

TINJAUAN RINGKAS PROGRAM FELLOW KANAN KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Oleh

Ahmad Rafee Che Kassim, Ph.D

Tan Siew Eng, Ph.D

Jamilah Jaafar, Ph.D

Nor Aziah Abdul Aziz, Ph.D

Parimala Thanabalasingam

Abdul Razak Alias

Tan Hock Seng

***Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia***

Abstrak

Kajian ini dijalankan untuk meninjau pelaksanaan Program Fellow Kanan Kementerian Pendidikan Malaysia iaitu program khas yang diwujudkan di bawah Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025 untuk menggerakkan pemimpin sekolah, Sekolah Berasrama Penuh yang sedia cemerlang dari tahap gemilang menjadi terbilang. Fellow Kanan (FK) dalam program ini ialah enam orang fellow yang dilantik daripada mantan pemimpin sekolah atau pegawai yang cemerlang dan unggul dalam bidang kepimpinan pendidikan. Mereka telah melaksanakan program berasaskan pendekatan coaching dan mentoring di 20 buah Sekolah Berasrama Penuh. Tujuan utama kajian ini adalah untuk mendapatkan maklumat mengenai empat fasa pelaksanaan program FK. Dapatan menunjukkan FK telah dapat membina senario sebenar yang berlaku di sekolah-sekolah berkenaan, mendapatkan maklumbalas daripada pengetua-pengetua mengenai pelaksanaan program ini dan dapat membina model untuk melaksanakan program ini supaya lebih mantap dan berkesan. Model daripada kajian akan digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan program ini yang

akan diperluaskan kepada sekolah-sekolah lain di seluruh negara.

1.0 LATAR BELAKANG

Satu usaha besar-besaran, komprehensif dan berjangka panjang yang sedang berlaku di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ialah transformasi pendidikan negara yang disusun berdasarkan tiga gelombang. Gelombang pertama transformasi akan memberikan tumpuan kepada pengukuhan sistem asas iaitu usaha meningkatkan kualiti guru dan penambahbaikan kualiti kepimpinan sekolah. Buku Pelan Pembangunan Pendidikan (2013-2025) menggariskan 11 anjakan yang perlu dilakukan bagi menghasilkan perubahan yang dihasratkan oleh rakyat Malaysia. Dalam anjakan kelima, KPM berhasrat untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah. Polisi ini dibuat supaya merangkumi semua jenis sekolah dan termasuk juga pemimpin peringkat pertengahan seperti guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia. Objektif inisiatif ini adalah untuk merapatkan jurang antara tahap kepimpinan semasa dengan jurang kepimpinan pada masa depan. Dua langkah yang telah dikenal pasti akan dilaksanakan ialah membina keupayaan dan kebolehan kepimpinan untuk menangani isu kompleks dalaman; dan membangunkan keupayaan kepimpinan untuk menghadapi pelbagai cabaran sama ada dari dalam atau dari luar sekolah (KPM, 2013).

Mesyuarat Majlis Penasihat Pendidikan dan Latihan (MPPL) IAB 2012 telah mencadangkan supaya kepakaran pegawai bersara terutama bekas kepimpinan sekolah yang cemerlang digunakan untuk membantu dalam melaksanakan transformasi pendidikan negara (IAB, 2013). Pengalaman yang luas dan kepakaran mereka dalam bidang pengurusan dan kepimpinan seharusnya dimanfaatkan walaupun mereka telah bersara daripada Perkhidmatan Awam. Hal ini sejajar dengan kehendak pelan transformasi pendidikan yang sedang berjalan. Sehubungan itu, IAB telah diamanahkan untuk menguruskan Program Fellow Kanan dengan tujuan untuk membimbing, membangunkan dan memperkukuhkan pemimpin dan kepimpinan di sekolah. Model Program Fellow Kanan dilaksanakan berdasarkan pengalaman dan prinsip seperti berikut:

As IAB's experience shows, the process of "putting it all together" is iterative, ongoing, and complex. The three phases we offer here — discovery, strategy formation, and leadership solutions — give organizations a path, or at least some guidelines, for creating a leadership strategy for societal impact.

Kementerian Pendidikan Malaysia menerusi Mesyuarat Profesional KPM Bil. 08/2013 bertarikh 21 Mac 2013 telah meluluskan pelaksanaan Program Fellow Kanan di bawah pengelolaan Institut Aminuddin Baki (IAB) dengan kerjasama Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Kluster Kecemerlangan (BPSBP& SKK). Program ini telah dimulakan pada bulan April 2013 dan dijangka akan diteruskan sehingga Disember 2015 iaitu seiring dengan gelombang pertama Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia.

Fellow Kanan yang dilantik merupakan mantan pengetua yang cemerlang di Sekolah Berasrama Penuh (SBP)/sekolah atau Pegawai di Bahagian KPM yang mempunyai kepakaran dalam aspek kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Setiap Fellow Kanan yang telah dikenal pasti, mempunyai kemahiran dan rekod yang jelas cemerlang dan unggul. Untuk permulaan, pada tahun 2013- 2015, program ini melibatkan enam orang Fellow Kanan dan 20 buah Sekolah Berasrama Penuh. Pemilihan enam orang Fellow Kanan ini telah dicadangkan oleh pihak pengurusan atasan di KPM yang telah mengenalpasti kekuatan calon dalam aspek kepimpinan. Antara aspek kepakaran pegawai bersara yang akan dimanfaatkan ialah sebagai konsultan, *partner*, jurulatih, mentor, tenaga pengajar sambilan, pemikir, penulis dan pengkaji di dalam program IAB seperti pembangunan keupayaan pegawai Kementerian Pendidikan Malaysia, "Master Trainer", Program SIPartner+, NPQEL (Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan), Program PRIME, penyelidikan dan penerbitan di Kementerian Pendidikan Malaysia.

Fellow Kanan yang dilantik akan memainkan DUA peranan seperti berikut :

- i) Peranan Khas: *Coach/Mentor* kepada Pengetua Sekolah Berasrama Penuh yang berpotensi atau prestasi menurun.
- ii) Peranan Umum: Sebagai konsultan, penceramah, penulis, penyelidik dan tenaga pemikir dalam bidang Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan khususnya dalam program IAB, contohnya Program “Residency and Immersion” PRIme.

