



INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATION, PSYCHOLOGY AND COUNSELLING (IJEPC)

www.ijepec.com



KOMPETENSI KEPIMPINAN SEKOLAH: PENILAIAN DAN PERSPEKTIF GURU

SCHOOL LEADERSHIP COMPETENCY: EVALUATION AND TEACHERS' PERSPECTIVES

Josephine Ambon¹, Bity Salwana Alias^{2*}, Azlin Norhaini Mansor³

¹ Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia

Email: josephineanakambon78@gmail.com

² Centre of Leadership and Educational Policy, Faculty of Education, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia

Email: bity@ukm.edu.my

³ Centre for Shaping Advanced and Professional Education, Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia

Email: azlinmansor@ukm.edu.my

* Corresponding Author

Article Info:

Article history:

Received date: 21.07.2024

Revised date: 18.08.2024

Accepted date: 19.09.2024

Published date: 30.09.2024

To cite this document:

Ambon, J., Alias, B. S., & Mansor, A. N. (2024). Kompetensi Kepimpinan Sekolah: Penilaian Dan Perspektif Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 9 (55), 735-749.

DOI: 10.35631/IJEPC.955050.

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



Abstrak:

Kepimpinan sekolah yang berkesan merupakan elemen kritikal dalam memacu kecemerlangan pendidikan dan merealisasikan aspirasi sistem pendidikan negara. Namun, cabaran-cabaran semasa seperti perubahan teknologi yang pesat, keperluan pembelajaran abad ke-21, dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks menuntut pemimpin sekolah untuk memiliki kompetensi kepimpinan yang tinggi dan pelbagai. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menilai tahap kompetensi kepimpinan guru besar dari perspektif guru di Sarawak. Seramai 113 orang guru sekolah rendah di Sarawak telah terlibat sebagai responden dalam kajian ini. Data dikumpulkan melalui kaedah tinjauan atas talian menggunakan *Google Forms*. Instrumen kajian yang digunakan ialah soal selidik Instrumen Kompetensi Kepimpinan (IKK) yang dibangunkan oleh *Razak School of Government* yang terdiri daripada lima dimensi: etika dan kerohanian, kemahiran peribadi dan sosial, kemahiran mengurus, kemahiran memimpin, dan kemahiran transformatif. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan data dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* versi 29 (SPSS). Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap kompetensi kepimpinan sekolah secara keseluruhan adalah tinggi ($M=5.87$, $SP=0.92$). Dari segi dimensi, kemahiran transformatif mencatatkan skor min tertinggi ($M=5.90$, $SP=0.92$), diikuti oleh dimensi etika dan kerohanian ($M=5.87$, $SP=1.06$), dimensi kemahiran memimpin ($M=5.86$, $SP=0.96$), dimensi kemahiran mengurus ($M=5.81$, $SP=1.00$) dan kemahiran peribadi dan sosial ($M=5.71$, $SP=1.07$). Kesimpulannya, dapatan ini mengesahkan bahawa guru-guru menilai kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak pada tahap

yang tinggi. Kajian ini mempunyai beberapa implikasi yang signifikan bagi pembuat dasar seperti Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki dan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Dari segi praktikal, hasil kajian ini boleh digunakan sebagai asas untuk membangunkan program latihan dan pembangunan profesional yang lebih berkesan bagi pemimpin sekolah di Sarawak.

Kata Kunci:

Guru, Guru Besar, Kepimpinan Sekolah, Kompetensi Kepimpinan, Sekolah

Abstract:

Effective school leadership is a critical element in driving educational excellence and realizing the aspirations of the national education system. However, current challenges such as rapid technological changes, 21st-century learning needs, and increasingly complex societal demands require school leaders to possess high and diverse leadership competencies. Therefore, this study aims to assess the level of headmasters' leadership competencies from the perspective of teachers in Sarawak. A total of 113 primary school teachers in Sarawak participated as respondents in this study. Data was collected through an online survey method using Google Forms. The research instrument used was the Leadership Competency Instrument (IKK) questionnaire developed by the Razak School of Government, which consists of five dimensions: ethics and spirituality, personal and social skills, management skills, leadership skills, and transformative skills. This study used a quantitative approach, and data was analysed using the Statistical Package for the Social Sciences version 29 (SPSS). The results show that the overall level of school leadership competency is high ($M=5.87$, $SD=0.92$). In terms of dimensions, transformative skills recorded the highest mean score ($M=5.90$, $SD=0.92$), followed by the ethics and spirituality dimension ($M=5.87$, $SD=1.06$), leadership skills dimension ($M=5.86$, $SD=0.96$), management skills dimension ($M=5.81$, $SD=1.00$), and personal and social skills ($M=5.71$, $SD=1.07$). In conclusion, these findings confirm that teachers rate the leadership competencies of headmasters in Sarawak at a high level. This study has several significant implications for policymakers such as the Ministry of Education Malaysia, the Aminuddin Baki Institute, and the Educational Policy Planning and Research Division. In practical terms, the results of this study can be used as a basis for developing more effective training and professional development programs for school leaders in Sarawak. Suggestions for future research include comparative studies between other states in Malaysia to observe differences and similarities in the levels of headmasters' leadership competencies.

Keywords:

Headmaster, Leadership Competency, School Leadership, Teacher, School

Pengenalan

Guru besar memainkan peranan penting dalam membentuk landskap pendidikan dan memupuk perkembangan generasi masa depan, terutamanya dalam pendidikan asas (Alias & Mansor 2018; Ambon & Mansor 2019). Keupayaan guru besar untuk memimpin mempunyai impak besar terhadap pembelajaran murid, semangat kakitangan, dan prestasi sekolah secara keseluruhan (Othman & Busari, 2023). Di Sarawak, cabaran dan kelebihan khusus yang wujud

di kawasan ini, seperti keadaan sosioekonomi yang pelbagai, faktor geografi, dan kepelbagaian budaya (Jette, 2021). Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan beberapa rangka kerja dan dasar untuk meningkatkan kepimpinan pendidikan sebagai pengiktirafan terhadap pertimbangan ini. Secara khususnya, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM 2013) adalah pelan komprehensif yang bertujuan untuk menyusun atur sistem pendidikan di Malaysia. PPPM (2013-2025) memberi penekanan utama terhadap ciri-ciri pentadbir sekolah yang cemerlang yang boleh mengetuai perubahan dan kemajuan dalam pendidikan secara berkesan. Dalam konteks ini, penilaian kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak melalui perspektif guru memberikan pandangan komprehensif tentang keberkesanan dasar-dasar ini dan kesannya di peringkat akar umbi.

