



INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, PSYCHOLOGY AND COUNSELLING (IJEPC)

www.ijeipc.com



MODEL KEPIMPINAN PENGETUA SEKOLAH PULAU DI NEGERI SABAH: SATU KAJIAN KES

LEADERSHIP MODEL OF ISLAND SCHOOL PRINCIPALS IN SABAH STATE: A CASE STUDY

Dexter Silam^{1*}

¹ Jabatan Kepimpinan Bahasa dan Komunikasi, Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah

Email: dexter@iab.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 30.04.2023

Revised date: 14.05.2023

Accepted date: 20.06.2023

Published date: 27.06.2023

To cite this document:

Silam, D. (2023). Model Kepimpinan Pengetua Sekolah Pulau Di Negeri Sabah : Satu Kajian Kes. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 8 (50), 448-461.

DOI: 10.35631/IJEPC.850032

This work is licensed under [CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Abstrak:

Kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional pengetua sekolah merupakan satu isu dalam pendidikan ke arah meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pengurusan sesebuah sekolah. Kajian ini bertujuan untuk meneroka kompetensi kepimpinan dan amalan kepimpinan instruksional dan pelaksanaannya oleh pengetua sekolah pulau di negeri Sabah. Kajian kualitatif ini menggunakan pendekatan kajian kes. Seramai 12 orang peserta kajian yang terdiri daripada pengetua, penolong kanan kurikulum dan guru mata pelajaran yang terlibat dalam kajian ini. Proses pengumpulan data dibuat dengan menggunakan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Data-data kajian diproses dan dianalisis dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8. Dapatan data berpandukan teori kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional. Kompetensi kepimpinan merangkumi tingkah laku, pengetahuan dan kemahiran. Manakala kepimpinan instruksional melibatkan tiga domain utama iaitu mendefinisi misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional sangat penting bagi pengetua sekolah di pulau untuk memastikan kecemerlangan sekolah dapat dicapai.

Kata Kunci:

Kompetensi Kepimpinan, Kepimpinan Instruksional, Pengetua, Sekolah Pulau

Abstract:

The relationship between the leadership competence and instructional leadership of school principals is an issue in education towards improving the

effectiveness and efficiency of the management of a school. This study aims to explore leadership competencies and instructional leadership practices and their implementation by island school principals in the state of Sabah. This qualitative study applies a case study approach. A total of 12 participants consisting of principals, senior curriculum assistants and subject teachers were involved in this study. The data collection process was done using the methods of interviews, observations and document analysis. The data were processed and analyzed using ATLAS.ti 8. The data findings are guided by the theory of leadership competencies and instructional leadership. Leadership competencies theory emphasises the domain of behaviors, knowledge and skills. While instructional leadership involves three main domains namely defining the mission of the school, managing instructional programs and creating a positive school climate. The findings of the study indicated that leadership competencies and instructional leadership are essential for school principals on the island to ensure the school quality can be achieved.

Keywords:

Competency Leadership, Instructional Leadership, Principle, Island School

Pengenalan

Perubahan dalam sistem pendidikan bukanlah sesuatu yang mudah untuk dilaksanakan kerana ia perlu dirancang dengan teliti agar boleh diterima dan menghasilkan perubahan yang positif. Perubahan yang dibuat mestilah relevan dengan keperluan semasa dan boleh diterima serta mampu direalisasikan. Justeru, dalam mendepani tuntutan perubahan pendidikan masa kini, ia menuntut kesediaan pemimpin sekolah daripada aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap. Ini bertepatan dengan kompetensi kepimpinan yang digariskan oleh Tubbs dan Schulz (2006) yang melihat kepada nilai, tingkah laku dan personaliti sebagai elemen penting yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin. Kompetensi kepimpinan ini akan menjadi sandaran pengetua khususnya pengetua sekolah di pulau untuk menerima dan merealisasikan perubahan positif ke arah keberkesanan sekolah. Ini selari dengan kesediaan pengetua sebagai agen perubahan di sekolah bagi memastikan kecemerlangan dapat dicapai secara berterusan (Schein, 2004).

Di samping itu, sama ada disedari atau tidak peranan kepimpinan instruksional yang dimainkan oleh para pengetua juga adalah perkara yang dianggap penting dalam memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan (Buckner, 2011; Leithwood & Levin, 2010). Pengetua sebagai pemimpin instruksional terlibat secara langsung dengan pelaksanaan perubahan. Hal ini kerana, Kursunoglu dan Tanriogen (2009) menegaskan pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional akan dapat melaksanakan perubahan dengan lebih berkesan sekali gus boleh mempengaruhi guru untuk memiliki sikap yang positif terhadap perubahan.

Justeru, kajian ini dibuat untuk meneroka kompetensi kepimpinan dan amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau sesuai dengan tuntutan perubahan pendidikan yang sedang rancak berlaku di seluruh dunia. Perubahan drastik ini turut dirasai di Malaysia dan menuntut kita bersiap sedia bagi memenuhi keperluan semasa dari segi idea, program, metod, teknologi, proses dan komponen pendidikan (KPM, 2013).

Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan pengetua sekolah di pulau, negeri Sabah.

- a. Meneroka amalan kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau
- b. Melakarkan model kompetensi kepimpinan sekolah pulau

Soalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dikemukakan, beberapa soalan kajian yang berikut diharap dapat dijawab melalui kajian yang dijalankan:

- a. Bagaimanakah amalan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau dilaksanakan?
- b. Bagaimanakah amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau dilaksanakan?

