

KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN: BELAJAR MEMIMPIN DIRI UNTUK MEMBAWA PERUBAHAN

Jamil Adimin¹

ABSTRAK

Pemimpin ialah orang yang membawa perubahan kepada organisasi yang dipimpinnya. Oleh itu, pemimpin itu sendiri perlu belajar dan inilah yang disebut "keimpinan untuk pembelajaran" (leadership for learning). Tiga dimensi kepimpinan yang dijadikan asas untuk memahami maksud kepimpinan dalam apa bidang pekerjaan sekalipun iaitu individu, kumpulan dan organisasi. Organisasi yang belajar (learning organization) melibatkan pembelajaran berterusan, koperatif dan berasaskan masalah. Terdapat empat kaedah pembelajaran (pandangan Bush dan Middlewood, 2005) iaitu mengkaji dan menganalisis kerjaya sendiri, belajar daripada guru lain, melibatkan diri dalam mesyuarat/perbincangan/understudy dan mengikuti seminar/kursus/bengkel/persidangan. Reeves (2002) menyarankan "Kerangka Kepimpinan Untuk Pembelajaran" yang dilihat dari empat aspek iaitu bernasib baik, memimpin, kalah dan belajar atas paksi mencancang (Keputusan Pencapaian) dan paksi ufuk (Pemahaman Kejayaan). Rumusannya ialah kemampuan untuk memupuk leadership for learning dan dipraktikkan oleh setiap warga belajar memperbaiki diri untuk membuat perubahan kepada diri sendiri, orang lain dan organisasi. Pemimpin yang berusaha dalam kepimpinannya semata-mata untuk memperbaiki pembelajaran murid dan seterusnya memastikan kemenjadian dan kejayaan murid. Untuk memimpin proses pembelajaran, pemimpin perlu menjadi pemimpin yang belajar.

Kata Kunci: *Kepimpinan untuk Pembelajaran, pembelajaran berterusan, keputusan pencapaian, pemahaman kejayaan, pembelajaran sendiri*

PENDAHULUAN

Pemimpin ialah orang yang membawa perubahan kepada organisasi yang dipimpinnya. Untuk membawa perubahan kepada organisasi yang dipimpinnya, bukan sahaja individu-individu dalam organisasi itu perlu diajak untuk belajar berubah, malahan pemimpin itu sendiri perlu belajar memimpin diri untuk membawa perubahan. Itulah pada pandangan penulis antara pengertian kepimpinan untuk pembelajaran (*leadership for learning*).

Persoalannya, dalam konteks institusi pendidikan sebagai organisasi yang hendak dipimpin untuk perubahan, bukan sahaja perkara-perkara yang berkaitan apa, mengapa dan bagaimana perubahan perlu dibuat sukar untuk ditangani, malahan individu-individu

¹Timbalan Pengarah Institut Aminuddin Baki Genting Highlands

yang menjadi anggota organisasi itu juga rumit untuk difahami. Tidak kurang juga sukarnya untuk memahami kekuatan dan kelemahan diri sendiri apatah lagi untuk memahami orang lain supaya memahami dirinya sendiri dalam usaha membawa perubahan kepada organisasi.

Konsep, teori, prinsip dan amalan kepimpinan yang dikupas dalam kertas kerja ini berdasarkan dapatan kajian beberapa pengkaji yang memfokus kepada belajar memimpin diri sendiri yang melibatkan semua ahli organisasi. Selain merujuk kepada sorotan literatur dan dapatan kajian beberapa pengkaji, kertas kerja ini ditulis berdasarkan refleksi sendiri penulis hasil daripada pengalaman memimpin organisasi pendidikan terutama di Institut Aminudin Baki, sebuah institusi latihan dalam bidang Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan yang tersohor di Malaysia.

KEPIMPINAN

Kebanyakan penulis dan penyelidik mendefinisikan kepimpinan sebagai perlakuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat atau tujuan akhir sesuatu pekerjaan (Bush & Middlewood, 2005; Baldoni, 2012). Bush dan Middlewood menggariskan tiga dimensi kepimpinan yang dijadikan sebagai asas untuk memahami maksud kepimpinan dalam mana-mana bidang pekerjaan sekalipun.

1. Kepimpinan melibatkan proses mempengaruhi oleh seorang atau sekumpulan orang ke atas orang atau kumpulan lain untuk mengatur aktiviti dan peranan orang-orang dalam sesuatu organisasi.
2. Kepimpinan menjadi sebahagian daripada nilai kehidupan personal dan profesional seseorang individu di mana-mana sahaja dia berperanan.
3. Kepimpinan melibatkan proses membangun dan mengartikulasi visi organisasi.

Perbezaan antara kepimpinan dan pengurusan dilihat dari aspek apa yang dilakukan oleh pemimpin dan pengurus. Pemimpin bertindak membawa perubahan kepada organisasi manakala pengurus mengekalkan kecekapan (*efficiency*) dan keberkesanan (*effectiveness*) susunan organisasi (Cuban, 1988). Walau bagaimanapun, pengetua dan guru besar sekolah-hendaklah menjadikan aspek kepimpinan dan pengurusan sekolah sebagai dua perkara yang perlu diambil perhatian dan ilmu mengenainya dikuasai melalui pembelajaran aktif dan pengalaman praktikal (Amin, 2011).

PEMBELAJARAN

Peribahasa Inggeris *to teach is to learn twice* memberi gambaran bahawa pendidik atau guru yang dipertanggungjawabkan untuk mengajar perlu terus belajar walaupun telah memperoleh sijil perguruan jika ingin melihat pengajarannya membawa perubahan yang berkesan kepada pembelajaran murid. Bagi orang yang belajar, belajar bagaimana untuk belajar (Bush & Middlewood, 2005) adalah penting untuk memastikan matlamat pembelajaran tercapai. Bagi seorang guru yang tugasnya mengajar, belajar bagaimana

menyampaikan pengajaran dalam proses pengajaran-pembelajaran murid adalah mustahak dan kritikal jika hendak melihat pekerjaannya menghasilkan *outcome* yang optimum. Bush dan Middlewood (2005) melaporkan kebanyakan literatur dan kajian mengesahkan pandangan bahawa kebanyakan guru berkesan adalah pelajar (*learner*) yang baik dan mereka belajar secara berterusan.

Terdapat pelbagai definisi tentang pembelajaran yang diutarakan oleh pakar dan pengkaji dalam bidang pendidikan. Knowles, Holton dan Swanson (2011) memetik Pittenger dan Gooding (1971) untuk mendefinisikan pembelajaran sebagai suatu proses mendapatkan perhubungan antara manusia dengan kumpulannya dan antara sesuatu perkara dengan idea tentang perkara itu. Aspinwall dan Pedlar dalam Bush dan Middlewood (2005) menyarankan dalam konteks organisasi yang belajar, empat konsep pembelajaran sebagai berikut:

- *Learning about things*
- *Learning to do things*
- *Learning to become ourselves, to achieve full potential*
- *Learning to achieve things together*

Bush dan Middlewood, (2005 ms 196)

Daripada empat konsep di atas, boleh dijelaskan bahawa pembelajaran adalah proses menimba ilmu tentang sesuatu perkara atau benda seperti mendapatkan maklumat tentang kejadian pasang surut air laut dan hubungannya dengan bulan penuh. Pembelajaran juga merupakan proses untuk mendapatkan kemahiran atau kebolehan membuat atau menghasilkan sesuatu benda atau perkara seperti membuat rumah atau mengubah suai rumah. Pembelajaran juga boleh dilihat sebagai proses membina imej diri, untuk membina atau membangun potensi diri sepenuhnya seperti membina personaliti, jati diri, bakat, minat dan kecenderungan. Akhir sekali, definisi pembelajaran yang lebih rapat dengan konsep organisasi yang belajar, pembelajaran berterusan, pembelajaran koperatif dan pembelajaran berasaskan masalah menjelaskan pembelajaran sebagai proses untuk mencapai sesuatu perkara secara bersama. Contohnya, bagaimana hendak membangunkan sekolah supaya menjadi sekolah cemerlang. Dalam hal ini, pengetua/guru besar perlu bersama-sama dengan seluruh atau sebahagian warga sekolah belajar semua perkara berkaitan dengan apa yang hendak dilaksanakan.