Untuk meningkatkan kompetensi kepimpinan secara sistematik, KPM telah mewujudkan piawaian dan kerangka kerja yang khusus (Rusmini, 2005). Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) (IAB 2006) menggariskan kompetensi penting yang diperlukan oleh pengetua dan guru besar sekolah, merangkumi dimensi kepimpinan strategik, instruksional, organisasi, dan peribadi. Piawaian ini menyediakan panduan yang jelas untuk menilai dan membangunkan kemahiran kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah. Selain itu, kerangka KOMPAS 2.0 (KPM 2020), yang merupakan evolusi daripada model kompetensi awal, menawarkan pendekatan yang lebih terperinci dan kontekstual untuk menilai dan memupuk kualiti kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. KOMPAS 2.0 sejajar dengan amalan terbaik global sambil menangani keperluan dan cabaran unik sistem pendidikan Malaysia. Dengan menggabungkan piawaian-piawaian ini, penilaian kompetensi kepimpinan sekolah khususnya sekolah rendah dapat diselaraskan dengan objektif nasional dan piawaian antarabangsa, seterusnya memastikan penilaian yang holistik dan mantap.

Artikel ini adalah bertujuan untuk mendalami keberkesanan guru besar sekolah rendah di Sarawak melalui persepsi dan penilaian guru. Guru, sebagai pelaksana utama dasar pendidikan dan penyumbang langsung dengan pemimpin sekolah, menawarkan pandangan kritikal terhadap manifestasi praktikal kompetensi kepimpinan (Abdul Kadir & Alias, 2022). Persepsi mereka memberikan pandangan peringkat asas tentang bagaimana kualiti kepimpinan memberi impak kepada pengurusan sekolah, keberkesanan pengajaran guru, seterusnya hasil pembelajaran murid. Walaupun kompetensi kepimpinan sekolah memainkan peranan penting dalam kejayaan institusi pendidikan, masih terdapat jurang pemahaman mengenai bagaimana guru-guru menilai dan memandang aspek kepimpinan ini. Kajian-kajian sedia ada kurang memberi tumpuan kepada perspektif guru dalam menilai keberkesanan kepimpinan sekolah, terutamanya dalam konteks pendidikan. Kekurangan pemahaman ini boleh mengakibatkan ketidakselarasan antara harapan guru dan amalan kepimpinan, yang seterusnya mungkin mempengaruhi motivasi dan prestasi guru. Oleh itu, adalah penting untuk mengkaji penilaian dan perspektif guru terhadap kompetensi kepimpinan sekolah bagi memastikan penambahbaikan yang berterusan dalam sistem pendidikan negara.

Kajian ini bukan sahaja menyumbang kepada wacana akademik mengenai kepimpinan pendidikan, tetapi juga menawarkan implikasi praktikal kepada pembuat dasar, perancang pendidikan, dan pentadbir sekolah (Alias et al. 2010). Melalui perbincangan mendalam dan mengenal pasti potensi jurang dalam kompetensi kepimpinan, dapatan kajian ini boleh memberikan gambaran awal program pembangunan profesional yang disasarkan, pelarasan dasar, dan inisiatif strategik yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti pendidikan rendah di Malaysia amnya dan Sarawak khususnya. Melalui kajian ini, diharapkan juga dapatan mampu menyumbang kepada peningkatan berterusan kepimpinan pendidikan, yang akhirnya

memupuk sistem pendidikan yang lebih berkesan, inklusif, dan saksama di Malaysia (Omar et al., 2018; Tai & Abdull Kareem, 2020). Oleh yang demikian, kajian ini dilaksanakan bagi mengenal pasti tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak, berdasarkan lima dimensi: etika dan kerohanian, kemahiran peribadi dan sosial, kemahiran mengurus, kemahiran memimpin, dan kemahiran transformatif. Kajian ini juga dilaksanakan bagi menjawab enam persoalan kajian iaitu:

1. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak?
2. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak berdasarkan dimensi etika dan kerohanian?
3. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak berdasarkan dimensi kemahiran peribadi dan sosial?
4. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak berdasarkan kemahiran mengurus?
5. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak berdasarkan kemahiran memimpin?
6. Apakah tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak berdasarkan kemahiran transformatif?

Kajian Literatur

Kompetensi Kepimpinan

Kompetensi dalam kepimpinan merupakan tonggak utama dalam menentukan keberkesanan seorang pemimpin sekolah. Dalam lanskap pendidikan Malaysia, kecekapan ini merangkumi keupayaan untuk membimbing, mengurus, dan mencetus inspirasi dalam kalangan warga pendidik dan pelajar ke arah mencapai sasaran pendidikan yang telah digariskan. Menurut Salleh (2013) pemimpin sekolah yang memiliki tahap kecekapan yang tinggi berupaya mendorong peningkatan dalam pencapaian akademik serta perkembangan menyeluruh pelajar. Selain itu, penyelidikan yang dijalankan oleh Ismail et al. (2018) menunjukkan bahawa institusi pendidikan di bawah pimpinan yang cekap mengalami peningkatan ketara dalam mutu pengajaran dan pembelajaran. Sejalan dengan dapatan ini, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 turut menggariskan kepentingan pemimpin sekolah yang cekap dalam menjayakan agenda transformasi pendidikan negara (KPM 2013). Kompetensi kepimpinan juga memainkan peranan penting dalam pelaksanaan dasar pendidikan nasional. PPPM (2013-2025) menekankan kepentingan pemimpin sekolah yang berkompetensi dalam melaksanakan reformasi pendidikan secara berkesan. Kajian terkini oleh Ahmad dan Ghani (2022) memperkukuhkan dapatan ini, menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang kompeten lebih cenderung untuk mengadaptasi dan melaksanakan inisiatif pendidikan baharu dengan jayanya, seterusnya menyumbang kepada peningkatan kualiti pendidikan secara keseluruhan.

