

kelestarian

KePEMIMPINAN
unggul
Legasi Fellow Kanan



INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Diterbitkan oleh:
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia, Kompleks Pendidikan Nilai,
71760 Bandar Enstek, Negeri Sembilan
TEL: 06-7979 200 FAKS: 06-7979 300
URL: <http://www.iab.edu.my>
E-MEL: iab@iab.edu.my
© Hak Cipta IAB 2014

ISBN
ISBN 9789670504209



© HAKCIPTA TERPELIHARA: Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juapun, sama ada dengan secara elektronik, mahupun rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

KELESTARIAN KEPEMIMPINAN UNGGUL: Legasi Fellow Kanan
ISBN 978-967-0504-20-9
1. Mentoring in Education. 2. Learning, Psychology of. 3. Interpersonal Relation.
371.102

Pengurus Penerbitan:
Dr. Jamilah binti Jaafar
Abdul Razak bin Abdul Rahim

Reka bentuk & reka letak halaman
Percetakan Walina

Dicetak oleh:
Percetakan Walina
No. 40, Jalan SC5/D,
Pusat Perindustrian Sg. Chua,
43000 Kajang, Selangor Darul Ehsan
Tel: 03-87336950

KELESTARIAN KEPEMIMPINAN UNGGUL: LEGASI FELLOW KANAN

Penaung

Dato' Hj Khairil bin Hj Awang
Pengarah Institut Aminuddin Baki

Penasihat

Dr. Zainab binti Hussin
Timbalan Pengarah Khidmat Profesional

Mazlan bin Shamsudin

Timbalan Pengarah Khidmat Latihan

Dr. Ahmad Rafee bin Che Kassim
Pengarah IAB Cawangan Genting Highlands

Editor

Dr. Jamilah binti Jaafar

Sidang Penulis

Dato' Mohd Rauhi bin Mohd Isa
Dr. Loji Roji bin Haji Saibi
Haji Ariffin @ Mat Yaakob bin Abdul Rahman
Haji Md. Yusoff bin Othman
Hajah Junaidi binti Santano
Wan Hamzah bin Wan Daud
Haji Mohd Kholil bin Mohamad
Haji Abdul Razak bin Alias
Dr. Tan Siew Eng
Dr. Noraziah binti Abdul Aziz
Dr. Jamilah binti Jaafar
Parimala Thanabalasingam

KANDUNGAN

Halaman

Kata Alu-aluan Menteri	vii
Kata Alu-aluan KPPM	viii
Kata Alu-aluan Pengarah	ix
Pengenalan Buku	x
Objektif Buku	xi

BAB 1: PROGRAM

Pengenalan	1
Perlaksanaan	3
Tujuan	4
Tugas	4
Jawatankuasa	5

BAB 2: KEPIMPINAN BERKESAN, PEMBINAAN KAPASITI DAN BUDAYA TINGGI

Pendahuluan	9
Kepimpinan Peribadi	10
Kepimpinan Profesional	12
Kepimpinan Organisasi	17
Pembinaan Kapasiti	21
Budaya Tinggi	24
Jangkaan Hasil	24

BAB 3: KERANGKA KERJA FELLOW KANAN

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia	29
Kerangka Kerja Fellow Kanan	30

BAB 4: MODEL COACHING DAN MENTORING

Definisi dan perbezaan	35
Model-model	37
a. Model GROW	38
b. Model Proses Pembangunan Organisasi	43
c. Model Spiral IAB 2013	44

KANDUNGAN

Halaman

BAB 5: PELAPORAN

Pendahuluan	47
Pelaporan	47
Modus Operandi	48
Laporan Coaching dan Mentoring	52

BAB 6: INSTRUMEN DAN TOOL KITS

Borang Kontrak Persetujuan Fellow Kanan – Pengetua	62
Instrumen Perancangan Peningkatan Kendiri	63
Instrumen Penilaian Kualiti	64
Soal Selidik Perkembangan Pengetua	65
Refleksi Pengetua Terhadap Pementoran	66
Penilaian Kerja Pengetua	67
Format Pelaporan Lawatan	68

BAB 7: EPILOG

Nostalgia	71
Lain Padang, Lain Belalangnya	74
Sepakat Membawa Berkat	78
Sekilas Ikan di Laut	82
Sentuhan Hati	86
Jauhari Juga Yang Mengenal Manikam	89

BAB 8: KAJIAN KES 95

BIODATA FELLOW KANAN

RUJUKAN

KATA ALU-ALUAN
MENTERI PENDIDIKAN MALAYSIA
YAB Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin Yassin



Pendidikan berkualiti adalah teras kepada sistem pendidikan pada masa kini dan pada masa akan datang. Hanya pendidikan yang berkualiti akan dapat melahirkan modal insan yang kompeten, berilmu pengetahuan, berakhlak mulia dan dapat menyumbang kepada pembangunan negara. Selari dengan perkembangan yang berlaku di dunia pada hari ini, pendidikan juga sedang melalui transformasi yang pantas.

Justeru, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sentiasa berusaha menambahbaik sistem pendidikan kita dari masa ke masa dengan pelbagai perancangan, polisi, program dan aktiviti. Semua perubahan ini dirancang bagi memastikan anak-anak di sekolah mendapat pendidikan yang berkualiti.

Program Fellow Kanan merupakan satu daripada usaha KPM untuk memastikan transformasi pendidikan yang dinyatakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) tercapai. PPPM menyatakan secara eksplisit 11 Anjakan yang perlu dicapai bagi menjayakan transformasi dan menghasilkan pendidikan yang berkualiti tinggi. Pemantauan secara berterusan terhadap semua anjakan dilakukan dari masa ke masa. Sebagai tambahan, Anjakan 5 iaitu memastikan semua sekolah mempunyai pemimpin pendidikan yang berprestasi tinggi dapat dimanifestasikan.

Saya berdoa semoga semua usaha yang dijalankan oleh pelbagai pihak seperti Institut Aminuddin Baki, Fellow Kanan, Bahagian-bahagian di KPM dan warga pendidik sekalian yang inginkan kejayaan untuk sistem pendidikan kita akan membuahkan hasil. Akhir kata syabas dan tahniah kerana buku *Kelestarian Kepemimpinan Unggul: Legasi Fellow Kanan* ini berjaya diterbitkan.

YAB Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin Yassin
MENTERI PENDIDIKAN MALAYSIA

KATA ALU-ALUAN
KETUA PENGARAH PELAJARAN MALAYSIA
YBhg. Dato' Seri Dr. Khair bin Mohamad Yusof



Saya mengucapkan syabas kepada semua Fellow Kanan, Institut Aminuddin Baki dan semua pihak yang terlibat dalam menghasilkan Buku *Kelestarian Kepemimpinan Unggul: Legasi Fellow Kanan* kerana telah berjaya mendokumentasikan sebuah buku yang penting sebagai rujukan kepada pemimpin pendidikan, para pendidik dan semua stakeholders di Kementerian Pendidikan Malaysia.

