17. No. 2, June 2006, pp. 201-227.

Louis, Karen S., Dretzke, B. and Wahlstrom, K., (2010). How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 21, No. 3, September 2010, 315-336.

Low, Suet Fin. Pembinaan dan pengujian model pencapaian akademik pelajar Tingkatan Empat di Daerah Klang / Low Suet Fin. Thesis (Ph.D) -- Jabatan Psikologi Pendidikan dan Kaunseling, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 2012.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Preacher, K. J., & Hong S. (2001). Sample size in factor analysis: The role of model error. *Multivariate Behavioral Research, 36*, 611-637.

MacCallum, R. C., Widaman, K. F., Zhang, S., & Hong S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods, 4*, 84-99.

Marascuilo, 1.. A., & Levin, J. R (1983). *Multivariate statistics in the social sciences*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

McDonald, R. P., & Krane, W. R (1979). A Monte Carlo study of local identifiability and degrees of freedom in the asymptotic likelihood ratio

test. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 32,* 121-132.

McDonald, R. P., & Krane, W. R. (1977). A note on local identifiability and degrees of freedom in the asymptotic likelihood ratio test. *British Journal ofMathematical and Statistical Psychology, 30,* 198-203.

Mitchell, C & Castle.J.B. (2005). The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*. 28 (3).

Mohd Khalit Othman, Pembangunan model penerimaan dan penggunaan Ekhidmat Awam berdasarkan UTAUT / Mohd Khalit Bin Othman. Ph.D. Jabatan Teknologi Maklumat, Fakulti Sains Komputer dan Teknologi Maklumat, Universiti Malaya 2016.

Mohd Ridhuan, M.J, Saedah, S., Farazila, Y., Nurulrabihah, M.N., Zaharah, H., & Ahmad Arifin, S. (2015). Aplikasi Teknik Fuzzy Delphi Terhadap Keperluan Elemen Keusahawanan Bagi Pensyarah Kejuruteraan Politeknik Malaysia. International Journal of Business and Technopreneurship, 5(1), 135–150.

Mohd Ridhuan, M.J, Saedah, S., Farazila, Y., Nurulrabihah, M.N., Zaharah, H., & Ahmad Arifin, S. (2014). Keperluan Kemahiran Generik dan Nilai Bagi Program Kejuteraan berasaskan Work-Based Learning Politeknik Malaysia. Jurnal Isu Dalam Pendidikan, 38(2), 73-88.

Mohd Ridhuan, M.J., Shariza, S., & Mohd Ibrahim, K. A. (2014). Kompetensi Guru Terhadap Pengurusan Pengajaran Dan Pembelajaran: Suatu Pendekatan Teknik Fuzzy Delphi. Jurnal Kepimpinan Pendidikan, 1(3), 77–88.

Mohd Ridhuan, M.J., Saedah, S., Zaharah, H., Nurulrabihah, M.N., & Ahmad Arifin, S. (2014). Pengenalan Asas Kaedah Fuzzy Delphi Dalam Penyelidikan Rekabentuk Pembangunan. Minda Intelek. ISBN: 978-967-1283-05.

Mohd Ridhuan, M.J., Nurulrabihah, M.N., Zaharah, H., Ahmad Arifin, S. & Norlidah, A. (2013). Application Of Fuzzy Delphi Method In Educational Research. Dlm. Saedah, S., Norlidah, A., DeWitt, D.,& Zaharah, H. (Eds). Design and Developmental Research: Emergent Trends in Educational Research. Pearson Malaysia Sdn Bhd. ISBN: 9789673492831, 85-92

Mohd Ridhuan Bin Mohd Jamil. (2016). Pembangunan Model Kurikulum Latihan Skives Bagi Program Pengajian Kejuruteraan Pembelajaran Berasaskan Kerja, tHESIS Institut Pengajian Siswazah Universiti Malaya Kuala Lumpur. Thesis Ph.D Fakulti Kejuruteraan, Universiti Malaya.

Muhammad Faizal A.Ghani. Pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia / Muhammad Faizal bin A.Ghani. Thesis (Ph.D) -- Jabatan Pengurusan, Perancangan & Dasar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 2008.

Murphy, J. (2001). The changing face of leadership preparation. *School Administrator Journal.* 58 (10).

National Association Secondary School Principal @ NASSP – 21st Ledership (2010)

National Policy Board For Educational Administration. (2015). Professional Standards for Educational Leaders. Reston. VA: Author

Ngu,Kee Shing, Pembangunan modul kurikulum intergenerasi berasaskan perkongsian kemahiran / Ngu Kee Shing.Ph.D. Jabatan Kurikulum dan Teknologi Pengajaran, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya 2016.

Norlia T. Goolamally. 2010. Pembinaan dan pemeriksaan ciri-ciri psikometrik instrumen pemilihan pemimpin sekolah. Tesis: Dok. Fal. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Noor Azli Mohamed Masrop. Pembangunan dan penilaian formatif perisian kursus (courseware) bagi mata pelajaran aplikasi komputer di Kolej Islam Darul Ehsan (KISDAR) / Noor Azli bin Mohamed.Dissertation (M.Ed.) -- Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 2000.

Noraini Hamzah, Pembentukan kerangka kualiti pengurusan pembinaan projek perumahan dalam mengurangkan kecacatan perumahan teres baru siap / Noraini Hamzah. Thesis Ph.D Fakulti Alam Bina, Universiti Malaya 2014.

Norlidah Alias. Pembangunan modul pedagogi berasaskan teknologi dan gaya pembelajaran Felder-Silverman Kurikulum Fizik Sekolah Menengah / Norlidah Alias.Thesis (Ph.D) -- Jabatan Kurikulum dan Teknologi Pengajaran, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 2010.

Noruis, M. J. (2005). *SPSS 13.0 Statistical Procedures Companion*. Chicago: SPSS, Inc.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Ed.). New York: McGraw-Hill.

Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 9*(11). Retrieved July 1, 2008 from http://PAREonline.net/getvn.asp?v=9&n=11.

Osman Hashim. Pembinaan dan pengesahan instrumen saringan bacaan kanak-kanak pra sekolah / Osman Bin Hashim. Dissertation (M.Ed.) -- Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 2005.

