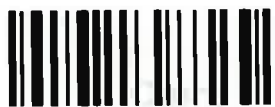




INSTITUT AMINUDDIN BAKI Melangkah Ke Hadapan



200073

INSTITUT AMINUDDIN BAKI



PUSAT SUMBER PENDIDIKAN
INSTITUT AMINUDDIN BAKI

838.9595
Ami
2008
C.8

Diterbitkan oleh:
Unit Penerbitan
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia
Sri Layang, 69000 Genting Highlands
Pahang Darul Makmur, Malaysia
Tel: 03-6105 6100
Fax: 03-6105 6299

Hak Cipta Terpelihara © 2008 Institut Aminuddin Baki

Sebarang bahagian dalam buku ini tidak 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 lain-lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Pengarah Institut Aminuddin Baki (IAB), Kementerian Pelajaran Malaysia.

Perpustakaan Negara Malaysia
Data Pengkatalogan-Dalam-Penerbitan

ISBN 978-983-9479-52-2

Cetakan Pertama 2008

PUSAT SUMBER PENDIDIKAN INSTITUT AMINUDDIN BAKI KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA	
No. Perolehan	088/5
Tarikh	02 AUG 2012
Harga	PERCUMA
Pembekal	Jab Penerbitan IAB

"We are all prisoners of our past. It is hard to think of things except in the way we have always thought of them. But that solves no problems and seldom changes anything."

- Charles Handy

PRAKATA

“Adalah diharapkan usaha ini akan menjadi titik permulaan kepada pelbagai usaha inovatif IAB dalam memastikan visi IAB sebagai Pusat Kepimpinan Pendidikan yang Terbilang (*Centre of Distinction for Educational Leadership*) menjadi kenyataan.”

Alhamdulillah, syukur kehadiran Allah s.w.t. kerana usaha menghasilkan buku Institut Aminuddin Baki: Melangkah Ke Hadapan akhirnya menjadi kenyataan. Buku ini merupakan cetusan idea, hasrat dan harapan yang telah saya garapkan melalui **Kerangka Latihan dan Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan (*Growth Oriented Training and Development Framework – GOTD*)** yang didokumentasikan dalam tahun 2007.

Idea akan hanya kekal sebagai idea dan harapan seandainya mekanisme untuk merealisasikan idea tidak dilakukan. Usaha-usaha dan tindakan yang telah dijalankan oleh Dr. Amin Senin bersama pasukannya dalam memperkembang dan memperkemas kerangka konsep GOTD selaras dengan misi Institut Aminuddin Baki (IAB) iaitu membangunkan keupayaan kepimpinan pendidikan bagi menghasilkan organisasi berkualiti adalah merupakan usaha untuk menterjemah konsep GOTD ke dalam bentuk pengoperasian.

Saya juga berharap pelaksanaan idea-idea pokok dalam buku ini dapat menangani tiga isu utama yang sering diajukan oleh *stakeholders* IAB. Pertama, kursus-kursus IAB tidak lagi relevan dan tidak memenuhi keperluan pelanggan. Kedua, *cycle of training* seseorang pemimpin sekolah yang terlalu lama sehingga ada yang melangkaui lebih sepuluh tahun. Dan ketiga, dakwaan andaian yang menyatakan bahawa latihan IAB hanya berkesan sekiranya dikendalikan oleh mereka yang berpengalaman sebagai pengetua atau guru besar.

Penghasilan buku ini diharap dapat memberi maklumat kepada semua warga pendidikan khususnya pemimpin dan pengurus pendidikan mengenai usaha murni dan tindakan IAB untuk menghasilkan pemimpin dan pengurus pendidikan yang berimpak tinggi serta selanjutnya akan menjadi tonggak kepada kecemerlangan pendidikan negara. Adalah diharapkan usaha ini akan menjadi titik permulaan kepada pelbagai usaha inovatif IAB dalam memastikan visi IAB sebagai Pusat Kepimpinan Pendidikan yang Terbilang (*Centre of Distinction for Educational Leadership*) menjadi kenyataan.

Dr. KHAIR BIN MOHAMAD YUSOF

Pengarah

Institut Aminuddin Baki

16 Mei 2008

PENGANTAR

“Saya juga berharap pelaksanaan idea-idea pokok dalam buku ini dapat menangani tiga isu utama yang sering diajukan oleh *stakeholders* IAB. Pertama, kursus-kursus IAB tidak lagi relevan dan tidak memenuhi keperluan pelanggan. Kedua, *cycle of training* seseorang pemimpin sekolah yang terlalu lama sehingga ada yang melangkaui lebih sepuluh tahun. Dan ketiga, dakwaan andaian yang menyatakan bahawa latihan IAB hanya berkesan sekiranya dikendalikan oleh mereka yang berpengalaman sebagai pengetua atau guru besar.”

Buku ini adalah huraian lanjut kepada bahan yang dibentangkan dalam Mesyuarat Majlis Penasihat Pendidikan dan Latihan (MPPL) Institut Aminuddin Baki (IAB) Bil 1/ 2008, pada 4 Februari 2008 bertempat di Bilik Mesyuarat Tingkat 7, Institut Aminuddin Baki. Dr. Khair Mohamad Yusof selaku Pengarah IAB telah meminta saya memaklumkan ahli majlis berkenaan tentang hala tuju IAB berdasarkan beberapa idea pokok yang telah diutarakan dalam beberapa siri perbincangan kami mengenai inisiatif menterjemahkan **Kerangka Latihan dan Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan** (*Growth Oriented Training and Development Framework – GOTD*) ke dalam bentuk operasional.

GOTD pula merupakan idea konseptual Dr. Khair Mohamad Yusof yang dicetuskan dan didokumentasikan dalam bentuk kertas kerja pada akhir tahun 2005 iaitu selepas beberapa bulan beliau menjawat jawatan Pengarah IAB. GOTD telah dibentangkan dan diterima dalam beberapa mesyuarat utama Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) seperti Mesyuarat Profesional, Mesyuarat Pengurusan dan Mesyuarat Jawatan Kuasa Induk Pembangunan Staf (JIPS). Walau bagaimanapun selepas pembentangan dalam Seminar Pendidikan Nasional Ke 13 pada 4-8 Disember 2006 bertempat di IAB, konsep GOTD telah dibukukan dengan tajuk **Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Untuk Pemimpin Pendidikan** (Khair, 2007).

Sebenarnya usaha-usaha menterjemahkan GOTD secara konkrit telah pun berjalan sebaik sahaja idea tersebut mendapat kelulusan daripada pihak Pengurusan Tertinggi KPM. Kami bersependapat bahawa idea-idea pelaksanaan itu perlu dikongsikan dan didokumentasikan dalam perspektif menyeluruh model pembangunan pemimpin sekolah.

Akhirnya, saya ingin merakamkan penghargaan dan setinggi-tinggi terima kasih kepada Dr. Khair Mohamad Yusof, Pengarah IAB yang telah memberikan kepercayaan kepada saya untuk menghuraikan dan mendokumentasikan idea-idea yang telah kami bincang dan sepakati. Saya juga mengucapkan terima kasih kepada En. Abdul Razak Manaf dan Pn. Rosnarizah Abdul Halim yang membantu memurnikan draf awal buku ini melalui cadangan-cadangan bernas seperti susunan idea-idea, penggunaan gaya dan tatabahasa yang betul di samping menyediakan manuskrip akhir sebelum dicetak. Walau bagaimanapun saya bertanggungjawab sepenuhnya terhadap sebarang kekurangan yang terdapat dalam buku ini. Mudah-mudahan Allah s.w.t. memberkati semua usaha ini. Wallahualam.

Dr. AMIN SENIN
Timbalan Pengarah
Institut Aminuddin Baki
12 Mei 2008

KANDUNGAN

	PRAKATA.....	i
	PENGANTAR.....	ii
	PENDAHULUAN.....	1
1	PERKEMBANGAN DALAM PENDIDIKAN.....	2
1.1	Tren dan Tuntutan Baru.....	2
a	Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah.....	2
b	Kompetensi Pemimpin Sekolah.....	3
c	Pembangunan Profesional Pemimpin Sekolah.....	4
1.2	Perkembangan Polisi Kementerian Pelajaran Malaysia.....	5
2	KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH.....	7
2.1	Latihan dan Pembangunan.....	9
a	Kerangka Latihan & Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan.....	10
b	Pentaksiran Kompetensi Pemimpin.....	12
c	Inisiatif Latihan & Pembangunan yang Berimpak Tinggi.....	12
d	Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi.....	13
e	Kompetensi Pemimpin Sekolah.....	14
2.2	Pembangunan Organisasi.....	16
a	Kenapa Pembangunan Organisasi?.....	16
b	Pembangunan Organisasi Sekolah.....	17
c	Model Pembangunan Organisasi Sekolah IAB.....	18
3	PEMBANGUNAN PROFESIONAL STAF IAB.....	19
4	RUMUSAN.....	21
5	RUJUKAN.....	22
6	LAMPIRAN : Deskriptor Kompetensi.....	24
7	GLOSARI.....	26

PENDAHULUAN

"Pada dasarnya IAB memberikan fokus kepada pembangunan profesional pemimpin pendidikan di Malaysia. Antara objektif IAB ialah membina dan meningkatkan kepimpinan serta kepakaran pengurusan pendidikan kepada semua pemimpin pendidikan di samping membina tubuh ilmu peribumi dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan."

