

**PENGENALAN PROGRAM KONSULTASI  
KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN SEKOLAH  
BIMBINGAN PERUNDING KANAN  
INSTITUT AMINUDDIN BAKI, 2007**

**PENDAHULUAN**

Antara ciri utama yang ingin dicapai menjelang 2020 ialah melahirkan **modal insan minda kelas pertama**. Menyedari keperluan ini, **Perdana Menteri YAB Datuk Seri Abdullah bin Ahmad Badawi** telah melancarkan **Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010** pada 16 Januari 2007. Pelan yang mengandungi enam teras utama menggariskan beberapa perkara penting tentang fokus, strategi dan pelan pelaksanaan dalam usaha menjadikan pendidikan negara relevan dan berkualiti mengikut peredaran masa. Sementara itu, pada 18 Januari 2007 **YB Dato' Sri Hishammuddin bin Tun Hussein, Menteri Pelajaran Malaysia** dalam Perutusan Tahun Baru berharap supaya warga dan **barisan pemimpin sekolah berjaya menjadi agen perubahan serta berjaya menghasilkan kerja berkualiti** supaya Kementerian Pelajaran Malaysia terus terserlah pada masa-masa akan datang.

**Ketua Setiausaha Kementerian Pelajaran Malaysia, YBhg Datuk Dr Zulkurnain bin Hj Awang** apabila ditemubual oleh *Mingguan Malaysia* pada 21 Januari 2007 menganggap bahawa pihak yang paling penting dalam menjayakan PIPP ialah pemimpin sekolah, iaitu **pengetua dan guru besar** kerana merekalah yang akan menentukan sejauhmana matlamat PIPP akan tercapai. Pandangan beliau memang selaras dengan ungkapan yang ditegaskan lagi oleh Barth (dalam Sergiovanni, 1995) bahawa ***the principal is ultimately responsible for everything that happens in a school*** manakala President of The New York Times, Fred Hechinger, dalam satu laporan pernah menyebut bahawa jatuh

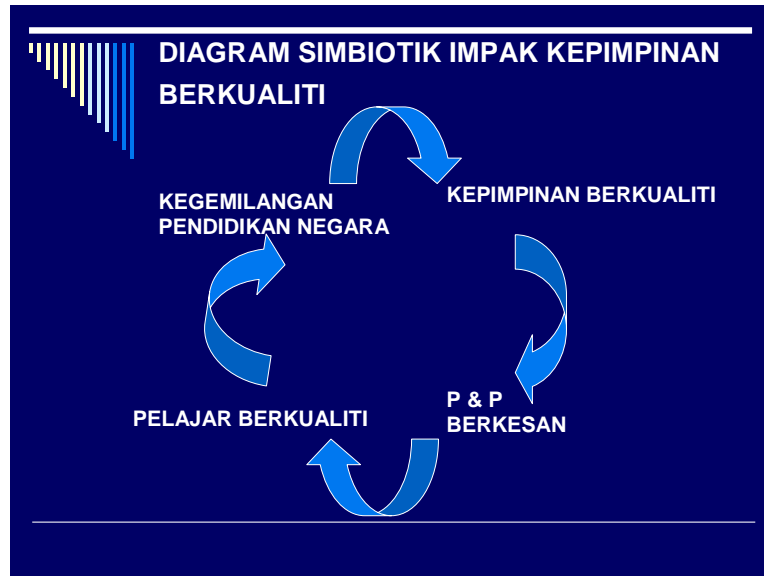
bangunnya sesebuah sekolah itu terletak di tangan pengetua. Kouzes dan Posner (1995) melalui kajian secara soal selidik dan temubual menggariskan ciri-ciri utama manusia yang mempunyai ***The Five Practices of Exemplary Leadership (MICEE)*** ialah :

- ***Model the way;***
- ***Inspire a shared vision;***
- ***Challenge the process;***
- ***Enable others to act***
- ***Encourage the heart.***

Sementara itu, Renihan (1996) menjelaskan terdapat **tujuh kemahiran utama** pengurus sekolah yang berkesan iaitu :

- **Kemahiran hubungan manusia;**
- **Kemahiran kepimpinan;**
- **Kemahiran komunikasi;**
- **Kemahiran organisasi;**
- **Memahami, empati dan sabar;**
- **Konsisten dan jelas matlamat;**
- **Latar belakang akademik.**

