



# *Latihan* **Berorientasikan Pertumbuhan** Untuk Pemimpin Pendidikan



209234

Pengarah  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia

Tiada mana-mana bahagian dalam buku ini boleh diterbitkan semula, disimpan dalam cara yang boleh dipergunakan lagi ataupun dipindahkan dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang cara baik dengan cara elektronik, mekanikal, penggambaran semula, perakaman atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah Institut Aminuddin Baki (IAB), Kementerian Pelajaran Malaysia.



**LATIHAN BERORIENTASIKAN  
PERTUMBUHAN UNTUK  
PEMIMPIN PENDIDIKAN**

***GROWTH ORIENTED TRAINING  
FOR EDUCATIONAL LEADERS***

Penerbit:

Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia  
Sri Layang, 69000 Genting Highlands  
Pahang Darul Makmur

Tel: 03-6105 6100

Fax: 03-61056299

E-mail: [iab@iab.moe.gov.my](mailto:iab@iab.moe.gov.my)

Hak Cipta Terpelihara @ 2007 Institut Aminuddin Baki (IAB)

# *Kandungan*

| <b>Tajuk</b>                                     | <b>Halaman</b> |
|--------------------------------------------------|----------------|
| Pengenalan                                       | 4              |
| Latihan Berorientasikan Pertumbuhan              | 4              |
| (a) Model Laluan Kerjaya                         | 5              |
| (b) Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan    | 5              |
| (c) Model Laluan Latihan Pemimpin Sekolah        | 6              |
| Perlaksanaan Latihan Berorientasikan Pertumbuhan | 6              |
| Kesimpulan                                       | 7              |
| Lampiran                                         | 8              |

*Risalah ini diubah suai daripada kertaskerja asal yang telah dibentangkan oleh Dr. Khair Mohamad Yusof, Pengarah Institut Aminuddin Baki dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 13 di Institut Aminudin Baki pada 4 - 8 Disember 2006.*

## Pengenalan

Sistem pemilihan dan latihan untuk melahirkan barisan kepimpinan pendidikan perlu dimantapkan selaras dengan perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan. Aspek ini perlu diberi keutamaan kerana pemimpin institusi pendidikan memainkan peranan penting dan utama dalam melaksanakan perubahan dan pembangunan pendidikan negara. Penguasaan ilmu dan kemahiran pengurusan di kalangan pemimpin pendidikan juga perlu dipertingkatkan menerusi program latihan yang komprehensif dan bersepadu.

Risalah ini membincangkan Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Untuk Pemimpin Pendidikan (*Growth-Oriented Training for Educational Leaders*) yang dirancang untuk dilaksanakan bagi melahirkan barisan pemimpin institusi pendidikan pada masa depan.

Pemimpin pendidikan dalam konteks risalah ini merujuk kepada Pengetua, dan Guru Besar sekolah. Pemimpin Pendidikan juga meliputi pengurus dan pemimpin pendidikan di Jabatan/Bahagian Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah/ Gabungan.

### LATIHAN BERORIENTASIKAN PERTUMBUHAN

Dari segi konsep, latihan berorientasikan pertumbuhan bermaksud satu bentuk latihan yang mempunyai laluan kerjaya yang jelas dan diiktiraf oleh agensi pusat (Jabatan Perkhidmatan Awam) sebagai sebahagian daripada kelayakan untuk laluan kerjaya yang lebih tinggi, mempunyai laluan yang lestari (*sustainable*) dan berteraskan *talent management* melalui proses penguasaan (*grooming*) yang berterusan. Kaedah latihan ini juga selari dengan konsep pendidikan sepanjang hayat.

Konsep latihan berorientasikan pertumbuhan dapat difahami dengan lebih jelas berdasarkan tiga model yang berikut; (a) Model Laluan Kerjaya Keguruan, (b) Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Pemimpin Pendidikan, dan (c) Model Laluan Latihan Pemimpin Sekolah.

