

AMALAN KEPIMPINAN *FUTURISTIC* DALAM KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN AGAMA ZON TIMUR SEMENANJUNG MALAYSIA

***Muhammad Faizal A. Ghani^{1,2}**
Abdullah Shukri Mohamed Nor^{1,2}
Shaiful Azni Sahran³

[1] Jabatan Pengurusan Perancangan & Dasar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

[2] Hub for Research in Education Leadership, Administration, Management and Policy (Re-LAMP),
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

[3] Kementerian Pertahanan Malaysia

*mdfaizal@um.edu.my

ABSTRACT

Malaysia's Ministry of Education now expects every principal to serve as a future-ready change leader, embedding creativity, digital dexterity, and ethics in alignment with the Malaysia Education Blueprint 2013–2025. However, leaders of National Religious Secondary Schools (SMKA) on the East Coast, i.e., Kelantan, Terengganu, and Pahang, face additional challenges, including rural–urban disparities, increasing enrolment, and the dual responsibility of preserving Islamic values while integrating Education 4.0 technologies. Recent studies indicate that SMKA principals continue to prioritise routine administrative tasks over forward-looking initiatives, limiting both teachers' use of ICT and students' acquisition of 21st-century skills. These gaps reinforce the urgent call for a futuristic leadership model. This study investigates the current level of futuristic leadership practices among SMKA principals in Kelantan, Terengganu, and Pahang. Employing a survey research design, 300 teachers from 14 SMKAs completed the Futuristic Leadership Practices Scale (FLPS), adapted from Saiful Adli Abd Rahim et al.'s (2022) study. The instrument measures seven domains: professional futuristic leadership, cultivation of a collaborative culture, self-competency development, creation of a conducive school environment, enrichment through school data, stakeholder engagement, and respect for diversity. Descriptive statistics were used to assess the effectiveness of these leadership practices and to profile respondents. Findings indicate that the overall level of futuristic leadership among SMKA principals was high, as evidenced by a mean score exceeding 3.50 across all domains. These results support the Ministry of Education's ongoing shift toward competency-based principal preparation. It is recommended that NPQEL 2.0 incorporate digital innovation labs and data analytics modules specifically tailored for SMKA leadership. In the East Coast context, structured mentoring networks pairing high-performing Terengganu principals with their counterparts in Kelantan and Pahang may facilitate the diffusion of effective practices while safeguarding the schools' Islamic identity. At the national level, embedding Society 5.0 value-integration models into leadership standards could help reconcile religious faith, ethical values, and future-oriented transformation in Malaysia's religious secondary school sector.

Keywords: *Futuristic leadership, national religious secondary schools (SMKA), the East Coast.*

PENGENALAN

Kenaikan pangkat seseorang individu untuk menjawat jawatan pemimpin sekolah tidak semestinya bermaksud beliau berupaya untuk berperanan sebagai pemimpin. Pendleton dan Furnham (2016) serta Davis dan Christian (2018) menggambarkan kenyataan tersebut menerusi faktor penyumbang kepada isu tersebut. Mereka menyatakan, kebanyakan individu yang dilantik sebagai pemimpin sekolah hampir tiada program pembangunan kompetensi yang mereka hadiri. Zohar (2022) menambah bahawa isu ini berpunca daripada sikap pemimpin tersebut kerana keberatan untuk membangunkan diri mereka dengan pelbagai ilmu (pengetahuan, kemahiran, nilai, dan profesionalisme), khususnya berkaitan kepimpinan.

Justeru, ramai pengkaji berkaitan kepimpinan seperti Montuori dan Donnelly (2017) menyeru agar pemimpin sesebuah organisasi seperti sekolah seharusnya proaktif membangunkan sendiri mereka dengan ilmu daripada pelbagai sumber. Hal ini kerana, seseorang pemimpin tidak berupaya untuk memimpin dengan hanya mengaplikasikan gaya kepimpinan tradisional disebabkan persekitaran telah berubah secara drastik. Malah, seseorang pemimpin seharusnya membangunkan sendiri mereka dengan kompetensi berfikir *futuristic* bagi menangani isu yang bersifat kompleks (Davis & Christian, 2018).

Jenis kepimpinan ini dipanggil kepimpinan *futuristic*. Nanus (1992) mendefinisikan kepimpinan *futuristic* sebagai kepimpinan yang berasaskan hala tuju masa hadapan. Tambah beliau lagi, gaya kepimpinan tersebut mengkehendaki pemimpin berperanan sebagai seorang *visioner* yang membimbing organisasi dalam situasi persekitaran yang kompleks dan sentiasa berubah.

Namun, kajian mengenai kepimpinan *futuristic* amat kurang dilaksanakan, khususnya di zon Timur Semenanjung Malaysia. Azhar Harun et al. (2016) menyokong kenyataan tersebut dengan berpendapat bahawa kajian berkaitan kepimpinan di sekolah zon Timur Semenanjung Malaysia masih kurang dilaksanakan berbanding zon lain di Malaysia. Implikasinya, pihak pemegang taruh, khususnya pihak penggubal dasar, sukar untuk mengenal pasti status terkini amalan sesuatu gaya kepimpinan bersifat terkini yang diamalkan di sesebuah sekolah seperti sekolah menengah kebangsaan agama (Edria Nita Mustaffa & Muhammad Faizal A. Ghani, 2020).

Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji amalan kepimpinan *futuristic* dalam kalangan pengetua sekolah menengah kebangsaan agama zon Timur Semenanjung Malaysia. Penemuan kajian ini membolehkan pihak penggubal dasar merancang keperluan dalam pelbagai bentuk, khususnya program pembangunan kompetensi, bagi meningkatkan ilmu pemimpin sekolah.

PERNYATAAN MASALAH

Dalam era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, sistem pendidikan nasional dituntut untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan mendadak dalam teknologi, ekonomi, dan sosial. Pendidikan hari ini tidak lagi sekadar menyampaikan ilmu, tetapi berperanan membentuk generasi masa hadapan yang mampu mengadaptasi dalam persekitaran yang sering berubah. Laporan Forum Ekonomi Dunia (World Economic Forum, 2020) menjangkakan 65 peratus daripada murid sekolah rendah hari ini akan bekerja dalam bidang pekerjaan yang masih belum wujud pada hari ini. Tambah laporan itu lagi, jangkaan menggambarkan kepentingan peranan pendidikan dalam menyediakan masa depan murid dalam persekitaran yang sukar dijangkakan. Dalam konteks ini, sesebuah institusi pendidikan memerlukan gaya kepimpinan yang bukan sahaja berkesan dalam memimpin pada waktu kini, tetapi berupaya menjangka, merancang, dan memimpin ke arah masa hadapan yang lebih mencabar dan kompleks (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2018).

Justeru, kepimpinan *futuristic* merupakan satu keperluan bersifat strategik dalam memastikan keupayaan mengatasi daya saing sistem pendidikan dalam landskap global yang sentiasa berubah.

Menurut Nanus (1992), kepimpinan *futuristic* merujuk kepada keupayaan pemimpin dalam membentuk dan menggerakkan visi masa hadapan yang meyakinkan serta mencorak hala tuju organisasi dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Slaughter (1996) pula menegaskan, ia merupakan kepimpinan yang berorientasikan masa hadapan dan memerlukan kemahiran *foresight*, pemikiran sistematik, serta keupayaan memimpin perubahan dengan berstrategi. Namun, kajian semasa menunjukkan amalan kepimpinan di kebanyakan sekolah agama di Malaysia masih cenderung kepada pendekatan tradisional yang berfokus kepada pentadbiran rutin dan pengurusan kurikulum berasaskan agama semata-mata (Hashim & Embong, 2020).

Selanjutnya, Zon Timur Semenanjung Malaysia, yang merangkumi negeri Kelantan, Terengganu, dan Pahang, mempunyai keunikan daripada segi demografi dan sosiobudaya yang menekankan nilai keagamaan dalam pendidikan. Meskipun sekolah agama di rantau ini memainkan peranan penting dalam memelihara nilai Islam dan pembangunan rohani murid, tahap integrasi pendekatan kepimpinan *futuristic* dalam kalangan pemimpin sekolah masih kurang diberi perhatian dalam penyelidikan akademik (Abdullah et al., 2021; Mohd Arifin, 2017). Tambahan pula, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 telah menetapkan aspirasi agar kepimpinan pendidikan pada semua peringkat institusi pendidikan mengamalkan prinsip kepimpinan transformasi dan *visionary*, namun penerapan prinsip ini dalam konteks sekolah agama di Zon Timur masih belum dikaji secara menyeluruh (KPM, 2013).

Bertitik tolak daripada perbincangan di atas, suatu situasi menggambarkan wujudnya jurang ilmu (*knowledge gap*) dalam memahami sejauh mana amalan kepimpinan *futuristic* diaplikasikan oleh pemimpin sekolah menengah kebangsaan agama, khususnya pengetua. Oleh itu, kajian ini penting untuk mengenal pasti amalan kepimpinan *futuristic* dalam kalangan pengetua sekolah menengah kebangsaan agama di Zon Timur Semenanjung Malaysia. Hasil kajian ini dijangka dapat menyumbang kepada pembangunan kerangka kepimpinan yang lebih kontekstual, strategik dan seimbang antara tuntutan masa hadapan dan nilai-nilai Islam yang mendasari sistem pendidikan sekolah agama khususnya sekolah menengah kebangsaan agama.

KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan aspek berikut.

Definisi Kepimpinan Futuristic

Kepimpinan *futuristic* tidak lagi ditafsir sebagai satu gaya kepimpinan bersifat tunggal atau linear. Sebaliknya, ia dikenali sebagai satu pendekatan bersepadu yang terdiri daripada pelbagai kemahiran dan kompetensi multidimensi. Pendekatan ini diperlukan untuk membolehkan sesebuah organisasi bukan sekadar bertahan, tetapi juga berkembang secara lestari dalam persekitaran global yang semakin kompleks, tidak menentu, dan pantas berubah. Laporan *The Future of Jobs Report 2020* oleh World Economic Forum (2020) melaporkan bahawa 94 peratus pemimpin organisasi di seluruh dunia menjangkakan pekerja masa hadapan perlu mengadaptasi diri terhadap perubahan peranan akibat transformasi teknologi, kecerdasan buatan (AI), dan automasi.

Dalam konteks pendidikan pula, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (KPM, 2013) menasaskan pemimpin institusi pendidikan berperanan sebagai ejen perubahan yang bersifat proaktif, strategik, dan berorientasikan masa hadapan. Malah, OECD (2018) dalam laporan *The Future of Education and Skills 2030* menekankan, pemimpin institusi pendidikan masa kini perlu berperanan membina daya saing institusi mereka melalui pendekatan *foresight*, kepimpinan antisipatif dan pemikiran sistematik agar dapat menyediakan murid menghadapi cabaran dunia yang tidak dapat dijangka. Sehubungan itu, kepimpinan *futuristic* menjadi suatu keperluan utama dalam memastikan institusi pendidikan tidak ketinggalan dalam arus perubahan global. Kajian oleh Slaughter (1996) dan Nanus (1992) turut

menyokong bahawa pemimpin masa hadapan mesti memiliki keupayaan untuk membentuk visi strategik, menjangka peluang, serta merangka pelan jangka panjang yang responsif terhadap perubahan masa hadapan.

Justeru, hasilan tinjauan literatur mendapati bahawa kepimpinan *futuristic* merangkumi beberapa dimensi utama seperti mana perbincangan berikut. Antaranya ialah pemikiran sistemik, inovasi strategik, kecekapan teknologi, keupayaan meramal, kelestarian nilai, serta pembelajaran sepanjang hayat. Malah, dimensi ini membentuk satu kerangka dinamik yang menjadi asas kepada pembangunan pemimpin masa hadapan dalam pelbagai konteks, termasuk dalam bidang pendidikan.

Berorientasikan Visi dan Tujuan (*Visionary and Purpose-Driven Leadership*). Menurut Nanus (1992), pemimpin *futuristic* ialah mereka yang mampu membentuk visi masa hadapan yang jelas, meyakinkan, dan boleh dicapai. Visi tersebut bukan sekadar gambaran masa hadapan tetapi berfungsi sebagai pemangkin tindakan strategik yang menyatukan warga sesebuah organisasi. Kepimpinan berasaskan visi ini juga menuntut pemimpin untuk membangunkan hala tuju yang selari dengan aspirasi organisasi dan perubahan global.

Pemikiran Masa Hadapan dan Perancangan Senario (*Strategic Foresight and Scenario Planning*). Slaughter (1996) menekankan keperluan pemimpin memiliki keupayaan untuk menjangka trend, peluang, dan risiko masa hadapan melalui *foresight*. Melalui kaedah seperti perancangan senario dan pendekatan *Three Horizons Framework* (Sharpe, 2013), pemimpin dapat merancang tindakan berasaskan kemungkinan masa hadapan yang pelbagai serta membuat keputusan strategik secara berkesan.

Inovasi Seimbang dan Kepimpinan Ambideksteriti (*Ambidextrous Innovation Leadership*). Literatur semasa seperti oleh Rosing et al. (2011) menggariskan bahawa pemimpin *futuristic* perlu mengimbangi antara penerokaan inovasi baharu (*exploration*) dan pengoptimuman sumber sedia ada (*exploitation*). Ini membolehkan organisasi terus relevan tanpa mengorbankan kecekapan dan kestabilan semasa.

Pemikiran Kompleks dan Sistemik (*Complexity and Systems Thinking*). Dalam persekitaran VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*), pemimpin perlu memahami organisasi sebagai sistem adaptif yang saling berkait. Teori Kepimpinan Kompleksiti (*Complexity Leadership Theory*) menyarankan bahawa peranan pemimpin bukan hanya memberi arahan, tetapi memudahkan proses pembelajaran, eksperimen, dan penyesuaian dalam kalangan warga sesebuah institusi seperti sekolah (Uhl-Bien et al., 2007).

Keberanian Etika dan Kelestarian (*Ethical and Sustainable Stewardship*). Kepimpinan *futuristic* haruslah berteraskan nilai integriti, keadilan, ketelusan, dan tanggungjawab sosial. Dalam dunia pasca pandemik dan berteknologi tinggi, keperluan untuk mengamalkan kepimpinan beretika menjadi semakin penting, termasuk dalam mengurus kecerdasan buatan dan data. Kandasamy (2024) mencadangkan bahawa kerangka kepimpinan masa kini harus menggabungkan prinsip keadilan, kelestarian, dan akauntabiliti.

Kepimpinan Antisipatif dan Daya Saing Organisasi (*Anticipatory Governance and Resilience*). Model kepimpinan antisipatif menekankan keupayaan institusi untuk mengesan isyarat awal perubahan, menjalankan eksperimen dasar, dan menyesuaikan strategi dengan pantas. Ciri ini sejajar dengan keperluan pemimpin *futuristic* untuk membina organisasi yang tangkas dan tahan lasak terhadap kejutan luar jangka (OECD, 2018).

Penggunaan Teknologi dan Analitik Data (*Technology-Enabled and Data-Driven Decision-Making*). Kepimpinan *futuristic* juga digambarkan memiliki kompetensi menggunakan teknologi dan data analitik dalam membuat keputusan yang lebih tepat dan responsif. OECD (2018) dan World Economic Forum (2020) menekankan bahawa kecekapan dalam literasi digital dan kolaboratif manusia dan aset seperti mesin ialah kemahiran asas bagi pemimpin abad ke-21.

Keupayaan Menyesuaikan Diri dan Pembelajaran Berterusan (*Adaptive Capacity and Continuous Learning*). Pemimpin *futuristic* perlu menggalakkan budaya pembelajaran sepanjang hayat dalam organisasi. World Economic Forum (2020) telah melakukan resolusi bahawa 50 peratus tenaga kerja global memerlukan peningkatan kemahiran menjelang 2025, menunjukkan keperluan kepimpinan yang bersifat fleksibiliti, pembelajaran silang disiplin, dan kolaboratif antara sektor.

Rumusan

Gabungan kesemua dimensi ini menunjukkan bahawa kepimpinan *futuristic* perlu dilihat sebagai satu ekosistem amalan yang saling melengkapi, iaitu:

1. Penetapan arah dan visi [Dimensi (a) dan (b)]
2. Kecekapan pelaksanaan dan inovasi [Dimensi (c) dan (d)]
3. Jaminan moral dan kelestarian sosial [Dimensi e)]
4. Tadbir urus pintar dan responsif [Dimensi (f) dan (g)]
5. Pengembangan modal insan dan budaya belajar [Dimensi (h)]

KAEDAH KAJIAN

Bahagian ini menghuraikan prosedur penyelidikan yang diguna pakai untuk meninjau kepimpinan *futuristic* dalam kalangan pemimpin sekolah menengah kebangsaan agama di Zon Timur Semenanjung Malaysia. Subtopik yang dibentangkan merangkumi (a) reka bentuk kajian, (b) populasi dan persampelan, (c) instrumen, dan (d) analisis data.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbentuk tinjauan penerangan (*descriptive survey design*). Reka bentuk ini dipilih kerana ia membolehkan pengkaji memperoleh gambaran menyeluruh mengenai tahap amalan kepimpinan *futuristic* dalam kalangan pemimpin sekolah menengah kebangsaan agama.

Reka bentuk tinjauan juga disokong oleh pelbagai kajian dalam bidang kepimpinan pendidikan yang menunjukkan keberkesanan pendekatan kuantitatif untuk menilai tahap persepsi yang melibatkan pemboleh ubah manusia (Creswell & Creswell, 2018; Fraenkel et al., 2019). Tambahan pula, pendekatan tinjauan adalah bersifat ekonomi dalam aspek masa, kos, dan skala, serta sesuai digunakan apabila pengkaji tidak mengubah atau memanipulasi pemboleh ubah (Muijs, 2011).

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian terdiri daripada guru sekolah menengah kebangsaan agama (SMKA) di Kelantan, Terengganu, dan Pahang. Negeri-negeri ini dipilih kerana mereka merupakan nadi utama kepada sistem pendidikan berteraskan Islam di Zon Timur Semenanjung Malaysia, yang menyumbang lebih 35 peratus kepada keseluruhan bilangan sekolah agama peringkat menengah di Malaysia (Bahagian Pendidikan Islam KPM, 2023).