Jelaslah dari ungkapan-ungkapan tersebut, amalan dan kemahiran pemimpin sekolah sangat penting dalam menjayakan keberkesanan sesebuah sekolah bagi menghasilkan pelajaran yang berkualiti seperti yang dihasratkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dalam **Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010**. Kesan kepimpinan sekolah bagi menghasilkan pendidikan berkualiti boleh dirumuskan dalam diagram simbiotik **Impak Kepimpinan Berkualiti** (Yap, 2003) dalam gambar rajah 1 seperti berikut:



**Gambar rajah 1 : IMPAK KEPIMPINAN BERKUALITI ( Yap, 2003 )**

Justeru, pemimpin sekolah haruslah diberi bimbingan dan kaunseling dalam perkembangan profesionalisme secara berterusan (*continuing professional development*) dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah agar potensi dan kecekapan mereka dapat dicungkil untuk menghasilkan kepimpinan berkualiti.

### **PELANTIKAN PERUNDING KANAN BERDASARKAN KONSEP PEMIMPIN MEMBIMBING PEMIMPIN**

Program Konsultasi Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah dijalankan berdasarkan konsep pemimpin memimpin pemimpin atau *leaders leading leaders or leaders developing leaders* (Collarbone, 2006). Ini bermakna pemimpin sekolah akan dibimbing oleh rakan-rakan sejawat. Justeru Pengetua Cemerlang (JUSA C) dan Pengetua Kanan (DG 54 / DG 52) bersara yang telah menunjukkan prestasi kerja yang menonjol dan gemilang, mempunyai kekuatan dari segi fizikal dan mental serta berpotensi tinggi telah dilantik sebagai Perunding Kanan dalam program tersebut.

Mereka yang dilantik pada 19 Mac 2007 adalah Puan Mary Yap Kain Ching (JUSA C), Bekas Pengetua Cemerlang Sekolah Menengah Teknik Tawau, Sabah, Puan Hjh Khuzaimah binti Sulaiman (JUSA C), Bekas Pengetua Cemerlang SM Agama Persekutuan Labu, Negeri Sembilan, Puan Hjh Wan Karimah binti Wan Yaacob (DG 54 ), Bekas Pengetua Kanan SMK Tendong, Pasir Mas, Kelantan dan Encik Tee Pak Leong (DG 52), Bekas Pengetua Kanan, SMJK Sin Min, Sungai Petani, Kedah.

Pelantikan ini relevan dengan apa yang telah disebut oleh **YAB Perdana Menteri Datuk Seri Abdullah bin Hj Ahmad Badawi pada 06 Februari 2007 dalam Utusan Malaysia**, bahawa pengalaman-pengalaman berharga yang dimiliki oleh seorang penjawat awam setelah melebihi usia 50 tahun merupakan aset dalam pembangunan modal insan. Beliau berkata demikian sebagai reaksi kepada cadangan Presiden Persatuan Perkhidmatan Tadbir dan Diplomatik Malaysia (PPTD), YBhg Tan Sri Aseh bin Che Mat supaya umur pesaraan kakitangan awam dinaikkan kepada 60 tahun. Walau bagaimanapun beliau juga berkata **bahawa hanya mereka yang berkebolehan dan berkemampuan sahaja 'dipelawa' untuk terus berkhidmat pada usia 60 tahun (Utusan Malaysia Jumaat 9 Februari 2007 ms 4)**. Justeru, pelantikan Perunding Kanan telah dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dengan teliti kerana adalah sangat penting bagi Kementerian Pelajaran Malaysia untuk ***put the right people in the right places (Fullan, 2006)***. Memandangkan tanggungjawab seorang Perunding Kanan amat berat dan mencabar, tidak dapat dinafikan bahawa akauntabiliti Perunding Kanan merupakan satu faktor kritikal yang dalam menjayakan program ini.

