

MENCETUS KEGEMILANGAN MELALUI KEPIMPINAN CEMERLANG

DATO' ABD. GHAFAR BIN MAHMUD

Pengarah

Institut Aminuddin Baki

PENDAHULUAN

Perspektif kertas kerja ini adalah untuk menegaskan bahawa kepimpinan guru besar dan pengetua atau ringkasnya kepimpinan sekolah sebagai penjana ke arah pelaksanaan dan kegemilangan dasar-dasar pendidikan terutama yang terdapat dalam *NKRA ke-3*, iaitu Meluaskan Akses Pendidikan Yang Berkualiti dan Mampu Diperolehi. Walaupun usaha secara kolektif diperlukan iaitu melibatkan pentadbir dan perancang pendidikan, infrastruktur pelaksanaan dan penyampaian maklumat, program latihan serta peranan tenaga pengajar di institusi latihan, namun peranan dan inisiatif pemimpin sekolah dianggap amat penting untuk menjayakan *NKRA* dan mendepani semua cabaran dan tuntutan pendidikan di abad ke-21 seperti mana petikan berikut:

"Saya tidak pernah melihat sekolah yang baik dipimpin oleh pengetua yang lemah atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya telah melihat sekolah-sekolah yang tidak berjaya diubah menjadi sekolah yang berjaya dan yang dikesali sekolah-sekolah terkemuka boleh merosot dengan cepat. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana pengetuanya"

Fred Hechingher, Presiden NY Times (1989)

CABARAN PEMIMPIN SEKOLAH DI ABAD KE-21

Peranan pemimpin sekolah sekarang sudah berubah. Sekiranya kita membuat perbandingan antara peranan pemimpin masa kini dengan masa dulu, ianya jelas kelihatan seperti berikut:

- Pemimpin sekolah masa kini perlu membangunkan modal insan. Semua guru dan staff mesti dibimbing untuk membangunkan *content knowledge*, *pedagogical knowledge* dan *interpersonal knowledge*. Ini akan memastikan proses P&P berkesan dan pengurusan sekolah lebih cekap.
- Berupaya membangunkan potensi JERI pelajar. Kemenjadian pelajar bukan setakat kecemerlangan akademik sahaja malah menampakkan bakat kepimpinan global.
- Lebih terlatih, diberi kuasa dan mempunyai lebih tanggungjawab tetapi boleh menurunkan kuasa, Berbeza pada masa lalu yang sekadar menguruskan bangunan dan mempunyai latihan dan persiapan yang terhad.

- Sebagai penyelesaian masalah, krisis pengurusan dan membuat keputusan bukan lagi sekadar mengurus atau mentadbir sekolah. Justeru, bakal guru sekarang perlu daripada kumpulan terbaik graduan yang diberikan latihan yang terbaik untuk menjadi seorang guru.
- Mengurus kemudahan fizikal supaya berfungsi dan digunakan secara berkesan bukan sekadar membuat tempahan.
- Sebagai pemimpin instruksional bukan sekadar memastikan sekolah memperolehi bilangan guru yang mencukupi.
- Lebih bertanggungjawab ke atas prestasi sekolah bukan sekadar mengikut jadual dan birokrasi harian kerana ekspektasi masyarakat adalah kejayaan untuk setiap murid.
- Menguruskan komunikasi dengan peringkat yang lebih tinggi seperti dengan kementerian dan pemimpin pelbagai pihak bukan lagi sekadar berkomunikasi di antara sekolah.
- Perlu mengurus dan menjana sumber-sumber bukan sekadar mengurus rekod sekolah.
- Kriteria pemimpin sekolah sekarang berdasarkan prestasi dan kualiti yang tinggi, mempunyai etika profesional yang teguh dan pembangunan profesional yang terbaik berbeza pada masa dulu yang mengutamakan umur yang lebih tua dan telah lama berkhidmat.
- Bagaimanapun pada masa dulu, guru-guru yang terbaik berada di dalam komuniti yang terbaik dan beruntung tetapi sekarang berbagai insentif dan peraturan diperlukan bagi pengagihan pemimpin dan guru yang baik dengan lebih adil.