Paezah Abd Halim & Faridah Yunus. (2017). Kepentingan penglibatan ibu bapa dalam aktiviti pembelajaran kanak-kanak di prasekolah. http://conference.kuis.edu.my/pasak2017/images/prosiding/pendidikan/14-PAEZAH-ABD-HALIM.pdf (15 Ogos 2018)

Preacher, K. J., & MacCallum, R. C. (2002). Exploratory Factor Analysis in Behavior Genetics Research: Factor Recovery with Small Sample Sizes. *Behavior Genetics, 32*, 153-161.

Richey, R., & Klien, J. (2007). Design and development research: Method, strategies and issues. London: Erlbaum.

Rindskopf, D. (1984). Structural equation models: Empirical identification, Heywood cases, and related problems. *Sociological Methods and Research, 13,* 109-119.

Robinson. V.M.J., (2008). School Leadership and Student Outcomes: Identfying What Works and Why. *ACEL Monograph Series*. University of Melbourne, Australia.

Rosidah Hamid, Pembangunan dan penilaian TeLMOVA untuk pendidikan seni visual Tingkatan Empat / Rosidah binti Hamid. Thesis Ph.D Jabatan Asas Pendidikan dan Kemanusiaan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya 2014.

Rosnah Ishak. Pembinaan profil amalan terbaik organisasi pembelajaran untuk sekolah Malaysia / Rosnah bt Ishak.Thesis (Ph.D) -- Jabatan Pengurusan, Perancangan dan Dasar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 2013.

Saharah Hj Said & Kassah Hj. Masrah. (2015) Standard Kompetensi Kepengetuaan Malaysia. http://gurubesarcorner.blogspot.com/2015/05/standard-kompetensi-kepimpinan-sekolah.html (20 April 2017)

Shafinaz bt A. Maulod Chua Yan Piaw Hussein bin Ahmad Shahrin bin Alias (2017). Kecerdasan Emosi dan Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah Emotional Intelligence and Instructional Leadership of Secondary School Principals.

Siti Zuraida Maaruf, Pembangunan Modul Pedagogi Responsif Budaya Kraf Tradisional Pendidikan Seni Visual Sekolah Menengah / Siti Zuraida binti Maaruf.Thesis Ph.D Jabatan Kurikulum dan Teknologi Pengajaran, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya 2014.

Smith., Stuart C., Ed.: Piele, Phillips K., Ed. (1989). School Leadership: Handbook for Excellence. *ERIC Clearinghouse on Educational Managemen*t. University of Oregon, USA.

Spillane, J.P., (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey Bass

Wee. E.L et al. (2016). *NPQEL: Modul asas.* Institut Aminuddin Baki. Enstek. Kementerian Pendidikan Malaysia.

Velicer, W. F., & Fava, J. L. (1998). Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. *Psychological Methods, 3*, 231-251.

Vilsteren, V. (2006). *Managing schools towards high performance : linking school management theory to the school effectiveness knowledge base* London. edited by Visscher. A. Taylor & Francis.

Zaidatol Akmaliah, Lope Pihie, Teng Lung Kiu, Foo Say Fooi, Zakaria Kasa dan Jegak Uli (2000) Hubungan Kepemimpinan Transformational Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru

Zuraidah, Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don dan Siti Noor Ismail. (2004). Kompetensi emosi pemangkin keberkesanan amalan kepimpinan guru. Jurnal kepimpinan. Universiti Malaya.

PENARAFAN KENDIRI PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

Abd Wahab bin Muda, Ph.D
Ketua Jabatan Penyelidikan dan
Pembangunan Pendidikan, IABCGH

Ahli Kumpulan:
Jamelaa Bibi binti Abdullah, Ph.D
Hamidon bin Abd Rahman, Ph.D
Nakoo bin Mustan, Ph.D
Nor Hasimah binti Hashim
Muhammad Khalil bin Yahaya
Wee Eng Lee, Ph.D
Kamaruzaman bin Moidunny, Ph.D
Abd Razak bin Alias

IKON KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI

MODEL WATAN STANDARD KEPERIBADIAN DAN AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI (SKAPPBT)

PENGENALAN

Satu standard Pengetua/ Guru Besar (PGB) berprestasi tinggi telah berjaya dibangunkan yang mengandungi dua domain utama iaitu amalan dan keperibadian dengan 22 indikator. Standard ini berupaya menjadi kayu pengukur dalam menaraf PGB berprestasi tinggi selaras dengan peranan IAB, iaitu memastikan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi ditempatkan di semua sekolah menjelang 2025. Hasilnya, satu inovasi Standard dan Model Watan telah berjaya dihasilkan daripada kajian ini.

Standard ini telah diterjemah ke dalam model SKAPPBT yang melihat untuk membantu mencapai matlamat PPPM iaitu keberhasilan murid, maka PGB haruslah menonjolkan keperibadian dalam 16 indikator untuk mencapai tahap pemimpin berprestasi tinggi iaitu kestabilan emosi, pemikiran konseptual, memacu kreativiti dan inovasi, kepemimpinan pasukan, keyakinan diri, pemangkin perubahan, komunikasi, bimbingan dan pementoran, pendorong, proaktif, percaya, mencabar status quo, keberanian, memanfaatkan hubungan, kesedaran organisasi, dan berinisiatif. Keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi seterusnya mempengaruhi enam indikator yang terdapat dalam domain amalan bagi mencapai amalan pemimpin berprestasi tinggi iaitu hala tuju jelas, mengupaya guru, jaringan dan jalinan, budaya dan iklim sekolah, pemimpin pembelajaran, dan memimpin dan mengurus perubahan.

KEPERIBADIAN

Adakah anda mempunyai keperibadian sebagai seorang Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi?