Institut Aminudin Baki ditubuhkan atas tuntutan perakuan Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran 1979, yang berbunyi;

"Memandangkan betapa pesatnya perkembangan pendidikan di negara ini, dan perlunya latihan bagi pegawai ikhtisas dan kakitangan lain di bawah Kementerian Pelajaran untuk menghasilkan kerja dan output yang lebih bermutu, maka sudah sampailah masanya supaya sebuah Institusi Kakitangan Pendidikan Negara ditubuhkan."
(Perakuan 98:250)

Susulan daripada perakuan itulah maka pada tahun 1979 *Malaysian Educational Staff Training* (MESTI) ditubuhkan dan beroperasi di Kuala Lumpur. Pada tahun 1984 MESTI bertukar nama kepada *National Institute of Educational Management* (NIEM) yang berpusat di Genting Highlands, dan dikenali sebagai Institut Aminuddin Baki (IAB) mulai tahun 1988.

Pada dasarnya IAB memberikan fokus kepada pembangunan profesional pemimpin pendidikan di Malaysia. Antara objektif IAB ialah membina dan meningkatkan kepimpinan serta kepakaran pengurusan pendidikan kepada semua pemimpin pendidikan di samping membina tubuh ilmu peribumi dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Walau bagaimanapun sejak penubuhannya hampir 30 tahun yang lalu, banyak perubahan yang berlaku dalam dunia pendidikan sama ada di peringkat global mahupun dalam negara. Perubahan-perubahan dalam polisi pendidikan, pengetahuan baru dalam tubuh ilmu kepimpinan dan pengurusan pendidikan, tren-tren sosial, politik, teknologi dan ekonomi pasti menuntut IAB untuk menilai kembali peranan, objektif dan sistem penyampaian program dan latihannya.

“Label-label berkenaan pada asasnya menanggapi perbezaan gaya atau perbezaan metodologi untuk mencapai dua objektif utama yang kritikal bagi keberkesanan organisasi iaitu membantu menentukan hala tuju organisasi dan mempengaruhi ahli-ahli dalam organisasi bergerak ke arah hala tuju berkenaan (Leithwood *et al*, 2004).”

Bahagian ini hanya menyorot dua aspek perkembangan pendidikan yang berkaitan dengan kepimpinan dan pengurusan sekolah. Pertama, tren serta tuntutan baru amalan dan kajian dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah. Kedua, polisi-polisi baru Kementerian Pelajaran Malaysia yang memberi implikasi kepada pembangunan kepimpinan dan pengurusan pendidikan di Malaysia.

1.1 Tren dan Tuntutan Baru

a Gaya Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah

Tubuh ilmu kepimpinan telah berkembang begitu pesat sekali, MacBeath (2004) umpamanya telah menyarankan 25 gaya kepimpinan yang relevan dengan amalan di sekolah. Meskipun begitu jika diteliti dalam literatur, label-label yang digunakan untuk menggambarkan pelbagai bentuk dan gaya kepimpinan seringkali menutup fungsi-fungsi kepimpinan yang generik. Hal ini berlaku kerana pelbagai bentuk kepimpinan yang dijelaskan dalam literatur menggunakan perkataan adjektif yang khusus seperti “instruksional”, “partisipasi”, “demokratik”, “strategik”, dan “transformasional”. Label-label berkenaan pada asasnya menanggapi perbezaan gaya atau perbezaan metodologi untuk mencapai dua objektif utama yang kritikal bagi keberkesanan organisasi iaitu membantu menentukan hala tuju organisasi dan mempengaruhi ahli-ahli dalam organisasi bergerak ke arah hala tuju berkenaan (Leithwood *et al*, 2004).

Sejak tahun 1960an sehingga kini terdapat sekurang-kurangnya empat fasa utama perkembangan dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan yang menjadi fokus kajian dan perbincangan pengkaji dan pengamal pendidikan. Setiap fasa didominasi oleh suatu gaya kepimpinan yang boleh mewakili tuntutan dan keperluan fasa berkenaan.

Fasa pertama ialah *Managerial Leadership* yang menjadi amalan pemimpin sekolah dalam tahun 1960an dan 1970an. Kepimpinan ini memberikan fokus kepada fungsi, tugas dan perilaku staf dengan andaian jika fungsi tersebut dilakukan dengan baik maka kerja orang lain dalam organisasi itu dapat dipermudahkan.

Walau bagaimanapun dalam pertengahan tahun 1980an, penekanan telah berubah daripada gaya kepimpinan yang bercorak pentadbir tulen kepada gaya kepimpinan yang baru iaitu *Instructional Leadership*. Sebagai pemimpin instruksional, pemimpin sekolah bertindak sebagai sumber ilmu pengetahuan dalam pembangunan program pendidikan sekolah. Fokus utama adalah pengurusan pengajaran dan pembelajaran yang berlaku dalam bilik darjah.

Seterusnya dalam tahun 1990an muncul suatu konsep baru kepimpinan yang berdasarkan kepada andaian bahawa sekolah bertanggungjawab memulakan perubahan, dan bukan sekadar melaksanakan perubahan

1 | PERKEMBANGAN DALAM PENDIDIKAN

“Pembangunan kepemimpinan pendidikan merupakan satu proses berterusan dan bukannya peristiwa sekali sahaja (*one off event*).”

yang dirancang oleh pihak lain. Andaian ini telah menukar bentuk kepimpinan kepada gaya *Transformational Leadership* di mana pemimpin sekolah perlu meraih sokongan dan dokongan guru-guru serta pihak-pihak lain yang berkepentingan supaya terlibat dalam proses mengenal pasti keutamaan dan melaksanakan tindakan penambahbaikan sekolah.

Mutakhir ini pula perbincangan dan kajian dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan telah berganjak kepada *Distributed Leadership*. Perubahan ini berlaku kerana realitinya peranan sebagai pemimpin sekolah telah menjadi semakin kompleks dan mencabar. Justeru pengetua atau guru besar tidak mampu lagi memimpin dan mengurus sekolah mereka secara bersendirian. Mereka memerlukan pemimpin di kalangan guru di sekolah yang dikenali sebagai *‘teacher leader’* bagi membantu mereka mengurus sekolah secara cekap dan berkesan.

Perkembangan dalam teori kepimpinan pendidikan seharusnya dilihat secara bersepadu dan berkesinambungan. Bahkan dalam fasa tertentu, gaya kepimpinan fasa sebelumnya akan diperkayakan lagi dengan gaya kepimpinan yang baru. Umpamanya, dalam fasa kepimpinan instruksional, gaya kepimpinan *managerial* masih lagi relevan dan diamalkan di sekolah-sekolah.

b Kompetensi Pemimpin Sekolah

Pembangunan kepemimpinan pendidikan merupakan satu proses berterusan dan bukannya peristiwa sekali sahaja (*one off event*). Hakikatnya, cabaran dan tuntutan terhadap kepimpinan sekolah semakin kompleks, umpamanya sejak 300 tahun dahulu media utama penyampaian pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan universiti adalah bahan bercetak dan kini ia menjadi lebih luas dan pelbagai terutamanya dengan perkembangan pesat ICT. Kurikulum yang dikatakan stabil dan mantap suatu masa dahulu akan cepat menjadi usang dan ketinggalan zaman. Oleh itu, menurut Fullan (2007), pemimpin sekolah tidak lagi boleh bertindak hanya sebagai agen penyetabil tetapi lebih kepada agen perubahan. Secara sinis, Hallinger dan Bridges (1997) pernah menegaskan bahawa;

“Training programmes in educational administration have been criticized for remaining largely geared toward developing managers who can maintain schools as they exist today rather than forming leaders who can guide their transition into the future.”

1 | PERKEMBANGAN DALAM PENDIDIKAN

“Dalam konteks yang lebih luas, pembangunan kapasiti kompetensi pemimpin sekolah perlu dirancang secara strategik supaya dapat memenuhi keperluan semasa dan akan datang.”

“Perubahan juga berlaku dalam fokus pembangunan profesional guru dan pemimpin sekolah. Perubahan daripada pembangunan individu kepada pembangunan individu dan pembangunan organisasi.”

Dalam dekad yang lalu juga terdapat suatu anjakan penekanan daripada pembangunan pengurusan kepada potensi transformatif kepemimpinan (Murphy dan Louis, 1994). Anjakan ini berlaku kerana perubahan dalam andaian atau kepercayaan yang tersirat tentang kemahiran kepemimpinan. Andaian bahawa kemahiran tersebut boleh diperolehi secara semulajadi apabila seseorang itu telah menjawat jawatan pemimpin sekolah, telah berubah kepada pandangan bahawa pembangunan strategik dan penempatan (*deployment*) pemimpin sekolah terlalu penting untuk dibiarkan berlaku secara kebetulan sahaja (Leithwood *et al*, 1996). Dalam konteks yang lebih luas, pembangunan kapasiti kompetensi pemimpin sekolah perlu dirancang secara strategik supaya dapat memenuhi keperluan semasa dan akan datang.