Pembelajaran dalam konteks kepimpinan pendidikan dijelaskan oleh Knapp, Copland dan Talbert (2003) sebagai matlamat utama kepimpinan itu sendiri. Bagi mereka, intipati visi dan misi mana-mana organisasi pendidikan adalah untuk menyediakan semua murid, walau bagaimana sukarnya cabaran yang dihadapi, untuk menguasai kandungan dan kemahiran mata pelajaran yang dipelajari, membangun *habits of mind* untuk pembelajaran seterusnya, menyediakan diri untuk memenuhi keperluan pekerjaan dan menjadi warganegara yang baik dalam negara demokrasi. Untuk tujuan itu, pemimpin pendidikan disarankan melibatkan diri secara aktif dalam tiga agenda pembelajaran iaitu pembelajaran murid, pembelajaran profesional dan pembelajaran sistem (*system learning*).

Bagi agenda pembelajaran murid, pemimpin sekolah hendaklah membuka peluang seluas-luasnya untuk murid supaya dapat berinteraksi dengan pemimpin sekolah itu sendiri dan guru-gurunya terutama yang berkaitan dengan kandungan pembelajaran murid. Hasil pembelajaran murid yang dilihat daripada *outcome* interaksi itu, bergantung kepada bagaimana guru menyampaikan kurikulum, mereka bentuk tugas akademik dan bagaimana murid melibatkan diri dalam melaksanakan tugas. Hal ini termasuk juga bagaimana murid mendekati gurunya, bagaimana mereka bergaul sesama mereka dan menghormati orang dewasa.

Bagi melaksanakan agenda pembelajaran murid, guru hendaklah terlebih dahulu melakukan pembelajaran profesional sama ada melalui program formal atau tak formal. Bush dan Middlewood (2005) menyarankan empat kaedah pembelajaran profesional guru yang dilakukan secara formal dan tidak formal seperti berikut:

- Mengkaji dan menganalisis kerjanya sendiri
- Belajar daripada guru lain
- Melibatkan diri dalam perbincangan, membuat keputusan, mesyuarat dan *understudy* di sekolahnya sendiri
- Mengikuti kursus, mesyuarat, seminar, bengkel dan persidangan di luar sekolah.

Dipetik dan diubah suai daripada Bush dan Middlewood (2005, ms 194-5)

Pembelajaran sistem merujuk kepada pembelajaran yang berlaku secara sistemik dalam keseluruhan organisasi pendidikan seperti sekolah dan institusi pendidikan yang lain. Organisasi yang mengamalkan pembelajaran sistem bolehlah juga dikatakan sebagai organisasi yang belajar. Bush dan Middlewood (2005) menggariskan lima ciri sekolah yang mengamalkan pembelajaran sistem atau sekolah yang belajar seperti berikut:

- Memfokuskan tenaga dan aktiviti kepada pembelajaran
- Menghargai dan mengiktiraf bahawa keperluan murid adalah untuk belajar
- Menyedia dan membangun etos dan perasaan ingin tahu dalam kalangan semua warga sekolah terutama murid
- Mengiktiraf bahawa pembelajaran wujud dalam pelbagai bentuk dan terhasil daripada sumber yang banyak, termasuk rangkaian luar dan pihak yang berkepentingan
- Mengakui bahawa pembelajaran adalah proses berterusan dan peranan sekolah adalah menjadikan institusi itu satu sumbangan kepada proses ini
- Berterusan dalam proses transformasi

KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN

Apabila dikaji secara mendalam konsep kepimpinan, lebih-lebih lagi dari aspek pendidikan, adalah sama dengan konsep pengajaran. Mengapa guru mengajar? Jawapannya tentulah untuk membantu murid belajar. Kata sendi 'untuk' di atas bermaksud tujuan (*purpose*) iaitu tujuan pengajaran adalah membantu atau memudah cara (*facilitate*) murid belajar. Oleh itu, secara mudah bolehlah kita katakan bahawa pengajaran (*teaching*) adalah untuk pembelajaran. Hal ini bermaksud, guru yang baik pengajarannya (guru berkesan) mampu menghasilkan pembelajaran murid yang berkesan juga. Pengajaran dan pembelajaran berkesan mampu mengubah (*transform*) bukan sahaja individu yang terlibat dengan proses pendidikan itu, malahan organisasi pendidikan dan sistem pendidikan keseluruhannya.

Jika pengajaran mampu mempengaruhi perubahan diri dan orang lain secara individu atau kumpulan, pengajaran bolehlah disamaertikan sebagai kepimpinan kerana kepimpinan juga bermaksud tindakan mempengaruhi diri dan orang lain untuk berubah. Ini sangat bertepatan dengan pandangan Kamras dan Kopp (2010) yang menganggap pengajaran sebagai kepimpinan (*teaching as leadership*). Hal ini selaras dengan MacBeth (2002) yang menyatakan *Leadership, teaching and learning are integrally connected*. Dengan premis pengajaran adalah untuk pembelajaran dan pengajaran sebagai/adalah kepimpinan maka logiknya ialah 'kepimpinan adalah untuk pembelajaran'. Oleh itu, frasa kepimpinan untuk pembelajaran secara mudah bermaksud kepimpinan boleh membantu atau bertujuan untuk membantu proses pembelajaran. Dalam konteks sekolah, kepimpinan untuk pembelajaran membawa maksud menyediakan pemimpin masa hadapan melalui proses pembelajaran, sama ada pembelajaran guru atau pembelajaran murid. Mereka dipimpin untuk memimpin.

Bagi The Cambridge Network seperti dilaporkan oleh MacBeth (2002) kepemimpinan untuk pembelajaran adalah model kepimpinan yang menggalakkan sifat-sifat berikut:

- *Independent of mind, inter-dependent, critical and informed*
- *Persistent in its questioning of received wisdom*
- *Demonstrating through its actions a persistent commitment to equality*

Hal ini menggambarkan bahawa dalam kepimpinan untuk pembelajaran, pemimpin itu mempunyai pemikiran yang bebas, saling bergantung antara satu sama lain, kritikal dan sentiasa bermaklumat. Beliau juga secara berterusan menyoal perkara-perkara penting dengan soalan tahap tinggi bertujuan untuk mempelajari kebijaksanaan (*wisdom*). Beliau juga sentiasa mempamerkan tindakan-tindakan yang menggambarkan komitmen tinggi untuk memastikan kesamaan dalam pendidikan.

John MacBeth (2002) telah melaporkan bahawa *Hong Kong's Education Commission Report* (2000) telah mengusulkan tiga perubahan utama peranan guru kelas iaitu:

- daripada seorang yang menyampaikan ilmu kepada seorang yang memberi inspirasi

kepada murid untuk membina dan membangun ilmu dengan kefahaman mendalam,

- daripada seorang yang melaksanakan kurikulum kepada seorang yang terlibat dalam pembangunan kurikulum berasaskan sekolah,
- daripada seorang yang melaksanakan dasar semata-mata kepada seorang yang memimpin dan menyumbang kepada perubahan.