## **PERANAN DAN TANGGUNGJAWAB PERUNDING KANAN**

Peranan utama bagi seorang Perunding Kanan adalah **melahirkan pemimpin sekolah yang berkesan agar mereka berkemampuan memimpin dan**

**mengurus perubahan dan cabaran dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah.** Justeru, tanggungjawab Perunding Kanan seperti berikut :

1. Berkhidmat di Institut Aminuddin Baki dengan memberi perkhidmatan konsultasi dalam bentuk *mentoring* dan *coaching* kepada pemimpin sekolah dari segi kepimpinan dan pengurusan sekolah berkesan (berpusat *site*);
2. Melahirkan pemimpin sekolah yang berkaliber dengan ***actionable, evidence-based advice*** dan kaedah serta mekanisme berkesan dalam pengurusan sekolah dan kepimpinan ;
3. Mengendalikan kursus / seminar / bengkel berkaitan dengan kepimpinan dan pengurusan sekolah dengan kolaborasi antara Ketua Sektor Jaminan Kualiti di Jabatan Pelajaran Negeri dan pakar rujuk dari dalam atau luar negeri;
4. Memberi perkhidmatan *mentoring* dan *coaching* melalui ceramah atas jemputan Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah, Institusi-institusi Pendidikan dan sekolah;
5. Memberi *personal counseling* / *personal coaching* atas permohonan pemimpin sekolah;
6. Menilai keberkesanan program konsultasi;
7. Reviu program konsultasi untuk penambahbaikan dan
8. Melaporkan perkembangan program konsultasi kepada Pengarah IAB setiap bulan dalam bentuk perjumpaan dan setiap dua bulan dalam bentuk laporan bertulis.

## **PENEMPATAN PERUNDING KANAN**

Walaupun ibu pejabat Perunding Kanan di Institut Aminuddin Baki (IAB), mereka ditempatkan di negeri masing-masing bagi memudahkan perjumpaan dengan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah yang berkenaan. Ini bermakna program konsultasi dijalankan berpusat *site*. Untuk melicinkan pengurusan Program Konsultasi setiap Perunding Kanan diperuntukkan seorang Pekerja Khidmat Singkat (PKS), seorang pemandu dan sebuah pejabat *site*.

## **KONSULTASI BERPUSAT *SITE* (*SITE-BASED CONSULTANCY*)**

Program konsultasi dijalankan di negeri masing-masing berdasarkan **cadangan** daripada **Y Bhg Tan Sri Datuk Dr Zulkurnain bin Hj Awang, Ketua Setiausaha Kementerian Pelajaran Malaysia**, memilih pemimpin sekolah berdasarkan satu kontinuum mengikut penarafan status sekolah yang ditetapkan oleh Pihak Jemaah Nazir sekolah berdasarkan instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM ) iaitu :

<b>PERATUS</b>	<b>TAHAP</b>	<b>TARAF SEKOLAH</b>
<b>90% – 100%</b>	<b>7</b>	<b>Sekolah Gemilang</b>
<b>80% - 89%</b>	<b>6</b>	<b>Sekolah Cemerlang</b>
<b>70% - 79%</b>	<b>5</b>	<b>Sekolah Harapan</b>
<b>50% - 69%</b>	<b>4</b>	<b>Sekolah Sederhana</b>
<b>35% - 49%</b>	<b>3</b>	<b>Sekolah Lemah</b>
<b>25% - 34%</b>	<b>2</b>	<b>Sekolah Lemah</b>
<b>0% - 24%</b>	<b>1</b>	<b>Sekolah Lemah</b>

Pengukuran Standard mengikut Instrumen SKPM

## **PERUNDING KANAN DAN SENARAI NAMA SEKOLAH**

Berikut adalah senarai nama Perunding Kanan dan sekolah-sekolah yang mengikuti Program Konsultasi Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah:

### **1. PN MARY YAP KAIN CHING (Sabah)**

- i. SM Teknik Tawau, Sabah : (Sekolah kluster)
- ii. SMK Bum Bum, Semporna, Sabah
- iii. Sekolah Berpusat SK Bum Bum, Semporna, Sabah
- iv. SRK Sri Gaya, Kota Kinabalu, Sabah : (Sekolah kluster)
- v. SMK Majakil, Papar, Sabah.