Seterusnya telah berlaku banyak perubahan dalam latihan dan peluang pembelajaran profesional pemimpin. Jika sebelum ini ada yang berpendapat bahawa latihan dan peluang pembelajaran itu sepatutnya menjadi pilihan yang perlu disediakan kepada pemimpin sekolah, tetapi sekarang pendapat itu telah berubah kepada tuntutan supaya diwujudkan,

“a climate in which potential leaders are increasingly expected to prepare for the role (and in some countries to be licensed for it), to be inducted into it, and to update their own learning continuously throughout their careers.”
(Murphy dan Beck, 1995)

c Pembangunan Profesional Pemimpin Sekolah

Perubahan juga berlaku dalam fokus pembangunan profesional guru dan pemimpin sekolah. Perkembangan dalam pembangunan profesional tersebut digambarkan dengan baik dalam rumusan kajian Sparks dan Hirsh (1999). Berdasarkan rumusan mereka ada beberapa implikasi utama yang boleh difikirkan dalam program pembangunan profesional pemimpin sekolah. Antara implikasi itu ialah perubahan daripada;

- pembangunan individu kepada pembangunan individu dan pembangunan organisasi.
- usaha penambahbaikan yang terpisah-pisah, sedikit demi sedikit kepada pembangunan staf yang didorong melalui perancangan strategik yang jelas dan bersepadu untuk daerah, sekolah dan jabatan.
- berfokuskan keperluan dan kepuasan orang dewasa kepada berfokuskan keperluan murid dan hasil pembelajaran serta perubahan dalam pengajaran guru.
- berteraskan sistem pengendalian latihan yang terpisah daripada pekerjaan seharian, kepada kepelbagaian bentuk pembelajaran sebenar dalam pekerjaan seharian pemimpin sekolah.
- orientasi pemindahan pengetahuan dan kemahiran daripada “pakar” kepada pemimpin sekolah kepada kajian kepimpinan dan pengurusan oleh pemimpin sekolah itu sendiri.

1 | PERKEMBANGAN DALAM PENDIDIKAN

“Bagi memupuk pembangunan kapasiti pembelajaran sepanjang hayat, pembangunan profesional haruslah memasukkan unsur *“blended learning”* yang memaksimumkan impak pembelajaran atas talian (*on-line*) dan yang bersemuka (*face-to face*) serta pengalaman *synchronous* dan *asynchronous*.”

- berfokuskan kemahiran pengajaran yang generik kepada kombinasi kemahiran-kemahiran generik dan kandungan yang khusus.
- berfungsi sebagai jurulatih pembangunan staf yang menyediakan khidmat runding cara, perancangan, dan khidmat mudah cara, selain latihan.

1.2 Perkembangan Polisi Kementerian Pelajaran Malaysia

Sejak tertubuhnya IAB sehingga sekarang dasar Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah melalui pelbagai perubahan bagi memenuhi keperluan dan tuntutan semasa. Perubahan-perubahan ini memberi kesan langsung atau tidak langsung kepada perancangan program IAB. Antara perkembangan mutakhir yang memberikan kesan langsung kepada IAB sebagai institusi yang diberikan mandat untuk membangunkan kepimpinan pendidikan ialah:

- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 melalui Teras 3 – Memperkasa Sekolah Kebangsaan dan Teras 6 – Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan yang memerlukan IAB meneliti semula inisiatif pembangunan kepimpinan di Malaysia.
- Laluan Kerjaya Guru yang dinamik seperti pengwujudan jawatan Pengetua Kanan (DG52, DG54 dan JUSA) menuntut IAB mengenal pasti dan menyediakan senarai kompetensi yang sepatutnya dimiliki dan seterusnya merancang pembangunan berterusan.
- Simulasi Kepimpinan Sekolah yang menjadi salah satu syarat kenaikan pangkat untuk menjawat jawatan pengetua dan guru besar juga menjadi cabaran kepada IAB yang diberi tanggungjawab untuk membantu Bahagian Sumber Manusia mentaksir dan memperakukan calon-calon yang layak menjawat jawatan berkenaan.

Sebagai rumusan kepada perkembangan pendidikan yang dibincangkan di atas, untuk IAB melangkah jauh ke hadapan, isu berikut hendaklah ditangani;

- Perubahan dalam asas pengetahuan dan konteks pengamalan kepimpinan sekolah yang menyebabkan pembelajaran sepanjang hayat menjadi aspek teras dalam pembangunan seorang profesional.
- Bagi memupuk pembangunan kapasiti pembelajaran sepanjang hayat, pembangunan profesional haruslah memasukkan unsur *“blended learning”* yang memaksimumkan impak pembelajaran atas talian (*on-line*) dan yang bersemuka (*face-to-face*) serta pengalaman *synchronous* dan *asynchronous*.
- Pemimpin sekolah perlu membangunkan kecerdasan emosi dan pembangunan kognitif aras tinggi untuk membolehkan mereka memimpin dengan berkesan dalam era perubahan yang tidak dapat diramal dan kompleks ini.

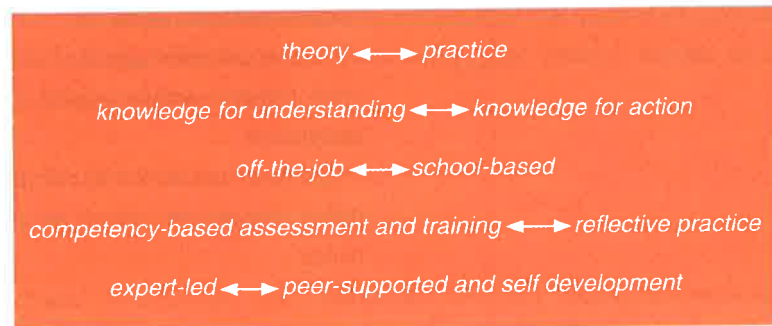
1 | PERKEMBANGAN DALAM PENDIDIKAN

- Proses pembangunan kepimpinan memerlukan penglibatan aktif pemimpin yang mengalami dan memahami permasalahan dalam konteks pekerjaan sebenar.
- Penataran pengetahuan dan kemahiran baru memerlukan kombinasi yang fleksibel antara *on-site coaching* dan rangkaian sokongan profesional.
- Persediaan dan pembangunan profesional pemimpin sekolah yang dibina berdasarkan kepada satu set standard yang jelas dan dapat diukur.

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

"Pembangunan Sumber Manusia (PSM) atau *Human Resource Development* (HRD) sebagai suatu bidang pengamalan yang profesional (*as a professional field of practice*) boleh menjadi perspektif pembinaan model dinamik pembangunan kepimpinan sekolah oleh IAB. Ini adalah kerana amalan dalam PSM sentiasa didominasi oleh niat positif untuk meningkatkan kepakaran dan prestasi individu, kumpulan kerja, proses kerja, dan organisasi secara menyeluruh."

Bagi membina Kerangka Model Pembangunan Pemimpin Sekolah, keseimbangan dimensi-dimensi berikut perlu diberi pertimbangan:



Pembangunan Sumber Manusia (PSM) atau Human Resource Development (HRD) sebagai suatu bidang pengamalan yang profesional (*as a professional field of practice*) boleh menjadi perspektif pembinaan model dinamik pembangunan kepimpinan sekolah oleh IAB. Ini adalah kerana amalan dalam PSM sentiasa didominasi oleh niat positif untuk meningkatkan kepakaran dan prestasi individu, kumpulan kerja, proses kerja, dan organisasi secara menyeluruh.

Walaupun PSM mempunyai pelbagai definisi tetapi dalam konteks keperluan pembinaan model pembangunan kepimpinan sekolah yang diterajui oleh IAB, definisi operasional yang disarankan oleh Swanson dan Holton III (2001) cukup relevan untuk digunapakai. Mereka mendefinisikannya seperti berikut:

"HRD is a process for developing and unleashing human expertise through organization development and personnel training and development for the purpose of improving performance."

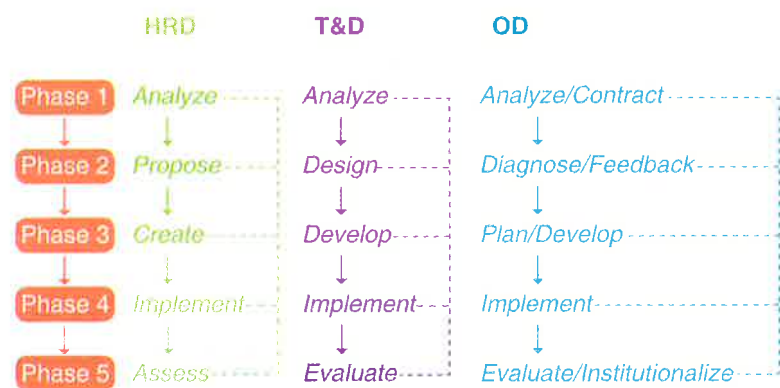
Berdasarkan definisi di atas, terdapat dua bidang utama yang menjadi fokus dalam PSM. Pertama ialah Latihan dan Pembangunan (*Training & Development*) personel yang boleh didefinisikan sebagai suatu proses pembangunan kepakaran individu secara sistematik untuk tujuan peningkatan prestasi. Kedua ialah Pembangunan Organisasi (*Organization Development*) yang boleh didefinisikan sebagai suatu proses pelaksanaan perubahan organisasi secara sistematik untuk tujuan peningkatan prestasi.

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Latihan dan Pembangunan (L&P) memberikan fokus utamanya kepada individu dan menghubungkannya dengan organisasi. Sebaliknya Pembangunan Organisasi (PO) pula memberikan fokus utama kepada organisasi dan menghubungkannya dengan individu.”

