

Keberkesanan FUFT Program InPeKS terhadap Keperibadian dan Kepimpinan Pengetua

Jamelaa Bibi Abdullah^{1*} & Hamsiah Mohd Dahalan²

¹ Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands, Kementerian Pendidikan Malaysia, Sri Layang, 69000 Genting Highlands, Pahang Darul Makmur, Malaysia

² Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, Kompleks Pendidikan Nilai, 71760 Bandar Enstek, Negeri Sembilan, Malaysia

ABSTRAK

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 di bawah Anjakan ke-5 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah dan hal ini selaras dengan PPPM dalam Inisiatif #87: Piagam Pemimpin Sekolah iaitu memperkukuhkan pendekatan strategik bagi memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia melalui Program Pelonjakan Kepimpinan Sekolah. Oleh yang demikian kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti keberkesanan *Follow Up Follow Through* (FUFT) Program Intervensi Pelonjakan Kepimpinan Sekolah (InPeKS) terhadap keperibadian dan kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah berprestasi rendah (SBR). Rekabentuk kajian menggunakan pendekatan tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif bagi mengutip data. Pemilihan sampel adalah dari populasi dengan menggunakan kaedah persampelan rawak melibatkan 27 orang pengetua kohort rintis 2017, 54 orang Guru Penolong Kanan, 135 orang guru dan 27 orang pembimbing. Responden yang terlibat dalam kajian ini telah hadir sesi semuka selama 1 minggu dan telah selesai sesi konsultasi selama 1 tahun dengan tiga FUFT. Instrumen soal selidik yang digunakan adalah instrumen pemimpin pendidikan berprestasi tinggi yang melihat konstruk keperibadian dan instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2 (SKPM g2) yang diubah suai bagi melihat kepimpinan. Dapatan menunjukkan intervensi FUFT telah memberi kesan positif terhadap keperibadian dan kepimpinan pengetua. Justeru dapatan kajian ini turut mengukuhkan keberkesanan Program InPeKS iaitu keberkesanan penempatan kepimpinan berprestasi tinggi yang dapat melonjakkan prestasi sekolah dan kemenjadian murid di SBR.

Kata Kunci: *Follow Up Follow Through*, InPeKS, Pengetua, Keperibadian dan Kepimpinan

ABSTRACT

Malaysia Education Development Blueprint (PPPM) 2013-2025 under the 5th Shift is developed to ensure high performance leadership is placed in every school in Malaysia and this is in line with Initiative # 87 in PPPM: School Leaders Charter which strengthens the strategic approach to ensure high performing leaders are placed in each Malaysian school under the Ministry of Education Malaysia through the School Leadership Enhancement Program (*Program Pelonjakan Kepimpinan Sekolah*). In this regard, the purpose of the study is to identify the effectiveness of the Follow-Up Follow-Through (FUFT) School Leadership Enhancement Intervention Program (*Intervensi Pelonjakan Kepimpinan Sekolah*) towards the personality and leadership of principals in low-performing schools (SBR) in Malaysia. The research was conducted using a survey approach where the sample was selected from the population using random sampling method which involved 27 principals of the 2017 pilot cohort, 54 Senior Assistant Teachers, 135 teachers and 27 mentors. Respondents involved in this study attended a one-week face-to-face session and completed one-year consultation with three FUFT programs. The questionnaire used was the high performance educational leadership instrument that focus on personality constructs and the Malaysian Education Quality Standards wave 2 (SKPM g2) instrument which was modified to focus on the elements of leadership. Findings indicate that the FUFT intervention has had a positive impact on the personality and leadership of principals. The findings of this study also justified the effectiveness of the InPeKS Program, on the high-performing leadership placements that can boost school performance and student development in SBR.

Keywords: Follow Up Follow Through, InPeKS, Principal, Personality and Leadership

*Corresponding author: jamelaa@iab.edu.my
eISSN: 2462-2079 © Universiti Putra Malaysia Press

PENGENALAN

Dalam era globalisasi, bagi memastikan institusi pendidikan terus berkembang dengan cemerlang, berbagai usaha telah dilakukan oleh pihak berwajib seperti Kementerian Pendidikan Malaysia bagi menangani isu-isu pendidikan yang kian bertambah kompleks. Justeru untuk memastikan sekolah sentiasa berada di landasan yang betul dan memastikan kemenjadian murid sebagai matlamat utama, maka tanggungjawab yang besar telah diberikan kepada kepimpinan sekolah untuk memastikan menjelang 2025 keenam-enam aspirasi murid dapat dicapai dengan jayanya (PPPM, 2013-2025). Sekolah juga perlu memastikan standard kualiti pendidikan yang ditetapkan mestilah dicapai terutama dalam pengurusan dan kepimpinan (Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang ke-2 (SKPMg2)).

Oleh yang demikian bagi melonjakkan sekolah-sekolah yang berprestasi rendah, KPM telah memperkenalkan Program Pelonjakan Kepimpinan Sekolah (**ProPeKS**) yang merupakan satu inisiatif yang diwujudkan dan dilaksanakan selaras dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 di bawah Anjakan ke-5 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Ini selaras dengan PPPM dalam Inisiatif #87: Piagam Pemimpin Sekolah iaitu memperkukuhkan pendekatan strategik bagi memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia. Mesyuarat Profesional KPM Bil.13/2017 (3.2 iv), 20 April 2017 memutuskan IAB diberi tanggungjawab melaksanakan Kursus Intervensi yang lebih dikenali sebagai **InPeKS** (Intervensi Pelonjakan Kepimpinan Sekolah) bagi pengetua/guru besar berprestasi cemerlang (PGBBC) yang ditempatkan di SBR. **ProPeKS** merupakan program membangunkan sekolah melalui kaedah memperkasakan pengetua/guru besar berprestasi cemerlang (PGBBC).