### **2. PN HJH. KHUZAIMAH BINTI SULAIMAN (Negeri Sembilan dan Melaka)**

- i. SK Tengkek, Batu Kikir, N.Sembilan
- ii. SMK Bukit Jalor, Gemencheh, N.Sembilan
- iii. SMK Seri Sendayan, Seremban, N.Sembilan
- iv. SM Sains Tuanku Jaafar, Kuala Pilah, N.Sembilan
- v. SMK Agama Sharifah Rodziah, Telok Mas, Melaka :  
(Sekolah kluster)

### **3. PN HJH WAN KARIMAH BINTI WAN YAACOB (Kelantan)**

- i. SMK Agama Melor, Padang Raja, Kota Bharu, Kelantan
- ii. SMK Zainab (1), Jalan Telipot, Kota Bharu, Kelantan
- iii. SMK Kubang Bemban, Pasir Mas, Kelantan
- iv. SK Zainab (2), Jalan Telipot, Kota Bharu, Kelantan :  
(Sekolah kluster)
- v. SK Sri Suria (3), Tanah Merah, Kelantan.

#### **4. EN TEE PAK LEONG (Kedah)**

- i. SJK(C) Keat Hwa (H), Alor Setar, Kedah : (Sekolah kluster)
- ii. SK Iskandar, Alor Setar, Kedah
- iii. SMK Bandar Baru Darulaman, Jitra, Kedah
- iv. SMK Seri Pantai, Kuala Kedah, Kedah
- v. SMK Ayer Hangat, Langkawi, Kedah.

### **KUMPULAN SASARAN**

Jumlah pemimpin sekolah yang mengikuti Program Konsultasi adalah seramai **160 orang** yang terdiri daripada pengetua/guru besar, penolong-penolong kanan dan ketua-ketua bidang/ketua panitia. Bimbingan yang diberikan kepada *middle leaders* merupakan latihan kepimpinan dengan tujuan mengadakan *succession planning* bagi mereka (YBhg Tan Sri Datuk Dr Zulkurnian bin Hj Awang, 2007). Sekolah-sekolah yang terlibat dalam program ini dikenalpasti oleh Pengarah Jabatan Pelajaran Negeri yang berkenaan.

Mengikut Jadual Program, Perunding Kanan menjalankan sesi konsultasi di sekolah masing-masing dua kali sebulan dan membuat kerja bertulis seperti menyediakan laporan dan bahan-bahan konsultasi. Walau bagaimanapun jadual ini boleh berubah berdasarkan keperluan semasa seperti mendapat jemputan dari pihak Kementerian Pelajaran Malaysia untuk menghadiri mesyuarat, Jabatan Pelajaran Negeri atau sekolah untuk memberi ceramah dan lain-lain.

### **LAPORAN KEMAJUAN PROGRAM KONSULTASI KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN SEKOLAH**

Pada **Hari Selasa** minggu ke-empat setiap bulan, semua Perunding Kanan bertemu di IAB untuk mengadakan sesi taklimat tentang kemajuan Program Konsultasi kepada Pengarah IAB dan ini akan diikuti dengan sesi refleksi dan

perbincangan antara Perunding-perunding Kanan berkaitan dengan keberkesanan program konsultasi di zon masing-masing agar tindakan susulan dan tindakan penyempurnaan (***follow-up and follow-through actions***) dapat diambil untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dapat dikesan. Semua aktiviti konsultasi dan refleksi pemimpin sekolah serta Perunding Kanan dapat didokumentasikan dalam bentuk penulisan. Satu laporan bertulis dihantar kepada Pengarah IAB setiap dua bulan dan salinan laporan juga dihantar kepada **YB Dato' Sri Hishammuddin bin Tun Hussein, Menteri Pelajaran Malaysia, YBhg Tan Sri Datuk Dr Zulkurnain bin Hj Awang, Ketua Setiausaha, Kementerian Pelajaran Malaysia, Ybhg Dato' Hj Alimuddin bin Hj Mohd Dom, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia dan Ybhg Bato' Hjh Noor Rezan binti Bapoo Hashim, Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia (Jabatan Sekolah)** sebagai rekod dan maklumbalas ke arah peningkatan dan kejayaan program konsultasi tersebut.

