

PENGALAMAN PRA PERKEMBANGAN PEMIMPIN SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI: KAJIAN KES DI SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN NEGERI SARAWAK

*Andrew bin Thomas Ujil

Christina Andin

Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah

*an_thom88@yahoo.com

ABSTRACT

Headmasters in Cluster Schools of Excellence (SKK) are the best examples of high-performing headmasters. Therefore, researchers have conducted case studies to explore pre -developmental experiences and subsequently produce models related to those experiences. Researchers have used semi-structured field interviews as well as document analysis. There were five participants consisting of SKK headmasters in Sarawak were involved. The findings of the study were analyzed using Atlas Ti software and implemented continuous analysis by identifying themes and creating categories. Findings show that pre-work experience is less helpful compared to work experience. The ability to act and reflect, perform transformations, understand the concepts of continuity and interaction, and the experience of integrating space and time became strengths to the participants. This concept is always alive and continuous throughout their service. Therefore, awareness of this concept is very important and should be disclosed to all teachers at various levels so that all the knowledge poured through various courses and experiences is not in vain.

Keywords: Cluster School of Excellence, High-Performing Headmasters, Pre-Development Experience

PENGENALAN

Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) merupakan sekolah cemerlang yang boleh dijadikan contoh sejak tahun 2006 di bawah Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010. Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 pula, taraf SKK dikekalkan dan Kementerian Pendidikan Malaysia berhasrat dapat menambah bilangan SKK serta berhasrat mengurangkan sekolah berprestasi rendah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Hui, 2020). Pencapaian cemerlang SKK ini menggambarkan sekolah berkenaan dipimpin oleh guru besar yang berpengalaman sehingga mampu menguruskan pelbagai aspek yang penting dalam pengurusan sekolah secara holistik (Baco et al.,2020; Hassan & Hamzah, 2020). Untuk mencapai tahap kepimpinan yang berprestasi tinggi sebegini bukanlah sesuatu yang mudah. Sudah tentu juga proses untuk mencapai kecemerlangan dalam kepimpinan ini memerlukan pendedahan kepada pengalaman yang lama dan pelbagai.

Sememangnya aspek pengalaman telah dijadikan sebagai satu prasyarat dalam permohonan kursus NPQEL yang menuntut calon mempunyai sekurangnya tiga tahun pengalaman pentadbiran dalam bidang yang dimaklumkan dalam syarat permohonan (Modul Penggantian Pemimpin Sekolah, 2017, “Syarat-Syarat Permohonan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan Atau National Professional Qualification for Educational Leaders (NPQEL),” 2021).

Namun pengalaman selama tiga tahun sebelum memohon kursus NPQEL ini bukanlah satu-satunya pengalaman yang mutlak. Kemungkinan terdapat pengalaman lain yang jauh lebih hebat yang memangkin perkembangan kepimpinan. Proses pembentukan kepimpinan telah berlangsung lama dan kemungkinan hal ini telah memangkin kecemerlangan guru besar di SKK ini. Realiti pengalaman yang menjadi pencetus kepimpinan berprestasi tinggi ini masih menjadi persoalan dan perlu diberi perhatian agar seiringan dengan Anjakan 5 PPPM 2013-2025 iaitu Memastikan Kepimpinan Berprestasi Tinggi Ditempatkan di Setiap Sekolah dapat dilaksanakan.

Jadi kajian ini mempunyai kepentingan tersendiri kepada beberapa pihak. Antaranya ialah boleh menjadi panduan terperinci dalam pemilihan calon guru besar. Kriteria pemilihan sedia ada dapat ditambahbaik agar guru yang betul-betul layak dapat dilatih seterusnya dilantik menjadi pemimpin sekolah. Selain itu, dapatan kajian boleh dijadikan panduan dalam melahirkan guru besar berprestasi tinggi yang dapat menyokong Anjakan 5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dengan perkongsian dapatan melalui seminar, latihan, kursus atau perkongsian amalan terbaik. Buku berkaitan pengalaman juga dapat dihasilkan untuk memudahkan pemimpin-pemimpin sekolah merujuk seterusnya memberi inspirasi kepada mereka.

PENYATAAN MASALAH

Pemimpin sekolah berprestasi rendah telah menjadi satu isu utama yang perlu diselesaikan oleh pihak KPM. Sejak tahun 2018 lagi KPM telah berusaha dengan drastik termasuk menukar pemimpin sekolah cemerlang ke Sekolah Harapan (sekolah berprestasi rendah yang ditukar nama). Manakala 25 orang lagi telah mengikuti Program Pelonjakan Kepimpinan Sekolah (ProPeKS) untuk peningkatan kompetensi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). Menyusuri Gelombang 3 PPPM pula dinyatakan 100 orang pengetua telah tamat bimbingan serta pemantauan program ProPeKS (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020). Usaha KPM melalui program ini amat baik dengan harapan dapat membangunkan sekolah melalui kaedah memperkasakan pengetua atau guru besar sedia ada.

Untuk melahirkan pelapis pemimpin sekolah pula, calon yang berkelayakan wajib mengambil dan menamatkan sijil Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) daripada Institut Aminuddin Baki (IAB) (Adams et al., 2020). Walaupun terdapat program seumpama ini, masih juga terdapat kelemahan yang perlu diambil kira seperti kepentingan elemen pengalaman sebelum memohon NPQEL. Kurang pengalaman telah menjurus kepada pemimpin sekolah yang baharu berdepan dengan masalah untuk memimpin sekolah (Adams et al., 2020).

Sesuatu yang menarik juga apabila Program Pemimpin Masa Depan England meletakkan syarat supaya peserta betul-betul membuktikan pengalaman, kejayaan mahupun kelebihan yang ada sebelum mengikuti program tersebut (Department for Education (DfE), 2018). Hal ini berbeza dalam konteks pemilihan peserta program NPQEL yang cenderung melihat tempoh menjawat sesuatu jawatan seperti minimum tiga tahun dalam Guru Kanan Mata Pelajaran (Ketua Bidang)/ Penolong Kanan (termasuk Penolong Kanan yang dilantik secara pentadbiran di SKM(B)/ jawatan-jawatan pentadbiran di PPD/ JPN/ Bahagian/ Institut Aminuddin Baki/ Institut Pendidikan Guru/ Kolej Matrikulasi (“Syarat-Syarat Permohonan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan Atau National Professional Qualification For Educational Leaders (NPQEL),” 2021). Ukuran tempoh masa menjawat sesuatu jawatan kelihatan longgar dari aspek pembuktian pengalaman yang ada pada mereka.

Oleh yang demikian, didapati juga lebih separuh pemimpin sekolah tidak menaruh harapan yang tinggi untuk mentransformasikan sekolah walaupun pemimpin sekolah ini yakin menerajui sekolah setelah tamat NPQEL. Kepelbagaian dari aspek enrolmen murid, persekitaran tempat kerja, masalah di tempat kerja dikatakan menjadi penyebab kepada pemimpin sekolah memerlukan masa yang lama untuk

membiasakan diri (Adams et al., 2020). Sesungguhnya, jika pemimpin sekolah ini sudah berpengalaman, perkara ini bukanlah sesuatu yang sukar untuk diuruskan.