Buku ini adalah sebagai bukti KPM sentiasa berusaha dengan gigih tanpa jemu untuk mencari pelbagai jalan bagi memastikan sistem pendidikan di negara ini sentiasa ditambah baik dari masa ke masa dengan pelbagai inisiatif dari KPM. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) dalam Anjakan 5 sangat mementingkan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di semua sekolah. Justeru, program Fellow Kanan KPM merupakan satu daripada usaha bagi menjayakan Anjakan Kelima ini.

KPM menerima hakikat dalam dunia yang sangat kompleks pada hari ini, tidak ada satu jalan bagi mencapai kejayaan. Pemimpin sekolah perlu dibantu, begitu juga dengan para guru dan murid. Program Fellow Kanan KPM merupakan usaha untuk memastikan sekolah-sekolah yang dibimbing mampu berada pada tahap yang cemerlang dan dapat melestarikan kedudukan mereka sepanjang masa.

Saya yakin buku ini akan dapat memberikan manfaat kepada semua dan menjadi rujukan penting kepada KPM dan sesiapa yang berhasrat untuk memahami sistem pendidikan kita.

Sekian. Terima Kasih.

YBhg. Dato' Seri Dr. Khair bin Mohamad Yusof
KETUA PENGARAH PELAJARAN MALAYSIA

KATA ALU-ALUAN
PENGARAH INSTITUT AMINUDDIN BAKI
Dato' Hj Khairil bin Hj Awang



Syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah kurnia dan izin-Nya buku *Kelestarian Kepemimpinan Unggul: Legasi Fellow Kanan* ini berjaya diterbitkan.

Program Fellow Kanan dirancang khusus bagi membantu pemimpin sekolah meningkatkan mutu dan kompetensi kepimpinan sekolah agar usaha menghasilkan murid yang kompeten, berakhlak mulia, berilmu pengetahuan dan mampu menyumbang kepada negara dan bangsa tercapai. Langkah awal yang telah diambil ialah dengan membangunkan pemimpin di Sekolah Berasrama Penuh agar mampu memimpin sekolah dengan lebih cemerlang hingga ke peringkat antarabangsa.

Kandungan buku ini yang memberikan maklumat mengenai pendekatan *coaching* dan *mentoring* yang digunakan oleh Fellow Kanan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam membimbing sekolah merupakan legasi Fellow Kanan yang merupakan mantan pemimpin cemerlang SBP. Buku ini berguna sebagai panduan dalam usaha untuk membangunkan kapasiti kepimpinan dan organisasi pendidikan di Malaysia serta melahirkan budaya tinggi dan hasil yang cemerlang.

Saya mengambil peluang ini untuk merakamkan penghargaan kepada semua pihak yang terlibat dalam penghasilan buku ini, yang saya kira sangat berguna dan boleh menjadi sumber rujukan sama ada kepada bakal Fellow Kanan, pemimpin pendidikan dan pensyarah IAB. Usaha murni ini bukanlah suatu perkara yang mudah tanpa sokongan, komitmen serta kerjasama daripada semua pihak. Buku ini juga diharapkan dapat menyumbangkan kepada khazanah ilmu pengurusan dan kepimpinan pendidikan di Malaysia.

Sekian, terima kasih.

Dato' Hj Khairil bin Hj Awang
PENGARAH
INSTITUT AMINUDDIN BAKI

Pengenalan Buku

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia PPPM (2013 – 2025) merupakan pelan transformasi pendidikan negara yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai matlamat jangka pendek serta jangka panjang. Sehubungan itu, beberapa inisiatif telah dijalankan demi mencapai objektif-objektif pelan pendidikan tersebut. Salah satu inisiatif tersebut ialah Program Fellow Kanan. Mereka diamanahkan untuk merealisasikan Anjakan ke-5 PPPM (2013-2025) iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah seluruh negara. Terdapat enam orang Fellow Kanan yang telah dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan program ini. Mereka terdiri daripada mantan Pengetua-pengetua Sekolah Berasrama Penuh (SBP) yang akan melaksanakan program di sekolah rintis.

Pada peringkat awal program, semua Fellow Kanan telah menggunakan pendekatan masing-masing berdasarkan budi bicara dan pengalaman sendiri sebagai mantan pengetua cemerlang. Hal yang demikian tidak mendatangkan masalah kerana mereka memahami situasi dan masalah yang dihadapi oleh sekolah-sekolah berkenaan. Sambil berusaha memahami konteks dan keadaan yang tidak jauh berbeza dahulu dan sekarang, mereka masih dapat memberi input yang relevan kepada pengetua di sekolah-sekolah bimbingan tersebut.

Setelah mengadakan beberapa perbincangan dan mengumpulkan maklumat yang berkaitan di sekolah-sekolah yang dilawati, Fellow Kanan telah berjaya menghasilkan satu kerangka gerak kerja yang lebih komprehensif untuk digunakan sebagai panduan apabila melawat ke sekolah. Dalam melaksanakan program ini, mereka lebih berkeyakinan berpandukan satu kerangka kerja yang berstruktur (*structured framework*) yang jelas ke arah mencapai objektif yang ditetapkan.

Dalam kerangka gerak kerja yang ditetapkan, **tiga** dimensi pengurusan utama ditekankan iaitu :

- Pemimpin dan Kepimpinan (*School Leader & Leadership*)
- Pembinaan Keupayaan (*Capacity Building*)
- Budaya Tinggi (*High Culture*)

Ketiga-tiga dimensi ini dikenalpasti sebagai asas untuk memantapkan lagi pengurusan sekolah. Melalui urus tadbir yang baik (*good governance*) dan pengoperasian jitu ketiga-tiga dimensi ini boleh menentukan kejayaan sekolah ke peringkat kecemerlangan.

Setelah mengadakan beberapa lawatan ke sekolah bimbingan, Fellow Kanan telah mengaplikasi model-model *coaching* dan *mentoring* semasa membimbing sekolah. Beberapa sekolah bimbingan yang telah mendapat input profesional melalui proses *coaching* dan *mentoring* ini, didapati lebih berkeyakinan melakukan gerak kerja yang bercorak profesional. Kerja berpasukan dalam kalangan anggota sekolah didapati meningkat. Petanda ini menunjukkan bahawa warga sekolah memang memerlukan bimbingan dan tunjuk ajar yang dapat meningkatkan tahap profesionalisme mereka.