Etika dan Kerohanian

Nilai etika dan kerohanian memainkan peranan yang kritikal dalam kepimpinan pendidikan. Pemimpin yang beretika dan mempunyai asas kerohanian yang kukuh bukan sahaja menjadi teladan yang baik kepada guru dan pelajar, tetapi juga memastikan integriti dalam pengurusan sekolah. Nasir dan Salleh (2017) mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan nilai-nilai etika dan kerohanian yang tinggi cenderung untuk membuat keputusan yang adil dan bijaksana, yang akhirnya membawa kepada suasana sekolah yang harmoni dan kondusif untuk pembelajaran. Kajian oleh Aziz (2020) pula menunjukkan bahawa pemimpin yang beretika dan

rohani mampu membina budaya sekolah yang positif dan inklusif. Seterusnya, kepimpinan beretika dan berkerohanian tinggi telah terbukti memberi impak positif terhadap motivasi dan komitmen guru. Kajian terbaru oleh Rahman dan Hamid (2023) mendedahkan bahawa sekolah yang dipimpin oleh pengetua yang mempraktikkan nilai-nilai etika dan kerohanian yang tinggi menunjukkan kadar pengekalan guru yang lebih baik dan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi. Ini secara langsung menyumbang kepada kestabilan dan kesinambungan dalam proses pengajaran dan pembelajaran, seterusnya memberi manfaat kepada perkembangan akademik dan sosio-emosi pelajar.

Kemahiran Peribadi dan Sosial

Kemahiran peribadi dan sosial merupakan komponen penting dalam kepimpinan pendidikan. Pemimpin yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik dapat berkomunikasi dengan berkesan, membina hubungan yang baik dengan semua warga sekolah, dan menyelesaikan konflik dengan bijaksana. Ahmad et al. (2019) menunjukkan bahawa kemahiran interpersonal yang baik dalam kalangan pemimpin sekolah meningkatkan kolaborasi dan kesepaduan dalam kalangan guru. Selain itu, Lee (2015) mendapati bahawa pemimpin yang memiliki kemahiran sosial yang tinggi dapat membina jaringan sokongan yang kukuh, baik di dalam mahupun di luar sekolah. Kemahiran peribadi dan sosial juga memainkan peranan penting dalam menangani cabaran pendidikan kontemporari. Kajian terkini oleh Zulkifli dan Noor (2024) mendedahkan bahawa pemimpin sekolah dengan kemahiran peribadi dan sosial yang cemerlang lebih cekap dalam menangani isu-isu seperti kesihatan mental pelajar, keselamatan siber, dan pendidikan inklusif. Mereka lebih berkemampuan untuk memahami keperluan pelbagai pihak berkepentingan, termasuk ibu bapa dan komuniti setempat, serta mengintegrasikan perspektif ini ke dalam strategi pengurusan sekolah. Ini seterusnya menyumbang kepada pembangunan persekitaran pendidikan yang lebih holistik dan responsif terhadap keperluan masyarakat moden.

Kemahiran Mengurus

Kemahiran mengurus adalah aspek yang tidak boleh dipisahkan daripada kompetensi kepimpinan. Pemimpin sekolah perlu memiliki kemahiran dalam merancang, melaksanakan, dan menilai program dan aktiviti sekolah. Rahman (2016) mendapati bahawa pemimpin yang cekap dalam pengurusan dapat memastikan sumber sekolah digunakan secara optimum dan mencapai hasil yang terbaik. Kajian oleh Nor et al. (2017) pula menunjukkan bahawa kemahiran pengurusan yang baik membantu dalam pengekalan disiplin dan suasana pembelajaran yang teratur di sekolah. Dalam era digital dan globalisasi, kemahiran mengurus telah berkembang melampaui pengurusan sumber tradisional. Kajian oleh Lim dan Tan (2023) menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang mahir dalam pengurusan teknologi pendidikan dan analisis data pendidikan dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan berinformasi. Mereka mampu mengoptimumkan penggunaan teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran, serta menggunakan data untuk mengenal pasti trend dan keperluan pelajar. Ini membolehkan mereka merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan prestasi sekolah dan memenuhi keperluan pendidikan abad ke-21.

Kemahiran Memimpin

Kemahiran memimpin merujuk kepada keupayaan pemimpin sekolah untuk memberi arahan yang jelas, memotivasi staf, dan menginspirasi visi dan misi sekolah. Rosli (2018) menunjukkan bahawa pemimpin yang mempunyai kemahiran memimpin yang tinggi berjaya mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan meningkatkan semangat kerja dalam kalangan guru. Dalam kajian oleh Zakaria dan Yusof (2019), didapati bahawa kemahiran memimpin

yang berkesan adalah faktor utama dalam pencapaian kejayaan sekolah secara keseluruhan. Kemahiran memimpin juga telah terbukti penting dalam menangani krisis dan perubahan mendadak dalam sistem pendidikan. Kajian oleh Hassan dan Lee (2024) mendedahkan bahawa pemimpin sekolah dengan kemahiran memimpin yang unggul lebih berjaya dalam menguruskan peralihan ke pembelajaran dalam talian dan hibrid. Mereka mampu memberi panduan yang jelas, menyokong kesejahteraan guru dan pelajar, serta mengekalkan kualiti pendidikan dalam keadaan yang mencabar. Ini menunjukkan bahawa kemahiran memimpin bukan sahaja penting dalam keadaan normal, tetapi juga kritikal dalam menghadapi situasi luar biasa dan tidak menentu.