Pengukuran Tahap Keperibadian:

Skala	Tahap Keperibadian	Interpretasi Keperibadian	Penarafan Pemimpin Berprestasi Tinggi
1.	**Sangat Rendah**	Sangat Negatif	**BELUM MENCAPAI TAHAP PEMIMPIN BERPRESTASI TINGGI**
2.	**Rendah**	Negatif	
3.	**Sederhana**	Neutral	
4.	**Tinggi**	Positif	**SUDAH MENCAPAI TAHAP PEMIMPIN BERPRESTASI TINGGI**
5.	**Sangat Tinggi**	Sangat Positif	

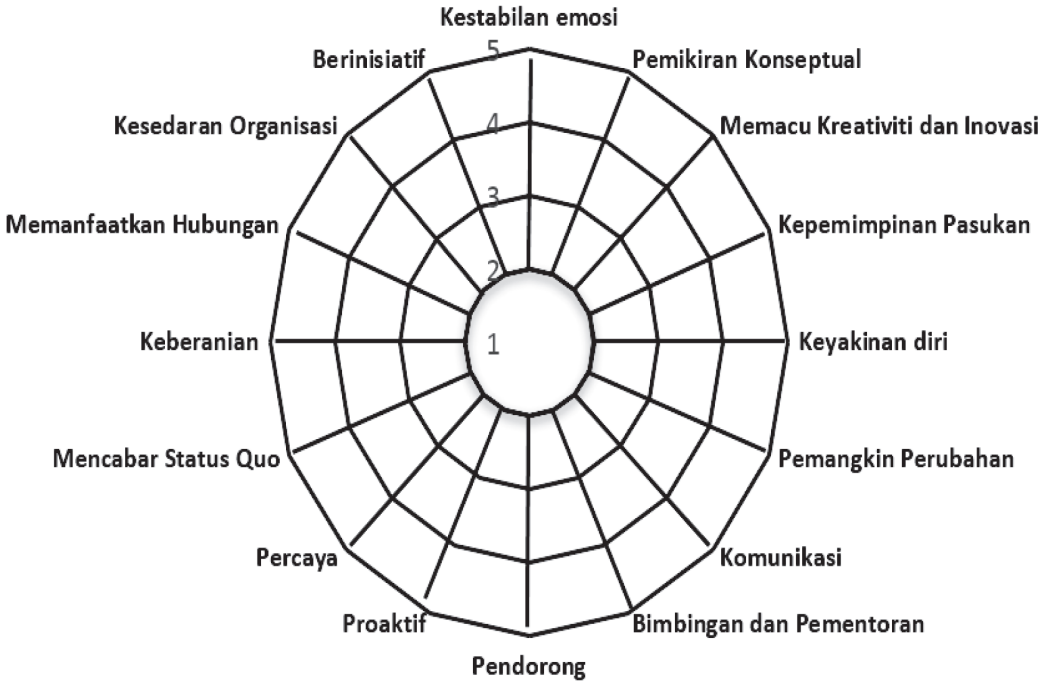
Jumlahkan bilangan skor bagi setiap skala untuk memeta tahap keperibadian anda

Contoh:

Bil	Item	1	2	3	4	5
1.	Saya seorang yang ……..	/				
2.	Saya seorang yang ……..				/	
3.	Saya seorang yang ……..				/	
4.	Saya seorang yang……				/	
	JUMLAH	1			3	

Interpretasi Skor : Ini menunjukkan anda seorang yang berkeperibadian positif

RAJAH RADAR: KEPERIBADIAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI



 # PINDAHKAN BILANGAN <u>SKOR MAKSIMUM ANDA</u> BAGI SETIAP SUBDOMAIN KEPERIBADIAN DALAM RAJAH INI

STANDARD KEPERIBADIAN 1 : KESTABILAN EMOSI

Definisi Operasi: Mengurus emosi diri dan memahami emosi orang lain yang memberi kesan kepada prestasi kepemimpinan sekolah dengan memberi inspirasi untuk membangunkan orang lain						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Menguruskan dan mengawal emosi kendiri (contoh: marah, kekecewaan melampau;tekanan tinggi, terpengaruh) untuk meningkatkan prestasi diri.					
2.	Mempamerkan kesabaran dalam mengurus sekolah.					
3.	Memberi respons yang lebih berhikmah dan mententeramkan emosi warga sekolah.					
4.	Merendah diri dalam membina hubungan untuk mendapatkan kepercayaan warga sekolah.					
5.	Mengabaikan tindakan yang menimbulkan kemarahan dan mengawal emosi bagi meneruskan tugas.					
6.	Mengambil berat tentang apa yang dialami oleh orang lain.					
7.	Memberi inspirasi untuk membangunkan orang lain dengan:					
	a. berterima kasih atas bantuan warga sekolah.					
	b. menghormati warga sekolah.					
	c. mengambil berat terhadap kebajikan warga sekolah.					
	d. menghargai jasa warga sekolah.					
	e. mengiktiraf bantuan masyarakat.					
	f. menonjolkan rasa bangga dalam diri guru atas kejayaan yang diperoleh.					
8.	Memujuk guru menjalankan tanggungjawab.					
9.	Memberi ketegasan untuk memastikan warga sekolah melaksanakan dasar dan arahan KPM.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 1 : KESTABILAN EMOSI					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 2 : PEMIKIRAN KONSEPTUAL

Defnisi Operasi: Menghuraikan masalah, mempunyai kemahiran melihat pola dan aliran *(trend),* mengaplikasi konsep dalam menganalisis situasi						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mengenal pasti masalah yang dihadapi, siapa yang bertanggungjawab dan di bahagian mana ia berlaku.					
2.	Menghubung kait setiap masalah berdasarkan sebab-akibatnya.					
3.	Menjana idea baharu agar isu/masalah/situasi yang sukar menjadi lebih ringkas, jelas, dan tepat.					
4.	Berkeupayaan melakukan analisis trend terhadap sesuatu isu/masalah/situasi.					
5.	Membuat keputusan aspek keberhasilan sekolah berdasarkan analisis trend.					
6.	Menggunakan teori, konsep, pengetahuan dan pengalaman sedia ada dalam keadaan yang memerlukan.					
7.	Menggunakan contoh-contoh semasa dalam menjelaskan isu/masalah/situasi.					
8.	Membuat keputusan untuk keperluan sekarang dan kepentingan masa hadapan.					
9.	Berkeupayaan berfikir secara strategik dan konseptual serta membuat refleksi dari pelbagai sudut.					
10	Berpandangan jauh dengan meletakkan harapan yang tinggi.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 2 : PEMIKIRAN KONSEPTUAL					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 3 : MEMACU INOVASI DAN KREATIVITI

