

“LEADERSHIP AND EDUCATIONAL CHANGE”: KEPIMPINAN STRATEGIK DAN PERUBAHAN

(Pengalaman Catholic School, Sydney, Australia)

Oleh:

**TUAN HAJI ABAS AWANG
TUAN HAJI MOHD AL-SHAARI BIN MOHD RAMLI
PN. MUNIRAH BT MANSOR**

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

SINOPSIS

Kertas kerja ini akan membincangkan tentang pelaksanaan kepimpinan strategik dan perubahan pendidikan fokus kepada kepimpinan “*authentic*” dalam konteks pengurusan pendidikan. Kertas kerja ini akan mengupas persoalan tentang pengurusan dan kepimpinan strategik, kepimpinan “*authentic*”, budaya organisasi, pengurusan perubahan dalam konteks pendidikan, kepentingan kepimpinan “*authentic*” dalam pengurusan organisasi fokus kepada pengurusan organisasi pendidikan (sekolah). Kertas kerja ini juga membincangkan tentang peranan pemimpin pendidikan dalam mengamalkan dan melaksanakan konsep kepimpinan strategik dan ‘*authentic leadership*’ dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan, langkah-langkah dalam membangunkan organisasi pendidikan melalui pelan perancangan strategik dan rangka kerja perancangan dan pembangunan kepimpinan, etika, budaya dan pengurusan perubahan.

Kertas kerja ini akan menumpukan perbincangan kepada pengalaman-pengalaman pengurusan dan kepimpinan strategik yang diamalkan di dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan di sekolah-sekolah Katholik di Sydney Australia.

Kertas kerja ini juga menggariskan cadangan langkah-langkah praktikal untuk pelaksanaan kepimpinan strategik dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan di Malaysia khususnya dalam kepimpinan sekolah. Cadangan penambahbaikan adalah melalui pembangunan insan, pembangunan organisasi, pembentukan budaya organisasi dan pengurusan perubahan.

1. PENGENALAN

Institut Aminuddin Baki (IAB), Kementerian Pendidikan Malaysia melaksanakan program pembangunan staf setiap tahun. Antaranya ialah program Perubahan Kepimpinan Dan Pendidikan (*Leadership and Educational Change Program*) atau LEC yang dianjurkan oleh Australian Catholic University, Sydney Australia. Pihak IAB telah menghantar tiga orang pensyarah kanan untuk mengikut program tersebut selama dua minggu di Sydney Australia.

Kertas kerja ini dibentangkan berdasarkan pengalaman dan maklumat yang diperolehi semasa program LEC berlangsung di Sydney, Australia. Tujuan program LEC dijalankan ialah untuk memberi pengetahuan, kemahiran dan kefahaman yang diperlukan oleh peserta tentang kepimpinan ‘*authentic*’ dan pengurusan perubahan dalam sistem dan organisasi pendidikan. Melalui program ini peserta dicabar untuk melihat sistem dan organisasi (sekolah) yang sedia ada dari pelbagai perspektif supaya peserta akan lebih memahami tentang dinamik kepimpinan dan

perubahan. Selain itu dipercayai program ini dapat menolong peserta mencipta suatu suasana yang kondusif untuk menggalakkan staf membangunkan diri melalui pembelajaran yang berterusan.

Melalui program LEC ini peserta didedahkan tentang kepimpinan '*authentic*', pengurusan perubahan dan budaya organisasi, yang difokuskan kepada teori-teori umum, aplikasi teori dalam konteks organisasi perkhidmatan (pendidikan/sekolah) dan tindakan pembelajaran dan perancangan. Pelaksanaan program adalah melalui taklimat, perbincangan, kuliah dan lawatan berstruktur, yang mana peserta telah dikongsikan dengan pelbagai maklumat dan kemahiran.

Melalui program LEC ini peserta telah saling bertukar pengetahuan dan pengalaman tentang pengurusan dan kepimpinan strategik, pengurusan perubahan dan budaya organisasi yang diamalkan di Pejabat Pendidikan Katholik dan di sekolah-sekolah terpilih di sekitar Sydney. Maklumat dan pengalaman ini juga perlu dikongsikan bersama dengan pemimpin pendidikan di Malaysia bagi membuka minda mereka.