Maka, dapat disimpulkan bahawa walaupun pihak KPM telah melaksanakan pelbagai program yang sangat baik untuk menyokong para pemimpin sekolah, namun tidak bererti program tersebut adalah satu-satunya cara untuk pemimpin sekolah mengasah bakat kepimpinan mereka. Lantaran itu, terdapat cadangan kajian masa depan untuk mengkaji aspek pengalaman yang dikatakan menjadi pemangkin kepada perkembangan kepimpinan pemimpin sekolah (Harris et al., 2017; Adams et al., 2020). Oleh yang demikian pengkaji menyahut cabaran tersebut agar skop pembangunan kepimpinan ini dapat dilihat secara lebih meluas dan menyingkap aspek pengalaman masa lalu yang dikenali pra perkembangan dalam kajian ini yang penting untuk pembangunan kepimpinan seorang pemimpin sekolah.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk meneroka pengalaman pra perkembangan guru besar SKK dan seterusnya membentuk model pengalaman pra perkembangan guru besar berprestasi tinggi.

OBJEKTIF

1. Meneroka pengalaman pra perkembangan guru besar Sekolah Kluster Kecemerlangan.
2. Menghasilkan model pengalaman pra perkembangan guru besar berprestasi tinggi.

SOROTAN KAJIAN

Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) yang diwujudkan melalui Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010 adalah bertujuan untuk mewujudkan sekolah cemerlang berdasarkan kelompok yang sama atau melalui kebitaraan yang sama serta menjadi showcase di peringkat antarabangsa. SKK dikatakan memiliki kebitaraan yang menonjol yang menjadi watak sekolah dan dapat membangunkan murid secara holistik dari aspek akademik, kokurikulum, sahsiah serta penampilan (Shahril Charil et al., 2008). Pada ketika ini, terdapat 250 buah SKK di seluruh negara.

Pemimpin yang menerajui SKK juga sememangnya diakui merupakan pemimpin sekolah terbaik serta terbukti kebolehan dalam menguruskan sekolah (Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh Dan Sekolah Kecemerlangan Kementerian Malaysia). Dengan ini, tidak hairanlah pemimpin SKK ini mampu melestarikan kecemerlangan yang dimiliki, walaupun terdapat banyak faktor dalaman dan luaran yang perlu diurus. Namun itu bukanlah menjadi penghalang kepada mereka untuk terus cemerlang (Hassan & Hamzah, 2020; Rahim et al., 2020; Amin & Hamzah, 2021). Pemimpin SKK dilihat mampu melaksanakan autonomi terpinpin iaitu mempunyai akauntabiliti kepada organisasinya sendiri serta pemegang taruh sejajar dengan desentralisasi kuasa. Antara autonomi yang menarik yang ada pada SKK ialah pengurusan kebitaraan, pemilihan 10% murid, melantik jurulatih dan guru, serta pengurusan kewangan yang lebih banyak daripada sekolah biasa kerana mempunyai peruntukan tambahan yang diturunkan dari KPM (Aziah & Abdul, 2012).

Dalam meninjau pembentukan kepimpinan, terdapat pelbagai teori sama ada berdasarkan pendekatan sifat atau berdasarkan pendekatan behaviour. Pendekatan sifat menyatakan pemimpin memang dilahirkan dan mempunyai ciri-ciri tersendiri secara umum yang melayakkan seseorang menjadi pemimpin (Amanchukwu et al., 2015; Yaakub & Hamzah, 2020). Pendekatan behaviour pula menyatakan pemimpin dilatih dan dapat dibentuk (Ibrahim et al., 2018). Kedua-dua pegangan ini mempunyai asas dan penting dalam pembentukan kepimpinan yang perlu dilihat sebagai sesuatu yang saling berkaitan. Justeru, dalam konteks kajian ini, perkembangan pemimpin dapat dibahagikan dalam

tiga peringkat yang utama iaitu masa lalu, masa sekarang dan masa depan (Mostovicz et al., 2009; Silva, 2021). Berdasarkan tiga peringkat ini dapat dikatakan perkembangan pemimpin adalah pembelajaran sepanjang hayat yang sentiasa berlaku (Andrew & Christina, 2018; Liu et al., 2020).

Pengkaji menggunakan frasa pra perkembangan untuk merujuk kepada peringkat masa lalu. Terdapat banyak perkara yang dikaitkan dengan kemunculan seseorang pemimpin pada peringkat awal. Antaranya ialah literatur mencadangkan ciri-ciri yang perlu ada pada seseorang pemimpin dan boleh dikaitkan dengan teori trait yang berkaitan dengan perwatakan atau personaliti seseorang (Amanchukwu et al., 2015; Silva, 2021). Individu yang mempunyai kesemua dimensi personaliti dikatakan mempunyai perlakuan yang lebih proaktif sebagai pemimpin (Nawi et al., 2018). Selain itu, perangai awal kanak-kanak dikatakan mempunyai kaitan dengan perkembangan kepimpinan yang membawa kepada amalan-amalan tertentu. Ibu bapa cenderung memberikan gelaran tertentu kepada anak-anak yang menggambarkan perangai mereka atau amalan dalam kehidupan seharian. Perangai atau amalan dari peringkat awal inilah dikatakan dapat menyediakan pembangunan kepimpinan yang stabil (Murphy & Johnson, 2011; Liu et al., 2020; Silva, 2021).

Penglibatan dalam sukan juga menjadi faktor penyumbang kepada perkembangan kepimpinan. Individu yang terlibat dalam sukan dikatakan cenderung mempunyai usaha yang lebih baik, mempunyai kestabilan emosi dan juga mendapat pengalaman dalam kerja berpasukan (Murphy & Johnson, 2011; Liu et al., 2020). Pendedahan kepada kepimpinan pada usia muda melalui pendidikan juga mempunyai kaitan dengan perkembangan kepimpinan. Sudah pasti, terdapat pembahagian peranan di dalam sesebuah kelas dan mereka berperanan berdasarkan carta organisasi yang telah ditetapkan seperti ketua kelas, pengawas dan lain-lain jawatan di sekolah rendah, sekolah menengah mahupun institut pengajian tinggi. Penglibatan seseorang dalam aktiviti ekstrakurikulum dikatakan dapat mengembangkan bakat kepimpinan yang ada (Murphy & Johnson, 2011; Silva, 2021).

Setelah memasuki alam pekerjaan pula, guru baharu dikatakan mengalami perkembangan kepimpinan melalui pemerhatian dan belajar daripada individu yang lebih berpengalaman dari mereka (Silva, 2021). Berdasarkan kepada Kontinum Pembangunan Kepimpinan yang dinyatakan oleh Jensen et al. (2015), pada peringkat ini guru baharu mengalami proses pembangunan kemahiran guru yang menuntut kepekaan yang tinggi terhadap persekitaran. Maka peranan mereka dalam organisasi juga berubah seiringan dengan masa, dari guru biasa kepada penolong kanan yang mula memegang tanggungjawab dalam pentadbiran sekolah.

Seterusnya guru tersebut mengikuti latihan persediaan kepimpinan sekolah secara khusus (Jensen et al., 2015). Di negara kita terdapat program NPQEL yang wajib dihadiri sebelum seseorang dilantik menjadi pemimpin sekolah sama ada pengetua atau guru besar. Semasa latihan NPQEL terdapat beberapa modul yang dipelajari antaranya seperti Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan, Sumber dan Operasi, Instruksional dan Pencapaian, Hubungan Sesama Manusia, Mengurus Perubahan dan Inovasi, Dasar dan Hala Tuju, Keberkesanan Kendiri, Kajian Tindakan, dan Pengurusan Kaunseling (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Athan, 2015; Modul Penggantian Pemimpin Sekolah, 2017; Adams et al., 2020).