Definisi Operasi: Mewujudkan pemikiran kreatif dengan perspektif jangka panjang untuk keperluan inovasi dalam organisasi dengan mengenal pasti tren serta boleh memperjelaskan data atau situasi yang kompleks						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Boleh mengumpul maklumat berkaitan isu dan peluang penambahbaikan.					
2.	Berupaya menganalisis corak jurang sesuatu isu/situasi yang memerlukan intervensi.					
3.	Menghubung kait situasi yang tidak berkaitan bagi menunjukkan persamaan dan perbezaan.					
4.	Menjadikan idea / situasi yang kompleks dengan lebih mudah dan jelas.					
5.	Berupaya mengenal pasti peluang inovasi untuk membangunkan inovasi yang berdaya saing.					
6	Mencabar kaedah biasa untuk membangunkan idea-idea baharu.					
7.	Keupayaan bertindak berasaskan simptom yang dapat dilihat.					
8.	Bertindak secara kreatif dalam membawa perubahan positif.					
9.	Kebolehan mempengaruhi pihak berkepentingan tentang keperluan memacu inovasi yang relevan untuk masa hadapan.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 3 : MEMACU INOVASI DAN KREATIVITI					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 4 : KEPEMIMPINAN PASUKAN

Definisi Operasi: Mempunyai pengetahuan yang luas dan menjadi suri teladan dalam memimpin pasukan, membangun dan mengekalkan pasukan yang efektif, menggalakkan kerjasama dalam pasukan, menyediakan pasukan yang mantap						
Bil.	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mempunyai ilmu yang mendalam dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah yang boleh membantu warga sekolah.					
2.	Berkongsi pengetahuan dan pengalaman, idea dan pendapat dari orang lain serta menyumbang maklumat yang relevan bagi memudah cara proses membuat keputusan secara berpasukan.					
3.	Berwibawa sebagai pemimpin berhati masyarakat dan menjadi suri teladan kepada pasukan pemikir dan masyarakat dengan merendah diri.					
4.	Membentuk kumpulan berdasarkan bidang kerja dalam melahirkan semangat kekitaan.					
5.	Membuat perbincangan secara demokrasi untuk mendapat keputusan kolaboratif.					
6	Menyedarkan warga kerja berkaitan dasar, prosedur dan amalan dalam melakukan sesuatu perkara.					
7.	Membawa pasukan ke matlamat yang sama dengan mendapatkan bantuan daripada pihak berkepentingan.					
8.	Bergerak ke hadapan bersama-sama untuk mempertahankan dan melindungi ahli pasukan dalam situasi tertentu.					
9.	Menggalakkan idea dan pendapat dari orang lain untuk memudahcarakan proses membuat keputusan.					
10	Berusaha mengekalkan hubungan dengan pihak luar bagi memantapkan pencapaian organisasi.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 4: KEPEMIMPINAN PASUKAN					
Skala	1	2	3	4	5
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 5 : KEYAKINAN DIRI

Definisi Operasi: Mempamerkan keyakinan dengan bersandarkan kemampuan dan kebolehan diri dalam melaksanakan tugas serta tangggungjawab untuk menghadapi cabaran baharu dengan positif						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Berupaya mempamerkan keyakinan diri melalui pengetahuan, kemahiran dan kebolehan diri.					
2.	Berkemampuan membuat refleksi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mengikut pandangan sendiri dengan jelas dan tegas.					
3.	Teruja dengan kemungkinan mengatasi cabaran dengan jayanya.					
4.	Kesanggupan melakukan tugasan baharu dengan berani menanggung risikonya.					
5.	Boleh berhadapan secara terbuka/langsung dengan pelbagai pihak dalam memantapkan organisasi.					
6.	Mampu menyatakan hasrat dengan yakin demi membawa kebaikan bersama pada peringkat sekolah/ negeri/ negara walaupun menghadapi rintangan.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 5 : KEYAKINAN DIRI					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 6 : PEMANGKIN PERUBAHAN

Definisi Operasi: Bersikap terbuka dalam menerima perubahan dan mengadaptasi tingkah laku dan menyusun strategi mengikut perkembangan persekitaran yang berlaku di dalam dan di luar sekolah serta menguruskan keadaan tidak pasti secara berkesan						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Menerima pandangan orang lain dengan terbuka.					
2.	Berkeupayaan mengatasi cabaran dengan berkesan					
3.	Boleh menyesuaikan tingkah laku dengan pemikiran orang lain.					
4.	Berkeupayaan untuk mengaplikasikan peraturan sekolah berdasarkan situasi.					
5.	Mempamerkan kesungguhan dalam membuat sesuatu perubahan bagi menyelesaikan isu.					
6.	Berkebolehan menilai keberkesanan perubahan dengan segera.					
7.	Mampu mengubah suai atau mengganti strategi yang dirancang jika pencapaian tidak memuaskan.					
8.	menyesuaikan dan mengubah strategi kepada skop yang lebih luas menurut perkembangan pendidikan.					
	Mempelbagai strategi dirancang untuk menangani keadaan ketidakpastian untuk mengurangkan risiko terhadap pencapaian sekolah.					
9.	Mempertimbangkan dan menerima pelbagai pandangan dan sumber data apabila merancang strategi.					
10.	Memimpin dan mengurus perubahan secara kreatif dan inovatif.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 6 : PEMANGKIN PERUBAHAN					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 7 : KOMUNIKASI

Definisi Operasi: Mampu berkomunikasi secara lisan, berkesan, mesra dan berhemah dalam kalangan warga sekolah, komuniti melalui pelbagai media						
Bil	Item	1	2	3	4	5
1.	**Berkomunikasi secara mesra dan berhemah untuk:**					
	a. memberi keyakinan kepada guru.					
	b. merapatkan jurang antara warga sekolah dan PIBG agar dapat bekerja bersama-sama.					
	c. memujuk guru-guru untuk mencapai matlamat organisasi.					
	d. menjaga hubungan dengan sekolah lain.					
	e. mempamerkan etika dan norma profesional					
	f. mengawal kepatuhan warga sekolah terhadap peraturan.					
	g. mendekati dan mendengar masalah dan keinginan murid.					
2.	**Berkomunikasi secara lisan dengan berkesan untuk:**					
	a. menurunkan tugas mengikut tugasan dan tanggungjawab melalui ketua kumpulan.					
	b. memahami sesuatu perkara bersama-sama warga sekolah dan komuniti.					
	c. mencapai sesuatu keputusan dalam menyelesaikan isu sekolah.					
	d. membina dan mengekalkan hubungan kerjasama dengan pemegang taruh.					
	e. mendorong warga sekolah untuk menerapkan nilai kerja yang positif.					
	f. mempamerkan penguasaan penggunaan teknologi terkini untuk berkomunikasi dengan warga sekolah.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 7 : KOMUNIKASI					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 8 :
BIMBINGAN DAN PEMENTORAN (COACHING DAN MENTORING)

