

## KESAN DIMENSI PENGETAHUAN, KEMAHIRAN DAN TINGKAH LAKU BIMBINGAN RAKAN PENINGKATAN SEKOLAH TERHADAP KOMPETENSI KEPIMPINAN PEMIMPIN SEKOLAH

**\*Suhaili Bin Hj. Jaya  
Chua Yan Piaw**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya  
*\*suhaili@iab.edu.my*

### ABSTRACT

Coaching is a process of opening a key potential leader. High potential leaders can lead an outstanding organization by maximizing their leadership performance. This study aims to investigate the impact of knowledge, skills and behavior dimensions in the coaching of the School Improvement Partner on Leadership Leadership Competency. This quantitative study is carried out using a survey method. The data were collected from 226 school leaders in Sarawak. Principal Questionnaire and Principal Leadership Questionnaire were used as an instrument to collect study data. Data analysis was analyzed using SPSS. The study shows that knowledge dimensions improve leadership competence with beta values of .205, and significant [ $t = 2.313, p < 0.05$ ]. While skill dimensions are not significant [ $t = 1.441, p > 0.05$ ]. The study also showed that the dimensions of behavior were not significant [ $t = 1.415, p > 0.05$ ] towards competence leadership. This explains that the knowledge dimension of the School Improvement Partner in the coaching contributes to the improvement of leadership skills of school leaders. The results of this study are expected to provide a review of the Ministry of Education to further enhance the coaching of the School Improvement Partner. Therefore, School Improvement Partner have high privileges to provide effective coaching in producing high performing school leaders in parallel with the fifth shift in PPPM 2013-2025.

**Keywords:** *coaching, leadership performance, knowledge, skills and behavior dimensions*

### PENGENALAN

Bimbingan adalah merupakan satu proses yang berterusan untuk membantu individu membangunkan potensi dan meningkatkan prestasi kerja mereka (Park et al., 2008). Mengikut konteks kajian ini, bimbingan merujuk kepada sesi bimbingan yang dijalankan oleh Rakan Peningkatan Sekolah kepada pemimpin. Bimbingan yang dibincangkan terbahagi kepada dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku. Rakan Peningkatan Sekolah adalah pegawai yang dilantik oleh Kementerian Pendidikan Malaysia dan ditempatkan di setiap pejabat pendidikan daerah di seluruh negara. Mereka berperanan membimbing pengetua dan guru besar daripada dimensi kepimpinan dan pengurusan bagi meningkatkan kompetensi kepimpinan dan pengurusan pemimpin sekolah (KPM, 2012).

Hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia mewujudkan perjawatan Rakan Peningkatan Sekolah adalah satu inisiatif proaktif dalam melahirkan pemimpin sekolah yang mempunyai kompetensi kepimpinan yang tinggi. Ini kerana pengetua dan guru besar adalah individu yang penting dan berpengaruh dalam

membangun institusi pendidikan negara. Selain itu Kementerian Pendidikan Malaysia dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 juga telah menetapkan bahawa pemimpin yang dihantar ke sekolah adalah pemimpin yang berprestasi tinggi. Setiap pengetua dan guru besar yang dihantar ke sekolah diwajibkan mendapatkan Sijil Kelayakan Profesional Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) daripada Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2012).

Matlamat ini selari dengan desakan dan keperluan semasa pendidikan negara. Tuntutan dan cabaran pendidikan abad ke-21 amat memerlukan pemimpin yang mempunyai kualiti dan abiliti yang tinggi kerana kompetensi kepimpinan pengetua sangat mempengaruhi tahap pencapaian kejayaan pelajar (Widhyanti & Shahril@Charil, 2016; Wan Chik Rahmah, 2001).

Sehubungan dengan itu, pengetua dan guru besar adalah individu yang penting dan berpengaruh dalam membangun institusi pendidikan negara.

Pelaksanaan bimbingan oleh Rakan Peningkatan Sekolah telah bermula pada tahun 2013 di Kedah dan Sabah dan seterusnya ke seluruh negara pada tahun 2014. Persoalannya, sejauh manakah bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ini berupaya membantu pengetua dan guru besar dalam pengurusan dan kepimpinan. Berdasarkan sorotan kajian, terdapat percanggahan dapatan dalam kalangan pengkaji. Justeru kajian ini dijalankan untuk menyelidik kesan bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah daripada dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku terhadap Kompetensi Kepimpinan Pemimpin Sekolah. Hasil kajian ini diharap dapat memberi input sebenar dan terkini kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia sebagai langkah penambahbaikan yang lebih baik.

## PERNYATAAN MASALAH

Kementerian Pendidikan Malaysia menyedari peranan dan tanggungjawab pengetua dan guru besar semakin kompleks. Dalam anjakan kelima Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2015, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia menetapkan bahawa pengetua dan guru besar yang berprestasi tinggi ditempatkan ke sekolah-sekolah (PPPM 2013-2025, KPM 2012). Selain itu, perjawatan Rakan Peningkatan Sekolah di bawah Program Transformasi Daerah (DTP) juga telah dimewujudkan. Peranan utama Rakan Peningkatan Sekolah adalah sebagai pembimbing kepada pengetua dan guru besar dalam dimensi kepemimpinan dan pengurusan bagi meningkatkan kompetensi pemimpin sekolah.