Kesimpulannya, perjalanan perkembangan pemimpin sekolah telah berlangsung dalam tempoh masa yang lama. Namun literatur hanya menyediakan satu persepsi secara umum tentang faktor pembangunan awal yang boleh menjadi petunjuk kemunculan guru besar berprestasi tinggi atau sebaliknya. Apakah elemen tambahan yang bersifat terkini dan membawa implikasi besar yang perlu ada untuk menyokong kewujudan guru besar berprestasi tinggi? Jawapan kepada persoalan ini akan dapat disingkatkan dengan penerokaan pengalaman pra perkembangan guru besar SKK.

Kerangka Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan Model Garisan Masa Pemimpin (Mostovicz et al., 2009) yang digunakan sebagai kerangka teoritikal kajian. Model Garisan Masa Pemimpin menjelaskan tentang peringkat perkembangan pemimpin iaitu masa lalu, masa sekarang dan masa depan. Model ini menjelaskan fasa masa lalu yang bermaksud diri pemimpin pada masa lalu dan ciri-ciri yang diperlukan sebagai pemimpin. Fasa masa sekarang menjelaskan persekitaran semasa pemimpin bertindak dan fasa masa depan menjelaskan arah tujuan yang perlu dicapai. Dalam kajian ini, pengkaji hanya memberikan fokus kepada perkembangan pemimpin pada masa lalu atau dikenali sebagai pengalaman pra perkembangan yang menjadi pemangkin kewujudan guru besar berprestasi tinggi.



Rajah 1. Kerangka teoritikal kajian. Adaptasi daripada Model Garisan Masa Pemimpin Mostovicz et al. (2009)

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini ialah kajian kes kolektif yang melibatkan beberapa kes. Pengkaji menggunakan lima kes untuk mendapatkan maklumat tentang pengalaman pra perkembangan guru besar berprestasi tinggi. Hal ini bertepatan dengan saranan Merriam (1998) iaitu kajian kes boleh digunakan oleh pengkaji dalam mengkaji proses yang memberi sumbangan ataupun memberi kesan terhadap sesuatu perkara. Perkara ini juga turut menjelaskan bahawa kajian yang dijalankan adalah untuk merungkaikan kes khusus atau spesifik terhadap unit sosial (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018). Oleh itu, kajian ini telah membantu pengkaji melaksanakan analisis mendalam berkaitan dengan pengalaman pemimpin sekolah berprestasi tinggi.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan temu bual lapangan separa berstruktur. Protokol temu bual juga telah disemak dan disahkan oleh tiga orang pakar dari universiti awam. Temu bual juga dijalankan dalam beberapa siri dan hal ini bertepatan dengan pendapat penggiat kajian kualitatif yang memerlukan temu bual dijalankan sehingga ketepuan data dicapai (Merriam, 2009; Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018). Di samping itu, pengkaji juga turut menggunakan analisis dokumen. Pengkaji telah meneliti rekod-rekod pendidikan, penglibatan dalam sukan, penglibatan dalam kepimpinan serta rekod perkhidmatan yang dimiliki oleh peserta kajian dengan kebenaran peserta sendiri. Hal ini bertepatan dengan saranan tinjauan literatur yang mencadangkan pengkaji boleh menganalisis dokumen seperti minit mesyuarat, berita, laporan-laporan rasmi serta dokumen peribadi (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018).

Peserta Kajian

Pengkaji telah menggunakan kaedah persampelan bertujuan. Berdasarkan persampelan ini, pengkaji berupaya memilih peserta yang boleh menyalurkan maklumat yang kaya atau maklumat yang diperlukan secara tepat (Creswell, 2014; Rozmi, 2016). Dalam kajian ini, lima orang guru besar SKK telah terlibat. Identiti kelima-lima peserta kajian ini adalah rahsia dan hanya dilabelkan sebagai peserta A, B, C, D dan juga E. Hal ini adalah bertepatan dengan saranan etika kajian supaya pengkaji menekankan aspek kerahsiaan (Noman et al., 2016; Sabri & Baba, 2017; Tran et al., 2018).

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Dalam memastikan kredibiliti kajian terpelihara pengkaji telah menggunakan lebih dari satu metod kutipan data atau menggunakan kaedah triangulasi (Merriam, 2009; Creswell, 2014; Siti, 2017). Setiap transkrip temu bual yang telah dibuat juga disemak semula oleh peserta dan ditandatangani supaya aspek kesahan dapat ditingkatkan (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018). Selain itu, pengkaji turut mendapatkan persetujuan beberapa orang rater dan mengira darjah persetujuan menggunakan SPSS untuk mendapatkan nilai Cohen's Kappa. Nilai Kappa yang diperolehi untuk kajian ini ialah 0.718 yang bermaksud kod yang dibuat dipersetujui pada tahap baik. Secara umumnya nilai Kappa 0.6 dan ke atas dikatakan nilai yang baik (Cohen, 1960; Warrens, 2015).

Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data amat penting agar cara pengumpulan data untuk semua peserta sama dan tidak berlaku ketirisan dalam menjalankan kajian. Prosedur ini juga dapat memelihara kajian daripada sebarang tindakan tidak beretika yang mungkin akan menjejaskan hubungan antara pengkaji dan peserta serta menjejaskan dapatan kajian (Creswell, 2014; Creswell & Poth, 2018). Dalam prosedur pengumpulan data, pengkaji telah membuat protokol temu bual yang disahkan oleh pakar. Seterusnya, pengkaji menjalankan kaji rintis untuk menguji kebolehlaksanaan kajian, dan membuat penambahbaikan protokol temu bual sekiranya diperlukan. Pengkaji juga mendapatkan persetujuan peserta sebelum memulakan kajian dan memaklumkan tujuan kajian dijalankan serta berbincang masa pertemuan seterusnya. Semasa mengumpul data pula pengkaji membuat rakaman proses temu bual dengan keizinan. Pengkaji meneruskan temu bual berdasarkan protokol dan melaksanakan temu bual secara bersahaja. Dalam masa yang sama pengkaji turut memerhati dan mengambil dokumen dengan keizinan. Selepas pengumpulan data dibuat, pengkaji membuat transkrip dan disahkan oleh peserta kajian. Pengkaji juga menetapkan masa pertemuan yang seterusnya untuk mendapatkan maklumat lain atau mendapatkan maklumat yang tidak jelas berdasarkan interpretasi awal. Dalam proses menulis laporan pula pengkaji melaporkan seadanya dapatan tanpa menambah atau mengurangkan maklumat.

