



AMALAN KEPIMPINAN TERSEBAR (DISTRIBUTED LEADERSHIP) DI SEBUAH SEKOLAH MENENGAH HARIAN

HJH JUNAIDAH BT TUKIMIN

Pengetua Cemerlang
SMK Sultan Abdul Aziz Shah, Kajang.

ABSTRAK

Pengetua adalah individu yang dipilih oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia untuk meneraju dan memimpin organisasi sekolah. Kebolehan dan keupayaan pengetua mengurus, mentadbir dan memimpin organisasi sekolah boleh dilihat dari segi peningkatan pencapaian dalam semua bidang merangkumi akademik, ko-kurikulum dan perkembangan sahsiah murid yang baik. Selain daripada menentukan fokus sekolah dan KPI sekolah, pengetua yang berkesan perlu menggalakkan wujudnya komuniti pemimpin dalam sekolah. Komuniti pemimpin boleh diwujudkan dengan menyebarkan kepimpinan di semua peringkat di sekolah, bukan hanya di kalangan pemimpin peringkat pertengahan sahaja. Di sini guru-guru perlu diberi kepercayaan atas keupayaan mereka untuk memimpin sesama rakan sejawat atau pun guru-guru yang baru dalam semua aktiviti kepimpinan di sekolah. Walau bagaimanapun beberapa kriteria perlu diberi perhatian apabila pengetua ingin melantik seorang pemimpin dari kalangan guru seperti: wawasan guru itu hendaklah selari dengan misi sekolah, berkeupayaan mengurus pasukan, berkebolehan mempengaruhi rakan sejawat dan mempunyai kemahiran interpersonal yang baik. Apa yang penting dalam kepimpinan tersebar ini ialah kerjasama, perkongsian dan berlaku pengagihan aktiviti di kalangan guru. Di sekolah, banyak aktiviti kepimpinan yang telah dijalankan dengan jayanya. Contohnya: Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP), Program 3K, Mentor Guru, Kelab Guru, Kelab Usahawan Muda dan Program Tuisyen Sekolah. Semua aktiviti ini berjaya dilaksanakan, malahan kepimpinan guru seperti ini mendapat sokongan dan penglibatan yang baik daripada murid-murid kerana mereka dapat bekerja dalam pasukan yang dipimpin oleh orang yang lebih dekat dengan mereka.

PENGENALAN

Kepimpinan di peringkat organisasi sekolah merupakan fungsi yang sangat penting memandangkan sekolah adalah agen perubahan masyarakat. Pemimpin di sekolah sentiasa berinteraksi terutamanya dengan murid-murid, guru-guru, ibu bapa, agensi-agensi kerajaan dan swasta di mana semua ini memerlukan komunikasi yang berkesan.

Seorang pengetua di sekolah adalah juga seorang pemimpin, pengurus, pentadbir dan ketua kepada organisasinya. Tugas yang mencabar dan berisiko ini sebenarnya memerlukan pengetahuan yang mantap, kemahiran dan pengalaman yang luas bagi membolehkan seorang pengetua itu bertindak dengan lebih berkesan.

Kecemerlangan sekolah sangat berkait rapat dengan gaya kepimpinan pengetua. Seorang pengetua yang merupakan pemimpin perubahan bukan sahaja dapat mengubah wajah sekolah secara fizikal, tetapi juga dapat membuat anjakan paradigma dari segi pencapaian akademik, keterlibatan dalam kokurikulum dan juga melahirkan generasi sekolah yang bersahsiah dan berakhlak mulia. Budaya kepimpinan sekolah yang menggalakkan komuniti pemimpin akan dapat menggerakkan warga sekolah untuk bekerja



dalam pasukan di mana kemahiran dan pengalaman ahli dapat digabungkan dan saling melengkapi untuk mencapai wawasan organisasi.

APAKAH KEPIMPINAN TERSEBAR (DISTRIBUTED LEADERSHIP)?

Kepimpinan tersebar pada dasarnya adalah kepemimpinan di semua peringkat dalam organisasi dan tidak hanya bergantung kepada arahan dan keputusan dari pihak atas (Alma Harris, 2002). Ia melibatkan banyak aktiviti kepemimpinan di dalam sekolah dan mengamalkan kepemimpinan peringkat bawahan secara berkesan.

Pengetua yang mengamalkan kepimpinan tersebar membolehkan kepimpinan bergerak di semua peringkat dalam organisasi. Amalan kepimpinan yang tersebar luas di dalam sekolah berupaya menggalakkan interaksi di antara ramai pemimpin sama ada di kalangan guru ataupun murid. Amalan kepimpinan tersebar ini boleh dilaksanakan dalam organisasi jika organisasi itu mempunyai kapabiliti dan kapasiti dari segi kepimpinan, dan ianya mestilah berdasarkan kepada keperluan organisasi tersebut.