Sekolah Pulau

Dalam konteks Malaysia, sekolah pulau diklasifikasikan sebagai sekolah bersaiz kecil yang merujuk kepada Sekolah Kurang Murid (SKM) iaitu sekolah yang mempunyai bilangan murid kurang daripada 150 orang. Biasanya, bilangan murid meliputi 34% daripada jumlah bilangan sekolah di seluruh negara dan terletak di luar bandar seperti sekolah Orang Asli dan sekolah di pulau (KPM, 2012). Sistem pentadbiran di sekolah pulau tidak banyak perbezaan dengan sekolah di tanah besar tetapi dari segi bidang kuasa dan lantikan pentadbir, hanya guru besar atau pengetua dan penolong kanan akademik sahaja yang dilantik oleh Bahagian Sumber Manusia. Sementara itu, penolong kanan hal ehwal murid dan penolong kanan kokurikulum hanya lantikan dalaman sekolah sahaja (Kamaruzaman et al., 2019). Dalam konteks kajian ini, sekolah pulau di Sabah merujuk kepada sekolah yang terletak di sebuah pulau, yang terpisah dengan tanah besar dan dihubungkan dengan perhubungan laut tanpa mengira jarak dan kedudukan sesebuah sekolah. Sistem pengurusan dan pentadbiran sekolah di pulau juga tidak berbeza dengan sekolah-sekolah di luar pulau, setiap sekolah di pulau menggunakan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) dan Kurikulum Standard Sekolah Menengah (KSSM) dan bersandarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang berpaksikan kepada visi dan misi Kementerian Pendidikan Malaysia. Sekolah pulau dalam kajian ini merujuk kepada lima buah sekolah menengah di pulau dalam negeri Sabah yang terletak di daerah Kota Kinabalu, Tawau, Semporna, Beluran dan Kudat.

Pernyataan Masalah

Laporan yang dikeluarkan oleh Institut Aminuddin Baki (2014) mendapati bahawa kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di Malaysia masih berada pada tahap yang rendah. Dapatan ini selari dengan Laporan Tahunan 2008, yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir Jaminan Kualiti (2009) tentang tahap kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di Malaysia yang berada pada tahap rendah. Di samping itu, merujuk Laporan IAB (2014), sehingga 2014 hanya 115 buah sekolah di seluruh Malaysia telah diumumkan sebagai Sekolah Berprestasi Tinggi dan ia hanyalah mewakili 1.13% daripada jumlah sekolah-sekolah di Malaysia. Angka dan peratusan ini menunjukkan bahawa masih terdapat jurang prestasi yang besar antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah yang bukan sekolah berprestasi tinggi seperti sekolah di pulau. Shantini, Muhammad Faizal dan Norfariza (2019) menjelaskan bahawa tahap kompetensi yang rendah dalam kalangan pemimpin sekolah menyumbang kepada kegagalan sesebuah sekolah.

Isu amalan kepimpinan instruksional dan keberkesannya dalam peningkatan pencapaian kurikulum sekolah bukanlah sesuatu yang baru. Kajian-kajian lepas membuktikan bahawa amalan kepimpinan instruksional mampu meningkatkan kecemerlangan pendidikan khususnya pencapaian kurikulum. Lagipun, sehingga abad ke 21 kini dalam era dunia digital, kecemerlangan sesebuah sekolah di Malaysia sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan instruksional yang diamalkan oleh pengetua (Adams, Chua, Cheah & Bambang Sumintono, 2019). Halingger (2011) menyatakan bahawa amalan kepimpinan instruksional menjadi penyumbang kepada pencapaian akademik murid dan peningkatan prestasi akademik sekolah. Hal ini mempunyai kesinambungan dengan hasrat KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025; 5-13) bahawa semua pemimpin sekolah harus mempraktikkan kepimpinan instruksional bagi memastikan kecemerlangan akademik murid dapat dicapai sekali gus membangunkan prestasi sekolah di seluruh negara. Namun demikian, walau pun sudah terdapat banyak kajian empirikal tentang keberkesanan amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua tetapi isu yang masih menjadi tanda tanya mengapa pencapaian kurikulum sekolah pulau di Sabah masih berada pada tahap yang rendah.

Selain itu, terdapat beberapa isu sampingan yang berkaitan dengan sekolah pulau di Sabah. Hasil dapatan Pusat Kajian Pendidikan Luar Bandar (PKPLB) serta maklumat Jabatan Pendidikan Negeri Sabah menggariskan beberapa isu sekolah di pulau yang patut diberi perhatian serius. Antaranya, 93% guru besar dan pengetua di sekolah pulau berasal dari luar pulau tersebut. Bahkan, perjalanan untuk sampai ke sekolah-sekolah pulau di Sabah melalui jalan sungai dan laut ada kalanya mengambil masa 4 hingga 5 jam. Malah, kebanyakan guru-guru terpaksa berhadapan dengan faktor keselamatan seperti cuaca, ancaman laut dan air cetek yang boleh menyebabkan bot terkandas. Terdapat juga guru di sekolah pulau yang terpaksa mengharungi perjalanan jauh setiap hari lantaran ketiadaan kediaman guru di pulau (KPM, 2013). Masalah kehadiran murid di sekolah, merupakan salah satu isu utama sekolah di pulau disebabkan kurangnya kesedaran ibu bapa terhadap kepentingan pendidikan. Hal ini berkait rapat dengan keadaan sosioekonomi keluarga yang rata-ratanya berpendapatan rendah tidak mampu menanggung kos perbelanjaan anak-anak ke sekolah (Kamaruzaman, Lee, Rosnani, Nor Laila, Maimunah, Gulson & Nik Mohd Fakhruddin, 2019).

Sorotan Literatur

Cabaran pendidikan abad ke-21 menuntut sistem pendidikan dilengkapi dengan pemimpin yang kompeten. Widhyanti dan Shahril (2016) merumuskan bahawa kajian tentang kompetensi kepimpinan semakin berkembang dan meliputi pelbagai disiplin ilmu termasuklah dalam kepimpinan pendidikan. Guillen dan Saris (2013) menggariskan kompetensi sebagai set tingkah laku, kelayakan atau kemampuan seseorang secara kualitatif atau kuantitatif yang mendatangkan keberhasilan output yang dikehendaki. Boyatzis (2011) pula menekankan kompetensi kepada satu pengalaman, kebijaksanaan dan keupayaan dalam melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan. Manakala pandangan Slocum, Jackson dan Hellrigel (2008) kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, kemahiran, tingkah laku dan sikap individu yang menyumbang kepada keberkesanan dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks pendidikan di Malaysia, berdasarkan Standard Guru Malaysia (SGM) kompetensi pemimpin pendidikan dilihat sebagai kemahiran profesional berdasarkan amalan profesional, pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran yang diperlukan (KPM, 2009).