Model laluan Kerjaya Keguruan memberikan gambaran umum laluan kerjaya keguruan yang sedang diamalkan di Malaysia. Dalam konteks

risalah ini, laluan kerjaya pegawai perkhidmatan pelajaran siswazah (PPPS) dijadikan sebagai contoh. Manakala Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Pemimpin Pendidikan menggambarkan tahap kompetensi yang diperlukan apabila PPPS memilih pemimpin sekolah sebagai laluan kerjaya mereka. Dan seterusnya Model Laluan Latihan Sekolah menjelaskan bagaimana bentuk latihan yang akan dilalui oleh PPPS yang menjadikan pemimpin sekolah.

#### (a) Model Laluan Kerjaya Keguruan

Laluan kerjaya profesion keguruan merupakan salah satu aspek penting untuk membolehkan guru mengenal pasti perkembangan kerjaya masing-masing daripada mula perkhidmatan sehingga persaraan. Oleh itu, satu model laluan kerjaya keguruan yang menyeluruh seperti Lampiran 1 wajar diperkenalkan bagi memastikan laluan kerjaya yang diiktiraf oleh agensi pusat (JPA) menjadi lebih jelas. Sehubungan itu, kemajuan dan peningkatan kerjaya guru hendaklah dilaksanakan berdasarkan:

- i) profil pembangunan;
- ii) kelayakan dan pengiktirafan; dan
- iii) program latihan.

#### (b) Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Pemimpin Pendidikan

Berdasarkan laluan kerjaya pengetua, penyempurnaan kemajuan dan peningkatan kerjaya guru sebagai pemimpin pendidikan berdasarkan tempoh masa yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan berdasarkan Model Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Pemimpin Pendidikan seperti Lampiran 2. Model ini mengandungi komponen-komponen utama berikut:

- i) profil prestasi;
- ii) bidang latihan mengikut tahap kompetensi; dan
- iii) penilaian penguasaan kompetensi.

Profil prestasi pegawai merujuk kepada satu senarai kompetensi dan kelayakan yang perlu dimiliki oleh pegawai berkenaan bagi melayakkan mereka dinilai untuk dinaikkan ke gred jawatan yang lebih tinggi dalam perkhidmatan pendidikan.



Melalui proses ini seseorang pegawai perlu mengikuti latihan yang sesuai dengan kehendak mereka dan relevan dengan keperluan organisasi. Rasionalnya pelantikan, penempatan, kenaikan pangkat dan pembangunan diri seseorang pegawai ditentukan berdasarkan profil tersebut.

Model latihan berorientasikan pertumbuhan dijangka dapat menyelesaikan beberapa isu berikut:

- i) Pelaksanaan program latihan kepimpinan yang tidak bersepadu dan tidak selaras;
- ii) Program latihan tanpa mengambil kira kompetensi dan keperluan sebenar;
- iii) Pertindihan program latihan; dan
- iv) Kurang keberkesanan program latihan.

#### (c) Model Laluan Latihan Pemimpin Sekolah

Bagi merealisasikan keperluan latihan berorientasikan pertumbuhan pemimpin pendidikan satu model seperti Model Laluan Latihan Pemimpin Sekolah seperti Lampiran 3 diperkenalkan. Antara ciri-ciri penting model latihan ini ialah:

- i) berorientasikan peningkatan dan pertumbuhan kompetensi;
- ii) penggunaan pelbagai mod;
- iii) persiapan pengetua menghadapi penilaian kompetensi; dan
- iv) penilaian formatif latihan.