Analisis Data

Data kajian ini telah dianalisis secara berterusan dan non-linear. Pengkaji menganalisis secara serentak, berkala, dan melihat semula analisis terdahulu mengikut saranan Neuman dan Kreuger (2003). Pengkaji juga mengambil kira pandangan Coffey dan Atkinson (1996) dengan melaksanakan analisis data serentak bersama pengumpulan data agar interpretasi koheran dapat dibuat. Pengkaji telah mentafsir makna kata-kata menerusi gabungan data, membuat pengkelasan kategori dan seterusnya mengilhamkan interpretasi dengan bantuan perisian Atlas Ti Versi 8. Dengan bantuan perisian ini, pengkaji dapat membuat analisis dengan sistematik dan memudahkan pengkaji menyimpan dan mencari hubungan antara kategori-kategori yang muncul.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian dibahagikan kepada dua tema utama iaitu perkembangan kepimpinan sebelum bekerja dan perkembangan kepimpinan semasa bekerja seperti berikut:

Perkembangan kepimpinan sebelum bekerja

Perkembangan kepimpinan sebelum bekerja terdiri daripada dua sub tema iaitu amalan sejak kecil dan juga kepimpinan usia muda.

a. Amalan sejak kecil

Dalam amalan sejak kecil, peserta kajian didapati sentiasa menjadi ketua dalam adik beradik. Mereka juga sentiasa berkorban serta bertanggungjawab untuk kesenangan adik-beradik yang lain. Mereka turut berperanan memberi nasihat agar adik-beradik gigih belajar. Mereka juga sangat dipercayai dan diberikan amanah untuk menguruskan duit belanja adik-beradik semasa persekolahan.

“...Dari kecil memang jadi ketua untuk kami adik beradik. Ya, saya tidak mahu mereka gagal...”

GBA/TB.7/35

“... Ok kalau dari segi zaman persekolahan dulu, saya yang sering disuruh oleh ayah pergi ke kedai. Tolong adik-adik uruskan kewangan, beli alat tulis, beli buku latihan. Sehingga mereka besar, barulah ayah suruh mereka sendiri uruskan...”

GBB/TB.1/23

“... saya sebagai abang perlu berkorban untuk adik-adik, selalu mengalah tetapi dalam masa yang sama saya menasihati adik-adik saya...”

GBC/TBL.1/38

b. Kepimpinan usia muda

Dalam kepimpinan usia muda, didapati terdapat peserta yang aktif terdapat juga peserta yang tidak aktif dalam kepimpinan usia muda. Bagi peserta yang aktif, mereka terlibat dalam sebagai ketua kelas, pengawas, ketua pasukan untuk sukan, Majlis perwakilan pelajar dan mewakili sukan untuk sekolah masing-masing.

“... Jadi ketua untuk pasukan bola sepak, bola tampar pun ada...”

GBA/TB.7/19, Sijil penglibatan zaman sekolah dan Maktab perguruan

“... Di maktab menjadi ketua pengajian, terlibat dalam jawatankuasa pelajar...”

GBB/TB.1/69, Sijil penglibatan zaman sekolah dan Maktab perguruan

Bagi peserta kajian yang tidak aktif, mereka tidak pernah menjawat sebarang jawatan seperti ketua kelas, pengawas, majlis perwakilan pelajar ataupun wakil dalam aktiviti kokurikulum.

“...tidak ada jadi pengawas, ketua kelas. kematangan kepimpinan itu lambatlah. Dah dewasa ini baru saya jadi pemimpin. Muda-muda dulu tidak ada...”

GBD/ TB.3/246

“... saya lemah di situ... saya bukan jenis aktif di padang... dahulu saya murid biasa yang tidak menonjol...”

GBE/ TB.3/210

Perkembangan kepimpinan semasa bekerja

Perkembangan kepimpinan semasa bekerja terdiri daripada tujuh sub tema iaitu permulaan menjadi guru, menjadi penolong kanan, lantikan tugas lain, berkhidmat di pejabat pendidikan daerah, usaha meningkatkan kompetensi, pengalaman yang membantu, dan sokongan terhadap potensi.

a. *Permulaan menjadi guru*

Pada permulaan menjadi guru, mereka sentiasa belajar menyesuaikan diri dalam dunia pendidikan. Pada ketika itu, tidak terdapat program mentor mentee yang khusus untuk guru baharu seperti ketika ini. Jadi hubungan erat dengan guru-guru senior amat penting supaya dapat menimba ilmu daripada mereka yang lebih berpengalaman.

“...dulu kita baik dengan guru-guru lain di sekolah. kita tanya mereka...”

GBA/TB.7/59

“... masa mula-mula jadi cikgu, cikgu lama di sekolah bantu saya. saya selalu tanya macam-macam...”

GBB/TB.3/31

“... Zaman kami zaman belajar sendiri. Tidak wujud lagi program mentor mentee. Jaga hubungan dengan cikgu-cikgu senior. Mereka ini yang banyak bantu kita. Jangan jadi sombong... Ha... ha... ha... mesti berkawan...”

GBD/ TB.3/284

b. *Menjadi Penolong Kanan*

Setelah lama berkhidmat, mereka akhirnya diberi kepercayaan untuk menjawat jawatan dalam pentadbiran sekolah. Terdapat peserta kajian yang menjadi penolong kanan pentadbiran, HEM, Kokurikulum, penyelia petang dan ada yang pernah memangku tugas sebagai guru besar. Tempoh menjadi penolong kanan ini pula didapati agak lama melebihi enam tahun dan terdapat juga beberapa pusingan di sekolah yang berlainan.

“... lepas saya berpindah sekolah. masih lagi pegang jawatan penolong kanan pentadbiran. Dalam tempoh enam tahun ... enam tahun di sekolah pertama, 6 tahun di sekolah kedua... sudah 12 tahun menjadi penolong kanan pentadbiran sahaja...”

GBA/TB7/72, Fail Peribadi GBA

“... Jadi penolong Kanan HEM...”

GBB/TB.4/34, Fail Peribadi GBB

c. *Lantikan tugas lain*

Selain menjadi penolong kanan, peserta kajian juga turut dilantik menjalankan tugas-tugas khas lain seperti pengurus pasukan, menjadi ketua jurulatih, guru pusat sumber dan media, penyelaras utama program, ketua pengawas untuk peperiksaan sekolah rendah dan menengah, dilantik sebagai guru bimbingan dan kaunseling, serta mengetuai jawatankuasa jadual waktu sekolah.

“... banyak tugas lain, jadi jurulatih, pengurus pasukan, guru pusat sumber...”

GBA/TB.6/45, Fail Peribadi GBA

“... menjadi pengurus pasukan PSKPP, bukan sesuatu yang mudah. Tapi kita boleh laksanakan. Orang lain lantik kita, sebab orang percaya kita mampu uruskan dengan baik. Mereka tidak akan lantik sebarang. Mesti mereka melihat kepada karisma yang ada sebelum melantik seseorang...”

GBB/ TB.8/77, Fail Peribadi GBB

d. Berkhidmat di Pejabat Pendidikan Daerah

Pengkaji juga mendapati dua orang peserta kajian pernah dilantik menjadi pegawai ikhtisas di pejabat pendidikan daerah. Mereka pernah menjawat jawatan sebagai Penyelia unit kokurikulum dan HEM serta Penolong Pegawai PPD.

“... dulu jadi penyelia di PPD unit KK dan HEM...”

GBA/TB.3/56, Fail Peribadi GBA

“... Lepas saya di sekolah tu, saya diserap ke pejabat pada tahun 2005. Saya berada di pejabat selama 5 tahun lebih sebagai Penyelia unit kokurikulum dan HEM...”