Persampelan bertujuan berstrata (*purposive stratified sampling*) digunakan agar pemilihan sampel mencerminkan kepelbagaian daripada segi jenis sekolah, lokasi (bandar/luar bandar), dan negeri. Teknik

ini sesuai apabila pengkaji memerlukan input daripada responden yang memiliki pengalaman, kedudukan, dan pendedahan langsung terhadap fenomena yang dikaji (Etikan et al., 2016).

Saiz sampel ditentukan berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Untuk populasi seramai 1132 orang, anggaran minimum saiz sampel ialah 285 orang responden sepertimana Jadual 1. Walau bagaimanapun, bagi meningkatkan kebolehpercayaan dan ketepatan statistik, penyelidik menetapkan sasaran 300 orang responden.

Jadual 1

Populasi Kajian

Bil.	Negeri	Bilangan Sekolah	Bilangan Guru
1.	Pahang	3	181
2.	Terengganu	6	455
3.	Kelantan	6	496
Jumlah		15	1132

Nota. Bahagian Pendidikan Islam, KPM (2023)

Selanjutnya, persampelan ditentukan melalui teknik perkadaran seperti dalam Rajah 1.

Rajah 1

Menentukan Perkadaran

$$\text{Jumlah guru yang diperlukan dari sekolah berkenaan} = \frac{\text{Jumlah guru dalam sekolah berkenaan}}{\text{Jumlah populasi}} \times 285$$

Contoh pengiraan adalah seperti berikut.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah populasi guru} &= 1132 \text{ orang} \\ \text{Jumlah guru di SMKA 1} &= 138 \text{ orang} \\ \text{Oleh itu, jumlah responden di SMKA 1} &= \frac{138}{1132} \times 285 = 35 \text{ orang} \end{aligned}$$

Berdasarkan contoh pengiraan tersebut, jumlah minimum sampel yang diperlukan oleh SMKA 1 ialah 35 orang guru.

Ringkasnya, Jadual 2 menerangkan populasi dan persampelan bagi kajian kuantitatif secara terperinci.

Jadual 2

Populasi dan Persampelan

Populasi dan Pensampelan						
Bil	Populasi		Bil Guru	Sampel Minimum	Sampel Kajian Sebenar	
1.	Kelantan	496 orang (44%)	SMKA 1	138	35	37 orang
			SMKA 2	86	22	23 orang
			SMKA 3	82	21	22 orang
			SMKA 4	68	17	18 orang
			SMKA 5	65	16	17 orang
			SMKA 6	57	14	15 orang

2.	Terengganu	455 orang (40%)	SMKA 7	95	24	25 orang
			SMKA 8	86	22	23 orang
			SMKA 9	83	21	22 orang
			SMKA 10	74	19	19 orang
			SMKA 11	61	15	16 orang
			SMKA 12	56	14	15 orang
3.	Pahang	181 orang (16%)	SMKA 13	68	17	18 orang
			SMKA 14	64	16	17 orang
			SMKA 15	49	12	13 orang
Jumlah		1132 orang		285	300 orang	

Kriteria responden adalah seperti berikut: (a) telah berkhidmat di bawah kepimpinan pengetua SMKA sedia ada sekurang-kurangnya 6 bulan, dan (b) merupakan guru siswazah yang mempunyai gred DG41 dan ke atas.

Jadual 3

Profil Responden

Bil.	Profil	Kategori	Bilangan (n)	Peratus (%)
1.	Jantina	Lelaki	94	31.33
		Perempuan	206	68.67
2.	Bangsa	Melayu	288	100
3.	Umur	Kurang dari 30 tahun	30	10.00
		31 - 40 tahun	77	25.67
		41 - 50 tahun	100	33.33
		51 tahun ke atas	93	31.00
4.	Status perkahwinan	Bujang	56	18.67
		Berkahwin	221	73.67
		Lain-lain	23	07.67
5.	Akademik tertinggi	Doktor Falsafah	1	0.33
		Ijazah Sarjana	47	15.67
		Ijazah Sarjana Muda	252	84.00
6.	Pengalaman Mengajar	Kurang 8 tahun	42	14.00
		9 - 16 tahun	89	29.67
		17 - 22 tahun	51	17.00
		23 - 26 tahun	63	21.00
		27 tahun ke atas	55	18.33
7.	Negeri Berkhidmat	Sekolah Kelantan	132	44.00
		Pahang	48	16.00
		Terengganu	120	40.00

Instrumen Kajian

Bahagian ini menerangkan aspek berikut.

Pembinaan Soal Selidik. Instrumen ini merupakan adaptasi dan ubah suai daripada instrumen kajian yang dibina oleh Saiful Adli Abd Rahim et al., (2020) bertajuk *Kepimpinan Futuristic Pemimpin Sekolah Malaysia*. Alasan menggunakan instrumen ini adalah kerana pengkaji telah membangunkan soal selidik berdasarkan kesepakatan pandangan pakar tempatan mengikut konteks Malaysia. Pemilihan skala Likert 5-mata disokong kerana sifatnya yang mudah difahami serta mampu menangkap variasi intensiti persepsi responden (Joshi et al., 2015).

Kesahan dan Kebolehpercayaan. Instrumen diuji melalui ujian rintis melibatkan 30 orang pemimpin sekolah di luar kawasan kajian utama. Nilai Cronbach's alpha bagi setiap konstruk melebihi 0.80, menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang sangat baik (Nunnally & Bernstein, 1994). Selain itu, kesahan muka dan kandungan disemak oleh lima pakar akademik dan pengamal pendidikan, selaras dengan prosedur yang digariskan oleh Lynn (1986). Ujian Faktor Analisis Penerokaan (EFA) turut digunakan untuk memastikan item yang dibina mempunyai keabsahan struktur yang kukuh.

Analisis Data

Analisis data dijalankan secara berperingkat menggunakan perisian SPSS 29 yang dianggap sesuai untuk data berasaskan tinjauan (Hair et al., 2019). Statistik deskriptif seperti frekuensi, peratusan, min, dan sisihan piawai digunakan untuk menggambarkan profil responden dan tahap keberkesanan amalan kepimpinan *futuristic*.

Selanjutnya, tahap-tahap keberkesanan amalan kepimpinan *futuristic* diukur menggunakan interpretasi skor min seperti Jadual 4.

Jadual 4

Interpretasi Skor Min Skala Likert Lima

Skor Min	Interpretasi Min
1.00 - 1.89	Sangat Rendah
1.90 - 2.69	Rendah
2.70 - 3.49	Sederhana
3.50 - 4.29	Tinggi
4.30 - 5.00	Sangat Tinggi

Nota. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan KPM (2006)

PENEMUAN KAJIAN

Bahagian ini menerangkan aspek berikut.

Tahap Amalan Kepimpinan Futuristic Pengetua SMKA Zon Timur di Malaysia

Kepimpinan *Futuristic* Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama di Zon Timur Semenanjung Malaysia dinilai melalui tujuh domain utama iaitu kepimpinan yang profesional, budaya kolaboratif, pembangunan kompetensi sendiri, persekitaran sekolah yang kondusif, pengayaan data sekolah, permuafakatan dalam kalangan pemegang taruh, dan menghormati kepelbagaian yang mengandungi 201 item. Pengkaji mengaplikasikan analisis statistik deskriptif bagi menganalisis data yang diperolehi daripada 300 orang responden dalam kalangan guru SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia. Jadual 5 menunjukkan dapatan kajian dalam bentuk skor min dan sisihan piawai bagi setiap dimensi dan skor min keseluruhan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA. Penentuan tahap kepimpinan *futuristic* pengetua adalah berdasarkan interpretasi skor min oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan KPM (2006).

Secara umum, tahap keberkesanan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA mengikut domain utama dan sub domain masing-masing adalah seperti Jadual 5.

Jadual 5

Tahap Keberkesanan Amalan Kepimpinan Futuristik Pengetua mengikut Domain dan Sub Domain

Dimensi dan Sub-dimensi	Min	Sisihan piawai	Tahap
Kepimpinan Yang Profesional	4.19	.576	Tinggi

