

*Siri Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Institut Aminuddin Baki*

# **PEMIKIRAN SEMULA PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH**

Dr. Amin bin Senin



Institut Aminuddin Baki

*Siri Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan  
Institut Aminuddin Baki*

# **PEMIKIRAN SEMULA PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH**

Dr. Amin bin Senin



**Institut Aminuddin Baki**

**Diterbitkan oleh :**

**Jabatan Penerbitan & Dokumentasi  
Pusat Dokumentasi & Sumber Pendidikan  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia  
Sri Layang, 69000  
Genting Highlands  
Pahang Darul makmur  
Tel : 03 - 6105 6100 Faks : 03 - 6105 6299  
<http://www.iab.edu.my>  
[iab@edu.my](mailto:iab@edu.my)**

**Cetakan Pertama 2011**

ISBN 978-983-9479-75-1



**ISBN 978-983-9479**

• **© Dr. Amin bin Senin 2011**

**Hak Cipta Terpelihara. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juga pun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.**

**Editor**

**Abdul Razak b. Abdul Rahim  
Nor Ishsan bt. Ab. Razak  
Abd. Razak b. Manaf  
Siti Anidah bt. Mahadi  
Aziah bt. Samichan**

**Reka bentuk & reka letak halaman  
Basri b. Othman**

**Pengurus Penerbitan  
Faridah bt. Mahmood**

**Pencetak**

**Hs Massyi Printing Sdn. Bhd.  
40 A, Jalan Selaseh Indah, Taman Selaseh (Fasa 1),  
68100 Batu Caves, Selangor Darul Ehsan.**

# Kandungan

|     |                                               |    |
|-----|-----------------------------------------------|----|
|     | Prakata                                       | 4  |
| 1.0 | Latar belakang                                | 5  |
| 2.0 | Isu-isu Berkaitan Dengan Kepemimpinan Sekolah |    |
|     | - Kepimpinan Sekolah                          | 7  |
|     | - Pembangunan Kepimpinan Sekolah              | 13 |
| 3.0 | Kerangka Pembangunan Kepimpinan Sekolah       | 18 |
|     | - Kelompok Sasaran                            | 18 |
|     | - Pendekatan Pembangunan Kepimpinan Sekolah   | 19 |
|     | - Kompetensi Pemimpin Sekolah                 | 20 |
|     | - Strategi Pembelajaran                       | 22 |
| 4.0 | Penutup                                       | 24 |
|     | Rujukan                                       | 25 |

## Prakata

Dalam dunia pendidikan yang semakin rencam, gelombang perubahan yang datang tanpa dijemput adalah di luar kawalan, ramalan dan jangkaan yang akan terus mendesak pemimpin untuk lebih bersedia bagi menghadapi pelbagai kemungkinan dan ketidakpastian. Hanya pemimpin yang proaktif terhadap perubahan mampu memenuhi tuntutan dan kehendak pelanggan serta bergerak seiring dengan cita rasa mereka. Semua ini memerlukan pemimpin menilai semula pemikiran sedia ada agar selaras dengan hala tuju Rancangan Malaysia Kesepuluh dan tiga komponen Bidang Keberhasilan Utama Negara berkaitan dengan bidang pendidikan seperti yang telah ditetapkan.

Menyedari hakikat di atas, bahan ini telah ditulis dan dibentangkan oleh penulis dalam Seminar Nasional ke-18 bertempat di Institut Aminuddin Baki untuk mengajak pemimpin-pemimpin sekolah membincangkan isu-isu yang berkaitan dengan kepimpinan sekolah yang menjadi cabaran kepada semua pemimpin sekolah di Malaysia. Selain itu, para pembaca akan didedahkan dengan pendekatan-pendekatan terkini dalam pembangunan kepimpinan sekolah yang diterjemahkan dalam kerangka pembangunan kepimpinan sekolah.

Sesungguhnya, sebagai agen perubahan utama dalam organisasi, buah fikiran yang terkandung dalam bahan ini perlu dibaca dan difahami untuk membantu kelangsungan setiap organisasi yang diterajui agar terus mantap dan berdaya saing.

EDITOR

## **PEMIKIRAN SEMULA PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH**

### **1.0 LATAR BELAKANG**

**P**erkembangan terkini dasar negara memerlukan kita melihat semula sejauh mana sektor pendidikan mampu berdiri gagah untuk membina modal insan bertaraf dunia. Dua perkembangan utama yang membawa kepada pentingnya pemikiran semula pembangunan pemimpin sekolah di Malaysia boleh dilihat dalam dokumen Rancangan Malaysia Kesepuluh: 2011-2015 (RMK10) yang menyatakan dengan jelas harapan negara terhadap kepemimpinan sekolah melalui pernyataan berikut:

"Membuat pelaburan bagi membangun kepemimpinan unggul di setiap sekolah. Membuat pelaburan yang besar bagi meningkatkan prestasi kepimpinan sekolah sebagai pemangkin utama perubahan menerusi kriteria pemilihan yang ketat, latihan dan pengurusan prestasi yang mantap berdasarkan prestasi pelajar"  
(Rancangan Malaysia Kesepuluh: 2010)

Seterusnya tiga komponen Bidang Keberhasilan Utama Negara (Pendidikan) yang terkandung dalam RMK10 menjelaskan lagi peranan penting pengurusan dan kepemimpinan sekolah. Peranan tersebut tentunya merupakan suatu pengiktirafan terhadap pemimpin sekolah dalam menjayakan RMK10. Persoalannya, sejauh manakah kepemimpinan sekolah dapat memenuhi harapan dan tuntutan tersebut?