Latihan dan Pembangunan (L&P) memberikan fokus utamanya kepada individu dan menghubungkannya dengan organisasi. Sebaliknya Pembangunan Organisasi (PO) pula memberikan fokus utama kepada organisasi dan menghubungkannya dengan individu. Meskipun begitu suatu perkara yang perlu difahami ialah kedua-dua subset PSM iaitu L&P dan PO sebenarnya berkait langsung dengan menangani “proses perubahan” mengikut konteks masing-masing.

Swanson dan Holton III (2001) menjelaskan bahawa definisi operasional PSM juga merupakan kaedah *problem-defining* dan *problem-solving*. Oleh itu PSM serta subsetnya iaitu Latihan & Pembangunan dan Pembangunan Organisasi dapat digambarkan melalui suatu proses yang mengandungi lima fasa. Walaupun terdapat variasi dalam setiap fasa proses tersebut dan mempunyai istilah yang berbeza namun ia sebenarnya mempunyai persamaan dari segi maksud. Rajah 1 menunjukkan variasi fasa-fasa proses tersebut.



Rajah 1: Fasa-fasa HRD, T&D, OD

Perspektif PSM yang diuraikan di atas dapat membantu IAB membina model pembangunan pemimpin sekolah. Pertama, ia mampu memperluaskan konsep latihan IAB yang sedia ada kepada konsep Latihan & Pembangunan. Kedua, meneroka dan membangunkan suatu model pembangunan pemimpin sekolah secara kontekstual melalui pendekatan Pembangunan Organisasi.

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Justeru, IAB seharusnya memberi tumpuan kepada *Managing Educational Leadership Talent* (MELT) atau Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan, yang bermaksud IAB bukan lagi sekadar memberi latihan kepada pengurus dan pemimpin sekolah malah mengorak langkah sebagai institusi yang mampu melahirkan dan mengenal pasti barisan pelapis pemimpin pendidikan serta membangunkan potensi mereka secara berterusan melalui pendekatan dan mekanisme yang lebih dinamik serta bersistem.”

2.1 Latihan dan Pembangunan (Training & Development)

Latihan & Pembangunan (L&P) ialah suatu proses sistematik yang memberi fokus kepada pembangunan kepakaran individu bagi tujuan meningkatkan prestasi yang kemudiannya dihubungkan dengan organisasi. Dalam konteks IAB, mandat yang diberikan adalah untuk melahirkan pengurus dan pemimpin pendidikan yang berwibawa tetapi sejak dari awal penubuhannya kebanyakan program IAB lebih cenderung kepada aktiviti latihan sahaja. Walaupun kandungan latihan berkenaan adalah komprehensif dan bersepadu tetapi kurang memberikan penekanan kepada pembangunan profesional berterusan. Justeru, IAB seharusnya memberi tumpuan kepada *Managing Educational Leadership Talent* (MELT) atau Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan, yang bermaksud IAB bukan lagi sekadar memberi latihan kepada pengurus dan pemimpin sekolah malah mengorak langkah sebagai institusi yang mampu melahirkan dan mengenal pasti barisan pelapis pemimpin pendidikan serta membangunkan potensi mereka secara berterusan melalui pendekatan dan mekanisme yang lebih dinamik serta bersistem.

Kerangka Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan (MELT) dalam Rajah 2 mengandungi lima komponen penting yang saling berkait antara satu sama lain. Komponen-komponen ini adalah:

- a. *Growth Oriented Training and Development Framework* (GOTD)
- b. *Leadership Competency Assessment* (LCA)
- c. *High Impact Training and Development Initiatives* (HITI)
- d. *High Impact School Leadership* (HISL)
- e. *School Leadership Competency* (SLC)

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

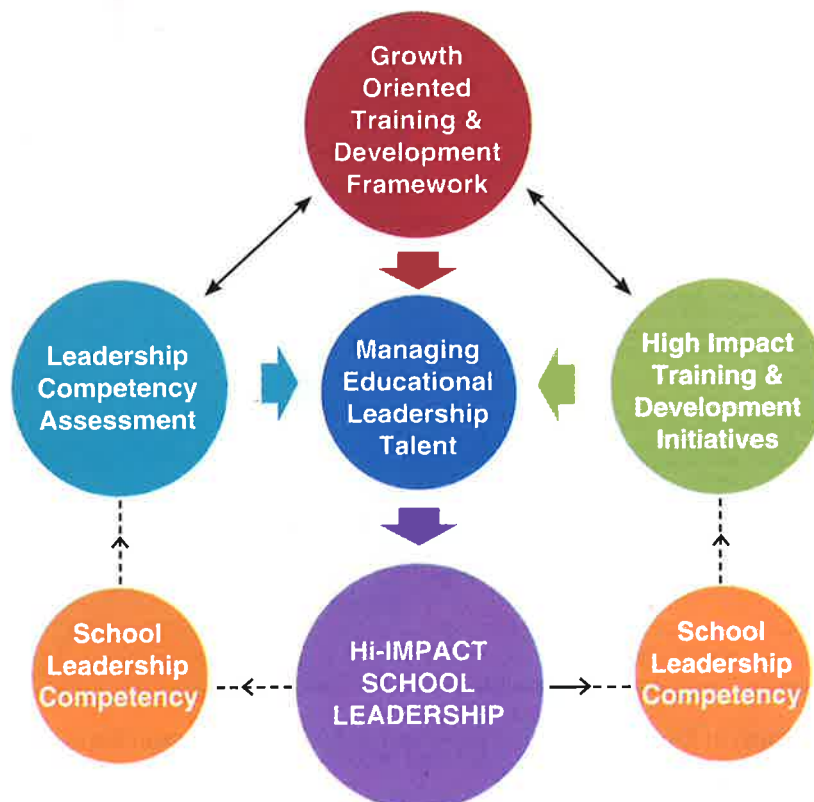
“Walau bagaimanapun keseluruhan strategi pengoperasian GOTD bergantung kepada asas yang jelas iaitu *School Leadership Competency* (SLC). SLC merupakan teras yang akan menentukan strategi bagi LCA dan HITI.”

GOTD merupakan teras kepada MELT dan juga input kepada *High Impact Training and Development Initiatives* (HITI) serta *Leadership Competency Assessment* (LCA). HITI dan LCA merupakan dua pendekatan yang mengoperasikan GOTD dan menterjemahkan output MELT kepada *High Impact School Leadership* (HISL). Walau bagaimanapun keseluruhan strategi pengoperasian GOTD bergantung kepada asas yang jelas iaitu *School Leadership Competency* (SLC). SLC merupakan teras yang akan menentukan strategi bagi LCA dan HITI.

a. Kerangka Latihan dan Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan

(*Growth Oriented Training and Development Framework – GOTD*)

GOTD secara konsepnya adalah satu bentuk latihan yang mempunyai laluan kerjaya yang jelas dan diiktiraf oleh agensi pusat iaitu Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) sebagai sebahagian daripada kelayakan untuk laluan kerjaya yang lebih tinggi. Ia mempunyai laluan yang lestari (*sustainable*) dan berteraskan *talent management* dan direalisasikan melalui proses penguasaan (*grooming*) yang berterusan. GOTD juga selaras dengan konsep pendidikan sepanjang hayat (Khair, 2007).



Rajah 2: Pengurusan Pembangunan Pontensi Kepimpinan Pendidikan

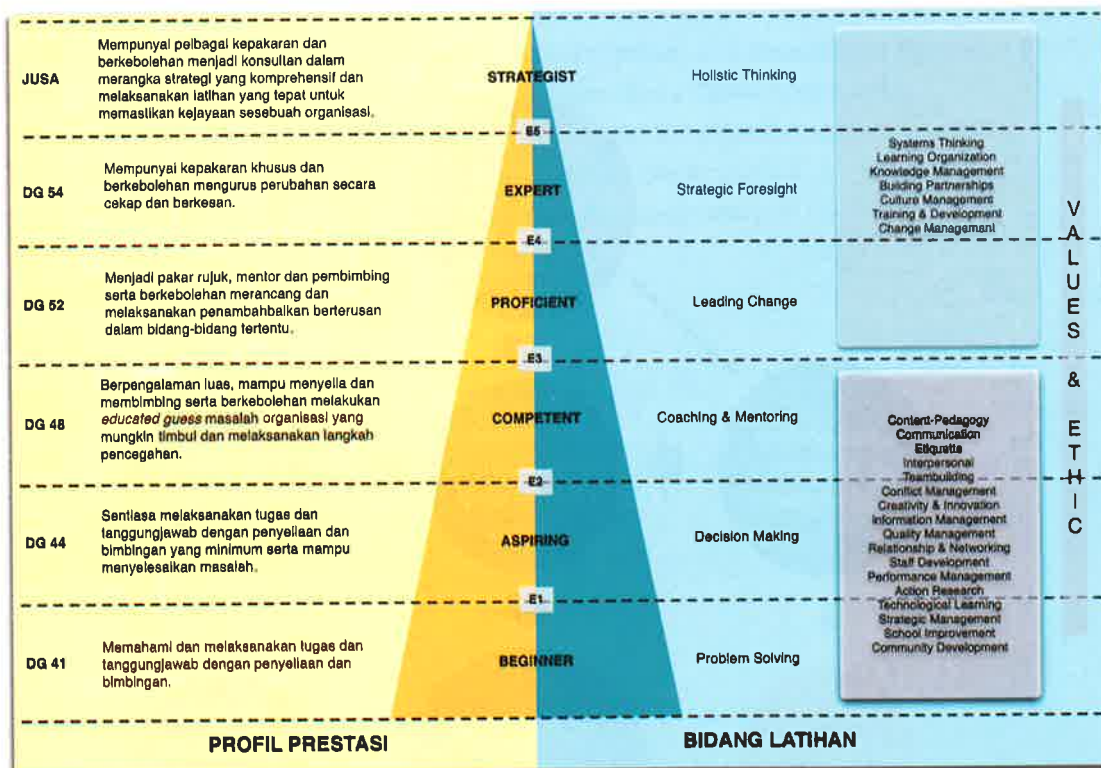
2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

"Analisis keperluan latihan dan pembangunan ini boleh digunakan, untuk menilai program sedia ada atau mereka bentuk program baru IAB. Analisis keperluan tersebut juga boleh dimanfaatkan untuk pembangunan profesional pemimpin sekolah."