Toolkits juga direka oleh Fellow Kanan dan digunakan dalam program ini. Para pengetua dan warga sekolah juga didapati menerima baik segala cadangan, bahan dan input profesional yang disampaikan. Walaupun program ini merupakan program yang pertama kali diusahakan oleh KPM, penerimaan sekolah bimbingan terhadap kepentingannya telah diakui sejak awal lagi. Sekolah-sekolah perintis program ini telah mendapat kesan dan manfaat seperti yang dihasratkan.

Buku ini mendokumenkan usaha dan pendekatan yang diguna pakai oleh para Fellow Kanan dalam melaksanakan aktiviti bimbingan *coaching* dan *mentoring* kepada para pemimpin sekolah SBP. Penghasilannya bertujuan untuk dijadikan sebagai panduan kepada semua pensyarah, Fellow Kanan, pegawai-pegawai KPM dan warga pendidikan.

Dokumen ini mengandungi polisi, tatacara, peraturan dan panduan berkaitan program ini bagi mereka yang bercadang menjadi Fellow Kanan atau bagi warga IAB sebagai urusetia untuk program ini. Selain itu, dokumen ini juga mengandungi teori, model, kerangka konsep dan instrumen atau *tools* yang boleh digunakan semasa proses *coaching* dan *mentoring*.

Objektif Buku

- Menjelaskan sebuah kerangka kerja yang berstruktur dalam melaksanakan Program Fellow Kanan selaras dengan keperluan PPPM (2013-2025)
- Menjadi panduan mengenai tatacara *coaching* dan *mentoring* yang betul berdasarkan langkah-langkah yang dilaksanakan oleh Fellow Kanan.
- Menyediakan *satu model watan* yang menjadi rujukan dan didokumentasikan untuk rujukan awam
- Membantu dalam proses persediaan dan pelaksanaan program dengan lebih mantap dan menghasilkan tugas yang bermutu melalui proses yang telah ditetapkan.
- Menyediakan maklumat yang standard dan seragam supaya *coach* dan mentor boleh berpegang kepada satu model sebagai panduan dan terfokus kepada hala tuju yang betul.
- Meningkatkan kualiti perkhidmatan dan kewibawaan *coach* dan *mentor* supaya mendapat kebolehpercayaan yang tinggi daripada pihak klien dan *stake holders*.

1

PENDAHULUAN



BAB 1

PENDAHULUAN

Pengenalan

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia PPPM (2013-2025) telah digubal dengan tujuan untuk menyediakan kerangka pembangunan yang menyeluruh bagi menzahirkan transformasi sistem pendidikan negara secara pantas dan mapan sehingga tahun 2025. Sistem pendidikan Malaysia merupakan tunjang pembangunan negara untuk menyediakan ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada rakyat Malaysia bagi memacu pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran negara seperti yang disarankan oleh YAB Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Haji Abdul Razak, Perdana Menteri Malaysia, iaitu:

Dalam usaha mencapai aspirasi yang tinggi dalam persekitaran persaingan global yang semakin sengit, kita tidak boleh lalai. Oleh itu, Malaysia perlu melaksanakan perubahan besar terhadap keseluruhan sistem pendidikan semasa untuk melonjakkan pencapaian semua murid.

Perubahan yang dirancang dalam PPPM (2013-2025) bercita-cita tinggi dan dibentuk ke arah transformasi sistem pendidikan yang komprehensif, berterusan, dan pantas. Perubahan ini disusun mengikut tiga gelombang seiring dengan penambahbaikan keupayaan dan kebolehan sistem. Gelombang pertama transformasi memberi tumpuan kepada pengukuhan asas sistem dengan fokus ke atas usaha peningkatan kualiti guru dan penambahbaikan kualiti kepimpinan sekolah.

Dalam usaha ini, Kementerian telah menggariskan 11 anjakan yang perlu dilakukan bagi menghasilkan perubahan yang dihasratkan oleh semua rakyat Malaysia. Memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah merupakan anjakan kelima (m.s. E-19) PPPM (2013-2025). Bentuk kejayaan yang diharapkan dalam anjakan ini ialah setiap sekolah akan mempunyai pengetua/guru besar berprestasi tinggi yang sentiasa gigih dalam matlamatnya untuk meningkatkan keberhasilan murid dari segi akademik dan bukan akademik.

Objektif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) adalah untuk memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin sekolah tanpa mengira tahap permulaan sekolah berkenaan. KPM juga akan meluaskan tumpuan bukan sahaja kepada pengetua/guru besar tetapi juga merangkumi pengurusan pertengahan sekolah (*middle managers*), seperti guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia.

Inisiatif ini perlu meninggalkan impak bukan hanya kepada sekolah tetapi kepada masyarakat dan negara. Antara strategi yang boleh dilakukan ialah mengkaji perbezaan jurang yang wujud antara kedudukan semasa dan kedudukan pada masa depan berdasarkan penilaian dan analisis jurang. Objektif strategi ini adalah untuk merapatkan jurang antara tahap kepimpinan semasa dengan yang dihasratkan pada masa depan. Selepas mengenal pasti jurang, terdapat dua cara bagaimana jurang boleh dirapatkan. Pertama dengan membina keupayaan dan kebolehan kepimpinan untuk menangani isu

kompleks dalaman. Kedua, dengan cara membangunkan keupayaan kepimpinan untuk menangani pelbagai cabaran yang datang sama ada dari dalaman atau luaran.

Laporan *Malaysian Education Review* (UNESCO, 2012) menjelaskan bahawa kajian menunjukkan penggubalan dasar dalam sistem pendidikan Malaysia adalah didapati berkualiti. Namun demikian, bukan kesemua dasar yang digubal mencapai hasil sebagai mana yang dihasratkan kerana terdapat juga jurang yang wujud antara perancangan dengan pelaksanaannya. Dapatan ini juga disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Universiti Malaya (2011) mengenai impak tujuh dasar utama pendidikan negara dan 72 dasar sampingan yang telah dilaksanakan dari 1957 hingga 2011. Perlu ditegaskan, usaha mentransformasi organisasi amat memerlukan pemimpin yang berwibawa, yang mampu memacu pelaksanaan proses transformasi dan mendapat kepercayaan dan sokongan daripada pihak berkepentingan. Pemimpin yang berwibawa adalah penting bagi memastikan kejayaan sesuatu perubahan dalam organisasi.