Peranan khas dan peranan umum fellow digariskan seperti berikut:

- i. Memainkan peranan ke arah melahirkan lebih ramai lagi pemimpin cemerlang sekolah dalam sistem.
- ii. Memberi penegasan ke arah pembangunan dan penambahbaikan kejayaan sekolah mengikut bidang kebitararan (*niche areas*) sekolah masing-masing.
- iii. Membantu pemimpin sekolah menjadikan sekolahnya sebagai *showcase school*
- iv. Membantu pemimpin sekolah mempertingkatkan prestasi sekolah masing-masing pada peringkat tinggi selaras dengan standard kecemerlangan yang diperakukan.
- v. Memastikan pemimpin sekolah sentiasa menyemarakkan kejayaan-kejayaan sekolah pada peringkat negeri, kebangsaan dan antarabangsa.
- vi. Memberikan khidmat nasihat kepada sekolah dalam aktiviti jaringan (*networking*) dan jalinan (*linkage*) di peringkat kebangsaan dan antarabangsa.
- vii. Membantu pemimpin sekolah dalam memastikan sistem sokongan yang wujud sentiasa memenuhi ciri-ciri sekolah berprestasi tinggi.

- viii. Sebagai Mentor dan Fasilitator kepada pemimpin sekolah SBP. Ini dilakukan dengan cara membantu dan menyokong mereka mengenal pasti serta melanjutkan amalan kepimpinan dan pengurusan sekolah melampaui amalan biasa, dalam aspek-aspek berasaskan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM).
- ix. Proses ‘coaching’ dan ‘mentoring’ menuntut keupayaan Fellow Kanan untuk membina dan mengekalkan perhubungan pembelajaran yang berkesan. Untuk mencapai semua ini, Fellow Kanan perlulah:
 - a) Membina rasa saling percaya peringkat tinggi,
 - b) Sentiasa tekal sepanjang masa,
 - c) Mempamerkan rasa hormat yang tulen,
 - d) Bertindak secara jujur, berterus terang dan terbuka,
 - e) Mencabar tanpa mengancam.

1.1 Tujuan Kajian

Kajian tinjauan ringkas ini bertujuan untuk mengkaji masalah yang dihadapi oleh sekolah-sekolah berasrama penuh melalui program *coaching* dan *mentoring* oleh fellow kanan yang telah dilantik dan membina model coaching dan mentoring yang sesuai dengan konteks sistem pendidikan di Malaysia. Objektif kertas ini adalah untuk;

- i. menjelaskan isu-isu di Sekolah Berasrama Penuh (SBP)
- ii. meninjau scenario di 20 sekolah-sekolah yang dipilih berdasarkan pendekatan GROW.
- iii. mendapatkan pandangan pengetua di sekolah berkenaan mengenai program fellow kanan
- iv. membina model *coaching* dan *mentoring* yang boleh digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan *coaching* dan *mentoring*.

2.0 TINJAUAN LITERATUR

Tiada sekolah yang berjaya tanpa pemimpin yang berkesan. Pemimpin sekolah mempengaruhi pencapaian murid, sikap guru dan budaya

sekolah melalui kecekapan pengurusan mereka, kepakaran mereka dalam pengajaran dan pembelajaran serta kemahiran *interpersonal* mereka (Leithwood dan Montgomery, 1982; Ebmeier, 2003). Pengetua yang berkesan dikatakan mempunyai visi, meletakkan harapan yang tinggi, memberikan galakan kepada murid dan guru, dan berinteraksi secara positif (Valentine dan Prater, 2011). Kajian Glassman (1984) mengenalpasti peranan pengetua dalam mengurus dan memimpin operasi harian, membuat keputusan yang cekap dan paling penting pengurusan di bilik darjah (Blumberg, Greenfield, 1980). Banyak kajian lain mendapati sekolah yang berjaya adalah kerana kepemimpinan sekolah yang baik, berkesan dan mempunyai visi selain dibantu oleh guru yang berkualiti.

Salah satu usaha yang dikenalpasti dapat membangunkan kepimpinan pendidikan ialah melalui sistem *coaching* atau *mentoring*. *Coaching* dikaitkan dengan usaha memberikan nasihat, kaunseling, memudahcara atau memandu (*to mentor*). *Coaching* mempunyai pelbagai dimensi dan merangkumi pelbagai aspek (Egmir, 2013). Whitmore (2009) mendefinisikan *coaching* sebagai “*unlocking people’s potential to maximize their own performance*” iaitu berfokuskan kepada membangunkan potensi bukan prestasi. *Coaching* telah dikenalpasti sebagai satu cara efektif dalam membangunkan kepimpinan dalam organisasi, menyediakan pelan kerjaya dan membantu kumpulan pengurusan yang menghadapi masalah *burn-out* (International Coach Federation (ICF), 2013). *Coaching* juga digunakan untuk membantu organisasi yang menghadapi perubahan yang besar, untuk membangunkan bakat dan kepimpinan dan seterusnya memastikan organisasi terus berkembang, membangun dan menjadi matang (Kouzes dan Posner, 2003).

Terdapat dua jenis *coach* yang digunakan di organisasi iaitu *coach* dari dalam atau dari luar organisasi (ICF, 2013). Banyak organisasi yang mengutamakan untuk menggunakan kepakaran *coach* dalaman kerana dikatakan mereka lebih memahami isu dalaman, mendalami budaya organisasi dengan mudah dan dianggap sebagai sumber yang lebih murah, percuma dan lebih mudah diakses. Manakala *coach* dari luar dikatakan lebih berkompentensi dan dapat mengelakkan masalah politik dalaman.