Hal ini menggambarkan kepimpinan untuk pembelajaran sebagai kepimpinan yang akan membawa perubahan bukan sahaja kepada diri pemimpin itu sendiri, malahan organisasi, pengikut, murid dan seluruh warga yang dipimpin sebagai suatu sistem.

KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN DAN PENTAKSIRAN UNTUK PEMBELAJARAN

Seperti konsep Pentaksiran Untuk Pembelajaran (*assessment for learning*), Kepimpinan Untuk Pembelajaran (*leadership for learning*) mempunyai maksud dan tujuan yang hampir sama. Namun, tiada pula dibincangkan secara mendalam dan meluas oleh pengkaji konsep *leadership of learning* seperti *assessment of learning*. Jikapun ada yang ingin memulakannya, pasti pemahaman kita dengan huraian yang bagaimanapun tidak boleh disamakan dengan konsep *assessment of learning*.

Konsep pentaksiran untuk pembelajaran lahir daripada manifestasi tidak puas hati pendidik terutama pengkaji Black dan Wiliam dengan amalan pentaksiran di sekolah yang lebih banyak dilakukan dengan tujuan untuk mengukur dan melabelkan pencapaian murid dalam pembelajarannya (seperti Black & Wiliam, 1998). Pentaksiran dalam pendidikan ialah suatu proses mengumpul maklumat tentang murid supaya daripada maklumat itu *inferens* boleh dibuat tentang pembelajaran dan seterusnya keputusan boleh dibuat ke atas murid itu. Keputusan yang dibuat ke atas murid menentukan sama ada pentaksiran itu tentang pembelajaran (*of learning*) atau untuk pembelajaran (*for learning*).

Jika keputusan (*decision*) yang dibuat daripada hasil pentaksiran adalah semata-mata untuk melabelkan pencapaian murid, melaporkan kepada pihak tertentu sejauh mana murid telah menguasai apa yang dipelajari dan seterusnya memilih atau menempatkan murid ke program pendidikan selanjutnya, pentaksiran itu adalah tentang pembelajaran. Pentaksiran ini selalunya dilakukan di hujung satu atau beberapa unit pembelajaran. Pentaksiran jenis ini sering juga dikenali sebagai pentaksiran sumatif. Ujian bulanan atau semester atau akhir tahun dan peperiksaan akhir pengajian ialah pentaksiran tentang pembelajaran.

Jika hasil pentaksiran digunakan untuk memperbaiki pembelajaran murid dan pengajaran guru atau bimbingan ibu bapa maka pentaksiran itu dinamakan pentaksiran untuk pembelajaran. Pentaksiran ini sering kali juga dinamakan pentaksiran formatif

atau pentaksiran yang dilaksanakan semasa dan sepanjang proses pengajaran-pembelajaran. Pentaksiran bilik darjah, pentaksiran berasaskan sekolah dan apa-apa sahaja aktiviti yang dirancang oleh guru seperti pertanyaan lisan, kerja kumpulan, projek, kerja kursus dan amali tergolong dalam pentaksiran untuk pembelajaran. Pentaksiran untuk pembelajaran lebih dinamik, berdaya maju, berterusan dan berpusatkan pembelajaran murid. Semua pihak iaitu murid, guru, ibu bapa, masyarakat dan sesiapa sahaja yang terlibat dengan pendidikan memberi tumpuan untuk memperbaiki pembelajaran murid dan seterusnya memastikan kemenjadian (*outcome*) yang diharapkan berlaku kepada murid.

Pentaksiran untuk pembelajaran menggalakkan semua pihak belajar secara berterusan. Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada proses pentaksiran yang juga dilakukan secara berterusan (*continuous assessment*) semua pihak mendapat maklum balas (*feed back*) yang boleh digunakan untuk memperbaiki pembelajaran masing-masing. Murid belajar untuk belajar. Guru belajar untuk mengajar. Pengetua, guru besar dan pemimpin sekolah belajar untuk mengurus dan memimpin kepimpinannya (terutama kepimpinan instruksional dan transformasi). Ibu bapa dan komuniti belajar untuk menyumbang ke arah pembangunan pembelajaran murid.

KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN

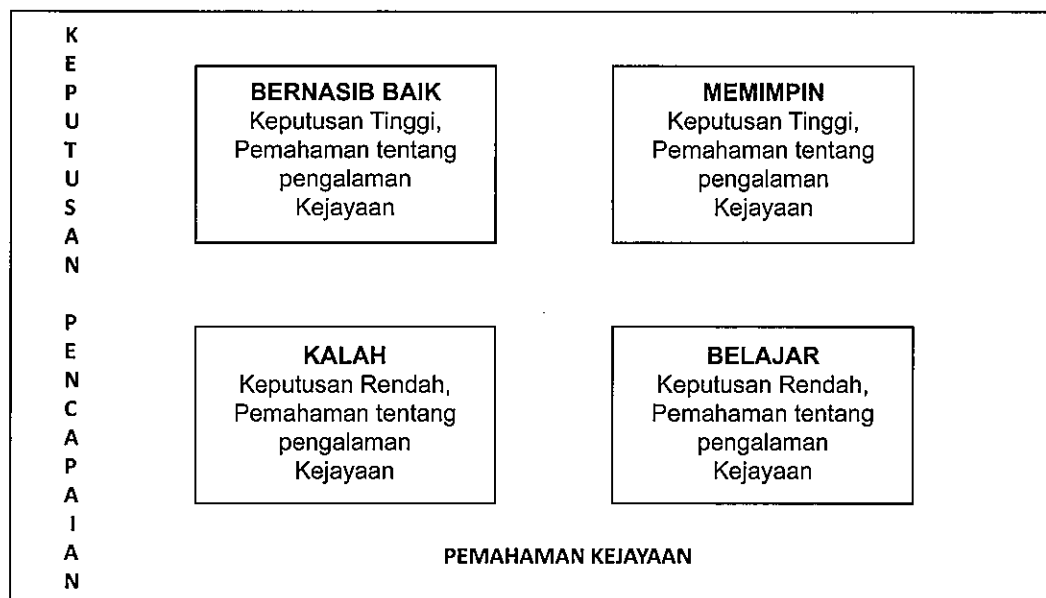
Begitulah juga dengan konsep kepimpinan untuk pembelajaran. Dua pemahaman maksud boleh dikutip daripada konsep kepimpinan untuk pembelajaran. Seorang pemimpin pendidikan yang berusaha mendapatkan maklumat kepimpinan dengan pelbagai cara seperti membaca buku, menghadiri kursus, mengikuti wacana intelek, membuat kajian dan mencuba pelbagai teknik untuk memperbaiki kepimpinannya dianggap sebagai pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan untuk pembelajaran. Pemimpin kedua, sama ada yang berusaha dengan cara yang sama dengan pemimpin pertama atau tidak, tetapi semua yang dilakukan adalah semata-mata untuk memperbaiki pembelajaran murid dan seterusnya memastikan kemenjadian murid, juga dianggap pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan untuk pembelajaran.

Kedua-dua pemimpin pendidikan di atas dianggap telah belajar secara berterusan sama ada secara bersendirian atau melalui orang lain untuk memperbaiki kepimpinan sendiri atau pembelajaran murid. Kepimpinan untuk pembelajaran secara umumnya merupakan satu proses belajar memperbaiki diri untuk membawa perubahan kepada organisasi yang dipimpin dan orang-orang yang dipimpin terutama murid dalam konteks pendidikan.