Pengetua sangat memberi impak dominan terhadap kejayaan murid dan sekolah masa kini. Seorang pengetua yang mempunyai kompetensi kepimpinan harus memiliki kualiti kepimpinan dan akauntabiliti yang tinggi sebagai salah satu ramuan utama dalam memastikan

kecemerlangan prestasi murid dan kecemerlangan sekolah. Hal ini memberi satu gambaran bahawa, dalam proses merealisasikan matlamat pendidikan negara, sistem pendidikan perlu mempunyai pengetua yang kompeten dan mempunyai nilai yang luwes. Esmail, Rozita dan Amin (2013) menyimpulkan bahawa dasawarsa ini seorang pengetua mestilah memiliki kompetensi kepimpinan dari aspek pengetahuan, komited serta mempunyai kemahiran dalam mengurus dan memimpin sekolah untuk menghadapi tuntutan pendidikan yang kian mencabar. Dapatan kajian ini, jelas membuktikan bahawa kompetensi pengetua adalah satu keperluan dalam kepimpinan di sekolah bagi memastikan sistem pendidikan negara sentiasa relevan mengikut situasi semasa.

Kepimpinan instruksional diperlukan bagi membolehkan sesebuah sekolah mencapai tahap pencapaian akademik dan piawaian tertinggi (Hallinger, Adams, Harris & Suzette, 2018). Ini disebabkan pencapaian murid yang cemerlang adalah berdasarkan tahap kepimpinan yang tinggi (Adams, Kutty & Zabidi, 2017). Dalam hal ini, pengetua sebagai pemimpin instruksional akan memberi penekanan dalam memantau pencapaian murid. Pengetua yang mengamalkan kepimpinan instruksional lebih bergantung pada profesionalisme dan pengaruh ini memberi kesan positif kepada motivasi guru dan pembelajaran murid (Hallinger & Heck, 2010). Hal ini dapat memperbaiki mutu kerja, sikap dan menyelesaikan masalah guru di samping dapat memastikan setiap warga sekolah mematuhi disiplin (Lokman Mohd. Tahir & Mohd Anuar Abd. Rahman, 2011).

Robinson, Lloyd dan Rowe (2018) mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional memberi kesan yang lebih dominan terhadap hasil pembelajaran murid di sekolah berbanding dengan kepimpinan transformasi. Dapatan kajian Robinson *et al.* (2018) ini selari dengan dapatan kajian yang dibuat oleh Jo, Dana dan Joseph (2010) terhadap 20 orang pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Amerika Syarikat, yang mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pengetua SBT dapat meningkatkan prestasi pencapaian murid-murid. Hal ini kerana menerusi amalan kepimpinan instruksional pengetua akan sentiasa memberi fokus terhadap pelaksanaan PdP secara berkesan malah pengetua akan mewujudkan satu budaya organisasi yang memfokuskan kepada proses pengajaran, membentuk diskusi tentang PdP yang efektif dalam kalangan guru serta peka kepada pembangunan profesionalisme guru-guru. Ucan (2016) juga menyokong bahawa pembangunan profesionalisme guru menyumbang kepada pelaksanaan perubahan pendidikan. Inilah antara tuntutan penting dalam kepimpinan instruksional bagi membentuk iklim pembelajaran yang kondusif ke arah peningkatan prestasi akademik murid dan kecemerlangan kurikulum sekolah.

Metodologi Kajian

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk penyelidikan bagi kajian ini berbentuk penerokaan iaitu pengkaji meneroka dan mendalami amalan kepimpinan pengetua dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah di pulau. Pengkaji membina satu gambaran yang holistik, menganalisis perbuatan dan perkataan, melaporkan secara terperinci dan mendalam bagi setiap pandangan peserta dan melakukan penyelidikan penerokaan dalam “*setting*” semula jadi (Creswell, 2014). Menurut Creswell (2014), reka bentuk kualitatif adalah bersifat induktif. Hal ini kerana penyelidikan adalah tentang penjaan idea. Reka bentuk dicadangkan berterusan (up front) tetapi terbuka dan berkembang, tidak rigid dan tetap untuk meneroka. Selain itu, pengkaji sendiri akan menjadi instrumen kajian untuk mengumpul data (Creswell, 2014; Stake, 2010) melalui temu bual.

Dalam menjalankan kajian ini, pengkaji mengkaji secara keseluruhan amalan kepimpinan pengetua yang berkaitan kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional di dalam pengurusan organisasi sekolah. Oleh itu, kajian berbentuk kualitatif merupakan satu kaedah kajian yang sesuai kerana pengkaji tidak membuat sebarang andaian terhadap dapatan data yang bakal diperolehi. Hal ini bersesuaian dengan kajian kualitatif yang sememangnya bercirikan penerokaan, penemuan dan interpretasi dan bukannya menguji hipotesis sebagaimana kajian kuantitatif (Stake, 2010; Creswell, 2014).