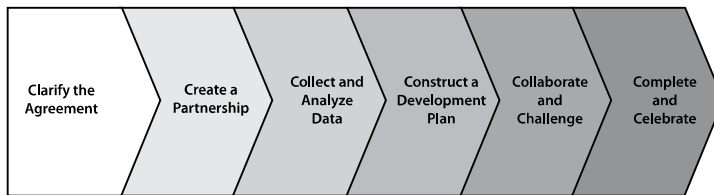
Untuk memilih coach yang sesuai ICF (2013) telah mencadangkan ciri-ciri *coach* seperti berikut:

- i) Mempunyai reputasi yang baik
 - ii) Dicapangkan atau dirujuk oleh seseorang
 - iii) Mempunyai pengalaman yang luas, biasanya sebagai senior
 - iv) Memiliki sijil, latihan, latar belakang pendidikan dan berkaliber
- (m.s 10)

Kouzes dan Posner (2003) mencadangkan peranan *coach* sangat penting dalam pembangunan organisasi. Mereka dikatakan dapat membantu membina kemahiran pemimpin, mengurangkan persaraan, memastikan pelang penggantian pemimpin dapat berlaku dengan lebih berkesan, memperbaiki persekitaran dalam organisasi, membina hubungan positif berasaskan amanah dan meningkatkan komitmen dan kesungguhan kepimpinan (Whitmore, 2009). Proses *coaching* dan *mentoring* yang berkesan dilakukan berdasarkan langkah yang sistematik dan berurutan. Kouzes dan Posner (2003) mencadangkan sistem *coaching* dilakukan dengan menggunakan 6C iaitu

- i. *Clarify the agreement*-mendapatkan persetujuan dan kebenaran
- ii. *Create a partnership*-membina hubungan
- iii. *Collect and analyse data*-mengumpulkan data dan menganalisis data
- iv. *Construct a development Plan*-membina pelan
- v. *Collaborate and Challenge*-bekerjasama dan terus berusaha
- vi. *Complete and celebrate*-menyelesaikan tugas dan meraikan kejayaan

Rajah 1.1
Enam Langkah Dalam Melaksanakan *Coaching*



Kouzes dan Posner (2003)

Merujuk kepada peranan dan kepentingan *coaching* dan *mentoring* dalam membangunkan kepimpinan pendidikan, Institut Aminuddin Baki (IAB) telah mencadangkan Program Fellow Kanan KPM. Model yang diadaptasi oleh IAB ialah model GROW yang telah diperkenalkan oleh Whitmore (2009). Terdapat empat perkara dalam melaksanakan *coaching* dan *mentoring* berasaskan GROW iaitu Matlamat (*Goal*), Realiti (*Reality*), Pilihan (*Options*) dan Tindakan (*Will Do*).

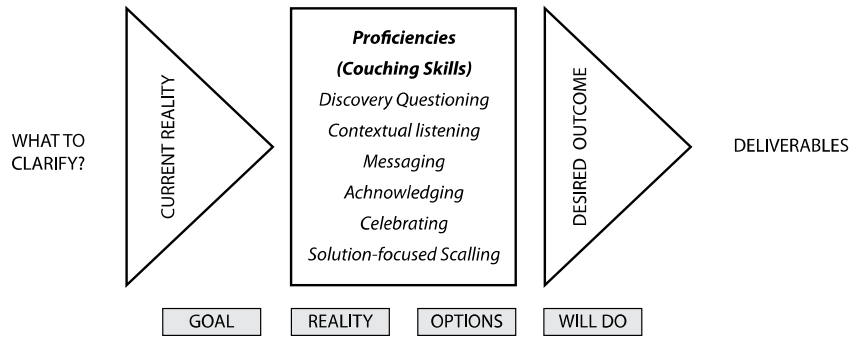
GOAL (Matlamat) ialah apa yang hendak dicapai seperti satu atau beberapa matlamat yang berkaitan; Matlamat ialah apa yang pilih oleh klien bukannya ditentukan oleh Fellow Kanan; dan matlamat itu hendaklah yang mampu dicapai.

REALITY (Realiti semasa) Apa yang ada dan sedang berlaku sekarang dan tumpuan akan diberikan kepada realiti sekarang dalam pelbagai aspek seperti menjelaskan isu-isu semasa yang utama, peluang-peluang atau kemungkinan. Selain itu, tumpuan kepada matlamat sekarang ialah dengan berfokus kepada penyelesaian dan mengutamakan apa yang patut didahulukan.

OPTIONS (Pilihan) Apakah pilihan-pilihan yang ada contohnya pilihan yang terbaik antara beberapa pilihan yang ada, kekangan dan cabaran yang kemungkinan datang dan cara untuk menuju ke arah matlamat. Pilihan yang dibuat adalah berdasarkan SMART (*Simple, Manageable, Attainable, Reasonable dan Time*)

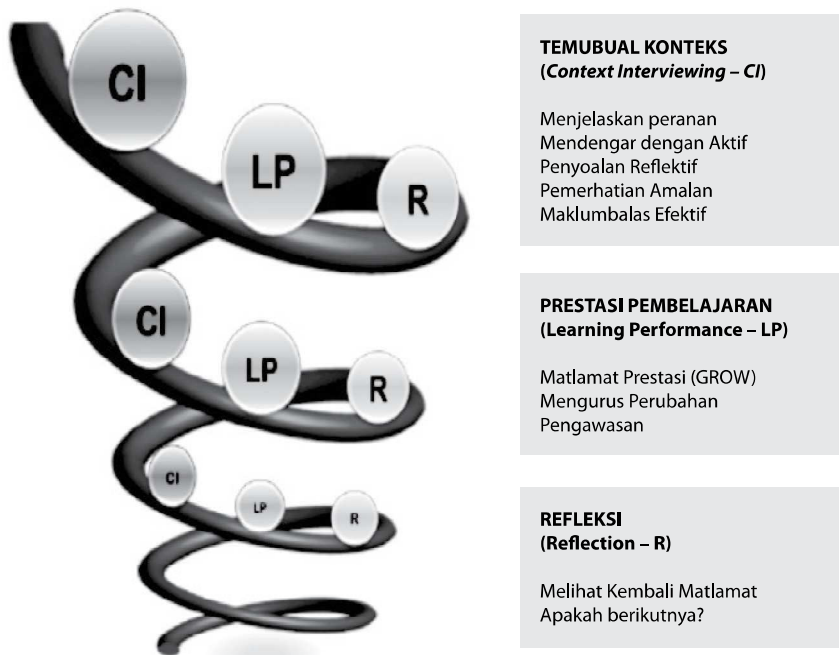
WILL DO (Deliverables) (Tindakan) Apakah tindakan yang akan dilaksanakan iaitu suatu penyelesaian kepada situasi atau tindakan yang mendatangkan hasil. Siapakah sebagai penggerak utama dan kritikal. Selain merancang selepas tindakan dilakukan mendapatkan maklumbalas dan melakukan pemantauan. Rajah di bawah menerangkan tentang Model GROW.