PEMIMPIN YANG BELAJAR

Reeves (2002) menyarankan kerangka kepimpinan untuk pembelajaran sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 1. Paksi mencancang rajah tersebut mewakili 'Keputusan Pencapaian' manakala paksi mengufuk mewakili 'Pemahaman tentang Kejayaan' yang

diperoleh seseorang pemimpin hasil daripada kepimpinannya. Seorang pemimpin yang rendah pemahamannya tentang kejayaan lampau kerana pengetahuan yang cetek, pengalaman yang sedikit atau peluangnya yang terhad untuk mempelajari erti kejayaan, bagaimana dan mengapa kejayaan boleh diperolehi tetapi memperoleh keputusan pencapaian yang tinggi daripada kepimpinannya, yang selalunya diukur daripada pencapaian murid atau peluang kenaikan pangkat, adalah tergolong dalam kumpulan pemimpin yang 'Bernasib Baik'. Namun mereka sukar untuk mengulangi kejayaan lampau kerana mereka tidak mengetahui resipi kejayaan yang diperolehinya.



Diubah suai daripada Reeves (2002).

Rajah 1: Kerangka Kepimpinan Untuk Pembelajaran

Dalam hal ini, kita boleh mengkategorikan pemimpin sekolah dalam kumpulan ini sebagai mewakili Band 5 dalam sistem pengelasan sekolah-sekolah di Malaysia yang sedang diguna pakai sekarang. Ternyata rekod menunjukkan sekolah-sekolah dalam Band 5 adalah sekolah-sekolah dalam kumpulan yang mudah turun ke Band 6 atau 7 jika tidak dilaksanakan intervensi kepada kepemimpinannya. Intervensi yang dimaksudkan adalah usaha untuk membolehkan pemimpin sekolah itu belajar memperbaiki kepimpinannya ke arah memperbaiki pencapaian murid dalam pembelajaran.

Jika pengalaman lampau menunjukkan beliau memperoleh prestasi yang rendah dalam aspek kepimpinan sekolah maka adalah sukar baginya untuk memperoleh kejayaan tinggi sama ada secara nasib baik atau kejayaan sebenar kecuali beliau mencuba bersungguh-sungguh mempelajari mengapa beliau tidak berjaya dan bagaimana untuk berjaya. Pemimpin sekolah dalam kumpulan ini ialah pemimpin dalam band 6 dan 7. Oleh sebab tidak memahami atau pemahaman tentang bagaimana mencipta kejayaan adalah rendah, ditambah pula dengan faktor tidak pernah merasai kejayaan sepanjang karier

keimpinannya maka sukar juga untuk seorang pemimpin sekolah mencipta kejayaan kecuali diberi peluang untuk belajar dan membangun (*learning and development*) melalui pembelajaran sendiri atau kursus kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Pemimpin sekolah, terutamanya yang baru dipindahkan ke sekolah yang rendah pencapaiannya sebagai *trouble shooter* berkemungkinan besar berjaya mengubah pencapaian murid jika pemimpin itu mempunyai kesedaran dan pemahaman tinggi tentang cara mencipta kejayaan dan tahu mengapa sekolah itu tidak berjaya mencipta kejayaan. Pemimpin dari sekolah yang sama juga berkemungkinan berjaya mencipta kejayaan jika diberi peluang membina upaya melalui pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap atau nilai etika secara formal daripada institusi latihan seperti Institut Aminudin Baki (IAB).

Pemimpin dalam kumpulan keempat iaitu pemimpin yang pemahamannya tentang kejayaan dan usahanya menghasilkan keputusan pencapaian yang tinggi, walaupun kali pertama mencuba, berkemungkinan tinggi untuk mengulangi kejayaannya. Pemimpin jenis ini adalah pemimpin yang sentiasa belajar, rajin berusaha, mempunyai azam yang tinggi, kukuh keyakinannya, tahu matlamat yang hendak dicapai dan disenangi pengikutnya. Barangkali, pemimpin ini boleh disamakan dengan pemimpin dalam band 1 dan 2 atau pemimpin sekolah berprestasi tinggi dan sekolah kluster kecemerlangan dalam sistem pengkategorian sekolah-sekolah di Malaysia. Mereka sepatutnya menjadi model ikutan pemimpin-pemimpin pendidikan yang lain.

Daripada penjelasan tentang kerangka model kepimpinan untuk pembelajaran di atas, dapat difahami bahawa kepimpinan untuk pembelajaran adalah usaha memperbaiki kelemahan diri, menambah baik kekuatan yang ada dan mengekalkan (*sustain*) kecemerlangan melalui proses pembelajaran pemimpin serta dicontohi pengikut-pengikutnya. Matlamat kepimpinan untuk pembelajaran adalah pembelajaran murid. Pembelajaran murid yang berkesan dapat dicapai apabila pemimpin pendidikan, terutama di sekolah, belajar secara berterusan tentang cara untuk membolehkan murid memperbaiki pembelajarannya supaya apa yang dipelajari bukan sahaja difahami malah diaplikasi dalam kehidupan seharian dan seterusnya pencapaian mereka meningkat. Keberkesanan pembelajaran murid itu sebenarnya adalah natijah daripada gaya kepimpinan untuk pembelajaran pemimpin sekolah tersebut.

KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN DAN PERUBAHAN

Rebecca Fatima Sta Maria dalam buku Siri Pengurusan INTANnya bertajuk *Learning For A Change* memetik kata-kata Arie de Geus ... *without an effective learning capability, [an organization] cannot hope to evolve in an unpredictable world* (Sta Maria, 2012, ms. 63). Perkataan *evolve* membawa maksud berubah. De Geus yakin bahawa perubahan organisasi hanya akan berlaku dengan adanya pembelajaran yang berkesan dalam kalangan anggota-anggotanya. Organisasi yang sedemikian digelar organisasi yang belajar (*learning organization*).

Pemimpin yang mengamalkan kepimpinan untuk pembelajaran adalah antara tujuh ciri organisasi yang belajar (Sta Maria, 2012). Menurut Sta Maria yang merujuk Watkins dan Marsick ((1996), organisasi yang belajar ialah organisasi yang terdapat tindakan-tindakan imperatif iaitu peluang mencipta pembelajaran berterusan, mempromosikan inkuiri dan dialog, menggalakkan kolaborasi dan pembelajaran kumpulan, membangun sistem untuk mengumpul maklumat daripada pembelajaran dan mengongsikannya dengan semua orang (pengurusan ilmu atau *knowledge management*) mengupayakan ahli-ahlinya ke arah pencapaian visi, menghubungkan organisasi dengan persekitarannya, dan menyediakan kepimpinan untuk pembelajaran yang berstrategi.

Hal ini memberi petunjuk bahawa kepimpinan untuk pembelajaran mempunyai hubungan yang rapat dan menjadi elemen penting kepada organisasi yang belajar. Seterusnya organisasi yang belajar menjadi prasyarat kepada perubahan organisasi. Dalam era transformasi pendidikan negara, semua institusi pendidikan yang menjadi unit-unit organisasi, sama ada sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri, bahagian-bahagian kementerian atau Kementerian Pelajaran pada keseluruhannya perlu menjadi organisasi yang belajar. Dengan menghayati dan mengamal kepimpinan untuk pembelajaran sahaja, kita sebenarnya masih belum menjadi organisasi yang belajar kerana enam elemen yang lain masih perlu dihayati dan diamal bersama. Walaupun kertas kerja ini hanya membincangkan kepimpinan untuk pembelajaran, kesemua enam elemen organisasi yang belajar bergantung kepada kejayaan kita mempelajari, menghayati dan mengamal kepimpinan untuk pembelajaran. Hal ini diakui Sta Maria (2002) lebih-lebih lagi dalam konteks pentadbiran awam di Malaysia kerana realiti hierarki dan psikologi.