(a) Memimpin Delegasi Kuasa Dan Autoriti Secara Adil	4.27	.580	Tinggi
(b) Memimpin Penyelidikan Secara Sistematis	3.84	.768	Tinggi
(c) Memimpin Budaya Ilmu	4.23	.639	Tinggi
(d) Memimpin Pengajaran Berkualiti	4.30	.594	Sangat Tinggi
(e) Memimpin Melalui Teladan	4.22	.683	Tinggi
(f) Memimpin Pengikut Berdasarkan Nilai Murni	4.30	.658	Sangat Tinggi
Budaya Kolaboratif	4.22	.586	Tinggi
(a) Sikap Berkualiti	4.30	.593	Sangat Tinggi
(b) Perkongsian Visi Dan Misi	4.30	.614	Sangat Tinggi
(c) Persekitaran yang Menyokong Kolaboratif	4.14	.647	Tinggi
Pembangunan Kompetensi Kendiri	4.16	.612	Tinggi
(a) Mengenalpasti Keperluan Kompetensi Kendiri	4.19	.658	Tinggi
(b) Peranan Sebagai Murid Dewasa	4.24	.633	Tinggi
(c) Pengaplikasian Ilmu	4.07	.650	Tinggi
Persekitaran Sekolah Yang Kondusif	4.27	.619	Tinggi
(a) Hubungan Harmoni Dalam Kalangan Warga Sekolah	4.30	.671	Sangat Tinggi
(b) Peraturan Yang Menyokong Warga Sekolah	4.30	.613	Sangat Tinggi
(c) Kemudahan Fizikal Yang Mencukupi Dan Boleh Digunakan	4.20	.658	Tinggi
Pengayaan Data Sekolah	4.25	.566	Tinggi
(a) Sumber Pengurusan Bilik Darjah	4.24	.632	Tinggi
(b) Sumber Dokumentasi Sekolah	4.11	.598	Tinggi
(c) Sumber Penilaian Formatif dan Sumatif	4.39	.623	Sangat Tinggi
Permuafakatan Dalam Kalangan Pemegang Taruh	4.07	.632	Tinggi
(a) Jalinan Ibu Bapa Dan Komuniti	4.14	.664	Tinggi
(b) Jaringan Dengan Institusi Pengajian Tinggi (IPT)	4.01	.669	Tinggi
Menghormati Kepelbagaian	4.15	.625	Tinggi
(a) Penerimaan Kepelbagaian Budaya	4.04	.809	Tinggi
(b) Penerimaan Kepelbagaian Perundangan	4.31	.606	Sangat Tinggi
(c) Penerimaan Kepelbagaian Bidang	4.09	.657	Tinggi
(d) Penerimaan Kepelbagaian Generasi	4.11	.690	Tinggi
Min Keseluruhan	4.19	.576	Tinggi

Jadual 5 menunjukkan tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Kepimpinan Yang Profesional yang melibatkan 'Memimpin Pengajaran Berkualiti' dan 'Memimpin Pengikut Berdasarkan Nilai Murni' adalah sangat tinggi apabila skor min dan sisihan piawaian ialah masing-masingnya $M = 4.30$, $SP = .59$ dan $M = 4.30$, $SP = .65$. Amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Kepimpinan Yang Profesional yang lain iaitu 'Memimpin Delegasi Kuasa Dan Autoriti Secara Adil', 'Memimpin

Penyelidikan Secara Sistematis’, dan ‘Memimpin Budaya Ilmu’ adalah tinggi apabila skor min antara 3.50 hingga 4.29.

Manakala, tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Budaya Kolaboratif yang melibatkan ‘Sikap Berkualiti’ dan ‘Perkongsian Misi dan Visi’ adalah sangat tinggi apabila skor min dan sisihan piawaian masing-masingnya $M = 4.30$, $SP = .59$ dan $M = 4.30$, $SP = .61$. Amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Budaya Kolaboratif yang lain iaitu ‘Persekitaran yang Menyokong Kolaboratif’ adalah tinggi apabila skor min antara 3.50 hingga 4.29.

Selanjutnya, tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Pembangunan Kompetensi Kendiri yang melibatkan ‘Mengenal pasti Keperluan Kompetensi Kendiri’, ‘Peranan Sebagai Murid Dewasa’ dan ‘Pengaplikasian Ilmu’ adalah tinggi apabila skor min antara 3.50 hingga 4.29.

Tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Persekitaran Sekolah Yang Kondusif pula yang melibatkan ‘Hubungan Harmonis Dalam Kalangan Warga Sekolah’ dan ‘Peraturan Yang Menyokong Warga Sekolah’ adalah sangat tinggi apabila skor min dan sisihan piawaian ialah masing-masingnya $M = 4.30$, $SP = .67$ dan $M = 4.30$, $SP = .61$. Amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Persekitaran Sekolah Yang Kondusif yang lain iaitu ‘Kemudahan Fizikal Yang Mencukupi Dan Boleh Diguna pakai’ adalah tinggi apabila skor min antara 3.50 hingga 4.29.

Tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Pengayaan Data Sekolah yang melibatkan ‘Sumber Penilaian Formatif Dan Sumatif’ adalah sangat tinggi apabila skor min dan sisihan piawaian adalah $M = 4.39$, $SP = .623$. Manakala tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Pengayaan Data Sekolah yang lain iaitu ‘Sumber Pengurusan Bilik Darjah’ dan ‘Sumber Dokumentasi Sekolah’ adalah tinggi apabila skor min antara 3.50 hingga 4.29.

Tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Permuafakatan Dalam Kalangan Pemegang Taruh, iaitu ‘Jalinan Ibu Bapa Dan Komuniti’ dan ‘Jaringan Dengan Institusi Pengajian Tinggi (IPT)’ adalah tinggi apabila skor min dan sisihan piawaian ialah masing-masingnya $M = 4.14$, $SP = .66$ dan $M = 4.01$, $SP = .67$.

Bagi tahap amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Menghargai Kepelbagaian melibatkan ‘Penerimaan Kepelbagaian Perundangan’ adalah sangat tinggi apabila skor min dan sisihan piawai ialah $M = 4.31$, $SP = .606$. Manakala, Amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia dalam aspek Menghargai Kepelbagaian yang lain iaitu ‘Penerimaan Kepelbagaian Generasi’, ‘Penerimaan Kepelbagaian Budaya’, ‘Penerimaan Kepelbagaian Generasi’ dan ‘Penerimaan Kepelbagaian Bidang’ adalah tinggi apabila skor min antara 3.50 hingga 4.29.

Rumusannya, amalan kepimpinan *futuristic* pengetua SMKA Zon Timur Semenanjung Malaysia adalah tinggi apabila skor min adalah melebihi 3.50.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua SMKA di Kelantan, Terengganu, dan Pahang secara konsisten mempraktikkan kepimpinan *futuristic* pada tahap tinggi apabila skor min ialah 4.19. Dalam kerangka teori dan dasar nasional, skor min yang melebihi 3.50 dianggap menandakan amalan yang

unggul dan proaktif (Hashim & Embong, 2020; KPM, 2013). Berikut ialah huraian terperinci bagi setiap domain berdasarkan analisis skor dan sokongan data sekunder.

Kepimpinan Yang Profesional (M=4.19)

Dalam konteks pendidikan abad ke-21, kepimpinan *futuristic* memainkan peranan penting dalam memastikan sekolah bergerak selari dengan keperluan zaman digital dan tuntutan nilai sejagat. Pengetua SMKA bukan sahaja berperanan sebagai pemimpin organisasi, malah sebagai pemimpin instruksional dan pemimpin moral yang menjadi contoh teladan kepada warga sekolah. Skor tertinggi yang diperoleh dalam domain ini menandakan bahawa pengetua SMKA perlu mengutamakan dua aspek teras: memimpin pengajaran berkualiti dan berdasarkan nilai murni.

Kepimpinan Pengajaran Berkualiti

Pengetua *futuristic* perlu menunjukkan komitmen terhadap pengajaran dan pembelajaran dengan memastikan guru dibimbing secara profesional serta menyediakan persekitaran pembelajaran yang efektif. Kepimpinan pengajaran (*instructional leadership*) telah dikenal pasti oleh banyak kajian sebagai faktor penentu kepada peningkatan pencapaian murid (Hallinger, 2011; Leithwood et al., 2006). Di SMKA, pengetua mesti menyokong guru dalam memperkukuh amalan pedagogi dan memastikan semua pengajaran mengintegrasikan nilai-nilai Islam yang menjadi teras sekolah. Menurut Darling-Hammond et al. (2020), pemimpin sekolah yang berkesan secara aktif terlibat dalam pembangunan kurikulum, pemantauan pengajaran, dan penyediaan latihan profesional kepada guru. Ini sejajar dengan keperluan SMKA yang memerlukan pemimpin yang memastikan keselarasan antara matlamat kurikulum kebangsaan dengan nilai-nilai agama.

Kepimpinan Berdasarkan Nilai Murni

Kepimpinan *futuristic* tidak terhad kepada aspek teknikal semata-mata, tetapi memerlukan keupayaan moral untuk membuat keputusan yang berpandukan prinsip dan nilai etika. Dalam konteks SMKA, ini amat penting kerana pengetua bukan sahaja bertanggungjawab ke atas urusan tadbir sekolah, tetapi juga menjadi *role model* kepada guru dan murid dalam aspek sahsiah dan akhlak. Hodgkinson (1991) menegaskan bahawa pemimpin pendidikan yang berkesan ialah mereka yang mendasari tindakan dan keputusan mereka berdasarkan nilai moral dan etika. Manakala Sergiovanni (1992) menekankan konsep "kepimpinan berakar nilai" (*values-rooted leadership*) di mana kekuatan kepimpinan lahir daripada kepercayaan dan prinsip yang dikongsi bersama dalam komuniti sekolah. Di SMKA, nilai seperti amanah, adil, ihsan, dan integriti menjadi tonggak kepimpinan. Pemimpin *futuristic* harus mempraktikkan nilai ini secara konsisten dan memperkasa guru serta murid untuk menerapkannya dalam kehidupan harian.