Rajah 1.2 :
Model GROW



Whitmore (2009)

Rajah 1.3 :
Model Leadership *Coaching & Mentoring*



Institut Aminuddin Baki (2012)

Model *Coaching* dan *Mentoring* (C&M) IAB dihasilkan berdasarkan pengalaman IAB dalam melaksanakan coaching dan mentoring di bawah Program '*School Improvement Program*' sejak tahun 2012. Model ini dijadikan sebagai panduan dalam melaksanakan Program FK. Proses C&M bermula dengan membina kepercayaan *coachee* terhadap seorang *coach* amat diperlukan bagi meneruskan hubungan perbualan dan seterusnya menjadi rakan pembimbing. Di peringkat permulaan ini, amat kritikal seorang *coach* mempunyai kemahiran untuk membina kepercayaan.

3.0 METODOLOGI PELAKSANAAN PROGRAM

Pelaksanaan Program ini dilakukan dalam empat fasa iaitu Fasa 1 persediaan dan lantikan fellow kanan diikuti dengan fasa kedua iaitu lawatan ke sekolah-sekolah terpilih, langkah ketiga refleksi dan diskusi serta langkah terakhir disertai dengan *follow-up* dan *follow through* ke sekolah yang telah ditetapkan.

Rajah 1.4 :

Perlaksanaan Program Fellow Kanan Sekolah Berasrama Penuh 2013



Enam orang fellow yang terlibat telah melawat ke 20 buah sekolah dan mendapatkan maklumat awal mengenai latar belakang sekolah, masalah yang dihadapi, kekuatan serta kelemahan sekolah. Fellow juga telah menemubual pemimpin sekolah yang dilawati dan membuat laporan mengenai isu, cabaran dan scenario di sekolah. Selain itu, pemerhatian dan analisis dokumen juga dilakukan oleh fellow.

Selepas aktiviti *coaching* dan *mentoring* dilakukan oleh fellow, beberapa siri mesyuarat telah diadakan antara fellow dengan pihak IAB. Dalam mesyuarat-mesyuarat tersebut dapatan mengenai lawatan fellow telah dikumpulkan dan dianalisis. Tujuan untuk mendapatkan pemahaman mengenai situasi di sekolah-sekolah yang dilawati. Selain itu, mesyuarat antara pihak IAB, Fellow Kanan dan Pengetua dari sekolah juga telah diadakan. Pandangan daripada pengetua yang merupakan refleksi mereka mengenai program ini juga diperolehi. Selain itu, data yang telah dikumpulkan, dianalisis dan beberapa rangka model *coaching* dan *mentoring* dicadangkan oleh fellow yang menjalankan pemeriksaan ke sekolah tersebut.

4.0 DAPATAN DARIPADA PROGRAM

4.1 FASA PERTAMA

Dapatan daripada *coaching* fasa 1, 2, 3 dan 4 dibahagikan kepada empat bahagian. Pertama ialah dapatan daripada perjumpaan Fellow Kanan dengan pihak IAB dan 20 orang Pengetua/*coachee* mereka. Dapatan yang merupakan hasil perbincangan antara pihak IAB dan FK lebih merupakan isu-isu yang sedang berlaku di SBP dan menetapkan hala tuju dan langkah yang boleh dilakukan dalam membantu SBP. Berikut ialah isu-isu utama yang telah dikenalpasti

- i. Kecemerlangan SBP perlu dilihat dari sudut kecemerlangan mutlak yang unggul, di mana pencapaian GPS perlu berada di bawah paras 2.00.

- ii. Tanggungjawab utama pemimpin SBP ialah, mengenalpasti dan memantau calon-calon pelajar yang berada pada kategori near miss A+.
- iii. Para pelajar SBP perlu diberikan brand A+ student, di mana mereka perlu diberikan kefahaman dan pengetahuan mengenai branding ini.
- iv. Tan Sri KPPM telah menggariskan bahawa SBP pada masa kini berada hanya pada peringkat 'good to great' sahaja. Usaha perlu digembeling untuk membawa SBP kepada 'great to excellent'.
- v. Dalam setiap sasaran di SBP, perlu dibuat secara '*Top Down*'.
- vi. Pemimpin SBP perlu kenal rapat dengan semua guru dan kakitangannya sehingga kepada kaum keluarga mereka demi mewujudkan jalinan jitu antara pemimpin dan kakitangan masing-masing.
- vii. Pemimpin SBP juga perlu merapatkan diri dengan para pelajarnya dan harus mampu memastikan diri mereka sentiasa *visible* di sekolah pada bila-bila masa dan ketika.
- viii. Pemimpin SBP juga perlu mendapatkan keyakinan pihak luar terutamanya PIBG dan ALUMNI dalam usaha menyelesaikan sesuatu permasalahan di sekolah masing-masing.
- ix. Pemimpin SBP perlu mempunyai pengetahuan dalam seni memimpin sekolah meliputi tiga hubungan, jalinan dan jaringan utama iaitu hubungan dengan kakitangan, pelajar dan komuniti agar sekolah dapat dipacu ke arah sekolah unggul seperti yang diharapkan oleh pihak pengurusan tertinggi KPM.
- x. Segala beban pengurusan dan pentadbiran seorang pemimpin SBP itu sebenarnya mampu ditangani kerana Tuhan tidak akan membebankan umatnya dengan beban yang tidak akan tertanggung olehnya.

- xi. Pemimpin SBP perlu terus berusaha mencari jalan penyelesaian kepada sebarang permasalahan yang dihadapi dengan lebih kreatif dan inovatif kerana sebagai pemimpin mereka bukan sahaja perlu menjawab kepada manusia atas sebarang tindakan yang telah diambil tetapi juga kepada Tuhan kemudiannya.

Berdasarkan isu-isu di atas, FK melawat ke sekolah dan melaksanakan coaching dan mentoring seperti yang disarankan. Berikut ialah dapatan dari fasa kedua.