Berdasarkan rujukan kajian lepas, terdapat beberapa kajian yang menyelidik hubungan, kesan dan pengaruh bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah (sebagai contoh, Sharifah dan Mohd Izham, 2018; Kunalan, 2016; Shamsudin Haron et al., 2015; Zakaria et al., 2014). Menurut Shamsudin Haron et al., (2015), sokongan dan bimbingan yang diberikan *SIPartner+* telah meningkatkan kompetensi pengetua dan guru besar. Selain itu, Kunalan (2016) menjelaskan bahawa bimbingan *SIPartner* tersebut memberi kesan langsung yang positif terhadap kepimpinan pengetua dengan menyumbang sebanyak 42.6 peratus. Dapatan ini selari dengan dapatan Zakaria et al. (2014) yang melaporkan bahawa bimbingan oleh Rakan Peningkatan Sekolah telah meningkatkan kualiti kepimpinan guru besar kepada 92 peratus.

Di samping kajian dalam negara, terdapat beberapa kajian luar negara yang menunjukkan hubungan positif, kesan atau pengaruh bimbingan rakan ke atas kompetensi kepimpinan. Sebagai contoh, Aas dan Vavik (2015); Muhlberger dan Traut-Mattausch (2015); Celoria dan Roberson (2015); Berg dan Karlsen (2015); Grant (2013); Warren dan Kelsen (2013).

Kajian ini lebih berfokus untuk menyelidik kesan bimbingan daripada dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah. Berdasarkan rujukan kepada kajian lepas, terdapat kajian yang menyelidik hubungan dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah

laku terhadap kompetensi kepimpinan. Daripada dimensi pengetahuan, dapatan kajian oleh Kunalan (2016) menunjukkan bahawa dimensi pengetahuan dalam bimbingan menyumbang sebanyak 51.8 peratus terhadap kepimpinan pengetua di negeri Sabah.

Dapatan ini bertepatan dengan Crane (2002) yang melaporkan bahawa pembimbing yang berkesan haruslah mempunyai pengetahuan dan pemahaman tentang matlamat dan cabaran di tempat kerja. Selain itu Bloom et al. (2005), mengatakan bahawa sebagai pembimbing kepada pemimpin organisasi, mereka memerlukan asas pengetahuan dalam bidang yang berkaitan dengan kepimpinan dan pengurusan organisasi. Hargrove (2003) pula menegaskan bahawa pembimbing yang mempunyai pengetahuan tentang model bimbingan akan dapat melaksanakan bimbingan dengan lebih berkesan. Persoalannya, adakah dimensi pengetahuan bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah memberi kesan terhadap kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah di negeri Sarawak. Menurut Bloom et al. (2005), pembimbing memerlukan asas pengetahuan dalam bidang yang dinyatakan.

Selain itu, dapatan yang dijalankan oleh Sektor Penyelidikan dan Penilaian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia ke atas Pelaksanaan program Rakan Peningkatan Sekolah melaporkan bahawa dimensi kemahiran bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah berada pada tahap kurang berkemahiran dan kurang berpengalaman (KPM, 2014). Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini tidak selari dengan penemuan Kunalan (2016) yang melaporkan bahawa dimensi kemahiran bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah telah menyumbang sebanyak 33.3 peratus terhadap kepimpinan pengetua. Crane, (2005); Kinlaw, (1999); dan Bloom et al. (2005) menegaskan bahawa untuk membimbing dan menjadikan bimbingan itu berkesan, pembimbing hendaklah mahir dalam menetapkan mengendalikan sesi bimbingan bersama peserta bimbingan. Antara kemahiran yang diperlukan adalah kemahiran komunikasi yang berkesan, menjadi pemerhati yang baik, menjadi pendengar yang sangat baik, dan tahu bila untuk memberi maklum balas. Persoalannya, adakah dimensi kemahiran bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah memberi kesan kepada kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah dalam populasi kajian.

Seterusnya adalah kesan dimensi tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah. Menurut dapatan kajian oleh Kunalan (2016) melaporkan bahawa dimensi tingkah laku bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah telah menyumbang sebanyak 48.9 peratus terhadap kepimpinan pengetua. Dapatan kajian ini selari dengan penegasan Rekalde et al. (2015) yang mengatakan bahawa faktor yang paling penting yang diperlukan dalam bimbingan adalah tingkah laku pembimbing yang merangkumi kerahsiaan, kepercayaan, dan empati antara pembimbing dan peserta bimbingan. Crane (2002) menyatakan bahawa untuk menjadi pembimbing pemimpin yang benar-benar berkesan, pembimbing mesti memiliki tingkah laku yang boleh menjadi role model yang sesuai. Terdapat lima ciri-ciri utama yang diperhatikan oleh penyelidik sebagai komponen penting dan yang dikenal pasti dalam penyelidikan sifat-sifat tingkah laku bimbingan kepimpinan yang berkesan. Ciri-ciri tersebut adalah kecerdasan emosi, penguasaan budaya, amanah, kerahsiaan, komited dari segi masa kepada proses bimbingan. Persoalannya, adakah dimensi tingkah laku bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah dalam populasi kajian memberi kesan kepada kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah yang dikaji.

Daripada perbincangan di atas menunjukkan bahawa masih tidak terdapat keselarasan keputusan berkaitan kesan bimbingan daripada dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan. Oleh yang demikian kajian ini perlu dijalankan bagi menyelidik adakah terdapat kesan dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah dalam kalangan populasi kajian di negeri Sarawak.

## TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menyelidik kesan dimensi-dimensi dalam bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah terhadap dimensi-dimensi kemahiran dalam kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.

## OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan bagi mencapai objektif berikut:

- i. Mengkaji kesan dimensi pengetahuan bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.
- ii. Menyelidik kesan dimensi kemahiran bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.
- iii. Menyelidik kesan dimensi tingkah laku bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.

