

AMALAN TERBAIK PrOD DI SMK SERI BENTONG

ABDUL RAHIM BIN MOHD YUNUS

SMK Bukit Rangan, Kuantan Pahang

ABSTRAK

Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) yang dilancarkan pada 2008 adalah berdasarkan Model Pembangunan Organisasi Bagi Sekolah di Malaysia yang dicipta oleh Pasukan Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, Kementerian Palajaran Malaysia. Program yang melibatkan 40 buah sekolah menengah dari seluruh negara menggunakan pendekatan andragogi dengan menggabungkan sesi-sesi bengkel, perbincangan sindiket, lawatan penanda aras serta konsultasi di sekolah. Kertas kerja ini membentangkan pengalaman aplikasi konsep serta pendekatan Pembangunan Organisasi saranan PrOD dalam bentuk amalan terbaik (best practices) yang dilaksanakan oleh Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Bentong (SMKSB). Tumpuan adalah kepada proses menimbulkan rasa kesedaran terhadap tanggungjawab yang datang bersama tugas dalam kalangan warga sekolah; khususnya kepada peringkat pemimpin atasan, pertengahan, baru (emerging leaders) dan pelajar. Dengan keunikan sekolah berstatus Model Khas yang menggabungkan pelajar sekolah rendah (tahun 4 hingga tahun 6) dan pelajar menengah sehingga tingkatan 5; pelaksanaan PrOD mempunyai cabaran serta pengalaman yang tersendiri. Selain itu, dibincangkan juga faktor-faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan awal pelaksanaannya di SMKSB.

PENDAHULUAN

Institut Aminuddin Baki (IAB) telah melancarkan inisiatif yang baru dalam pendidikan negara kita untuk meningkatkan pencapaian sekolah. Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) yang dilancarkan pada 2008 adalah berdasarkan Model Pembangunan Organisasi. PrOD ciptaan Pasukan Perunding Kanan di bawah naungan IAB ini dikendalikan oleh Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan dan Hubungan Antarabangsa. Program ini sudah diperkenalkan ke persada antarabangsa dalam International Conference on Educational Innovation atau ICEI- di Hotel Legend, Kuala Lumpur pada 6-8 Mei 2008.

Bagi menunjukkan domain yang jelas dalam usaha pembangunan organisasi, pihak Perunding Kanan IAB menggunakan definisi oleh Michael Fullan yang lebih relevan dengan konteks sekolah. Oleh itu, usaha pembangunan organisasi di sekolah perlu dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Selain itu fokusnya ialah kepada perubahan dari segi prosedur, proses, norma dan struktur formal dan tidak formal melalui penggunaan konsep dan kaedah membangunkan tingkahlaku. Matlamat pembangunan organisasi ada dua aspek: iaitu memenuhi kehendak individu (kualiti kehidupan) dan meningkatkan cara organisasi berfungsi dan hasilnya. (Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, 2008).

Model Pembangunan Organisasi ini yang direka untuk sekolah-sekolah di Malaysia adalah berpusatkan kecemerlangan murid. Terdapat lapan domain yang diberi tumpuan seperti berikut:

- Memimpin dan mengurus perubahan
- Membina kapasiti dan kepaduan

- Pembangunan peribadi
- Kepimpinan
- Sistem pengurusan sekolah
- Pengurusan pengetahuan
- Budaya dan nilai-nilai
- Perhubungan pasukan

(Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, 2008).

Rancangan pelaksanaan program ini adalah dalam jangka masa tiga tahun (2008 hingga 2010) bagi 40 sekolah yang dipilih dalam Kohort Pertama. Bimbingan program ini menggunakan perbincangan sindiket, dialog profesional untuk berkongsi amalan terbaik (best practices), kuliah, kajian kes, lawatan penanda aras membina pelan tindakan dan disusuli dengan konsultasi di sekolah oleh Pasukan Perunding Kanan IAB. Fasa Pertama program ini bermula pada tahun 2008 dan tumpuan yang diberi adalah kepada pembangunan peribadi dan kepimpinan. Fasa 2 pula akan dilaksanakan pada tahun 2009, yang menggunakan Model PERFORM oleh Blanchard.

Kertas ini adalah berdasarkan pengalaman peribadi sebagai Pengetua di SMKSB yang menerima bimbingan IAB bersama Puan Zulaikha binti Marani, Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Walaupun saya telah bertukar sekolah dan tidak sempat menamatkan perancangan tiga tahun yang dirangka, PrOD di SMKSB masih diteruskan. Berdasarkan reka bentuk PrOD, pengetua-pengetua yang terlibat dalam Fasa Pertama akan terus membawa program ini ke sekolah baru dan diharap dapat menyebarkan mesej pembangunan organisasi ini lebih luas ke sekolah-sekolah lain.

LATAR BELAKANG SEKOLAH

SMKSB ialah sekolah lokasi luar bandar berstatus Sekolah Rancangan Khas (SRK), sekolah kawalan Jabatan Pelajaran Negeri Pahang yang ditubuhkan pada tahun 1997; khusus bagi menempatkan pelajar cemerlang negeri Pahang yang tidak terpilih ke Sekolah Berasrama Penuh (SBP) dengan kemasukan minimum pencapaian UPSR 3A2B. (Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Bentong, 2009).

Keunikan SMKSB pula ialah status Sekolah Model Khas di peringkat kebangsaan mulai tahun 2000, iaitu gabungan sekolah menengah dan rendah di bawah pentadbiran seorang Pengetua seperti Sekolah Model Khas Baling. Murid Tahun 4 diterima masuk bagi projek Sekolah Indera Shahbandar Pahang (SISP-Sekolah Rendah) mengambil sempena ilham Menteri Pelajaran ketika itu, YAB Dato' Seri Mohd Najib Tun Abdul Razak. Projek ini memperuntukkan enam kelas Tahap 2 iaitu dua kelas bagi setiap tahun 4, 5 dan 6. Jumlah maksimum kelas menengah ialah 18 bagi Tingkatan 1 hingga Tingkatan 5.

Keutamaan pemilihan ialah pelajar luar bandar yang berlatar belakang sosio-ekonomi rendah dari beberapa daerah di Pahang; iaitu Bentong, Temerloh, Raub, Lipis dan juga pernah pada satu ketika dahulu dari Cameron Highlands.

Pahang mempunyai empat Sekolah Model Khas daripada jumlah 11 sekolah seumpamanya di seluruh negara. Pelajar SISP - Sekolah Rendah diharapkan berupaya berdikari lebih awal dan matang melalui interaksi dengan pelajar menengah serta lebih cemerlang dalam pelbagai aspek. Mereka diharapkan akan kekal lapan tahun di sekolah ini sehingga menamatkan pelajaran menengah.

Pada awal penubuhannya, 100% pelajarinya tinggal di asrama dan keadaan ini memberikan kelebihan kepada SMKSB kerana pembentukan pelajar adalah sepenuhnya terkawal dalam suasana sekolah sebagaimana di Sekolah Berasrama Penuh.