4.2 FASA 2

Hasil lawatan oleh fellow kanan ke sekolah-sekolah yang telah terpilih, beberapa siri mesyuarat telah diadakan bersama-sama dengan pihak yang terlibat seperti IAB dan Bahagian Pengurusan Sekolah. Fellow Kanan yang telah dilantik menyatakan, menjelaskan dan membincangkan isu-isu yang berlaku di sekolah-sekolah yang dilawati. Terdapat **lima tema utama** yang dikenalpasti hasil lawatan tersebut.

i) Kekuatan Kepimpinan Sekolah

Beberapa orang Pemimpin sekolah yang dilawati didapati mempunyai ciri-ciri pemimpin yang baik seperti memiliki karekter sebagai pendengar yang baik, berpengalaman dan baik hati. Seorang pemimpin sekolah yang ditemui mempunyai kemahiran strategik dan berkesan. Fellow menyatakan pendapat mereka seperti berikut:

“Pengetua mempunyai kemahiran dalam menjana visi dan telah memperkenalkan 5 langkah asas yang dirasakan berkesan iaitu membina target, membuat keputusan berdasarkan data, menekankan perkara-perkara yang penting dan kritikal, menambahbaik ethos sekolah dan menggalakkan perkembangan staf secara berterusan berdasarkan kaizen.”

FK1

“Pengetua seorang yang berpengalaman dan baik. Pengetua perlu lebih berfokus dan lebih tegas. Ini kerana kebaikan beliau tidak dihargai oleh kaki tangan sekolah.”

FK4

“Pengetua ialah seorang pendengar yang baik.”

FK3

ii) Kelemahan Pemimpin Sekolah

Fokus utama peranan fellow dalam lawatan-lawatan ialah terhadap kepimpinan sekolah iaitu mengenalpasti aspek kelemahan mereka yang boleh dibaiki. Adalah didapati pemimpin sekolah yang dilawati kurang mempunyai idea yang kreatif, kurang kemahiran membuat keputusan, kurang mahir dalam aspek misi dan visi sekolah dan menggunakan stail kepimpinan yang tidak sesuai untuk membangunkan sekolah. Fellow menyatakan pandangan mereka seperti berikut:

“Pengetua gagal untuk menggunakan idea-idea kreatif. Pengetua perlu menerapkan budaya bersaing.”

FK3

“Keputusan yang dibuat sering berubah-ubah. Dalam menguruskan kurikulum oleh kerana terlalu banyak yang hendak dilakukan pelajar hanya dapat makan tengahari pada pukul 2.30 petang. Pelajar lelaki dan perempuan pula dibezakan dalam kelas yang berlainan.”

FK3

“Pengetua tidak memahami visi sebenar SBP dan perlu segera bertindak membina hubungan antara staf yang semakin jauh dan membina semangat kerja berpasukan.”

FK3

“Pengetua berpengalaman dan memang bagus tetapi perlu lebih tegas.”

FK3

“Kelemahan utama sekolah ini ialah pengetua yang lepas telah menyebabkan keadaan semasa yang agak lemah dan staf yang kehilangan fokus. Keadaan sekolah yang tidak harmoni dan stail kepimpinan pengetua yang autokratik mempengaruhi pdp. Ini menyebabkan pelajar tidak bermotivasi, begitu juga guru.”

FK2

“Pengetua sebelum ini (sekarang sudah bersara) gagal membina misi, visi sekolah serta gagal membina semangat pasukan. Berlaku konflik dalam pelaksanaan peraturan yang menyebabkan iklim sekolah tidak kondusif untuk berjaya.”

FK4

iii) Guru

Di beberapa buah sekolah yang dilawati mempunyai guru-guru yang tidak bermotivasi, tidak berfokus (kepada pdp) dan tidak mempunyai kualiti tinggi. Fellow menyatakannya:

“sekolah tidak mempunyai guru yang berkualiti”

FK1

“guru sudah berasa selesa dengan apa yang ada”

FK4

“guru dan murid hilang fokus”

FK4

iv) Sekolah

Beberapa sekolah yang dilawati juga didapati tidak dapat mencapai tahap antarabangsa seperti yang diharapkan. Fellow berpendapat seperti berikut:

“sekolah tidak mencapai tahap antara bangsa seperti yang diharapkan dan tidak konsisten, tidak diurus dengan baik dan tidak bersifat holistik. Pendekatan ad hoc selalu digunakan dalam melaksanakan sesuatu dan tidak menggunakan sumber manusia dan fasiliti yang ada.”

FK2

v) Peranan dan Cadangan Fellow

Hasil dapatan daripada lawatan oleh fellow yang dilantik, mereka telah mencadangkan tindakan yang mereka akan lakukan di sekolah-sekolah berkenaan. Antara yang penting ialah fellow akan memberikan fokus coaching dan mentoring terhadap pembangunan kapasiti guru, pembangunan kepimpinan sekolah, membina hubungan baik antara fellow dengan sekolah dan memperbaiki isu-isu yang berlaku di sekolah berdasarkan konteks masalah dan situasi. Fellow menyatakan;

“Fokus ialah membina kapasiti guru.”

FK1

“Dalam satu sekolah dilihat bahawa peningkatan drastik kemahiran kepimpinan diperlukan untuk membina pasukan.”

FK2

“Fellow Kanan berharap untuk membimbing pengetua dengan menggunakan model kepimpinan situasi.”

FK3

“Bantuan yang diperlukan ialah dalam kemahiran membuat keputusan serta membantu guru-guru dalam laluan kerjaya mereka terutama kepada guru-guru yang cemerlang.”

FK3

“Kaedah pengajaran perlu disesuaikan dengan keperluan abad ke-21.”

FK3

“Iklim sekolah yang baik tetapi masih boleh dioptimumkan. Seperti dalam semua tiga buah sekolah, penyeliaan dan pengajaran pedagogi perlu diperbaiki.”

FK3

“isu-isu kepimpinan kritikal perlu dikenal pasti supaya masalah boleh diselesaikan dengan cepat dan boleh memberi kesan kepada pencapaian pelajar serta iklim sekolah. Halangan seterusnya ialah proses sebenar pemindahan kemahiran.”

FK3

“Mentor juga perlu menumpukan perhatian kepada pemindahan kemahiran untuk membantu membina semangat pasukan dan keharmonian.”

FK4

“semua sumber-sumber semasa mesti digunakan sepenuhnya dan bahawa iklim semasa perlu diperbaiki.”