## SOALAN KAJIAN

Kajian ini menetapkan soalan kajian seperti berikut:

- i. Apakah kesan dimensi pengetahuan bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.
- ii. Apakah kesan dimensi kemahiran bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.
- iii. Apakah kesan dimensi tingkah laku bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.

## KEPENTINGAN KAJIAN

Dapatan kajian ini memperincikan tentang dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku dalam bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah terhadap kompetensi kepimpinan. Kajian ini juga meneroka kesan bagi setiap dimensi dalam bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah. Selain itu, dapatan kajian ini juga membantu pihak Kementerian Pendidikan Malaysia menilai dan menambahbaik prestasi bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah sekaligus membantu meningkatkan prestasi kepimpinan pemimpin sekolah.

## SOROTAN KAJIAN

Berdasarkan sorotan kajian, pengkaji mendapati beberapa kajian berkaitan hubungan *SIPartner* dan kompetensi pemimpin sekolah telah dijalankan. Antaranya kajian Kunalan (2016); EPRD, (2014); Zakaria et al. (2014); Sharifah dan Mohd Izham (2018); Shamsuddin Haron et al. (2015).

Kunalan (2016) menjalankan penyelidikannya untuk mengenal pasti pengaruh bimbingan *SIPartner* terhadap pencapaian sekolah. Hasil dapatan beliau menunjukkan bahawa bimbingan *SIPartner* memberi kesan yang positif terhadap kepimpinan pengetua dengan menyumbang sebanyak 42.6 peratus varians. Seterusnya Kunalan melaporkan kesan aspek pengetahuan, aspek kemahiran dan kesan tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan masing-masing menyumbang 51.8 peratus, 33.3 peratus dan 48.9 peratus. Kajian beliau melibatkan responden seramai 182 orang pengetua dari sekolah menengah di negeri Sabah. Daripada segi dimensi, ketiga-tiga dimensi iaitu pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku *SIPartner+* dalam proses bimbingan secara keseluruhannya berada pada tahap tinggi.

Seterusnya dapatan kajian Shamsuddin Haron et al. (2015) menunjukkan bahawa keberkesanan peranan *SIPartner+* di daerah Kluang adalah tinggi. *SIPartner+* dapat melaksanakan tugas mereka dengan

cemerlang semasa memberi bimbingan kepada guru besar dan pengetua. Ketiga-tiga Domain Keberkesanan Peranan *SIPartner+* iaitu Pelaksanaan Coaching, Hubungan *Coach-Coachee* dan Impak Bimbingan *SIPartner+* mencapai skor min yang tinggi iaitu melebihi 4.5 berdasarkan 5 skala likert yang digunakan.

Kajian yang dijalankan oleh Zakaria Othman et al. (2014) melaporkan bahawa bimbingan daripada School Improvement Partners Plus telah meningkatkan kualiti kepimpinan guru besar sebanyak 37.50 peratus. Dapatan ini disokong oleh Sharifah dan Mohd Izham (2018) dalam penemuannya melaporkan terdapat hubungan yang signifikan antara pelaksanaan program dan kualiti pengurusan sekolah. Implikasi kajian ialah program *SIPartners+* dalam mengupayakan kepimpinan ke arah peningkatan pencapaian kualiti sekolah. Dapatan keseluruhan kajian menunjukkan bahawa tahap pelaksanaan Program *SIPartners+* di sekolah berada pada tahap yang tinggi.

Walau bagaimanapun, terdapat pertentangan terhadap penemuan kajian di atas dengan penyelidikan yang dijalankan oleh pihak Sektor Penyelidikan dan Penilaian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (EPRD). Kajian ini dibuat terhadap Pelaksanaan *School Improvement Specialist Coaches (SISC+)* dan School Improvement Partner (*SIPartner+*) di Kedah dan Sabah. Mengikut dapatan kajian tersebut melaporkan bahawa *SIPartner+* kurang berkemahiran dan kurang berpengalaman (KPM, 2014).

Seterusnya pengkaji menemui beberapa penyelidikan luar negara melaporkan kesan positif daripada program bimbingan terhadap kepimpinan pemimpin sekolah. Antaranya, dalam kajian Grant (2013) yang mendapati bahawa program bimbingan adalah berkesan dalam meningkatkan kualiti, kemahiran dan keupayaan kepimpinan mereka. Kajian beliau melibatkan responden kajian seramai 373 orang yang terdiri daripada pegawai bank yang memegang peranan kanan dalam empat peringkat pengurusan teratas dalam Bank Komanwel Australia (*Commonwealth Bank of Australia, CBA*) dan menggunakan Pendekatan Kajian Kes Peribadi (*Personel Case Study Approach*).

Di samping itu melalui bimbingan juga boleh meningkatkan motivasi kepada kepimpinan pengetua dan guru besar. Ini dijelaskan oleh kajian Muhlberger dan Traut-Mattausch (2015), yang mana peserta yang menerima bimbingan mempunyai peningkatan yang lebih tinggi dalam komitmen terhadap pencapaian matlamat dan menunjukkan motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Beliau menjalankan kajian ini menggunakan kajian eksperimen dengan melibatkan 108 responden (23 lelaki dan 85 perempuan) di University of Salzburg, Austria.