Jika dikaitkan dengan kerangka GOTD (Rajah 3), status semasa kompetensi seseorang pegawai itu akan memberikan gambaran profil prestasinya. Profil prestasi pegawai merujuk kepada senarai kompetensi dan kelayakan yang perlu dimiliki oleh pegawai berkenaan bagi melayakkan mereka dinaikkan ke gred jawatan yang lebih tinggi dalam perkhidmatan pelajaran. Sebagai contoh profil kompetensi seorang Pegawai Perkhidmatan Pelajaran Siawazah (PPPS) DG41 ialah pada tahap *beginner* manakala bagi seorang PPPS JUSA ialah pada tahap *strategist*.

Melalui pengenalpastian tahap-tahap kompetensi pegawai dalam GOTD, pihak KPM dan IAB khususnya dapat menyusun program pembangunan profesional berterusan (*continuous professional development*) pemimpin pendidikan pada masa akan datang. Gabungan penggunaan keseluruhan komponen Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan (Rajah 2) akan menyerlahkan keperluan latihan dan pembangunan yang khusus kepada setiap individu dalam kumpulan ini.

Huraian lanjut tentang kerangka GOTD boleh diperoleh daripada buku **Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Untuk Pemimpin Pendidikan** (Khair, 2007).



Rajah 3: Kerangka Latihan dan Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Inisiatif berimpak tinggi yang dimaksudkan ialah pengendalian latihan dan pembangunan berterusan yang tepat dan relevan kepada pemimpin pendidikan. Ini bermaksud sebarang program yang direka bentuk mestilah berdasarkan analisis keperluan kompetensi yang kemaskini.”

b. Pentaksiran Kompetensi Kepimpinan

(*Leadership Competency Assessment – LCA*)

Pentaksiran Kompetensi Kepimpinan (LAC) dijayakan melalui tiga strategi utama iaitu:

- Membangunkan sistem analisis keperluan latihan dan pembangunan IAB secara berterusan. Analisis keperluan latihan dan pembangunan ini boleh digunakan, untuk menilai program sedia ada atau mereka bentuk program baru IAB. Analisis keperluan tersebut juga boleh dimanfaatkan untuk pembangunan profesional pemimpin sekolah.
- Membangunkan sistem penganalisan dan pendokumentasian profil pemimpin sekolah. Profil ini dapat membantu pegawai berkenaan menerima latihan berdasarkan kelayakan, kompetensi, dan kesesuaian mengikut profil jawatan yang akan dicadangkan ataupun digunakan untuk penempatan ke sekolah yang bersesuaian.
- Membangunkan sistem pentaksiran pemilihan calon-calon yang sesuai untuk mengikuti program-program kepimpinan khas IAB seperti NPQEL (*National Professional Qualification for Educational Leader*) atau pentaksiran dan perakuan calon-calon untuk tujuan khas seperti kenaikan gred dan jawatan kepimpinan sekolah.

Bagi merancang, melaksana dan mengurus strategi yang dinyatakan di atas, IAB telah menubuhkan Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan. Penubuhan pusat ini penting bagi memastikan IAB mampu melahirkan barisan pengurus dan pemimpin pendidikan yang berwibawa.

c. Inisiatif Latihan dan Pembangunan yang Berimpak Tinggi

(*High Impact Training and Development Initiatives – HITI*)

Pendekatan kedua dalam mengoperasikan GOTD ialah Inisiatif Latihan dan Pembangunan yang Berimpak Tinggi (HITI). Inisiatif berimpak tinggi yang dimaksudkan ialah pengendalian latihan dan pembangunan berterusan yang tepat dan relevan kepada pemimpin pendidikan. Ini bermaksud sebarang program yang direka bentuk mestilah berdasarkan analisis keperluan kompetensi yang kemaskini. Analisis keperluan kompetensi tersebut akan dihurai lebih lanjut dalam perbincangan tentang *School Leadership Competency (SLC)*.

Aspek kedua yang perlu menjadi fokus kepada pembangunan dan pelaksanaan HITI ialah metodologi latihan dan pembangunan yang pelbagai dan dinamik di mana penyampaian itu tidak terhad hanya kepada seminar dan kursus berpusat sahaja. Kaedah-kaedah lain juga perlu diteroka dan dieksperimentasikan. Walau bagaimanapun metodologi itu mestilah berteraskan kepada prinsip andragogi dan *participant learning centered*.

Aspek ketiga ialah berkaitan dengan sistem sokongan penyampaian (*Delivery Support System*). Sistem ini adalah satu mekanisme yang komprehensif bagi membolehkan pemimpin sekolah yang telah diberikan latihan mendapat sokongan profesional yang berterusan apabila mereka kembali ke sekolah. Pelbagai kaedah boleh diteroka dan dibangunkan. Salah satu kaedah yang perlu dimantapkan dan dibudayakan ialah penggunaan sistem *e-learning* yang telah dibangunkan oleh IAB.

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Model HISL mencadangkan enam komponen gaya kepimpinan. Komponen-komponen itu ialah (i) *Personal Leadership*, (ii) *Managerial Leadership*, (iii) *Instructional Leadership*, (iv) *Transformational Leadership*, (v) *Distributed Leadership*, dan (vi) *Value-Based Leadership*.”

Aspek terakhir adalah berkaitan dengan peranan IAB untuk membangunkan *indigenous corpus of knowledge* dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Hasrat murni tersebut hanya dapat direalisasikan jika sekiranya IAB dapat melakukan dua perkara. Pertama, mendokumentasikan dan mengemukakan idea-idea kepimpinan dan pengurusan pendidikan yang mantap berdasarkan penyelidikan tempatan. Kedua, membangunkan dan mengemukakan model-model kepimpinan dan pengurusan pendidikan berdasarkan keperluan tempatan melalui penyelidikan dan pembangunan (*Research & Development*) yang menggabungkan teori dan amalan. Oleh itu salah satu strategi yang boleh dilaksanakan ialah membangunkan model-model khusus kepimpinan dan pengurusan menggunakan kaedah *project-based* di mana sekumpulan pensyarah IAB menguji-cuba melalui kajian rintis suatu model tertentu. Dalam tempoh tersebut, kumpulan berkenaan akan melaksanakan fungsi-fungsi IAB seperti latihan, penyelidikan, konsultansi dan penerbitan untuk menilai keberkesanan projek berkenaan.

d. Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (*High Impact School Leadership – HISL*)

Berdasarkan tinjauan literatur dalam bidang kepimpinan pendidikan didapati beberapa gaya kepimpinan telah dibincangkan (lihat hal. 2). Walau bagaimanapun selepas melakukan analisis literatur dan mengkaji tren pembangunan kepimpinan dengan mengambil kira konteks keperluan dasar dan amalan pendidikan di Malaysia maka dicadangkan model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (HISL). Setakat ini model HISL mencadangkan enam komponen gaya kepimpinan seperti dalam Rajah 4. Komponen-komponen itu ialah (i) *Personal Leadership*, (ii) *Managerial Leadership*, (iii) *Instructional Leadership*, (iv) *Transformational Leadership*, (v) *Distributed Leadership*, dan (vi) *Value-Based Leadership*.



Rajah 4: Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Setiap gaya kepimpinan mempunyai kekuatan tersendiri yang efektif apabila menangani konteks keperluan sesebuah organisasi pendidikan. Oleh itu pemimpin sekolah yang memiliki ciri-ciri kepimpinan yang merangkumi keenam-enam gaya kepimpinan itu dijangka mampu mengangkat sekolah ke tahap yang lebih tinggi.”