CABARAN SEBAGAI SEKOLAH MODEL KHAS

Pada setiap awal tahun, SISP - Sekolah Rendah memerlukan pelajar-pelajar Tahun Tiga dari sekolah-sekolah kebangsaan untuk diberi bantuan dan kemudahan khusus di asrama supaya mencapai kecemerlangan dalam UPSR, kokurikulum dan sahsiah. Walau bagaimanapun, kuota 60 tempat bagi pelajar tidak pernah dapat dipenuhi walaupun Yayasan Pahang bersedia menaja keperluan mereka dalam bentuk yuran asrama, uniform sekolah dan biasiswa sekolah rendah (bagi keluarga yang pendapatan rendah). Antara masalahnya ialah:

1. Sebahagian pelajar tidak dapat menyesuaikan diri dengan kehidupan di asrama kerana faktor pergantungan emosi kepada keluarga (berjauhan).
2. Ibu bapa keberatan menghantar anak-anak seusia sepuluh tahun untuk tinggal di asrama.
3. Tiada maklumat jelas tentang projek Sekolah Model Khas dalam kalangan guru-guru di sekolah rendah untuk menggalakkan pelajar mereka memohon masuk ke SISP – Sekolah Rendah.
4. Persaingan *Red Ocean* dalam kalangan sekolah-sekolah kebangsaan yang seboleh mungkin mahu mengekalkan pelajar cemerlang mereka bagi mencipta, mengekalkan atau memecahkan rekod peratusan pencapaian 5A dalam UPSR.
5. Penekanan kepada analisis berdasarkan '*ranking*' di peringkat daerah, negeri serta peranan media yang mengiktiraf kecemerlangan sekolah pilihan seperti SISP – Sekolah Rendah menimbulkan rasa kurang senang dalam kalangan pentadbir sekolah rendah. Mereka dipersoalkan kerana gagal mencapai target yang ditentukan (baca ETR-Expected Targeted Result). Justeru tidak menggalakkan pelajar 'projek' mereka masuk ke SISP – Sekolah Rendah.

Menyedari masalah tersebut mulai awal tahun 2007, SMKSB telah memulakan langkah perletakan semula kedudukan (repositioning) dengan tambahan pendekatan baharu; selain imej sedia ada. SMKSB telah bergerak sebagai pusat kecemerlangan anak-anak luar bandar yang menjadikan semua sekolah kebangsaan di Daerah Bentong, Raub dan Temerloh sebagai rakan kongsi strategik kepada Projek Sekolah Model Khas. Ini dilaksanakan melalui sesi '*outreach*', khusus untuk memenuhi kuota 60 orang pelajar Tahun empat SISP – Sekolah Rendah.

Hasrat mengekalkan pelajar selama lapan tahun di sekolah ini dari segi realiti tidak tercapai sepenuhnya. Apabila pelajar cemerlang dalam UPSR, sebahagian mereka ditawarkan tempat di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) atau Maktab Rendah Sains Mara (MRSM). Demikian juga pelajar cemerlang PMR akan menyambung pelajaran di SBP, Sekolah Berasrama Penuh Integrasi (SBPI), MRSM, atau SM Teknik yang menyebabkan sekurang-kurangnya kekurangan satu kelas atau lebih. Tiada halangan kepada pertukaran mereka tetapi SMKSB menganggap ini sebagai satu kejayaan apabila menghantar mereka ke tempat yang lebih baik dan memenuhi kehendak ibu bapa.



SEBELUM PrOD:

Mentadbir SMKSB memerlukan resipi unik kerana status dan jangkaan yang berbeza berbanding sekolah harian. Saya perlu memerhati untuk meningkatkan kesedaran sendiri tentang situasi sekolah. Kesedaran amat penting kerana boleh memberi kesan dan mengawal keadaan (Kohn & Connell, 2005). Pada peringkat awal, perhatian lebih diberikan kepada asrama kerana di situlah 100% pelajar menghabiskan sebahagian besar masa mereka. Saya juga sedar keperluan mendapatkan pasukan team dan memastikan keperluan membangunkan ahlinya yang dinyatakan oleh Maxwell (2001). Pada pandangan awal saya, ada dua maksud bagi perkataan membangunkan: 1. membina 2. menggerakkan dari lena.

Mulai Julai 2005 apabila dilantik sebagai pengetua untuk meningkatkan kecemerlangan asrama saya terlibat bersama-sama warden mendekati pelajar dan cuba mengurangkan masalah-masalah yang berkaitan dengan kemudahan asas serta memberi keyakinan kepada pelajar dan ibu bapa tentang peraturan asrama yang bertujuan menjaga ketenteraman penghuni. Usaha memulihkan asrama dalam masa dua tahun telah banyak mempengaruhi kesediaan SMKSB menyambut PrOD yang diperkenalkan pada 2008. Beberapa aspek yang mempengaruhi pengurusan di Seri Bentong sebelum dan semasa PrOD ialah PKKP, pengurusan tentera dan kepimpinan Islam.

Peningkatan Kurikulum dan Kemajuan Pendidikan

Negeri Pahang mempunyai Program Peningkatan Kurikulum dan Kemajuan Pendidikan (PKKP). Program yang boleh disifatkan sebagai lombong emas Pahang ini memang sudah terbukti mampu meningkatkan kecemerlangan sekolah, khususnya dari aspek kurikulum. PKKP ialah program yang menaungi semua perancangan kemajuan sekolah dari segi, kurikulum, kokurikulum, bina insan, pengurusan pejabat serta kebersihan, keceriaan dan keselamatan. Penggunaan 'headcount' telah digunakan sejak tahun 90an bagi memastikan setiap pelajar diberi perhatian sewajarnya.

Pengurusan Tentera

Sebagaimana kanak-kanak lelaki yang normal, saya tertarik dengan askar dan organisasi tentera. Aktiviti ketenteraan tahun 60an dan 70an yang dicorakkan oleh perkembangan keselamatan negara telah mengagumkan saya. Saya juga guru sejarah semenjak mula mengajar pada tahun 1988 dan telah mengetahui tentang pelbagai kempen ketenteraan dalam mata pelajaran yang diajar sehingga ke Tingkatan Enam. Pengalaman belajar di SBP selama tujuh tahun juga mengajar saya tentang disiplin ala-tentera.

Apabila dihantar menjadi pengetua di SMKSB mulai Julai 2005, saya mencari resepi meningkatkan kecemerlangan dan sedikit sebanyak terpengaruh dengan pendekatan perang dan tentera. Ini dapat saya simpulkan dalam beberapa keadaan berikut:

1. Tun Perak yang menjadi Penghulu di Kelang, apabila dititahkan mempertahankan Melaka daripada ancaman Siam telah membawa bukan sahaja pengikut-pengikutnya tetapi ahli keluarga mereka. Rasional: Orang yang berperang mempertahankan keluarga akan berjuang bermati-matian. Saya memindahkan keluarga saya dari Kuantan ke Bentong mulai 2006 dan meletakkan empat orang anak saya di SMKSB. Saya mencabar semua guru membawa anak mereka masuk ke sekolah itu dan memberi keyakinan bahawa jika kita ingin mengajar anak-anak kandung kita untuk cemerlang maka kita juga akan mencemerlangkan anak-anak kita yang lain. Rakan-



rakan kita yang mengajar juga tentunya mengambil berat dan bersifat keadilan yang akan menyaksikan semua pelajar dilayan sewajarnya.