Beliau juga mencadangkan pemimpin yang ingin memupuk suasana pembelajaran dalam organisasinya hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan partisipatif dan empati. Saranannya amat munasabah kerana pemimpin yang ingin menjadikan organisasi yang dipimpinnya mengamal organisasi yang belajar untuk perubahan perlu terlebih dahulu menyertai kehendak perubahan dan mengajak pengikutnya sama-sama belajar dengannya dengan perasaan empati kepada semua orang yang mempunyai perbezaan individu.

KAEDAH KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN

Walaupun mungkin banyak pendekatan yang telah diambil oleh pengamal kepimpinan untuk pembelajaran dalam konteks pendidikan, penulis tertarik dengan satu model yang dicadangkan oleh Wagner (2001). Beliau menyarankan empat pendekatan kepimpinan untuk pembelajaran yang boleh diamal pemimpin sekolah seperti berikut:

- Perkongsian visi tentang matlamat pembelajaran, pengajaran yang baik dan pentaksirannya,
- Pemahaman tentang keperluan yang mendesak untuk berubah,
- Perhubungan sesama warga organisasi yang berasaskan saling hormat dan kepercayaan (*mutual respect and trust*), dan
- Strategi engagement yang lebih berbentuk komitmen daripada keakuran (*compliance*).

Penulis akan membincangkannya satu persatu mengikut kata kunci Perkongsian Visi, Memahami Keperluan Mendesak Untuk Berubah, Perhubungan Berasaskan Saling Hormat dan Kepercayaan, dan Engagement Berbentuk Komitmen bukan Keakuran.

PERKONGSIAN VISI

Seorang pemimpin pendidikan, terutama pemimpin instruksional, yang memimpin dengan tujuan (*lead with purpose*, Baldoni, 2012) perlu bukan sahaja mempunyai matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi, malah perlu mengongsikannya dengan orang bawahannya. Di sekolah, matlamat sekolah sudah pastilah matlamat pembelajaran murid yang hendak dicapai. Untuk itu, pengajaran yang baik oleh guru yang berdedikasi tinggi yang tahu menggunakan maklumat yang diperoleh daripada proses pentaksiran formatif dan sumatif untuk memperbaiki pengajaran dan pembelajaran perlu dipelajari dan dikuasai oleh pemimpin sekolah.

Guru yang telah memahami dan menerima pandangan pemimpin sekolah untuk berubah dan bersedia untuk melaksanakan perubahan perlu menyampaikannya pula kepada muridnya dari semasa ke semasa sepanjang proses pengajaran-pembelajaran. Murid perlu diberitahu tentang matlamat pembelajaran yang baharu yang mungkin berbeza dengan matlamat lama. Contohnya, jika sebelum ini matlamat pembelajaran ialah pencapaian cemerlang dalam peperiksaan, matlamat pembelajaran yang baharu ialah (1) murid cemerlang bukan sahaja dalam akademik tetapi juga sahsiah, kokurikulum dan ekstrakurikulum, (2) tenaga kerja yang boleh dipasarkan dan (3) warga negara yang baik (KPM, 2011).

Untuk mencapai visi yang baharu, pendekatan pengajaran yang baik perlu diperkenal dan diamalkan oleh guru. Dalam hal ini, murid juga perlu diberitahu lebih-lebih lagi jika kebiasaannya mereka menerima pengajaran guru dengan cara yang berbeza daripada yang baharu. Begitu juga pendekatan pentaksiran yang pastinya perlu berubah daripada lebih banyak menekankan pentaksiran sumatif, terhad kepada aspek akademik dan bertujuan untuk penggredan kepada pentaksiran formatif, holistik, sepadu antara intelek, jasmani, emosi dan rohani dan bertujuan untuk memperbaiki pembelajaran. Pengajaran dan pentaksiran yang baik yang mampu menjana modal insan cemerlang sebagai persediaan dan perancangan setiap individu murid untuk melanjutkan pelajaran, memasuki alam pekerjaan dan menjadi warga negara yang baik dan bertanggungjawab perlu difahami oleh murid. Di sini gurulah yang memainkan peranan yang penting.

MEMAHAMI KEPERLUAN MENDESAK UNTUK BERUBAH

Seperti yang dijelaskan melalui kerangka konsep kepimpinan untuk pembelajaran oleh Reeves di atas, pemimpin sekolah mesti memiliki kefahaman tinggi tentang keperluan yang mendesak untuk berubah jika inginkan kejayaan yang berkekalan. Oleh sebab gurulah yang paling banyak peranannya melaksanakan perubahan dalam pendidikan maka merekalah yang paling perlu diberitahu tentang sebab perubahan mesti dibuat, cara hendak

melaksanakan perubahan dan jenis perubahan yang hendak dilakukan. Pemimpin sekolah tidak boleh terlepas pandang atau mengambil ringan proses membantu guru dan komuniti untuk memahami masalah pendidikan yang perlu diselesaikan dalam era perubahan seperti sekarang. Perkembangan dunia teknologi dan komunikasi menyebabkan murid memerlukan kemahiran yang lebih daripada biasa yang dimiliki gurunya. Kebolehan untuk menyelesaikan masalah, bekerja dalam kumpulan dan belajar sendiri misalnya, sudah cukup mendesak guru-guru untuk mengubah pendekatan mengajar.

Persediaan murid untuk melanjutkan pelajaran dan memasuki alam pekerjaan dengan sijil dan pencapaian tinggi semata-mata tanpa kemahiran abad ke-21 dan perancangan rapi untuk terus belajar walaupun telah bekerja, mendesak guru untuk menerima bimbingan pengetua/guru besarnya untuk berubah. Wagner (2001) melaporkan di kebanyakan daerah dan negeri di Amerika Syarikat, lebih 50% murid meninggalkan sekolah tanpa persediaan sama ada untuk pekerjaan yang berasaskan kemahiran atau untuk menjadi warga negara yang baik. Di Malaysia, kadarnya dilaporkan lebih tinggi lagi iaitu 80% (KPM, 2011).

Sememangnya diakui bahawa sekolah terutama peranan yang dimainkan oleh guru dalam memajukan pendidikan sesebuah negara semakin baik berbanding suku abad yang lalu. Semakin banyak murid mencapai keputusan cemerlang dalam peperiksaan maka bilangan pelajar memasuki kolej dan universiti juga akan menjadi semakin besar. Lebih ramai tokoh pendidikan, politik, sosial, usahawan, eksekutif, karyawan dan ahli sukan yang berjaya dilahirkan oleh guru melalui sistem pendidikan dan cara pengajaran dan pentaksiran yang sedia ada. Ini memberi gambaran seolah-olah tiada keperluan mendesak untuk sebarang perubahan. Namun demikian, timbul situasi ialah semakin banyak kemudahan disediakan melalui teknologi maka semakin kurang pula usaha dan perancangan untuk hidup bagi generasi akan datang. Semakin banyak alat bantu mengajar disediakan di pasaran dan semakin canggih kehidupan manusia pada zaman pascamoden ini, semakin kurang interaksi antara guru dengan muridnya, antara anak dengan ibu bapanya dan antara kanak-kanak dengan orang dewasa sehingga sifat hormat murid kepada guru dan kepada orang dewasa semakin terhakis.