Definisi Operasi: Membangunkan pemimpin masa depan melalui bimbingan dan nasihat mengenai keperluan pembangunan diri, menyediakan maklum balas dan galakan secara individu, menggalakkan penerokaan dengan menunjukkan keupayaan meningkatkan potensi diri						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Membina hubungan (*rapport)* dengan individu dalam proses bimbingan.					
2.	Memandu diri dalam penetapan matlamat yang diingini.					
3.	Meneroka realiti untuk pembangunan individu.					
4.	Mempunyai jangkaan yang baik terhadap warga sekolah.					
5.	Berupaya membimbing guru untuk membuat perancangan.					
6	Membimbing orang bawahan berdasarkan pengalaman untuk menyelesaikan masalah secara kreatif.					
7.	Membangunkan rancangan dan strategi untuk mentransformasikan imej kendiri pemimpin pertengahan.					
8.	Memberi tumpuan kepada kekuatan individu.					
9.	Memberi maklum balas terhadap apa yang telah dilakukan.					
10.	Membenarkan pasukan untuk belajar daripada kesilapan.					
11.	Mencetuskan kesedaran terhadap cara berfikir dan bertindak yang berbeza.					
12.	Melaksanakan aktiviti tindakan susulan (follow-through) dalam proses bimbingan.					
13.	Memberi peluang pembangunan profesional kepada warga sekolah di sekolah.					
14.	Menjalankan bimbingan kepada orang lain terhadap keperluan pembangunan jangka panjang.					
15.	Menilai keperluan semasa dan masa depan sekolah dalam mengukuhkan kepimpinan di sekolah.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 8: BIMBINGAN DAN PEMENTORAN (COACHING DAN MENTORING)					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 9 : PENDORONG

Definisi Operasi: Menjadi pendorong kepada warga sekolah, PIBG dan komuniti						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Memberi perangsang kepada murid dalam program khas.					
2.	Memotivasikan murid supaya memiliki kemahiran berfikir.					
3.	Mendekati dan menyelesaikan masalah murid.					
4.	Mengaplikasikan penggunaan teknologi dalam bilik darjah.					
5.	Membimbing guru-guru sebagai pemimpin pelapis.					
6	Memotivasikan guru-guru dan memberi galakan kepada ibu bapa terhadap tanggungjawab masing-masing.					
7.	Mempamerkan kemahiran daya pujuk kepada warga sekolah, ibu bapa dan komuniti.					
8.	Mendorong PIBG dan Komuniti melaksanakan perubahan.					
9.	Berusaha untuk meyakinkan PIBG dan komuniti ke arah hasil yang positif.					
10.	Menggunakan kepakaran yang ada di sekolah dan memberikan inspirasi selari dengan agenda pendidikan negara.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 9 : PENDORONG					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 10 : PROAKTIF

Definisi Operasi: Bertindak tegas dan sensitif terhadap isu-isu/peluang yang berpotensi, membuat perancangan terhadap isu dan pelbagai peluang yang wujud						
Bil.	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Bertindak secara tegas, tepat, dan cepat dalam keadaan tertentu.					
2.	Membuat keputusan sendiri dalam keadaan yang terdesak.					
3.	Merancang bukan sahaja menangani masalah semasa tetapi juga menyelesaikan masalah pada masa hadapan.					
4.	Berkeupayaan bertindak dengan pantas untuk mengenal pasti isu/peluang yang mungkin berlaku dalam tempoh masa tertentu, serta impaknya.					
5.	Memahami keperluan cepat bertindak dan penyesuaian untuk menyelesaikan isu warga sekolah.					
6.	Mengambil kira kebarangkalian terhadap perkara yang dijangka akan berlaku dan akhirnya mengurangkan risiko serta memaksimumkan hasil kepada organisasi.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 10 : PROAKTIF					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 11 : PERCAYA

Definisi Operasi: Memberi kepercayaan kepada warga sekolah dan pemegang taruh						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mempercayai kemampuan murid menambah baik pengetahuan dan kemahiran.					
2.	Menurunkan kuasa (empowerment) kepada GPK dan guru-guru.					
3	Meletakkan kepercayaan kepada kepakaran guru-guru bagi meningkatkan prestasi murid.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 11 : PERCAYA					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 12 : MENCABAR STATUS QUO

Definisi Operasi: Sanggup mencuba sesuatu yang baharu dengan melangkaui amalan sedia ada serta berhadapan dengan risiko						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mencabar zon selesa dengan menukarkan keadaan sedia ada kepada yang lebih baik.					
2.	Meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap warga sekolah untuk pencapaian yang lebih tinggi.					
3.	Membangunkan diri dan organisasi dengan pengetahuan dan kemahiran yang mampu menjangkakan hasil yang positif walaupun tidak pasti.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 12 : MENCABAR STATUS QUO					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 13 : KEBERANIAN

Definisi Operasi: Menunjukkan keberanian dalam membangunkan organisasi						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Berani bertindak sebagai pemangkin (catalyst) untuk membawa perubahan.					
2.	Berani mencuba sesuatu yang baharu dengan mengambil kira risiko.					
3.	Berani membuat penambahbaikan sekolah secara kreatif dan inovatif.					
4.	Berani melibatkan pemegang taruh dalam program sekolah.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 13: KEBERANIAN					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 14 : MEMANFAATKAN HUBUNGAN