GBC/TB.7/77, Fail Peribadi GBC

e. Usaha meningkatkan kompetensi

Sepanjang perkhidmatan mereka yang lalu, mereka memang sentiasa berusaha meningkatkan kompetensi diri. Mereka berusaha sendiri melalui pemerhatian dan mengaplikasikan dalam kerja mereka, rajin bertanya, belajar dari sekolah lain walaupun belum wujud konsep jaringan pada ketika itu, merujuk fail yang ada, memahami pekeliling, merujuk buku perintah AM, menyertai kursus jangka pendek, melanjutkan pelajaran dalam pelbagai bidang di universiti dan terdapat juga dua orang peserta kajian yang mengikuti kursus NPQEL.

“... untuk meningkatkan Kompetensi ini perlu berusaha sendiri, kita lihat, perhati cara orang lain buat kerja...”

GBA/TB.4/453

“... sebagai guru besar NPQEL ni perlu dilalui pada ketika ini. Dahulu tidak perlu. Walaupun input yang diterima agak asas seperti pengurusan kewangan, tetapi sekurangnya kita sudah dibekalkan ilmu tersebut. Dalam situasi sebenar, kita perlukan pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas lagi berbanding yang diberikan semasa NPQEL. Jadi kita sendiri mesti berjuang, jangan hanya mengharapkan ilmu yang diberikan semasa Kursus tersebut...”

GBD/TB3/336, Fail Peribadi GBD

f. Pengalaman yang membantu

Pengalaman yang dilihat dan yang pernah dibuat merupakan pengalaman yang amat membantu. Mereka telah didedahkan dengan cara pengurusan fail sekolah, pengurusan aspek kewangan, pengurusan kelas, pengurusan kurikulum, HEM dan kokurikulum, urusan melibatkan pejabat, kaedah membimbing serta memimpin, mengelola jadual, pengurusan peperiksaan, pengurusan sumber sekolah, perancangan strategik sekolah dan banyak lagi. Mereka berpendapat hampir semua pengalaman ini sangat membantu dalam menjadi guru besar berprestasi tinggi seperti sekarang. Pengalaman ini membantu mereka mendapatkan gambaran untuk mentransformasikan sesuatu perkara menjadi lebih baik.

“... pengalaman dahulu itu tidak lah sama 100% seperti yang berlaku ketika ini kerana perubahan masa. Namun pengalaman itu memberikan kita gambaran awal cara kita nak urus sesuatu perkara, kita dapat menjangkan sesuatu perkara dengan lebih baik, perancangan kita juga menjadi lebih baik. Kita sudah melalui perkara yang hampir sama dahulu...”

GBA/TB8/36, Fail pengurusan Mesyuarat, Fail pekeliling, Fail Pelan Strategik

“... yang banyak bantu saya ialah yang saya pernah buat...”

GBB/TB.6/654, Fail pengurusan Mesyuarat, Fail pekeliling, Fail Pelan Strategik

g. Sokongan terhadap potensi

Pengkaji juga mendapati terdapat elemen sokongan terhadap potensi untuk semua peserta kajian. Mereka dihargai dari aspek kebolehan untuk mengurus dan memimpin tugas-tugas tertentu. Mereka juga dihormati dan pandangan mereka sentiasa didengari. Kepercayaan juga turut diberikan sehingga menjawat jawatan penting dalam organisasi. Mereka juga sering diberi dorongan untuk menjadi seorang pemimpin sekolah dan sering diberitahu mereka sudah layak untuk jawatan tersebut. Maka perkara-perkara ini telah membina keyakinan dalam diri peserta kajian untuk menjadi guru besar.

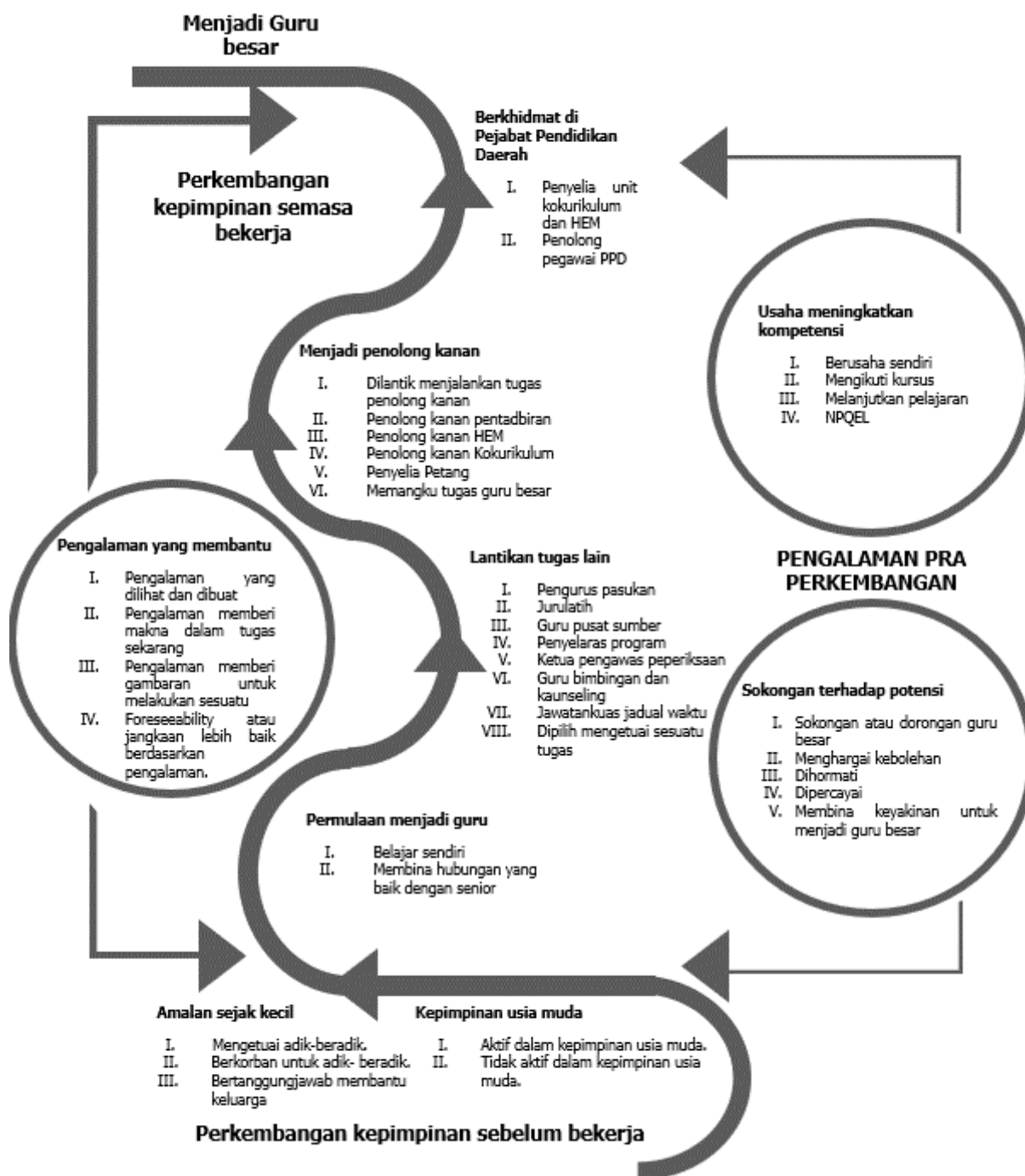
“...pentadbir percaya saya, dilantik untuk memegang jawatan...”