Kajian Kes

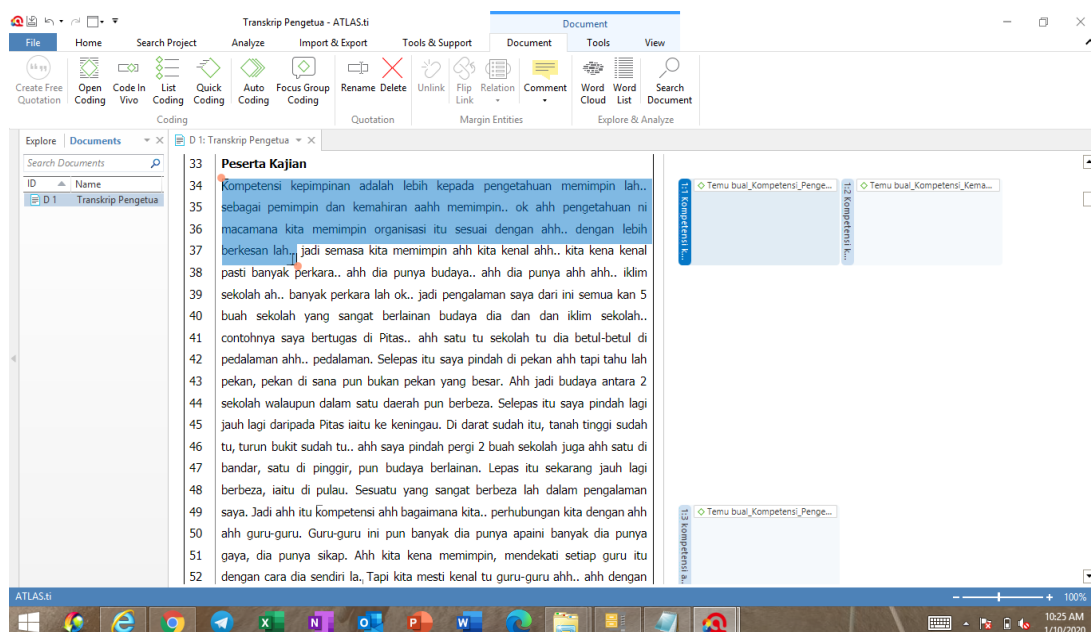
Menurut Stake (2010) kajian kes merupakan satu idea yang dominan dan boleh berubah mengikut kesesuaian satu aktiviti bagi menjelaskan sesuatu fenomena dan peristiwa. Dalam konteks kajian ini, pengkaji memainkan peranan yang sangat penting untuk berada di lapangan bagi tujuan memperoleh data kajian dan mencari jawapan yang lebih mendalam tentang fenomena kes yang dikaji. Ini kerana kajian kes merupakan kerangka utama untuk melaksanakan kajian secara kualitatif (Stake, 2010) dan membolehkan pengkaji memerhati dan meneliti sesuatu peristiwa yang berlaku di dalam persekitaran sebenar dan meneroka sesuatu fenomena sosial yang kompleks (Creswell, 2014; Merriam, 2009).

Bagi membolehkan pengkaji membuat penelitian secara tepat, mendalami sesuatu kefahaman dan mentafsir data serta memperoleh maklumat yang lebih mendalam sesuai dengan skop kajian tentang kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau yang berbentuk penerokaan secara mendalam, maka kaedah kajian kes sangat bertepatan kerana dapat memenuhi tuntutan dalam skop kajian yang dikehendaki. Bersandarkan objektif kajian yang digariskan dalam bab satu, maka pengkaji menggunakan pendekatan kajian kes untuk mendapatkan jawapan bagi setiap soalan kajian. Justeru, pengkaji merujuk kepada soalan apakah dan bagaimanakah seperti yang dicadangkan (Stake, 2010; Yin, 2011) untuk mendapatkan kefahaman dan memperoleh data dalam skop yang lebih luas dan mendalam. Meyer (2001) menjelaskan bahawa pendekatan kajian kes juga dapat menjelaskan soalan-soalan tentang bagaimana kejadian kontemporari boleh berlaku. Oleh sebab soalan bagaimana memerlukan penjelasan secara mendalam maka penyelidikan kajian kes adalah sangat sesuai untuk mendapatkan jawapan kepada soalan sebegini (Pranee, 2014). Bagi pemboleh ubah kompetensi kepimpinan pengetua dan kepimpinan instruksional, pengkaji menggunakan soalan apakah untuk meneroka jawapan daripada peserta kajian tentang kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional dalam kepimpinan pengetua di sekolah pulau.

Pendekatan kajian kes dalam penyelidikan kualitatif adalah untuk memudahkan pengkaji mendapatkan data akhir dan menghuraikan kes secara berfokus dan terperinci serta menyeluruh sesuai dengan fenomena, program dan aktiviti dalam konteks sebenar (Stake, 2010). Pengkaji yakin, pendekatan penyelidikan kajian kes dapat menyediakan maklumat yang kaya dan mendalam yang biasanya tidak boleh diperolehi daripada penyelidikan yang lain (Othman Lebar, 2014). Yin (2011) turut menjelaskan kajian kes boleh diadaptasi dalam semua fasa reka bentuk kajian, pengumpulan data, analisis dan pelaporan. Justeru, bersandarkan pendekatan kajian kes, pengkaji percaya setiap data yang diperolehi akan memberi maklumat yang luas dan mendalam serta mampu memberi fenomena sebenar tentang isu kajian. Malah, pengkaji percaya kajian kes mampu memberikan pengertian bermakna dan jawapan konkrit kepada setiap soalan kajian khususnya berkaitan kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional pengetua sekolah di pulau sekali gus menemukan bukti yang mendalam dan mencukupi.

Analisis Data

Dalam kajian ini, pengkaji menjalankan proses analisis data seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba (1985). Pada peringkat permulaan, semua data yang telah dikumpul oleh pengkaji sama ada dalam bentuk rakaman suara, pemerhatian dan analisis dokumen akan melalui proses transkripsi. Pengkaji menggunakan perisian komputer sebagai cara untuk mengkategorikan dan mengklasifikasikan dapatan data secara sistematik untuk tujuan pengekodan. Pengkaji menggunakan perisian ATLAS.ti 8 untuk tujuan analisis data. Selepas itu, pengkaji menggabungkan data yang sama berdasarkan kod-kod yang telah dikenal pasti. Dengan itu, pengkaji membaca transkrip dan maklumat yang diperolehi berulang kali untuk mengenal pasti kod atau tema yang muncul. Selepas itu, pengkaji mengolah dan mengorganisasikan semula persoalan kod tersebut untuk menjawab fokus kajian. Rajah 1 menunjukkan proses analisis data kajian dengan menggunakan perisian ATLAS.ti 8.