PGBBC yang terlibat dalam program ini diupayakan supaya dapat melakukan tindakan yang boleh melonjakkan kecemerlangan sekolah yang dipimpin. Matlamat ProPeKS ialah:

1. Membolehkan kepimpinan berprestasi cemerlang ditempatkan di sekolah berprestasi rendah (SBR);
2. Menempatkan PGBBC untuk menerajui pengurusan cemerlang di SBR;
3. Membolehkan PGBBC mengaplikasikan pendekatan baharu yang boleh meningkatkan dan melonjakkan prestasi SBR.

Kejayaan ProPeKS turut melibatkan kerjasama lima bahagian dalam KPM yang telah memainkan peranan utama iaitu PADU, Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM), Educational Planning Research and Development (EPRD), Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH) dan Institut Aminuddin Baki (IAB). PGBBC ProPeKS yang telah dikenal pasti oleh BPPDP dan BPSH melalui JPN dan PPD masing-masing perlu menghadiri Kursus Intervensi Kepimpinan Sekolah (InPeKS) yang dikendalikan oleh IAB. Program ini juga bermatlamat bagi meningkatkan kompetensi kepimpinan dan pengurusan untuk memimpin sekolah berprestasi rendah (SBR). Semua PGBBC yang terlibat akan melalui program ini selama tiga tahun bagi mencapai KPI yang telah ditetapkan.

Kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah Malaysia adalah berteraskan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM). Elemen pengurusan yang terdapat dalam SKKSM adalah kurikulum, kokurikulum, hubungan pelajar, kewangan, pejabat, fizikal sekolah dan persekitaran, pembangunan sumber manusia dan hubungan sekolah dengan komuniti. Kajian yang dijalankan oleh Amin Senin dan Abdul Razak Manaf (2008) mendapati kompetensi kepimpinan pengetua terbaik adalah bagi amalan kepimpinan kurikulum, ko-kurikulum, pejabat dan fizikal serta persekitaran sekolah. Bity Nurfaradilla Mohamad Nasri, Bity Salwana Alias dan Zaida NorZainudin (2018) dalam kajiannya terhadap 314 pengetua, 720 Guru Penolong Kanan, and 611 Guru *senior* dari seluruh Malaysia mendapati pengetua mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan kurikulum berupaya membawa kepada kecemerlangan sekolah. Pengetahuan dan kemahiran pemimpin sekolah dalam kursus yang dihadiri berupaya membangunkan perkembangan kepimpinan berprestasi tinggi dan memberi kesan terbesar dalam kejayaan mereka memimpin sekolah (Ujil dan Andin, 2018).

Hasil verifikasi pihak jemaah nazir pada 2016 mendapat sebanyak 197 buah sekolah masih berada di band 6 dan 7. Apakah indikator sekolah berprestasi rendah ini? Menurut Draf Garis Panduan yang dikeluarkan oleh BPSM (KPM.BPSM.S.500-1/2/91(2); 2018) **Sekolah Berprestasi Rendah (SBR)** ialah sekolah-sekolah yang berada pada band 6 dan 7 berasaskan pengukuran kepada Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)/ Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2) atau Gred Purata Sekolah (GPS) atau Menguasai tahap Minimum (MTM) atau sebarang sistem penilaian sekolah.

Faktor utama yang telah menyumbang kepada wujudnya sekolah-sekolah berprestasi rendah ini. Menurut dapatan nazir sesebuah sekolah berprestasi rendah adalah sekolah-sekolah yang mempunyai kriteria berikut:

- a) **Kurangnya standard akademik:** Tanpa standard yang jelas apa yang setiap orang murid patut tahu dan patut boleh buat, adalah sukar sekolah menentukan pencapaian murid "*sudah cukup baik*".
- b) **Prestasi rendah murid-murid:** Di mana sebahagian besar murid-murid berada atau berhampiran aras paling bawah skala ujian (yang sah) sangat jelas memerlukan pertolongan.
- c) **Kurangnya peningkatan sekian lama:** Sekolah-sekolah berprestasi rendah tidak menunjukkan peningkatan dalam beberapa tahun kebelakangan.
- d) **Tinggi kadar kekacauan dan keganasan:** Sekolah-sekolah yang gagal sering pameran atmosfera yang kacau dan keliru; bilik darjah yang tidak teratur, kurang disiplin, dan sering bergaduh.
- e) **Tinggi kadar ponteng sekolah:** Murid-murid yang rasa tidak selamat atau *tidak bermotivasi* lebih mudah tuang sekolah, kurang belajar, dan mendapat markah yang rendah dalam ujian.
- f) **Tinggi kadar ketidakhadiran staf:** Tinggi kadar ketidakhadiran di kalangan staf gambarkan masalah tersembunyi - seperti kurangnya kawalan disiplin - yang membawa kepada keadaan *rendah morale* di kalangan staf.
- g) **Kadar keciciran yang tinggi:** Ini sebagai tanda putus hubungan murid dengan sekolah dan berkaitan dengan pencapaian yang rendah.
- h) **Kadar perubahan staf yang tinggi:** Sekolah yang berprestasi rendah ciri ini amat ketara dan ditambah dengan pertukaran masuk staf baru dan tidak berpengalaman.
- i) **Iklim sekolah yang negatif:** Iklim sekolah-sekolah yang gagal sering pameran *ciri-ciri salah urus, sikap tidak peduli, dan terbiar*.