FK5

Dapatan daripada fasa awal Program Fellow Kanan menunjukkan kepentingan program ini dalam usaha melonjakkan kepimpinan pendidikan di KPM. Berdasarkan aspek kelemahan pemimpin sekolah adalah didapati pemimpin masih memerlukan banyak bantuan dan

pertolongan dalam menjayakan sekolah mereka. Kepimpinan yang lemah perlu dibantu secara berterusan oleh coach yang pakar dan mahir serta sekurang-kurangnya pernah melalui situasi yang sama. Sebagai bekas pengetua di sekolah Berasrama Penuh, fellow kanan yang dilantik lebih memahami situasi berkenaan.

4.3 FASA KETIGA

Refleksi Pengetua Mengenai Program Fellow Kanan

Pengetua menyatakan perasaan gembira dengan program ini yang diharapkan dapat membimbing mereka dalam memimpin dan menguruskan sekolah. Program Fellow Kanan ini juga dapat membantu mereka membina kekuatan diri, membangunkan potensi para guru di sekolah dan melaksanakan program di sekolah dengan lebih cekap. Antara perkara penting yang dinyatakan oleh pengetua dari sekolah-sekolah berkenaan ialah;

- Program ini dapat memberikan satu input bernilai bagi mereka kerana FK dilihat sebagai tidak mempunyai kepentingan peribadi selain semata-mata bertujuan untuk meningkatkan sekolah.
- Mereka bersetuju pembinaan keupayaan itu merupakan elemen utama kepada kejayaan berterusan serta dapat mendorong sekolah-SBP ke arena global.
- Pengetua menyatakan bahawa hubungan langsung dengan FK yang dihormati dapat meningkatkan potensi guru.
- Kehadiran FK dapat menggalakkan usaha untuk mengambil tindakan segera, memaksa semua pihak dan stake holders untuk bekerja bersama-sama ke arah satu sasaran global dan menghasilkan etos kejayaan yang mampan.
- pengetua sangat mengharapkan program ini dapat menyimpan semua

isu yang timbul sebagai satu rahsia dan tidak seharusnya menuding jari , tiada tuduhan yang akan dikenakan kepada sesiapa dan bukan sahaja teori-teori dan retorik tetapi penyelesaian sebenar dan berkongsi amalan-amalan terbaik.

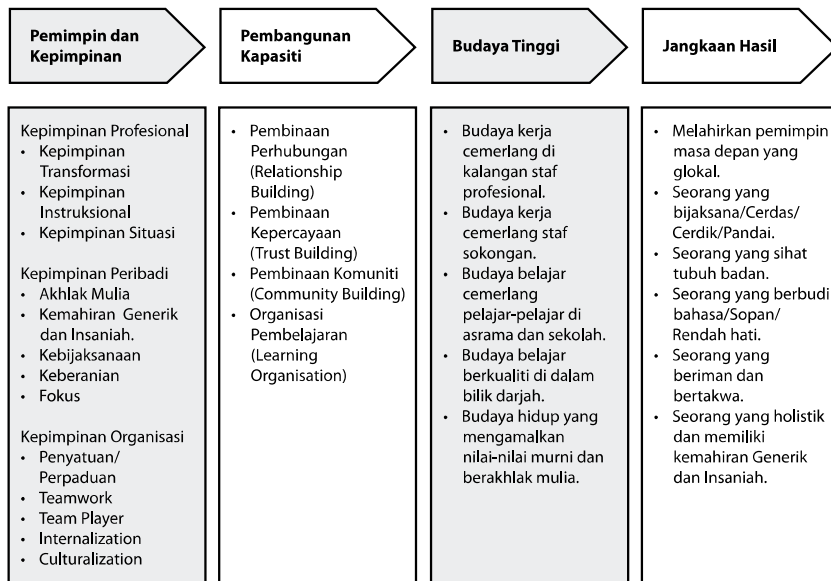
- pengetua-pengetua menyatakan perasaan bosan kerana perlu melaksanakan pelbagai arahan dari stake holders, sebahagiannya tidak mempunyai rekod prestasi yang terbukti.
- FK yang mempunyai wawasan boleh mendapat maklumat terus daripada pengalaman peribadi menjalankan *coaching* dan *mentoring*, boleh membantu memindahkan kemahiran kepimpinan yang sesuai dengan masalah yang dihadapi oleh sekolah. Ini akan mengurangkan risiko kegagalan dalam melaksanakan Program FK ini.
- Aduan mengenai guru yang kurang berkualiti perlu diberikan perhatian, masalah kenaikan pangkat dan masalah-masalah infrastruktur di asrama pelajar juga berleluasa dan perlu diatasi.
- Pengetua-pengetua berharap agar usaha ini tidak akan membebankan di guru.
- Mereka juga mengingatkan bahawa gaya kepimpinan pengetua dan FK berkenaan mungkin adalah sangat berbeza.
- Mereka juga mendakwa bahawa mencapai status Sekolah Berprestasi Tinggi lebih mudah daripada mengekalkan status itu.

4.4 FASA KEEMPAT

Beberapa mesyuarat telah diadakan iaitu pada 21hb hingga 23hb November 2013, 15hb hingga 17 hb Disember 2013 sempena Persidangan Strategi Laut Biru bersama-sama dengan semua Fellow Kanan (FK), pengetua-pengetua sekolah yang terlibat, Wakil Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan pihak pengurusan IAB. Sebuah kerangka

model telah dibincang dan dibahasakan. Walaupun FK menggunakan Model GROW tetapi hasil keputusan mesyuarat menetapkan sebuah kerangka perlu dibina untuk merumuskan cadangan FK. Cadangan Model Pembangunan Kepimpinan Pendidikan seperti di bawah;

Rajah 1.5 :
Model Pembangunan Kepimpinan



Kepimpinan Profesional

Pemimpin sekolah (Pengetua) mempunyai kerangka kerja dan teras pemikiran mengenai beberapa teori dan model kepimpinan pendidikan berkaitan pengajaran atau pedagogi. Perbincangan tentang teori adalah penting kepada pemimpin kerana fungsi teori adalah penting:

- a. memberi keterangan dan huraian tentang sesuatu perkara
- b. membuat jangkaan terhadap amalan yang menjadi kebiasaan
- c. menjadi panduan untuk melakukan sesuatu kajian