2. Saya melanjutkan pelajaran pada tahun 1996 di bawah Program Kembar IAB-UM Kohort 1 dalam bidang pengurusan. Dato' Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid yang menjadi Pengarah IAB ketika itu ingin para guru belajar pengurusan dari kaca mata atau tingkap bidang perniagaan atau korporat yang terkenal dengan **sepak terajang** untuk terus unggul merebut bahagian pasaran. Dalam proses itu kami terdedah dengan pelbagai bahan termasuklah *Art of War* oleh Sun Tzu dan *Marketing Warfare* oleh Al Ries dan Jack Trout yang diinspirasi oleh *On War* karangan Jeneral Karl von Clausewitz yang teruji (terbukti) berkesan di medan perang dan dimanfaatkan oleh badan korporat. Seterusnya saya juga dipengaruhi idea organisasi tentera moden melalui bahan bacaan *Hope Is Not A Method, How Organizations Learn: Investigate, Identify, Institutionalize* dan *Team Secrets of the Navy SEAL* yang mengupas pegangan, strategi dan amalan pelbagai institusi ketenteraan yang dianggap organisasi yang amat berkesan dan tersusun di dunia (Anonymous, 1996).

Tertarik dengan pendekatan pengurusan ketenteraan moden berdasarkan penulisan Sullivan dan Harper (1996) dan Townsend dan Gebhardt (2004), yang menggunakan *After Action Review* (AAR) sebagai teknik maklum balas yang berkesan dan kaedah *Investigate, Identify Institutionalize*, saya cuba membiasakan guru memahami pentingnya soalan "Apa yang berlaku dan kenapa?" (*What happened and why?*) Banyak pihak cenderung menggunakan *post-mortem* yang dipinjam dari bidang perubatan. SMK Abdul Rahman Talib Kuantan (Sekolah Kluster Kecemerlangan Kohort 1) pula sudah menggantikan *post-mortem* kepada **penilaian impak** semenjak tahun 90an.

Saya pernah ditegur oleh rakan di Jabatan Pelajaran Pahang apabila menggunakan istilah **perang** tetapi saya tertarik dengan pendekatan yang didorong oleh **taruhan nyawa** jika gagal melaksanakan misi ketenteraan serta semangat kental organisasi tentera. Bahkan bahan latihan saya untuk orientasi guru baru SMKSB dan Guru Sandaran Tidak Terlatih (GSTT) Daerah Bentong menggunakan medan tempur sebagai metafora bagi bilik darjah dan strategi memenangi setiap pertempuran. Bagi saya yang penting: Kejahilan ialah musuh saya, bukannya murid.

Ada *urgency* menjayakan tugas yang menjadikan badan-badan korporat dan pengurusan **tabik** kepada organisasi tentera. Bukti mudah di Malaysia, Kementerian Pertahanan mendahului senarai *Star Rating* bagi pengurusan dan pentadbiran sektor awam yang diumumkan tahun ini.

Sukar untuk menukar persepsi sebahagian guru tentang pentingnya soalan *AAR* tersebut walaupun PKKP yang diperkenalkan sebelum tahun 2000 itu sudah mengajar warga pendidikan Pahang tentang pentingnya refleksi diri. Walau bagaimanapun, lebih sukar menghayati proses *After-Action Review* tentera yang memegang slogan *No hurt feelings* atau jangan tersinggung; khususnya kita orang Melayu Malaysia yang banyak peribahasa berkaitan **hati** seperti kecil hati, jauh hati, terasa hati, makan hati dan seumpamanya. Saya menambah dua lagi slogan yang bertujuan meredakan impak refleksi organisasi dengan *Nothing personal* dan *Purely professional*.

Kepimpinan Islam

Oleh yang demikian sudah tentu pendekatan kepimpinan dan pengurusan dari perspektif Islam telah menjadi asas yang mendasari pengurusan di SMKSB (sesuai dengan cogan kata Iman, Islam, Ihsan pada lencana sekolah sejak diasaskan pada tahun 1996). Saya merujuk Model Paradigma Kepimpinan Nabi Muhammad (Ismail, 1999) yang mengandungi rangka *Alignment*, *Empowerment*, *Synergy* dan *Attunement* selain menggunakan tiga unsur kepimpinan yang terdiri daripada Syura, Keadilan dan Kebebasan Memberi Pendapat (berdasarkan adab).

Jawatankuasa Pengurusan diasaskan atas dasar kesepakatan atau syura supaya bukan sahaja pandangan ahli diambil kira serta dipertimbangkan tetapi pada masa yang sama mengajar ahli membuat keputusan yang rasional pada peringkat atasan. Jika menjadi pengetua nanti, kemahiran dan pengalaman mereka sudah tentu akan membantu tugas.

Tazkirah atau peringatan tentang balasan baik serta janji siksa dari Allah dan Rasul berkaitan tugas mulia mendidik ini sentiasa diulang. Hadis tentang tanggungjawab kepimpinan, saranan menjalankan tugas dengan sebaik mungkin serta amanah yang datang bersama tugas sering menjadi bahan yang menukarkan suasana mesyuarat atau perbincangan menjadi lebih serius.

Saya menjadikan surau sekolah sebagai pusat aktiviti asrama sejak mula bertugas. Tazkirah dijadualkan supaya Pengetua, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM), Guru Penolong Kanan (GPK) Kokurikulum, Ketua Warden dan Warden Asrama berpeluang memberi nasihat atau panduan dalam suasana keagamaan. Giliran Pengetua biasanya pada hari Jumaat atau Sabtu. Amalan dan pendekatan pembangunan organisasi telah lama dilaksanakan. Apabila melalui bimbingan PrOD, perancangannya lebih teliti dan pelaksanaannya semakin menampakkan hasil. Menggerakkan perubahan dalam diri melalui kesedaran amalan keagamaan memang aset SMKSB yang termahal.

PrOD: AMALAN DAN PENGALAMAN SMKSB

Sebenarnya amalan pembangunan organisasi telah berlaku di SMKSB sebelum pemilihannya sebagai sekolah projek PrOD. Perbezaan yang amat ketara ialah fokus pembangunan organisasi saf kepimpinan serta keberkesanan peribadi yang dibawa oleh PrOD mempunyai kesan yang mendalam serta luas kepada warga sekolah serta melimpah ke peringkat daerah serta negeri.

PrOD membawa fokus yang lebih menajamkan kepekaan warga pendidik SMKSB. PrOD juga membawa kesedaran bahawa SMKSB berada pada landasan yang betul dalam memenangi minda dan jiwa warganya. Bahan-bahan serta input yang diperolehi daripada setiap sesi pertemuan di IAB menjadi rujukan dan panduan menjana kapasiti atau keupayaan menuju visi dan misi sekolah. Perbincangan tentang amalan PrOD ini menyentuh pengetua dan guru penolong kanan, jawatankuasa pengurusan kurikulum, hal ehwal murid dan asrama yang merangkumi semua peringkat pemimpin yang digariskan dalam PrOD iaitu pemimpin atasan, pertengahan, baharu dan pelajar.

Jika ditanya saya, apakah yang paling utama dalam keseluruhan bimbingan PrOD Fasa 1, aspek yang paling menarik hati saya ialah usaha meningkatkan keberkesanan peribadi (Personal Effectiveness) yang dirangkumkan dalam dua sifat pegangan Pemimpin Aras 5 (Level 5 Leaders):

'Self-effacing, quiet, even shy-these leaders are a paradoxical blend of personal humility and professional will. They are more like Lincoln and Socrates than Patton or Caesar'.