Mungkin negara-negara seperti Singapura dan Korea Selatan begitu responsif kepada perubahan dan cabaran pendidikan pada masa kini berdasarkan bagaimana negara-negara tersebut membentuk dan membangunkan pemimpin sekolah. Sebagai contoh, di dalam Reformasi Pendidikan 1997, Singapura menggunakan slogan '*Thinking Schools, Learning Nation*'. Ini berkait rapat dengan teknologi maklumat dan memberi peluang kepada individu untuk berfikir secara kreatif dan kritis serta bersedia untuk hidup dan bekerja secara global. Program Pemimpin Dalam Pendidikan di Singapura yang bermula pada tahun 2001 bertujuan untuk menghasilkan Ketua Pegawai Eksekutif untuk sekolah-sekolah. Mereka menghadiri kursus eksekutif bertaraf tinggi selama 6 bulan yang berfokus kepada suasana pembelajaran yang berbagai-bagai. Program ini bergerak daripada pengurusan berasaskan kompetensi kepada pengurusan berasaskan kompleksiti, interaksi yang kompleks, ketidaktentuan dan keadaan yang tidak boleh diramalkan. Aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan termasuk membentuk pengetahuan melalui projek inovasi dengan bimbingan daripada pengetua, superintenden kluster dan universiti. Jalinan kerjasama di dalam pembelajaran dijalankan di dalam dan di luar Singapura selain projek sekolah pada masa hadapan.

Sementara di Korea Selatan, melalui *Education Reform Committee* (1995), objektif pendidikan mereka adalah membangunkan sumber manusia berkualiti tinggi. Sama seperti Singapura yang tiada hasil bumi, pemimpin sekolah memainkan peranan membangunkan budaya inovasi, kreativiti dan mampu bersaing di peringkat antarabangsa sejak di bangku sekolah lagi. Di sekolah-sekolah dan di firma-firma Korea Selatan sering kelihatan kata-kata seperti *Without Innovation We Shall Not Survive; Resources Are Limited, Creativity Is Unlimited*; dan *Think Big and Act Locally and Globally*. Malah pada satu ketika, Kementerian Pendidikan dan Pembangunan Sumber Manusia Korea Selatan juga seolah-olah memainkan peranan seperti *Ministry of Life Long Education, Ministry of Knowledge, and Ministry of Future*.

Persediaan di Malaysia juga responsif. IAB diberi mandat untuk melahirkan pemimpin sekolah yang berwibawa dan mengenal pasti barisan pelapis pemimpin pendidikan mengambil kira keseimbangan dimensi-dimensi berikut. Teori dan praktis; pengetahuan yang difahami dan diamalkan; di luar dan berasaskan situasi sebenar di sekolah; kompetensi berasaskan penilaian dan latihan dengan amalan reflektif; bantuan pakar dengan sokongan rakan sebaya dan pembangunan sendiri. Selain itu, dalam kursus-kursus khas IAB seperti NPQEL (*National Professional Qualification for Educational Leaders*), dua bidang utama menjadi fokus dalam pembangunan pemimpin sekolah iaitu Latihan dan Pembangunan Personel (LP) dan Pembangunan Organisasi (PO)..

Latihan dan Pembangunan mengandungi lima komponen penting yang saling berkaitan antara satu sama lain. Komponen-komponen ini adalah:

- *Growth Oriented Training and Development Framework (GOTD)*;
- *Leadership Competency Assessment (LCA)*;
- *High Impact Training and Development Initiatives (HITI)*;
- *High Impact School Leadership (HISL)*;
- *School Leadership Competency (SLC)*.

Sementara dalam bidang Pembangunan Organisasi pula untuk membangunkan pemimpin sekolah secara kontekstual dalam organisasi sekolah. Maka, dengan bantuan barisan Perunding Kanan, IAB telah membangunkan model Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) dengan memberi penekanan kepada beberapa komponen penting seperti *Leadership, Culture, Collaboration, Change Team; Process, dan Change*.

Ringkasnya, kedua-dua pendekatan LP dan PO adalah ke arah menyediakan pemimpin sekolah yang mampu memperkasakan sekolah di Malaysia dalam erti kata semua sekolah adalah efektif sebagai tempat membangunkan asas-asas modal insan negara yang berkualiti.