Isu-isu sekolah berprestasi rendah turut dipengaruhi oleh kepimpinan berkesan oleh pengetua dan guru besar. Pelaksanaan Program InPeKS dengan menempatkan Pengetua Berprestasi Cemerlang bertujuan untuk memulihkan SBR yang menghadapi isu-isu yang telah diverifikasi oleh pihak Jemaah Nazir yang turut menjadi punca wujudnya budaya negatif di sekolah. Terdapat banyak kajian tentang pengurusan sekolah di seluruh dunia yang meninjau peranan ketua sekolah iaitu pengetua atau guru besar, peranan guru, keberkesanan pengajaran pembelajaran, pengurusan kewangan dan sebagainya (Cheng, 2003). Kajian yang berorientasikan keberkesanan juga sering menjadi agenda utama dan kebanyakan kajian lepas membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua atau guru besar yang demokratik, dinamik dan bersungguh-sungguh dikenalpasti sebagai satu pembolehubah yang dikatakan membawa kejayaan kepada sekolah (Hussein Mahmood, 1993; Julaihi, 1999). Kajian terhadap 100 orang pemimpin sekolah di 20 negara yang telah mengaplikasi model *The International Successful School Principals Project (ISSP)*, menunjukkan pemimpin sekolah yang berkemahiran dalam membentuk visi dan misi yang difahami dan dipersetujui oleh warga sekolah, komuniti di luar kawasan sekolah dan 'stakeholder' mampu meningkatkan pencapaian pelajar (Siti Shamizatulfiza Abd Paris Khan dan Abdul Rasid Abdul Razzaq, 2018).

Oleh yang demikian, dalam pelaksanaan kursus InPeKS pemilihan Pengetua merupakan agenda utama iaitu Pengetua Sekolah terlibat dibahagikan kepada tiga kelompok iaitu Pengetua Berprestasi Cemerlang (PBC) masuk ke SBR, Pengetua sedia ada yang dikekalkan di SBR dan Pengetua sedia ada yang digerakkan daripada SBR. Hasil laporan audit pelaksanaan InPeKS oleh BPSM di antara 30 Mei 2018 hingga 24 September 2018 mendapati bahawa Pengetua berpandangan ProPeKS mampu meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka, namun semua Pengetua bersetuju bahawa modul InPeKS membantu mereka. Sebahagian besar Pengetua memahami bahawa objektif dan hasrat ProPeKS adalah mencapai peningkatan sekolah secara keseluruhan dan kemenjadian murid secara khususnya. Dapatan audit BPSM menunjukkan bahawa program InPeKS ini berada di landasan yang betul untuk pelonjakan SBR.

Bagi melihat keberkesanan kajian ini, merujuk kepada kerangka penilaian program Kirkpatrick (2000), beberapa penilaian awal telah dijalankan iaitu pada tahap satu melihat reaksi peserta dari program InPeKS, tahap dua ujian pra dan pasca semasa sesi semuka dan tahap tiga *Follow Up Follow Through* (FUFT). Sehubungan dengan itu, bagi memastikan matlamat program InPeKS iaitu pelonjakan sekolah-sekolah berprestasi rendah tercapai, maka satu kajian keberkesanan perlu dijalankan bagi melihat sejauh manakah FUFT yang dijalankan telah memberi kesan kepada keperibadian dan kepimpinan pengetua di SBR.

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk melihat keberkesanan FUFT Program InPeKS terhadap keperibadian dan kepimpinan pengetua.

Objektif Kajian

1. Mengenal pasti keberkesanan FUFT program InPeKS terhadap keperibadian pengetua.
2. Mengenal pasti keberkesanan FUFT program InPeKS terhadap kepimpinan pengetua.

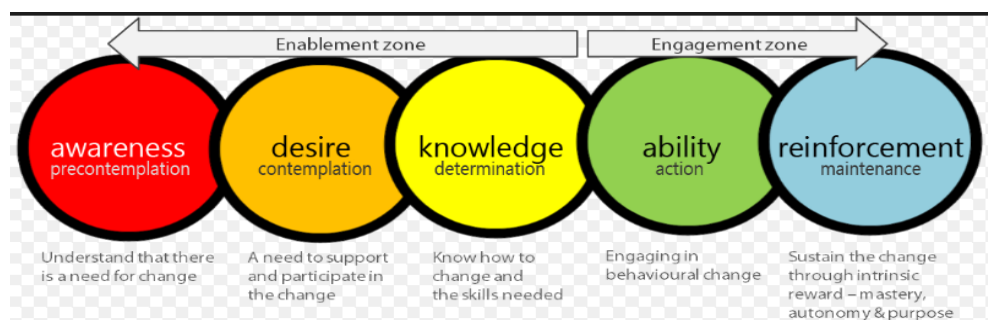
Persoalan Kajian

1. Apakah keberkesanan FUFT program InPeKS terhadap keperibadian pengetua?
2. Apakah keberkesanan FUFT program InPeKS terhadap kepimpinan pengetua?