Pemupukan Budaya Kolaboratif (M=4.22)

Kepimpinan *futuristic* dalam konteks Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) bukan hanya menuntut penguasaan teknikal atau kemahiran pentadbiran, tetapi juga memerlukan ciri-ciri nilai diri dan budaya kepimpinan yang memacu transformasi jangka panjang. Skor tertinggi dalam dua aspek penting, iaitu sikap berkualiti dan perkongsian visi dan misi, menunjukkan harapan warga sekolah terhadap pengetua untuk menjadi agen perubahan yang progresif dan berprinsip. Kedua-dua dimensi ini saling melengkapi dalam membentuk kepimpinan berwawasan yang mampu memimpin sekolah agama ke arah kecemerlangan holistik.

Sikap Berkualiti sebagai Asas Kepimpinan Futuristic

Sikap berkualiti merangkumi nilai-nilai seperti integriti, tanggungjawab, ketekunan, empati, dan keterbukaan terhadap pembaharuan. Dalam konteks kepimpinan SMKA, sikap ini ialah teras utama yang membentuk kredibiliti dan kepercayaan dalam kalangan guru, murid, dan komuniti. Pemimpin yang memiliki sikap berkualiti mampu menonjolkan *moral purpose* dalam setiap tindakan mereka (Fullan, 2001). Ini sangat penting dalam SMKA yang turut menggalas misi memperkukuh nilai Islam

dalam sistem pendidikan. Kajian oleh Day et al. (2016) mendapati bahawa pengetua yang menunjukkan sikap berkualiti seperti jujur, telus, dan komited terhadap perkembangan profesional guru dapat mewujudkan budaya kerja yang positif dan produktif. Di sekolah agama, sikap ini harus lebih terserlah kerana pengetua berperanan sebagai *murabbi* (pendidik berasaskan tarbiah), bukan sekadar pengurus organisasi.

Pemimpin *futuristic* juga perlu menunjukkan sikap terbuka terhadap teknologi, pembelajaran sepanjang hayat, dan pendekatan pengurusan berasaskan data (Leithwood et al., 2020). Ini menandakan bahawa sikap berkualiti bukan sahaja mencerminkan akhlak, tetapi juga mencerminkan keterbukaan terhadap inovasi dan keberanian menghadapi perubahan.

Perkongsian Visi dan Misi: Menggerakkan Komuniti Sekolah ke Hadapan

Pengetua *futuristic* berperanan penting dalam membentuk serta menyebarluaskan visi dan misi yang jelas dan beraspirasi. Dalam konteks SMKA, visi dan misi tidak hanya berkisar pada pencapaian akademik, tetapi juga pembinaan jati diri, akhlak, dan kecemerlangan sahsiah Islamiah. Keupayaan pengetua dalam menyampaikan visi yang meyakinkan dan menjadikan misi sebagai panduan strategik harian amat penting dalam memastikan hala tuju sekolah difahami dan dikongsi bersama oleh semua pihak berkepentingan. Menurut Kouzes dan Posner (2017), pemimpin yang berjaya ialah mereka yang mampu "mengilhamkan visi bersama" dan menjadikan visi itu sebagai sumber inspirasi kepada orang lain. Dalam kajian oleh Bush dan Glover (2014), dikatakan bahawa perkongsian visi antara pengetua dan warga sekolah secara signifikan meningkatkan motivasi dan komitmen guru terhadap matlamat sekolah. Bagi pengetua SMKA, membudayakan visi Islamik yang bersifat masa depan seperti melahirkan murid rabbani, berdaya saing global dan berpaksikan al-Quran dan Sunnah memerlukan pendekatan kepimpinan yang inklusif, berstrategi, dan konsisten. Pengetua harus mengadakan wacana, perbincangan profesional, dan pertemuan bersama guru, murid, dan komuniti secara berkala agar visi dan misi tersebut benar-benar difahami, dihayati, dan dilaksanakan bersama.

Mewujudkan Persekitaran Sekolah Kondusif (M=4.27)

Dalam usaha melahirkan sekolah berdaya saing dan berteraskan nilai, kepimpinan *futuristic* di SMKA tidak boleh terhad kepada aspek akademik semata-mata. Sebaliknya, ia harus merangkumi penciptaan persekitaran sekolah yang harmoni, selamat, dan lengkap daripada sudut sosial, peraturan, dan prasarana. Dapatan skor tertinggi dalam domain ini menggariskan tiga komponen penting yang perlu diberi perhatian oleh pengetua SMKA: hubungan interpersonal yang positif, peraturan yang membina, dan kemudahan fizikal yang menyokong pembelajaran abad ke-21

Hubungan Harmonis dalam Kalangan Warga Sekolah

Kepimpinan *futuristic* menekankan pembangunan hubungan yang inklusif, terbuka, dan saling menghormati antara pengetua, guru, murid, dan kakitangan. Hubungan harmoni menjadi asas kepada kolaborasi yang berkesan dan budaya kerja yang positif. Menurut Bryk dan Schneider (2002), kepercayaan interpersonal dalam kalangan warga sekolah ialah prasyarat kepada keberhasilan reformasi pendidikan dan pengurusan perubahan. Dalam konteks SMKA, pengetua harus menjadi pemangkin keharmonian dengan menggalakkan komunikasi dua hala, mewujudkan saluran maklum balas yang adil, dan menanamkan nilai ukhuwah dan toleransi berasaskan prinsip Islam. Pendekatan *distributed leadership* turut menyumbang kepada pengukuhan hubungan kerana ia memberikan kuasa dan kepercayaan kepada pelbagai pihak untuk menyumbang dalam proses membuat keputusan (Harris, 2008).

Peraturan yang Menyokong Warga Sekolah

Kepimpinan *futuristic* juga melibatkan penggubalan dasar dan peraturan yang menyokong keperluan warga sekolah secara menyeluruh. Ini termasuklah peraturan berkaitan disiplin, patuhan etika, penggunaan teknologi, dan keselamatan. Pengetua tidak seharusnya menekankan aspek kawalan

semata-mata, tetapi perlu memastikan bahawa peraturan sekolah bersifat transformasional dan menyokong pembangunan sendiri murid dan guru (Marzano et al., 2005). Di SMKA, pengetua harus menggubal peraturan yang sejajar dengan nilai Islam, namun tetap progresif dan sesuai dengan realiti kontemporari seperti pendidikan digital, kesejahteraan mental, dan hak murid. Peraturan sebegini akan mencipta persekitaran pembelajaran yang menyokong perkembangan kognitif, emosi, dan sosial murid (Sugai & Horner, 2006).

Kemudahan Fizikal yang Mencukupi dan Boleh Digunapakai

Dalam konteks kepimpinan *futuristic*, kemudahan fizikal sekolah bukan sahaja perlu mencukupi, tetapi juga boleh diakses, sesuai guna, dan menyokong pembelajaran inovatif. Pengetua perlu memastikan persekitaran sekolah fizikal selamat, kondusif, dan inklusif. Ini termasuklah bilik darjah pintar, makmal ICT, surau, perpustakaan, bilik guru, dan ruang kolaboratif. Menurut Earthman (2002), kualiti kemudahan fizikal sekolah memberi kesan langsung kepada pencapaian murid, motivasi guru, dan persepsi ibu bapa terhadap profesionalisme sekolah. Dalam konteks SMKA, keperluan untuk ruang aktiviti keagamaan dan spiritual turut menambah dimensi khas yang perlu dipenuhi oleh pengetua. Selain itu, pengetua harus memanfaatkan prinsip ekosistem digital pendidikan dengan menyediakan akses kepada teknologi, internet berkelajuan tinggi, dan sistem pembelajaran maya yang responsif kepada keperluan murid era Revolusi Industri 4.0 (UNESCO, 2021).

Kepimpinan Futuristic Pengetua SMKA dalam Pengayaan Data Sekolah (M=4.25)

Dalam era pendidikan yang berasaskan data dan berorientasikan impak, pengayaan data sekolah menjadi komponen penting dalam kepimpinan *futuristic*. Pengetua yang berkesan bukan sahaja bertindak sebagai pemantau atau penyelia, tetapi juga sebagai pemimpin berasaskan bukti (*evidence-based leader*) yang menggunakan pelbagai sumber data untuk menyokong keputusan, memperbaiki pengajaran, dan merancang pembangunan profesional. Dapatan skor tertinggi dalam domain ini mencerminkan keperluan agar pengetua SMKA memberi tumpuan kepada tiga sumber utama pengayaan data: pengurusan bilik darjah, dokumentasi sekolah, serta penilaian formatif dan sumatif.

Sumber Pengurusan Bilik Darjah

Pengurusan bilik darjah yang efektif bergantung pada keupayaan guru dan pemimpin sekolah untuk menilai dinamik pembelajaran secara berterusan. Pengetua *futuristic* perlu menggalakkan guru menggunakan data pengurusan bilik darjah seperti rekod kehadiran, analisis interaksi murid, tahap penglibatan murid, dan data tingkah laku sebagai input untuk intervensi pedagogi. Menurut Marzano dan Marzano (2003), pengurusan bilik darjah yang berkesan memerlukan sistem sokongan berasaskan data untuk mengenal pasti corak tingkah laku murid dan keberkesanan strategi pengajaran. Dalam konteks SMKA, pengetua harus membina sistem digital yang membolehkan guru merekod dan menganalisis data dengan mudah dan selamat. Penggunaan aplikasi seperti eRPH, SPLKPM, atau sistem pengurusan tingkah laku boleh diperkasa sebagai sebahagian daripada ekosistem data sekolah.