Roland Barth dari Universiti Harvard menyatakan bahawa, "Guru-guru memiliki kepimpinan yang luar biasa dan kepimpinan mereka adalah sumber besar yang tidak digunakan bagi memajukan sekolah. Semua guru dapat memimpin. Kepimpinan bermakna memastikan perkara yang anda percaya atau pun bayangkan dapat berlaku. Semua orang berhak mendapat peluang".

Oleh sebab itu perlu diwujudkan komuniti pemimpin dalam organisasi sekolah. Amalan kepimpinan tersebar adalah satu cara mewujudkan komuniti pemimpin dalam sekolah, di mana sekolah bergerak daripada pencapaian kepada pengubahan (Davies & West). Semua orang akan terlibat dengan wawasan organisasi dan semuanya memainkan peranan aktif dalam mengubah organisasi, bukan sekadar menguruskan organisasi.

KRITERIA MEWUJUDKAN KEPIMPINAN TERSEBAR

Berikut adalah beberapa keadaan di sekolah dan kriteria yang perlu ada pada seseorang guru apabila mereka hendak dilantik sebagai pemimpin:

Misi

Semua orang mesti terlibat dengan perkembangan wawasan sekolah. Guru yang akan menjadi pemimpin mestilah jelas tentang visi dan misi sekolah dan sedar halatuju yang dikehendaki oleh pengetua.

Pasukan

Pemimpin guru perlu mempunyai keupayaan mengurus semua orang dalam pasukannya dengan baik. Menurut West – Burnham, kepimpinan dalam pasukan yang berkesan disebabkan keperluan kepada kepimpinan itu dan persekitaran yang selamat yang membolehkan kualiti kepimpinan dapat berkembang. Semua pasukan akan diturunkan tanggungjawab, tetapi pihak atasan hendaklah terus memberi sokongan dan bantuan semasa mereka berusaha memenuhi tanggungjawab mereka.



Kebolehan Mempengaruhi Rakan Sejawat

Perkara penting dalam menjayakan kepimpinan tersebar ini adalah bergantung kepada keupayaan guru untuk mempengaruhi rakan sejawat dalam memenuhi tanggungjawab yang diamanahkan oleh pihak pengurusan sekolah. Oleh itu pemimpin guru mestilah seorang yang kuat dari segi peribadinya, mempunyai pemikiran yang positif serta mempunyai idea yang kreatif dan inovatif supaya rakan sejawat yang dipimpinnya dapat menerima kehebatannya sebagai ketua.

Kemahiran Interpersonal Sebagai Seorang Pemimpin Guru

Seorang pemimpin guru mestilah mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan supaya mereka dapat mengurus kerja dan melaksanakan tanggungjawab yang diterima secara bersama dan dalam pasukan. Mereka yang mempunyai kemahiran interpersonal yang baik akan dengan mudah mendapat kerjasama daripada orang-orang di bawahnya.

Budaya Sekolah

Sekolah mestilah mempunyai budaya yang menggalakkan perubahan dan kepimpinan daripada guru. Disamping itu pengetua perlu percaya kepada kebolehan dan kemampuan guru sebagai pemimpin dalam menjalankan aktiviti-aktiviti sekolah yang telah diamanahkan kepadanya. Kepercayaan yang diberi merupakan satu penghargaan kepada guru-guru dan mereka akan berusaha untuk menyempurnakan tanggungjawab tersebut sehingga berjaya.

Sokongan Dari pihak Pentadbiran

Guru-guru perlu terlibat dalam proses menentukan peranan yang perlu dimainkan oleh mereka dan pengetua hendaklah mengupayakan guru-guru tersebut supaya mereka bertanggungjawab kepada pembangunan dan perubahan sekolah. Pengetua mungkin dapat membantu dari segi kos, nasihat dan tunjuk ajar apabila diperlukan.

Pemantauan

Pengetua dan pihak pengurusan atas hendaklah membuat pemantauan aktiviti-aktiviti kepimpinan di sekolah supaya perancangan yang dilaksanakan benar-benar mengikut wawasan sekolah dan berusaha membantu pemimpin-pemimpin ini jika mereka menghadapi masalah semasa menjalankan tanggungjawab tersebut.

Penghargaan dan Pengiktirafan.