SOROTAN LITERATUR

Keperibadian Pengetua

Keperibadian pemimpin pendidikan berprestasi tinggi dalam konteks pendidikan bermaksud seorang pemimpin pendidikan yang mempunyai keyakinan diri, kestabilan emosi, kesedaran organisasi, pemikiran konseptual, sikap proaktif, menjadi pemangkin perubahan, memikirkan kepemimpinan pasukan, berkemahiran dalam bimbingan dan pementoran, memacu kreativiti dan inovasi, memanfaatkan hubungan, mencabar status quo, komunikasi berkesan dan berhemah, menjadi pendorong, mempercayai dan berinisiatif.



RAJAH 2: Model of Behavioural Change oleh Prochaska dan DiClemente (1983) dalam IAB (2018)

Model of Behavioural Change oleh Prochaska dan DiClemente (1983) dalam Rajah 2 memaparkan pentingnya PGB mempunyai keperibadian berprestasi tinggi dalam memimpin organisasinya. Fullan (2003) menegaskan, bahawa salah satu sebab yang paling penting sekolah tidak memperoleh pencapaian cemerlang kerana jurang yang wujud antara pemimpin pendidikan dengan moral. Ini menunjukkan keperibadian seorang pemimpin pendidikan amat penting untuk memastikan keberhasilan murid melalui moral imperatif yang tinggi. Pemimpin pendidikan berprestasi tinggi melihat perubahan organisasi secara keseluruhan dan berupaya membantu subordinat melihat kemungkinan baharu dan situasi baharu, melihat sesuatu yang baru menyentuh emosi dan perubahan tingkah laku.

Kepimpinan Pengetua

Pemimpin merupakan pentadbir tertinggi di sekolah yang terdiri daripada Guru besar di peringkat sekolah rendah manakala pengetua di peringkat sekolah menengah. Interstate School Leaders Licensure Consortium Standard 2 (ISLLC) mentakrifkan pentadbir sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang sentiasa menggalakkan kejayaan pelajarnya dengan memberi sokongan, memelihara dan mengekalkan budaya, iklim, program instruksional yang kondusif terhadap pembelajaran pelajar dan perkembangan professional staf (Jazzar & Algozzine 2007). Smith dan Piele (2006) pula menjelaskan, kepimpinan di sekolah adalah pergerakan dan penurunan kuasa oleh pemimpin untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran dijalankan serta keperluan lain yang diperlukan oleh pelajar untuk membina kemahiran dan integriti yang tinggi. Istilah kepimpinan juga difahami berkait dengan beberapa rangkaian perkataan seperti pemimpin, pengikut, kuasa, matlamat, nilai, budaya, perancangan serta organisasi (Busher 2006).

Kementerian Pelajaran Malaysia (2007) mentakrifkan kepimpinan sebagai suatu tindakan dan inisiatif yang diambil oleh Pengetua ke atas sumber-sumber seperti manusia, mesin, kaedah, bahan cetak, bahan software dan persekitaran dalam menghadapi masalah dan menghadapainya dengan membuat pemilihan dan keputusan ke arah mencapai matlamat sekolah. Lambert (2002) berpendapat kepimpinan Pengetua di sekolah adalah kepemimpinan yang mempengaruhi, berkongsi kuasa dan berkapasiti tinggi manakala Hallinger dan Heck (2010) menekankan konsep kepimpinan dalam abad 21 adalah bersifat kolaboratif. Tajul Ariffin (2002) menjelaskan konsep kepimpinan insan adalah kepimpinan berteraskan etika dan nilai bersepadu dapat melahirkan insan yang berketrampilan.

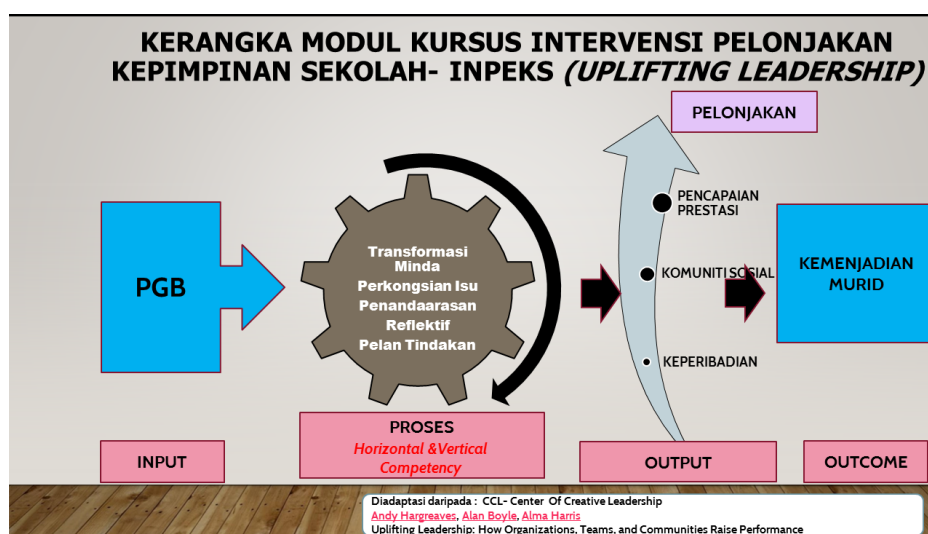
Leithwood et al. (2008) menyenaraikan beberapa faktor yang mempengaruhi keberkesanan pemimpin iaitu dengan membina visi dan hala tuju – Pemimpin yang mewujudkan kesefahaman dalam mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama, mempunyai pemahaman tentang sifat dan perkembangan manusia – Pemimpin bukan hanya membangunkan pengetahuan dan kemahiran orang bawahannya tetapi juga komitmen, kapasiti

serta ketahanan dalam proses perkembangan diri dan mengubah suai organisasi – Pemimpin dapat mewujudkan organisasi yang memberi ruang kepada guru, murid dan masyarakat untuk berkembang secara peribadi dan professional.