Hasilnya, usaha membina generasi akan datang oleh pemerintah di mana-mana negara di dunia menemui jalan buntu. Usaha mereka untuk membina negara dengan menyediakan kemudahan untuk kebaikan mereka pada masa hadapan seolah-olah tidak dihormati langsung oleh generasi muda. Sifat hormat dan tanda terima kasih atas apa yang diberi dan disediakan oleh guru, ibu bapa, pemimpin masyarakat dan kerajaan semakin hilang berbanding semasa guru dan ibu bapanya berada dalam keadaan sukar. Contohnya, Korea yang baharu sahaja menjalani pilihan raya umum tahun ini, hampir mengalami kekalahan apabila parti memerintah hanya memperoleh majoriti dua kerusi daripada 300 kerusi parlimen yang dipertandingkan. Analisis menunjukkan pengundi muda tidak menyokong parti memerintah.

Guru pada umumnya telah mendapat pekerjaan dengan pendapatan yang lebih baik berbanding dahulu. Peluang kenaikan pangkat juga tersedia walaupun tidak perlu memegang jawatan pengurusan atau pentadbiran. Perkara ini menggambarkan bahawa tenaga mereka lebih banyak diperlukan untuk interaksi dengan murid. Kepimpinan mereka ke atas murid di dalam dan di luar kelas sangat mendesak. Mereka memainkan peranan penting untuk membina generasi akan datang; generasi yang bukan sahaja cemerlang akademik, mendapat pekerjaan dengan pendapatan yang baik dan memainkan peranan penting dalam masyarakat dan negara, malahan mampu memakmurkan negara tercinta dengan sifat-sifat mulia sebagai warganegara yang bertanggungjawab kepada kemerdekaan tanah airnya. Senario seperti ini berlaku di mana-mana negara di dunia seperti dilapor oleh Wagner (2001).

PERHUBUNGAN BERASASKAN SALING HORMAT DAN KEPERCAYAAN

Cara terbaik seorang pemimpin mengajak pengikutnya belajar untuk berubah adalah dengan memfokus kepada masalah dan keperluan untuk mereka berubah serta bebas daripada menuding jari dan mencari kesalahan siapa. Apabila penyelesaian ditemui, pelaksanaan atau penyampaian (*delivery*) cadangan untuk menyelesaikannya hendaklah dikongsi dan menjadi tanggungjawab bersama. Tidak boleh mana-mana pihak sama ada yang mencadang atau yang menentang pada peringkat perbincangan atau perancangan mendakwa bahawa cadangan itu hanya milik pemimpin atau pencadang. Semua pihak juga mesti belajar untuk menerima keputusan organisasi, sama ada keputusan itu disukainya atau tidak. Segala keputusan pastinya membawa pelbagai implikasi yang melibatkan masa, tenaga, wang dan masa hadapan pembelajaran murid sedangkan hasilnya sangat bergantung kepada pelbagai pembolehubah seperti ketepatan pilihan, kesungguhan melaksana cadangan dan penerimaan subjek yang hendak diubah.

Logiknya, jika pelaksana iaitu guru enggan untuk melaksanakan cadangan penyelesaian walau sebaik manapun cadangan itu, kegagalan adalah pasti. Jika guru hendak atau mahu melaksanakan cadangan penyelesaian, kebarangkalian kejayaan tetap ada dan bergantung kepada sejauh mana beliau bersungguh-sungguh belajar dan bersungguh-sungguh pula melaksanakannya mengikut apa yang dicadang dan dipelajari. Hal inilah juga yang dikatakan kaedah kepimpinan untuk pembelajaran yang merujuk kepada perhubungan yang saling hormat-menghormati dan memberi kepercayaan antara satu sama lain dalam sesebuah organisasi.

Dalam proses pembelajaran, kita tidak boleh terlepas daripada melakukan kesilapan. Apa yang penting ialah bagaimana kita, sama ada pemimpin atau pengikut atau pengguna, menerima kesilapan yang dilakukan oleh individu yang akibatnya dirasai oleh organisasi. Pemimpin yang belajar ialah pemimpin yang apabila membuat kesilapan, menemui apa, di mana, mengapa dan bagaimana kesilapan itu boleh berlaku sehingga seterusnya dia dapat memperbaiki kesilapan itu dan tidak mengulangi kesilapan yang sama di masa hadapan.

ENGAGEMENT BERBENTUK KOMITMEN BUKAN KEAKURAN

Pemimpin pendidikan juga perlu memberi masa kepada guru untuk memahami, membincang dan meneliti pelbagai jenis data yang berbeza sebelum memberi peluang kepada mereka untuk menerima perubahan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang sebab perlu berubah, cara hendak berubah dan hasil yang diharapkan daripada perubahan tersebut maka sukar bagi guru untuk menerima perubahan. Jikapun mereka mahu menerima dan mahu melaksanakan perubahan, penerimaan dan pelaksanaannya lebih berbentuk keakuran dan bukan komitmen. Penerimaan pengikut dan pelaksana untuk berubah dengan komitmen jauh lebih baik daripada penerimaan dengan keakuran (Wagner, 2001). Dengan komitmen, walaupun mungkin belum memahami sepenuhnya semua perkara berkaitan perubahan itu, mereka bersedia untuk belajar memahami dan menguasai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan sebelum atau semasa melaksanakan perubahan dengan sikap yang positif.

Namun diakui, kadang kala terlalu lama masa yang diperlukan guru untuk memahami dan menerima perubahan, lebih-lebih lagi dalam kalangan guru yang telah ada *mindset* yang berbeza daripada perubahan yang dicadangkan. Tidak kurang juga mereka yang punya *mindset* yang negatif terhadap perubahan walaupun faham akan kehendak perubahan itu. Hal ini akan menimbulkan keadaan tidak pasti, tidak tentu dan tidak yakin pada diri pemimpin apatah lagi pengikutnya.

Pemimpin pendidikan perlu meyakinkan guru dan dirinya sendiri untuk menyelesaikan masalah ketidakpastian keadaan (*ambiguity atau uncertainty*, Baldoni, 2012) ini. Selalunya, guru tidak yakin dengan cadangan perubahan apabila tujuan (*purpose*) perubahan tidak jelas (*ambiguos/uncertain*). Pemimpin pendidikan secara kolektif bertanggungjawab untuk menjelaskan sebaik-baiknya tujuan organisasi membuat perubahan. John Baldoni menyarankan 70% keyakinan pemimpin terhadap pemahaman pengikut kepada tujuan perubahan dan kesediaan/penerimaan untuk melaksanakannya sudah memadai kerana kebanyakan kes seperti ini boleh berjaya. Beliau memetik kata-kata Micheal Useem merujuk kepada pengurusan risiko yang diamalkan oleh U.S Marine Corps iaitu *not to let perfect be the enemy of getting the job done* (ms.82).

Berdasarkan kajian dan temu bual yang dilakukan ke atas eksekutif perniagaan dalam pelbagai sektor, Baldoni merumuskan tujuh pendekatan yang boleh dilakukan oleh pemimpin organisasi yang ingin berjaya membawa perubahan kepada organisasinya. Tujuh pendekatan itu adalah seperti berikut:

1. Menjadikan tujuan (*purpose*) sebagai fokus perhatian pemimpin. Beliau tahu ke mana hala tuju perubahan dan sebabnya. Beliau juga dapat menjangka keputusan yang hendak dicapai.
2. Menerapkan sedikit demi sedikit tetapi berterusan pemahaman tentang perkara yang hendak diubah dan tujuannya kepada orang lain. Pemahaman pengikut penting

supaya mereka tahu peranan masing-masing untuk menjayakan perubahan yang dirancang.