Sumber Dokumentasi Sekolah

Sumber dokumentasi seperti minit mesyuarat, laporan panitia, analisis peperiksaan, laporan program, dan pelan tindakan merupakan data penting untuk penilaian prestasi sekolah secara longitudinal. Kepimpinan *futuristic* menuntut pengetua untuk mengurus dokumentasi secara sistematik, telus, dan boleh dicapai semula untuk kegunaan strategik. Menurut Bernhardt (2016), dokumentasi sekolah yang baik memberi gambaran lengkap terhadap prestasi sekolah, arah tuju strategik, dan keberkesanan pelaksanaan dasar. Di SMKA, pengetua seharusnya memanfaatkan platform digital seperti Google Workspace atau pangkalan data awan (*cloud-based repositories*) untuk menyimpan, mengemas kini, dan berkongsi dokumen secara kolektif.

Sumber Penilaian Formatif dan Sumatif

Penilaian formatif dan sumatif ialah alat utama dalam menilai pencapaian murid dan mengenal pasti jurang pembelajaran. Pengetua *futuristic* harus memastikan bahawa data daripada kedua-dua bentuk penilaian ini digunakan untuk menyokong pengajaran yang responsif, bukan sekadar pelaporan prestasi. Black dan Wiliam (2009) menjelaskan bahawa data daripada penilaian formatif harus digunakan secara berterusan untuk mengubah suai pengajaran demi memenuhi keperluan murid. Dalam konteks SMKA, data ini juga harus mendorong pembelajaran berasaskan nilai dan sahsiah, bukan hanya akademik. Pengetua boleh membina sistem pelaporan formatif yang membolehkan guru berkongsi maklum balas berkala dengan murid dan ibu bapa melalui sistem dashboard sekolah atau portal pembelajaran. Penekanan pada penilaian autentik dan *assessment for learning* adalah selari dengan prinsip pendidikan Islam yang bersifat menyeluruh.

Kepimpinan Futuristic Pengetua SMKA dalam Memperkasa Permuafakatan Pemegang Taruh (M=4.07)

Dalam konteks pendidikan kontemporari, kepimpinan *futuristic* tidak lagi bersifat bersendirian atau eksklusif dalam lingkungan warga sekolah sahaja. Sebaliknya, ia melibatkan strategi jangka panjang untuk membina permuafakatan bersama pemegang taruh luar seperti ibu bapa, komuniti, dan institusi pengajian tinggi (IPT). Dapatan skor tertinggi dalam domain ini mencerminkan harapan agar pengetua SMKA bertindak sebagai pemangkin kolaborasi strategik yang menyokong visi pendidikan Islam abad ke-21 dan memperkukuh daya tahan sekolah dalam ekosistem pendidikan nasional.

Jalanan Ibu Bapa dan Komuniti

Ibu bapa dan komuniti merupakan elemen penting dalam mencipta ekosistem sekolah yang dinamik dan berkesan. Kepimpinan *futuristic* menekankan pendekatan komuniti pembelajaran secara menyeluruh (*whole-community learning approach*) yang menjadikan ibu bapa sebagai rakan strategik dalam mendidik murid, bukan sekadar pemerhati luar. Menurut Epstein (2011), hubungan sekolah-komuniti yang mantap memberikan kesan positif terhadap prestasi akademik murid, kesejahteraan emosi dan keberkesanan pengurusan sekolah. Dalam konteks SMKA, jalinan ini perlu lebih bersifat ukhuwah dan maslahat, di mana nilai-nilai Islam menjadi asas keterlibatan. Pengetua SMKA harus memanfaatkan Majlis Permuafakatan PIBG, surau komuniti, NGO Islamik, dan agensi tempatan dalam menyokong program pembangunan sahsiah, motivasi, serta keusahawanan murid. Kolaborasi ini juga boleh mempelbagaikan sumber kewangan, kepakaran, dan penceramah jemputan yang relevan dengan pendidikan Islam.

Jaringan dengan Institusi Pengajian Tinggi (IPT)

Satu lagi ciri kepimpinan *futuristic* ialah keupayaan membina jaringan strategik dengan Institusi Pengajian Tinggi (IPT) untuk memperkasakan inovasi, penyelidikan tindakan, dan pembangunan profesional. Di SMKA, hubungan dengan IPT seperti Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM) dan Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) boleh membantu memperkayakan amalan pengajaran dan kepimpinan sekolah. Kementerian Pendidikan Malaysia sendiri menyarankan agar sekolah membina hubungan transformatif dengan universiti bagi tujuan *capacity building*, inovasi kurikulum, dan latihan guru secara kolaboratif (KPM, 2013). Pengetua SMKA harus memainkan peranan sebagai pemudah cara yang menjalin memorandum persefahaman (MoU), program *mentor-mentee*, lawatan akademik, serta penyelidikan bersama bagi manfaat murid dan guru. Kepimpinan sebegini memperlihatkan orientasi luar (*outward-facing leadership*) yang memposisikan sekolah dalam rangkaian ilmu dan amalan terbaik (Hargreaves & Fullan, 2012). Ini bukan sahaja menjadikan sekolah lebih progresif, malah membuka peluang kepada murid SMKA untuk melihat laluan pendidikan tinggi sebagai satu aspirasi yang mampu dicapai.

Kepimpinan Futuristic Pengetua SMKA dalam Menghormati Kepelbagaian (M=4.15)

Kepimpinan *futuristic* dalam konteks SMKA menuntut keupayaan pengetua untuk membina komuniti pendidikan yang inklusif, toleran, dan adaptif terhadap pelbagai perbezaan dalam kalangan warga sekolah dan persekitarannya. Skor tertinggi dalam domain menghormati kepelbagaian mencerminkan bahawa warga sekolah melihat nilai empati, keterbukaan, dan sensitiviti terhadap perbezaan sebagai elemen penting dalam kepimpinan masa hadapan. Kepelbagaian ini bukan sahaja meliputi aspek budaya, tetapi juga berkaitan dengan bidang profesional, sistem perundangan, dan generasi.

Penerimaan Kepelbagaian Budaya

Walaupun SMKA sering dikaitkan dengan persekitaran homogen daripada sudut agama, realitinya murid dan guru datang daripada latar budaya, loghat, daerah, bahkan mazhab yang berbeza. Kepimpinan *futuristic* memerlukan pengetua mengurus dan meraikan kepelbagaian ini dengan penuh hikmah dan bijaksana. Menurut Banks (2015), penerimaan kepelbagaian budaya dalam sistem pendidikan perlu dijemakan melalui pendekatan pedagogi multikultural, komunikasi antara budaya, dan amalan sekolah yang bebas daripada diskriminasi. Di SMKA, kepimpinan pengetua harus memastikan bahawa semua latar belakang budaya dan sosioekonomi diberi ruang, suara, dan penghormatan yang setara tanpa menjejaskan identiti Islam sebagai asas sekolah.

Penerimaan Kepelbagaian Perundangan

SMKA terletak dalam sistem pendidikan nasional yang bernaung di bawah dua kerangka undang-undang utama: undang-undang sivil dan syariah. Kepimpinan *futuristic* menuntut pengetua memahami, menghormati, dan menavigasi kedua-dua sistem ini dengan harmoni tanpa konflik kepentingan. Menurut Rahim and Mansor (2018), pemimpin sekolah yang memahami perbezaan kerangka perundangan dapat melaksanakan dasar dan peraturan dengan lebih telus dan berkesan. Di SMKA, pengetua perlu memastikan pematuhan kepada Akta Pendidikan 1996 (Akta 550) serta peruntukan negeri yang berkaitan dengan pendidikan Islam atau fatwa negeri, terutama dalam hal-hal ibadah, aurat, dan aktiviti dakwah murid. Kepimpinan sebegini bukan hanya mematuhi undang-undang, tetapi juga memastikan pelaksanaan dasar berteraskan prinsip *maqasid* syariah.

Penerimaan Kepelbagaian Bidang

Warga sekolah hari ini tidak lagi terhad kepada bidang akademik atau keagamaan sahaja, tetapi merangkumi pelbagai latar belakang profesional: teknologi maklumat, kaunseling, pendidikan khas, keusahawanan, dan STEM. Pengetua *futuristic* harus menghormati kepelbagaian kepakaran ini dan memanfaatkannya untuk memperkukuh strategi sekolah. Robinson et al. (2008) menyatakan bahawa pemimpin yang memberi ruang kepada kepelbagaian kepakaran akan menggalakkan inovasi, meningkatkan motivasi guru, dan mempercepat perubahan organisasi. Dalam SMKA, peranan pengetua bukan untuk menyamaratakan semua bidang, tetapi untuk menyepadukan pelbagai kepakaran ke arah matlamat pendidikan Islam yang holistik. Contohnya, guru STEM boleh berganding dengan guru syariah dalam membina modul bersepadu tentang sains dan al-Quran.