Dapatan ini disokong oleh Berg dan Karlsen (2015). Kajian mereka menggunakan kaedah kajian kes kualitatif mengenai program pembangunan pengurusan. Data empirikal diperolehi dengan menggunakan wawancara, tinjauan, dan pemerhatian yang mendalam. Selain menyiasat 14 peserta, data juga dikumpulkan daripada penyelia dan subordinat mereka. Hasil kajian menunjukkan bahawa bimbingan dapat membantu pengurus projek memperoleh kemahiran yang diperlukan dan mencapai hasil yang diinginkan serta menyumbang kepada pembangunan kerjaya. Selain itu, bimbingan turut membantu pengurus projek mengenal pasti keadaan semasa dan melaksanakan gaya kepimpinan projek yang betul. Selain itu, peranan seorang pengetua dan guru besar juga merangkumi aspek pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan. Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar memerlukan bimbingan dalam meningkatkan pembangunan kepimpinan mereka. Aas dan Vavik (2015) telah menjalankan kajian yang memberi fokus kepada bimbingan kumpulan yang merupakan salah satu pendekatan pembangunan kepimpinan sekolah terkini. Dengan menggunakan kaedah bimbingan kumpulan yang dibangunkan di University of Oslo, pengkaji telah melibatkan 170 orang peserta yang telah menyelesaikan Program Kepengetuaan Kebangsaan (*National Principal Programme*). Hasil kajiannya menunjukkan bahawa peserta telah meningkatkan pemahaman mereka tentang peranan kepimpinan mereka sendiri selepas mendapatkan sesi bimbingan.

Sementara itu dapatan Werren dan Kelsen (2013) menunjukkan peningkatan kapasiti utama dalam sembilan tanggungjawab kepimpinan selepas pengetua mendapatkan bimbingan. Dan sebagai hasilnya telah membawa kepada peningkatan pencapaian yang positif. Dalam konteks pencapaian sekolah, terdapat bukti yang muncul bahawa kepimpinan berkualiti tinggi membuat perbezaan yang signifikan kepada kemajuan sekolah dan hasil pembelajaran pelajar.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapatlah dirumuskan bahawa amalan bimbingan berupaya meningkatkan prestasi kepimpinan pengetua dan guru besar. sebagai pemacu kecemerlangan sekolah. Ini membuktikan bahawa bimbingan adalah satu kaedah yang sangat efektif memantapkan kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.

## KAEDAH KAJIAN

Bahagian ini membincangkan bahagian-bahagian seperti berikut.

### *Rekabentuk Kajian*

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Kaedah kuantitatif dipilih kerana kaedah kuantitatif sesuai untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian (Creswell, 2014). Selain itu, kelebihan reka bentuk ini membolehkan banyak maklumat dikumpul pada satu-satu masa, kos yang rendah dan mudah dikendalikan (Creswell, 2014).

### *Populasi dan Persampelan*

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada 514 pengetua dan guru besar di wilayah selatan negeri Sarawak. Jumlah populasi tersebut melibatkan sembilan Pejabat Pendidikan Daerah. Berdasarkan kepada Jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970), jika saiz populasi 550, maka jumlah sampelnya adalah 226. Oleh itu jumlah sampel yang dipilih untuk kajian ini adalah sebanyak 226 orang pemimpin sekolah.

Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah teknik persampelan rawak mudah. Mengikut jadual penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970), 226 responden diperlukan daripada populasi 514 pemimpin sekolah. Ini bermakna hanya 226 orang pemimpin sekolah yang diperlukan sebagai sampel kajian. Jumlah populasi dan sampel pemimpin sekolah yang dipilih mengikut daerah ditunjukkan pada Jadual 1.

Jadual 1

### *Populasi dan Sampel Pemimpin Sekolah yang Dipilih Mengikut Daerah*

Daerah (PPD)	Populasi pemimpin sekolah	Sampel yang diperlukan
PPD A	34	15
PPD B	43	19
PPD C	92	41
PPD D	87	38
PPD E	59	26
PPD F	85	37
PPD G	53	23
PPD H	31	14
PPD I	30	13
JUMLAH	514	226 orang



*Instrumen Kajian*

Instrumen kajian ini dibina dengan menggunakan dua soal selidik. Soal selidik pertama adalah untuk kompetensi bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah diadaptasi daripada soal selidik “*Principals Leadership Coach Survey*” yang digunakan oleh Yvonne Contreras (2008). Soal selidik kedua adalah “Instrumen Kepimpinan Pengetua” menggunakan soal selidik Instrumen Kepimpinan Pengetua oleh Rohaslizan (2012).

*Analisis Data*

Analisis data dalam kajian ini adalah menggunakan analisis regresi pelbagai. Analisis digunakan bagi mengenal pasti perubahan dalam dua atau lebih faktor yang menyumbang kepada perubahan dalam satu variabel bersandar (Chua, 2009, Halaman 53). Walau bagaimanapun, sebelum analisis regresi pelbagai dijalankan, pengkaji mestilah terlebih dahulu membuat ujian normaliti ke atas setiap pemboleh ubah bebas dan bersandar. (Hair et al., 2010; Tabachnick & Fidell, 2007).

**DAPATAN KAJIAN**

Dapatan kajian ini adalah berdasarkan kajian terhadap 226 orang pemimpin sekolah di Sarawak. Profil responden dibahagikan kepada jantina, umur, jawatan, kelayakan akademik tertinggi dan pengalaman sebagai pemimpin sekolah. Jadual 4.1 menunjukkan profil responden kajian.