*Persoalan yang lebih mendasari dan mempunyai implikasi bersifat jangka panjang adalah persoalan sejauh manakah pembangunan pemimpin sekolah di Malaysia bersedia memenuhi tuntutan transformasi pendidikan negara*

Literatur dalam bidang kepimpinan pendidikan, khususnya kepemimpinan sekolah telah sekian lama akur dengan hakikat bahawa peranan pemimpin dalam menentukan kejayaan sekolah yang mereka terajui. Walau bagaimanapun perkembangan dalam bidang berkenaan sudah melangkaui perbincangan dan kajiannya telah beralih daripada kepentingan peranan kepada pengoperasian peranan. Malahan kebanyakan kajian mutakhir memberikan perhatian serius tentang amalan-amalan pemimpin sekolah yang dapat memberi kesan terhadap pencapaian pelajar. Persoalan seterusnya ialah adakah pemimpin sekolah telah berganjak pemikiran dan amalan mereka selaras dengan dapatan-dapatan kajian dalam bidang kepimpinan pendidikan?

Penulis berpendapat jawapan kepada persoalan pertama akan dapat menentukan salah satu agenda transformasi pendidikan negara tercapai iaitu menjadikan kepimpinan pendidikan sebagai agenda penambahbaikan sekolah. Manakala persoalan kedua pula dapat memberikan konteks dan panduan bagaimana agenda tersebut dapat direalisasikan.

Oleh itu, tanpa mengukur sejauh mana kedua-dua persoalan di atas dapat dijawab secara tuntas, penulis berpendapat persoalan yang lebih mendasari dan mempunyai implikasi bersifat jangka panjang adalah persoalan sejauh manakah pembangunan pemimpin sekolah di Malaysia bersedia memenuhi tuntutan yang dinyatakan oleh kedua-dua persoalan tersebut? Justeru, berdasarkan perbincangan isu-isu dan perkembangan terkini di sekitar kepimpinan dan pembangunan kepimpinan sekolah, maka kertas ini mencadangkan kerangka pembangunan kepimpinan sekolah yang dapat membentuk pemimpin dan menggilap ciri-ciri kepimpinan yang selaras dengan keperluan dan perubahan pendidikan di Malaysia.

## **2.0 ISU-ISU BERKAITAN DENGAN KEPEMIMPINAN SEKOLAH**

Perbincangan seterusnya akan menghuraikan isu-isu yang berkaitan dengan kepemimpinan sekolah yang berfokuskan kepada dua tema. Tema pertama adalah mengenai isu-isu yang berkaitan dengan ciri-ciri dan amalan-amalan kepimpinan sekolah. Manakala tema kedua pula ialah isu-isu yang berkaitan dengan pembangunan kepimpinan sekolah untuk menghasilkan pemimpin sekolah yang diperlukan.

### **Kepimpinan Sekolah**

Literatur dalam bidang kepimpinan sekolah telah menghasilkan bukti-bukti empirikal yang mencukupi untuk mempengaruhi kita untuk menyimpulkan bahawa kepimpinan sekolah adalah penting dalam mencorakkan sesebuah sekolah (Hallinger & Heck, 1998; Leithwood and Riehl, 2005; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2006; dan Day, C. *et al*, 2010). Dalam konteks ini, Huber (2004) menegaskan dua pendekatan bagaimana peranan, tugas, kompetensi dan konsep pemimpin sekolah tersebut boleh difahami. Pertama adalah dengan menggunakan pendekatan kajian sekolah berkesan (*school effectiveness*) dan kedua, melalui pendekatan kajian penambahbaikan sekolah (*school improvement*).

#### **(i) Kepimpinan Sekolah Faktor Utama Keberkesanan Sekolah**

Dapatan dalam kajian sekolah berkesan secara empirikal menunjukkan bahawa peranan pemimpin sekolah menjadi faktor utama menentukan kualiti dan keberkesanan sekolah. Sekolah yang

*Literatur dalam bidang kepimpinan sekolah... mempengaruhi kita untuk menyimpulkan bahawa kepimpinan sekolah sememangnya penting dalam mencorakkan sesebuah sekolah*

*ciri-ciri pemimpin  
sekolah berkesan  
yang menunjukkan  
bahawa pemimpin  
sekolah yang  
berjaya dapat  
mempengaruhi  
pencapaian pelajar  
melalui dua cara.  
Pertama, melalui  
sokongan dan  
pembangunan  
guru berkesan dan  
kedua, pelaksanaan  
berkesan proses-  
proses organisasi*

diklasifikasikan sebagai berjaya mempunyai pemimpin sekolah yang kompeten dan sebaliknya sekolah yang tidak berjaya, tidak mempunyai pemimpin sedemikian (Huber, 2004).