Penerimaan Kepelbagaian Generasi

Warga sekolah terdiri daripada pelbagai generasi, seperti guru *Baby Boomers*, Gen X, murid Gen Z dan Alpha. Masing-masing juga dengan gaya bekerja, berkomunikasi, dan belajar yang berbeza. Kepimpinan *futuristic* memerlukan keupayaan merentas generasi dalam menangani keperluan, harapan, dan pendekatan komunikasi yang sesuai. Menurut Tapscott (2009), pemimpin masa hadapan perlu memahami perbezaan *digital literacy* dan *value systems* antara generasi, serta menyesuaikan strategi kepimpinan agar inklusif dan relevan. Di SMKA, pengetua perlu menyeimbangkan antara pendekatan tradisional dan teknologi, serta memastikan guru veteran dan murid *digital native* dapat berfungsi dalam satu ekosistem yang serasi. Contohnya, penggunaan pembelajaran digital perlu disokong tanpa mengeneipkan nilai tarbiah tradisional.

CADANGAN MODEL KONSEPTUAL KEPIMPINAN FUTURISTIK PENGETUA SMKA

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua SMKA di Kelantan, Terengganu, dan Pahang mempraktikkan amalan kepimpinan futuristik pada tahap tinggi ($M = 4.19$). Ini menunjukkan keselarasan dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 yang menekankan kepimpinan transformasi dan *visionary* (KPM, 2013), serta menyokong keperluan mendesak untuk mengadaptasi gaya kepimpinan yang berorientasikan masa depan (Slaughter, 1996; OECD, 2018). Kepimpinan ini perlu dibentuk melalui strategi yang holistik dan bersifat responsif terhadap perubahan global, digitalisasi, dan perubahan nilai masyarakat moden. Dalam konteks ini, peranan pengetua bukan hanya sebagai pentadbir, tetapi sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu mempengaruhi struktur dan budaya sekolah secara menyeluruh (Fullan, 2001).

Berdasarkan dapatan dan sokongan teori, satu model konseptual boleh dicadangkan bagi menjelaskan hubungan antara domain-domain utama kepimpinan futuristik pengetua SMKA dan hasil keberkesanan sekolah agama. Model ini dinamakan sebagai Model Kepimpinan Futuristik Sekolah Agama (KFISA). Ia merangkumi tujuh komponen utama yang saling berkait dan membentuk asas kepada gaya kepimpinan berorientasikan masa depan:

Profesionalisme Visionari

Pemimpin bertindak sebagai arkitek masa depan organisasi dengan menetapkan visi jangka panjang yang disandarkan pada nilai murni dan kehendak masa hadapan. Berpandukan *Visionary Leadership Model* (Nanus, 1992), pemimpin bukan sahaja merancang, tetapi mengilhamkan, membimbing, dan menyelaraskan tindakan warga sekolah agar selari dengan transformasi pendidikan Islam dan cabaran global. Mereka perlu menunjukkan kejelasan arah dan kepakaran komunikasi strategik agar matlamat sekolah dapat disebarluaskan kepada komuniti sekolah dan luar. Kajian oleh Kouzes dan Posner (2017) turut menyatakan bahawa pemimpin visionari cemerlang dalam membina semangat dan kepercayaan terhadap masa depan yang dicipta bersama.

Budaya Kolaboratif

Elemen ini menekankan pembinaan jaringan kepercayaan dan komunikasi dua hala antara semua pihak dalam komuniti sekolah. Merujuk kepada *Transformational Leadership Theory* (Bass & Avolio, 1994), pemimpin berfungsi sebagai fasilitator kepada budaya syura, sokongan emosi, dan inovasi berasaskan kolaborasi guru-murid-komuniti. Hal ini sejajar dengan dapatan Leithwood et al. (2020) bahawa kolaborasi menambah baik pencapaian dan kesetiaan organisasi. Tambahan pula, model *Professional Learning Communities* (DuFour, 2004) menunjukkan bahawa budaya kolaboratif berterusan membolehkan pertukaran amalan terbaik dan refleksi bersama untuk pembangunan profesional guru. Dalam konteks sekolah agama, pemimpin perlu memastikan kolaborasi ini tidak mengabaikan prinsip akidah, adab, dan nilai spiritual yang menjadi teras SMKA.

Pembangunan Kompetensi Kendiri

Komponen ini mengangkat keperluan pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan pemimpin. Berdasarkan teori pembelajaran dewasa (Knowles, 1984) dan pendekatan *Transformative Leadership* (Montuori & Donnelly, 2017), pemimpin yang reflektif dan proaktif dalam membangunkan kompetensinya akan lebih bersedia mengurus kompleksiti pendidikan moden serta menjadi model kepada guru dan murid. Ini termasuk kemahiran teknologi, komunikasi interpersonal, pengurusan konflik, serta literasi digital Islamik. Kajian oleh Darling-Hammond et al. (2020) mendapati bahawa pemimpin yang sentiasa menambah kompetensinya akan meningkatkan keupayaan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan cabaran masa depan.

Persekitaran Sekolah Kondusif

Mengikut *Organizational Health Theory* (Hoy & Feldman, 1987), persekitaran fizikal dan psikososial sekolah memainkan peranan penting dalam kesejahteraan warga sekolah. Pemimpin perlu mengutamakan kebersamaan, peraturan progresif, dan kemudahan yang inklusif sebagai prasyarat kejayaan holistik, seperti disarankan oleh Earthman (2002) dan Koundyannan et al. (2020). Pengetua yang berjaya mampu mencipta suasana tenang dan saling menghormati yang merentas budaya, latar belakang ekonomi, dan tahap keupayaan. Bagi SMKA, suasana kondusif harus memperkukuh adab Islamik, keteraturan solat berjemaah, dan disiplin spiritual yang konsisten dengan kehendak *maqasid syariah*.

Pengayaan Data Sekolah

Data menjadi asas kepada keputusan profesional dalam kepimpinan *futuristik*. Model ini merujuk kepada pendekatan *Data-Driven Decision Making* (Bernhardt, 2016) yang menekankan pentingnya literasi data dalam membuat keputusan strategik. Pemimpin perlu memahami, menafsir, dan menggunakan data akademik, tingkah laku, serta kepuasan komuniti untuk perancangan jangka pendek dan panjang (Shamsuddin & Abdul Razak, 2023). Dalam konteks SMKA, data seperti pencapaian kokurikulum agama, hafazan, aktiviti dakwah, dan perkembangan akhlak turut menjadi indikator penting. Kepimpinan yang responsif akan menyesuaikan intervensi berdasarkan analisis data trend serta keperluan khusus pelajar dan guru.

Permuafakatan Pemegang Taruh

Berdasarkan *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984), pemimpin perlu melibatkan ibu bapa, alumni, komuniti, dan institusi luar secara strategik. Hubungan ini bukan sekadar sokongan tetapi sebagai pemangkin sumber dan legitimasi sosial. Model ini menggalakkan keterlibatan proaktif melalui MoU, jaringan alumni, atau program kemasyarakatan berteraskan nilai Islam seperti digariskan oleh Epstein (2011) dan Hargreaves dan Fullan (2012). Dalam realiti pendidikan semasa, pengetua *futuristic* perlu memperluas hubungan dengan pihak industri halal, institusi pengajian tinggi Islam, dan agensi dakwah agar sumber luar menyumbang secara aktif kepada agenda pembangunan pelajar.

Penghormatan terhadap Kepelbagaian

Pemimpin futuristik perlu bersifat inklusif terhadap variasi generasi, budaya, profesion, dan sistem. Berpaksikan *Multicultural Leadership Model* (Banks, 2015), serta konsep *Inclusive Leadership* (Deloitte, 2021), kepimpinan dalam konteks SMKA harus mampu menyeimbangkan keutuhan nilai Islam dengan keperluan kontemporari, yakni melalui pendekatan merentas budaya, jantina, dan teknologi (Tapscott, 2009). Ini termasuk kefahaman terhadap keperluan pelajar Gen Z, pendekatan pedagogi responsif, dan pemikiran terbuka terhadap pelbagai aliran ilmu tanpa mengkompromi asas akidah dan nilai akhlak.

Secara keseluruhan, Model KFiSA ini merupakan integrasi antara dimensi strategik, etika, intelektual dan teknikal yang diperlukan untuk kepimpinan abad ke-21 dalam sekolah berteraskan Islam. Ia memberi asas kukuh untuk dijadikan modul latihan NPQEL 2.0, alat refleksi sendiri pengetua, dan kerangka evaluasi keberkesanan kepimpinan dalam konteks pendidikan agama di Malaysia. Dalam landskap pendidikan yang semakin kompetitif, model ini mampu memperkukuh legitimasi dan kualiti institusi SMKA sebagai sekolah yang bukan sahaja cemerlang dalam akademik, tetapi juga unggul dalam nilai spiritual dan kepimpinan sosial.

Struktur visual model ini boleh diilustrasikan dalam bentuk "model lingkaran konvergen" (*convergent circular model*), dengan nilai dan visi berada di tengah sebagai pemacu, dikelilingi oleh enam domain *functional* yang saling berkait dan menyokong matlamat utama kepimpinan *futuristic*. Setiap domain boleh diukur menggunakan indikator-indikator berasaskan teori dan amalan antarabangsa serta lokal.

Cadangan kajian lanjut boleh meneroka kesahan empirik model KFiSA melalui pendekatan *Structural Equation Modelling* (SEM), menggunakan data dan triangulasi kualitatif untuk menguji hubungan kausal antara domain dan impak kepada pencapaian murid, keberkesanan guru, dan reputasi sekolah. Penyelidikan tindakan (*action research*) juga boleh dilaksanakan bagi menilai keberkesanan model ini dalam intervensi pembangunan kepimpinan di sekolah-sekolah menengah agama secara berfasa.