Definisi Operasi: Memanfaatkan hubungan dengan mendapatkan kepercayaan individu dan organisasi						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mengenali barisan hadapan dan mengekalkan hubungan baik dengan semua pihak.					
2.	Melihat kepentingan membuat hubungan dengan pemegang taruh yang berpotensi untuk membangunkan organisasi.					
3.	Menggalakkan keterbukaan dalam menjalin hubungan.					
4.	Mengoptimumkan pandangan dan pengalaman barisan hadapan sekolah.					
5.	Berusaha meluaskan jaringan dari semasa ke semasa.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 14 : MEMANFAATKAN HUBUNGAN					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 15 : KESEDARAN ORGANISASI

Definisi Operasi: Sentiasa menyedari tentang struktur formal, polisi dan prosedur, memahami hubungan kuasa, budaya dan iklim dan mengambil tindakan ke atas isu-isu ekosistem pendidikan yang lebih luwes						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Berkebolehan menterjemahkan agenda nasional dan kepentingan pemegang taruh dalam pengurusan sekolah.					
2	Memahami fungsi kedudukan pelbagai pemegang taruh.					
3.	Memahami tanggungjawab organisasi di semua peringkat KPM.					
4.	Melibatkan dan mengambil kira berbagai pihak berkepentingan dalam membuat keputusan yang terbaik untuk organisasi.					
5.	Akur kepada arahan KPM dan dapat disesuaikan dengan keadaan persekitaran semasa.					
6.	Mengenal pasti peluang dan cabaran secara mendalam dan bagaimana ianya digunakan untuk memanfaatkan organisasi.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 15 : KESEDARAN ORGANISASI					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Interpretasi Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

STANDARD KEPERIBADIAN 16 : BERINISIATIF

Definisi Operasi: Menunjukkan inisiatif dalam pengurusan organisasi.						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Berinisiatif untuk membuat sesuatu perubahan bagi penambahbaikan sekolah.					
2.	Berinisiatif dalam mencari dana tambahan untuk sekolah.					
3.	Berinisiatif dalam mendapatkan bantuan komuniti.					
	JUMLAH					

STANDARD KEPERIBADIAN 16 : BERINISIATIF					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Pernyataan Skala	**Sangat Negatif**	**Negatif**	**Neutral**	**Positif**	**Sangat Positif**
Bilangan Skor					

AMALAN

Sejauh manakah pula amalan anda sebagai Pemimpin Pendidikan Berprestasi Tinggi?

Pengukuran Tahap Amalan:

Skala	Tahap Amalan	Penarafan Pemimpin Berprestasi Tinggi
1.	Sangat Rendah	BELUM MENCAPAI TAHAP PEMIMPIN BERPRESTASI TINGGI
2.	Rendah	
3.	Sederhana	
4.	Tinggi	SUDAH MENCAPAI TAHAP PEMIMPIN BERPRESTASI TINGGI
5.	Sangat Tinggi	

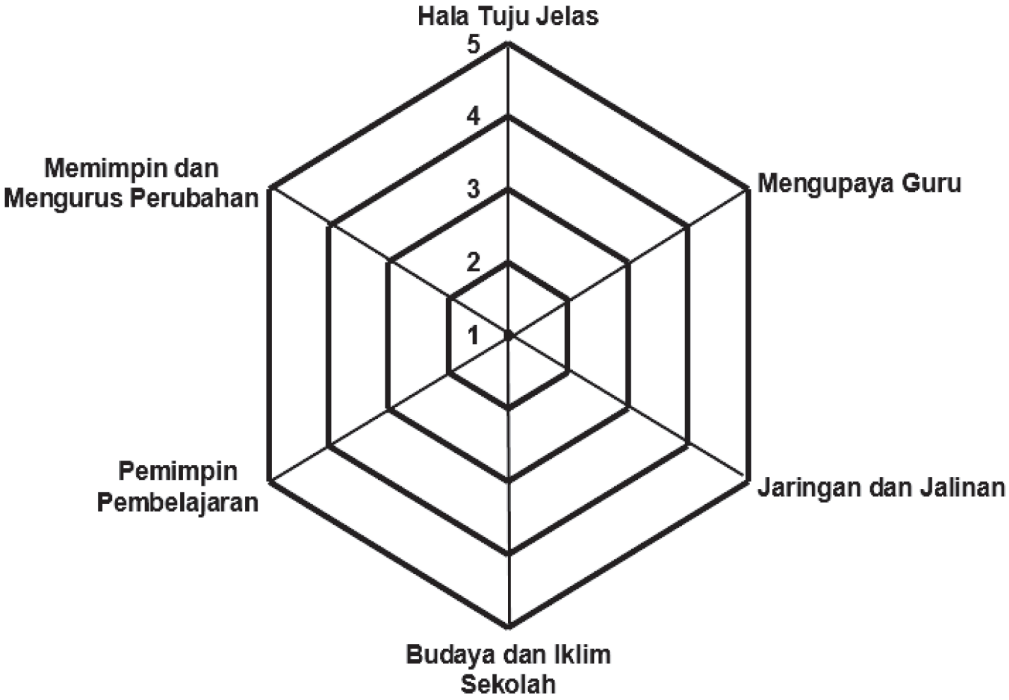
Jumlahkan bilangan skor bagi setiap skala untuk memeta tahap keperibadian anda

Contoh:

Bil	Item	1	2	3	4	5
1.	Saya seorang yang ……..	/				
2.	Saya seorang yang ……..				/	
3.	Saya seorang yang ……..				/	
4.	Saya seorang yang……				/	
	JUMLAH	1			3	

Interpretasi Skor : *Ini menunjukkan anda seorang yang telah mencapai* ***tahap amalan pemimpin berprestasi tinggi***