Sekiranya seminar/persidangan/kursus/bengkel diadakan, maka Perunding-Perunding Kanan dan kumpulan sasaran akan berkumpul di negeri yang menjadi tuan rumah bagi aktiviti tersebut selain dari IAB supaya pemimpin sekolah berpeluang melawat sekolah rakan sejawat untuk berkongsi idea dan pengalaman mereka dalam pengurusan sekolah masing-masing kerana mengikut Fullan (1991), *if schools ever discover how to learn from each other, their future is assured*. Berdasarkan pengalaman pengetua atau guru besar yang telah berjaya menerajui sekolah tercicir ke tahap kecemerlangan, lawatan penanda aras ke sekolah-sekolah contoh merupakan salah satu kaedah yang berkesan membuka minda dan menjana perubahan sikap guru-guru dan staf sokongan sekolah. Program lawatan juga akan membuka satu era perubahan dari segi etika kerja, budaya kerja, peningkatan disiplin dan budaya cemerlang.

## **BAJET**

Mengikut perjumpaan dengan YBhg Tan Sri Datuk Dr Zulkurnain bin Hj Awang,

Ketua Setiausaha Kementerian Pelajaran Malaysia, peruntukan sebanyak **10 juta ringgit** telah diluluskan oleh pihak Jabatan Perbendaharaan (Treasury) untuk menjayakan program konsultasi ini dan peruntukan tersebut disalurkan kepada IAB untuk mengendalikan aktiviti konsultasi dan latihan seperti seminar/bengkel/ persidangan/kursus pendek mengikut Takwin Program Konsultasi. Selain daripada itu berdasarkan konsep *kaizen* dan pembelajaran sepanjang hayat, perlulah Perunding Kanan diberi peluang untuk menghadiri sesi perkembangan profesionalisme berterusan dalam bidang konsultasi.

## **MODUS OPERANDI**

### 1. *THE POWERHOUSE ACTION PLAN* (Battley,2006)

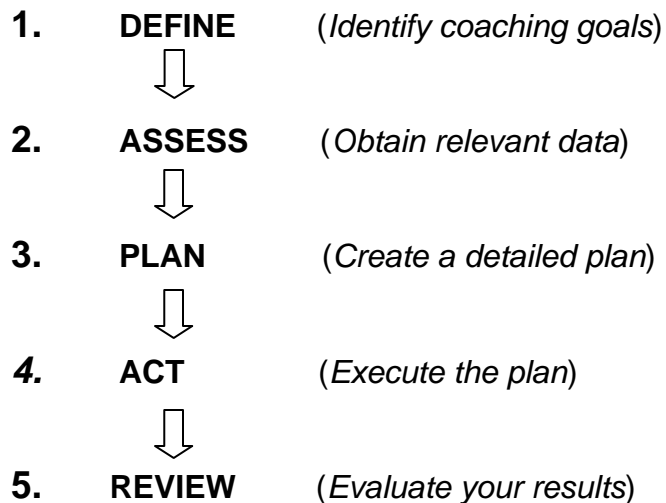
Program Konsultasi bermula dengan Perunding Kanan merancang satu ***POWERHOUSE ACTION PLAN*** (Battley, 2006) untuk diimplementasikan dalam Program Konsultasi. Pelan Tindakan Program Konsultasi Perunding Kanan yang tersebut mempunyai beberapa ciri iaitu:

- *Road map* yang bertulis;
- Matlamat peribadi – fokus dan skop;
- Tindakan spesifik untuk mencapai matlamat yang ditentukan;
- Matrix tanggungjawab/Grid Aktiviti;
- Penilaian kemajuan dan keberkesanan program konsultasi;
- Tempoh masa.

### 2. *THE FIVE-STEP COACHING MODEL* (Battley, 2006).

Mengikut *Powerhouse Action Plan* (Battley, 2006), Program Konsultasi dijalankan berdasarkan The ***FIVE-STEP COACHING MODEL*** (Battley, 2006 ).

Model ini adalah sistem yang berstruktur berdasarkan data dengan menetapkan definisi yang jelas, mengumpul data yang sah, menggunakan kaedah yang relevan, mengendalikan eksperimen, memantau dan menilai. Kelima-lima langkah ditunjukkan dalam *flow-chart* 1.



#### Flow-chart 1 : THE FIVE-STEP COACHING MODEL

**Langkah 1 : *Define*.** Ini melibatkan pendefinisian isu *mentoring*, matlamat dan hasil yang diinginkan. Justeru adalah penting objektif spesifik ditetapkan supaya kemajuan dan kejayaan dapat dikesan.