Walau bagaimanapun, kita tidak boleh menganggap bahawa wujud korelasi langsung antara kepimpinan sekolah dengan kejayaan murid. Tetapi terdapat kesepakatan tentang ciri-ciri pemimpin sekolah berkesan yang menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang berjaya dapat mempengaruhi pencapaian murid melalui dua cara. Pertama, melalui sokongan dan pembangunan guru berkesan dan kedua, pelaksanaan berkesan proses-proses organisasi (Davis, Darling-Hammond, LaPointe & Meyerson, 2005). Perkara ini akan mempengaruhi amalan-amalan instruksional dan seterusnya kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Antara contoh kompilasi faktor-faktor utama keberkesanan sekolah ialah kajian-meta sekumpulan penyelidik Universiti London yang menyenaraikan sebelas ciri teras sekolah berkesan (Sammons, Hillman dan Mortimore, 1995). Antaranya ialah kepimpinan profesional, perkongsian visi dan matlamat, memberi fokus terhadap pengajaran dan pembelajaran, dan memantau murid.

Dalam kajian berkaitan Sammons dan rakan-rakan (1995) mendefinisikan '*professional school leadership*' sebagai pemimpin yang tegas dan bermatlamat, berkongsi tanggungjawab kepimpinan, terlibat dan berpengetahuan tentang apa yang berlaku dalam bilik darjah. Seterusnya kajian itu menunjukkan betapa pentingnya penglibatan yang jelas dan bermatlamat oleh pihak lain dalam tugas-tugas kepimpinan. Inilah yang dimaksudkan sebagai pengupayaan sebenar dalam istilah delegasi kuasa kepimpinan yang tulen (*distributed leadership*).

Sudah tentu kepimpinan sekolah perlu mempunyai minat mendalam dan mempunyai dedikasi untuk mengetahui apa yang berlaku dalam bilik darjah. Mereka memberi fokus kepada pengajaran-pembelajaran dan menggunakan matlamat sekolah sebagai asas penilaiannya.

*Pemimpin sekolah  
bertanggung  
jawab  
membangunkan  
budaya  
permuafakatan  
sekolah yang  
memecahkan  
tembok pemisahan  
dan pemetakan  
pengetahuan dan  
kompetensi kerana  
keterasingan  
'pakar-pakar dalam  
setiap subjek'*

**(ii) Pemimpin Sekolah Sebagai 'Agen Perubahan' Penambahbaikan Sekolah**

Dalam kajian tentang pembangunan dan penambahbaikan sekolah, kepentingan pemimpin sekolah juga ditekankan, terutama dalam konteks proses penambahbaikan berterusan. Oleh sebab itulah, pemimpin sekolah didapati berperanan penting sebagai 'agen perubahan' dalam proses penambahbaikan sekolah.

Dalam semua fasa proses pembangunan dan penambahbaikan sekolah, kepimpinan sekolah perlu melihat sekolah dalam konteks yang bersepadu dan menyelaraskan dengan baik semua aktiviti ketika proses tersebut dilaksanakan. Mereka juga bertanggungjawab mewujudkan suasana persekitaran dalaman yang sesuai untuk penambahbaikan berterusan dan pemupukan keprofesionalan guru.

Pemimpin sekolah bertanggungjawab membangunkan budaya permuafakatan sekolah yang memecahkan tembok pemisahan dan pemetakan pengetahuan dan kepakaran kerana keterasingan 'pakar-pakar dalam setiap subjek'. Budaya permuafakatan akan menggalakkan penyebaran kepakaran dan kompetensi secara efisien dan efektif, membentuk dan menggunakan strategi pasukan dalam kalangan staf. Sehubungan itu, penekanan fungsi pemimpin sekolah sebagai

*pemimpin sekolah mempunyai keupayaan untuk mendorong atau menghalang proses pembangunan sekolah, maka mereka sesuai menjadi tonggak 'agen perubahan' dan bertanggung-jawab terhadap proses perubahan di sekolah masing-masing*

suri teladan dalam memupuk budaya permuafakatan di dalam kalangan staf adalah relevan.

Oleh sebab pemimpin sekolah mempunyai keupayaan untuk mendorong atau menghalang proses pembangunan sekolah, maka mereka sesuai menjadi tonggak 'agen perubahan' dan bertanggungjawab terhadap proses perubahan di sekolah masing-masing (Fullan, 2009).

Perbincangan mengenai ciri-ciri kepimpinan berdasarkan dua pendekatan di atas memberikan penekanan yang berbeza terhadap amalan kepimpinan yang dikehendaki. Sebagai rumusan, tinjauan literatur yang dilakukan oleh Leithwood dan rakan-rakan (2006) yang membincangkan banyak isu sekitar kepimpinan sekolah boleh dijadikan panduan. Walau bagaimanapun, dalam kertas kerja ini, hanya tiga isu utama dikemukakan.

Pertama, impak kepimpinan sekolah terhadap murid sebahagian besarnya bergantung kepada interaksi dalam bilik darjah. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu memikirkan bagaimana mereka dapat mempengaruhi interaksi tersebut secara langsung.

Kedua, perilaku kepimpinan ditafsirkan sebagai repositori yang boleh diguna pakai mengikut keperluan konteks. Konteks pula telah dikaji dalam pelbagai faktor, antaranya seperti saiz dan jenis sekolah, tahap berlakunya proses penambahbaikan sekolah dan perubahan agenda dalam dasar pendidikan. Walau bagaimanapun, kajian dan perbincangan lanjut perlu dilakukan untuk membangunkan teknik-teknik diagnostik yang dapat mengenal pasti perilaku kepimpinan yang bersesuaian dengan keperluan konteks sekolah tertentu.

Ketiga, nilai dan kepercayaan, dan tindakan-tindakan yang mendorong pembangunan kapasiti dan mempengaruhi murid serta guru, didapati menonjol serta menjadi tumpuan usaha-usaha dalam kepimpinan sekolah yang berkesan. Meskipun begitu kaedah dan teknik ini juga memerlukan kajian lanjutan.