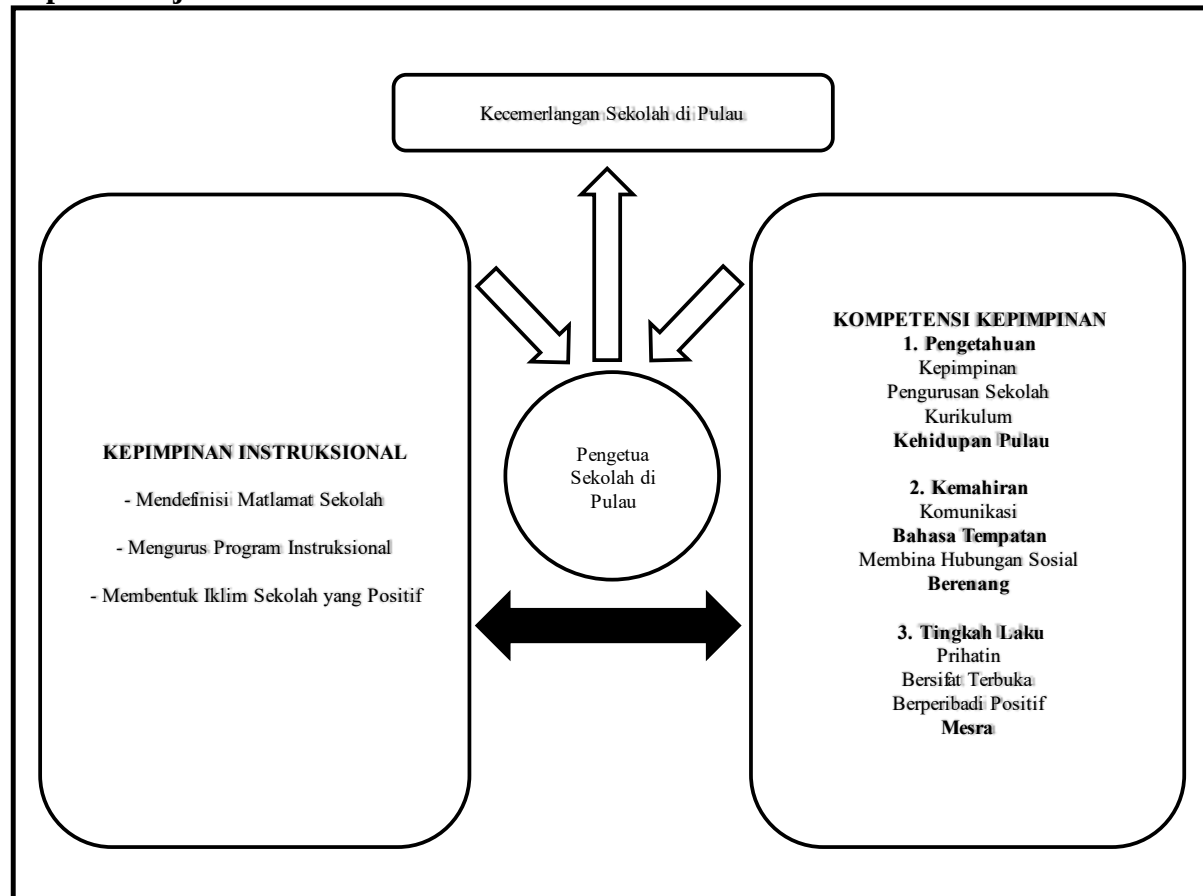
Rajah 1: Analisis Data Menggunakan ATLAS.ti 8.4.24

Triangulasi

Dalam konteks kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah triangulasi antara data iaitu melalui data temu bual dengan peserta kajian, pemerhatian dan dokumen untuk memastikan data yang diperolehi mempunyai kredibiliti. Bagi memastikan data memiliki kebolehpercayaan, pengkaji membuat deskripsi yang terperinci tentang peristiwa dan individu yang diselidik untuk memperolehi pemahaman yang mendalam mengenai situasi yang ingin dikaji. Selain itu, pengkaji merekodkan semua data dalam bentuk elektronik bagi membolehkan data kajian mempunyai kebolehbergantungan, manakala proses audit pengesahan terhadap data yang diperolehi akan dilakukan bagi memastikan kajian ini mempunyai pengesahan atau objektiviti. Pengkaji memfokuskan triangulasi data temu bual melalui temu bual ke atas pengetua, guru penolong kanan dan guru mata pelajaran yang memfokuskan kepada kompetensi dan kepimpinan instruksional pengetua. Manakala triangulasi analisis dokumen yang dicadangkan melibatkan dokumen pengurusan sekolah khususnya yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua seperti plan perancangan strategik sebagai data tambahan kepada amalan kepimpinan instruksional pengetua. Manakala triangulasi data yang diperhatikan adalah melalui tingkah laku pengetua dalam aktiviti harian sekolah seperti perhimpunan, pengendalian

mesyuarat dan dialog prestasi. Triangulasi data ini dilakukan dengan cara menghubungkan kait dan gabung jalin data-data temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen untuk mendapatkan keselarasan data. Pang dan Lajium (2014) menegaskan hal ini penting kerana triangulasi data adalah perbandingan kualiti dan pengesahan maklumat daripada pelbagai sumber. Creswell (2014) dan Creswell dan Miller (2000) turut menegaskan bahawa proses ini sangat penting untuk mengukuhkan dan mengesahkan bukti dapatan kajian yang diperoleh daripada peserta kajian.

Dapatan Kajian



Rajah 2: Model Kepimpinan Pengetua Sekolah Pulau (Dexter, 2023)

Berdasarkan model tersebut, kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional menjadi dua komponen kepimpinan utama yang mendasari kepimpinan pengetua ke arah membentuk kecemerlangan sekolah di pulau. Umumnya, daripada dapatan kajian didapati aspek pengetahuan, tingkah laku dan kemahiran merupakan entiti utama dalam kompetensi kepimpinan bagi membentuk kepimpinan yang efektif bagi seorang pemimpin. Dalam konteks kajian ini, aspek pengetahuan menjadi keperluan asas bagi seorang pengetua sekolah di pulau. Uniknyanya bagi dapatan kajian ini, di bawah aspek pengetahuan bagi kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau ialah adanya dapatan baharu berkaitan pengetahuan tentang kehidupan pulau. Perkara ini sangat perlu dan dituntut dalam konteks membentuk kepimpinan pengetua sekolah di pulau sebagai salah satu asas yang mesti dimiliki. Pengetahuan tentang kehidupan di pulau bukan sekadar memudahkan pengetua menyesuaikan diri dengan persekitaran dan masyarakat setempat bahkan akan membantu pengetua dalam melancarkan

pengurusan dan pentadbiran organisasi sekolah sekali gus memudahkan pengetua membentuk kecemerlangan sekolah.