KEPIMPINAN SEKOLAH YANG CEMERLANG PEMANGKIN KEGEMILANGAN

Dalam tempoh 10 tahun lagi menjelang 2020, KPM terus berusaha untuk membangunkan modal insan, mengekalkan akses, ekuiti, dan kualiti sebagai tunjang pendidikan dan melonjakkan sistem dan institusi pendidikan ke tahap dunia. Dalam hal ini, kepentingan pemimpin yang cemerlang dalam proses P&P dan meneraju sekolah keseluruhannya amat diperlukan. Sebagai contoh, dipetik sebahagian dapatan kajian *The Impact of Successful Leadership on Learning Outcomes*, oleh *University of Nottingham, UK* Th. 2006-2009.

- Aras 1 terdiri dari enam dimensi utama bagi kepimpinan iaitu 'Meletakkan Hala tuju', 'Merekabentuk-semula Organisasi', 'Percaya Mempercayai', 'Menggunakan Data', 'Membangunkan Orang' dan 'Mengguna Pencerapan'.
- Aras 2 pula terdiri dari empat dimensi yang berkaitan dengan agihan kepimpinan (*leadership distribution*) di sekolah iaitu Kepimpinan Teragih pada Keseluruhan, Kepimpinan yang diberi oleh Staf, SLT Kolaborasi dan Impak SLT terhadap P&P.
- Aras 3 terdiri dari empat dimensi bagi proses-proses sekolah yang berfungsi sebagai faktor-faktor perantaraan yang penting dalam model berstruktur ini iaitu Budaya Kolaborasi Guru, Penaksiran Pembelajaran, Penambahbaikan Keadaan Sekolah, dan Kolaborasi Luaran serta Peluang Pembelajaran.
- Aras 4 juga terdiri dari empat dimensi iaitu Pencapaian Standard Tinggi Akademik, Penambahbaikan dalam Motivasi dan Budaya Belajar, Penambahbaikan dalam Tingkah laku Pelajar, dan Penambahbaikan dalam Kehadiran Pelajar.

Gabungan daripada keempat-empat aras atau komponen faktor-faktor keterampilan pemimpin sekolah tersebut telah menjana kecemerlangan tingkah laku pelajar, semangat dan kesediaan untuk ke sekolah dan akhirnya pencapaian akademik pelajar.

Model kajian oleh *University of Nottingham, UK* tersebut boleh diterjemahkan dalam konteks kepimpinan sekolah di Malaysia untuk mencapai matlamat *NKRA* Pendidikan dan tuntutan pendidikan di abad-21. Antara ciri-ciri asas kepimpinan cemerlang yang diperlukan oleh sekolah adalah seperti berikut:

Pemimpin Sekolah Bersedia Melaksanakan Konsep *Empowerment*

Untuk memperbaiki keadaan di sekolah dan pencapaian pelajar, pemimpin sekolah sewajarnya berkongsi sebahagian kuasa, bukannya terus mengenakan kuasa ke atas guru-guru. Ini bermakna, pemimpin di sekolah berorientasikan *power with* bukannya *power over* dalam pengurusan harian sekolah dengan guru-guru.

Konsep *empowerment* atau penurunan kuasa oleh pemimpin sekolah kepada guru-guru bukan bermakna menyerahkan kuasa sepenuhnya (*abdication*) atau tanpa kawalan tetapi guru besar atau pengetua perlu mengubah cara kawalan itu dilakukan. Pemimpin sekolah perlu menggunakan sebaik mungkin potensi guru-guru untuk turut sama membuat keputusan dan tindakan. Guru-guru digalakkan merancang dan menyelia tindakan-tindakan yang dicadangkan dan seterusnya mampu membuat sesuatu keputusan berdasarkan maklumat yang dikumpul (*empirical data*). Konsep *empowerment* mempunyai hubungan rapat dengan kepuasan kerja seseorang guru, berpandangan positif terhadap kerjayanya, komited dengan matlamat sekolah dan pencapaian pelajar. Ini disebabkan guru-guru dapat berkongsi pengalaman, idea, pengetahuan dan bersedia bertindak secara langsung menjayakan sesuatu dasar pendidikan seperti dalam NKRA.