3. Menjadikan pengikut selesa dengan keadaan yang tidak tentu. Pengikut hendaklah diberitahu dan diberi penjelasan bahawa keadaan telah berubah. Mereka perlu turut berubah jika mahu terus relevan dengan keadaan semasa.
4. Mengubah niat yang baik menjadi keputusan yang besar. Walaupun kita hidup dalam dunia yang serba mencabar, tidak bermakna kita tidak boleh menyesuaikan diri dengan perubahan dan berjaya. Banyak contoh organisasi yang berjaya membuat perubahan besar daripada niat yang baik.
5. Menjadikan kegagalan sebagai pelajaran untuk kejayaan. Inovasi dan kreativiti amat diperlukan untuk perubahan atau transformasi. Oleh itu, tidak salah jika kita gagal melaksanakan inovasi asalkan inovasi dipelajari dan diperbaiki.
6. Membangun generasi masa hadapan. Perubahan yang dibuat pada masa kini adalah untuk kehidupan generasi masa hadapan kerana generasi masa kini dan masa lalu pasti berakhir. Oleh itu, kekuatan orang lama dengan pengalaman hendaklah digabungkan dengan kekuatan orang baharu dengan kesegaran idea dan tenaga.
7. Menyiapkan diri untuk memimpin. Kepimpinan untuk pembelajaran adalah gaya kepimpinan yang menyiapkan diri, sebelum dan/atau semasa memimpin dirinya dan pengikutnya. Hala tuju dalaman (*inner direction*, Baldoni, 2012) kepimpinan pemimpin yang belajar menjadi pemangkin kepada kejayaan organisasi.

PENTAKSIRAN KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN

Bagaimanakah kita memperoleh maklumat tentang prestasi (*performance*) pemimpin yang mengamalkan kepimpinannya untuk pembelajaran? Apakah jenis pentaksiran yang diguna untuk mendapat maklumat tersebut? Seperti biasa, sebelum kita dapat melaksanakan proses pentaksiran, kita perlulah mengenal pasti konstruk-konstruk yang boleh dijadikan petunjuk kepada penguasaan sifat diri pemimpin yang telah mengamalkan kepimpinan untuk pembelajaran mengikut taksonomi prestasi tertentu.

Kepimpinan pendidikan ialah bidang pekerjaan iaitu pentaksiran prestasi pemimpin atau organisasi yang dipimpinnya ialah kompetensi. Kompetensi berbeza daripada pencapaian dan psikometrik dari segi tujuan dan konstruk yang ditaksir. Pentaksiran pencapaian dijalankan untuk memperoleh maklumat tentang sejauh mana murid telah menguasai apa yang telah dipelajari pada masa lepas sebelum pentaksiran dilaksanakan. Pentaksiran psikometrik dijalankan dengan tujuan untuk memperoleh maklumat sejauh mana seseorang boleh berjaya dalam pelajaran atau pekerjaan di

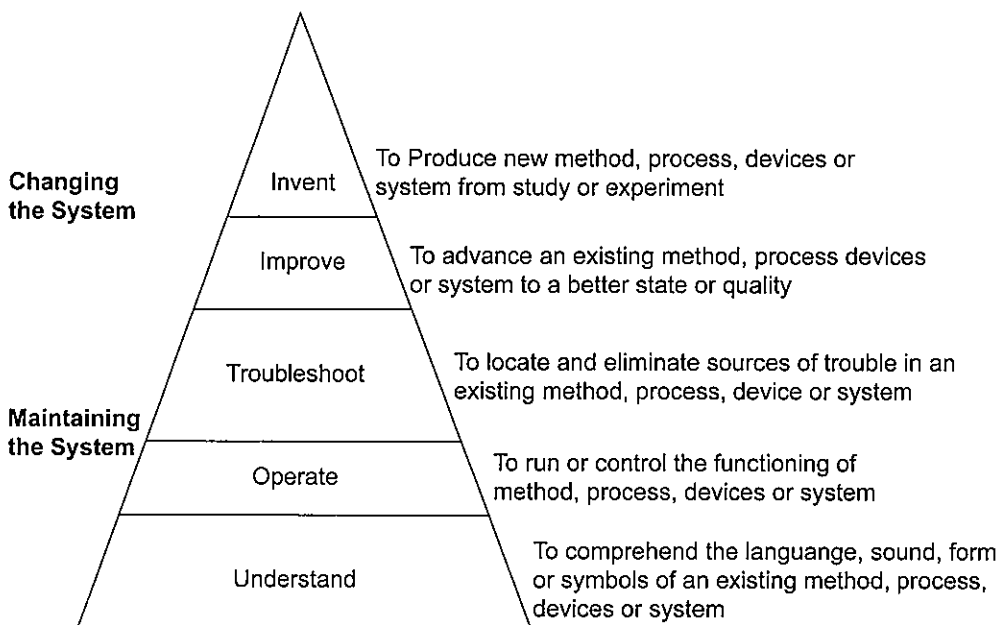
masa hadapan. Pentaksiran kompetensi dijalankan untuk mendapatkan maklumat sejauh mana seseorang pekerja boleh menjalankan pekerjaannya dengan berkesan pada masa pentaksiran dijalankan. Jika pentaksiran pencapaian melihat perkara yang telah lepas (memandang ke belakang), pentaksiran psikometrik memandang ke hadapan, pentaksiran kompetensi melihat perkara yang sedang berlaku (memandang persekitaran semasa). Oleh itu, pentaksiran kepimpinan dijalankan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi pemimpin memberi kesan kepada kepimpinannya pada masa pentaksiran dijalankan. Hal ini bermakna maklumat pentaksiran itu hanya boleh diguna untuk tempoh tertentu sekitar masa pentaksiran.

Oleh sebab matlamat kepimpinan untuk pembelajaran ialah pembelajaran sendiri pemimpin dan pembelajaran murid, pentaksirannya juga hendaklah untuk mendapatkan maklumat tentang sejauh manakah pemimpin itu telah belajar mengubah dan memperbaiki diri serta sejauh manakah kesan kepimpinannya telah berjaya mengubah dan memperbaiki pembelajaran murid. Sebelum pentaksiran dijalankan, tugas paling utama pihak yang hendak melaksanakan pentaksiran adalah untuk menentukan kompetensi pemimpin yang memimpin untuk pembelajaran.

Banyak pihak sama ada pengkaji, penulis atau organisasi yang telah mencadangkan senarai kompetensi untuk mentaksir kepimpinan. Misalnya, Goldsmith (2002) telah menyenaraikan 72 kompetensi kepimpinan untuk Jacobson Consulting yang dibahagikan kepada 15 bidang iaitu Mempamerkan Integriti (*Demonstrating Integrity*), Menggalakkan Dialog Membina (*Encouraging Constructive Dialogue*), Mencipta Visi yang Dikongsi (*Creating Vision and Shared*), Membangun Orang (*Developing People*), Membina Perkongsian (*Building Partnership*), Berkongsi Kepimpinan (*Sharing Leadership*), Mengupaya Orang (*Empowering People*), Berfikir Secara Global (*Thinking Globally*), Membangun Kebolehan Teknologi (*Developing Technological Savvy*), Menjamin Kepuasan Pelanggan (*Ensuring Customer Satisfaction*), Mengekalkan Kebaikan Persaingan (*Maintaining a Competitive Advantage*), Mencapai Penguasaan Personal (*Achieving Personal Mastery*), Mendahului Peluang (*Anticipating Opportunities*) dan Memimpin Perubahan (*Leading Change*).