Perbincangan

Berdasarkan kajian ini dapatan baharu di bawah kompetensi kepimpinan berkaitan kemahiran tentang penguasaan bahasa tempatan oleh pengetua sekolah di pulau antara perkara yang harus diberi perhatian serius. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa penguasaan kemahiran komunikasi akan bertambah baik seandainya pengetua boleh berbahasa tempatan seperti Bahasa Bajau Ubian, Dusun Bonggi dan Bahasa Suluk kerana inilah bahasa utama sebagai bahasa pertuturan seharian masyarakat di kebanyakan pulau di Sabah. Perlu ditegaskan bahawa, kecemerlangan sekolah akan dapat dicapai melalui penglibatan, sokongan dan kerjasama daripada masyarakat setempat lebih-lebih lagi dengan mengambil kira suasana sekolah di pulau yang dikelilingi oleh masyarakat tempatan. Justeru, dapatan kajian ini menjelaskan bahawa, penguasaan bahasa tempatan oleh pengetua sekolah di pulau akan membolehkan hubungan sosial dapat dibentuk dengan mudah dan baik seterusnya membawa kepada pembentukan jaringan dan jalinan kerjasama ke arah kecemerlangan sekolah. Tidak dinafikan mungkin dalam kajian-kajian lain perkara ini turut ditemui seperti kajian di kawasan pedalaman dan di kawasan perkampungan. Tetapi ironinya tetap berbeza kerana dari segi ruang lingkup kehidupan masyarakat di pulau hanya tertumpu di kawasan tersebut sahaja dan yang pasti daripada kajian ini, masyarakat menjadikan bahasa tempatan sebagai salah satu bahasa pengantar sesama mereka sehinggakan mereka terpaksa menggunakan perantara untuk memudahkan komunikasi seandainya pihak luar tidak boleh berbahasa tempatan. Inilah kelainan dan keunikan dapatan ini yang menjadikan kajian ini berbeza dengan kajian-kajian lain.

Di samping itu, dapatan baharu juga berkaitan kompetensi kepimpinan di bawah aspek tingkah laku ialah pengetua sekolah di pulau yang bersifat mesra. Dapatan dalam kajian ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah di pulau bukan sahaja bersifat mesra dengan murid, guru dan ahli kumpulan pelaksana tetapi pengetua bersifat mesra dengan penduduk tempatan. Kemesraan yang terjalin ini membuatkan pengurusan dan kepimpinan pengetua menjadi lebih mudah khususnya apabila melibatkan ibu bapa dan masyarakat di pulau. Ini adalah antara keunikan dan perbezaan dapatan kajian tentang kompetensi kepimpinan pengetua daripada aspek tingkah laku yang memudahkan pengetua menjalinkan hubungan baik dengan komuniti setempat. Sifat kemesraan pengetua yang ditunjukkan berbeza dengan tempat lain kerana kehidupan pengetua banyak bertumpu di kawasan pulau sahaja. Justeru, persekitaran sebegini membuatkan pengetua lebih bersifat mesra dan mudah didekati yang membolehkan ia diterima dengan baik oleh masyarakat di pulau. Hal ini sebenarnya membantu pengetua mengurus tadbir sekolah dengan baik dan berkesan.

Ketiga-tiga dapatan baharu ini iaitu pengetahuan tentang kehidupan di pulau, penguasaan bahasa tempatan dan bersifat mesra selari dengan Teori Trait dan Tingkah Laku oleh Davis (1972). Teori ini menekankan tentang tingkah laku pemimpin untuk mengenal pasti ciri-ciri umum pemimpin yang berkesan. Teori Trait dan Tingkah Laku Davis menekankan empat ciri utama yang memberi pengaruh dominan terhadap kejayaan kepimpinan iaitu kecerdasan, kematangan dan hubungan sosial yang luas, motivasi diri dan dorongan berprestasi tinggi dan sikap hubungan kemanusiaan. Jika diperhalusi Teori Trait dan Tingkah Laku Davis, aspek kematangan dan hubungan sosial yang luas serta sikap hubungan kemanusiaan mempunyai perkaitan dengan dapatan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau daripada aspek pengetahuan tentang kehidupan di pulau, penguasaan bahasa tempatan dan bersikap mesra.

Elemen yang terkandung di dalam Teori Trait dan Tingkah Laku Davis ini mendukung dapatan tersebut bahawa kejayaan kepimpinan pengetua sekolah pulau perlu didasari oleh sikap hubungan kemanusiaan dan hubungan sosial yang luas. Hal ini hanya boleh dicapai oleh pengetua sekolah di pulau sekiranya ia memiliki pengetahuan tentang kehidupan di pulau, berbahasa tempatan dan mempunyai sikap kemesraan dengan masyarakat setempat. Hal ini kerana pengetua sekolah pulau harus dapat beradaptasi dengan cara hidup dan budaya masyarakat di pulau untuk membolehkannya mendekati dan membentuk hubungan sosial yang baik. Titik akhir kepada perkara ini adalah pembentukan kerjasama dengan komuniti di pulau ke arah memperkasa kecemerlangan sekolah.

Selain itu, salah satu dapatan baharu yang unik dan berbeza tentang kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau adalah berkaitan kemahiran berenang. Sesuatu yang sangat baharu dan unik apabila kajian ini mendapati bahawa kemahiran berenang perlu ada pada diri pengetua sekolah di pulau untuk memudahkannya beradaptasi dengan kehidupan pulau. Dapatan ini, menjelaskan bahawa untuk menjadi seorang pengetua sekolah di pulau sekurang-kurangnya memiliki asas berenang kerana kehidupan mereka sentiasa berada di atas lautan dan segala urusan kepimpinan sekolah terutama yang melibatkan perjalanan adalah melalui lautan. Kemahiran berenang bukan sekadar untuk membolehkan pengetua menikmati kehidupan mendekati lautan tetapi menjadi salah satu aset penting untuk keselamatan seandainya berlaku masalah di lautan seperti cuaca buruk dan bot karam. Dalam dapatan ini, diperjelaskan bahawa kemahiran berenang akan menjadi salah satu benteng keselamatan di lautan sekali gus boleh mendekatkan pengetua dengan aktiviti-aktiviti masyarakat setempat.