(Collins, 2001)

Williams (1997), dalam membincangkan watak sebagai kualiti kepimpinan meletakkan sifat merendahdiri (be humble) sebagai ramuan pemimpin hebat. Saya menggunakan perkataan "sifat merendah diri" bagi *personal humility* dan kesungguhan professional bagi *professional will*. Itulah yang saya canangkan kepada jawatankuasa pengurusan, guru-guru, staf sokongan dan para pemimpin pelajar.

Agak menarik juga bagi saya apabila Collins menulis tentang pemimpin tersebut yang lebih mirip kepada Lincoln dan Socrates berbanding Patton (seorang Jeneral) dan Caesar (penakluk/pembina empayar) yang berlatarbelakang tentera.

PENGETUA DAN GURU PENOLONG KANAN PENTADBIRAN

Pengetua selaku peneraju, bersama Guru Penolong Kanan Pentadbiran (lazim disebut GPK 1) mendapat pendedahan langsung PrOD, berusaha untuk mendapat sokongan dan penerimaan (buy in process) tanpa ~~memeranjatkan~~ warga sekolah khususnya guru. Ada kebimbangan bahawa mereka mungkin mempunyai persepsi ~~terpaksa bekerja lebih~~ daripada kebiasaan. Walaupun perkataan ~~keberkesanan peribadi~~ (personal effectiveness) itu menarik tetapi prosesnya mungkin rumit dan memerlukan pengorbanan. Saya mengambil pendekatan mudah dalam tugas Pengetua-Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Semua tugas Pengetua yang terkandung dalam Fail Meja dibantu oleh Guru Penolong Kanan Pentadbiran. Kerana namanya "Penolong Kanan", saya menjangkakan haluannya sentiasa ke "kanan", dilihat serta dihormati "kekananannya". Saya tidak mengecualikan beliau dari sebarang tugas kecuali keadaan tidak mengizinkan.

Kami membuat refleksi awal melalui analisis SWOT tentang kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman sendiri serta ahli-ahli Jawatankuasa Pengurusan dan dari situ mengenalpasti isu-isu strategik kepimpinan. Selepas itu kami merangka Pelan Tindakan PrOD Fasa 1 bagi perancangan dan pelaksanaan tahun 2008 hingga 2009. Carta Gantt untuk kawalan dan pemantauan juga disiapkan untuk proses pelaksanaan sepanjang tahun 2008.

Salah satu unsur penting dalam tugas pengetua ialah melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran agar tidak terganggu. Pencerapan dalam bilik darjah yang berfokus amat penting untuk memastikan guru mengajar dan pelajar belajar. Saya cuba mendisiplinkan diri untuk mencerap penuh (1 masa atau *period* mengajar di SMKSB ialah satu jam) sekurang-kurangnya satu kelas setiap hari semasa berada di sekolah. Tanggapan bahawa sukar mencerap sebenarnya terbukti gagal kerana dalam masa satu minggu sahaja saya pernah berupaya mencerap penuh sehingga enam guru (jumlah yang sukar dicapai sebelumnya untuk satu bulan).

Bagi meningkatkan budaya keilmuan, saya menghadiahkan buku yang berkisar kepada pembinaan sahsiah serta motivasi professional kepada semua Guru Penolong Kanan. Selain itu, antara inisiatif peribadi pengetua adalah seperti berikut:

- Perjumpaan dan latihan khas untuk Exco Asrama dan Pengawas.

- Perjumpaan berkala Pengetua dengan pelajar mengikut tingkatan.
- Membudayakan penulisan peribadi dalam bentuk esei, anekdot, refleksi, sajak dan bahan pembentangan yang berkaitan dengan tugas. Bahan-bahan ini diterbitkan melalui Arena Seri yang diusahakan pula oleh Pusat Sumber Sekolah. Akhirnya guru-guru banyak memberi sumbangan sehinggalah edisi terakhir (ke7–Edisi Khas PrOD) ketika saya meninggalkan sekolah.
- Memilih lagu bertema profesionalisme “lagu Pengetua” - “Ayat-Ayat Cinta” untuk dihurai secara lisan bertulis untuk dihayati oleh warga sekolah.
- Menyampaikan kemahiran membuat nota melalui kaedah MindMap di mana setiap kali mengadakan orientasi pelajar baru dan slot kemahiran belajar untuk guru dan pelajar.
- Pemeriksaan kerap ke asrama pada waktu persekolahan dan lewat malam.
- Menyiasat dan menyelesaikan kes-kes pelanggaran disiplin bersama warden dan guru.
- Bertugas menjaga Kelas Tahanan pada hujung minggu dan merangka modul khas yang mengandungi sesi menghafal gurindam berdasarkan buku “Seuntai Kasih” oleh Mas Adeki, membaca buku dan menulis laporan NILAM dan projek amali keceriaan sekolah. Aktiviti ini dipanggil “Gerak Seri”.
- Menjadi imam solat berjemaah.
- Mengambil bilik asrama dan kelas angkat untuk memulihkan keceriaan.
- Menghantar pelajar yang sakit ke klinik atau hospital.
- Membuka peluang semua guru, staf dan pelajar memberi pendapat secara bertulis atau lisan serta mendengar sebarang aduan.
- Memilih tugas yang paling sukar dalam pembahagian kerja pasukan.

JAWATANKUASA PENGURUSAN

Jawatankuasa Pengurusan merupakan pasukan utama SMKSB. Mesyuaratnya dikenali sebagai Mesyuarat G12. Jumlah ahlinya terdiri daripada Pengetua, semua Guru Penolong Kanan, Guru Cemerlang, Penyelaras SISP, Guru-guru Kanan Mata Pelajaran dan Guru-guru Kaunseling. Pakar-pakar dalam bidang pembinaan pasukan menyatakan sesuatu kumpulan *works best at somewhere between 15 and 20 people* (Meier, 1995). Kami belum mencapai jumlah tersebut tetapi yakin dengan keupayaan sedia ada.

Dalam perjumpaan setiap Rabu ala Mesyuarat Kabinet sebelum ini, isu kepimpinan yang berkaitan terus dengan keberkesanan peribadi disentuh secara langsung. Saya telah cuba meletakkan individu yang terbaik di tempat masing-masing dengan pelbagai tugas dan tanggungjawab dan bukan hanya berdasarkan jawatan semata-mata. Ini terbukti memerlukan masa (Maxwell, 2001) dan penyesuaian. Kami sedia menjadi ketua atau pekerja untuk sebarang projek atau program. Tiada sempadan (“borderless”) dan tiada frasa “membajak tanah orang” yang membawa konotasi negatif.

Meskipun berdasarkan kesepakatan, keputusan mestilah meneliti fakta atau maklumat. Kesilapan maklumat akan menghukum pengurusan dengan pelbagai masalah. Penegasan dibuat agar pengurusan sekolah dilihat bertindak teliti, adil dan rasional.

“I have no data yet. It is a capital mistake to theorize before one has data. Insensibly one begins to twist facts to suit theories, instead of theories to suit facts.”