Kualiti kepimpinan sekolah merupakan faktor kedua penting, selepas kualiti guru, dalam menentukan keberhasilan murid. Hasil daripada kajian antarabangsa menunjukkan pemimpin sekolah yang cemerlang ialah pemimpin yang mengamalkan kepimpinan instruksional. Adalah didapati gaya kepimpinan ini menyumbangkan sebanyak 20 peratus kepada keberhasilan murid. Walau bagaimanapun, pemilihan kriteria pemimpin sekolah yang diamalkan sekarang sebahagian besarnya ditentukan berdasarkan tempoh perkhidmatan dan bukannya kecekapan kepimpinan. Tambahan pula, 55 peratus daripada semua pengetua/guru besar sekarang tidak pernah mengikuti latihan persediaan atau induksi sebelum atau semasa mereka berada dalam tempoh tiga tahun pertama sebagai pengetua/guru besar. Oleh itu, keperluan untuk meningkatkan kualiti pemimpin dan kepimpinan ini adalah sangat mendesak. Adair (2007) menyebut:

A person can be appointed a manager at any level, but he or she is not a leader until the appointment has been ratified in the hearts and minds of those who work with the person. If too few managers in your organisation are receiving that kind of accolade, who is to blame? Not the manager in question, I suggest, but those who failed to apply principle two when they appointed the person in question. You cannot teach a crab to walk straight. People grow as leaders by the actual practice of leading. There is no substitute for experience. What organisations almost uniquely can do is to give people opportunities to lead. The trick here is to give a person the right job at the right time. It should be the kind of leadership role that is realistic but challenging for the individual concerned. No stretch, no growth. (2007, ms. 72)

Merujuk kepada keputusan yang telah dibuat dalam Mesyuarat Majlis Penasihat Pendidikan dan Latihan (MPPL) Institut Aminuddin Baki (IAB) 2012, telah diputuskan bahawa kepakaran pegawai bersara seharusnya dimanfaatkan oleh KPM. Pengalaman yang luas dan kepakaran mereka dalam bidang pengurusan dan kepimpinan seharusnya dimanfaatkan walaupun mereka telah bersara daripada Perkhidmatan Awam dan ini selari dengan pelan transformasi yang berhasrat untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Berdasarkan kesedaran dan keputusan ini, IAB telah mengorak langkah menggunakan kepakaran mereka dalam program Fellow

Kanan untuk membimbing dan memperkukuh golongan pemimpin dan kepimpinan di sekolah.

Berdasarkan pengalaman IAB, proses membina pemimpin merupakan suatu proses yang panjang dan memerlukan kerjasama, daya usaha, disiplin dan kekuatan untuk menghasilkan sesuatu. Proses ini melibatkan “*putting it all together*” is iterative, ongoing and complex. IAB diamanahkan untuk menjalankan Program Fellow Kanan berdasarkan tiga fasa iaitu *discovery, strategy formation, and leadership solutions* yang diharapkan akan dapat menghasilkan pemimpin sekolah yang dapat memberikan impak kepada masyarakat.

Pelaksanaan Program

Kepakaran mantan Pengetua Cemerlang Sekolah Berasrama Penuh (SBP) dimanfaatkan dalam program ini sebagai penceramah, konsultan, rakan kongsi, jurulatih, mentor, pemikir, penulis dan penyelidik di dalam program ini. Peranan ini membolehkan mereka berinteraksi dengan klien secara aktif dan berkualiti. Pengetua bersara yang dilantik diberi gelaran sebagai Fellow Kanan yang memainkan peranan seperti berikut :

- a) Coach dan mentor kepada Pengetua Sekolah Berasrama Penuh yang berpotensi atau yang telah dikenalpasti oleh pihak yang bertanggung jawab.
- b) Penceramah, penulis, penyelidik dan tenaga pemikir dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

Penggunaan kepakaran Fellow Kanan dibuat berdasarkan isu berikut:

- a) Berdasarkan kecemerlangan 91 buah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) pada tahun 2012, kerajaan bersetuju melanjutkan pelaksanaan SBT dalam tempoh *Government Transformation Plan* (GTP) 2.0 bagi 2013 hingga 2015 dengan sasaran sebanyak 10 SBT setahun. SBT akan diberi ganjaran bagi melonjakkan kecemerlangan sedia ada. Di samping itu, SBT akan diberi tanggung jawab untuk mewujudkan perkongsian pintar dengan sekolah-sekolah lain bertujuan meningkatkan prestasi sekolah-sekolah tersebut. Namun demikian, didapati prestasi 9 buah sekolah SBT telah merosot. SBT seharusnya mencapai tahap 100 peratus berada di band 1. Jika sekolah telah berada di band 1, sekolah perlu melestarikannya tetapi jika berada di band yang lebih rendah mereka perlu meningkatkan ke band 1.
- b) Pengetua SBP, Pengetua Cemerlang dan Pegawai Cemerlang KPM yang telah bersara merupakan kelompok pakar pendidik sedia ada yang berpengalaman dan terlatih. Kepakaran dan pengalaman mereka yang luas dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan seharusnya dimanfaatkan oleh KPM walaupun mereka telah bersara daripada perkhidmatan awam. Ramai yang masih bergiat aktif dalam bidang pendidikan selepas persaraan, secara individu ataupun dengan pihak swasta. Oleh itu, IAB harus mengambil peluang ini untuk mewujudkan satu jaringan antara pakar dan menyediakan satu ruang yang kondusif yang dapat menggalakkan perkongsian maklumat, pengurusan pengetahuan dan membina

kapasiti modal sumber manusia ke arah penambahbaikan sistem pendidikan Malaysia.

Tujuan

Fellow Kanan bagi program ini dipilih mengikut kriteria berikut;

- a) Mantan Pengetua SBP yang cemerlang dan Mantan Pengetua cemerlang
- b) Pegawai Cemerlang di Bahagian KPM.

Pelantikan Fellow Kanan ini bertujuan membantu sekolah-sekolah yang dikenalpasti untuk mempertingkatkan prestasi selaras dengan hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013- 2025) iaitu:

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

Tugas Fellow Kanan

Fellow Kanan yang dilantik menjalankan tugas, peranan dan tanggungjawab merangkumi aspek-aspek berikut:

- a. Sebagai *Coach* dan *Mentor* serta *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).

- b. Proses *coaching* dan *mentoring* menuntut keupayaan Fellow Kanan untuk membina dan mengekalkan perhubungan pembelajaran yang berkesan. Untuk mencapai semua ini, Fellow Kanan perlulah:
 - i. Membina rasa percaya mempercayai peringkat tinggi,
 - ii. Sentiasa tekal sepanjang masa,
 - iii. Mempamerkan rasa hormat yang tulen,
 - iv. Bertindak secara jujur, berterus terang dan terbuka,
 - v. Mencabar tanpa mengancam.

Jawatankuasa

- i) Urus setia: Institut Aminuddin Baki

Bertanggung jawab untuk menguruskan mesyuarat, pemantauan, pelaporan, perancangan dan pelaksanaan program dari masa ke masa. Semua hasil pelaporan, kertas cadangan dikemukakan kepada Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia.