Dalam mengurus sumber manusia seorang ketua tidak dapat lari daripada menjaga perasaan guru supaya amalan kepimpinan tersebar ini dapat dikekalkan. Usaha-usaha perlu dibuat untuk memberi penghargaan dan pengiktirafan kepada mereka, meski pun sekadar mengucapkan, 'Terima Kasih', 'Syabas' dan 'Tahniah'. Pemberian sijil dan anugerah pada Hari Kualiti Sekolah juga patut dijadikan amalan supaya komuniti pemimpin di sekolah boleh dimantapkan lagi.

AMALAN KEPIMPINAN TERSEBAR DALAM AKTIVITI SEKOLAH (Beberapa contoh aktiviti kepimpinan yang dijalankan di sekolah)

Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP)

Pengurusan latihan dalam perkhidmatan di sekolah ini diserahkan kepada satu jawatankuasa dan seorang guru dipilih dan dilantik untuk mengetuai jawatankuasa ini.



Guru ini merupakan pemimpin yang akan menguruskan LADAP termasuk membuat kajian keperluan latihan, membuat perancangan, penjadualan dan melaksanakan kursus serta mencari penceramah atau fasilitator. Pencapaian kepimpinan guru dapat dinilai dari segi beberapa siri kursus yang telah berjaya dilaksanakan. KPI kursus dalam perkhidmatan untuk guru adalah minima 7 hari.

Program 3K (Kebersihan, Kesihatan, Keselamatan)

Suasana yang kondusif dapat menyuntik keberkesanan dalam pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu Program 3K adalah satu kaedah yang boleh menyumbang kepada kecemerlangan akademik. Ia dilaksanakan oleh satu jawatankuasa yang dipimpin oleh seorang guru yang dipilih berdasarkan kapabilitinya untuk mempengaruhi rakan-rakan sejawat dan guru-guru yang lebih muda daripadanya untuk merancang dan melaksanakan program tersebut. Kebolehan sebagai pemimpin terbukti apabila beberapa siri gotong-royong dapat dilaksanakan. Selain itu aktiviti-aktiviti keselamatan yang melibatkan murid-murid sekolah juga telah berjaya diadakan. Guru tersebut juga mempunyai kewibawaan untuk mendapatkan kerjasama daripada komuniti setempat dan agensi-agensi kerajaan seperti Majlis Perbandaran, Alam Flora, Bomba, Polis, Ketua-Ketua Penduduk dan ibubapa.

Mentor Guru

Guru-guru yang baru dilantik dan berkhidmat di sekolah ini diletakkan di bawah seorang mentor atau guru senior mengikut mata pelajaran opsyen. Guru mentor ini merupakan pemimpin kepada guru baru tersebut dan membimbingnya dalam hal-hal pengajaran dan pembelajaran.

Kelab Guru

Kelab Guru Sekolah biasanya diketuai oleh seorang guru yang dipilih secara undian. Guru ini akan menjadi pemimpin guru dan menyediakan perancangan aktiviti kelab berdasarkan persetujuan majoriti. Kepimpinan guru dapat dilihat apabila guru itu dapat melaksanakan beberapa program seperti sukaneka, sambutan Hari Guru, Hari Kualiti dan aktiviti-aktiviti kebajikan guru.

Sistem Bimbingan Taulan

Sistem Bimbingan Taulan ialah satu pendekatan pembelajaran berpasukan dalam pengajaran dan pembelajaran matapelajaran Matematik dan Sains. Di sini guru yang menjadi pembimbing merupakan pemimpin kepada kumpulan guru yang dibimbingnya. Guru tersebut akan menyediakan bahan-bahan dan peralatan yang perlu serta merancang jadual sesi bimbingan taulan.

PENUTUP

Kekuatan dan kecemerlangan sesebuah sekolah dapat direalisasikan jika amalan kepimpinan tersebar di pelbagai peringkat dijalankan di sekolah. Sebagai seorang ketua jabatan, pengetua perlu mewujudkan suasana yang menggalakkan untuk melahirkan ramai pemimpin di peringkat bawah supaya visi dan misi sekolah boleh dikembangkan dan dihayati oleh semua warga organisasi. Di samping kepercayaan yang diberi kepada guru-guru yang dikehendaki memenuhi tanggungjawab menjalankan tugas tertentu, mereka juga sewajarnya diberi penghargaan dan pengiktirafan atas kejayaan melaksanakan tanggungjawab tersebut.



RUJUKAN

Barth, R.S. (1990). *Improving Schools from Within*. San Francisco.

Davies, B. & West-Burnham, J. (2006). *Reengineering & Total Quality In Schools*. London: Financial Times, Pitman Publishing.

Harris, A. (2002). *Distributed Leadership In School : Leading or Misleading*. University of Warwick, Coventry, UK.

West Burnham, John. (1946). *Leadership & Professional Development in School*. London: Financial Times, Pitman Publishing.