Sehubungan dengan itu bagi mengukur amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua, Jemaah Nazir telah membangunkan Standard Kualiti Pendidikan Sekolah Gelombang Kedua (SKPMg2, 2017). SKPMg2 merupakan instrumen nasional bagi menilai keberkesanan amalan kepimpinan dan pengurusan pengetua berdasarkan lima standard iaitu Standard 1 – Kepimpinan, Standard 2- Pengurusan Organisasi, Standard 3 - Pengurusan Kurikulum, Pengurusan Kokurikulum, Pengurusan Hal Ehwal Murid, Standard 4 - Pembelajaran Dan Pemudahcaraan dan Standard 5 – Kemenjadian murid.

Intervensi Pelonjakan Kepimpinan Sekolah (InPeKS)

InPeKS (Intervensi Pelonjakan Kepimpinan Sekolah) yang melibatkan tiga fasa utama iaitu Kursus semuka selama 30 jam, FUFT 3 kali dan Kolokium. Sesi semuka selama 30 jam merupakan pembangunan kompetensi PGB secara *horizontal* dan *vertical* melalui sesi transformasi minda, perkongsian isu, lawatan penandaarasan, perkongsian reflektif dan Pelan Tindakan.



RAJAH 1: Kerangka Kursus InPeKS

Kursus ini juga dilaksanakan bagi memastikan output dan outcome tercapai iaitu pelonjakan berlaku di sekolah dalam tiga bidang utama iaitu pencapaian prestasi berdasarkan sembilan bidang dalam SKKSM/SKPM g2, komuniti sosial dan keperibadian dan akhirnya akan menyumbang kepada kemenjadian murid. Untuk memantau pelonjakan di sekolah-sekolah InPeKS, *Follow Up dan Follow Through* telah dijalankan sebanyak tiga kali untuk membimbing peserta mencapai matlamat kursus InPeKS. *FUFT* telah dilaksanakan oleh pensyarah Institut Aminuddin Baki selaku pembimbing dan pegawai SIPartner + atau pegawai JPN sebagai *coach*. Penilaian bagi kursus ini telah dijalankan secara 360° iaitu keperibadian peserta membuat penarafan sendiri menggunakan instrumen standard keperibadian pemimpin berprestasi tinggi berdasarkan 15 elemen, bagi penilaian komuniti sosial dan pencapaian prestasi, penilaian yang dilakukan melibatkan penilaian oleh peserta InPeKS, SIPartner+, Pembimbing dari Institut Aminuddin Baki dan Guru Penolong Kanan. Terdapat enam elemen yang dinilai oleh iaitu peranan PGB sebagai peneraju, pemantauan dan pengoperasian, nilai professional, iklim sekolah, bimbingan dan pementoran serta pemuafakatan strategik.

Proses FUFT

FUFT yang dijalankan merupakan proses bimbingan oleh pensyarah pembimbing dan SIP+ terhadap keperibadian dan amalan pengetua di sekolah dengan tujuan melonjakkan sekolah berprestasi rendah. Terdapat tiga fasa utama dalam bimbingan yang dijalankan semasa FUFT iaitu *look, listen, learn, leading* dan *execution*.

Fasa pertama lebih menekankan elemen *look* dan *listen* iaitu bimbingan bagaimana melaksanakan pemerhatian yang berkesan mengenal pasti isu kritikal yang menyebabkan sekolah dikategorikan sebagai sekolah berprestasi rendah. Seterusnya *listen* iaitu pengetua membentangkan hasil pemerhatian yang telah dijalankan dan berlaku proses perbincangan dua hala untuk mencapai persetujuan program-program yang sesuai bagi mengatasi isu utama. Semasa proses *listen* ini pengetua menyokong isu-isu yang dikenal pasti dengan data yang kukuh.

Fasa berikutnya adalah fasa *leading* iaitu pengetua dibimbing merancang perubahan yang akan dilakukan dengan membangunkan pelan pembangunan sekolah untuk jangka panjang (3 tahun) dan jangka pendek (1 tahun). Pengetua dibimbing langkah-demi langkah sehingga pelan yang dibangunkan adalah rasional dan relevan bagi mengatasi isu di sekolah.

Fasa ketiga adalah fasa *execution* iaitu bimbingan pelaksanaan program-program yang dirancang. Pengetua dibimbing menjalankan program secara sistematik dengan melibatkan warga sekolah serta bimbingan membuat penilaian dan pelaporan bagi program-program yang telah dijalankan.