- ii) Urus setia Bersama: Unit Sekolah Berasrama Penuh, Bahagian Sekolah

Berasrama Penuh dan Sekolah Kluster Kecemerlangan (BSBPSKK)

Bertanggung jawab bersama IAB dalam memantau pelaksanaan program ini berkaitan dengan lawatan, maklum balas dan membina hubungan antara Fellow Kanan dengan SBP yang terlibat.

Program Fellow Kanan telah dilaksanakan bermula pada tahun 2013 dan melibatkan 20 buah Sekolah Berasrama Penuh (SBP) sebagai sekolah rintis. Hingga kini, Fellow Kanan telah bergerak dalam satu pasukan untuk memastikan program dapat dilaksanakan dengan lancar dan bergerak pada landasan yang betul.

2

**KEPIMPINAN
BERKESAN,
PEMBINAAN
KAPASITI DAN
BUDAYA TINGGI**



BAB 2

KEPIMPINAN BERKESAN, PEMBINAAN KAPASITI DAN BUDAYA TINGGI

Pendahuluan

Pengetua adalah ketua tertinggi dalam sesebuah organisasi sekolah. Sebagai ketua, pengetua mesti mampu memimpin dengan berkesan. Kepimpinan pengetua berkesan merangkumi seluruh aspek dan sumber yang ada di sekolah. Pengetua yang juga merupakan seorang pendidik, perlu memahami beberapa perkara penting dengan mendalam untuk memimpin iaitu;

1. Falsafah
2. Profesionalisme
3. Kepimpinan
4. Pendidikan

Kefahaman tentang **falsafah** merujuk kepada satu pernyataan umum sama ada yang tersurat atau pun yang tersirat, yang terhasil daripada pemikiran, pemerhatian, renungan yang mendalam mengenai sesuatu perkara serta himpunan pengalaman yang pelbagai dan lama, terutamanya dalam bidang pendidikan. Hasil daripada falsafah diri ini akan digabungkan dengan falsafah organisasi dan falsafah negara untuk dijadikan panduan dan gagasan dalam memimpin sekolah. Pengetua akan sentiasa menguar-uarkan falsafah ini untuk menggerakkan seluruh warga sekolah bagi menjadikannya satu kenyataan.

Dari sudut **profesionalisme** pula, pengetua mestilah seorang yang pakar dalam bidangnya serta yakin akan keunggulan profesion yang sedang disandangnya. Keadaan ini berkaitan dengan ciri-ciri profesional itu sendiri yang melibatkan kecekapan, komitmen, dedikasi, pengorbanan dan kepakaran. Kesemua ciri yang dinyatakan itu akan terserlah pada diri pengetua yang bekerja dengan penuh minat, bersungguh-sungguh, setia dan jika perlu sanggup melakukan pengorbanan demi mencapai matlamat yang ditetapkan. Pengetua seperti ini menganggap profesion yang sedang dilaksanakan itu merupakan satu amanah yang mesti dipikul dengan penuh tanggung jawab. Pengetua yang profesional akan sentiasa meningkatkan pengetahuan dan kemahiran-kemahiran baru selari dengan perubahan dan tuntutan semasa, bukannya berada dalam keadaan statik dan jumud. Pengetua yang profesional akan sentiasa mengejar kecemerlangan sekolahnya.

Kepimpinan selalunya merujuk kepada keupayaan seseorang mempengaruhi pengikut-pengikutnya melaksanakan sesuatu tugas bagi mencapai matlamat yang ditetapkan. Oleh kerana itu, seseorang pengetua perlu memiliki kebijaksanaan sewaktu berurusan dengan guru-guru dan pelajar-pelajar yang dipimpinnya. Ini adalah kerana guru-guru dan pelajar-pelajar memiliki kepelbagaian sifatnya. Mereka mempunyai potensi yang besar, daya pemikiran yang luas, kepentingan peribadi yang pelbagai, keragaman cita-cita,

pemikiran, pendapat dan pandangan-pandangannya mahu didengari dan diambil kira. **Pendidikan** pula merujuk kepada proses yang berterusan dalam memperkembangkan lagi potensi manusia supaya berlaku secara seimbang dan harmoni dari segi intelek, emosi, rohani dan jasmani supaya akhirnya mereka dapat menyumbang kepada diri, keluarga, masyarakat dan negara. Pendidik yang sebenar ialah mereka yang mempunyai ilmu pengetahuan, kepakaran, sikap dan nilai yang tinggi yang menyumbang ke arah kebaikan. Pengetua sebagai seorang pendidik perlu faham dan jelas tentang perkara-perkara pokok yang terdapat dalam pendidikan, iaitu:

1. Fokus pendidikan adalah terhadap manusia yang mempunyai perbezaan yang tersendiri.
2. Semua aktiviti yang dijalankan di sekolah adalah berasaskan pendidikan.
3. Proses pendidikan menekankan kepada perkembangan dan kesejahteraan manusia.
4. Pendidikan yang diberi mampu menyerlahkan keupayaan manusia dalam pelbagai rupa.
5. Pendidikan akan mengembangkan lagi potensi yang ada pada manusia.
6. Pendidikan mestilah dapat disesuaikan dengan kebolehan manusia yang berbagai-bagai.
7. Pendidikan akhlak, moral, estetika dan kemanusiaan mesti menjadi sebahagian daripada sistem dan proses pendidikan.

A. PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN

1) Kepimpinan Peribadi

Kepimpinan peribadi yang dimaksudkan di sini ialah yang bertunjangkan akhlak mulia yang menjadi sifat-sifat utama seseorang pemimpin. Mantan Perdana Menteri Tun Dr Mahathir Mohamad sewaktu memulakan tugasnya pernah mengarahkan semua kakitangan kerajaan supaya mengamalkan prinsip **Bersih, Cekap dan Amanah** semasa melaksanakan tugas masing-masing. Pengetua sebagai kakitangan kerajaan tidak terkecuali daripada arahan ini. Pengetua perlu memiliki teras akhlak yang terpuji supaya menjadi contoh teladan 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 utama yang perlu ada dan dirasakan ada pada diri pengetua ialah:

1. **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, sewaktu menjalankan tugasnya di sekolah. Pengetua juga perlu mengembangkan kebijaksanaan guru-guru dan pelajar-pelajarnya.