Rajah 1

Model Konseptual Kepimpinan Futuristik Pengetua SMKA



RUMUSAN

Kepimpinan *futureistic* pengetua di SMKA merupakan satu pendekatan kepimpinan strategik, reflektif, dan bersifat holistik yang mempersiapkan sekolah untuk mendepani cabaran pendidikan abad ke-21 serta memelihara nilai-nilai teras Islam. Dapatan menunjukkan bahawa pengamalan tujuh domain utama menjadi keperluan kritikal dalam mengangkat daya saing dan keberkesanan kepimpinan sekolah agama.

Pertama, dalam domain *Professional Futureistic Leadership*, pengetua SMKA perlu menjadi pemimpin berwawasan yang menggabungkan nilai tarbiah dengan kecaknaan terhadap teknologi, inovasi, dan kepelbagaian global. Kepimpinan sebegini memerlukan kebolehan meramal perubahan dan menyesuaikan strategi pentadbiran dengan keperluan semasa dan akan datang.

Kedua, melalui *Cultivation of a Collaborative Culture*, pengetua perlu memacu budaya kerja berpasukan yang berteraskan syura, saling mempercayai, dan berkongsi tanggungjawab. Kolaborasi ini merangkumi guru, pelajar, ibu bapa, dan komuniti agar wujud ekosistem pendidikan yang inklusif dan menyeluruh.

Ketiga, *Self-Competency Development* menuntut agar pengetua memperkukuh kompetensi diri daripada aspek intelek, emosi, spiritual, dan profesional. Pembangunan sendiri ini menjadi asas kepada

kebolehan membuat keputusan etika, menyelesaikan konflik, serta membimbing warga sekolah ke arah kecemerlangan berterusan.

Keempat, dalam *Creation of a Conducive School Environment*, pengetua bertanggungjawab membina suasana sekolah yang aman, kondusif, dan menyokong pembangunan sahsiah serta intelektual pelajar. Ini meliputi aspek fizikal, psikososial, keselamatan, serta nilai-nilai Islam yang diterapkan secara berterusan dalam budaya sekolah.

Kelima, *Enrichment through School Data* menekankan bahawa pengetua harus memimpin berasaskan bukti. Pengumpulan, analisis, dan penggunaan data daripada bilik darjah, dokumentasi sekolah, dan penilaian pelajar mesti dijadikan asas utama untuk membuat keputusan pedagogi dan pentadbiran yang bersifat responsif dan strategik.

Keenam, dalam domain *Stakeholder Engagement*, pengetua perlu menggerakkan jalinan erat dengan pelbagai pemegang taruh seperti ibu bapa, komuniti, dan institusi pengajian tinggi. Jaringan ini memperluaskan peluang kolaboratif, sumber ilmu, dan pemantapan kemenjadian murid.

Ketujuh, *Respect for Diversity* ialah tonggak nilai dalam kepimpinan *futuristic*. Pengetua SMKA perlu meraikan dan mengurus kepelbagaian budaya, generasi, kepakaran, dan latar perundangan dengan adil dan berhemah. Ini penting dalam memastikan sekolah agama kekal relevan dalam dunia pendidikan yang kian mencabar serta penuh dengan persaingan.

RUJUKAN

- Abd Rahim, S. A. A., Abd Hamid, H. S., Samsudin, N., & Ghani, M. F. A. (2020). Teacher leadership models: A directed analysis of content. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)* (pp. 172–176). Atlantis Press.
- Abdullah, M., Yusoff, R., & Salleh, M. (2021). Cabaran kepimpinan sekolah agama di kawasan luar bandar. *Jurnal Pengurusan Pendidikan Islam*, 6(1), 45–59.
- Azhar Harun, Ramli Basri, Zaidatol Akmaliah Lope Pehei & Soaib Asimiran. (2016). Amalan kepemimpinan guru di sekolah menengah zon Timur semenanjung Malaysia. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(4), 1-24.
- Bahagian Pendidikan Islam. (2023). *Direktori sekolah agama Malaysia*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Banks, J. A. (2015). *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching* (6th ed.). Routledge.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.
- Bernhardt, V. L. (2016). *Data analysis for continuous school improvement* (4th ed.). Routledge.
- Black, P., & Wiliam, D. (2009). Developing the theory of formative assessment. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*, 21(1), 5–31.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- Campell, H. (2020). *Islamic education and inclusion: Global perspectives*. Routledge.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.

- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Davis T. J. & Christian P. C. (2018). Leadership development. In Farazmand, A. (Ed.), *Global Encyclopaedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 3641-3647). Springer.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Deloitte. (2021). *Six signature traits of inclusive leadership*. Deloitte.
- Earthman, G. I. (2002). School facility conditions and student academic achievement. *Virginia Educational Facility Planners*, 39(3), 31–35.
- Edria Nita Mustaffa & Muhammad Faizal A. Ghani. (2020). Pemikiran futuristik dalam kalangan pemimpin murid SMKA dan SMA di Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 54–69.
- Epstein, J. L. (2011). *School, family, and community partnerships: Preparing educators and improving schools* (2nd ed.). Routledge.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Forrester, V. V. (2019). *School management information systems: Challenges to educational decision-making in the big data era*. arXiv.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). *How to design and evaluate research in education* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025*. KPM.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172–188.
- Hashim, R., & Embong, A. R. (2020). Kepimpinan pendidikan Islam dalam era digital: Suatu analisis kritikal. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 10(1), 1–14.
- Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. SUNY Press.
- Hoy, W. K., & Feldman, J. A. (1987). Organizational health: A measure for administrators. *NASSP Bulletin*, 71(500), 21–27. <https://doi.org/10.1177/019263658707150004>
- International Academic Board (IAB). (2020). *Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS 2.0)*. Institut Aminuddin Baki.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kandasamy, M. (2024). Ethical leadership in the age of AI: A framework for transparency, fairness and sustainability. *Journal of Future Leadership Studies*, 12(1), 45–60.

- Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2006). *Pelan induk pembangunan pendidikan 2006–2010: Rancangan Malaysia ke-9*. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013–2025*. KPM.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2020). *Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS 2.0)*. Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2021). *Pelan Strategik Transformasi Digital Pendidikan 2021–2025*. KPM. <https://www.moe.gov.my>
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action: Applying modern principles of adult learning*. Taylor & Francis.
- Koundyannan, T., Abdul Kadir, S. A., Basri, R., & Ayub, A. F. M. (2020). Predictors of school effectiveness: School culture and climate of Sekolah Kebangsaan Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(11), 866–878.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Azah, V. N., Harris, T. R., Slater, C., & Jantzi, D. (2020). Principal leadership: A review of research 1990–2018. *Educational Administration Quarterly*, 56(3), 437–492. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham.
- Marzano, R. J., & Marzano, J. S. (2003). The key to classroom management. *Educational Leadership*, 61(1), 6–13.
- Marzano, R. J., Waters, T., & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. ASCD.
- Mohd Arifin, N. (2017). Cabaran pelaksanaan kurikulum di sekolah agama negeri: Kajian di Kelantan dan Terengganu. *Jurnal Pengajian Islam*, 39(2), 65–80.
- Mokhtar, M., & Halim, L. (2018). Kolaborasi guru sebagai strategi inovasi: Tinjauan dari aspek kepemimpinan instruksional. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 13, 77–90.
- Montuori, A., & Donnelly, G. (2017). Transformative leadership. In J. Neal (Ed.), *Handbook of personal and organizational transformation* (pp. 1–33). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-29587-4_26-1
- Muijs, D. (2011). *Doing quantitative research in education with SPSS* (2nd ed.). SAGE.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- Nurazura, M. H., Ahmad, N. A., & Rosni, N. A. (2022). School climate and student development: An Islamic leadership approach. *Asian Journal of Islamic Education*, 4(1), 22–35.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). *The future of education and skills 2030: The future we want*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/2030>
- Pendleton, D. & Furnham A. (2016). The impact of personality on leadership. In Pendleton, D. & Furnham, A. (Eds.). *Leadership: All You Need to Know* (pp. 169–187). Palgrave Macmillan.
- Rahim, N. A., & Mansor, N. (2018). Educational governance in Malaysia: A dual legal framework perspective. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 3(11), 81–91.
- Robinson, V. M. J., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2008). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Ministry of Education, New Zealand.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Shamsuddin, F., & Abdul Razak, A. Z. (2023). Development of a model for data-driven decision making: Critical skills for school leaders. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 8(12), e002614. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i12.2614>

- Sharpe, B. (2013). *Three horizons: The patterning of hope*. Triarchy Press.
- Slaughter, R. A. (1996). Futures studies: From individual to social capacity. *Futures*, 28(8), 751–762. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(96\)00033-0](https://doi.org/10.1016/0016-3287(96)00033-0)
- Sugai, G., & Horner, R. H. (2006). A promising approach for expanding and sustaining school-wide positive behavior support. *School Psychology Review*, 35(2), 245–259.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- World Bank. (2022). *Data-driven decision-making in education: A toolkit for school leaders*. World Bank.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Zohar, D. (2022) A leader of leaders. In Zohar, D. (Ed.), *Zero Distance* (pp. 127–135). Palgrave Macmillan.