METODOLOGI

Rekabentuk Kajian

Rekabentuk kajian menggunakan kaedah tinjauan dengan mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji dan dapat membuat generalisasi terhadap populasi (Creswell 2008). Pemilihan sampel adalah berdasarkan persampelan rawak. Menurut Babbie(2001) persampelan ini sesuai untuk mendapatkan sampel dari bilangan populasi yang besar dan luas (Maimunah 2005; Jafri 2010; Jamelaa 2013). Pemilihan sampel pengetua pula dijalankan mengikut bilangan pengetua yang hadir ke program InPeKS. Menurut Krejcie dan Morgan (1970) yang dipetik daripada Chua (2006), asas utama pemilihan jumlah sampel dalam kajian ini mestilah berdasarkan populasi kajian. Ini kerana menurut Jafri (2010) sampel yang dipilih haruslah dapat digeneralisasi dan mewakili populasi. Daripada 29 sekolah populasi dan pemilihan sampel mengikut Krejcie dan Morgan dalam Chua (2006) adalah sebanyak 27 sampel sekolah sahaja perlu dipilih. Pemilihan sampel dilakukan secara rawak berkelompok mengikut negeri. Jumlah maklum balas responden yang perolehi dari kajian sebenar adalah seramai 243 orang responden yang terdiri daripada 27 orang Pengetua, 54 orang Guru Penolong Kanan, 135 orang guru dan 27 orang pembimbing di seluruh Malaysia.

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai alat utama bagi kajian kuantitatif untuk mengumpulkan maklumat keberkesanan FUFT InPeKS terhadap keperibadian dan amalan pengetua di Malaysia. Asas pemilihan konstruk kajian bagi keperibadian pengetua adalah berdasarkan model Standard Amalan Pemimpin Berprestasi tinggi (IAB, 2018), dan bagi kepimpinan pengetua berdasarkan instrumen dibangunkan oleh IAB bagi program InPeKS (IAB, 2017) yang telah diubah suai daripada instrumen SKPMg2 (KPM, 2017). Jadual 1 menunjukkan perincian 139 item bagi mengukur keperibadian dan 26 item bagi mengukur kepimpinan pengetua. Dapatan soal selidik dianalisis menggunakan deskriptif.

JADUAL 1
Konstruk dan Item bagi Instrumen Kajian

Sumber	Bahagian	Dimensi / Konstruk	Bil. Item
Standard Amalan Pemimpin Berprestasi tinggi (IAB, 2018)	A- Keperibadian	Keyakinan Diri	16
		Kestabilan Emosi	10
		Kesedaran Organisasi	12
		Komunikasi	19
		Mencabar Status Quo	9
		Pemikiran Konseptual	12
		Pemangkin Perubahan	17
		Kepemimpinan Pasukan	12
		Memacu Inovasi Dan Kreativiti	6
		Bimbingan Dan Pementoran	3
		Memanfaatkan Hubungan	4
		Pendorong	4
		Percaya	6
		Keberanian	6
Berinisiatif	3		
SKPMg2 (KPM, 2017).	Bahagian B-Kepimpinan	PGB sebagai Peneraju	5
		Pemantauan dan Pengoperasian	5
		Nilai Profesional	4
		Iklim Sekolah	5
		Bimbingan dan Konsultasi	3
		Pemuafakatan Strategik	4

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Bagi menjawab persoalan pertama dan kedua data perbandingan sebelum FUFT dijalankan dan selepas FUFT 3 selesai dilaksanakan telah digunakan bagi menganalisis dapatan. Dapatan keberkesanan FUFT terhadap keperibadian dan kepimpinan Pengetua di SBR setelah dipaparkan dalam Jadual 1 dan Jadual 2.

Jadual 2 menunjukkan keberkesanan FUFT terhadap 15 elemen keperibadian pengetua. Secara keseluruhan FUFT yang dijalankan menunjukkan skor min FUFT 3 berada pada tahap sangat tinggi bagi kesemua elemen berbanding FUFT 1. Dapatan turut menunjukkan peningkatan skor min sebanyak 0.39 iaitu min sebelum FUFT =3.94 dan min selepas FUFT=4.33. FUFT yang dilaksanakan turut memberi kesan paling tinggi terhadap elemen memacu kreativiti iaitu peningkatan skor min sebanyak 0.62 iaitu min sebelum FUFT =3.63 dan min selepas FUFT=4.25 , diikuti bimbingan dan pementoran dan mencabar status quo dengan peningkatan skor min masing-masing sebanyak 0.49.

Dapatan ini selari dengan pandangan Wootten dan Kaslow (2020) iaitu melalui bimbingan pemimpin dapat memupuk nilai pembelajaran sepanjang hayat yang dapat memanfaatkan kekuatan dan meminimumkan batasan seseorang terutama berkaitan dengan model mental dalaman seorang pemimpin. Sehubungan dengan itu, ini jelas menunjukkan melalui bimbingan dalam FUFT dalam membangunkan kekuatan dalaman seorang pemimpin yang akan melonjakkan organisasi yang dipimpinya.