(Doyle, 2000)

Selain agenda tetap, pakej standard bagi ahli mesyuarat ialah input seperti:

- Pengurusan Instruksional
- Paradigma Kepimpinan Nabi Muhammad
- Etika Kerja KPM
- Tonggak 12
- Semakan status atau keadaan semasa berbanding visi dan misi
- Meningkatkan *sense of urgency* melalui data dan tafsirannya
- Keupayaan bekerja secara *multi-tasking* serta status *think-tank* sekolah.

SMKSB sebagai sekolah yang menjadi tumpuan dan perhatian masyarakat menghadapi pelbagai kenyataan yang pahit (*'brutal truth'*) bahawa pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan sentiasa menuntut kecemerlangannya. Kesedaran tentang tuntutan tersebut telah ditimbulkan dalam setiap kali mesyuarat.

Minit mesyuarat yang standard dan jelas telah ditekankan dan jawatankuasa ini telah bermesyuarat di antara 19 hingga 21 kali setahun. Guru-guru Kaunseling yang menjadi Setiausaha Pengurusan (ala-Setiausaha Negara) telah cekap menyiapkan minit mesyuarat dalam tempoh tiga hari.

Berdasarkan kepentingan isu semasa dan yang datang, mesyuarat pengurusan bukan sahaja bermesyuarat dengan anggota tetapnya. Makluman akan diberi kepada panitia mata pelajaran yang merupakan unit atau badan yang melapor, membenteng atau memberi taklimat (*briefing* dan *debriefing*) tentang status pelaksanaan aktiviti pendidikan sebelum ini. Mesyuarat bertanggungjawab menyemak proses-proses penyampaian (*'delivery'*) melalui penilaian impak kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, bina insan serta unit-unit berkaitan dari semasa ke semasa.

Kami membuat pelbagai keputusan yang menentukan corak pelajar, guru dan sekolah. Membuat keputusan serta melaksanakannya bersama bukanlah mudah tanpa menganggap diri sebagai ahli pasukan. Dalam usaha membina pasukan ini, satu bentuk etika pegangan yang dinamakan Ikrar Inisiatif Pengurusan telah dibentangkan untuk pertimbangan pada tahun 2008. Ini membawa kesan yang amat positif dari segi keseriusan melaksanakan kerja dan menjadi pendorong dalaman (*'internal motivation'*).

Buku-buku yang disarankan menjadi rujukan seperti: *"The 360° Leader"*, *"21 Irrefutable Laws of Leadership"*, *"Good to Great"*, *"Blue Ocean Strategy"* dan *"6 Habits of Highly Effective Leaders"* adalah antara yang mengisi koleksi peribadi Pengetua yang dikongsi dalam mesyuarat.

Sebagaimana amalan peribadi, saya amat menyarankan anggota Mesyuarat G12 supaya sentiasa mengajak bekerja. Semasa pembahagian tugas memilih yang paling sukar dan membiarkan orang bawahan melaksanakan bahagian yang lain. Sekiranya ada yang kurang berkemahiran, pastikan ada pembantu yang cekap dalam melaksanakannya. Inilah yang dimaksudkan sebagai semakin tinggi jawatan kita, semakin banyak tanggungjawab tetapi hak menjadi semakin kurang.

Komitmen Pasukan Mesyuarat G12 ini memang memeranjatkan apabila ditimbulkan soal Imbuhan Tetap Keraian pegawai DG 44. Kesemua 8 orang ahli yang berada dalam gred tersebut telah bersedia menyumbangkan RM50 seorang setiap bulan untuk membantu

dari aspek kebajikan guru, pelajar dan staf. Kutipan yang dikawal oleh GPK HEM tersebut juga digunakan untuk jamuan keraian tetamu-tetamu sekolah.

Mesyuarat G12 ini adalah ibarat dinamo kepada kegiatan di sekolah. Kuasa pengaruh dan hubungan semua ahli digunakan untuk menggerakkan unit atau bahagian masing-masing. PrOD mengikatahli Mesyuarat G12 dengan lebih erat dan rasa pertanggungjawaban di mana pihak sekolah boleh mencapai keputusan yang penting meskipun pengetua tiada di sekolah. Walaubagaimanapun, pasukan ini bukanlah pasukan sempurna. Masih banyak pembaikan yang boleh dilakukan untuk menjadikannya hebat.

KURIKULUM

Kepimpinan kurikulum adalah tanggungjawab semua dan bukannya semata-mata tanggungjawab Pengetua. Pendedahan konsep '*Instructional Leadership*' bukan setakat teori tetapi mulai 2009 semua Guru Penolong Kanan (Pentadbiran, Hal Ehwal Murid dan Kokurikulum), Penyelaras SISP (Sekolah Rendah) yang ditetapkan di luar *norm* sebagai GPK Sekolah Rendah dan semua Guru Kanan Mata Pelajaran telah dilantik sebagai Pengurus Tingkatan. Peringkat kelas di SMKSB genap 8 dan tepat dengan jumlah pemimpin pertengahan SMKSB.

Meskipun pada mulanya agak kabur peranan pengurus (manager) kelas-kelas tersebut tetapi garis kasarnya ialah mereka menjadi penjaga kepada kelas-kelas dari aspek perancangan kurikulum serta aktiviti sokongan yang melibatkan seminar mata pelajaran, motivasi akademik, kelas tambahan dan kecemerlangan. Mereka ibarat pengurus pasukan bola sepak yang patut mengambil berat pelbagai aspek yang membawa kecemerlangan pasukan.

Pada tahun 2008 pembahagian Pengurus Tingkatan adalah seperti berikut:

Tahun/Tingkatan	Pengurus
Tahun 4	GPK Hal Ehwal Murid
Tahun 5	Guru Kanan Kemanusiaan
Tahun 6	Penyelaras SISP
Tingkatan 1	Guru Kanan Teknik & Vokasional
Tingkatan 2	Guru Kanan Sains & Matematik
Tingkatan 3	GPK Kokurikulum
Tingkatan 4	GPK Pentadbiran
Tingkatan 5	Guru Kanan Bahasa

Pengurus bagi kelas-kelas peperiksaan lebih dituntut memastikan fail-fail PKKP, sesi taklimat atau mesyuarat, perjumpaan mereka dengan pelajar dan perjumpaan dengan Pengetua. 'Headcount' mesti dikuasai dengan baik dan memainkan peranan penting apabila taklimat rundingcara dengan ibu bapa diadakan.

Penekanan aspek profesional semasa berhadapan dengan penjaga dijelaskan kepada semua guru khususnya apabila melaporkan pencapaian murid. Kami semata-mata melaporkan status pencapaian, analisis dan diagnosis berkaitan mata pelajaran serta apa yang telah, sedang dan akan dilakukan untuk membantu pelajar. Soal disiplin pelajar tidak

akan disebut kecuali ibu bapa sendiri bertanya. Pada hari rundingcara, soal disiplin pelajar diuruskan oleh Pengetua dan Penyelaras Disiplin secara tertutup dengan semua pihak.