**Langkah 2 : *Assess*.** Langkah ini merujuk kepada situasi profesional dan adakalanya merujuk kepada satu fasa diagnostik. Pengumpulan data boleh dibuat dalam beberapa cara seperti menjalankan analisis keperluan, mengendalikan penilaian sendiri berkaitan dengan personaliti, menjalankan temuramah dengan pihak ketiga dan meneliti dokumen organisasi. Tujuan langkah ini adalah untuk mendapat maklumat yang sah dan tepat untuk merancang pelan dan aktiviti *mentoring*.

**Langkah 3 : *Plan*.** Langkah ini melibatkan pelan tindakan. Satu matlamat yang asas boleh dipecahkan dalam beberapa objektif. Pelan tindakan itu merupakan satu panduan supaya tindakan spesifik dapat dicapai dengan sempurna dalam jangka masa yang ditetapkan. Di sini, senarai semak untuk tindakan dengan akauntabiliti juga ditetapkan di mana ini juga merupakan satu kaedah untuk mengukur pencapaian sebenar.

**Langkah 4 : *Act* .** Langkah ini adalah fasa pelaksanaan di mana pencapaian matlamat berlaku. Aktiviti dan tugas-tugas yang dirangka dapat dilaksanakan. Di sini, Perunding Kanan memantau dan menilai kemajuan menteenya.

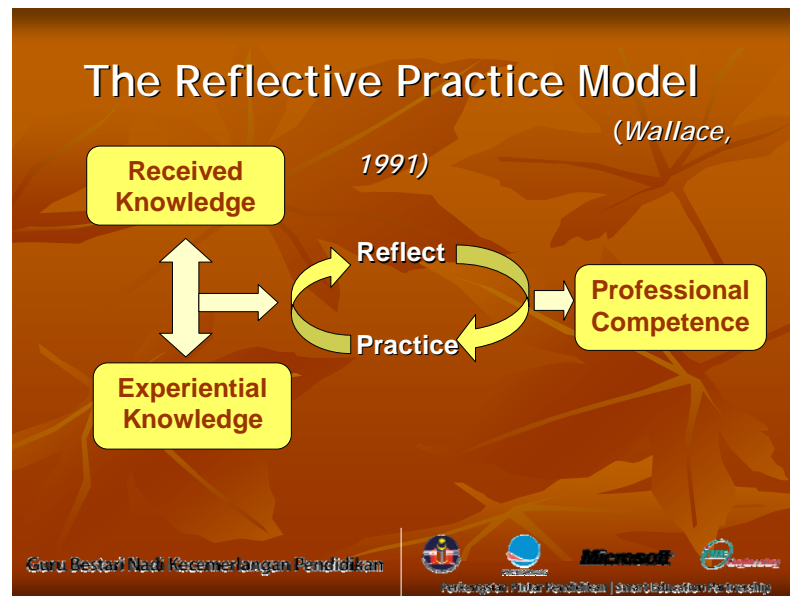
**Langkah 5 : *Review*.** Langkah yang terakhir melibatkan penilaian hasil *mentoring*. Soalan-soalan yang dikemukakan pada langkah ini adalah seperti berikut :

- Adakah matlamat telah dicapai ?
- Adakah program konsultasi mencapai kejayaan seperti yang dijangkakan? Sekiranya tidak, kenapa ?

Langkah terakhir menetapkan sejauhmana kejayaan diperolehi. Reviu tentang program konsultasi juga mengandungi cadangan-cadangan untuk tindakan susulan supaya kejayaan program tersebut dapat diperkasakan. Ini juga relevan dengan amalan refleksi yang ditunjukkan dalam ***The Reflective Practice Model (Wallace, 1991)*** dan adalah penting pengetua mengamalkan refleksi dengan menggunakan model tersebut kerana ia akan membawa kesan positif atas hasrat dan usaha mencemerlangkan pengurusan sekolah dan kualiti prestasi kerja mereka.

### 3. THE REFLECTIVE PRACTICE MODEL (Wallace, 1991)

Berdasarkan keperluan mengadakan peningkatan berterusan (*continuous improvement*) sepanjang masa program konsultasi ini dijalankan, **The Reflective Practice Model** (Wallace, 1991) akan digunakan. Model tersebut adalah satu cara yang berkesan mempertingkatkan diri dan sekolah. Refleksi yang dijalankan di sekolah berdasarkan konsep bahawa seseorang yang profesional seharusnya menjadi seorang pengamal (*practitioner*) yang reflektif supaya dapat melibatkan diri dalam perkembangan profesionalisme secara berterusan.