GBC/TB.6/685, Fail peribadi GBA

“... daripada situlah, keyakinan saya timbul. Keyakinan saya untuk memimpin itu ada. Saya lihat orang percayakan kita, bermakna kita ada kebolehan itu. Orang yang berpengalaman ni, macam guru besar kita dahulu, mata mereka tajam melihat karisma yang ada pada seseorang itu...”

GBE/ TB8/73, Fail peribadi GBA

Model pengalaman pra perkembangan guru besar berprestasi tinggi



Rajah 2. Model pengalaman pra perkembangan Guru Besar berprestasi tinggi

Berdasarkan model yang telah diolah berdasarkan dapatan kajian, terdapat dua bahagian yang dapat dibentuk iaitu perkembangan kepimpinan sebelum bekerja dan perkembangan pemimpin semasa bekerja. Perkembangan kepimpinan sebelum bekerja dapat dikatakan kurang mempengaruhi pengalaman pra perkembangan peserta kajian. Pada bahagian ini juga, hanya sedikit sahaja sumbangan pengalaman yang diperolehi iaitu amalan sejak kecil dan kepimpinan usia muda yang tidak dapat menjadi petunjuk kecemerlangan kepimpinan pada masa depan untuk peserta kajian.

Seterusnya, perkembangan semasa bekerja yang kelihatan dominan dalam pembentukan pengalaman pra perkembangan ini. Dalam perkembangan semasa bekerja, terdapat beberapa perkara yang timbul seperti pengalaman semasa permulaan menjadi guru, lantikan tugas lain, lantikan menjadi penolong kanan, berkhidmat di pejabat pendidikan, usaha meningkatkan kompetensi, sokongan terhadap potensi dan pengalaman yang membantu peserta kajian. Pengalaman semasa bekerja inilah yang menjadi pendorong untuk peserta kajian muncul menjadi pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi. Banyak sumbangan pengalaman semasa bekerja dapat diadaptasikan dalam situasi tugas atau organisasi peserta kajian sehingga sekarang. Maka dapat dikatakan pengalaman semasa bekerja berupaya menjadi petunjuk kepada keberkesanan kepimpinan seseorang pada masa hadapan.

PERBINCANGAN

Daripada dapatan kajian, pengalaman peserta kajian mengetuai adik-beradik telah menjurus kepada gaya penyatuan selamat (*attachment style*) dan mewujudkan rasa saling mempercayai dalam kalangan ahli keluarga (Bowlby, 1982; Popper, 2002; Murphya & Johnson, 2011; Liu et al., 2020). Peranan ini juga mewujudkan watak yang diadaptasi sebagai orang dewasa untuk membolehkan mereka berperanan sebagai pemimpin. Jadi gaya penyatuan seperti ini menggalakkan seseorang untuk terlibat lebih sebagai pemimpin berkesan (Bowlby, 1982; Popper, 2002; Murphya & Johnson, 2011; Liu et al., 2020). Amalan ini juga turut memberi peluang kepada peserta kajian mengembangkan potensi kepimpinan sejak kecil. Tahap kanak-kanak juga dikatakan merupakan tempoh yang sensitif atau tempoh yang mudah untuk kanak-kanak menguasai sesuatu perkara (Murphya & Johnson, 2011; Liu et al., 2020).

Penglibatan dalam kepimpinan dan penglibatan dalam sukan pada usia muda juga mampu mengembangkan bakat kepimpinan disebabkan mereka cenderung mempunyai usaha dalam kawalan emosi, usaha untuk kerja berpasukan, lebih mempunyai visi, memberi fokus untuk menjuarai, serta mempunyai daya saing yang tinggi (Murphya & Johnson, 2011; Liu et al., 2020). Tetapi pendapat ini juga bukanlah sesuatu yang mutlak kerana terdapat juga peserta kajian yang tidak terlibat sebagai pemimpin pada peringkat awal dan tidak aktif dalam sukan turut menjadi pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti pada hari ini. Hal ini memberi gambaran bahawa kepimpinan usia muda di persekitaran sekolah hingga universiti tidak dapat menjadi penanda aras pemimpin berkesan pada masa hadapan.

Semasa dalam perkhidmatan pula, peserta kajian mempunyai usaha sendiri untuk belajar. Walaupun pada awalnya mereka tidak terlibat dalam kepimpinan secara langsung, namun proses pemerhatian yang dijalankan itu merupakan proses mendapatkan pengalaman secara penonton pasif pada peringkat penerimaan (Gibbons & Hopkins, 1980; Kwon, 2019). Peserta kajian sedikit demi sedikit melibatkan diri dalam tugas-tugas lain dan menjadi pemimpin untuk sesuatu yang kecil dengan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan, prosedur, pandangan rakan sekerja. Berdasarkan Gibbons dan Hopkins (1980), pada peringkat ini, seseorang menggunakan pengetahuan dan teori untuk analisis persekitaran dan membuat keputusan. Pada peringkat ini, peserta kajian dapat dikaitkan dengan mod analitikal (Gibbons & Hopkins, 1980; Kwon, 2019). Lama-kelamaan, peserta kajian telah menjawat jawatan yang lebih dominan dalam kepimpinan iaitu penolong kanan. Pada tahap ini, pengalaman mereka sudah mula berkembang dan berada pada mod produktif. Menurut Gibbons dan Hopkins (1980), pada tahap ini, seseorang dapat menjana produk, membuat aktiviti serta mempunyai perancangan sendiri. Perkara ini dapat dilihat dengan jelas apabila penolong kanan bertindak merancang, menganalisis, mengikuti prosedur serta memberi bimbingan bergantung kepada keadaan semasa. Setelah lama menjadi penolong kanan, proses transformasi pengalaman itu telah berlaku dan menuju ke mod pembangunan. Pada peringkat ini mereka sudah berfikir ke arah kecemerlangan sekolah dengan menggerakkan pelbagai usaha (Gibbons & Hopkins, 1980; Kwon, 2019).

Hasil kesungguhan itu, tidak mustahil pihak lain seperti pejabat pendidikan daerah (PPD) tertarik dengan bakat yang ada pada mereka. Tetapi perihal berkhidmat di PPD tidak boleh dijadikan ukuran untuk

kewujudan pemimpin sekolah berprestasi tinggi. Tidak semua peserta kajian berpeluang berkhidmat di situ. Dengan berkhidmat di PPD, kemungkinan mereka mempunyai pengalaman yang lebih dalam urusan pejabat serta memahami konsep pemimpin dalam konteks yang lebih luas daripada sekolah.

Sesuatu yang menarik juga apabila peserta kajian merupakan insan yang mempunyai usaha berterusan dalam meningkatkan kompetensi. Mereka melakukannya dalam pelbagai cara termasuk melakukan perkara yang paling senang seperti sentiasa bertanya. Hal ini menunjukkan peserta kajian mempunyai personaliti *Openness to experiences* yang mempunyai kecenderungan ke arah cabaran dan kreatif dalam mencapai matlamat (Holloway, 2015; Chatwin, 2018; Cherry, 2018). Mereka juga mengejar kecemerlangan dalam bidang masing-masing dengan melanjutkan pelajaran di peringkat universiti dan hal ini boleh dikaitkan dengan mod pembangunan (Gibbons & Hopkins, 1980; Kwon, 2019).