**Jadual Error! No text of specified style in document..2***Profil Responden Pemimpin Sekolah*

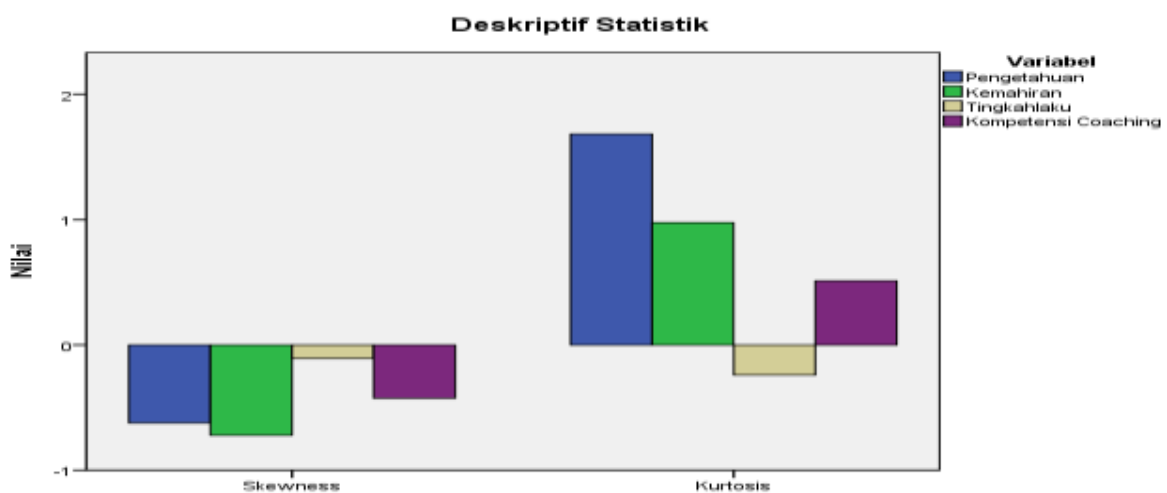
Maklumat responden	Frekuensi	Peratusan (%)
<b>Jantina</b>		
Lelaki	169	74.8
Perempuan	57	25.2
<b>Umur</b>		
39 tahun ke bawah	7	3.1
40 hingga 49 tahun	58	25.7
50 tahun ke atas	161	71.2
<b>Jawatan</b>		
Guru besar	191	84.5
Pengetua	35	15.5
<b>Kelayakan Akademik Tertinggi</b>		
SPM/STPM/HSC/Diploma	51	22.6
Ijazah Sarjana Muda	147	65.0
Ijazah Sarjana	28	12.4
Ijazah Kedoktoran(PhD)	0	0
<b>Pengalaman sebagai Pemimpin Sekolah</b>		
1 hingga 10 tahun	122	54.0
11 hingga 20 tahun	47	20.8
21 tahun ke atas	57	25.2
<b>Jumlah</b>	<b>226</b>	<b>100</b>

### Ujian Normaliti

Ujian normaliti dilakukan melalui analisis deskriptif dengan melihat nilai Skewness dan nilai Kurtosis. Suatu data bertaburan normal jika nilai Skewness dan Kurtosis berada dalam lingkungan  $-1.96$  hingga  $+1.96$  (Chua, 2012 Halaman 122). Hasil analisis mendapati bahawa semua dimensi dalam kompetensi bimbingan dan kompetensi kepimpinan adalah bertaburan normal. Rajah 1 dan Rajah 2 menunjukkan taburan data normaliti tersebut.

### Ujian Normaliti Kompetensi Bimbingan

Rajah 1 menunjukkan taburan data ujian normaliti bagi kompetensi bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah menggunakan nilai Skewness dan Kurtosis.



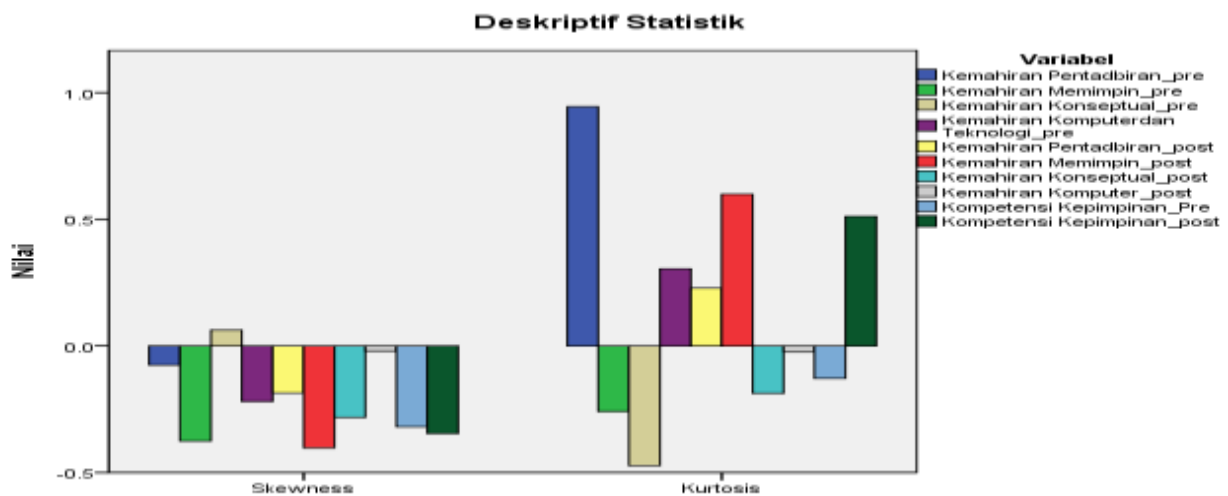
Rajah 1. Analisis Taburan Normal Data Kajian bagi Kompetensi Bimbingan

Data dalam Rajah 1 menunjukkan bahawa semua dimensi dalam kompetensi bimbingan bertaburan normal, iaitu dimensi pengetahuan (Skewness =  $-0.623$ , Kurtosis =  $1.683$ ), dimensi kemahiran (skewness =  $-0.720$ , kurtosis =  $0.976$ ), dimensi tingkah laku (skewness =  $-0.108$ , kurtosis =  $-0.240$ ).