- d. mencetus pengetahuan baru
 - e. menjadi panduan kepada sesuatu tindakan.
- ii. Antara teori dan model yang boleh menjadi asas adalah seperti berikut:
- a. Teori Kepimpinan Transformasi
 - b. Teori Kepimpinan Instruksional
 - c. Teori Kepimpinan Situational
- iii. Pengetua memiliki ilmu pengetahuan dan nilai kepengetuaan yang tinggi.
- iv. Memiliki pegangan/pandangan hidup(world view) yang selari dan sekata dengan tujuan dan nilai hidup pengetua itu sendiri. Bagi memenuhi tujuan ini pengetua perlu menerapkan prinsip-prinsip berikut dalam diri mereka sewaktu melaksanakan tugas memimpin di sekolah:
- a. Sentiasa bertenaga dan melakukan transformasi;
 - b. Memberi inspirasi, meningkatkan reputasi dan prestasi;
 - c. Sentiasa cekal dalam menghadapi cabaran dan dapat mengenalpasti guru-guru yang paling layak dan bijak bagi melaksanakan tugas yang mencabar;
 - d. Sentiasa melaksanakan tugas yang mampu memberikan impak yang maksima, dan
 - e. Mempunyai daya tahan yang berterusan tanpa mengira waktu.

Kepimpinan Peribadi

Pengetua perlu memiliki teras akhlak yang terpuji supaya menjadi contoh tauladan kepada guru-guru dan pelajar-pelajar dan akhirnya dapat membina lingkaran pengaruh yang luas dan mendalam di dalam dan di luar sekolah. Antara sifat-sifat yang perlu ada dan dirasai ada pada diri pengetua ialah:

- i) **Kebijaksanaan:** Pengetua mesti bijak dalam membuat keputusan, menyelesaikan masalah, merancang dan mengatur program dan aktiviti sekolah. Bijak dalam memilih pendekatan dan kaedah terbaik memajukan sekolah. Pengetua juga mesti bijak dalam menyampaikan idea dan pandangannya. Kebijaksanaan, kecerdasan dan kepandaian pengetua terserlah dalam setiap pemikiran dan tindakan.
- ii) **Amanah:** Pengetua mesti melaksanakan amanah yang diletakkan di atas bahu mereka. Pengetua mesti menjaga dengan baik guru-guru, staf sokongan, pelajar-pelajar dan harta benda sekolah sebagai satu amanah. Pengetua perlu sedar bahawa jawatan yang dipegangnya itu adalah satu amanah yang berat.
- iii) **Kebenaran:** Pengetua mesti menegakkan kebenaran dalam semua keadaan supaya mendapat kepercayaan semua pihak. Pengetua mesti adil dan penuh dengan pertimbangan dalam melaksanakan tugasnya.
- iv) **Penyampaian:** Pengetua mestilah mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan dalam perhubungannya dengan pihak lain supaya sistem penyampaian berlaku dengan jelas dan baik.
- v) **Set minda global / paradigma:** Pengetua mesti bersaing dengan trend-trend semasa dalam pendidikan dan menyesuaikan dan cuba memenuhi keperluan dalam konteks SBP. Sebagai seorang penyokong pembelajaran sepanjang hayat, pengetua perlu juga menggalakkan kakitangan dan pelajar supaya mempunyai pandangan yang lebih luas, membawa kepada satu tekad mendalam untuk mencapai status global.

Kelima-lima sifat ini hendaklah berlaku secara berterusan dan tekal sepanjang masa. Hasil daripada sifat-sifat terpuji ini akan menjadikan pengetua itu seorang yang berpengaruh bukan saja di dalam sekolah tetapi juga komuniti luar. Akhlak yang terpuji ini menjadi intipati terpenting kepimpinan pengetua di sekolah. Penampilan akhlak dan sifat-sifat ini mampu menyerlahkan lagi keupayaan peribadi pengetua. Selain itu akan

menjadikan pengetua itu lebih berfokus kepada nilai dan hasil pendidikan, memiliki kemahiran interpersonal dan melakukan perubahan demi kebaikan dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya.

Kepimpinan Organisasi

Pada peringkat awal perantikan pengetua ke sekolah berkenaan adalah berasaskan kuasa sah yang diperolehi melalui surat pelantikannya sebagai pengetua. Kehadiran pengetua di sekolah tersebut adalah lebih berupa sebagai seorang pentadbir atau wakil pemerintah. Pengetua perlu membina dan mengubah dirinya daripada seorang pentadbir atau pemerintah kepada seorang pemimpin kepada guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar. Oleh itu pengetua perlu membina pengaruh di kalangan orang bawahannya supaya penglibatan mereka dalam melaksanakan tugas dapat berlaku secara sukarela, dan visi dan misi yang dikongsi dapat direalisasikan bersama. Pembinaan pengaruh hanya dapat dilakukan melalui amalan akhlak dan sifat-sifat terpuji yang dinyatakan di atas. Selain itu pengembangan akhlak kepimpinan yang berkesan dan berpengaruh boleh dilakukan melalui usaha-usaha berikut:

- i) Pengetua hendaklah sentiasa berhemah dalam segala urusan kerjanya;
- ii) Menampilkan kelebihan peribadi dari segi inisiatif, idea, berjiwa pemimpin, sentiasa memberi penghargaan, dan menunjukkan kasih sayang dan memahami serta mempercayai guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar bahawa mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Perhubungan yang erat dan saling bekerjasama dengan semua pihak. Pengetua sentiasa menunjukkan keprihatinan dan mengambil berat orang bawahannya. Secara mudahnya, pemimpin dan kepimpinan merujuk kepada 3 aspek utama, iaitu:

Masa depan (*future*)

Sesiapa yang dilantik sebagai pemimpin akan berurusan dengan masa depan. Apakah visi dan misi, hala tuju dan matlamat organisasi yang dipimpinnya? Salah satu aspek yang sentiasa menjadi pemikiran dan tindakannya adalah mengenai masa depan mereka yang dipimpinnya dan organisasinya di mana dia dilantik sebagai pemimpin.

Melibatkan (*engage*)

Melibatkan atau menarik orang lain untuk bersamanya bagi merancang dan melaksanakan visi dan misi, menyediakan perancangan strategik jangka pendek dan jangka panjang organisasinya bagi mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama.