Pemimpin Sekolah Menggalakkan Konsep Kerja Berpasukan

Guru besar dan pengetua perlu menghayati secara sedar dan praktis perkataan *TEAM* yang bermaksud *Together Everyone Achieve More*. Semangat kerja berpasukan adalah merupakan strategi utama untuk mencapai visi sesebuah sekolah kerana tenaga guru dapat disatukan untuk menjalankan sesuatu tugas dengan berkesan. Justeru, semangat kerja berpasukan di sekolah perlu disubur dan dibudayakan oleh pemimpin sekolah. Antaranya dengan menjelaskan peranan, tanggungjawab dan had kuasa setiap ahli, membentuk pelan untuk melaksanakan tugas, menjelaskan set peraturan yang perlu diikuti, mewujudkan suasana kerja yang digemari ramai, menggalakkan perbincangan, peluang mencari maklumat, memberi serta menjelaskan pendapat, membuat keputusan berasaskan persetujuan ramai, serta menggunakan sebaik mungkin sumber-sumber sedia ada seperti personel, masa, dan ruang.

Pemimpin Sekolah Bersifat Motivator

Seseorang pemimpin sekolah sewajarnya mampu menjadi motivator kepada guru-guru di sekolahnya. Dalam hal ini seseorang pemimpin sekolah harus dapat menghayati dan memahami serta sedaya upaya mempraktikkan makna perkataan *MOTIVATE* seperti mana yang dijelaskan oleh Dunham (1995).

- M** = *Make a point of being accessible to team members;*
- O** = *Opinions, contributions and experience should be valued;*
- T** = *Treat colleagues as equals in the team and treat them as individual in a professional capacity;*
- I** = *Improve communication in teams by showing respect to others;*
- V** = *Value team and individuals by fostering responsibility;*
- A** = *Allocate time for planning and discussion;*
- T** = *Teams members appreciate praise and constructive criticism;*
- E** = *Encourage initiative taking and the need to work together.*

Secara umumnya, seseorang pemimpin sekolah yang bersifat motivator itu mempunyai ciri-ciri seperti mudah didampingi, menghargai dan mempertimbangkan pendapat guru, memberi layanan yang sama kepada semua guru tetapi mengambil kira kebolehan individu guru dalam usaha perkembangan profesionalisme, bersedia untuk menghormati guru atau orang lain, menjelaskan tanggungjawab individu dan kumpulan, bersedia meluangkan masa bersama guru untuk berbincang dan merancang, menyedari bahawa guru memerlukan penghargaan dan kritikan membina, dan menggalakkan inisiatif guru dalam melaksanakan tugas. Semua ciri ini adalah penjana kepada pelaksanaan NKRA di sekolah. Keadaan akan menjadi sebaliknya jika pemimpin sekolah tidak bersifat motivator dan segala dasar pendidikan yang perlu dilaksanakan di sekolah tidak dapat dijayakan sepenuhnya.

Pemimpin Sekolah Berorientasikan Kualiti

Pemimpin sekolah yang berorientasikan kualiti akan berusaha untuk menerapkan budaya kualiti kepada semua guru. Antara usaha yang biasa diambil adalah seperti menerangkan visi kualiti sekolahnya, menunjukkan minat yang mendalam ke arah pencapaian kualiti, memastikan keperluan pelajar sebagai fokus utama dalam aktiviti dan polisi sekolah, berusaha menyediakan saluran yang mencukupi untuk perkembangan dan kemajuan pelajar dan guru. Jika berlaku sebarang masalah tidak mudah menyalahkan seseorang tetapi segera melihat kembali polisi sekolah, menggalakkan usaha-usaha inovasi, memastikan struktur organisasi yang jelas pengagihan tugas dan bidang tanggungjawab, membentuk budaya kerja berpasukan, berusaha mengurangkan halangan atau jurang antara ahli, dan membentuk mekanisme untuk proses pemantauan dan penilaian. Semua usaha ini akan menjadi pemangkin dan penjana kepada pelaksanaan NKRA di sekolah.