JADUAL 2

Rumusan Analisis Keberkesanan FUFT terhadap Keperibadian

Elemen	Keseluruhan		Perbezaan Min
	Sebelum FUFT	Selepas FUFT	
Kestabilan Emosi	4.11	4.42	0.31
Pemikiran Konseptual	3.81	4.21	0.40
Memacu Kreativiti	3.63	4.25	0.62
Kepemimpinan Berpasukan	3.98	4.38	0.40
Keyakinan Diri	3.90	4.38	0.48
Pemangkin Perubahan	3.91	4.36	0.45
Komunikasi	4.05	4.39	0.34
Bimbingan dan Pementoran	3.87	4.36	0.49
Pendorong	3.95	4.28	0.33
Percaya	4.05	4.50	0.45
Mencabar Status Quo	3.93	4.42	0.49
Keberanian	3.90	4.05	0.15
Memanfaatkan Hubungan	4.11	4.45	0.34
Kesedaran Organisasi	3.97	4.31	0.34
Inisiatif	3.99	4.21	0.22
Keseluruhan	3.94	4.33	0.39

Jadual 3 menunjukkan rumusan analisis keseluruhan FUFT1 dan FUFT3 peserta Program InPeKS berdasarkan kepimpinan pengetua bagi elemen peneraju, pemantau pengoperasian, nilai profesional, iklim sekolah, bimbingan dan konsultasi dan pemuafakatan strategik. Keseluruhan menunjukkan telah berlaku peningkatan kepimpinan hasil FUFT yang dijalankan. Dapatan Jadual 2 menunjukkan skor min keseluruhan FUFT 3 berada pada tahap sangat tinggi bagi kesemua elemen berbanding FUFT 1. Peningkatan skor tertinggi adalah pemantauan pengoperasian dengan perbezaan min 0.53 iaitu min sebelum FUFT=2.79 dan min selepas FUFT=3.32, diikuti peningkatan skor min sebanyak 0.35 masing-masing bagi peneraju dan pemuafakatan strategik **Ini menunjukkan FUFT yang dijalankan telah memberi kesan terhadap kepimpinan pengetua.**

Dapatan kajian ini juga seiring dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang diterjemah dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) iaitu memastikan kualiti pembangunan diri dan organisasi yang berterusan dalam kalangan pemimpin sekolah melalui bimbingan mentor atau rakan bimbingan. FUFT yang dijalankan dalam ProPeKS ini selari dengan program KPM seperti TS25 yang melibatkan secara langsung rakan pembimbing IAB dan SIPartners melalui bimbingan telah membantu sekolah merealisasikan transformasi yang dihasratkan (Halimah Hj Ag Kanak dan Dg Norizah Binti Ag Kiflee@Dzulkifli, 2017).

JADUAL 3
Rumusan Analisis Keberkesanan FUFT terhadap Kepimpinan

Kepimpinan	Keseluruhan		Perbezaan Min
	Sebelum FUFT	Selepas FUFT	
Peneraju	3.10	3.45	0.35
Pemantau pengoperasian	2.79	3.32	0.53
Nilai profesional	3.55	3.67	0.12
Iklim sekolah	3.42	3.66	0.24
Bimbingan dan konsultasi	3.40	3.60	0.20
Pemuafakatan strategik	3.00	3.35	0.35
Keseluruhan	3.21	3.51	0.30

RUMUSAN

Kajian yang dijalankan, menunjukkan keberkesanan FUFT iaitu berlaku peningkatan skor Min pada data sebelum dan selepas FUFT terhadap elemen keperibadian mahupun elemen kepimpinan dalam kalangan pengetua yang dikaji. Secara keseluruhannya, semua pengetua yang dikaji telah dapat meningkatkan 15 kualiti keperibadian dan enam kompetensi dalam kepemimpinan mereka di sekolah berprestasi rendah melalui bimbingan pensyarah pembimbing dari IAB dan SIPartner+ masing-masing. Ini menunjukkan bahawa program FUFT yang dijalankan memberi kesan yang positif kepada pengetua bagi mencapai matlamat ProPeKS untuk meningkatkan kompetensi kepimpinan dan pengurusan dalam memimpin sekolah berprestasi rendah. Pernyataan ini disokong oleh Darling-Hammond, Wei, Andree, Richardson, and Orphanos (2009) dalam *Vermont Standards Board for Professional Educators* (2016) iaitu bimbingan secara berterusan melalui konsultasi berkesan mampu meningkatkan pembangunan professional guru.

Dapatan ini hanya dilihat pada tahun pertama program ini bermula. Program Pelonjakan Kepimpinan Sekolah dapat merealisasikan Anjakan ke 5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025, untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah. Harapan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ingin memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin berprestasi tinggi yang berkeupayaan meningkatkan kemajuan sekolah tanpa mengira status quo sekolah berkenaan akan tercapai. Martin (2010), menjelaskan FUFT merupakan kaedah yang terbaik dalam pemindahan pengetahuan dan kemahiran seterusnya meningkatkan motivasi di tempat kerja. Blume, Kord, Baldwin dan Huang (2010) menambah FUFT memberi impak terhadap bidang tugas seorang peserta kursus kerana melalui FUFT peserta dibimbing dalam konteks pekerjaan mereka iaitu merancang bagaimana mereka akan menggunakan kemahiran dan pengetahuan baru di tempat kerja mereka (pengembangan rancangan tindakan) sebagai tindak lanjut. Ini menunjukkan FUFT merupakan medium bimbingan yang berkesan bagi memastikan pemindahan pembelajaran berlaku dengan berkesan disamping motivasi peserta yang hadir kursus terus dipertingkatkan.