*Amalan menetapkan hala tuju sering kali dikaitkan dengan amalan kepimpinan dalam mengenal pasti dan mengongsi visi; menggalakkan penerimaan dan perkongsian matlamat kumpulan atau organisasi; menentukan jangkaan prestasi yang tinggi; dan memantau prestasi organisasi di samping mendorong komunikasi yang berkesan di semua peringkat organisasi.*

Walau bagaimanapun, penulis berpendapat cadangan amalan-amalan teras kepimpinan berkesan oleh Leithwood & Riehl (2005), dan Lewis dan Murphy (2008) dapat merumuskan intipati implikasi isu-isu sekitar kepimpinan sekolah. Amalan-amalan ini dikemukakan sebagai "asas-asas" kepimpinan yang berjaya. Sudah tentu asas-asas yang dinyatakan tidak mencukupi untuk memenuhi hasrat meningkatkan pembelajaran murid dengan ketara, tetapi tanpa asas-asas tersebut sudah pasti harapan yang diingini tidak kesampaian.

Mereka mencadangkan lima set amalan yang membentuk teras asas amalan kepimpinan yang berjaya iaitu menetapkan hala tuju, membangunkan keupayaan manusia, mereka bentuk semula organisasi, mengurus program pembelajaran, dan perilaku-kepimpinan.

Pertama, menetapkan hala tuju organisasi yang memerlukan pemimpin menetapkan hala tuju yang jelas akan memberikan impak kepimpinan yang besar. Manusia didorong oleh matlamat yang dirasakan menarik, mencabar dan boleh dicapai. Matlamat sedemikian memberikan sebab untuk bekerja dan membentuk identiti diri dalam konteks kerja mereka. Amalan menetapkan hala tuju sering kali dikaitkan dengan amalan kepimpinan dalam mengenal pasti dan mengongsi visi; menggalakkan penerimaan dan perkongsian matlamat kumpulan atau organisasi; menentukan jangkaan prestasi yang tinggi; dan memantau prestasi organisasi di samping

*Amalan-amalan khusus yang dikaitkan mereka bentuk organisasi termasuklah mengukuhkan organisasi sekolah dan budayanya; membina budaya kolaboratif; menstrukturkan semula organisasi untuk melancarkan kerja; membangunkan hubungan yang produktif dengan keluarga dan komuniti; menghubungkan sekolah dengan dunia persekitaran yang lebih luas.*

mendorong komunikasi yang berkesan di semua peringkat organisasi.

Kedua, membangunkan keupayaan ahli organisasi dengan menekankan bahawa hala tuju organisasi bukanlah satu-satunya syarat yang memberikan motivasi kepada ahli organisasi atau keupayaan yang diperlukan oleh ahli agar bertindak secara produktif. Sebenarnya keupayaan dan motivasi ahli organisasi dipengaruhi oleh pengalaman langsung mereka bekerja dalam organisasi dan bekerja bersama pemimpin. Dalam konteks ini, amalan membangunkan keupayaan dan kapasiti manusia penting. Set amalan yang dimaksudkan adalah menyediakan sokongan dan pertimbangan personal yang khusus; kefahaman dan sokongan emosi; rangsangan intelektual; dan menyediakan model-model amalan dan kepercayaan terbaik yang bersesuaian.

Ketiga, mereka bentuk organisasi iaitu berkaitan dengan sumbangan sekolah kepada murid sudah tentu bergantung kepada motivasi dan keupayaan guru-guru dan warga sekolah yang lain, secara individu atau kolektif. Walau bagaimanapun, budaya sekolah ada kalanya boleh mematikan semangat guru untuk menggunakan amalan pengajaran-pembelajaran berkesan. Oleh itu, pemimpin yang berjaya, membangunkan sekolah berkesan dengan menyediakan sokongan dan mengekalkan prestasi guru-guru, para murid dan warga sekolah yang lain. Amalan-amalan khusus yang dikaitkan mereka bentuk organisasi termasuklah mengukuhkan organisasi sekolah dan budayanya; membina budaya kolaboratif; menstrukturkan semula organisasi untuk melancarkan kerja; membangunkan hubungan yang produktif dengan keluarga dan komuniti; menghubungkan sekolah dengan dunia persekitaran yang lebih luas.

*Amalan-amalan lain yang dikaitkan dengan mengurus program pembelajaran termasuklah menyediakan guru dan staf sokongan untuk melaksanakan kehendak kurikulum; memantau kemajuan prestasi pelajar dan strategi-strategi penambahbaikan sekolah; melindungi staf daripada tuntutan tidak produktif dari luar yang menyebabkan mereka tergelincir daripada kerja-buat teras mereka; dan menyediakan suasana kerja yang produktif untuk staf dan pelajar.*

Empat, mengurus program pembelajaran di mana kajian menunjukkan sekolah berprestasi tinggi dan yang meningkat dengan pantas, mempunyai pemimpin berpusatkan pembelajaran (*learning-centred leaders*). Pemimpin sedemikian memberikan fokus kepada mempengaruhi apa yang berlaku di dalam bilik darjah dan meningkatkan kualiti pengajaran serta pembelajaran murid. Oleh itu, pemimpin tersebut menjadi suri teladan kepada guru-gurunya. Antara amalan-amalan lain yang dikaitkan dengan mengurus program pembelajaran termasuklah menyediakan guru dan staf sokongan untuk melaksanakan kehendak kurikulum; memantau kemajuan prestasi murid dan strategi-strategi penambahbaikan sekolah; melindungi staf daripada tuntutan tidak produktif dari luar yang menyebabkan mereka tergelincir daripada kerja-buat teras mereka; dan menyediakan suasana kerja yang produktif untuk staf dan murid.