2. **Amanah:** Pengetua mesti melaksanakan amanah yang diletakkan 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. Pengembangan kerjaya guru-guru dan masa depan pelajar-pelajar adalah menjadi amanah dan keutamaan pengetua.
3. **Kebenaran:** Pengetua mesti menegakkan kebenaran dalam semua keadaan supaya mendapat kepercayaan semua pihak. Pengetua mesti adil dan penuh dengan pertimbangan dalam melaksanakan tugasnya. Menyatakan dan mempertahankan kebenaran dalam setiap situasi dan tindakan akan menjadikan pengetua seorang yang boleh diteladani dan model ikutan oleh semua pihak. Mengotakan kata-kata dan menepati janji kepada orang-orang di bawahnya merupakan tanda aras sifat benar seorang pengetua. Sekali atau beberapa kali tidak bercakap benar akan meruntuhkan kepercayaan dan keyakinan guru-guru, pelajar dan staf sokongan terhadap pengetua. Kredibiliti pengetua sebagai orang tua dan ketua akan musnah sama sekali.
4. **Penyampaian:** Pengetua mestilah mempunyai kemahiran komunikasi yang berkesan dalam perhubungannya dengan pihak lain supaya sistem penyampaian berlaku dengan jelas dan baik. Kemahiran komunikasi dan jaringan penyampaian pengetua mesti berlaku dalam banyak hal supaya wujud kesefahaman dan keharmonian hidup di sekolah. Pengetua dapat menjelaskan segala gambaran, visi, misi dan strategi yang ada dalam pemikirannya secara jelas dan berkesan supaya mudah diterima oleh semua guru, pelajar dan ibu bapa yang berkepentingan di sekolah.
5. **Keberanian:** Pengetua mestilah mempunyai keberanian dalam melaksanakan tugasnya. Setiap tindakan dan keputusan yang diambil sudah tentu mempunyai risiko tersendiri. Risiko, cabaran dan halangan-halangan yang mampu menggugat pencapaian matlamat sekolah perlu dihadapi dengan penuh keberanian oleh pengetua, demi kepentingan guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar. Keberanian yang dimaksudkan di sini bukannya tindakan semberono yang boleh memusnahkan semua sifat utama yang telah disebutkan di atas, tetapi keberanian yang berpaksikan kepada kebijaksanaan, amanah dan kebenaran serta disampaikan secara berhemah dan berhikmah.
6. **Kesabaran:** Pengetua mesti melaksanakan tugasnya dengan penuh kesabaran, terutamanya apabila berdepan dengan pelbagai kenehan dan ragam tingkahlaku manusia di bawah pimpinannya. Memimpin dan mengurus sekolah perlu dilakukan dengan sabar kerana situasi sekolah yang berlapis-lapis strukturnya dan melibatkan banyak pihak yang berkepentingan, guru-guru dengan kerenahnya, pelajar-pelajar juga menunjukkan kepelbagaian tingkahlaku dan ragamnya, staf sokongan yang berbagai-bagai tahap pemikiran dan jawatan, serta ibu bapa yang menuntut bermacam-macam layanan untuk anak-anak mereka.

Keenam-enam sifat ini hendaklah ditunjukkan pengetua secara berterusan dan tekal sepanjang masa. Hasil daripada sifat-sifat terpuji ini akan menjadikan pengetua itu seorang yang berpengaruh bukan saja dalam sekolah tetapi juga kepada 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. Hal ini akan menjadikan pengetua itu lebih berfokus kepada nilai dan hasil pendidikan, memiliki kemahiran interpersonal dan melakukan perubahan demi kebaikan dan kemajuan sekolah yang dipimpinnya. Pengetua menjadi model ikutan yang penting di sekolah sama ada oleh guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar di dalam sekolah, mahupun oleh komuniti di luar sekolah. Ini yang dimaksudkan dengan **kepimpinan melalui teladan** seperti mana yang pernah disarankan oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad dahulu.

Selain itu, pengembangan akhlak kepimpinan yang berkesan dan berpengaruh boleh dilakukan melalui usaha-usaha berikut:

1. Pengetua hendaklah sentiasa berhemah dalam segala urusan kerjanya;
2. Menampilkan kelebihan peribadi dari segi inisiatif, idea dan berjiwa pemimpin.
3. Sentiasa memberi penghargaan, menunjukkan kasih sayang, memahami serta mempercayai guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar di bawah supaya mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Perhubungan yang erat dan saling bekerjasama dengan semua pihak. Pengetua sentiasa menunjukkan keprihatinan dan mengambil berat orang bawahannya.

2) Kepimpinan Profesional

Pengetua sebagai pemimpin profesional perlu memiliki kepakaran dalam bidang kepengetuaan. Kepakaran ini dibangunkan melalui penambahan ilmu pengetahuan dan kemahiran-kemahiran yang berkaitan dengan profesion itu sendiri. Oleh kerana itu, pengetua mesti mempunyai kerangka kerja dan teras pemikiran mengenai beberapa teori dan model kepimpinan pendidikan yang berkaitan dengan pengajaran atau pedagogi.

Pemimpin sekolah yang berketrampilan harus menguasai teori-teori kepimpinan. Perbincangan tentang teori adalah penting kepada pemimpin kerana fungsi teori adalah untuk:

1. Memberi penerangan dan huraian tentang sesuatu perkara.
2. Membuat jangkaan terhadap amalan-amalan yang menjadi kebiasaan.
3. Menjadi panduan untuk melakukan sesuatu kajian.
4. Mencetuskan pengetahuan baru.
5. Menjadi panduan dalam sesuatu tindakan.

Terdapat pelbagai teori kepimpinan yang boleh digunakan pengetua sebagai asas pengetahuan dan panduan dalam melaksanakan tugas mereka di sekolah. Antara teori-teori kepimpinan yang boleh diaplikasikan dan perlu difahami serta dikuasai oleh pengetua sekolah ialah:

1) **Teori Kepimpinan Transformasi (*Transformational Leadership Theory*)**

Teori Kepimpinan Transformasi ini pada asasnya bermula dengan kajian yang dilakukan oleh James McGregor Burns (1978) yang kemudiannya mencetuskan beberapa kajian lain, termasuk kajian oleh Barnard Bass (1985). Kepimpinan Transformasi merujuk kepada keupayaan pemimpin membina pengikut terhadap objektif organisasi dengan cara memberi pengupayaan (*empowerment*) kepada mereka bagi mencapai matlamat organisasi. Keutamaan pemimpin ialah untuk mengubah dan mentransformasikan sikap dan tingkah laku pengikut melalui prestasi yang ditunjukkan oleh pemimpin itu sendiri. Hasilnya ialah pengikut menunjukkan kepercayaan, taat setia, kagum dan rasa hormat terhadap pemimpin.

Terdapat tiga cara bagaimana seseorang pemimpin boleh mengubah pengikut-pengikutnya, iaitu:

1. Meningkatkan keperihatinan pengikut terhadap kepentingan tugas dan perlunya memahami nilai-nilai murni.
2. Meminta pengikut memberi keutamaan dan fokus terhadap pencapaian matlamat organisasi melebihi daripada kepentingan peribadi.
3. Memotivasikan semangat dan keinginan pengikut pada tahap yang tinggi.