**Gambar rajah 2: THE REFLECTIVE PRACTICE MODEL**

Dalam model ini, satu interaksi berlaku antara pengetahuan seperti teori tentang pendidikan, pengurusan, input dari bacaan, latihan atau idea dari pakar rujuk dalam bidang pendidikan (**received knowledge**) dengan pengetahuan yang diterima melalui refleksi pengalaman secara praktikal (**experiential knowledge**). Ianya bukan sekadar membuat refleksi pengalaman lalu, tetapi memasukkan pengalaman semasa latihan dan pengalaman secara praktikal yang dialami di sekolah. Melalui cara ini, kita dapat mempelajari dan mengamalkan apa yang telah diperolehi

daripada pengurusan sekolah dan kepimpinan. Keupayaan mengatasi segala cabaran yang wujud antara *received knowledge* dan *experiential knowledge* adalah penting. Hasil daripada penggunaan secara berterusan kitaran amalan (***Cycle Practice***) dan refleksi akan membawa kepimpinan sekolah dan pengurusan ke satu tahap perkembangan dinamik yang cekap dan profesional.

Sepanjang masa program dijalankan, pihak pengetua membuat refleksi melalui model ini supaya input yang diterima boleh diamalkan dalam pengurusan sekolah. Para pengetua bersama-sama dengan Perunding-Perunding Kanan akan mengkaji impak aplikasi itu dan membuat reviu sebelum meneruskan kepada input yang seterusnya. Refleksi secara analitikal hendaklah dibuat selepas setiap sesi agar peserta dapat mendokumentasikan pengetahuan yang dipelajari dengan menilai keberkesanan sesi yang berkenaan. Diharapkan refleksi akan menjadi satu amalan sepanjang hayat pengetua dan tidak akan berhenti walaupun tamat program konsultasi.

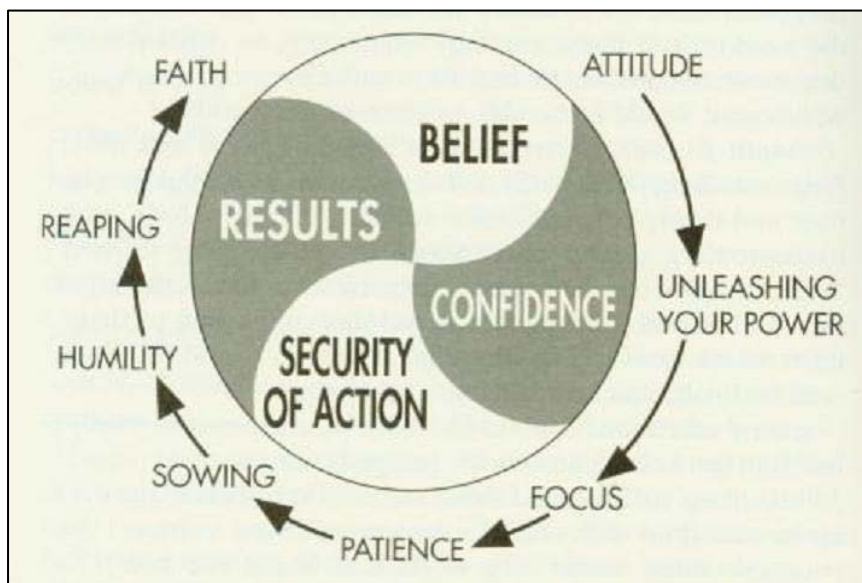
#### 4. OBJEKTIF-OBJEKTIF PROGRAM KONSULTASI BAGI PEMIMPIN SEKOLAH

- Membangunkan kecemerlangan diri melalui perkembangan personaliti;
- Membina ciri-ciri kepimpinan yang berkesan dan berkualiti;
- Mendalami kefahaman tentang kepimpinan dan pengurusan sekolah;
- Memperluaskan pengetahuan kaji selidik serta amalan-amalan berkesan dalam jurusan pengurusan sekolah;
- Menunjukkan kapasiti yang diperlukan untuk membawa permuafakatan yang berkesan antara sekolah dan masyarakat;
- Memberi peluang kepada pemimpin sekolah menggunakan idea-idea dan konsep kepimpinan yang dipelajari untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan di sekolah masing-masing; dan

- Berkongsi pengalaman dan *best practices* atau amalan-amalan kepimpinan terbaik dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah dengan rakan-rakan sejawat dalam dan luar negeri.