Lima, perilaku kepimpinan - Keempat-empat set amalan yang dibincang di atas sebenarnya memerlukan kualiti kepimpinan tertentu iaitu perilaku kepimpinan yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan mereka. Antaranya ialah bersikap terbuka dan bersedia belajar daripada orang lain; fleksibel, tidak dogmatik apabila berfikir dalam kerangka sistem nilai-nilai teras: tangkas, bijaksana, optimis dan mempunyai kekuatan moral untuk berkhidmat. Kualiti ini penting kerana pemimpin adalah sumber motivasi, dan inspirasi bagi pengikut untuk melaksanakan tindakan yang dirancang.

### **Pembangunan Kepimpinan Sekolah**

Para pengamal dan pengkaji bidang kepimpinan sekolah bersetuju tentang suatu perkara iaitu kepimpinan pemimpin sekolah mestilah dipupuk secara terancang dan tidak boleh

*Pemimpin sekolah membina sendiri perkara yang dinamakan sebagai “craft-knowledge” yang berkait dengan mengetahui “what works” dan praktikal dalam tugas sehari-hari mereka sebagai pemimpin dan pengurus sekolah.*

dibiarkan berkembang tanpa dibimbing dan terarah. Sehubungan dengan itu banyak isu yang dibincangkan dalam pembangunan kepimpinan sekolah seperti oleh Bush (2008) serta Heck & Hallinger (2005). Walau bagaimanapun, dalam kertas kerja ini penulis hanya memberi fokus kepada isu pengoperasian pembangunan kepimpinan sekolah iaitu yang berkaitan dengan pendekatan pembangunan kepimpinan dan model pembelajaran kepimpinan pendidikan.

### (i) Pendekatan Pembangunan Kepimpinan

Pendekatan pembangunan individu atau dikenali juga sebagai latihan dan pembangunan telah menjadi suatu strategi yang popular digunakan. Walau bagaimanapun, kajian menunjukkan pendekatan tersebut tidak mencukupi untuk digunakan dalam pembangunan kepimpinan. Menurut Hallinger & Kamontip (2005),

*“leadership is a craft best learned on the job. It is often passed on through effective role models in the workplace, mentoring and coaching with real-life problems, and opportunities to rehearse, practice and reframe particular interactions with rich feedback”.*

Pemimpin sekolah membina sendiri perkara yang dinamakan sebagai “craft-knowledge” yang berkait dengan mengetahui “what works” dan praktikal dalam tugas sehari-hari mereka sebagai pemimpin dan pengurus sekolah. Pembelajaran berasaskan kerja sebenarnya mengambil kira pengalaman yang dinyatakan. Oleh itu, sepatutnya lebih banyak masa diperuntukkan supaya pembelajaran kepimpinan berlaku di sekolah. Pembangunan kepimpinan yang berfokuskan konteks kerja dan pasukan kepimpinan sekolah

*Pembangunan  
kepimpinan yang  
berfokuskan  
konteks kerja  
dan pasukan  
kepimpinan sekolah  
akan memberikan  
lebih impak kepada  
sekolah.*

### ***Siri Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan***

akan memberikan lebih impak kepada sekolah. Hal ini kerana pembelajaran yang mengutamakan keperluan personal dan berfokus kepada proses akan lebih mudah diterjemahkan dalam amalan kepimpinan.

Di samping itu, menjadikan tempat kerja sebagai wahana pembelajaran kepimpinan boleh membawa dua manfaat. Pertama, akan menggerakkan sekolah lebih dekat untuk menjadi organisasi pembelajaran dan kedua, walaupun pembelajaran *off-site* juga penting tetapi bergantung juga kepada proses dan suasana sekolah untuk meningkatkan impaknya. Hal ini bermaksud perubahan suasana di sekolah untuk memastikan pembelajaran kepimpinan lebih praktikal juga akan meningkatkan lagi kesan pembelajaran profesional yang mereka perolehi melalui kaedah lain.

### **(ii) Model Pembelajaran Kepimpinan**

Salah satu kritik berterusan terhadap pembangunan kepimpinan sekolah, berfokus kepada kaedah latihan atau pengajaran dan pembelajaran. Kritikan-kritikan berkenaan menarik perhatian terhadap beberapa kekurangan antaranya (a) kurang penekanan terhadap domain afektif kepemimpinan, (b) terlalu bergantung kepada kuliah dan perbincangan serta kekurangan penglibatan peserta secara aktif dalam pembelajaran mereka, dan (c) kurang peluang-peluang untuk para peserta mengamalkan apa yang mereka pelajari, dan kelemahan hubung kait antara bilik kuliah dan aplikasi di tempat kerja (Hallinger, 2003).

Dalam konteks ini cadangan Mintzberg (2004) ada relevannya. Beliau menyatakan:

Menurut Bush dan rakan-rakan (2007), bukti penilaian menunjukkan bahawa para peserta lebih cenderung kepada pembelajaran yang "process-rich" dan kurang berminat kepada program yang "content-led".