RAJAH RADAR: AMALAN PEMIMPIN PENDIDIKAN BERPRESTASI TINGGI



 # PINDAHKAN BILANGAN <u>SKOR MAKSIMUM ANDA</u> BAGI SETIAP SUBDOMAIN KEPERIBADIAN DALAM RAJAH INI

STANDARD AMALAN 1 : HALA TUJU YANG JELAS

Definisi Operasi: Berfikiran strategik, mempunyai visi dan misi yang jelas dalam menetapkan matlamat sekolah, membuat analisis persekitaran dalam membuat perancangan strategik dan mengetuai perancangan strategik						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Membangunkan sistem pengurusan sekolah (contoh: POLC).					
2.	Menyelesaikan masalah kritikal.					
3.	Menyampaikan visi dan misi kepada guru pada peringkat awal tahun (contoh: mesyuarat guru).					
4.	Mensasarkan pencapaian sekolah yang tinggi berdasarkan strategi yang telah dirancang.					
5.	**Mempunyai visi dan misi yang jelas dalam menetapkan matlamat sekolah berdasarkan:**					
	a. bidang keberhasilan utama sekolah					
	b. penglibatan warga sekolah dan pemegang taruh dalam penetapan KPI sekolah.					
	c. peningkatan prestasi sekolah ke tahap yang lebih baik secara holistik.					
	d. kualiti keputusan peperiksaan semasa.					
	e. analisis keperluan di sekolah.					
	f. peningkatan prasarana sekolah.					
	g. penyelesaian isu dalaman sekolah.					
	h. dasar dan prosedur terbaharu KPM (PPPM, 9 bidang pengurusan, SKPMg2).					
	i. perkongsian matlamat dengan warga sekolah dan pemegang taruh.					
	j. penglibatan murid secara menyeluruh.					
	k. nilai-nilai murni dalam kalangan warga sekolah melalui amalan harian.					
6.	**Membuat analisis persekitaran dalam membuat perancangan strategik berdasarkan:**					
	a. prestasi dan perancangan sekolah setelah PGB melapor diri. di sekolah berkenaan.					
	b. kekuatan dan kelemahan warga sekolah.					
	c. penerimaan guru terhadap PGB tersebut.					
	d. persekitaran sekolah secara berterusan.					
	e. pengurusan risiko berdasarkan faktor dalaman dan luaran.					
7.	**Mengetuai perancangan strategik dengan:**					
	a. membina perancangan sekolah secara pasukan dan penurunan kuasa.					

	b. membuat analisis keperluan (SWOT).					
	c. melihat sumber yang sedia ada di sekolah.					
	d. menyelesaikan masalah kritikal (analisis jurang) bagi meningkatkan bidang keberhasilan sekolah.					
	e. untuk mencapai visi, misi, matlamat, nilai dan objektif.					
	JUMLAH					

STANDARD AMALAN 1 : HALA TUJU YANG JELAS					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilangan Skor					
Interpretasi Skor	**Belum Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**			**Sudah Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**	

STANDARD AMALAN 2 : MENGUPAYAKAN GURU

Definisi Operasi: membuat agihan sumber manusia secara cekap, bekerja secara sepasukan, mengiktiraf dan menghargai warga sekolah dan memastikan pembangunan profesional dalam kalangan warga sekolah						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Membuat agihan sumber manusia secara cekap dengan memilih ketua bidang/ ketua panitia/setiausaha HEM dan kokurikulum adalah berdasarkan kepakaran guru dan kemahiran guru tersebut.					
2.	**Bekerja secara sepasukan dengan:**					
	a. mewujudkan budaya bekerjasama yang efektif dalam pasukan warga sekolah (guru penolong kanan, guru-guru, staf sokongan dan murid), PIBG dan komuniti.					
	b. mengamalkan konsep perkongsian kepimpinan dalam pengurusan kurikulum, HEM dan kokurikulum.					
	c. membuat keputusan secara kolaboratif dengan Guru Penolong Kanan.					
	d. memberi ruang dan peluang kepada guru untuk menyumbang idea.					
	e. mengamalkan konsep penurunan kuasa kepada Guru Penolong Kanan (empowerment).					
3.	**Mengiktiraf dan menghargai warga sekolah dengan:**					
	a. menghormati warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan).					
	b. memuji kejayaan warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan) sekolah secara lisan dan bertulis.					
	c. memberi cenderamata/anugerah/sijil untuk meningkatkan motivasi kerja warga sekolah (guru-guru dan staf sokongan).					
	d. menggunakan media sosial untuk mengiktiraf dan menghargai warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan).					
	e. meraikan warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan).					
	f. menerima idea dan cadangan warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan).					
	g. menjaga kebajikan warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan).					

4.	Membangunkan kompetensi guru (pembangunan profesional) berdasarkan keperluan dengan kursus dikendalikan oleh PGB, komuniti pembelajaran profesional (PLC) dalam panitia masing-masing, berkursus di luar, dan kepakaran dari luar (out-sourcing).					
5.	Menggalakkan guru-guru menyambung pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran.					
	JUMLAH					

STANDARD AMALAN 2 : MENGUPAYAKAN GURU					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilangan Skor					
Interpretasi Skor	**Belum Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**			**Sudah Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**	

STANDARD AMALAN 3 : JALINAN DAN JARINGAN

Definisi Operasi: Mengadakan hubungan dalaman dan luaran KPM (jalinan dan jaringan organisasi)						
Bil	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mengenali warga sekolah (guru-guru, murid, staf sokongan) secara personal dengan membina *rapport.*					
2.	Membina *rapport* dengan PIBG, komuniti, PPD/JPN, Institusi Pengajian Tinggi dan Badan Bukan Kerajaan (NGO).					
3.	Merapatkan jurang antara sekolah dan masyarakat dengan memahami sosioekonomi masyarakat setempat, menerima cadangan ibu bapa, membuat perbincangan dengan PIBG, dan melibatkan komuniti dalam program sekolah seperti membuat lawatan ke rumah murid.					
4.	Mengkomunikasi matlamat sekolah dan dasar KPM bersama pemegang taruh untuk membangunkan sekolah melalui teknologi (telefon, e-mel, faks dan lain-lain) dan media sosial (whatsapp, facebook, instagram, twitter, telegram dan lain-lain).					
5.	Mewujudkan suasana komuniti yang menjaga dan menyokong murid dalam pembelajaran.					
6.	Membuat penandaarasan amalan terbaik untuk membina jalinan dan jaringan dengan PIBG cemerlang, sekolah-sekolah cemerlang (berprestasi tinggi/cluster), swasta/antarabangsa secara berterusan.					
7.	Menggalakkan penyertaan murid dalam pertandingan peringkat antarabangsa dengan kerjasama PIBG, Komuniti, NGO, KPM, Alumni dan KPT (universiti, kolej, politeknik dan lain-lain).					
8.	Menjalin hubungan kerjasama dengan sekolah-sekolah swasta dan antarabangsa.					
9.	Berkongsi kepakaran untuk keberhasilan murid melalui kerjasama Jurulatih Utama guru cemerlang, guru pakar dari luar (out-sourcing), SIP+, PPD/JPN/KPM.					
	JUMLAH					