2. OBJEKTIF

Kertas kerja ini akan membentangkan tajuk kepimpinan strategik dan perubahan, dan diharap selepas pembentangan ini peserta akan dapat:

- 2.1. Memperolehi maklumat, pengetahuan dan pengalaman tentang konsep pengurusan dan kepimpinan strategik.
- 2.2. Berkongsi maklumat tentang pengalaman mengurus dan memimpin di Sekolah Katholik, Sydney terutama dalam kepimpinan strategik dan perubahan.
- 2.3. Berkongsi maklumat tentang cadangan penambahbaikan dalam kepimpinan dan membina budaya organisasi pendidikan yang cemerlang.
- 2.4. Membina pelan tindakan strategik ke arah mewujudkan organisasi pendidikan cemerlang bagi memenuhi aspirasi negara.

3. KEPIMPINAN STRATEGIK DAN PERUBAHAN:

Terdapat pelbagai teori dan definisi tentang kepimpinan, pengurusan strategik dan pengurusan perubahan. Kertas kerja ini tidak akan membincangkan tentang teori-teori berkenaan tetapi membincangkan tentang pelaksanaan praktikal kepimpinan strategik dan perubahan yang diamalkan dalam sistem pendidikan Katholik di Sydney Australia. Antaranya ialah pengalaman *Sydney Archdiocesan Catholic Schools Board, Catholic School Office*, Sydney yang melaksanakan pelan pengurusan strategik iaitu '*Sydney Catholic Schools Toward 2005*'.

Dalam melaksanakan pelan pengurusan strategik tersebut, pihak Australian Catholic University menyarankan supaya konsep '*authentic leadership*' perlu bagi setiap pemimpin dalam mengurus dan memimpin sekolah katolik di Sydney Australia.

Mengikut Duignan P.A. (1997), "*the concept of 'authentic leadership' impels a radical shift in our mindset about principle and functions of leadership and the efficacy of our leadership practice.*"

"Authentic leadership is also centrally concerned with ethics and morality and with deciding what is significant (to humanity) and what is right. (Duignan and Macpherson, 1992).

Melalui pelan pengurusan strategik, '*Sydney Catholic Schools Toward 2005*', Pejabat Pendidikan Katholik, Sydney telah membina visi, misi dan matlamat pendidikan untuk dicapai dalam tahun 2005. Penyataan yang dapat menjelaskan matlamat pendidikan di Catholic School, Sydney adalah seperti berikut:

*"As partners in catholic education, we commit ourselves to our students through
our vision*



our mission



our national goals



our priorities

Our Vision:

As partners in Catholic education, we commit ourselves to developing authentic Catholic schools which:

- ✦ *are founded on the person of Jesus Christ and enlivened by the Gospel*
- ✦ *highlight the relevance of our faith to life and contemporary culture*
- ✦ *are embedded within the community of believers, and share in the evangelizing mission of the Church*
- ✦ *are committed to the development of the whole person.*

Our Mission:

As partners in Catholic education, we commit ourselves to our students by:

- ✦ *Celebrating Being Catholic In Australia*
- ✦ *Ensuring Quality Teaching And Learning*
- ✦ *Making A Difference In Our World"*

Dalam usaha membina "authentic school" pihak Pejabat Pendidikan Katholik Sydney telah membina visi, misi serta matlamat negara berasaskan keutamaan tertentu. Berdasarkan visi dan misi yang jelas dan difahami oleh semua lapisan warga sekolah pihak Pejabat Pendidikan Katholik, Sydney telah menetapkan matlamat negara untuk sekolah dan menentukan keutamaannya. Antara keutamaan tersebut ialah:

Priority No.1: Catholic Identity

Priority No.2: Religious Education

Priority No.3: Teaching And Learning

Priority No.4: Student Needs

Priority No.5: Staff Development

Priority No.6: Partnership

Priority No.7: Technology

Priority No.8: Resources

Priority No.9: Provision Of Places

Priority No.10: Leadership and Accountability

Hasil atau '*outcomes*' kepada keutamaan nombor sepuluh (Priority No. 10) berkaitan kepimpinan dan akauntabiliti adalah terfokus kepada pengurusan dan kepimpinan strategik yang diamalkan di setiap peringkat pengurusan system sekolah yang menggambarkan keberkesanan prinsip organisasi pendidikan.

Dalam kitaran Pengurusan dan Kepimpinan Strategik Sekolah Katholik Sydney, Pejabat Pendidikan katolik merancang pelan strategik sepuluh tahun melalui "*vision, mission priority and outcomes*".

Pihak Pejabat Pendidikan menyediakan perancangan strategik untuk sistem sekolah selama 10 tahun sementara pihak sekolah menyediakan perancangan strategik 5 tahun. Setiap tahun sekolah akan melaksanakan kitaran tahunan yang melalui proses-proses pelan pembangunan tahunan, pelan pasukan dan pencapaian, semakan dan perancangan prestasi personel dan laporan tahunan kepada komuniti.