Dalam konteks sekolah seseorang pengetua yang menggunakan teori dan pendekatan ini perlu mencapai tiga matlamat asas seperti berikut:

1. Membantu guru-guru dan staf sokongan secara kolaboratif dan profesional untuk meningkat dan mengekalkan budaya sekolah supaya berada pada tahap kecemerlangan.
2. Sentiasa menggalakkan kemajuan guru-guru dari segi keilmuan dan kerjaya.
3. Membantu guru-guru menyelesaikan masalah secara yang lebih berkesan.

Bagi mempertingkatkan lagi tahap profesionalisme diri, pengetua perlu menguasai ilmu pengetahuan dan memiliki nilai kepengetuaan yang tinggi. Pembacaan yang berterusan dalam pelbagai bidang ilmu akan dapat meningkatkan lagi kapasiti kepimpinan seseorang pengetua. Selain itu, pengetua mesti juga meningkatkan kemahiran dan ketrampilan melalui kursus-kursus profesional yang berkaitan dengan kepimpinan pendidikan yang dianjurkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah, Institut Aminuddin Baki, Institut Tadbiran Negara (INTAN) dan juga universiti tempatan dan luar negara.

Pengetua yang profesional sewajarnya memiliki pegangan atau pandangan hidup (*world view*) yang selari dan sekata dengan tujuan dan nilai hidup pengetua itu sendiri. Oleh itu, penyerapan falsafah diri, nilai dan kepimpinan dapat disepadukan dengan tuntutan agama, masyarakat dan negara. Bagi memenuhi tujuan ini pengetua perlu menerapkan prinsip-prinsip berikut dalam diri mereka sewaktu melaksanakan tugas memimpin sekolah:

1. Sentiasa bertenaga dan melakukan transformasi.
2. Memberi inspirasi, meningkatkan reputasi dan prestasi.
3. Sentiasa cekal dalam menghadapi cabaran dan dapat mengenalpasti guru-guru yang paling layak dan bijak bagi melaksanakan tugas yang mencabar.
4. Sentiasa melaksanakan tugas yang mampu memberikan impak yang maksimum.
5. Mempunyai daya tahan yang berterusan tanpa mengira waktu.

2) Teori Kepimpinan Situasi (*Situational Leadership Theory*)

Teori yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1988) ini beranggapan bahawa situasi yang berbeza memerlukan gaya kepimpinan yang berbeza sekiranya inginkan keberkesanan organisasi. Mengikut teori ini, kepimpinan yang berkesan bukannya sesuatu yang nyata dan dapat wujud tersendiri dalam bentuk yang sama. Sebaliknya teori ini bergantung kepada beberapa faktor lain seperti manusia dan persekitaran yang saling bergantung, saling mempengaruhi dan saling berinteraksi antara satu sama lain. Terdapat dua gaya kepimpinan penting dalam teori ini iaitu, gaya yang mementingkan tugas dan gaya yang mementingkan perhubungan.

1. Gaya yang mementingkan tugas merujuk kepada pemimpin yang mengamalkan komunikasi satu hala saja. Pemimpin menerangkan apa yang perlu dilakukan oleh pengikut, bila perlu dilakukannya dan bagaimana sesuatu tugas itu dilaksanakan.
2. Gaya yang mementingkan perhubungan merujuk kepada pemimpin yang mengamalkan komunikasi dua hala dengan memberikan sokongan dan rangsangan kepada pengikut untuk sama-sama terlibat dalam tindakan.

Hersey dan Blanchard (1988) telah memecahkan kedua-dua kumpulan gaya kepimpinan di atas kepada empat gaya yang bersifat tingkah laku. Kepimpinan seseorang akan menjadi lebih berkesan sekiranya pemimpin itu dapat menyesuaikan situasi dengan gaya kepimpinannya. Keempat-empat gaya kepimpinan tersebut ialah:

1. **Gaya kepimpinan mengarah.**
Gaya ini memberi perhatian kepada tugas dan kurang perhatian terhadap perhubungan. Gaya ini dianggap sesuai dengan pengikut yang kurang bermotivasi dan kurang berkebolehan.

2. **Gaya kepimpinan melatih**
Gaya ini memberi perhatian kepada kedua-dua aspek iaitu tugas dan perhubungan. Gaya seperti ini sesuai dan berkesan kepada pengikut yang mempunyai motivasi yang cukup tetapi masih rendah kebolehan.
3. **Gaya kepimpinan menyokong**
Gaya kepimpinan ini pula banyak memberi penekanan kepada aspek perhubungan tetapi kurang penekanan terhadap aspek tugas. Gaya ini berkesan kepada pengikut yang mempunyai kebolehan yang tinggi tetapi rendah motivasinya.
4. **Gaya kepimpinan penurunan kuasa**
Gaya kepimpinan ini memberi perhatian yang sedikit terhadap kedua-dua aspek tugas dan perhubungan. Gaya kepimpinan ini berkesan terhadap pengikut yang matang dan mempunyai motivasi yang tinggi.

Secara ringkasnya teori ini merangkumi perkara-perkara berikut:

1. Perbezaan kesan gaya kepimpinan bergantung kepada kematangan pengikut. Bagi mereka yang matang, kurang memerlukan penyeliaan, manakala bagi mereka yang kurang matang memerlukan penyeliaan yang lebih dan arahan daripada pemimpin.
2. Gaya kepimpinan yang berbeza sesuai dalam situasi yang berbeza. Gaya yang terbaik ialah dengan mengambil kira faktor-faktor penting sebelum sesuatu keputusan dibuat.
3. Tidak ada satu cara memimpin yang terbaik. Keberkesanan seseorang pemimpin bergantung kepada persekitaran yang berupa manusia dan situasi.
4. Pemimpin yang berkesan adalah mereka yang mendorong dan menunjuk jalan kepada pengikutnya bagi menghasilkan matlamat organisasi yang terbaik.

Dalam konteks sekolah, seseorang pengetua perlu terlebih dahulu mengenali dan membuat imbasan penilaian terhadap guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar yang mempunyai pelbagai latar belakang, pengalaman dan nilai. Cara memimpin guru-guru yang berpengalaman puluhan tahun mengajar tentulah berbeza dengan memimpin mereka yang hanya beberapa tahun mengajar atau yang baru melapor diri. Tahap kematangan mereka berbeza-beza. Namun begitu pengetua perlu pandai dan bijak dalam menilai tahap kebolehan, kematangan dan motivasi guru-guru supaya dapat menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai dan berkesan. Demikian juga cara memimpin staf sokongan dan pelajar-pelajar yang mempunyai peringkat umur yang jauh berbeza antara mereka, memerlukan gaya memimpin yang berbeza-beza.