Terdapat juga antara peserta kajian yang mengikuti NPQEL yang disediakan oleh KPM untuk para guru yang layak meningkatkan Kompetensi dalam pengurusan dan pentadbiran (Aminah, 2012; Silam et al., 2020). Hal ini juga sehaluan dengan kenyataan Jensen et al. (2015) dalam Kontinum Pembangunan Kepimpinan, yang menyatakan pemimpin pendidikan perlu diberikan latihan sebagai persediaan menjadi pemimpin sekolah sebenar. Namun penyertaan dalam NPQEL ini juga tidak boleh menjadi satu petunjuk kelahiran guru besar berprestasi tinggi kerana terdapat tiga daripada lima orang guru besar ini tidak mengikuti kursus tersebut namun masih mampu menjadi guru besar berprestasi tinggi.

Hal ini menunjukkan bahawa keberkesanan peserta kajian dalam memanfaatkan pengalaman melalui transformasi dengan melaksanakan perubahan-perubahan berdasarkan perkara yang telah dilalui (Roth & Jornet, 2014; Winstanley, 2018). Mereka mengakui pengalaman yang dilihat dan pernah dibuat sememangnya sangat membantu. Penglibatan aktif dalam tugas memberikan pengalaman semula jadi dalam suatu komuniti atau organisasi. Justeru, hampir semua pengalaman dalam organisasi tempat peserta kajian bertugas membantu. Perkara ini juga dapat dijelaskan melalui konsep integrasi ruang dan masa, iaitu mereka memahami serta meneruskan kehidupan dan mencipta pengalaman baharu dengan tidak mengulangi rintangan, atau mengatasi cabaran yang pernah dilalui (Roth & Jornet, 2014). Pengalaman-pengalaman lalu memberikan mereka bayangan yang lebih baik untuk melaksanakan sesuatu tugas (*Conceiving*) (Hohr, 2013; Winstanley, 2018). Perkara ini juga disokong dengan konsep kesinambungan dan interaksi Dewey yang menjelaskan perubahan individu mempunyai perkaitan dan pengalaman yang sentiasa berkesinambungan (Winstanley, 2018).

Dapatan kajian juga menunjukkan kewujudan guru besar berprestasi tinggi bukan urusan individualistik semata-mata namun melibatkan usaha bersama. Hal ini amat rapat dengan pandangan Dewey iaitu pengalaman terbentuk dengan budaya, penglibatan yang aktif serta penglibatan dalam usaha bersama ahli-ahli masyarakat (Berding, 1997; Winstanley, 2018). Dengan adanya komuniti yang menyokong, proses pembentukan tingkah laku kepimpinan akan menjadi lebih rancak (Schell, 2010; Mcdermott et al., 2011; Nash & Bangert, 2014; Mcculla & Degenhardt, 2015; Rahim, 2018; Khan & Noor, 2019; Leithwood et al., 2019; Karnan & Marimuthu, 2021).

Jadi berdasarkan berdasarkan huraian ini, dapat disimpulkan bahawa proses pembentukan guru besar yang mempunyai kepimpinan yang berkesan mengambil masa yang lama. Keupayaan untuk bertindak dan membuat refleksi, membuat transformasi, memahami konsep kesinambungan dan interaksi, serta pengalaman mengintegrasikan ruang dan masa menjadi kekuatan kepada peserta kajian. Kemenjadian kepimpinan dimangkinakan lagi dengan sokongan berterusan dari persekitaran kerja yang positif. Maka wujudlah guru besar yang mampu berdaya saing serta dinamik terhadap segala perubahan.

KESIMPULAN

Kesimpulannya, dalam pengalaman pra perkembangan, aspek kepemimpinan ini telah dibangun sejak dari kecil lagi. Namun pengalaman semasa bekerja menjadi lebih dominan dalam mempengaruhi tingkah laku kepemimpinan seseorang. Pengalaman semasa bekerja lebih banyak membantu berbanding pengalaman sebelum bekerja. Sifat sentiasa berusaha meningkatkan kompetensi juga menjadi satu nilai tambah dalam diri mereka untuk terus berjaya. Persekitaran yang positif untuk percambahan bakat kepemimpinan juga perlu diambil perhatian dalam memastikan kesinambungan kelahiran guru besar berprestasi tinggi dapat diteruskan.

Implikasinya, kajian ini diharap dapat membantu kita semua memahami dengan lebih mendalam tentang mekanisme pembentukan guru besar berprestasi tinggi berdasarkan pengalaman pra perkembangan mereka. Oleh itu, sokongan yang berterusan sepanjang perkhidmatan amat diperlukan. Kesedaran terhadap konsep bertindak dan refleksi serta membuat transformasi berdasarkan pengalaman perlukan didedahkan kepada guru-guru. Konsep ini sentiasa hidup dan berterusan sepanjang perkhidmatan mereka. Tanpa kesedaran tentang konsep ini, segala pengetahuan yang dicurahkan tidak bererti dan harapan melahirkan kepemimpinan berprestasi tinggi melalui pelbagai kursus hanyalah sia-sia. Sebagai cadangan untuk kajian seterusnya, kajian kuantitatif boleh juga dijalankan dengan menggunakan kaedah soal selidik untuk meninjau pengalaman dominan yang membantu guru besar secara skala besar dan boleh digeneralisasikan kepada seluruh negara.

RUJUKAN

- Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*. <https://doi.org/10.1108/AEDS-02-2018-0046>
- Adam, F. R. A., Nacafi, T., Peters, T., & Barroso, R. T. (2020). The effects of personality type tests on the innovation process. *CERN IdeaSquare Journal of Experimental Innovation*, 4(1), 27–31.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Aminah Ayob. 2012. Education administrators' professional standards: The Malaysian perspective. *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education*, 2, 60-74.
- Amin, D. R. B. A., & Hamzah, M. I. B. M. (2021). Tahap amalan kepemimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan tahap komitmen guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(2), 135–151.
- Andrew Thomas Ujil, & Christina Andin. (2018). Kepimpinan sekolah berprestasi tinggi: Kriteria dan pembentukan kepemimpinan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(2), 113–126.
- Athan, M. binti (Ed.). (2015). Program latihan 2016. Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2012). Amalan autonomi dan akauntabiliti dalam pengurusan sekolah kluster di Malaysia. *Jurnal Teknologi*, 58, 29–35. Retrieved from <http://www.sainshumanika.utm.my/index.php/sainshumanika/article/view/200>
- Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh Dan Sekolah Kecemerlangan Kementerian Malaysia Perakuan Pelaksanaan Sekolah Kluster Kecemerlangan.
- Berding, J. W. (1997). Towards a flexible curriculum: John Dewey's theory of experience and learning. *Education and Culture*, 14(1), 24–31. <https://doi.org/10.2307/42922422>
- Baco, B., Arifin, K., & Awang, A. (2020). Komitmen dalam pengurusan kualiti di sekolah: Konsep dan kerelevanannya. *Akademika* 90, 90(3), 71–83.

- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: Retrospect and prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52 (4), 664–678. <http://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1982.tb01456.x>
- Chatwin, N. E. (2018). Personality traits and leadership style among school administrators.
- Cherry, K. (2018). The Big Five Personality Traits. Retrieved from <https://www.verywell.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422>
- Coffey, A., & Atkinson, P. 1996. *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1), 37–46. Retrieved from <http://epm.sagepub.com>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design qualitative, quantitative and mixed methods approaches 4th ed.*. SAGE Publications, Inc. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design choosing among Five approaches (4th Ed.)*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Department for Education (DfE) (2018). Dipetik dari <https://www.fenews.co.uk/press-releases/20090-detailed-guide-join-the-future-leaders-programme-to-help-you-progress-to-headship>. Pada 1 September 2021.
- Gibbons, M., & Hopkins, D. (1980). How experiential is your experience-based program? *The Journal of Experiential Education*, 32–37.
- Harris, A., Jones, M., Adams Donnie, Lee, K. S., Cheah, & Edward, D. (2017). Exploring principals' instructional leadership practices in Malaysia: Insights and Implications. *Journal of Educational Administration*, 55(2), 207–221.
- Hassan, J. Bin, & Hamzah, M. Bin. (2020). Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan Guru-guru Penolong Kanan menanganinya. *JURNAL PENDIDIKAN BITARA UPSI*, 13(2), 12–28.
- Holloway, C. M. (2015). Evaluating five leadership traits in the rising stars succession planning program. ProQuest Dissertations and Theses. Retrieved from http://easyaccess.lib.cuhk.edu.hk/login?url=http://search.proquest.com/docview/1750075565?accountid=10371%5Chttp://findit.lib.cuhk.edu.hk/852cuhk/?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:P
- Hohr, H. (2013). The concept of experience by John Dewey revisited: Conceiving, feeling and “enlivening.” *Studies in Philosophy and Education*, 32(1), 25–38. <https://doi.org/10.1007/s11217-012-9330-7>
- Hui, L. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap organisasi pembelajaran di sekolah rendah berprestasi tinggi di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 34–42.
- Ibrahim, R., Hasan, M. R., & Hamid, B. A. (2018). Takrif kepemimpinan, Ciri-ciri pemimpin dan motivasi untuk memimpin menurut sudut pandang pemimpin wanita akar umbi. *Jurnal Pengajian Umum Asia Tenggara*, 19, 28–42.
- Jensen B., Hunter A., Lambert T. and Clark A. 2015. Aspiring principal preparation, prepared for the Australian Institute for Teaching and School Leadership, AITSL, Melbourne.
- Karnan, K., & Marimuthu, K. (2021). Gaya kepemimpinan kolaboratif pengetua dan tahap kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan. *Muallim Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 191–207.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lulusan Menengah)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2019). *Laporan Tahunan 2018 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2021). *Laporan Tahunan 2020 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya.

- Khan, A. binti Y., & Noor, M. A. bin M. (2019). Kepimpinan distributif cerminan pemimpin sekolah Malaysia. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 32(1), 83–95.
- Kwon, C. (2019). Verification of the possibility and effectiveness of experiential learning using HMD - based immersive VR technologies. *Virtual Reality*, 23(1), 101–118. <https://doi.org/10.1007/s10055-018-0364-1>
- Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2019). How school leadership influences student learning: A test of “The Four Paths Model.” *Educational Administration Quarterly*, 1–30. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Liu, Y., Bellibas, M. S., & Gumus, S. (2020). The effect of instructional leadership and distributed leadership on teacher self- efficacy and job satisfaction: Mediating roles of supportive school culture and teacher collaboration. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/1741143220910438>
- Mcculla, N., & Degenhardt, L. (2015). Journeys to school leadership: How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice. <https://doi.org/10.1177/1741143214558574>
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 358–378. <https://doi.org/10.1108/01437731111134643>
- Merriam, S. B. (1998). *Case studies as qualitative research*. Jossey-Bass Inc.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research a guide to design and implementation revised and expanded from qualitative research and case study applications in education*. Jossey-Bass.
- Modul Penggantian Pemimpin Sekolah. (2017 Jun 1) dlm. <https://tls.moe.gov.my/login.php> "Modul pengurusan guru" dlm. <https://eoperasi.moe.gov.my/>. 17 Feb. 2018
- Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 563–576.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 459–470. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>
- Neuman, W. L., & Kreuger, L. (2003). *Social work research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Nawi, N. H. M., Redzuan, M., & Nawi, N. H. M. (2018). Hubungan antara trait personaliti kehematan, keterbukaan, ekstraversidan kesetujuan dngan kecerdasan emosi dalam kalangan pemimpin pendidik Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). *Sains Humanika*, 10(3), 29–36.
- Nash S. dan Bangert A., 2014. Exploring the relationships between principals’ life experiences and transformational leadership behaviors. *Int. J. Leadership in Education*, 17(4), 462–480.
- Noman, M., Awang Hashim, R., & Shaik Abdullah, S. (2016). Contextual leadership practices: The case of a successful school principal in Malaysia. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–17. <https://doi.org/10.1177/1741143216665840>
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of Sosial and Personal Relationship*, 19(6), 797–809.
- Rahim, M. Z. A., Nasri, N. M., & Talib, M. A. A. (2020). Pedagogi responsif budaya: Kesedaran, pengetahuan dan kesediaan guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(1), 25–34.
- Rahim, N. A. (2018). Pengaruh kepemimpinan transformasi dan budaya sekolah terhadap organisasi pembelajaran sekolah menengah Intiaz di Malaysia. *Jurnal Ilmi*, 8, 64–89.
- Roth, W. M., & Jornet, A. (2014). Toward a Theory of Experience. *Science Education*, 98(1), 106–126. <https://doi.org/10.1002/sce.21085>
- Rozmi bin Ismail. 2016. *Metodologi penyelidikan teori dan praktis*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sabri, W. N. A. B. M., & Baba, S. (2017). Amalan kepemimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional di sekolah rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(3), 1–19.
- Schell, W. J. (2010). What makes a transformational leader: An investigation into the antecedent

- experiences of transformational leaders (Unpublished doctoral dissertation). University of Alabama, Huntsville.
- Shahril Charil Hj. Marzuki, Norfizah Hayati Ahmad, & Muhammad Faizal A. Ghani. (2008). Formulation of the National Education Blueprint (PIPP) 2006-2010: Issues and implementation. *Masalah Pendidikan*, 31(1), 117–133. Retrieved from <http://myais.fsktm.um.edu.my/7449/>
- Silam, D., Pang, V., & Lajium, D. (2020). Kompetensi kepemimpinan pengetua sekolah di pulau di negeri Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 45–61.
- Silva, A. (2021). How does a leader develop? *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4(02), 54–58.
- Siti Uzairiah Mohd Tobi. (2017), *Kajian kualitatif dan analisis temu bual*. Kuala Lumpur: Aras Publisher.
- Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, KPM. (2021). Syarat-syarat permohonan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan atau National Professional Qualification for educational leaders (NPQEL). Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, KPM.
- Tran, N. H., Hallinger, P., & Truong, T. (2018). The heart of school improvement: a multi-site case study of leadership for teacher learning in Vietnam. *School Leadership and Management*, 38(1), 80–101. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1371690>
- Warrens, M. J. (2015). Five ways to look at Cohen's Kappa. *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 05(04), 8–11. <https://doi.org/10.4172/2161-0487.1000197>
- Winstanley, C. (2018). Learning experiences in museums: harnessing Dewey's ideas on continuity and interaction. *International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, 3(13), 1–9. <https://doi.org/10.1080/03004279.2018.1445476>
- Yaakub, M. Y. bin, & Hamzah, M. I. bin M. (2020). Kepimpinan distributif pemimin sekolah: Isu dan Cabaran. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 10–20.