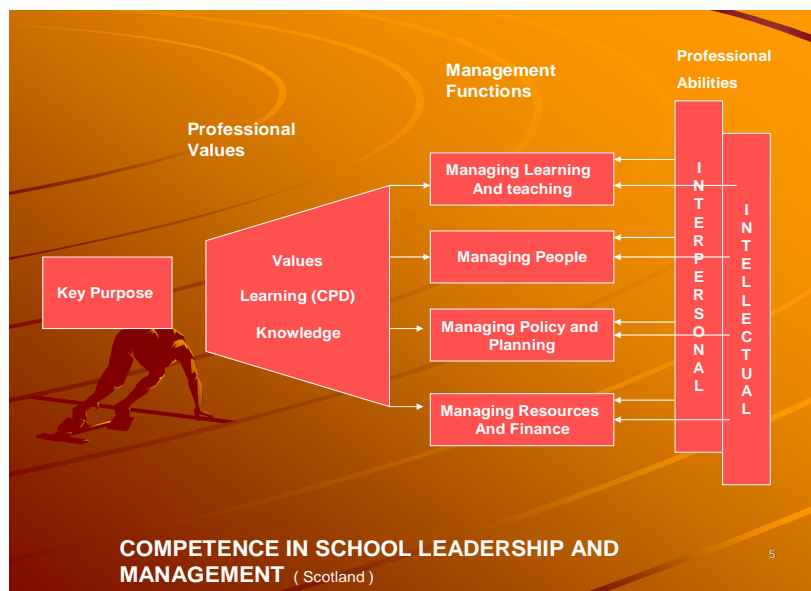
## 5. PENGISIAN PROGRAM KONSULTASI

Nilai profesional, fungsi pengurusan dan kecekapan professional dan antara perseorangan (*interpersonal*) merupakan fokus atau dimensi utama kerana aspek-aspek tersebut amat relevan dengan kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin sekolah. Nilai-nilai seperti *a desirable personal leadership behaviour*, tanggungjawab sosial dan kesetiaan nasional hendaklah dipupuk di kalangan pemimpin sekolah supaya mereka mampu memainkan peranan selaku suri teladan (*role model*) kepada warga sekolah. Sebenarnya nilai-nilai peribadi pemimpin menjadi nadi kepada pengurusan diri yang berkesan dalam melahirkan kecemerlangan diri (*personal excellence*) kerana ia berkaitan dengan *character education and personality grooming* seperti yang dirumuskan dalam gambar rajah 3 di bawah :



**Gambar rajah 3: CIRI-CIRI PENTING BAGI MELAHIRKAN  
KECEMERLANGAN DIRI**

Di samping itu, **kecerdasan emosi atau *emotional intelligence* (EI)** (Goleman,1999) adalah amat kritikal dalam menjayakan pencapaian peribadi dan pada hari ini **EI** telah menjadi satu cara untuk mengenalpasti kepimpinan yang berkesan selain daripada menjadi satu mekanisme berkesan untuk memperkembangkan kepimpinan yang berkualiti. Mengikut Goleman (1988) ***the reason we do not get the people's full potential is their EI incompetence.*** Ramai Pengetua atau Guru Besar gagal dalam peranan mereka sebagai pemimpin sekolah kerana mereka dilantik berdasarkan kecekapan teknikal tanpa mengambil kira kebolehan *interpersonal*. Biasanya institusi yang berjaya mengekalkan kecemerlangan terdiri daripada pihak yang kuat dalam **EI**. Gambar rajah 4 di bawah berkaitan dengan ***Competence in Leadership and Management (Scotland)***, menunjukkan bahawa EI atau kompetensi interpersonal adalah salah satu kemahiran yang amat diperlukan bagi seorang pemimpin sekolah yang berhasrat melakukan pengurusan sekolah yang berkualiti. Adalah penting bahawa dalam program latihan ini komponen **EI** diberikan fokus selain daripada pengurusan sekolah dari segi teknikal.



**Gambar rajah 4 : COMPETENCE IN SCHOOL LEADERSHIP AND MANAGEMENT**