Aktiviti dan program yang dilaksanakan ialah:

- Meningkatkan kredibiliti Guru Kanan Mata Pelajaran melalui pembentangan laporan akademik.
- Harapan Seri-paparan pencapaian cemerlang berserta gambar di papan kenyataan.
- Program Kecemerlangan Akademik Melalui Bimbingan PRS mula diasaskan setelah selesai PMR 2008. Pelajar Tingkatan 3 dipilih untuk menjadi tutor kepada pelajar Tingkatan 2 bagi mata pelajaran kritikal.
- *Repositioning* SISP dengan menjadikan semua sekolah rendah sebagai rakan kongsi strategik – memperkukuh program *outreach*- penerangan ke sekolah-sekolah rendah di daerah Bentong, Raub, Temerloh dan Kuala Lipis, mengadakan perjumpaan dengan Guru-Guru Besar Daerah Bentong untuk pengambilan pelajar, menghantar surat penghargaan kepada sekolah *feeder* apabila pelajar SISP mencapai keputusan 3A2B (salinannya ke PPD).
- Menawarkan sepenuhnya kemudahan sekolah dan asrama sebagai 'venue' program peningkatan kecemerlangan akademik daerah- bengkel UPSR SK dan SJKC.

HAL EHWAL MURID DAN ASRAMA

Ehwal terpenting dan paling sibuk di sekolah ini memerlukan sokongan guru. Antara program dan aktiviti yang diusahakan:

- '*Perfect Prefects*' ialah hasrat mewujudkan organisasi Pengawas Sekolah yang benar-benar membantu sekolah serta berketrampilan untuk menjadi modal setelah menamatkan persekolahan. Sesi latihan dalaman terancang disusun supaya mereka memperolehi kemahiran yang diperlukan untuk mengawal pelajar, menyediakan laporan serta mengurus aktiviti.
- Waja Diri Asrama merupakan orientasi dan penyesuaian sepanjang tahun dalam bentuk latihan fizikal (termasuk senamrobik) hujung minggu yang dikendalikan pada mulanya oleh guru dan diteruskan oleh Exco Asrama, "Qiamulail" dan ceramah bulanan.
- Sesi *brainstorming* Exco Asrama untuk mencadangkan apa yang dikehendaki oleh penghuni asrama selain yang disediakan oleh pihak sekolah. Permintaan aktiviti ini amat penting kerana memberi peluang sekolah melihat perkembangan asrama menurut kaca mata penghuni. Lahir aktiviti seperti "Rehat Minda", siri "*Explorace*", "Malam Silaturrahim", "*Boys'-Free Night*" (idea pelajar perempuan) yang merupakan 'talent time' termasuk pertunjukan fesyen "Busana Muslimah", siri lawatan ke Utara menaiki keretapi (Pulau Pinang dan Kedah), ke Pantai Timur (Kelantan dan Terengganu) sehinggalah ke Sarawak, untuk pengalaman menaiki kapal terbang.
- Program "Exco Gemilang" yang bertujuan memberi latihan kepimpinan melalui ceramah, bengkel, lawatan penanda aras dan kursus di peringkat daerah.
- Menghidupkan suasana ceria asrama melalui "Fellowship" yang melantik guru angkat bagi lebih 50 bilik di asrama (termasuk Pengetua).

- Modul Pembinaan Sahsiah Pelajar Asrama yang ditugaskan kepada AJK Bina Insan. Idea asasnya ialah modul untuk melatih pelajar dengan akhlak Islam yang akan membentuk identiti khusus (*niche*) sebagai *brand* pelajar yang pernah tinggal di asrama SMKSB. Ini termasuklah usrah dan halaqah hafalan surah atau ayat Al-Quran, Ma'thurat, Asma ul-Husna, wirid dan tahlil, solat jenazah. Antara rujukan yang digunakan ialah modul Usrah BADAR yang digunakan di Sekolah-Sekolah Agama Persekutuan.
- Pengiktirafan kepada kecemerlangan pelajar dalam semua bidang melalui makluman dalam perhimpunan rasmi, pengumuman, ruang dalam Buletin Pusat Sumber Sekolah, serta paparan gambar kegiatan di papan kenyataan.
- Perkongsian kejayaan murid. Bekas pelajar SMKSB diberi peluang berinteraksi secara formal melalui sesi penceritaan pengalaman berusaha untuk berjaya dalam peperiksaan awam, kolej matrikulasi atau IPTA yang lain.
- Merangka dan meminda peraturan atau prosedur di asrama untuk meminimakan masalah disiplin atau meningkatkan suasana lebih kondusif.
- Menyediakan tabung kebajikan bagi membantu pelajar yatim, miskin dan yang memerlukan melalui sumbangan peribadi guru, tabung DG 44 (AJK pengurusan) sumbangan ibu bapa dan badan korporat yang mempunyai hubungan baik dengan guru atau staf. Kami pernah membiayai pelajar untuk ke IPT sehingga mendapat bantuan MARA.

GURU

Berdasarkan pendedahan kursus PrOD Fasa 1, perancangan awal telah dibuat bersama Guru Penolong Kanan Pentadbiran untuk merangka pengenalan program kepada guru. Perhimpunan hari Isnin dimanfaatkan untuk menjelaskan secara umum program kepada guru, pelajar dan staf. Di SMKSB, staf sokongan dijemput menyertai perhimpunan pada minggu pertama setiap awal bulan.

Pengenalan seterusnya juga dijalankan semasa sesi perkongsian yang dinamakan '*Monday Sharing*' pada setiap Isnin untuk guru-guru. Menjadi amalan tetap di SMKSB iaitu pada dua hari Isnin minggu genap, sesi tersebut adalah dalam bentuk perjumpaan selama satu hingga satu jam setengah. Bagi dua minggu yang ganjil pula perjumpaan adalah selama sepuluh minit di dalam dewan selepas perhimpunan sementara pelajar bergerak masuk ke kelas. Maka amat mudah berlaku penyaluran maklumat untuk guru dan dari semasa ke semasa melalui perkongsian yang datang dari atas ke bawah dan sebaliknya. Keterbukaan untuk sesiapa sahaja berkongsi maklumat atau ilmu telah berjaya mewujudkan budaya berani mengemukakan idea. Amalan ini melatih staf menghormati pandangan rakan serta bersedia mendengar pendapat.

Selain itu, aktiviti seperti menulis surat kepada diri sendiri yang dinamakan Visi Peribadi, maklum balas yang dipanggil '*Ticket to Leave*' dan refleksi sendiri dapat diselesaikan tanpa perlu mengambil masa yang lain. Saranan oleh PrOD ini menjadi cara yang amat berkesan dan mudah untuk mendapat maklumbalas segera dari semua guru. Selain pihak pengurusan dapat menilai aktiviti sekolah, guru juga terlibat dalam proses membangunkan sekolah.