Dapatan baharu ini berkait rapat dengan Teori Kompetensi Spencer dan Spencer (1993) yang menggunakan model *Iceberg*. Teori ini menegaskan bahawa kemahiran dan pengetahuan bukan sekadar diperolehi daripada akademik tetapi juga menerusi kursus dan latihan. Model ini menjelaskan bahawa komponen perilaku yang ditentukan oleh sifat-sifat peribadi merupakan faktor penting yang membezakan kualiti kerja seseorang. Ertinya, pengetahuan dan kemahiran merupakan komponen kompetensi yang boleh dikenal pasti dengan mudah manakala ciri-ciri peribadi pula adalah komponen kompetensi yang tersembunyi dan sukar dikenal pasti. Namun demikian, ciri-ciri peribadi ini adalah komponen penting dalam menentukan prestasi dan tahap kecemerlangan seseorang. Ini sesuai dengan dapatan tentang kemahiran berenang yang harus dikuasai oleh pengetua sekolah di pulau sebagai salah satu keperluan survival kehidupan di pulau. Aspek ini boleh dipelajari melalui kursus dan latihan secara formal dan tidak formal sesuai dengan apa yang dijelaskan dalam Teori Kompetensi Kepimpinan Spencer dan Spencer bahawa kemahiran boleh dipelajari melalui kursus dan latihan. Dalam konteks kajian ini, kemahiran asas berenang perlu dikuasai sebagai satu keperluan bagi pengetua sekolah di pulau untuk keselamatan dan adaptasi dengan persekitaran.

Rumusan bagi kompetensi kepimpinan bolehlah dirangkumkan sebagai keperluan untuk survival kehidupan di pulau. Perkara-perkara ini perlu dipelajari, dikuasai dan diaplikasikan dalam diri seorang pengetua sekolah di pulau untuk membolehkannya membentuk permuafakatan dengan seluruh masyarakat di pulau ke arah memperkasa dan menjana kecemerlangan sekolah. Justeru, kompetensi kepimpinan pengetua sekolah pulau di negeri Sabah bolehlah dirumuskan sebagai satu set pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku kepimpinan yang mampu menyumbang kepada kecemerlangan sekolah di pulau. Amalan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau sememangnya mempunyai keunikan tersendiri kerana satu hakikat yang harus kita akui latar belakang persekitaran, geografi dan budaya sekolah di pulau sangat berbeza dengan sekolah di luar pulau. Justeru, beberapa dapatan

dalam kajian ini adalah sesuatu yang baharu dalam membicarakan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau khususnya dalam membentuk model baharu bagi pemimpin sekolah di pulau. Sesuai dengan itu, hasil daripada dapatan kajian ini, maka dapatan berkaitan kompetensi kepimpinan pengetua sekolah di pulau bolehlah dirumuskan seperti dalam Jadual 1.

Kompetensi Kepimpinan	Aspek
Pengetahuan	i. Kepimpinan ii. Pengurusan Sekolah iii. Kurikulum iv. Kehidupan Pulau
Kemahiran	i. Komunikasi ii. Bahasa Tempatan iii. Memberi Arahan iv. Membina Hubungan Sosial v. Berenang
Tingkah Laku	i. Prihatin ii. Bersifat Terbuka iii. Peribadi yang Positif iv. Mesra

Jadual 1: Kompetensi Kepimpinan Pengetua Sekolah Pulau

Sementelahan itu, kepimpinan instruksional yang terdiri daripada tiga domain utama iaitu mendefinisi matlamat instruksional, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif menjadi satu keperluan bagi kepimpinan pengetua sekolah di pulau. Sesuai dengan intipati dalam kepimpinan instruksional iaitu berfokuskan kepada kepimpinan pembelajaran yakni pembangunan PdP, maka dapatan membuktikan bahawa kecemerlangan sekolah pulau dapat dicapai seandainya kepimpinan instruksional diamalkan dengan tatacara yang betul dan konsisten. Kesemua domain dalam kepimpinan instruksional mampu menggerakkan kepimpinan pengetua sekolah di pulau sekali gus membentuk satu organisasi sekolah yang bermatlamat serta mempunyai hala tuju yang jelas dan berfokus. Dapatan kajian membuktikan bahawa, jurang perbezaan pencapaian sekolah di pulau dengan luar pulau akan dapat dihapuskan dengan peranan dan tanggungjawab pengetua untuk membentuk kepimpinan sistematik dan berorganisasi. Kepimpinan instruksional akan merealisasikan kecemerlangan sekolah pulau kerana setiap elemen dalam kepimpinan instruksional masih relevan dan sesuai dengan konteks pendidikan di Malaysia termasuklah sekolah di pulau.

Rentetan daripada dapatan kajian ini juga, kepimpinan instruksional yang terdiri daripada tiga domain utama iaitu mendefinisi matlamat instruksional, mengurus program instruksional dan membentuk iklim pembelajaran relevan dalam kepimpinan pengetua sekolah di pulau. Bagi memastikan kecemerlangan sekolah pulau khususnya dalam bidang kurikulum ke arah pembentukan kemenjadian murid, corak kepimpinan instruksional sangat sesuai dipraktikkan oleh pengetua sekolah pulau. Setiap elemen yang terdapat dalam domain kepimpinan instruksional mengarah kepada pembentukan kecemerlangan kurikulum sekolah di pulau. Persoalan tentang berlaku jurang perbezaan pencapaian kurikulum sekolah di pulau dengan luar pulau dapat dikurangkan dengan pendekatan yang betul dalam amalan kepimpinan instruksional. Dapatan juga menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional yang dipraktikkan oleh para pengetua sekolah pulau sedikit sebanyak menampakkan hasil ke arah

pembangunan dan kemajuan pendidikan sekolah di pulau. Hasil daripada kajian ini mendapati bahawa amalan kepimpinan instruksional pengetua sekolah pulau sememangnya dipraktikkan oleh para pengetua sekolah di pulau. Namun, seperti kompetensi kepimpinan, pendekatan amalan itu sungguh berbeza kerana keadaan persekitaran dan sosial sekolah pulau sangat berbeza. Justeru, amalan ini perlulah mengikut kesesuaian senario di pulau agar keberkesanan amalan kepimpinan instruksional boleh mencapai tahap yang sepatutnya.