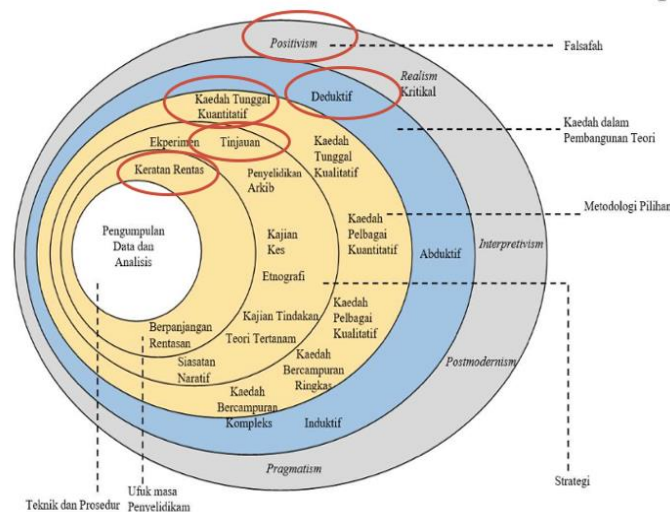
Kemahiran Transformatif

Kemahiran transformatif adalah kebolehan pemimpin untuk membawa perubahan positif dan inovatif dalam organisasi sekolah. Pemimpin transformatif mampu menginspirasi perubahan, menggalakkan inovasi, dan memperkasa guru untuk mencapai tahap pencapaian yang lebih tinggi. Farid (2020) mendapati bahawa pemimpin transformatif memainkan peranan penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi guru. Kajian oleh Mohamad dan Ibrahim (2017) pula menunjukkan bahawa pemimpin dengan kemahiran transformatif mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan cabaran dalam dunia pendidikan yang sentiasa berubah. Kemahiran transformatif juga telah terbukti penting dalam memacu inovasi pendidikan dan pembangunan sekolah jangka panjang. Menurut Razak dan Ong (2025), pemimpin sekolah dengan kemahiran transformatif yang tinggi lebih berjaya dalam melaksanakan program-program inovatif seperti pembelajaran berasaskan projek, integrasi teknologi dalam kurikulum, dan inisiatif kelestarian. Mereka juga lebih cekap dalam membina kapasiti guru melalui program pembangunan profesional yang berkesan dan mewujudkan budaya pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan warga sekolah. Ini menunjukkan bahawa kemahiran transformatif bukan sahaja penting untuk menangani cabaran semasa, tetapi juga untuk mempersiapkan sekolah dan pelajar untuk masa depan yang sentiasa berubah.

Metodologi

Reka Bentuk Kajian

Dalam setiap kajian, pemilihan reka bentuk penyelidikan yang sesuai bertujuan untuk menjelaskan proses, kaedah, pengukuran, dan analisis data bagi menerangkan strategi pengumpulan data yang digunakan, jenis sampel, dan isu-isu seperti kekangan kewangan dan had masa yang perlu ditangani (Saunders et al., 2019). Untuk menentukan reka bentuk kajian ini, penyelidik menggunakan model metodologi penyelidikan (seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1), yang diperolehi daripada Saunders et al. (2019). Menurut Saunders et al. (2019), terdapat beberapa soalan asas yang perlu dijawab untuk menilai kebolehpercayaan kaedah analisis kajian dan strategi pengumpulan data. Setiap isu reka bentuk penyelidikan yang penting perlu ditangani secara berturutan, mengikut urutan yang ditetapkan oleh reka bentuk Penyelidikan Bawang (Saunders et al. 2019). Enam lapisan penting Penyelidikan Bawang (Saunders et al. 2019); falsafah, pendekatan pembangunan teori, pilihan metodologi, strategi, ufuk masa, dan strategi serta prosedur, membantu menjelaskan isu-isu ini.



Rajah 1: Model Penyelidikan Bawang

(Saunders et al. 2019)

Jadual 1: Ringkasan Pemilihan Reka Bentuk Kajian

Lapisan	Pemilihan
Falsafah	Positivisme
Pendekatan Pengembangan Teori	Deduktif
Pilihan Metodologi	Kaedah mono kuantitatif
Strategi	Kaedah tinjauan
Ufuk Masa	Keratan rentas
Teknik dan Prosedur	Soal selidik

Populasi dan Sampel

Populasi kajian rintis ini terdiri daripada guru-guru yang berkhidmat di sekolah-sekolah rendah di bawah kendalian Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak (JPNS). Jumlah keseluruhan responden adalah seramai 113 orang, yang mewakili saiz sampel. Angka ini adalah selaras dengan cadangan Cooper dan Schindler (2011) yang menyatakan bahawa saiz sampel yang optimum untuk kajian rintis adalah antara 25 hingga 100 peserta.

Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam kajian ini mempunyai 33 item yang telah dilaksanakan menggunakan Instrumen Kompetensi Kepimpinan (IKK) yang dibangunkan oleh *Razak School of Government* (RSOG 2017). Kajian yang dijalankan oleh Kasri et al. (2022) telah menyediakan rujukan bagi item-item ini. Instrumen ini digunakan oleh penyelidik untuk menilai kompetensi kepimpinan guru besar sekolah rendah. Nilai kebolehpercayaan dalaman keseluruhan (Alpha Cronbach) bagi item asal adalah melebihi 0.7 (Hair et al., 2003). Item-item juga diukur berdasarkan skala Likert tujuh mata bermula dari 'sangat tidak setuju' hingga 'sangat setuju'.

Pengumpulan Data

Pengumpulan data untuk kajian ini dijalankan secara dalam talian menggunakan aplikasi *Google Forms*. Sebelum kajian dijalankan, permohonan untuk menjalankan kajian telah dibuat kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia,

Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pejabat Pendidikan Daerah, dan guru besar sekolah rendah. Selepas menerima kelulusan dan persetujuan daripada guru besar, pautan Google Forms dihantar kepada sekolah-sekolah yang terlibat melalui e-mel dan aplikasi *WhatsApp*.

Penganalisisan Data

Perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 29.0 telah digunakan untuk menganalisis data. Data kajian dianalisis dengan statistik deskriptif untuk mendapatkan nilai min, sisihan piawai, dan peratusan. Untuk mentafsir skor min purata, kategori nilai min yang digunakan dalam kajian ini telah diadaptasi daripada Fauzi et al. (2014) untuk menentukan tahap kekuatan min dalam kompetensi kepimpinan guru besar. Skor min purata ini sangat sesuai untuk tafsiran bagi skala selang tujuh mata dalam kajian ini (Jadual 2).

Jadual 2: Intepretasi Skor Purata Min

Skor Purata Min	Tahap
1.00 – 1.99	Sangat Rendah
2.00 – 2.99	Rendah
3.00 – 3.99	Sederhana
4.00 – 4.99	Agak Tinggi
5.00 – 5.99	Tinggi
6.00 – 7.00	Sangat Tinggi

Source: Fauzi et al. (2014)

Dapatan dan Perbincangan

Profil Responden

Berikut adalah dapatan kajian rintis yang merangkumi analisis demografi dan analisis kebolehpercayaan. Berdasarkan jadual 3, jumlah keseluruhan responden adalah 113, terdiri daripada 29.2 peratus lelaki dan 70.8 peratus perempuan.