Antara aktiviti lain yang dilaksanakan bagi tujuan pembangunan peribadi ialah:

- Pakej Induksi Seri Bentong atau orientasi guru baru supaya mereka dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran tugas di SMKSB. Jurulatih dibahagikan mengikut pengkhususan tugas daripada Pengetua yang menyelesaikan taklimat awal tentang harapan dan jangkaan pelanggan terhadap sekolah (khususnya Model Khas), tata kelakuan penjawat awam hinggalah kepada perkara asas tentang pungutan dan serahan yuran oleh Pembantu Tadbir Kewangan serta kemahiran menjilid dokumen secara *comb binding* oleh Pembantu Am Pejabat (PAP). Guru baru mesti diberi kemahiran asas tugas berdasarkan kemudahan sedia ada di sekolah. Saya yakin bahawa banyak perkara tentang realiti atau suasana sekolah yang tidak dapat digambarkan oleh institusi pendidikan atau latihan guru. Pakej tersebut merupakan pendedahan peringkat operasi di lapangan atau *ground zero*.
- Analisis persekitaran kepimpinan saranan PrOD dibuat pada semua peringkat pemimpin di sekolah menggunakan analisis SWOT atau KLAP. Sebelum ini SMKSB hanya membuat analisis persekitaran pada tahun 2006 bagi aspek akademik yang menjadi *core business*. Analisis pada tahun tersebut dipersetujui untuk dilaksanakan oleh semua panitia mata pelajaran. Maka apabila analisis kepimpinan semua peringkat dirangka, semua pihak membuat refleksi sendiri tentang keupayaan, batasan dan keadaan persekitaran tugas yang mempengaruhi keberkesanan peribadi.
- Menggunakan sepenuhnya peruntukan kewangan bagi Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP) untuk sesi latihan setiap Isnin dua minggu sekali sekurang-kurangnya satu jam berdasarkan perancangan Jawatankuasa Perkembangan Staf. Apabila genap enam jam dan dicatat di dalam kad latihan sebagai kiraan satu hari. Guru-guru telah menghasilkan Senarai Semak Pengurusan bagi acara-acara di sekolah yang merupakan amalan terbaik (Dicetak dan dihadiahkan kepada saya pada hari terakhir bertugas di SMKSB).
- Perkongsian buku berkaitan profesion guru dan perubahan: "Thank You Teacher" "Minute Motivation for Teachers", "Good to Great" dan "Our Iceberg is Melting". Perkongsian ulasan buku dilakukan dan yang terakhir pada awal 2009 ialah "Good to Great" karya Jim Collins.
- Sesi sumbang saran (brainstorming) dilakukan untuk aktiviti kurikulum kerana kesannya mewujudkan *stronger sense of unified purpose* (Holliday, 2005). Prinsipnya ialah terima dulu semua cadangan dan fikirkan pelaksanaannya kemudian. Contoh terbaik ialah selepas sesi refleksi pencapaian mata pelajaran Bahasa Inggeris semua yang terlibat dikehendaki membawa lima hingga sepuluh cadangan aktiviti lain yang boleh difikirkan bagi meningkatkan tahap pencapaian. Hasilnya, selepas satu minggu, Ketua Panitia menyenaraikan 42 cadangan hasil pemikiran guru. Ini adalah rekod terbaik yang saya pernah saksikan sepanjang perkhidmatan lebih 20 tahun. Berkhidmat. Sebahagian besar aktiviti tersebut telah atau sedang dijalankan.
- Menggunakan slogan "kerja kita kerja Nabi" sebagai pendorong kepada guru-guru supaya melaksanakan kerja dengan ikhlas dan penuh komitmen. Dalam banyak keadaan guru mungkin berasa kecewa dengan sikap pelajar yang klise sifatnya apabila bercakap tentang keupayaan pelajar. Penekanan kepada doa atau munajat dalam kalangan guru sebagai pendidik yang menggunakan ikhtiar dan doa yang menyambung lidah para nabi dan rasul untuk menunjukkan jalan kesejahteraan kepada manusia.



- Guru ditawarkan bengkel menangani cabaran dalam bilik darjah. 23 orang guru bersedia untuk menerima input dan pendekatan menganggap kelas sebagai medan tempur yang menentukan hidup mati sesi pengajaran dan pembelajaran telah memberi keyakinan (berdasarkan catatan maklumbalas dan tindakan) untuk mengawal kelas dan mendapatkan bantuan terus Pengetua apabila perlu.
- Menetapkan standard minimum untuk aktiviti atau hasil kerja seperti dokumentasi, pelaporan dan keceriaan.
- Memberi peluang dan menonjolkan guru-guru untuk pengendalian program di peringkat daerah dan negeri seperti Kem Kepimpinan Asrama, Karnival Sekolah Rancangan Khas dan seumpamanya.
- Membantu PPD untuk melatih GSTT dengan menyediakan modul asas; dengan bantuan guru-guru SMKSB yang juga bertindak sebagai penceramah dan fasilitator.
- Membudayakan penyediaan dokumentasi bagi setiap aktiviti sekolah.
- Menjadikan aduan pelanggan sebagai alat rangsangan, membangkitkan emosi dan akhirnya menjadi asas penyatuan (motto kami "One As One" sejak 2007) dan bertindak secara rasional. Saya mewujudkan rasa kurang selesa kerana zon selesa akan membunuh karier kita sebagai guru. Data dan persembahannya amat penting bagi mempengaruhi emosi dan ini boleh mengubah cara berfikir dan tingkahlaku sebagaimana yang di sarankan oleh Kotter (2006). Mewujudkan krisis dalam bentuk ini adalah pendekatan tentera yang digunakan dalam pemasaran perniagaan: "The best strategy is the courage to attack yourself" (Ries & Trout, 1986). Saya juga menggunakan krisis dan 'self-attack' dalam bentuk terkawal dalam menguji Jawatankuasa Pengurusan dan Guru Penolong Kanan.

Penegasan yang sering dibuat kepada guru:

- Menganggap pelajar sebagai anak-anak sendiri. Jika tidak dapat beranggapan demikian guru-guru disarankan membayangkan anak-anak mereka sendiri berada di tempat pelajar-pelajar SMKSB.
- Pelajar adalah amanah oleh Allah dan kita akan dipersoalkan tentang amanah.

IMPAK AWAL PrOD

PrOD telah membuka peluang baru untuk SMKSB melakar kecemerlangan lebih jauh. Berdasarkan apa yang dibentangkan, PrOD memang menjadi pendorong untuk lebih peka akan persekitaran tugas, bersikap objektif, berfokus dan realistik. Pendekatan latihan pembangunan di tempat bertugas memang berkesan kerana bimbingan yang diberi dapat diaplikasi atau disesuaikan dengan suasana yang dilihat oleh para pembimbing.

Apabila diwar-warkan oleh Ketua Sektor Jaminan Kualiti JPN Pahang, sambutan terhadap PrOD dari warga pendidikan amatlah memberangsangkan setelah sesi pembentangan. Perkongsian bahan yang diperolehi sewaktu sesi bimbingan PrOD di IAB melepasi sempadan daerah dan memang berkesan.

Keupayaan guru-guru bekerja dengan penuh dedikasi untuk mempamerkan sekolah dalam keadaan terbaik amat jelas apabila:

- Menjadi *benchmark* kepada pasukan pendidikan Koridor Ekonomi Wilayah Utara atau *Northern Corridor Economic Region* (NCER) untuk cadangan menjalankan projek seperti SISIP dengan mengambil pelajar berumur sembilan tahun.



- Menjadi benchmark delegasi pendidikan negara Oman dalam aspek pengurusan sekolah.
- Dicalonkan sebagai penerima Anugerah Sekolah Cemerlang (ASC) oleh PPD Bentong kerana berjaya melepasi saringan untuk mewakili Pahang dalam kategori Sekolah Luar Bandar.
- Ditawarkan sebagai calon Sekolah Kluster Kecemerlangan oleh JPN Pahang.
- Menerima pelbagai anugerah di peringkat daerah, negeri dan kebangsaan.