*"Managers can't be created in a classroom. Instead they should be engaged actively in their learning, which means it should relate to their personal experience. Unfortunately, most degree programs for such people rely on the first generation of other people's experience and the second generation of artificial experience, while mostly ignoring the managers' own natural experience. Managers are not created in a classroom, but practicing managers in a classroom can step back from work pressures and learn profoundly from their own experience."*

Kaedah *input-driven* mungkin sesuai untuk perubahan dalam aspek kognitif tetapi pengalaman *experiential* boleh menggalakkan perubahan tingkah laku. Menurut Bush dan rakan-rakan (2007), bukti penilaian menunjukkan bahawa para peserta lebih cenderung kepada pembelajaran yang "process-rich" dan kurang berminat kepada program yang "content-led". Pola model pembelajaran kepimpinan dalam jadual di sebelah dapat memberikan gambaran hala tuju aktiviti pembelajaran pembangunan kepimpinan yang dicadangkan.

Model-model Pembelajaran Kepimpinan

| <b>Traditional leadership learning</b> | <b>21st-century leadership learning</b> |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Prescribed</i>                      | <i>Emergent</i>                         |
| <i>Standardised</i>                    | <i>Personalised</i>                     |
| <i>Offsite</i>                         | <i>On site</i>                          |
| <i>Classroom-based</i>                 | <i>Work-based</i>                       |
| <i>Content-led</i>                     | <i>Process-rich</i>                     |
| <i>Scale</i>                           | <i>Depth</i>                            |
| <i>Leader development</i>              | <i>Leadership development</i>           |

| <b>Pembelajaran Kepimpinan Tradisional</b> | <b>Pembelajaran Kepimpinan Abad Ke-21</b> |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Ditetapkan                                 | Kemunculan Baru                           |
| Seragam                                    | Menyentuh Peribadi                        |
| Di Luaran Organisasi                       | Dalam Organisasi                          |
| Berasaskan Bilik Darjah                    | Berasaskan Kerja                          |
| Berteras Isi Kandungan                     | Kaya Proses                               |
| Pemikiran Permukaan                        | Pemikiran Mendalam                        |
| Pembangunan Pemimpin                       | Pembangunan Kepimpinan                    |

*Sumber: Bush, Glover & Harris (2007)*

*Ada dua pendekatan yang dicadangkan iaitu pendekatan pembangunan individu dan pendekatan pembangunan organisasi. Pendekatan ini selaras dengan konsep pembangunan sumber manusia sebagai suatu proses membangun dan menggilap kepakaran insan untuk tujuan peningkatan prestasi*

### 3.0 KERANGKA PEMBANGUNAN KEPIMPINAN SEKOLAH

Berdasarkan perbincangan di atas, berikut dicadangkan kerangka pembangunan kepimpinan sekolah yang difikirkan dapat menjawab persoalan yang dikemukakan di bahagian awal kertas kerja. Kerangka ini mempunyai empat komponen utama: (i) kelompok sasaran, (ii) pendekatan pembangunan kepimpinan sekolah, (iii) kompetensi pemimpin sekolah, dan (iv) strategi pembelajaran.

#### Kelompok Sasaran

Kepemimpinan sekolah yang dimaksudkan dalam konteks pembangunan kepimpinan sekolah ialah mereka yang berada di sekolah dan mungkin berperanan sebagai:

- (a) bakal pemimpin sekolah yang dilatih secara khusus melalui program pembangunan individu dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah; atau
- (b) pemimpin sekolah yang baru pertama kali menjawat jawatan ketua sekolah tetapi tidak mempunyai pengalaman dan latihan khusus dalam kepimpinan sekolah; atau
- (c) pemimpin sekolah yang telah berpengalaman lama memimpin sekolah.

Pembahagian pemimpin sekolah di atas dibuat berdasarkan reka bentuk pembangunan kepimpinan yang diperlukan. Ketiga-tiga kelompok itu mempunyai keperluan pembangunan kepimpinan yang berbeza disebabkan tahap pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan yang berbeza yang dimiliki oleh mereka.

## **Pendekatan Pembangunan Kepimpinan Sekolah**

Terdapat dua pendekatan yang dicadangkan iaitu pendekatan pembangunan individu dan pendekatan pembangunan organisasi. Pendekatan ini selaras dengan konsep pembangunan sumber manusia sebagai suatu proses membangun dan menggilap kepakaran insan untuk tujuan peningkatan prestasi (Swanson & Holton III, 2001).

*Pendekatan pembangunan organisasi dalam konteks sekolah merupakan suatu strategi organisasi yang mengandaikan sekolah sebagai unit perubahan. Ini bermaksud semua sekolah harus dibangunkan “dari dalam” termasuklah aspek kepimpinan.*

### **(i) Pendekatan Pembangunan Individu**

Secara umumnya pembangunan individu boleh didefinisikan sebagai suatu proses pembangunan kepakaran individu secara sistematik untuk tujuan peningkatan prestasi (Swanson & Holton III, 2001). Pendekatan ini biasanya dibuat secara berpusat dengan mengeluarkan para peserta daripada tempat kerja mereka dalam suatu tempoh tertentu. Kaedah popular yang digunakan ialah kursus dan bengkel.