IAB juga telah membangun 26 kompetensi kepimpinan di bawah enam domain iaitu Dasar dan Hala Tuju, Instruksional dan Pencapaian, Mengurus Perubahan dan Inovasi, Sumber dan Operasi, Hubungan Sesama Manusia dan Keberkesanan Kendiri. Kompetensi-kompetensi yang disenaraikan bukan sahaja ditaksir tetapi juga dibangunkan dalam mana-mana kursus atau latihan kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Instrumen pentaksiran kepimpinan untuk pembelajaran seperti pentaksiran kompetensi lain boleh berbentuk ujian, kaji selidik, rubrik atau inventori. Ini boleh dijalankan secara pentaksiran luar atau pentaksiran sendiri. Dengan menggunakan Taksonomi Prestasi Swanson (Swanson dan Holton III, 2009), kita boleh membina instrumen pentaksiran untuk mentaksir prestasi amalan kepimpinan untuk pentaksiran.



Dipetik daripada Swanson & Holton III (2009, ms 228).

Rajah 2: Taksonomi Prestasi Swanson

PENYELIDIKAN DALAM KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN

Beberapa penyelidikan telah dilaksanakan oleh pengkaji yang ingin mendalami pemahaman tentang kepimpinan untuk pembelajaran. Antaranya seperti dilapor oleh Swaffield dan MacBeth (2009) iaitu projek penyelidikan dan pembangunan *Swedish Carpe Vitam Commissioning Body* yang dibiayai oleh *the Wallenberg Foundation di Sweden* selama tiga tahun dari 2002-2005. Mereka memfokuskan penyelidikannya kepada proses sekolah, pembangunannya, hubungan antara pembelajaran dan kepimpinan sekolah. Projek itu kemudiannya disokong dan dibiayai oleh negara-negara lain yang menyertainya. Projek ini diarahkan oleh Universiti Cambridge, England dengan kerjasama lapan kumpulan penyelidik dari universiti yang berbeza dan sekolah-sekolah dari beberapa bandaraya iaitu Athens, Brisbane, Copenhagen, Innsbruck, London, Oslo, Seattle and Trenton (*New Jersey*).

Sesuai dengan konsep kepimpinan untuk pembelajaran, penyelidikan dalam bidang ini selalunya menyentuh tentang kepimpinan dan hubungannya dengan pembelajaran. Soalan kajian yang umum diutarakan penyelidik adalah

1. Bagaimanakah kepimpinan difahami dalam konteks-konteks yang berlainan?
2. Bagaimanakah pembelajaran difahami dan dipromosikan oleh sekolah-sekolah yang dipilih sebagai sampel kajian dan konteks polisi yang berbeza?
3. Apakah hubungan antara kepimpinan dan pembelajaran?

Pendekatan dan metodologi kajian dalam bidang ini lebih sesuai dalam bentuk projek yang melibatkan amalan terbaik kepimpinan di sekolah-sekolah terpilih untuk menyertai projek penyelidikan dan pembangunan. Selain kaji selidik, inventori dan temu bual, penyelidik boleh melaksanakan *follow up* dan *follow through* selepas pemimpin yang dikaji diberi latihan dan pembangunan (*training and development*) atau pembelajaran dan pembangunan (*learning and development*) dengan cara pencerapan ke atas aktiviti harian pemimpin sekolah di sekolahnya.

RUMUSAN

Sebagai rumusan, penulis ingin memetik maksud kepimpinan untuk pembelajaran oleh McBeth (2002) yang memberi makna kepimpinan untuk pembelajaran sebagai:

- starting from where people are, their current practice, the belief systems that hold them in place, the practices that explain 'the way we do things round here'
- grasping how people explain things to themselves, their understanding their construction of events and ideas
- context in which people work, the environment which makes things possible or prevents movement and the flow of ideas
- working together to create contexts and opportunities for teachers to challenge their beliefs and practices in way that empowers rather than threatens, that allows them to arrive for themselves at a new position, and new stage in their thinking.

MacBeth (2002, ms 6)

Kepimpinan untuk pembelajaran ialah kepimpinan yang berkaitan dengan keadaan dan konteks. Pemimpin pendidikan yang sentiasa mempromosikan pembelajaran dan konteks di mana semua pihak yang terlibat dengan kepimpinan sekolah, termasuk komuniti, berpeluang besar untuk mengambil inisiatif, bersedia mengambil risiko untuk gagal dan belajar daripada kegagalan untuk mencipta kejayaan tanpa rasa jemu.

Kertas kerja ini mengesyorkan dua maksud kepimpinan untuk pembelajaran. Pertama, pemimpin pendidikan yang berusaha mendapatkan maklumat kepimpinan dengan pelbagai cara seperti membaca buku, menghadiri kursus, mengikuti wacana intelek, membuat kajian dan mencuba pelbagai teknik untuk memperbaiki kepimpinannya dianggap sebagai pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan untuk pembelajaran. Kedua, pemimpin yang berusaha dalam kepimpinannya semata-mata untuk memperbaiki pembelajaran murid dan seterusnya memastikan kemenjadian dan kejayaan murid. Untuk memimpin proses pembelajaran, pemimpin perlu menjadi pemimpin yang belajar (Davies dan Davies, 2011). Oleh itu, secara mudah, kepimpinan untuk pembelajaran ialah gaya kepimpinan yang dipraktikkan oleh setiap warga organisasi belajar dalam usaha memperbaiki diri untuk membuat perubahan kepada diri sendiri dan kepada orang lain serta organisasi.

RUJUKAN

- Amin, S (2011). *Pemikiran Semula Kepimpinan Sekolah*. Institut Aminudin Baki.
- Baldoni, J. (2012). *Lead With Purpose: Giving Your Organisation a Reason to Believe in Itself*. American Management Association, USA.
- Black, P & Wiliam, D (1998). *Inside Black Box: Assessment for Learning*. Assesment Reform Group: London.
- Blanchard, K. (2010). *The Heart of a Leader: Insights on the Art of Influence*. Advantage Quest Publication: Petaling Jaya.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education* SAGE Publicatons Ltd: London.
- Cuban, L. (1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany: State University of New York Press.
- Davies, B. & Davies B. (2011). *Talent Management*. SAGE Publication: London.
- Goldsmith, M. (2002). *Leadership Assessment Tool Global Leader of the Future Inventory* dalam <http://www.kgcnet.com>.
- Kamras, J. & Kopp, W. (2010). *Teaching as Leadership. The Highly Effective Teacher's Guide to Closing the Achievement Gap*. Steven Farr Teach for America. Josey-Bass Pub.
- Knapp, M.S, Copland, M.A & Talbert, J.E (2003). *Leading For Learning: Reflective Tools for School and District Leaders*. Center for the Study of Teaching and Policy University of Washington USA.
- Knowles, M. S; Holton, E.F & Swanson, R.A. (2011). *The Adult Learner. The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. Butterworth-Heinemann Oxford: UK.
- MacBeth, J. (2002). Leadership for Learning. Paper presented in the *15th International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI)*, Copenhagen, 3rd – 6th January, 2002.
- Pittenger, J. E. & Gooding, C. T. (1971): *Learning Theories in Education and Practice*. New York: Wiley.
- Swaffield, S. & MacBeth, J. (2009). Researching Leadership for Learning across International and Methodological Boundaries. Kertas kerja dibentang dalam *Annual Meeting of the American Educational Research Association (AERA)* San Diego, CA 13th – 17th April 2009.
- Swanson, R.A & Holton III, E.F. (2009). *Foundations of Human Resource Development. 2nd Ed*. Berrett-Kohler Publications Inc. San Fransisco.

- Sta Maria, R.F. (2002). *Learning Leader. Siri Pengurusan* INTAN.
- Wagner, T. (2001). *Leadership for Learning An Action Theory of School Change*.
The Phi Delta Kappan.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*
Alexandria,VA: American Society for Training and Development.