### Ujian Normaliti Kompetensi Kepimpinan

Rajah 2 menunjukkan taburan data ujian normaliti bagi kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah menggunakan nilai Skewness dan Kurtosis.





Rajah 2. Analisis Taburan Normal Data Kajian bagi Kompetensi Kepimpinan

Berdasarkan Rajah 2, keputusan ujian normaliti kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah menggunakan nilai Skewness dan Kurtosis mendaapti semua data bertaburan normal ( $-1.96 < \text{Skewness} < 1.96$ ;  $-1.96 < \text{kurtosis} < 1.96$ ).

**Kesan Dimensi Pengetahuan, Kemahiran, Tingkah Laku Dalam Kompetensi Bimbingan Terhadap Kompetensi Kepimpinan**

Analisis kesan Dimensi Pengetahuan, Kemahiran dan Tingkah laku terhadap Kompetensi Kepimpinan dianalisis menggunakan analisis regresi pelbagai. Dapatan kajian ditunjukkan pada Jadual 2.

Jadual 2

Nilai koefisien ( $\beta$ ), nilai  $T$ , nilai signifikan Dimensi Pengetahuan, Kemahiran dan Tingkah laku ke atas Kompetensi Kepimpinan

Model		Pekali tidak piawai		Pekali piawai		Sig.
		<i>B</i>	Ralat piawai	Beta	<i>t</i>	
1	(Constant)	2.787	.206		13.511	.000
	Pengetahuan	.152	.066	.205	2.313	.022
	Kemahiran	.107	.074	.149	1.441	.151
	Tingkah laku	.088	.062	.124	1.415	.158

a. Variabel bersandar: Kompetensi Kepimpinan

Jadual 2 menunjukkan koefisien ( $\beta$ ), nilai  $T$  dan nilai signifikan bagi dimensi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku secara berasingan terhadap kompetensi kepimpinan. Jadual tersebut menunjukkan kesan dimensi bimbingan terhadap kompetensi kepimpinan berdasarkan unit.

Hasil analisis menunjukkan dimensi pengetahuan meningkatkan kompetensi kepimpinan dengan nilai beta sebanyak .205, dan signifikan [ $t=2.313, p<0.05$ ]. Walau bagaimanapun, hasil analisis menunjukkan kesan dimensi kemahiran ke atas kompetensi kepimpinan adalah tidak signifikan [ $t=1.441, p>0.05$ ]. Seterusnya hasil analisis juga menunjukkan dimensi tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan adalah tidak signifikan [ $t=1.415, p>0.05$ ]. Ini menunjukkan bahawa hanya dimensi pengetahuan

merupakan faktor yang signifikan kepada kompetensi kepimpinan manakala dimensi kemahiran dan dimensi tingkah laku adalah bukan faktor kepada kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.

#### *Rumusan dapatan Kajian*

Dapatan kajian diringkaskan seperti dalam Jadual 2 berikut.

Jadual 3

#### *Ringkasan Dapatan Kajian*

Soalan Kajian	Dapatan Kajian
Soalan 1 Apakah kesan dimensi pengetahuan bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.	Kesan dimensi pengetahuan terhadap kompetensi kepimpinan adalah signifikan, [ $t=2.313, p<0.05$ ]
Soalan 2 Apakah kesan dimensi kemahiran bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.	Kesan dimensi kemahiran terhadap kompetensi kepimpinan adalah tidak signifikan.
Soalan 3 Apakah kesan dimensi tingkah laku bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.	Kesan dimensi tingkah laku terhadap kompetensi kepimpinan adalah tidak signifikan.

## PERBINCANGAN

Kompetensi bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah di dalam kajian ini mempunyai tiga dimensi iaitu dimensi pengetahuan, dimensi kemahiran dan dimensi tingkah laku. Hasil kajian menunjukkan bahawa bimbingan memberi kesan perubahan terhadap kompetensi kepimpinan. Dapatan ini menyokong penemuan Kunalan (2016); EPRD, (2014); Zakaria et al. (2014); Sharifah dan Mohd Izham (2018); Shamsuddin Haron et al. (2015); Aas dan Vavik (2015); Muhlberger dan Traut-Mattausch (2015); Celoria dan Roberson (2015); Berg dan Karlsen (2015); Grant (2014); Warren dan Kelsen (2013), yang menunjukkan bahawa amalan bimbingan yang dijalankan oleh pembimbing telah berjaya meningkatkan kecekapan, kemahiran dan keupayaan pemimpin sekolah dengan lebih berkesan. Menurut Shamsudin Haron et al., (2015), sokongan dan bimbingan yang diberikan *SIPartner+* telah meningkatkan kompetensi pengetua dan guru besar. Selain itu, Kunalan (2016) menjelaskan bahawa bimbingan *SIPartner* tersebut memberi kesan langsung yang positif terhadap kepimpinan pengetua dengan menyumbang sebanyak 42.6% varians dalam kepimpinan pengetua. Penemuan ini menyokong dapatan Zakaria et al. (2014) yang melaporkan bahawa kualiti kepimpinan guru besar meningkat kepada 92% selepas menerima kehadiran Rakan Peningkatan Sekolah atau *SIPartner+*.