4. RANGKA KERJA KEPIMPINAN DAN PERANCANGAN SISTEM SEKOLAH:

Dalam melaksanakan pengurusan dan kepimpinan strategik pihak Pejabat Pendidikan Katholik Sydney telah membina rangka kerja kepimpinan dan perancangan sistem sekolah. Rangka kerja ini dibahagikan kepada dua, iaitu rangka kerja perancangan dan rangka kerja kepimpinan. Dalam rangka kerja perancangan, terdapat 4 tahap yang merangkumi pelan pengurusan strategik, agenda tahunan, pelan pencapaian tahunan, dan laporan tahunan.

Terdapat 10 keutamaan strategik yang bermula pada tahun 1996 hingga 2005. Berdasarkan '*outcomes*' yang dijangkakan, pihak Jabatan Pendidikan menetapkan agenda untuk mencapai matlamat iaitu untuk membantu pelajar dalam membaca dan mengira, menentukan petunjuk prestasi bagi setiap '*outcome*', dan mengadakan semakan secara tahunan. Berdasarkan pelan pencapaian strategi yang berasaskan proses, struktur dan indikator prestasi serta perkhidmatan berterusan antara pihak sekolah dan komuniti dilaksanakan. Seterusnya melalui rangka kerja ini laporan tahunan dikeluarkan selaras dengan pelan tahunan.

Rangka kerja kepimpinan pula terdapat dalam enam tahap berdasarkan program kepimpinan Sekolah Katholik. Terdapat "*Personal Dimensions of Leadership*" yang merangkumi:

Faith/spirituality

Human/personal dimension

Relationships/communication

Ethical/moral dimension

Cognitive/emotional dimension

Decision making/responsibility

Leadership

Leader as learner

5. CADANGAN PENAMBAHBAIKAN:

Berdasarkan pengalaman pelan pengurusan dan kepimpinan strategik di sekolah-sekolah Katholik, Sydney dicadangkan beberapa langkah strategik yang boleh dilaksanakan di sekolah-sekolah di Malaysia: Antara langkah yang boleh dilaksanakan ialah:

- 5.1. Menyemak kembali pernyataan-pernyataan visi dan misi sekolah. Sekarang adalah masa yang terbaik untuk membuat penambahbaikan dan mengambil tindakan pembetulan dalam membina dan menghayati visi dan misi sekolah selaras dengan dasar, falsafah dan matlamat pendidikan negara.
- 5.2. Dicadangkan supaya kepimpinan sekolah menghayati dan memahami konsep kepimpinan 'authentic'.
- 5.3. Dicadangkan supaya pengurusan perubahan menjadi keutamaan dalam modul latihan pengurusan dan kepimpinan sekolah di Malaysia.
- 5.4. Stail kepimpinan perlu diselaraskan dengan keperluan semasa dan kehendak pelanggan.
- 5.5. Membina pelan pengurusan strategik sekolah secara jangka panjang dan jangka pendek.
- 5.6. Mewujudkan budaya 'auditing' dan memantapkan sistem audit pengurusan di sekolah melalui pelaksanaan Standard Tinggi Kualiti Pendidikan (STKP) yang dipermudahkan
- 5.7. Memastikan setiap laporan tentang keberkesanan atau kegagalan pengurusan dan kepimpinan sekolah diteliti dan diambil tindakan susulan.
- 5.8. Melaksanakan pelan strategik pembangunan sumber manusia secara berkesan selaras dengan keperluan kompetensi sumber manusia di sekolah.
- 5.9. Mengadakan lawatan "Benchmarking" untuk membuka minda dan melaksanakan amalan-amalan terbaik dari negara-negara maju di seluruh dunia.
- 5.10. Memberi pengiktirafan yang sewajarnya kepada pemimpin-pemimpin strategik pendidikan yang selama ini telah melahirkan sumber tenaga manusia yang berguna untuk negara.

Rujukan:

1. Duignan, P.A and Narottam Bhindi(1997) "Authenticity in Leadership: An Emerging Perspective. *Journal of Educational Administration*, Vol 35(3).
2. Duignan.P.A. and Macpherson, R.I.S. (1992), (eds) *Educative Leadership; A Practical theory for New Administrator and managers*, London: Falmer Press.
3. Sydney Catholic Schools, *Toward 2005. Strategic Management Plan. 2000*. Sydney Archdiocesan Catholic Schools board. NSW.