### PELAKSANAAN LATIHAN BERORIENTASIKAN PERTUMBUHAN

Sebagai langkah awal untuk merealisasikan model latihan ini, Institut Aminuddin Baki (IAB) menubuhkan Pusat Pentaksiran Kepimpinan (Leadership Assessment Centre - LAC). LAC ditubuhkan antara lainnya berperanan untuk melakukan taksiran calon-calon yang sesuai untuk menjawat jawatan pengetua dan guru besar berdasarkan kelayakan, kompetensi dan kesesuaian mengikut profil jawatan yang dicadangkan. Sehubungan itu, instrumen pentaksiran yang sesuai telah digubal untuk mengukur sahsiah diri dan kompetensi bakal pemimpin. Instrumen ini

selaras dengan matriks kompetensi kenaikan pangkat yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA).

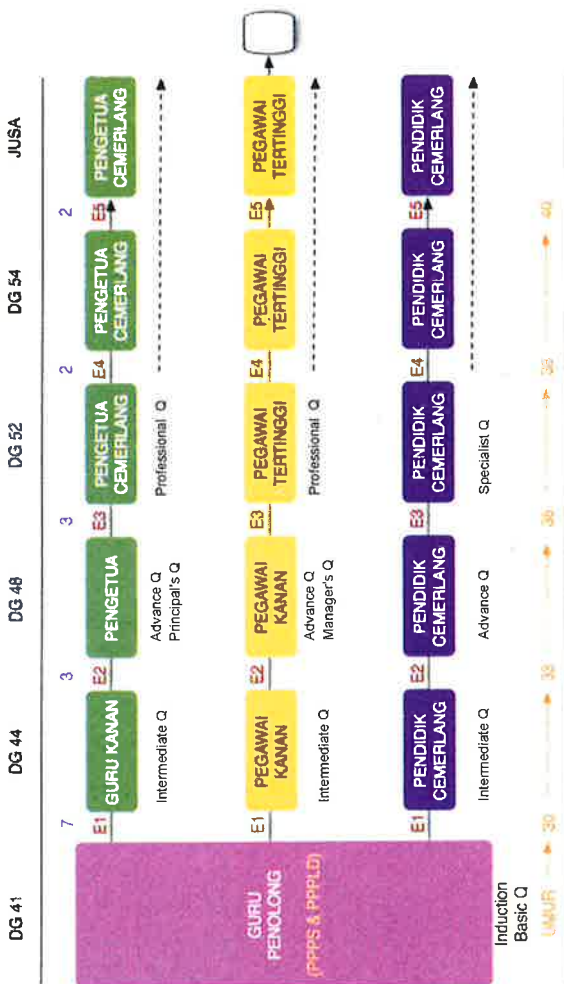
Di samping itu IAB juga sedang dalam proses menilai semula program dan modul kursus yang sedang dilaksana, di samping merangka program dan kursus baru supaya dapat memenuhi konsep latihan berorientasikan pertumbuhan untuk pemimpin pendidikan. Adalah diharapkan latihan kepimpinan tersebut dapat memastikan calon pemimpin institusi pendidikan memenuhi profil jawatan yang akan disandang kelak mengikut laluan kerjaya yang tepat.

## KESIMPULAN

Usaha-usaha bersepadu sedang dirancang oleh Institut Aminudin Baki bersama-sama agensi-agensi berkaitan untuk melaksanakan program latihan ini. Adalah diharapkan latihan berorientasikan pertumbuhan untuk pemimpin pendidikan dapat meningkatkan profesionalisme keguruan dan memenuhi tuntutan agenda perubahan pendidikan negara.