STANDARD AMALAN 3 : JALINAN DAN JARINGAN					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilangan Skor					
Interpretasi Skor	**Belum Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**			**Sudah Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**	

STANDARD AMALAN 4 : BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH

Definisi Operasi: Membina budaya positif dan harapan tinggi dalam kalangan warga sekolah bagi mewujudkan iklim yang kondusif						
Bil.	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mewujudkan persekitaran sekolah kondusif dengan daya imaginasi dan apriesiasi dalam 3K (keceriaan, keselamatan dan kebersihan).					
2.	Melaksanakan arahan-arahan PKPA untuk penambahbaikan terhadap kemudahan prasarana (EKSA).					
3.	Melaksanakan keceriaan kepada berorientasikan akademik (mural, pondok bacaan dan lain-lain).					
4.	Memantau persekitaran sekolah dalam aspek 3K (keceriaan, keselamatan dan kebersihan).					
5.	Menyediakan ruang dan peluang untuk pembelajaran abad ke - 21.					
6.	**Membudayakan:**					
	a. harapan tinggi dalam penetapan objektif keberhasilan dalam kalangan warga sekolah.					
	b. nilai murni dan jati diri dalam kalangan warga sekolah.					
	c. perubahan berdasarkan keperluan semasa dalam pendidikan.					
	d. amalan kreativiti dan inovasi.					
	e. amalan senggara.					
	f. amalan keusahawanan.					
	JUMLAH					

STANDARD AMALAN 4 : BUDAYA DAN IKLIM SEKOLAH					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilangan Skor					
Interpretasi Skor	**Belum Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**			**Sudah Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**	

STANDARD AMALAN 5 : PEMIMPIN PEMBELAJARAN

Definisi Operasi: Menggalakkan penggunaan data dan memacu PdPc yang berkualiti ke arah kecemerlangan						
Bil.	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mengamalkan semua dasar dan prosedur KPM dalam bidang kurikulum (PPPM, 9 bidang pengurusan, SKPMg2).					
2.	Membuat keputusan merujuk kepada dasar dan prosedur KPM yang terkini dalam bidang kurikulum (PPPM, 9 bidang pengurusan, SKPMg2).					
3.	Menganalisis pencapaian murid melalui headcount.					
4.	Menetapkan target yang tinggi untuk memberi perangsang agar murid dan guru berusaha dengan lebih gigih.					
5.	**Mengoptimumkan penggunaan data headcount untuk:**					
	a. menetapkan sasaran berdasarkan *Take Of Value* (TOV).					
	b. memantau pencapaian murid.					
	c. mengutamakan subjek yang kritikal.					
	d. melaksanakan intervensi.					
	e. membuat penilaian.					
6.	Menyediakan pendekatan alternatif yang sesuai (teknologi) untuk memudahkan pemantauan.					
7.	Merujuk data (SKPMg2) untuk merancang keberhasilan murid dalam bidang kurikulum, hem, kokurikulum, iklim sekolah dan PIBK bersama-sama kumpulan pemikir.					
8.	**Memantau dengan menggunakan pelbagai pendekatan (teknologi) terhadap**					
	a. kaedah PdPc guru abad ke-21.					
	b. keberadaan guru.					
	c. bahan PdP untuk guru ganti.					
	d. Rancangan Pengajaran Harian (RPH).					
	e. kehadiran murid.					
	f. hasil kerja murid.					
	g. masalah pembelajaran murid (student voice).					
	h. pembelajaran murid di rumah.					
	i. pencapaian murid.					

9.	**Memimpin dan membimbing guru-guru dalam**					
	a. membuat keputusan untuk penambahbaikan PdPc.					
	b. melaksanakan pemulihan, pengukuhan dan pengkayaan.					
	c. melaksanakan PdPc secara kreatif dan inovatif menggunakan pendekatan abad ke -21 (ICT).					
10.	**Membuat penyeliaan dan bimbingan terhadap pengajaran guru dengan menggunakan pelbagai pendekatan**					
	a. penyeliaan abad ke-21.					
	b. coaching dan mentoring.					
	c. komuniti pembelajaran profesional (PLC).					
	d. mengajar secara berpasukan (team teaching).					
	e. merujuk guru pakar.					
11.	Menggalakkan murid menjadi pemimpin muda.					
12	Menggalakkan pembelajaran aktif murid di dalam bilik darjah.					
13.	Mengajar subjek kritikal bagi waktu yang ditetapkan mengikut kepakaran.					
14.	Memantau keselamatan, kesihatan dan kebajikan murid di sekolah.					
15.	Melibatkan ibu bapa untuk peningkatan akademik murid.					
	JUMLAH					

STANDARD AMALAN 5 : PEMIMPIN PEMBELAJARAN					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilangan Skor					
Interpretasi Skor	**Belum Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**			**Sudah Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**	

STANDARD AMALAN 6 : MEMIMPIN DAN MENGURUS PERUBAHAN

Definisi Operasi: Mengetuai dan memimpin perubahan untuk penambahbaikan sekolah secara berterusan						
Bil.	**Item**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Mempunyai ilmu sebelum membuat sesuatu perubahan.					
2.	Belajar menyesuaikan diri terlebih dahulu sebelum memulakan sesuatu perubahan.					
3.	Membimbing warga sekolah untuk menjayakan perubahan (keluar dari zon selesa).					
4.	Menggunakan pengalaman sebagai asas memulakan perubahan.					
5.	Meuar-uarkan perubahan kepada warga sekolah dan pemegang taruh.					
6.	Mengaplikasi kreativiti dan inovasi dalam memimpin perubahan di sekolah.					
7.	Memulakan perubahan untuk membentuk nilai dan budaya sekolah.					
	JUMLAH					

STANDARD AMALAN 6 : MEMIMPIN DAN MENGURUS PERUBAHAN					
Skala	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Bilangan Skor					
Interpretasi Skor	**Belum Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**			**Sudah Capai Amalan Pemimpin Berprestasi Tinggi**	