Menyampaikan (*deliver*)

Menyampaikan pandangan, idea, pendapat dan gerak kerja yang perlu dilaksanakan kepada mereka yang dipimpinnya itu. Oleh itu seseorang pemimpin perlu mempunyai kemahiran insaniah (*soft skill*) untuk memastikan apa yang dihasratkan itu dapat difahami dan diterima dengan jelas oleh semua pihak. Dengan kefahaman mengenai beberapa teori kepimpinan dan kemahiran memimpin manusia, pemimpin berkenaan akan berjaya mencapai visi dan misi organisasinya secara bersama. Justeru seorang pemimpin mesti mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan supaya apa yang digambarkan, dijelaskan dapat difahami dan diterima dengan tepat oleh mereka yang di bawah pimpinannya.

Pemimpin yang jelas tentang ketiga-tiga aspek di atas (*future, engage, deliver*) akan berusaha melibatkan dirinya dengan memberi fokus terhadap 4 jenis tenaga seperti di bawah, iaitu:

Tenaga Intelekt (*Intellectual Energy*) iaitu satu tenaga dalaman yang menggunakan kekuatan intelek atau mental dalam menjelaskan masa depan yang diinginkan bagi menjayakan matlamat organisasi yang dipimpinnya.

Tenaga Emosi (*Emotional Energy*) iaitu kekuatan dalaman yang melibat kefahaman dan kesedaran diri sendiri dan orang lain. Tenaga ini penting dalam usaha organisasi itu maju ke depan menghadapi cabaran dan halangan ke arah pencapaian matlamat bersama.

Tenaga Rohani/Semangat (*Spiritual Energy*) iaitu kekuatan semangat untuk berjuang bersama bagi menjayakan organisasi. Semangat ini penting bagi memastikan setiap orang merasakan bahawa mereka adalah bersama bergerak dan berjuang untuk kemajuan organisasi mereka.

Tenaga Fizikal (*Physical Energy*) iaitu kekuatan tubuh badan, kesihatan dan kinestetik bagi bekerja bersama. Tenaga fizikal ini penting bagi memastikan pemimpin dan pengikutnya dapat bertahan secara fizikal dengan penuh kesabaran demi pencapaian matlamat organisasi.

Jadual 1: Aspek dan Kriteria Kritikal

No	Aspek	Kriteria Kritikal
1	Gaya Kepimpinan	Kepimpinan sekolah mengamalkan gaya kepimpinan berkesan untuk menggembelng tenaga warga sekolah ke arah pencapaian matlamat sekolah
2	Penetapan dan pelaksanaan hala tuju	Kepimpinan sekolah memastikan visi dan misi sekolah menjadi hala tuju seluruh warga sekolah ke arah pencapaian matlamat dan objektif yang ditetapkan
3	Kemahiran komunikasi	Kepimpinan sekolah mengamalkan komunikasi berkesan untuk perkongsian idea dan matlamat
4	Kemahiran merancang	Kepimpinan sekolah menerajui penyelidikan perancangan strategik (pelan strategik, taktikal dan operasi) untuk mencapai matlamat dan objektif sekolah

5	Kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah	Kepimpinan sekolah memotivasikan warga sekolah untuk meningkatkan kualiti kerja
6	Kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah	Kepimpinan sekolah membuat keputusan dan menyelesaikan masalah untuk meningkatkan kualiti pengurusan sekolah
7	Kepimpinan instruksional	Kepimpinan sekolah menerajui pelaksanaan kurikulum dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar
8	Perkongsian kepimpinan	Kepimpinan sekolah mewujudkan perkongsian tanggungjawab bagi memupuk kesedaran tanggungjawab bersama dalam mengurus sekolah

Sumber: Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010, Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti KPM(2012)

5.0 KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan ringkas di atas dapatlah dikatakan Program Fellow Kanan telah berjaya dalam mencari aspek-aspek penting kepimpinan yang perlu difokuskan untuk menjayakan PPPM 2013-2025. Antaranya ialah:

- i. Terdapat dua aspek kepimpinan yang perlu dibangunkan iaitu kepimpinan peribadi dan kepimpinan profesional
- ii. Terdapat empat aspek dalam pembinaan kapasiti sekolah iaitu perhubungan, komuniti, kepercayaan dan sekolah sebagai organisasi belajar
- iii. Budaya Tinggi merangkumi empat aspek budaya iaitu budaya dalam kalangan staf, pelajar, budaya hidup dan budaya belajar
- iv. Terdapat enam janagkaan hasil (Pengetahuan, Kemahiran Berfikir, Kemahiran Memimpin, Kemahiran Dwibahasa, Etika dan Kerohanian, Identiti nasional) yang dapat dilihat berdasarkan peribadi pelajar yang seimbang dan holistik.

Berdasarkan dapatan di atas, kajian yang lebih mendalam perlu dijalankan untuk meneliti sejauhmana sekolah-sekolah berkenaan memiliki ciri-ciri dan ethos sekolah serta pemimpin seperti yang dihasratkan. Selain itu, aspek ciri utama yang diperlukan untuk bersaing di peringkat global perlu dikaji supaya murid yang dihasilkan adalah bersifat holistik dan seimbang seperti yang dinyatakan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

RUJUKAN

- Alexander, G. (2006). Behavioural coaching-the GROW model. *Excellence in coaching*. Philadelphia: Kogan Page.
- Eğmir, E., & Yörük, S. (2013). The Effectiveness Level of School Administrator's Coaching Characteristic on School's Being Learning Organization. *Mevlana International Journal of Education*, 3(1).
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1980). *The effective principal: Perspectives on school leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Ebmeier, H. (2003). How supervision influences teacher efficacy and commitment: An investigation of a path model. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(2), 110-141.
- International Coach Federation (2013). ICF Organisational Coaching Study. Kentucky. Dari <http://icf.files.cms-plus.com/FileDownloads/2013OrgCoachingStudy.pdf>. Diakses pada 27/3/2014.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013), Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025. Dimuat turun pada, 27/3/2013
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership* (Vol. 131). John Wiley & Sons.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of Educational research*, 52(3), 309-339
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010, Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti KPM(2012)
- Valentine, J. W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5-30.