Dapatan kajian juga menunjukkan dimensi pengetahuan dalam bimbingan Rakan Peningkatan sekolah meningkatkan kompetensi kepimpinan dengan nilai beta sebanyak .205, dan signifikan [ $t=2.313, p<0.05$ ]. Dapatan ini selari dengan penemuan oleh Kunalan (2016) yang melaporkan dimensi pengetahuan menyumbang 51.8% terhadap kepimpinan pengetua di negeri Sabah. Kenyataan peri pentingnya pembimbing mempunyai pengetahuan berkaitan peserta yang dibimbing termasuk peranannya sebagai pemimpin ditegaskan oleh Crane (2002) yang meletakkan pemahaman tentang peranan manusia, matlamat, dan cabaran di tempat kerja sebagai unsur utama kepada penerangan mengenai senarai tugas pembimbing. Menurut Hargrove (2003), pengetahuan tentang model bimbingan akan membolehkan pembimbing yang terlibat dalam bimbingan dapat melaksanakan peranannya dengan lebih jelas dan mencapai impak yang lebih optima.

Selain itu, dapatan kajian melaporkan bahawa dimensi kemahiran dalam bimbingan tidak signifikan [ $t=1.441$ ,  $p>0.05$ ] ke atas kompetensi kepimpinan. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Sektor Penyelidikan dan Penilaian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia ke atas Pelaksanaan program Rakan Peningkatan Sekolah menunjukkan bahawa Rakan Peningkatan Sekolah berada pada tahap kurang berkemahiran dan kurang berpengalaman (KPM, 2014). Walau bagaimanapun, hasil kajian ini bertentangan dengan dapatan Kunalan (2016) yang menunjukkan bahawa dimensi kemahiran telah menyumbang sebanyak 33.3% terhadap kepimpinan dalam populasi kajian beliau. Rakan Peningkatan Sekolah yang efektif perlu memiliki kemahiran komunikasi yang berkesan, menjadi pemerhati yang baik, menjadi pendengar yang sangat baik, dan tahu bila untuk memberi maklum balas.

Akhir sekali hasil kajian menunjukkan bahawa dimensi tingkah laku dalam bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah tidak signifikan [ $t=1.415$ ,  $p>0.05$ ] terhadap kompetensi kepimpinan. Dapatan ini tidak selari dengan penemuan Kunalan (2016) yang menunjukkan bahawa dimensi tingkah laku telah menyumbang 48.9% terhadap kepimpinan pengetua. Selain itu, dapatan kajian ini juga bertentangan dengan penemuan Rekalde et al. (2015) yang mengatakan bahawa faktor yang paling luar biasa yang diperlukan dalam bimbingan adalah tingkah laku pembimbing yang merangkumi kerahsiaan, kepercayaan, dan empati antara pembimbing dan peserta bimbingan.

Daripada dapatan ini, dapatlah dirumuskan bahawa hanya dimensi pengetahuan sahaja yang mempunyai hubungan signifikan terhadap kompetensi kepimpinan. Manakala dimensi kemahiran dan dimensi tingkah laku adalah tidak signifikan ke atas kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah.

## RUMUSAN

Secara keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan bahawa daripada tiga dimensi dalam bimbingan Rakan Peningkatan Sekolah, hanya dimensi pengetahuan yang mempunyai hubungan signifikan terhadap kompetensi kepimpinan sekolah. Ini menunjukkan bahawa dimensi pengetahuan yang dimiliki oleh Rakan peningkatan Sekolah memberi kesan kepada kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah dalam populasi kajian ini.

Oleh kerana dimensi pengetahuan mempengaruhi kompetensi kepimpinan pemimpin, maka Rakan Peningkatan Sekolah haruslah sentiasa meningkatkan dimensi pengetahuan mereka dalam bimbingan. Di samping itu, pihak Kementerian Pendidikan seharusnya merancang program-program latihan berkaitan bimbingan secara berterusan kepada Rakan Peningkatan Sekolah. Dengan demikian kompetensi Rakan Peningkatan Sekolah akan meningkat seterusnya berupaya membimbing pemimpin sekolah dengan lebih berkesan. Oleh kerana tujuan bimbingan oleh Rakan Peningkatan Sekolah adalah untuk meningkatkan kompetensi pemimpin sekolah, maka penyelidik mencadangkan agar penyelidikan masa hadapan lebih berfokus kepada pemerhatian terhadap pelaksanaan sesi bimbingan yang dijalankan. Akhirnya, kajian lanjutan perlu dijalankan dengan melibatkan populasi yang lebih besar agar generalisasi yang lebih tepat dapat dibuat.

## RUJUKAN

- Aas, M. & M. Vavik. (2015) *Group coaching: A new way of constructing leadership identity?* School Leadership & Management 35, 251-265 DOI: 10.1080/13632434.2014.962497
- Azhar Harun et. al., (2016). *Hubungan antara amalan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah*. International Journal of Education and Training (InJET) 2(2) November: 1- 13 (2016)