Jadual 3: Maklumat Demografi Responden Kajian Rintis

Ciri-ciri	Profil	Kekerapan	Peratus
Jantina	Lelaki	33	29.2
	Perempuan	80	70.8
Umur	20 hingga 29 tahun	5	4.4
	30 hingga 39 tahun	45	39.8
	40 hingga 49 tahun	43	38.1
	50 tahun dan ke atas	20	17.7
	Melayu	34	30.1
Kaum	Cina	22	19.5
	Bumiputera Sarawak	52	46
	Bumiputera Sabah	5	4.4
Jumlah tahun pengalaman mengajar	1 hingga 5 tahun	10	8.8
	6 hingga 10 tahun	25	22.1
	11 hingga 20 tahun	51	45.1
	21 hingga 30 tahun	23	20.4
	31 tahun dan ke atas	4	3.5
Lokasi sekolah	Bandar	67	59.3
	Luar Bandar	46	40.7

Jadual 3 menunjukkan bahawa 39.8% responden berumur antara 30 hingga 39 tahun, dan 46% responden adalah Bumiputera Sarawak, kumpulan etnik yang paling dominan. Dari segi pengalaman mengajar, 45.1% guru telah berkhidmat di sekolah selama 11-20 tahun. Berkenaan lokasi sekolah, 59.3% responden bertugas di sekolah bandar.

Untuk menentukan tahap kebolehpercayaan item, penyelidik menggunakan kebolehpercayaan ketekalan dalaman menggunakan kriteria Alpha Cronbach (α). Berdasarkan Jadual 4, nilai kebolehpercayaan bagi semua konstruk dan subkonstruk melebihi nilai 0.7, yang menunjukkan bahawa kedua-dua instrumen mempunyai kestabilan, ketekalan, dan ketepatan yang mencukupi, selaras dengan Hair et al. (2003).

Jadual 4: Kebolehpercayaan Instrumen

Konstruk/Subkonstruk	Jumlah item	α
Kompetensi Kepimpinan Guru Besar	33	0.993
• Etika dan Kerohanian	6	0.971
• Kemahiran Peribadi dan Sosial	7	0.976
• Kemahiran Mengurus	7	0.976
• Kemahiran Memimpin	6	0.960
• Kemahiran Transformatif	7	0.960

Tahap kompetensi kepimpinan guru besar

Berdasarkan statistik deskriptif (Jadual 5) di bawah, tahap keseluruhan kompetensi kepimpinan guru besar adalah tinggi ($M=5.87$, $SP=0.92$). Dimensi kompetensi kepimpinan guru besar yang tertinggi ialah kemahiran transformatif ($M=5.90$, $SP=0.92$), diikuti oleh dimensi etika dan kerohanian ($M=5.87$, $SP=1.06$), dimensi kemahiran memimpin ($M=5.86$, $SP=0.96$), dimensi kemahiran mengurus ($M=5.81$, $SP=1.00$) dan kemahiran peribadi dan sosial ($M=5.71$, $SP=1.07$).

Jadual 5: Statistik Deskriptif Tahap Kompetensi Kepimpinan Mengikut Dimensi

Dimention	Mean	SSD	Interpretation
Kompetensi kepimpinan guru besar	5.87	0.92	Tinggi
Etika dan Kerohanian	5.87	1.06	Tinggi
Kemahiran peribadi dan sosial	5.71	1.07	Tinggi
Kemahiran mengurus	5.81	1.00	Tinggi
Kemahiran memimpin	5.86	0.96	Tinggi
Kemahiran transformatif	5.90	0.92	Tinggi

Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Dimensi Etika Dan Kerohanian

Hasil kajian menunjukkan bahawa tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak dari segi etika dan kerohanian adalah pada tahap kedua tertinggi selepas dimensi kemahiran transformatif. Skor min yang tinggi sahaja ini menunjukkan bahawa guru besar telah mengamalkan nilai-nilai etika dan kerohanian yang kukuh dalam kepimpinan mereka, selaras dengan standard yang ditetapkan dalam Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (KPM 2017). Dapatan ini selaras dengan kajian oleh Ahmad dan Ibrahim (2019) serta Nor Azian (2021). Dapatan ini menunjukkan bahawa kompetensi kepimpinan guru besar dari segi etika dan kerohanian masih berada pada tahap amat baik. Secara khususnya, kebanyakan guru berpandangan bahawa guru besar mereka telah mengamalkan nilai-nilai etika yang tinggi dalam membuat keputusan, menunjukkan integriti dalam pengurusan sekolah, dan

mengintegrasikan aspek kerohanian dalam kepemimpinan mereka. Guru besar juga dilihat sebagai teladan yang baik dalam aspek etika dan kerohanian kepada warga sekolah. Walaupun dapatan kajian untuk keseluruhan kompetensi kepemimpinan guru besar dalam dimensi etika dan kerohanian mencatatkan nilai min yang tinggi, iaitu belum mencapai tahap sangat tinggi, sekolah memerlukan komitmen yang besar agar kualiti kepemimpinan beretika dan berkerohanian guru besar dapat ditingkatkan ke arah yang lebih tinggi.

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa guru besar di Sarawak mempunyai tahap kompetensi yang tinggi dalam aspek etika dan kerohanian. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk terus memupuk dan mengukuhkan aspek ini melalui program pembangunan profesional yang berterusan dan pemantauan yang konsisten. Hal ini penting untuk memastikan bahawa kepemimpinan beretika dan berkerohanian tinggi terus menjadi teras dalam pentadbiran sekolah, seterusnya menyumbang kepada pembentukan budaya sekolah yang positif dan berintegriti.

Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Dimensi Kemahiran Peribadi Dan Sosial

Tahap kompetensi kepimpinan guru besar berdasarkan kemahiran peribadi dan sosial mencatatkan skor min yang tinggi juga ($M=5.71$, $SP=1.07$) tetapi menunjukkan dapatan terendah berbanding empat dimensi yang lain. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar masih memiliki kemahiran peribadi dan sosial yang amat baik dalam kepimpinan mereka. Dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin sekolah, guru besar tidak mengabaikan kepentingan kemahiran interpersonal yang merangkumi aspek komunikasi, empati, dan penyelesaian konflik. Dapatan ini selari dengan kajian terdahulu oleh Ahmad et al. (2020) di daerah Kuching, di mana skor min untuk dimensi kemahiran peribadi dan sosial dalam kepimpinan guru besar dicatatkan tinggi untuk kesemua 9 item yang dikaji. Kajian terdahulu oleh Razak dan Ibrahim (2018) juga menyokong dapatan kajian ini, di mana mereka mendapati bahawa aspek kemahiran peribadi dan sosial dalam kepimpinan guru besar berada pada tahap yang tinggi.