Agak awal bagi kita menyatakan bahawa ProOD telah bertanggungjawab secara langsung meningkatkan keupayaan SMKSB yang memecahkan rekod pencapaian paling gemilang bagi sekolah dengan GPS 1.08 bagi UPSR 2008 dan 1.42 bagi PMR 2008 walaupun tidak mencatat keputusan terbaik, telah berjaya mengekalkan keputusan lulus semua mata pelajaran 100% untuk dua tahun berturut-turut serta mencatat peningkatan calon cemerlang 9A daripada dua kepada 15 calon. Bagi SPM pula, GPS 3.05 adalah juga yang terbaik dalam sejarah Seri Bentong dan menduduki satu tangga di bawah sekolah 'benchmark' kami SMK Abdul Rahman Talib Kuantan –Sekolah Kluster Kecemerlangan Kohort 1.

Apa yang jelas bagi saya ialah guru sudah mula bertugas secara lebih yakin walaupun dalam tekanan jangkaan 'stakeholders' serta status semasa. Pada tahun 2008, bagi semua peperiksaan awam, keputusan peperiksaan percubaan tidak menunjukkan keadaan sebagaimana yang tercatat dalam ETR sekolah tetapi tiada kekusaran ketara dalam kalangan guru kerana usaha gigih diteruskan hingga ke akhir. *'The rest is history'*.

Saya berkeyakinan bahawa pelaksanaan ProOD yang berterusan dengan mengambil kira input baru Fasa 2; mengaplikasikan *Six Paths Framework* dan *ERRC Grid* dari *Blue Ocean Strategy*, kesan terhadap pembangunan sekolah bakal lebih hebat.

Akhir sekali saya menyenaraikan faktor atau *variables* yang setakat ini membantu benih ProOD bercambah subur di SMKSB:

1. Daya usaha menjual dan memasarkan ProOD oleh Pengetua dan Guru Penolong Kanan.
2. *Visibility*—Pengetua kelihatan di mana-mana.
3. Kesiediaan dalam bentuk amalan sedia ada yang dapat menerima dan menyerap konsep ProOD untuk dilaksanakan; ibarat tanah subur menunggu benih yang baik.
4. Keterbukaan, kepekaan dan keprihatinan di peringkat PPD dan JPN Pahang sebagai *stakeholders* khususnya Ketua Sektor Jaminan Kualiti yang turut menyertai aktiviti bimbingan ProOD di IAB dan sekolah.
5. Sokongan Yayasan Pahang yang bukan sahaja menghulurkan peruntukan kewangan dan sokongan moral berterusan.
6. Peruntukan kewangan Latihan Dalam Perkhidmatan kepada sekolah-sekolah yang dimanfaatkan sepenuhnya bagi menyebarkan ProOD.
7. Kebanyakan tenaga pengajar (43 daripada 52 orang—84.31%) berumur 30-an hingga 40-an iaitu dalam lingkungan umur berpengalaman dan amat produktif dalam perkhidmatan.



8. Mempunyai kumpulan Jawatan Kuasa Pengurusan yang komited, sedia belajar, cepat belajar dan berupaya bekerja dalam pelbagai keadaan serta mampu bekerjasama.
9. Mempunyai kumpulan pelajar cemerlang seawal umur sepuluh tahun (Tahun 4) yang dapat dididik dan dibentuk dalam persekitaran terkawal.
10. PIBG amat kuat menyokong usaha-usaha sekolah dan bersedia untuk memperuntukkan perbelanjaan tanpa sebarang kerendah.
11. Mendapat sokongan dan dokongan kuat daripada komuniti setempat seperti Pejabat Daerah, JKR Daerah, Ibu Pejabat Polis Daerah, Jabatan Bomba, Pusat Serenti, Pusat Kesihatan, Pejabat ADUN dan mempunyai jalinan hubungan yang baik dengan institusi pendidikan lain seperti Institut Aminuddin Baki, Kolej Komuniti, Universiti Islam Antarabangsa melalui program-program profesionalisme guru dan program motivasi pelajar.
12. Kawasan sekolah yang luas (11hektar/33ekar), berpotensi dibangunkan infrastruktur serba lengkap bertaraf IPT dan pusat kecemerlangan pendidikan.
13. Mempunyai kemudahan ICT melalui hubungan V-Sat, SchoolNet, rangkaian *wireless* dan makmal yang diselenggara dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan apa yang telah dialami dan dikongsi dalam kalangan komuniti sekolah yang terlibat dengan PrOD, SMKSB telah mencuba yang terbaik berdasarkan keadaan dan cabaran tersendiri sebagai Sekolah Model Khas dan Sekolah Rancangan Khas. Berdasarkan perancangan dan pelaksanaan, PrOD telah meninggalkan impak yang mendalam dalam tahun pertama pelaksanaannya lagi. SMKSB telah melalui sebahagian daripada proses PrOD dan berbangga dengan hasil awalnya.

APA PULA SELEPAS PrOD?

"When we finish one product-development program, we raise our heads and look around and see what to invent next."

(Ed McCracken, November-December 1993)

Saya amat yakin akan keupayaan IAB sebagai institusi latihan kepimpinan pendidikan untuk terus melaksanakan perkara yang serupa. Moga idea hebat seumpama PrOD dan dan sebagainya akan dapat dikongsi bagi melonjakkan kecemerlangan sekolah.



RUJUKAN

- Anonymous (1995). *Team Secrets of the Navy SEALs*. Kansas City : Andrews McMeel.
- Doyle, A.C. (2000). *The Adventures of Sherlock Holmes*. Reader's Digest New South Wales.
- Holliday, M. (2005). *Coaching, Mentoring & Managing*. Petaling Jaya : Advantage Quest.
- Ismail Noor. (1999). *Prophet Muhammad's Leadership*. Kuala Lumpur : Utusan Publications.
- Kohn, S. E. & O'Connell, V. D. (2008). *6 Habits of Highly Effective Leaders*. Petaling Jaya: Partner Books.
- Kotter, J. (2006). *Our Iceberg Is Melting*. London : Macmillan.
- Maxwell, J.C. (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville : Thomas Nelson.
- _____ (2005). *The 360° Leader*. Nashville : Thomas Nelson.
- _____ (2007). *21 Irrefutable Laws of Leadership*. Nashville : Thomas Nelson.
- Meier, D. (1995). *The Power of Their Ideas*. Boston : Beacon Press.
- Muhammad Ahmad Abd al-Jawwad (2004). *35 Akhlak Terpuji Seorang Pemimpin*. Kuala Lumpur : Jasmin Enterprise.
- Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, (2008). *Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD)*. Institut Aminuddin Baki.
- Peters, T. (1994). *The Tom Peters Seminar*. London : Macmillan.
- Sekolah Menengah Kebangsaan Seri Bentong. (2009). *Profil Sekolah*.
- Sullivan, G.R. & Harper, M.V. (1996). *Hope Is Not A Method*. New York : Random House.
- Toler, S. (2002). *Minute Motivators for Teachers*. Petaling Jaya : Quest Publications.
- Townsend, P. L. & Gebhardt, J. E. (2004). *How Organizations Learn: Investigate, Identify, Institutionalize*. New Delhi : Viva Books Private Limited.
- Williams, P. (1997). *The Magic of Team Work*. Kuala Lumpur : Advantage Quest.