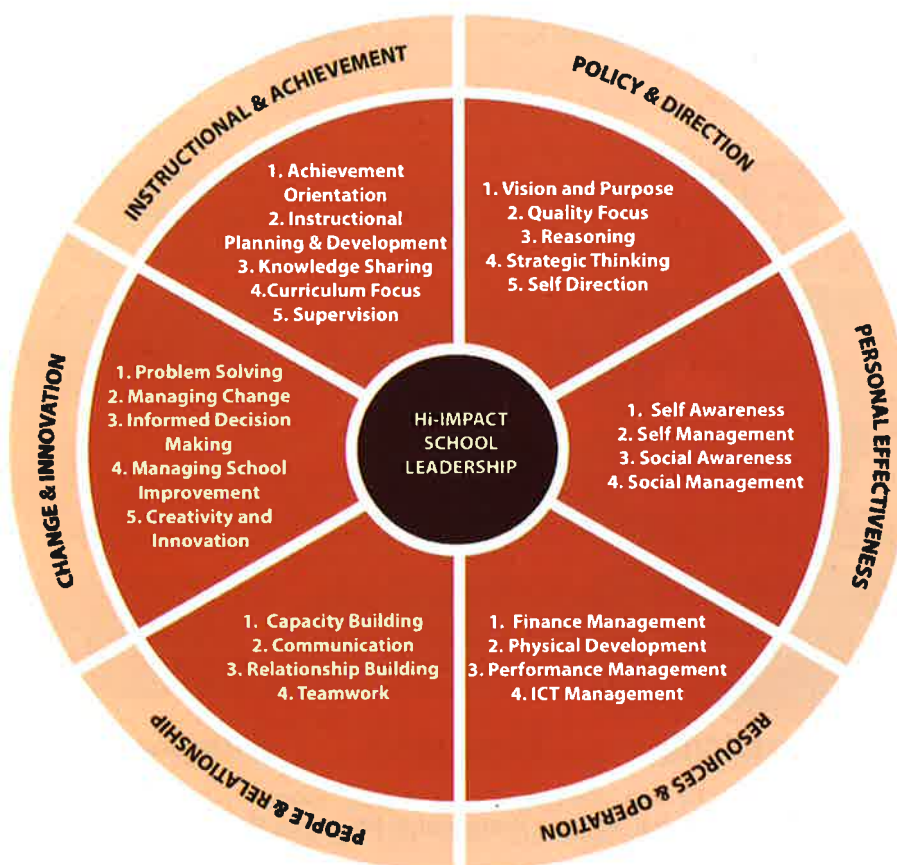
Model HISL ini dibina dengan mengambil kira faktor berikut.

- Setiap gaya kepimpinan berkenaan mempunyai ciri-ciri unik tetapi ada juga beberapa ciri yang serupa umpamanya keperluan wawasan dalam kepimpinan transformasi dan kepimpinan instruksional.
- Setiap gaya kepimpinan mempunyai kekuatan tersendiri yang efektif apabila menangani konteks keperluan sesebuah organisasi pendidikan. Oleh itu pemimpin sekolah yang memiliki ciri-ciri kepimpinan yang merangkumi keenam-enam gaya kepimpinan itu dijangka mampu mengangkat sekolah ke tahap yang lebih tinggi.
- *Value-Based Leadership* merupakan asas penting dan merentas keseluruhan model HISL.
- Model ini bersifat dinamik kerana ia tidak dihadkan kepada enam komponen berkenaan sahaja. Mungkin pada masa hadapan suatu bentuk gaya kepimpinan diwujudkan seperti *Sustainable Leadership* (Hargreaves, 2006) boleh disepadukan dengan model HISL sedia ada.

e. Kompetensi Pemimpin Sekolah

(*School Leadership Competency – SLC*)

Bagi memastikan institusi pendidikan dipimpin dengan cemerlang, seorang pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam enam domain iaitu (i) *Policy and Direction*, (ii) *Instructional and Achievement*, (iii) *Change and Innovation*, (iv) *People and Relationship*, (v) *Resources and Operation*, dan (vi) *Personal Effectiveness*.



Rajah 5: Kompetensi Pemimpin Sekolah

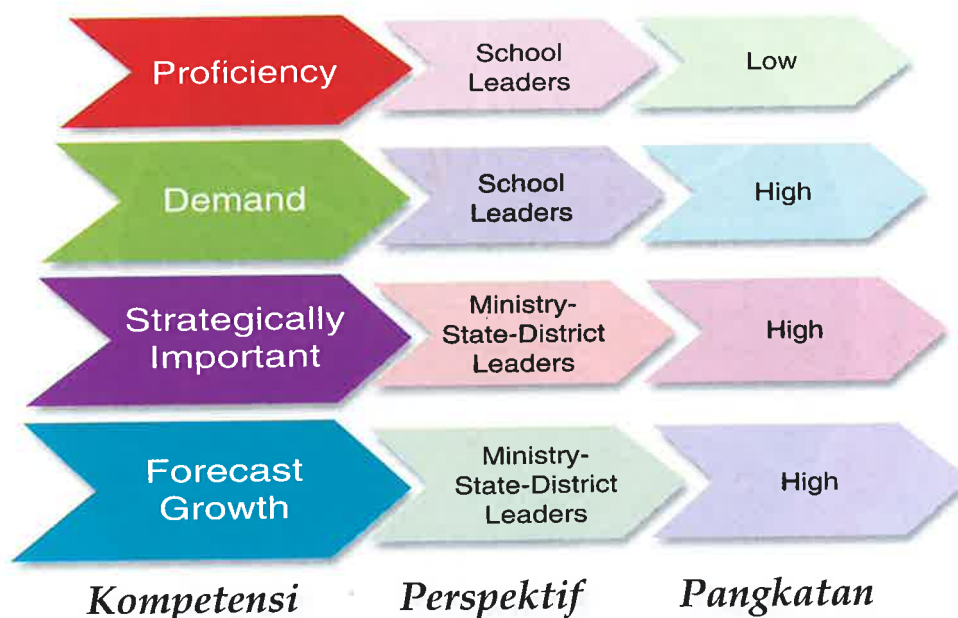
2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Satu kajian keperluan berasaskan kompetensi perlu dilakukan dengan menggunakan kriteria tertentu bagi menentukan kompetensi-kompetensi yang berimpak tinggi. Dalam kajian tersebut input daripada semua pihak yang terlibat dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan diberikan pertimbangan sewajarnya.”

Sebanyak 27 kompetensi telah dikenal pasti berdasarkan sintesis ciri-ciri kepimpinan yang ada dalam model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (Rajah 4). Matriks kompetensi dibina bagi mengelompokkan kompetensi-kompetensi tersebut mengikut domain-domain yang ditunjukkan dalam Rajah 5. Maklumat lanjut tentang deskriptor setiap kompetensi disertakan dalam Lampiran.

Oleh itu, suatu kajian keperluan berasaskan kompetensi perlu dilakukan dengan menggunakan kriteria tertentu bagi menentukan kompetensi-kompetensi yang berimpak tinggi. Dalam kajian tersebut input daripada semua pihak yang terlibat dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan diberikan pertimbangan sewajarnya.

Bagi menentukan impak sesuatu kompetensi, IAB telah menetapkan empat kriteria untuk dipertimbangkan seperti dalam Rajah 6. Dua kriteria iaitu status penguasaan dan keperluan kompetensi akan dikenal pasti berdasarkan maklum balas daripada pengetua dan guru besar. Manakala dua kriteria lagi iaitu kepentingan strategik semasa dan keperluan kompetensi untuk masa depan adalah berdasarkan maklum balas daripada pemimpin pendidikan di Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia apabila mereka menilai keperluan kompetensi jawatan pengetua dan guru besar berkenaan. Maklumat yang diperolehi melalui kajian keperluan berdasarkan kompetensi ini amat bermanfaat dan bermakna kerana ia boleh digunakan untuk pelbagai keperluan perancangan pendidikan sama ada di peringkat IAB, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia.



Rajah 6: Kriteria Kompetensi Berimpak Tinggi

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Perkembangan terkini program-program pembangunan kepemimpinan sama ada dalam sektor pendidikan mahu pun dalam sektor korporat telah berubah daripada pembangunan kepemimpinan yang terpisah dari pekerjaan seharian kepada program pembangunan kepemimpinan secara *konteksual* serasi dengan suasana pekerjaan sehariannya ataupun menurut Fullan (2008) “*learning is the work*”.”

2.2 Pembangunan Organisasi

Pembangunan Organisasi (PO) ialah suatu proses pelaksanaan perubahan organisasi secara sistematik untuk tujuan peningkatan prestasi yang memberikan fokus utama kepada tahap organisasi dan menghubungkaitkannya dengan individu. Persoalannya, kenapa PO perlu menjadi salah satu pendekatan utama IAB dalam membangunkan kepemimpinan sekolah? Dalam erti kata yang lain apakah kesignifikannya pendekatan PO dalam memperkasa fungsi dan peranan IAB? Kedua, apakah sebenarnya PO dalam konteks pendidikan khususnya pembangunan kepemimpinan di sekolah? Dan ketiga, bagaimanakah caranya menjayakan model pembangunan pemimpin sekolah secara kontekstual melalui pendekatan PO?

a. Kenapa Pembangunan Organisasi?

Perkembangan terkini program-program pembangunan kepemimpinan sama ada dalam sektor pendidikan mahu pun dalam sektor korporat telah berubah daripada pembangunan kepemimpinan yang terpisah dari pekerjaan seharian kepada program pembangunan kepemimpinan secara kontekstual serasi dengan suasana pekerjaan sehariannya ataupun menurut Fullan (2008) “*learning is the work*”. Mintzberg (2004) pula secara eksplisit menyatakan keperluan;

“programs designed to educate practicing managers in context; [such leadership] has to be learned, not just by doing it but by being able to gain conceptual insight while doing it.”

Dalam nada yang sama Bush dan Glover (2004) juga menyuarakan keperluan sedemikian untuk pemimpin sekolah.

“Leadership development should be based firmly on participants’ leadership contexts. Practising leaders should use their own schools as the starting point for leadership learning.”

Perkembangan kedua yang berkaitan dengan inisiatif pembangunan profesional dalam pendidikan ialah aspek penilaian program yang menunjukkan bahawa penyelidik dan pengamal pembangunan profesional pendidikan amat memberikan penekanan yang tinggi terhadap impak suatu program kepada pencapaian murid. Umpamanya, Guskey (2000), mengemukakan kaedah penilaian impak program pembangunan profesional guru berdasarkan lima tahap. Dua tahap selepas sahaja guru tamat menghadiri program latihan iaitu tahap (i) reaksi guru terhadap program, dan (ii) pembelajaran guru selepas program. Tiga tahap lagi dinilai apabila guru kembali ke organisasi mereka iaitu tahap (iii) perubahan dalam organisasi, (iv) perubahan tingkah laku guru dan (v) impak perubahan guru terhadap prestasi murid.