Kesimpulannya, skor min yang tinggi (5.71) bagi dimensi kemahiran peribadi dan sosial dalam kompetensi kepimpinan guru besar di sekolah rendah di Sarawak menunjukkan kecekapan yang kukuh dalam aspek ini. Walau bagaimanapun, min terendah antara kelima-lima dimensi memberi ruang kepada kompetensi ini untuk ditambahbaik. Dapatan ini mencerminkan kebolehan guru besar dalam membina hubungan yang baik dengan warga sekolah, berkomunikasi dengan berkesan, dan menyelesaikan masalah dengan bijaksana. Kemahiran peribadi dan sosial yang tinggi ini membolehkan guru besar untuk mewujudkan persekitaran sekolah yang harmoni dan kondusif untuk pembelajaran dan pengajaran yang berkesan.

Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Dimensi Kemahiran Mengurus

Tahap kompetensi kepimpinan guru besar berdasarkan dimensi kemahiran mengurus di sekolah rendah di Sarawak menunjukkan skor min yang tinggi (5.81). Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa guru besar telah melaksanakan kemahiran pengurusan mereka dengan sangat baik. Untuk pelaksanaan pengurusan yang lancar, guru besar tidak mengabaikan kepentingan perancangan harian yang mengandungi setiap elemen perancangan pengurusan yang baik. Dapatan ini konsisten dengan kajian terdahulu oleh Ismail et al. (2020) di mana skor min bagi dimensi kemahiran mengurus direkodkan sebagai tinggi untuk kesemua item. Kajian terdahulu oleh Rahman et al. (2018) juga menyokong kajian ini, di mana Rahman et al. (2018) mendapati bahawa aspek perancangan dalam pengurusan berada pada tahap yang tinggi.

Kemahiran mengurus dalam kalangan pemimpin sekolah merupakan elemen penting yang mempengaruhi keberkesanan keseluruhan sekolah (Ahmad 2019). Kajian oleh Smith (2021) juga mendapati bahawa kepimpinan yang berkesan dalam aspek pengurusan memberi impak positif terhadap prestasi sekolah dan kepuasan kerja guru. Dalam konteks tempatan, kajian oleh Zainal et al. (2019) pula menyatakan bahawa kemahiran mengurus yang baik oleh pemimpin sekolah membawa kepada peningkatan dalam kerjasama dan komitmen guru terhadap tugas mereka. Kemahiran mengurus yang tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah juga dikaitkan dengan keberkesanan pelaksanaan program-program sekolah dan penggunaan sumber yang optimum (Nordin et al., 2022). Nordin et. al. (2022) turut menekankan bahawa guru besar yang berkemahiran mengurus yang baik dapat memastikan semua program dan aktiviti sekolah dijalankan dengan lancar dan mencapai matlamat yang ditetapkan. Selain itu, kajian oleh Johnson (2018) menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang mempunyai kemahiran pengurusan yang tinggi dapat mengurangkan masalah disiplin dan meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

Secara keseluruhannya, skor min yang tinggi bagi dimensi kemahiran mengurus menunjukkan bahawa guru besar di sekolah rendah di Sarawak mempunyai tahap kompetensi kepimpinan yang tinggi dalam aspek ini. Dapatan ini menunjukkan keupayaan guru besar untuk merancang dan melaksanakan strategi pengurusan yang berkesan, yang seterusnya membawa kepada peningkatan kualiti pendidikan di sekolah. Kemahiran mengurus yang baik oleh guru besar bukan sahaja meningkatkan prestasi sekolah tetapi juga memberi impak positif terhadap semangat dan motivasi guru. Oleh itu, penekanan yang lebih harus diberikan kepada latihan dan pembangunan kemahiran mengurus dalam kalangan pemimpin sekolah untuk memastikan keberkesanan dan kecemerlangan pendidikan di Malaysia.

Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Dimensi Kemahiran Memimpin

Tahap kompetensi kepimpinan guru besar dalam dimensi kemahiran memimpin di sekolah rendah di Sarawak mencatatkan skor min yang tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar telah menunjukkan kemahiran memimpin yang mantap dalam menguruskan sekolah mereka. Kajian oleh Salleh et al. (2018) mendapati bahawa guru besar yang memiliki kemahiran memimpin yang tinggi mampu meningkatkan motivasi guru serta keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dapatan ini selari dengan kajian oleh Ismail dan Rahman (2017) yang menunjukkan bahawa kemahiran memimpin yang baik dalam kalangan pemimpin sekolah berkait rapat dengan pencapaian akademik pelajar yang lebih baik. Selain itu, kajian oleh Ahmad et al. (2020) juga menyokong kajian ini, di mana mereka mendapati bahawa guru besar yang cekap dalam kemahiran memimpin dapat mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan menyokong perkembangan profesional guru.

Kesimpulannya, skor min yang tinggi bagi dimensi kemahiran memimpin dalam kalangan guru besar sekolah rendah di Sarawak menunjukkan tahap kompetensi kepimpinan yang tinggi. Ini mencerminkan keupayaan guru besar dalam mengarahkan dan memotivasi guru serta pelajar ke arah pencapaian yang lebih cemerlang. Dapatan ini menegaskan kepentingan kemahiran memimpin dalam memastikan kejayaan sesebuah sekolah. Kajian-kajian terdahulu, baik dari dalam negara seperti kajian oleh Salleh et al. (2018) dan Ismail dan Rahman (2017), mahupun dari luar negara, menyokong kepentingan kemahiran memimpin sebagai asas kepada kepimpinan pendidikan yang berkesan.

Tahap Kompetensi Kepimpinan Guru Besar Berdasarkan Dimensi Kemahiran Transformatif

Tahap kompetensi kepimpinan guru besar di sekolah rendah di Sarawak berdasarkan dimensi kemahiran transformatif mencatatkan skor min yang tinggi (5.90) iaitu mencatat min tertinggi antara kelima-lima dimensi. Dapatan ini amat jelas menunjukkan bahawa guru besar telah menunjukkan kemahiran transformatif yang tinggi dalam memimpin sekolah. Menurut kajian oleh Ahmad et al. (2020), pemimpin transformatif mampu menginspirasi perubahan positif di sekolah, termasuk dalam aspek peningkatan prestasi akademik dan pembangunan profesional guru. Kajian lain oleh Tan et al. (2018) mendapati bahawa pemimpin yang mempunyai kemahiran transformatif yang tinggi dapat memotivasi dan memperkasa guru untuk mencapai tahap pencapaian yang lebih tinggi, selari dengan penemuan kajian ini. Selain itu, kajian oleh Mohamad et al. (2017) turut menyokong dapatan ini dengan menunjukkan bahawa pemimpin yang berkemahiran transformatif mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan cabaran dalam dunia pendidikan yang sentiasa berubah. Selain itu, pemimpin transformatif tidak hanya berfokus pada perubahan struktur dan sistem, tetapi juga pada pembangunan budaya sekolah yang inklusif dan kolaboratif. Ini adalah selaras dengan dapatan kajian oleh Zulkifly et al. (2021) yang mendapati bahawa pemimpin transformatif memainkan peranan penting dalam meningkatkan motivasi dan prestasi guru melalui pendekatan kepimpinan yang inspiratif dan inovatif.