- Azhar bin Harun, Ramli bin Basri. (2016). *Hubungan kepemimpinan distributif pengetua dan kepemimpinan guru di sekolah menengah*. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan. Jilid 29 Bil. 01. Ogos 2016. m.s 105-122. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Berg, M. E. and J. T. Karlsen. (2015). "Mental models in project management coaching." *Engineering Management Journal* 19(3): 3-13.
- Bloom, G. S., Castagna, C. L., Moir, E. R., & Warren, B. (2005). *Blended coaching: Skills and strategies to support principal development*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Celoria, D., & Roberson, I. (2015). *New principal coaching as a safety net*. *Educational Leadership and Administration*, 26, 86.
- Chua Y.P. (2012). *Kaedah dan statistik penyelidikan. asas statistik penyelidikan*. Buku 2. Edisi Kedua: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd. Shah Alam, Selangor.
- Chua Y.P. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan: Ujian univariat dan multivariate.*: McGraw-Hill Education (Malaysia) Kuala Lumpur.
- Crane, Thomas. (2002). *The heart of coaching: Using transformation coaching to create a high-performance coaching culture*, 2nd ed. San Diego, CA: FTA Press.
- Emil Berg, M. and J. Terje Karlsen. (2012). "An evaluation of management training and coaching." *Journal of Workplace Learning* 24(3): 177-199.
- Grant, A.M., & Hartley, M. (2013). *Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding coaching skills in the workplace*. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6(2), 102–115. doi:10.1080/17521882.2013.824015
- Grant, A.M. (2013). "The efficacy of executive coaching in times of organisational change." *Journal of Change Management* 14(2): 258-280.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hargrove, Robert. (2003). *Masterful coaching*. Rev. ed. San Francisco, CA: OsseyBass/Pfeiffer.
- Hartley, A. M. G. M. (2014). "Exploring the impact of participation in a leader as coach programme using the personal case study approach." *The coaching psychologist* Vol. 10, No. 2.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2014). *Laporan kajian pelaksanaan school improvement specialist Coaches (SISC+) dan school improvement partner (SIPartner+) di Kedah dan Sabah*. Sektor Penyelidikan dan Penilaian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Kinlaw, Dennis. (1999). *Coaching for commitment: interpersonal strategies for obtaining superior performance from individuals and teams*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- KPM. (2012). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: KPM.
- KPM. (2013). *Buku panduan program transformasi daerah-daerah untuk SIPartner+ dan SISC+*. Putrajaya: KPM

- Krejcie, R. V and Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement, 30:607-610
- Kunalan a/l Kuriaya. (2016). *Pengaruh bimbingan school improvement partner (sipartner) terhadap pencapaian sekolah: Kepimpinan pengetua sebagai mediator*. Jurnal pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Jilid 30 Bil.03. m.s.55-71. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Laporan kajian pelaksanaan School Improvement Specialist Coaches (SISC+) dan School Improvement Partner (SIPartner+) di Kedah dan Sabah. (2014). Sektor Penyelidikan dan Penilaian Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lochmiller, C. R. (2014). "What would it cost to coach every new principal? an estimate using statewide personnel data." Education Policy Analysis Archives.
- Macmillan, M. (2011). "A coach approach" to staff engagement." *partnership*: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research 6(2).
- Mohd. Izham Mohd. Hamzah & Wan Nor Faridah Wan Idris. (2016). *Kepimpinan berinovasi pentadbir dan hubungannya dengan integrasi teknologi guru*. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan. Jilid 30 Bil. 02. Disember 2016. m.s 43-53. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Muhlberger, M. D. and E. Traut-Mattausch. (2015). "Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching." *The Journal of Applied Behavioral Science* 51(2): 198-230.
- Panduan pengurusan program transformasi daerah (DTP). Bahagian pengurusan sekolah harian. Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). Edisi 2.0. <http://www.moe.gov.my/>
- Panduan pengurusan program transformasi daerah edisi 2.0 (2015). Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Pelan pembangunan pendidikan malaysia (PPPM: 2013-2025). (2012). *Kementerian Pendidikan Malaysia*. <http://www.moe.gov.my/v/pelan-pembangunan-pendidikan-malaysia-2013-2025>
- Pelan pembangunan pendidikan malaysia 2013-2025. (2013). *Pendidikan Prasekolah hingga Lulusan Menengah*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Rekalde, I., et al. (2015). "Determining factors in the effectiveness of executive coaching as a management development tool." *Management Decision* 53(8): 1677-1697.
- Rohaslizan Muhammad. (2012). *Kecederaan pelbagai dan kemahiran kepimpinan pengetua di sebuah daerah dalam Negeri Sembilan*. Dissertation (M. Princ.). Institut Kepimpinan Pendidikan , Universiti Malaya.
- Shamsuddin Haron et al. (2015). *Kajian keberkesanan peranan SIPartner+ Pejabat Pendidikan Daerah Kluang*. Bahan tidak diterbitkan.
- Sharifah Sofiah Abdul Rahman dan Mohd Izham Bin Mohd Hamzah. (2018). *Pelaksanaan program SIPartner+ dan hubungannya dengan standard kualiti pendidikan malaysia di sekolah menengah*. Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Tabachnick, B. G & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate Statistics*. (5 Ed). New York: Pearson Education, Inc.
- Tofade, T. (2010). "Coaching younger practitioners and students using components of the co-active coaching model." *American journal of pharmaceutical education* 74(3).
- Tschannen-Moran, M. & Gareis, C.R. (2004). *Principle's sense of efficacy: Assesing a promising contract*. *Journal of Educational Administration*. 42(5),573-585.
- Warren, S. R. and V. E. Kelsen. (2013). "Leadership coaching: Building the capacity of urban principals in underperforming schools." *Journal of Urban Learning, Teaching, and Research* 9: 18-31.
- 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.
- Yvonne M. Contreras. (2008). *A descriptive Study: Coaching schoolleaders for 21st century schools: A New context for leadership development*. Thesis (Ph.D). University of La Verne, California.
- Zakaria Othman; Sarkauvi Maseri; Ibmis Shaid Rajun; Lee Tan Yen Peng. (2014). *Penilaian sebelum dan selepas kehadiran school improvement partners plus di sebuah sekolah berprestasi rendah di daerah Tuaran, Sabah: Satu kajian kes penilaian*. Pejabat Pendidikan Daerah Tuaran.