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

“Beberapa manfaat yang boleh diperoleh melalui pendekatan pembangunan organisasi ialah impak program pembangunan pemimpin sekolah dapat diukur secara pasti dari peringkat permulaan sehingga ke tahap pengaruhnya terhadap prestasi murid, pemimpin sekolah yang terlibat tidak perlu meninggalkan sekolah, pemimpin sekolah dapat menangani isu sebenar sekolah dalam proses pembangunan kepimpinan, dan pembangunan kepimpinan sekolah boleh dibangunkan secara berterusan.”

Walaupun bagaimanapun berdasarkan kerangka penilaian tersebut didapati program latihan berpusat yang konvensional hanya boleh mengukur secara langsung pada tahap (i) reaksi guru dan (ii) pembelajaran guru. Semakin tinggi tahap pengukuran, maka semakin banyak faktor lain yang mempengaruhi impak berkenaan yang boleh mencairkan impak sebenar latihan. Oleh itu perlu ada pendekatan lain selain latihan yang boleh menampung kekurangan tersebut.

Perkembangan yang dipaparkan sebelum ini dapat ditangani sekiranya pembangunan organisasi dijadikan salah satu pendekatan IAB dalam membangunkan pemimpin pendidikan di peringkat sekolah. Ada beberapa manfaat yang boleh diperoleh melalui pendekatan pembangunan organisasi, antaranya:

- Impak program pembangunan pemimpin sekolah dapat diukur secara pasti dari peringkat permulaan sehingga ke tahap pengaruhnya terhadap prestasi murid.
- Pemimpin sekolah yang terlibat tidak perlu meninggalkan sekolah.
- Pemimpin sekolah dapat menangani isu sebenar sekolah dalam proses pembangunan kepimpinan.
- Pembangunan kepimpinan sekolah boleh dibangunkan secara berterusan.

b. Pembangunan Organisasi Sekolah

Pendekatan PO dalam konteks sekolah merupakan suatu strategi organisasi yang mengandaikan sekolah sebagai unit perubahan. Ini bermaksud semua sekolah haruslah dibangunkan “daripada dalam” termasuklah aspek kepimpinan. Setiap sekolah mesti melaksanakan dan menginstitusikan proses pembangunannya sendiri (Dalin, 1998). Secara lebih khusus, Fullan dan rakan-rakannya (Fullan *et al*, 1980) mendefinisikan:

“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 PO 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). Antara model yang sedang digunakan di United Kingdom ialah *School Remodelling* (Collarbone, 2005). Model ini dilaksanakan dalam lima

2 | KERANGKA MODEL PEMBANGUNAN PEMIMPIN SEKOLAH

"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."

Fullan et al (1980)

fasa iaitu *Mobilise, Discover, Deepen, Develop* dan *Deliver*. Rajah 7 menunjukkan komponen penting model berkenaan.

c. Model Pembangunan Organisasi Sekolah IAB

IAB mempunyai pengalaman yang luas dan mantap dalam membangunkan kepimpinan sekolah melalui pendekatan latihan dan pembangunan. Tetapi IAB tidak mempunyai pengalaman membangunkan kepimpinan sekolah secara *kontekstual* di organisasi sekolah. Sudah tiba masanya dibangunkan tubuh ilmu dalam bidang berkenaan supaya IAB dapat mengemukakan model yang relevan dan sesuai untuk sekolah-sekolah di Malaysia.

Sebagai usaha awal, pada ketika ini IAB telah memanfaatkan kepakaran Perunding Kanan IAB (*Senior Consultant*) untuk membangunkan model pembangunan organisasi sekolah yang dinamakan sebagai **Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (ProD)**. Usaha ini mampu menjadi permulaan yang bermakna dalam membina model pembangunan kepimpinan sekolah melalui pendekatan pembangunan organisasi.



Rajah 7: Komponen School Remodelling

“Memiliki kompetensi-kompetensi dalam bidang teras, umum dan khusus yang berikut:

(i) **Teras:** *Andragogy; Writing Skills; Research Methodology; Training Method; Training Design; Coaching & Mentoring; Assessment.*
 (ii) **Umum:** *Educational Leadership & Management dan*
 (iii) **Pengkhususan:** *Policy & Direction; Instructional & Achievement; Change & Innovation; People & Relationship; Resources & Operation; and Personal Effectiveness.”*

PEMBANGUNAN PROFESIONAL STAF IAB

IAB merupakan penghubung antara dunia teori dan dunia amalan dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan khususnya sekolah. Pemimpin sekolah yang datang ke IAB mempunyai pengalaman berharga yang mereka alami sendiri di sekolah masing-masing. Oleh itu pendedahan pengetahuan di IAB merupakan suatu proses memberikan makna baru kepada pengalaman sedia ada. Makna baru yang diperoleh akan dapat menjana pemikiran dan tindakan yang lebih efektif dan produktif apabila mereka kembali memimpin dan mengurus sekolah. Dalam konteks ini pensyarah IAB perlu memiliki kebolehan menggabungkan teori dan amalan kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Sejajar dengan tuntutan keperluan baru dan perubahan pendekatan dalam strategi penyampaian dalam latihan dan pembangunan, IAB perlu melihat secara kritikal program pembangunan kapasiti stafnya.

Pensyarah IAB merupakan pengamal profesional (*professional practitioner*) latihan dan pembangunan kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Sehubungan itu mereka perlu memiliki dua jenis ilmu berikut:

- Ilmu pengetahuan berbentuk *content-based* dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan, dan yang berbentuk *functional-based* apabila ia merujuk kepada peranan mereka sebagai *trainer* dan *facilitator*. Ilmu pengetahuan tersebut dimiliki melalui pembacaan, perkongsian ilmu atau kaedah lain melalui proses aktif mengetahui sesuatu perkara.
- Ilmu pengalaman adalah ilmu yang hanya diperoleh apabila seseorang itu mengalaminya sendiri. Ini bermaksud proses pensyarah IAB melihat dan menganalisis peranan sebenar seorang pemimpin dan pengurus sekolah dalam situasi sebenar bagi memperkayakan ketrampilan mereka sebagai seorang trainer dan fasilitator. Ilmu tersebut boleh diperoleh melalui kaedah seperti *attachment* dan *job shadowing* di sekolah atau institusi pendidikan yang lain.

Seterusnya pembangunan profesional staf ikhtisas IAB juga perlu memberikan peluang kepada mereka untuk memiliki kompetensi-kompetensi dalam bidang teras, umum dan khusus yang berikut: (i) **Teras:** *Andragogy; Writing Skills; Research Methodology; Training Method; Training Design; Coaching & Mentoring; Assessment.* (ii) **Umum:** *Educational Leadership & Management dan* (iii) **Pengkhususan:** *Policy & Direction; Instructional & Achievement; Change & Innovation; People & Relationship; Resources & Operation; and Personal Effectiveness.*

3 | PEMBANGUNAN PROFESIONAL STAF IAB

"Leadership is universal but leaders are contextual and culturally specific actors."
- Fenwick W. English

Dua pendekatan yang boleh dilakukan untuk menterjemahkan hasrat tersebut ialah:

- **Inisiatif Organisasi** melalui Program Induksi; *Job Shadowing*; *Attachment* (dalam dan luar negara); Kursus-kursus; *Professional Learning Community*; dan melanjutkan pelajaran ke peringkat PhD.
- **Inisiatif Individu** melalui Amalan-amalan Reflektif, *Enrichment Planning* dan yang lain-lain.

Walau bagaimanapun keseluruhan program pembangunan profesional staf itu perlu dilihat dalam konteks membangunkan seorang *master trainer* dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Konsep ini perlu difikirkan secara serius dan mendalam serta diterjemahkan dalam bentuk operasional dalam masa terdekat.

"There is no single strategy that can contribute more to meaning and improvement than ongoing professional development."
Michael Fullan

Bagi menterjemahkan **Kerangka Model Pembangunan Pemimpin Sekolah** dalam hasrat merealisasikan agenda **Institut Aminudin Baki: Melangkah Ke Hadapan**, tindakan berikut perlu dilaksanakan:

1. Menjalankan Kajian Keperluan Latihan & Pembangunan Berasaskan Kompetensi untuk Pemimpin Sekolah.
2. Menilai semula program IAB sedia ada dan mereka bentuk program-program baru berdasarkan *School Leadership Competency* (SLC).
3. Membangunkan Instrumen Profil Pemimpin untuk tujuan latihan dan pembangunan personal pemimpin sekolah.
4. Membangunkan dan memantapkan metodologi Latihan & Pembangunan.
5. Meneroka dan membangunkan model pembangunan organisasi.
6. Membangunkan mekanisme sokongan profesional kepada pemimpin sekolah.
7. Membina kerangka latihan dan pembangunan untuk menghasilkan *master trainer* dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan.
8. Merangka strategi tindakan ke arah menjadikan IAB sebagai *Certification Body of Professional Trainer in Educational Leadership and Management*.