Kesimpulannya, tahap kompetensi kepimpinan guru besar di sekolah rendah di Sarawak berdasarkan dimensi kemahiran transformatif adalah pada tahap yang tinggi, dengan skor min (5.90). Ini menunjukkan bahawa guru besar di Sarawak mempunyai keupayaan yang tinggi dalam menginspirasi perubahan positif dan meningkatkan prestasi sekolah melalui pendekatan kepimpinan yang transformatif. Penemuan ini disokong oleh kajian tempatan dan luar negara yang menekankan kepentingan kemahiran transformatif dalam kepimpinan pendidikan, yang mampu membawa perubahan yang berkesan dan berterusan dalam sistem pendidikan.

Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk menilai tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak berdasarkan pelbagai dimensi yang kritikal dalam kepimpinan pendidikan. Secara keseluruhannya, tahap kompetensi kepimpinan guru besar di Sarawak adalah pada tahap yang tinggi. Melalui penilaian dan persepsi guru, guru besar mereka menunjukkan kebolehan yang signifikan dalam pelbagai aspek seperti etika dan kerohanian, kemahiran peribadi dan sosial, kemahiran mengurus, kemahiran memimpin, dan kemahiran transformatif. Ini menunjukkan bahawa guru besar di Sarawak mempunyai keupayaan yang tinggi dalam menginspirasi perubahan positif, meningkatkan prestasi sekolah, dan memastikan integriti serta keharmonian dalam pengurusan sekolah. Kajian ini mempunyai beberapa implikasi yang signifikan bagi pembuat dasar seperti Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki dan Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Hasil kajian ini dapat digunakan sebagai asas untuk merangka dan memperbaiki program pembangunan profesional bagi pemimpin sekolah, memastikan bahawa latihan yang diberikan terus relevan dan berkesan. Bagi pemimpin sekolah, dapatan ini memberikan panduan mengenai dimensi kemahiran yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kepimpinan yang lebih berkesan. Guru-guru dapat memperoleh manfaat daripada kepimpinan yang lebih baik, yang seterusnya meningkatkan motivasi dan prestasi mereka dalam pengajaran. Pelajar juga akan mendapat kesan positif secara tidak langsung melalui peningkatan kualiti pendidikan dan persekitaran pembelajaran yang lebih kondusif.

Namun begitu, kajian ini mempunyai beberapa limitasi yang perlu diambil kira. Pertama, kajian ini hanya tertumpu kepada sekolah rendah di Sarawak, dan hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan kepada konteks yang lebih luas. Kedua, penilaian kompetensi guru besar adalah berdasarkan persepsi guru, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor subjektif. Oleh itu, cadangan penyelidikan masa depan termasuklah kajian komparatif antara negeri-negeri lain di Malaysia untuk melihat perbezaan dan persamaan dalam tahap kompetensi kepimpinan guru besar. Selain itu, kajian longitudinal juga boleh dijalankan untuk menilai perubahan dalam kompetensi kepimpinan guru besar dari masa ke masa dan kesannya terhadap prestasi sekolah. Penyelidikan masa depan juga boleh mempertimbangkan penilaian yang lebih holistik dengan memasukkan pandangan daripada pelajar, ibu bapa, dan pihak pengurusan pendidikan.

Penghargaan

Sokongan kewangan daripada Pusat Kajian Kepimpinan dan Polisi Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia amat dihargai. Selain itu, penyelidikan ini mungkin merupakan kajian lanjutan daripada penyelidikan tahun sebelumnya. Atas sebab ini, penyelidik ingin mengucapkan terima kasih atas sokongan yang diberikan oleh institusi-institusi dan mana-mana pihak yang berkaitan yang telah membantu dalam pelaksanaan penyelidikan ini dengan lancar.

Rujukan

- Ahmad, A., Rahman, S., & Ismail, K. (2019). Kepentingan kemahiran interpersonal dalam kepimpinan sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(1), 53–67.
- Ahmad, N., & Ghani, M. F. A. (2022). Kompetensi kepimpinan dan pelaksanaan inisiatif pendidikan baharu di Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 9(2), 112–128.
- Ahmad, N., Salleh, R., & Ismail, M. (2020). Transformational Leadership in Malaysian Schools: Inspiring Change. *Journal of Educational Leadership*, 14(2), 101–117., 14(2), 101–117.
- Ahmad, R., & Ibrahim, M. A. (2019). Kompetensi kepimpinan beretika guru besar dan kesannya terhadap iklim sekolah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 6(2), 45–60.
- Ahmad, S., Ismail, A., & Hassan, N. (2020). Kemahiran peribadi dan sosial dalam kepimpinan guru besar: Kajian di daerah Kuching. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(2), 45–60.
- Aziz, F. (2020). Pengaruh etika dan kerohanian dalam pembentukan budaya sekolah. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 1–15.
- Bity Salwana, A., Ahmad Basri, M. Y., Ramlee, M., & Mohammed Sani, I. (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran danqamalan pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia* , 35(2), 31–41.
- Bity Salwana, A., & Azlin Norhani, M. (2018). School human resource management in Malaysia. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 10(12), 1361–1365.
- Cammellia, O., & Abdul Halim, B. (2023). Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dengan Komitmen Organisasi Guru di Sarawak. *Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara*, 64–75.
- Cooper, D. , & Schindler, P. (2011). *Business Research Methods* (11th ed.). McGraw Hill.
- Farid, M. (2020). Kepimpinan transformatif dan kesannya terhadap motivasi guru. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 45(2), 78–92.
- Fauzi, H., Jamal, A., & Mohd Saifoul, Z. N. (2014). *Kaedah Penyelidikan & Analisis Data SPSS*. UUM Press.
- Hair, J. F. J., Babin, B. J., Money, A. H., & Samouel, P. (2003). *Essential of Business Research Methods*. John Wiley & Sons.