RUJUKAN

- Amin Senin dan Abdul Razak Manaf (2008). Competency based training and development. *Paper presented in Oman – Malaysia Educational Seminar*. Muscat, Oman
- Bahagian Pengurusan Sumber Manusia. (KPM.BPSM.S.500-1/2/91(2); 2018). Bengkel kerja pemurnian garis panduan dan penempatan pengetua / guru besar program Pelonjakan Kepimpinan Sekolah (ProPeKS) di bawah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dalam inisiatif 87: Piagam pemimpin sekolah untuk tahun 2018. Putrajaya.
- Bahagian Pengurusan Sumber Manusia. (2017). Minit mesyuarat profesional KPM Bil.13/2017 (3.2 iv), 20 April 2017. KPM. Putrajaya
- Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Dasar Pendidikan. (2006b). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Berita Harian Online. (17 Oktober 2018). Ucapan menteri pendidikan. <https://www.bharian.com.my/berita/pendidikan/2018/10/487276/41-pengetua-cemerlang-di-sekolah-berprestasi-rendah> [Akses pada 10.1.2019]
- Blume, B.D., Kord, J.K., Baldwin, T.T. & Huang, J.L. (2010). Transfer of training: a new metaanalytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065- 1105.doi:10.1177/0149206309352880
- Cheng, Y.C. (2003). School leadership and three waves of education reforms. *Cambridge Journal of Education*. 33 (3).
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan; buku 1*.Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd. Kuala Lumpur

- Chua, Y.P. (2009). *Kaedah dan statistik penyelidikan lanjutan: Ujian regresi, analisis factor dan analysis SEM; buku 5*. Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Halimah Hj Ag Kanak dan Dg Norizah Binti Ag Kiflee@Dzulkifli, 2017. Coaching Dan Mentoring: Ke Arah Peningkatan Kepimpinan Dan Pengurusan Pengetua Dan Guru Besar Di Negeri Sabah Terutama Dalam Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK-21). *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017*. Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah. ISBN:978-967-0582-73-3
- Hussein Mahmood (1993), *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur:DBP.
- Institut Aminuddin Baki. (2018). Laporan pelaksanaan program pelonjakan kepimpinan sekolah (ProPeKS):Inisiatif #87:piagam pemimpin sekolah.Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. PADU. Putrajaya
- Institut Aminuddin Baki. (2018). Laporan penempatan program pelonjakan kepimpinan sekolah (ProPeKS):Inisiatif #87:piagam pemimpin sekolah.Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. PADU. Putrajaya
- Institut Aminuddin Baki. (2018). Laporan rintis program pelonjakan kepimpinan sekolah (ProPeKS):Inisiatif #87:piagam pemimpin sekolah.Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. PADU. Putrajaya
- Institut Aminuddin Baki. (2018). *Standard keperibadian dan amalan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi*. IAB. Enstek.
- Jainabee Md Kassim. (2005). *Budaya organisasi dan kepuasan kerja di Maktab Perguruan Malaysia*. Tesis Dr. Fal. Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.
- Jafri Abu. (2010). Pelaksanaan penempatan guru mengikut tugas dan kepuasan kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan di Malaysia. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Jamil Ahmad. (2002). Pemupukan budaya penyelidikan di kalangan guru di sekolah : satu penilaian. Tesis Dr. Fal. Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2010). *Standard kualiti pendidikan Malaysia*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Putrajaya.
- Jemaah Nazir Persekutuan. (2004). *Standard kualiti pendidikan Malaysia*. KPM.
- Julaihi Bujang. (1999). *Principal's leadership and school based management*. The case of Sarawak secondary school. Disertasi. Ph.D. University of Monash.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). Laporan tahunan 2017. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. PADU. Putrajaya
- Kementerian pendidikan Malaysia. (2017). Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2. <https://www.moe.gov.my/index.php/my/arkib/pemberitahuan/2018/4183-skpmg2-2018> [akses pada 20.1.2019]
- Kirkpatrick, D. L. 2000. *Evaluating training programs: the four levels - the ASTD Handbook of Training Design and Delivery*. Virginia: The American Society of Training and Development.
- Maimunah Muda. (2005). Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Martin, Harry J. (2010). Improving training impact through effective follow-up: Techniques and their application. *Journal of Management Development* 29(6):520-534
- Murphy, J. (2001). The changing face of leadership preparation. *School Administrator Journal*. 58 (10).
- Nor Ashikin Salleh. (2009). Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan : Satu kajian kes di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*. Hlm 53-65.
- Nurfaradilla Mohamad Nasri, Bity Salwana Alias dan Zaida Nor Zainudin (2018). Curriculum Management Competency of Malaysia's Principals. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol.8/10. ms 1101-1107
- Oppenheim, A.N. (2005). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement: New edition*. Pinter Publications. New York.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by-step to data analysis using SPSS for windows (Version 15) 3rd Edition*. Allen & Unwin. Australia.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. (2012). Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Siti Shamizatulfiza Abd Paris Khan dan Abdul Rasid Abdul Razzaq (2018). Amalan terbaik kepimpinan pengetua sekolah yang berjaya dari projek 'ISSPP' : satu tinjauan. *Online Journal for TVET Practitioners*, 3(1). Retrieved from <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/oj-tp/article/view/4831>
- Ujil, A. T dan Andin. C (2018). Kepimpinan sekolah berprestasi tinggi: kriteria dan pembentukan kepimpinan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJ - SSH)*. Volume 3, Issue 2, April 2018 e-ISSN : 2504-8562

- Vermont Standards Board for Professional Educators (2016). Coaching as professional learning: guidance for implementing effective coaching systems. Vermont Agency of Education. Montpelier.
- Wooten, J., & Kaslow, N. J. (2020). *Consultation in leadership*. In C. A. Falender & E. P. Shafranske (Eds.), *Consultation in psychology: A competency-based approach* (p. 169–186). American Psychological Association.