### **(ii) Pendekatan Pembangunan Organisasi**

Secara umum, pembangunan organisasi boleh didefinisikan sebagai suatu proses pelaksanaan perubahan organisasi secara sistematik untuk tujuan peningkatan prestasi (Swanson & Holton III, 2001). Pendekatan pembangunan organisasi dalam konteks sekolah merupakan suatu strategi organisasi yang mengandaikan sekolah sebagai unit perubahan. Hal ini bermaksud semua sekolah harus dibangunkan “dari dalam” termasuklah aspek kepimpinan. Setiap sekolah mesti melaksanakan dan menginstitusikan proses pembangunannya sendiri (Dalin, 1998). Secara lebih khusus, Fullan dan rakan-rakan (1980) mendefinisikan:

Berdasarkan kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik Institusi Aminuddin Baki (Amin, et al, 2008), terdapat 26 kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin sekolah. Kesemua kompetensi ini dapat dikelompokkan kepada enam domain kompetensi iaitu Keberkesanan Kendiri; Polisi dan Hala Tuju; Instruksional dan Pencapaian; Manusia dan Hubungan; Perubahan dan Inovasi; Sumber dan Operasi.

*“Organizational development in schools is an interrelated, systematically planned, supportive effort for achieving self-analysis and renewal. The various schemes direct their attention in particular to changes in formal and informal procedures, processes, norms and structures by the application of behaviour-developing concepts and methods. The goal of organizational development is two-fold: meeting the needs of individual (‘quality of life’) and improving the way an organization functions and the subsequent results.”*

Sebenarnya banyak model pengaplikasian konsep pembangunan organisasi sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam bidang pendidikan telah dibangunkan walaupun istilahnya berbeza-beza seperti *School Development Program* (SDP) atau *School Improvement Program* (SIP).

Ada dua peringatan yang boleh dibuat tentang kedua-dua pendekatan di atas. Pertama, penekanan kepada kualiti pelaksanaan perlu diutamakan. Kedua, yang lebih penting ialah pembangunan kepimpinan perlu dilakukan dengan menggunakan kedua-dua pendekatan memandangkan keberkesanan menyeluruh pembangunan kepimpinan memerlukan gabungan kedua-duanya sekali.

### Kompetensi Pemimpin Sekolah

Bagi memastikan institusi pendidikan dipimpin dengan cemerlang, seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi-kompetensi yang



**Kompetensi Pemimpin Sekolah Berimpak Tinggi**

khusus. Berdasarkan kajian yang dilaksanakan oleh penyelidik Institusi Aminudin Baki (Amin, *et al*, 2008), terdapat 26 kompetensi yang diperlukan oleh pemimpin sekolah. Kompetensi ini dikelompokkan kepada enam domain iaitu Keberkesanan Kendiri; Dasar dan Hala Tuju; Instruksional dan Pencapaian; Manusia dan Hubungan; Perubahan dan Inovasi; Sumber dan Operasi. Rajah di atas dapat memberikan gambaran keseluruhan kompetensi yang dimaksudkan.

## Strategi Pembelajaran

*Dalam sebarang pembelajaran aktif, prinsip asas seperti yang ditekankan dalam andragogi ialah menghormati pengalaman perserta. Para pemimpin sekolah mempunyai pengalaman unik dalam memimpin dan mengurus sekolah mereka. Sama ada pengalaman itu produktif atau tidak produktif bukan persoalan utama.*

Antara perkara yang perlu diperkukuhkan dalam pelaksanaan pembangunan kepimpinan sekolah sama ada melalui pembangunan individu atau pembangunan organisasi ialah strategi pembelajaran. Dalam konteks ini, teras kepada strategi yang dicadangkan ialah pembelajaran aktif. Pembelajaran aktif yang dimaksudkan ialah aktiviti dan pengalaman pembelajaran yang diperlukan untuk memperoleh kompetensi. Aktiviti dan pengalaman pembelajaran yang berpusatkan peserta dan melibatkan peserta secara aktif membina makna tentang apa dipelajari dan yang lebih penting ialah memikirkan bagaimana mengaplikasikannya di sekolah. Ada empat ciri utama pembelajaran aktif yang dimaksudkan: memanfaatkan pengalaman-kendiri; berasaskan konteks; melakukan refleksi; dan mengukuhkan penaakulan praktik (*practical reasoning*).

### (i) Pengalaman Kendiri

Dalam sebarang pembelajaran aktif, prinsip asas seperti yang ditekankan dalam andragogi ialah menghormati pengalaman perserta. Para pemimpin sekolah mempunyai pengalaman unik dalam memimpin dan mengurus sekolah mereka. Sama ada pengalaman itu produktif atau tidak produktif bukan persoalan utama tetapi pengalaman itu jika dimanfaatkan pasti akan membantu meningkatkan keberkesanan mereka sebagai pemimpin. Oleh itu, sebarang aktiviti pembelajaran aktif perlu menjadikan pengalaman unik setiap peserta sebagai resepi utama pembangunan kepimpinan.

**(ii) Berasaskan Konteks**

Aktiviti dan pengalaman pembelajaran yang mempunyai kaitan dengan peranan dan tugas mereka sebagai pemimpin sekolah perlu diberikan penekanan dalam latihan dan pembangunan pemimpin sekolah. Jika tidak, aktiviti yang dijalankan akan menjadi hambar dan tidak bermakna. Sebagai contoh, kaedah *problem-based learning* yang dicadangkan oleh Hallinger & Bridges (2007) memenuhi konsep berasaskan konteks.