- Hassan, A., & Lee, C. M. (2024). Kepimpinan sekolah dalam era pasca pandemik: Kajian kes di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 11(1), 45–69.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*.
- Ismail, A., & Rahman, S. (2017). Evaluating Leadership Competencies in Schools. *Journal of School Leadership*, 14(4), 50–70.
- Ismail, A., Rahman, S., & Nor, M. (2018). Evaluating Leadership Competencies in Schools. *Journal of School Leadership*, 14(4), 50–70.
- Johnson, P. (2018). Effective School Leadership and Management Practices. *International Journal of Educational Leadership*, 14(4), 120–135.
- Josephine, A., & Azlin Norhaini, M. (2019). Kompetensi Kepimpinan Guru Besar dan Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Guru di Daerah Miri, Sarawak. *Proceeding of the International Conference of Future Education and Advances*, 249–256.
- Juliana, J. G. (2021). *Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Impaknya terhadap Prestasi Kerja Guru dan Kemenjadian Murid di Sarawak* [Tesis Dr. Fal]. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kasri, K., Azlin Norhaini, M., & Mohamed Yusoff, M. N. (2022). Measuring The Level of Leadership Competencies Of Principals, Teachers And 21st Century Teacher Learning And Facilitating Practices: Development Of A Questionnaire For Leadership Competencies Of Principals, Teachers And 21st Century Teacher Learning And Facilitating Practices. *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 5579–5593.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2)*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Standard Kompetensi Pemimpin Sekolah Malaysia 2.0 (KOMPAS 2.0)*.
- Lee, C. H. (2015). Social Skills and Educational Leadership. *Asian Journal of Education*, 13(2), 88–102.
- Lim, K. H. , & Tan, S. C. (2023). Pengurusan teknologi dan analisis data dalam kepimpinan sekolah moden. *Jurnal Teknologi Pendidikan Malaysia*, 8(1), 67–82.
- Mohamad, N., Ibrahim, H., & Harun, R. (2017). Transformative Leadership in Malaysian Schools. *Journal of Educational Innovation*, 16(1), 59–72.
- Mohamad, N., & Ibrahim, R. (2017). Kepimpinan Pendidikan dalam Era Digital . *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 42(1), 12–25.
- Mumtaz Begam, A. K., & Bity Salwana, A. (2022). *13 Kompetensi Kepimpinan Pendidikan yang Responsif* (1st ed.). Excellent Publication and Consultant.
- Nasir, M., & Salleh, F. (2017). Ethical and Spiritual Leadership in Education. *International Journal of Educational Research*, 12(3), 120–135.
- Nor Azian, M. N. (2021). Dimensi kerohanian dalam kepimpinan guru besar: Kajian kes di sekolah-sekolah rendah di Sarawak. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 34(1), 78–93.
- Nor, S., Rahman, A., & Lim, K. (2017). Effective School Management Practices. *Malaysian Journal of Educational Administration*, 9(3), 30–47.
- Nordin, N., Zain, R., & Harun, F. (2022). Management Skills in Malaysian School Principals. *Malaysian Journal of Educational Administration*, 10(1), 45–60.
- Omar, R. C., Bing, K. W., & Marzuki, S. @ C. (2018). The Impact of Instructional Leadership and Emotional Intelligence Competency of Principals in Relation to the Academic Achievement of Secondary Schools in Malaysia. *International Journal of Academic*

Research in Business and Social Sciences, 8(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/5536>

- Rahman, A. (2016). Keberkesanan pengurusan sumber dalam kalangan pemimpin sekolah. . *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 29(2), 45–60.
- Rahman, M. A., & Hamid, Z. A. (2023). Impak kepimpinan beretika terhadap motivasi dan komitmen guru. *Jurnal Pengurusan Sekolah*, 11(2), 89–104.
- Razak, M. R., & Ibrahim, M. S. (2018). Kompetensi kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan prestasi sekolah. *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 31(1), 75–90., 31(1), 75–90.
- Razak, N. A., & Ong, E. T. (2025). Kemahiran transformatif dalam memacu inovasi pendidikan: Kajian kes di sekolah-sekolah Malaysia. . *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 7(1), 23–38., 23(38), 23–38.
- Rosli, N. (2018). Hubungan antara kemahiran memimpin dan persekitaran kerja guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(1), 67–82.
- Rusmini, K. A. (2005). Mengukur keberkesanan sekolah: Satu perspektif daripada kerangka konsep “The Balanced Scorecard.” *Jurnal Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*, 15(01), 63–79.
- Salleh, S. M. (2013). Leadership Competencies and School Performance. *Journal of Malaysian Education*, 8(2), 101–117. *Journal of Malaysian Education*, 8(2), 101–117., 8(2), 101–117.
- Salleh, S. M., Rahim, N., & Yunus, R. (2018). Leadership Competencies and School Performance: A Malaysian Perspective. *Journal of Malaysian Education*, 8(2), 101–117.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th Edition). Oearson. www.pearson.com/uk
- Smith, J. (2021). Leadership and Management in Education: A Study from Australia. *Educational Leadership Review*, 22(1), 103–117.
- Tai, M. K., & Abdull Kareem, O. (2020). Headteacher change leadership competency: a study in Malaysian primary schools. *Professional Development in Education*, 46(2), 292–305. <https://doi.org/10.1080/19415257.2018.1561494>
- Tan, C. H., Lee, Y. K., & Wong, P. S. (2018). The Role of Transformational Leadership in School Success. *Asian Journal of Education*, 13(2), 88–102.
- Zainal, Z., Ibrahim, H., & Harun, R. (2019). Effective School Management in Selangor. *Journal of Educational Innovation*, 16(1), 59–72.
- Zakaria, Z., & Yusof, M. (2019). The Role of Leadership in School Success. *Journal of Educational Excellence*, 18(4), 55–72.
- Zulkifli, N., & Noor, A. M. (2024). Kemahiran peribadi dan sosial pemimpin sekolah dalam menangani isu-isu pendidikan kontemporari. . *Jurnal Kepimpinan Pendidikan Kontemporari*, 6(1), 112–127.
- Zulkifly, Z., Rahman, A., & Hassan, R. (2021). The Effect of Transformational Leadership on School Improvement in Machang District. *Journal of School Leadership*, 22(3), 77–95.