LAMPIRAN 1  
LALUAN LATIHAN KEGURUAN



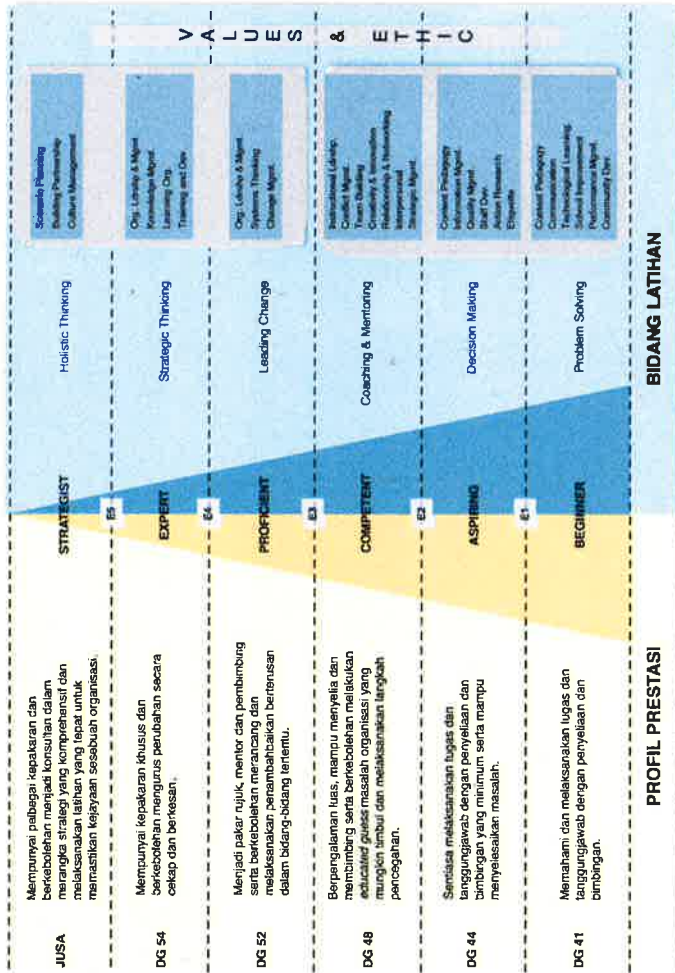
NOTA 1. PENDIDIK CEMERLANG - Guru Cemerlang  
Pensyarah Cemerlang  
Pegawai Cemerlang

2. [E] - Penilaian Pemilihan

\* Laluan latihan ini juga boleh diguna pakai untuk Latihan Keguruan Peringkat Sekolah Rendah

LAMPIRAN 2

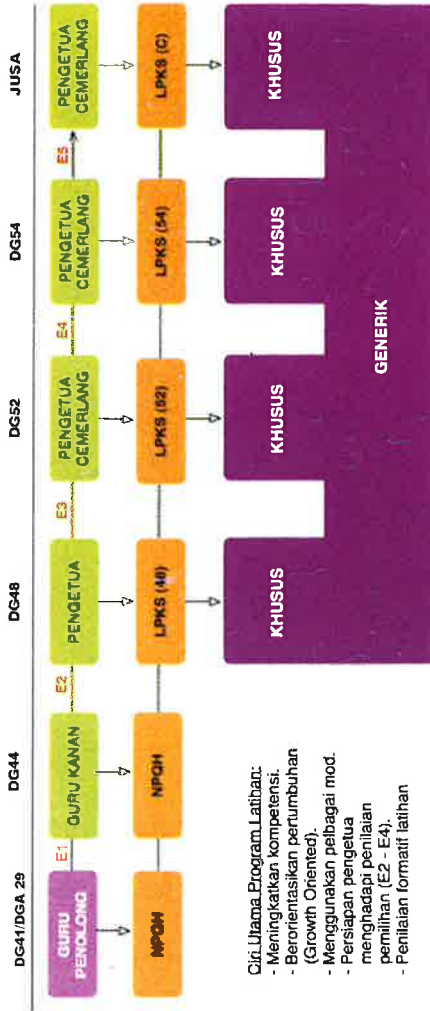
LATIHAN BERORIENTASIKAN PERTUMBUHAN PEMIMPIN PENDIDIKAN



\* Lalan latihan ini juga boleh diguna pakai untuk Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Pemimpin Pendidikan Peringkat Sekolah Rendah

### LAMPIRAN 3

## Laluan Latihan Pemimpin Sekolah



\* Laluan latihan ini juga boleh diguna pakai untuk Latihan Kepimpinan Peringkat Sekolah Rendah