**(iii) Refleksi**

Menurut Merriam dan Grace (2011), kebanyakan pembelajaran kita tertanam dalam pengalaman harian. Refleksi ke atas pengalaman sering kali membawa kita untuk mengetahui dan menyedari bahawa kita telah mempelajari sesuatu, sesuatu yang menyebabkan kita berfikir atau mengambil tindakan yang berbeza. Oleh itu, aktiviti pembelajaran aktif perlu memberi ruang kepada peserta melakukan refleksi terhadap aktiviti latihan dan pengalaman yang mereka lalui. Aktiviti refleksi inilah yang menyebabkan atau mendorong mereka membina makna baru yang lebih produktif dalam konteks peranan mereka sebagai pemimpin sekolah.

**(iv) Penaakulan Praktikal**

Penaakulan teoritikal mengarah kepada kepercayaan terhadap sesuatu, tetapi penaakulan praktikal cenderung mengarah kepada tindakan iaitu proses memikirkan bagaimana menterjemahkan idea kepada tindakan. Ini tidak bermakna penaakulan praktikal mengabaikan teori dan bukti kajian, malahan sebaliknya.

Pemimpin sekolah sebagai pengamal pendidikan perlu memanfaatkan teori dan hasil kajian tetapi perkara tersebut hanya dapat dilakukan jika mereka mempunyai kekuatan penaklukan praktikal. Oleh sebab itu, dalam pembelajaran aktif pembangunan pemimpin pendidikan perlu mempunyai aktiviti dan pengamalan pembelajaran yang dapat mengasah ketrampilan penaklukan praktikal tersebut.

#### 4.0 PENUTUP

Kertas ini telah menegaskan kepentingan pemimpin sekolah untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk membawa sekolah ke arah kecemerlangan. Peringkat pentingnya pemimpin pendidikan untuk melihat pembangunan kepimpinan dalam perspektif baru telah dijelaskan agar dasar dan matlamat Kementerian Pelajaran Malaysia boleh dilaksanakan dengan jayanya. Pendekatan pembangunan kepimpinan sekolah dengan menggabungkan pendekatan pembangunan individu dan pembangunan organisasi juga dinyatakan. Di samping itu, pendekatan baru strategi pembangunan kepimpinan yang menggunakan pembelajaran aktif, pemikiran reflektif dan perkongsian pengalaman akan lebih memberi makna dan seterusnya meningkatkan daya kepimpinan untuk terus menerajui sekolah ke arah kecemerlangan.

## RUJUKAN

- Amin, S. (2008). *Institut Aminuddin Baki: Melangkah ke hadapan*. Pahang: Institut Aminuddin Baki.
- Amin, S., Ramli, Y., Abd Razak, M., Rosnarizah, A.H., Sazali, Y, Rusmini, K. A., Ruhaya, H., Shahari, A. R., & Mohd Yusof, M. N. (2008). *Kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah*. Pahang: Institut Aminuddin Baki.
- Bush, T., Glover, D., & Harris, A. (2007). *Review of School Leadership Development*. Coventry, University of Warwick: NCSL.
- Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage.
- Bush, T. (2011). *Theories of educational leadership & management* (4th Ed.). London: Sage.
- Dalin, P. (1998). *School development: Theories and strategies*. London: Cassell
- Day C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2010). *10 strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for Leadership of School and Children's Services.
- Davis, S., Darling-Hammond, L., LaPointe, M., & Meyerson, D. (2005). *School leadership study: Developing successful principals (Review of Research)*. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.

- Fullan, M. (2008). "School leadership's unfinished agenda: Integrating individual and organization development" dalam *Education Week*, v.27, no. 31, p. 36.
- Fullan, M. (Ed.) (2009). *The challenge of change: Start school improvement now!*. Thousand Oaks: Corwin.
- Fullan, M., & Scott, G. (2009). *Turnaround leadership for higher education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1998). "Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980-1995". *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157-191.
- Hallinger, P. (Ed.) (2003). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Hallinger, P., & Kamontip, S. (2005). *Adding value to school leadership and management: A review of trends in the development of managers in the education and business sectors*. Mahidol University, Thailand for NCSL.
- Hallinger, P., & Bridges, E. (Eds) (2007). *Problem-based management education: Developing "managers for action"*. Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). "The study of educational leadership and management: Where does the field stand today?" dalam *Educational Management Administration & Leadership*, v. 33, p. 229.

- Huber, S.G. (2004). *Preparing school leaders for the 21st century: An International comparison of development program in 15 countries*. London: Taylor & Francis Group.
- Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh (2010)*. Putrajaya: Unit Perancangan Ekonomi, JPM.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review for the learning for Leadership Project*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What we know about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Leithwood, K., Day C., Sammons, P., Hopkins, D., & Harris, A. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: NCSL.
- Lewis, P., & Murphy, M. (2008). *Review of the Landscape: Leadership and leadership development 2008*. Nottingham: University of Manchester for National College for School Leadership.
- Merriam, S.B., & Grace, A. P. (Eds.) (2011). *Contemporary issues in adult education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (March 2004). "Third Generation Management Development" dalam *Training and Development*. ASTD.

Moos, L., Johansson, O., & Day, C. (Eds.) (2011). *How school principals sustain success over time: International perspectives*. London: Springer.

Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. London: OFSTED.

Sullivan, W. M., & Roslin, M. S. (2008). *A new agenda for higher education: Shaping a life of the mind for practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

NCSL (2006). *What we know about school leadership accompanies*. Nottingham: NCSL.