Pemimpin Sekolah Memupuk Kreativiti, Inovatif Dan Kritis

Pemimpin sekolah perlu menyesuaikan diri secara proaktif dalam konteks yang dinamik, kompleks dan tiada ketentuan. Mereka bergerak daripada keadaan yang selesa ke keadaan yang mempunyai cita-cita tinggi. Justeru para guru dan pelajar sentiasa perlu digalakkan menjana pemikiran kritis, kreatif, inovatif, berdikari dan perlu berjaya.

KESIMPULAN

Terdapat beberapa teori kepimpinan yang sering diutarakan. Semua teori tersebut mempunyai hubungan dan boleh diguna pakai dalam konteks di sekolah. Antaranya seperti teori kepimpinan *transactional* iaitu pemimpin yang mementingkan kos dan keuntungan untuk memenuhi keperluan fizikal dan psikologikal ahli-ahlinya. Teori kepimpinan *transformational* pula menyatakan pemimpin yang mementingkan kerja

berpasukan dan bersama dalam proses membuat keputusan, sementara teori kepimpinan *situational* menunjukkan gaya kepimpinan yang disesuaikan dengan orang yang bekerja dengannya.

Walaupun kertas kerja ini telah menekankan pentingnya pemimpin sekolah membudayakan semangat kerja berpasukan dalam kalangan guru iaitu mirip kepada teori kepimpinan *transformational* di samping tidak menolak akan kesesuaian teori kepimpinan *transactional* dan *situational*. Kertas kerja ini beranggapan bahawa tidak ada satu gaya kepimpinan tertentu yang dianggap terbaik untuk melaksanakan NKRA di peringkat sekolah. Apa yang penting bagi seseorang pemimpin itu selain faktor asas seperti sokongan pemimpin atasan, kemahiran mengurus dan mempunyai hubungan interpersonal yang baik, seseorang pemimpin sekolah itu wajar membudayakan diri dan organisasinya kepada sekurang-kurangnya empat faktor pemangkin iaitu budaya berkongsi kuasa (*empowerment*)), semangat kerja berpasukan, pengekalan standard kualiti yang tinggi, dan kemampuan pemimpin sekolah sebagai motivator dalam usaha melaksanakan dasar-dasar pendidikan dan NKRA di peringkat sekolah. Gabungan daripada faktor-faktor asas dan faktor-faktor pemangkin akan menjana faktor kebolehlaksanaan (*enablement*) atau kejayaan pemimpin sekolah ke arah pelaksanaan dasar-dasar pendidikan di sekolah.

Jika pemimpin sekolah yang tidak mempunyai cara gaya kepimpinan yang baik, tidak boleh diteladani, tidak boleh diikuti atau dipercayai, pastinya sekolah tersebut akan menghadapi masalah seperti kehilangan visi; keputusan yang sering tertunda; beberapa agenda yang bercampur baur; konflik yang makin meluas; moral ahli-ahli organisasi akan menurun, dan motivasi dan semangat kerja guru-guru akan menurun (Maxwell, 2009). Sebaliknya, jika pemimpin sekolah yang cemerlang, pencapaian berikut akan dapat diperolehi. Pencapaian pelajar yang baik; keyakinan diri dan harga diri (*self-esteem*) pelajar yang lebih baik; pengurangan masalah disiplin; kepuasan kerja guru dan pentadbiran sekolah yang lebih baik; budaya sekolah yang lebih baik; ibu bapa yang gembira dan melibatkan diri; dan pemimpin perniagaan dan masyarakat yang mahu memberikan sokongan (Covey, 2008). Akhirnya, kejayaan pemimpin sekolah melaksanakan hasrat NKRA di sekolah akan membantu Malaysia mencapai status negara maju dan berpendapatan tinggi menjelang tahun 2020. Oleh itu peranan IAB sebagai pusat melatih kepimpinan sekolah melalui pendekatan LP dan PO amat signifikan.

BIBLIOGRAFI

Amin Senin. (2008). *Institut Aminuddin Baki melangkah ke hadapan*. Genting Highlands: IAB.

Covey, S.R. (2008). *The leader in me* (Terjemahan), Kuala Lumpur.

Dunham, J. (1995). *Developing effective school management*. London: Routledge.

Maxwell, J.C. (2009). *The 360 leader* (Terjemahan), Kuala Lumpur.

University of Nottingham, UK. 2006-2009; *The impact of successful leadership on learning outcomes*.