Kesimpulan

Tuntasnya, dapatan kajian ini menjelaskan tentang kompetensi kepimpinan dan kepimpinan instruksional yang mendasari kepimpinan pengetua sekolah di pulau untuk menjana kecemerlangan sekolah. Pengkaji sangat optimis agar Kementerian Pendidikan Malaysia dan Institut Aminuddin Baki sebagai badan yang diberi mandat dalam pembangunan kepimpinan pendidikan di Malaysia dapat membangunkan satu modul khas kepimpinan untuk pengetua sekolah di pulau sesuai dengan dapatan kajian ini bahawa keperluan dan tuntutan pendidikan sekolah di pulau berbeza dengan sekolah di luar pulau. Model ini diharap dapat dijadikan sandaran dan rujukan untuk pembangunan sekolah-sekolah di pulau. Sudah tiba masanya perubahan perlu dibuat dan disesuaikan agar pendidikan sekolah di pulau mampu berkembang dan maju seiring dengan sekolah di luar pulau. Semoga nafas baharu dalam pembangunan kepimpinan pendidikan negara khususnya yang berfokus kepada pengetua sekolah di pulau dapat dilaksanakan dan benar-benar boleh melahirkan pengetua sekolah pulau yang mampu membawa perubahan positif dalam merealisasikan kecemerlangan pendidikan negara.

Penghargaan

Penulis merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat khususnya kepada pengetua-pengetua sekolah pulau di Sabah sepanjang proses kajian ini dijalankan.

Rujukan

- Adams, D., Kutty, G.R., & Zabidi, Z.M. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1-4.
- Adams, D., Kutty, G.R., & Zabidi, Z.M. (2017). Educational leadership for the 21st century. *International Online Journal of Educational Leadership*, 1(1), 1-4.
- Boyatzis, R.E. (2011). Managerial and leadership competencies: A behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. *The Journal of Business Perspective*, 15(2), 91-100.
- Buckner, K.R. (2011). *Leadership practices of female principals*. (Ph.D Dissertation), Capella University.
- Creswell, J. W. & Miller, D. L. (2000). *Determining validity in qualitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J.W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, mixed methods approaches* (4th ed.). Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Esmail, H., Rozita, Z., & Amin, H. M. (2013). The relationship between emotional intelligence and personality features with job satisfaction status of male junior high school teachers in Islamshahr city. *Journal of Educational and Management Studies*, 3(3), 205-214.
- Guillén, L., & Saris, W. E. (2013). Competencies, personality traits, and organizational rewards of middle managers: A motive-based approach. *Human Performance*, 26(1), 66–92. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736898>

- Hallinger, P & Heck, R.H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? *Educational Management Administration & Leadership*, 38(6), 654-678.
- 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.
- Hallinger, P., Adams, D., Harris, A., & Suzette J.M. (2018). Review of conceptual and methodologies in research on principal instructional leadership in Malaysia: A case of knowledge construction in a developing society. *Journal of Educational Administration*, 56(1), 104-126.
- Institut Aminuddin Baki. (2014). *Kepimpinan dan pengurusan coaching dan mentoring SIPartner+*. Genting Highland: Institut Aminuddin Baki.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2009). *Laporan tahunan JNJK tahun 2008*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jo Blase, Dana Yon Philips, Joseph Blase. (2010). *Handbook of school improvement: How high-performing principals create high-performing schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Kamaruzaman Moidunny, Wee Eng Lee, Rosnani Kaman, Nor Laila Kuslan, Maimunah Husien, Gulson Begum Khalid & Nik Mohd Fakhrudin Nik Abd. Rahman. (2019). Amalan kepimpinan sekolah rendah pulau di sabah: Satu kajian kes. *Journal of Educational Research and Indigeneous Studies Issue*, 1(1), 1-29.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan malaysia (PPPM) 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Laporan awal pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Memperkasa kepimpinan instruksional di sekolah*. Kuala Lumpur: Bahagian Sekolah.
- Kursunoglu, A., & Tanriogen, A. (2009). The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principals and teachers' attitudes towards change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 252-258.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). *Understanding how leadership influences student learning*. Elsevier.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lokman Mohd. Tahir & Mohd. Anuar. Abd. Rahman. (2011). *Orientasi kepimpinan pengetua sekolah*. Johor Bahru: Penerbit UTM.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publication.
- Meyer, M. (2001). Between Theory, Method, and Politics: Positioning of the Approaches of CDA. In R. Wodak, & M. Meyer (Eds.), *Methods of Critical Discourse Analysis* (pp. 14-32). London: Sage Publications.
- Widhyanti, R. & Shahril @ Charil, M. (2016). Headmaster instructional leadership and organizational learning on the quality of madrasah and the quality of graduates the State Madrasah Aliyah at Jakarta Capital Region. *Higher Education Studies*, 6(1), 159-168.
- Othman Lebar. (2014). *Penyelidikan kualitatif pengenalan kepada teori dan method*. Tanjung Malim: Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Pang, V. 2014. *Curriculum evaluation: An application in a smart school curriculum implimentation*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.

- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2018). The Impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 564-588.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Serkan Ucan. (2016). The role of continuous professional development of teachers in educational change: A literature review. *Harran Educational Journal*, 1(1), 36-43.
- Shantini A/P Raman, Muhammad Faizal A. Ghani & Norfariza Mohd Radz. (2019). Tahap kompetensi pemimpin sekolah di sekolah jenis kebangsaan tamil dalam daerah terpilih di Selangor. *Jurnal Kempimpinan Pendidikan*, 5(3), 34-58.
- Slocum, Jr. J.W., Jackson, S.E. & Hellriegel, D. (2008). *Competency-Based management*. USA: Thompson South Western.
- Stake, R. E. 2010. *Qualitative research: Studying how things work*. New York: The Guilford Press.
- Tubbs, S. L., & Schulz, E. (2006). Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 29-34.
- Widhyanti, R. & Shahril @ Charil, M. (2016). Headmaster instructional leadership and Yin, R. K. 2011. *Qualitative research from start to finish*. Thousand Oaks: Sage Publications.