- Bush, T. & Glover, G. (2004). *Leadership Development: Evidence and beliefs*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Collarbone, P. (2005). "Touching Tomorrow: remodelling in English Schools" *The Australian Economic Review*. 38 (1) 75-82.
- Collarbone, P. (2005b). Remodelling Leadership, North of England Speech. Diakses pada Mei 10, 2008, from http://www.tda.gov.uk/upload/resources/doc/n/ neec_conf_collarbone2.doc.
- Dalin, P. (1998). *School Development: Theories and Strategies*. London: Cassel.
- Fullan, M. G. (2008). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M.G. (2007). *The new meaning of educational change*. 4th edition. New York: Teachers College Press.
- Fullan, M.G. (2007). 'Leading in a system of change', Paper prepared for Conference on Systems Thinking and Sustainable School Development, Utrecht, February, OISE/University of Toronto.
- Fullan, M. G., Miles, M. B., & Taylor, G. (1980). Organisational development in schools: the state of the art. *Review of Educational Research*, 50, 121-183.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Corwin Press Incorporated.
- Hallinger, P. (2004). Meeting the Challenges of Cultural Leadership: The changing role of principals in Thailand. *Discourse: studies in the cultural politics of education*, 25(1), 61-73.
- Hallinger, P. & Bridges, E. (1997). *Problem-based leadership development: Preparing educational leaders for changing times*. *Journal of School Leadership*. 7: 1 - 15.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2005). *Sustainable Leadership*. New York: Jossey-Bass.
- Hodgkinson, C. (1996). *Administrative philosophy: Values and motivations in administrative life*. New York: Elsevier Science.
- Khair, M. Y. (2007). *Latihan Berorientasikan Pertumbuhan Untuk Pemimpin Pendidikan*. Pahang: Institut Aminuddin Baki.

- Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P. & Hart, A. (1996). *International handbook on educational leadership and administration*. London. Kluwer.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Minneapolis, MN: Center for Applied Research and Educational Improvement. (ERIC Document Reproduction Service No. ED485932).
- MacBeath, J. (2004). *The Leadership File*. Glasgow: Learning Files Scotland.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Murphy, J & Louis, K.A (1994). *Reshaping the Principalsip Insights from Transformational Reform Efforts*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Murphy, J. & Beck, L. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- OFSTED. (2000). *Improving city schools*. London: Office for Standards in Education.
- Swanson, R.A. & Holton III, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sparks, D. & Hirsh, S. (1999). *A New Vision for Staff Development*. Ohio: National Staff Development Council.

DESKRIPTOR KOMPETENSI

Domain	Kompetensi	Deskriptor
DASAR DAN HALATUJU (POLICY AND DIRECTION)	Membina Visi (<i>Vision Building</i>)	Mampu membina visi sekolah & memastikan visi sekolah digubal dengan jelas, dikongsi, difahami and mampu dilaksanakan oleh semua. (<i>Able to develop school vision. Ensures the vision for the school is clearly articulated, shared, understood and acted upon effectively by all.</i>)
	Berfokuskan Kualiti (<i>Quality Focus</i>)	Memberi fokus kepada penambahbaikan berterusan. (<i>Focus on continuous improvement</i>)
	Berfikir Strategik (<i>Strategic Thinking</i>)	Mempunyai kebolehan menelaah kehendak organisasi pada masa akan datang. (<i>Ability to predict organization future needs.</i>)
	Proaktif (<i>Proactive</i>)	Mempunyai kebolehan menetapkan objektif, jadual kerja dan anggaran perbelanjaan tanpa penyeliaan pihak atasan. (<i>Ability to establish goals, time-lines and budget with little or no motivation from superiors.</i>)
INSTRUKSIONAL DAN PENCAPAIAN (INSTRUCTIONAL AND ACHIEVEMENT)	Orientasi Pencapaian (<i>Achievement Performance Orientation</i>)	Menetapkan objektif dengan jelas dan mempunyai harapan yang positif dan standard pencapaian yang tinggi. (<i>Setting objectives clearly. Positive expectation and high standard.</i>)
	Pembangunan Instruksional (<i>Instructional Development</i>)	Menyediakan ruang dan peluang kepada murid untuk penglibatan pengajaran-pembelajaran yang bermakna. (<i>Providing opportunities for meaningful student participation.</i>)
	Perkongsian Ilmu (<i>Knowledge Sharing</i>)	Mempunyai kebolehan membangunkan strategi-strategi peningkatan prestasi dan menggalakkan komuniti pembelajaran profesional. (<i>Ability to develop strategies to enhance curriculum performance. Promoting professional learning community.</i>)
	Berfokuskan Kurikulum (<i>Curriculum Focus</i>)	Menggalakkan pengajaran yang berkualiti dan menyelia pembelajaran murid. (<i>Promoting quality teaching. Monitoring student learning.</i>)
MENGURUS PERUBAHAN DAN INOVASI (CHANGE AND INNOVATION)	Penyeliaan (<i>Supervision</i>)	Menyelia dan menilai proses pengajaran-pembelajaran. (<i>Provide effective supervision and evaluation for all teachers.</i>)
	Menyelesai Masalah (<i>Problem-Solving</i>)	Mempunyai kebolehan menyelesaikan masalah. (<i>Ability to solve problems by using appropriate approaches.</i>)
	Membuat Keputusan (<i>Decision-Making</i>)	Membuat keputusan berasaskan data dan maklumat. (<i>Uses information and data to make quality decisions.</i>)
	Mengurus Perubahan (<i>Managing Change</i>)	Mempunyai keupayaan menangani perubahan. (<i>Manages change by working with and through other people.</i>)
	Membuat penambahbaikan Sekolah (<i>Implementing School Improvement</i>)	Menyediakan dan melaksanakan perancangan pembangunan berasaskan sekolah. (<i>Produces and implements clear, evidence-based improvement plans and policies for the development of the school and its support systems.</i>)
	Kreativiti dan Inovasi (<i>Creativity and Innovation</i>)	Menggunapakai kreativiti, inovasi dan teknologi baru bagi mencapai kecemerlangan organisasi. (<i>Employs creativity, innovation and new technologies to achieve excellence at the workplace.</i>)

DESKRIPTOR KOMPETENSI

Domain	Kompetensi	Deskriptor
SUMBER DAN OPERASI (RESOURCE AND OPERATION)	Pengurusan Kewangan (Financial Management)	Mempunyai kebolehan mengurus kewangan dengan efisien. (Ability to manage finance efficiently.)
	Pembangunan Fizikal dan Aset (Physical and Asset Management)	Mempunyai kebolehan mengurus, mengelola dan mengekalkan budaya senggara sekolah. (Ability to manage, organize, and sustain school environment effectively and efficiently to ensure that it meets the need of the curriculum, health and safety regulations.)
	Pengurusan ICT (ICT Management)	Mempunyai kebolehan mengurus dan mengelola kelengkapan ICT sekolah (Ability to manage and organize school ICT facilities.)
	Pengurusan Prestasi (Performance Management)	Mampu menilai dan melaporkan keupayaan organisasi mencapai matlamat yang disasarkan. (Ability to assess and report on the progress organizational pre-determined goals.)
HUBUNGAN SESAMA MANUSIA (PEOPLE AND RELATIONSHIPS)	Membangun kapasiti (Capacity Development)	Mampu membina dan membangunkan kapasiti staf dan pemimpin sekolah. (Ability to build and develop capacity of staff and school leaders.)
	Komunikasi (Communication)	Mampu berkomunikasi dengan berkesan. (Ability to communicate effectively and decisively.)
	Menjalin hubungan dengan pihak luar (Establishing relations with external agencies)	Mampu membangunkan dan mengalakkan hubungan baik dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah. (Ability to develop and foster external relationship with others for the benefit of the schools.)
	Kerja Sepasukan (Teamwork)	Mampu bekerja dalam kumpulan. (Ability to work as a team.)
KEBERKESANAN KENDIRI (PERSONAL EFFECTIVENESS)	Kesedaran Kendiri (Self Awareness)	Mengetahui gerak hati, keadaan, sumber dan kehendak sendiri. (Knowing one's internal states, preferences, resources and intuitions.)
	Kesedaran sosial (Social Awareness)	Mempunyai kesedaran terhadap perasaan, keperluan dan kepekaan orang lain. (Ability to handle relationships and aware of others' feelings, needs and concerns.)
	Pengurusan Kendiri (Self Management)	Mengurus gerak hati, keadaan, sumber dan kehendak sendiri. (Managing one's internal states, impulses and resources.)
	Pengurusan Sosial (Social Management)	Mempunyai kebolehan mencetus respons yang terbaik daripada pihak lain. (Having the adeptness to induce desirable responses in others.)

GOTD	: <i>Growth Oriented Training and Development</i> (Latihan dan Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan)
HITI	: <i>High Impact Training Initiatives</i>
HISL	: <i>High Impact School Leader</i>
IAB	: <i>Institut Aminuddin Baki</i>
KPM	: Kementerian Pelajaran Malaysia
LCA	: <i>Leadership Competency Assesment</i>
MELT	: <i>Managing Educational Leadership Talent</i> (Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan)
PIPP	: Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010
PrOD	: Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi
SLC	: <i>School Leadership Competency</i>
SDP	: <i>School Development Program</i>
SIP	: <i>School Improvement Program</i>



INSTITUT AMINUDDIN BAKI

Kementerian Pelajaran Malaysia
Sri Layang, 69000 Genting Highlands,
Tel: 03-6105 6100 Fax: 03-6105 6299

iab@iab.moe.gov.my