Sebagai panduan, pengetua boleh memilih untuk menggunakan gaya kepimpinan berikut sewaktu melaksanakan tugasnya di sekolah:

1. **Gaya mengarah (directing):** Memberi arahan-arahan tertentu dan membuat penyeliaan yang teliti terhadap guru-guru yang baru

memulakan tugas atau guru-guru novis.

2. **Gaya melatih (coaching):** Pengetua boleh menyatakan atau meminta cadangan daripada guru-guru. Dalam masa yang sama pengetua menerangkan bagaimana melaksanakan tugas tersebut. Gaya ini berkesan digunakan terhadap guru-guru yang sudah beberapa tahun mengajar. Sungguhpun guru-guru ini menunjukkan keyakinan dan ketrampilan diri tetapi mereka masih memerlukan bimbingan yang lebih lanjut.
3. **Gaya menyokong (supporting):** Pengetua boleh membuat keputusan bersama-sama dengan guru-guru dan memberi sokongan sepenuhnya kepada mereka dalam melaksanakan tugas. Gaya ini berkesan kepada guru-guru yang kreatif. Cadangan-cadangan yang kreatif daripada guru-guru seperti ini perlu diberi pertimbangan yang wajar dan pengetua memberi sokongan bagi menjayakannya.
4. **Gaya penurunan kuasa (delegating):** Pengetua menurunkan kuasa dan tanggung jawab yang lebih kepada guru-guru bagi melaksanakan tugasnya. Gaya ini berkesan terhadap guru-guru yang berpengalaman, mempunyai kebolehan dan berkeupayaan yang tinggi, serta kreatif dalam melaksanakan sesuatu tugas.

3) **Teori Kepimpinan Instruksional (*Instructional Leadership Theory*)**

Kepimpinan Instruksional atau kepimpinan pengajaran adalah merujuk kepada tindakan-tindakan yang diambil oleh pengetua untuk menggalakkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Teori ini menekankan kepada usaha-usaha yang dijalankan pemimpin sekolah dengan tujuan mewujudkan suasana kerja yang produktif dan memuaskan kepada guru-guru. Dalam masa yang sama pemimpin akan menyediakan suasana pembelajaran yang selesa dan kondusif kepada pelajar-pelajar. Fokus utama pengetua ialah menggalakkan pertumbuhan iklim pengajaran dan pembelajaran, serta memberi nasihat dan sokongan kepada guru-guru supaya proses pengajaran dan pembelajaran menjadi lebih berkesan.

Terdapat banyak model berkaitan teori ini dan yang paling terkenal ialah model yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985). Model ini membahagikan amalan kepimpinan instruksional kepada tiga kategori utama yang mengandungi sepuluh dimensi untuk menjadi panduan kepada pengetua sekolah. Kategori dan dimensi yang dimaksudkan adalah seperti berikut:

Kategori 1. Menyatakan misi sekolah dan dimensinya ialah:

- 1.1. Merangka dan menetapkan matlamat sekolah.
- 1.2. Menyebarkan matlamat sekolah.

Kategori 2. Mengurus program pengajaran dan pembelajaran dan dimensinya ialah:

- 2.1. Mencerap pengajaran dan pembelajaran.
- 2.2. Menyelaras kurikulum.

2.3. Memantau kemajuan pelajar.

Kategori 3. Meningkatkan iklim sekolah dan dimensinya ialah:

- 3.1 Mengawal masa pembelajaran.
- 3.2. Mengekalkan ketampakan (*visibility*).
- 3.3. Menyediakan insentif untuk guru.
- 3.4. Menggalakkan peningkatan profesionalisme.
- 3.5. Menyediakan insentif untuk pelajar.

Pengetua yang ingin mengamalkan teori dan pendekatan instruksional ini perlu menunjukkan tingkah laku seperti berikut:

- 6. Berpengetahuan tentang pengajaran dan pembelajaran terutama yang berkaitan dengan kemahiran-kemahiran asas.
- 7. Menentukan matlamat yang jelas tentang program-program berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Semua program yang dirancang ini mesti dimaklumkan kepada guru-guru, staf sokongan, pelajar-pelajar, Persatuan Ibu Bapa Guru (PIBG) dan komuniti di luar sekolah.
- 8. Menetapkan harapan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar-pelajar.
- 9. Menentukan jangkaan melalui semangat setia kawan dan memastikan pencapaian berlaku secara berterusan.
- 10. Menunjukkan contoh teladan yang cemerlang dalam bidang kurikulum.
- 11. Menggalak dan melibatkan diri secara aktif dalam kursus-kursus dalaman.
- 12. Mempertimbangkan secara bijak segala halangan bagi menjayakan matlamat sekolah.
- 13. Sentiasa melindungi guru daripada tekanan-tekanan yang tidak perlu.
- 14. Memberi tumpuan dan komitmen sepenuhnya terhadap perkara-perkara yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran serta memberi tanggung jawab kepada penolong kanan dan guru-guru lain bagi perkara-perkara yang tidak bersifat pengajaran dan pembelajaran.
- 15. Memberikan perhatian utama terhadap pengajaran dan pembelajaran serta kemajuan akademik pelajar-pelajar.

Kepimpinan Organisasi

Pada peringkat awal, pelantikan seseorang pengetua ke sekolah adalah berasaskan kepada kuasa sah yang diperolehi melalui surat pelantikannya sebagai pengetua. Kehadiran pengetua di sekolah tersebut adalah 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 dalam kalangan orang bawahannya supaya penglibatan mereka dalam melaksanakan tugas dapat berlaku secara sukarela. Visi dan misi yang dikongsi dapat direalisasikan bersama. Pembinaan pengaruh hanya dapat dilakukan melalui amalan akhlak dan sifat-sifat terpuji yang dinyatakan di atas.

Memimpin dan mengurus organisasi termasuk sekolah melibatkan dua aspek iaitu aspek teknikal dan aspek manusia. Aspek teknikal merangkumi persoalan struktur seperti carta organisasi, pembahagian tugas, saiz, peralatan dan kemudahan, sistem dan atur cara atau prosedur kerja. Aspek kemanusiaan pula meliputi hal-hal yang berkaitan dengan interaksi dan komunikasi, baik secara individu mahu pun secara kelompok, kepimpinan dan kepengikutan, dorongan atau motivasi, penyelesaian konflik, pengetahuan dan kemahiran, serta sistem nilai dan kefahaman pekerja.

Di sinilah terletak konsep pemimpin dan pengurus iaitu manusia dipimpin dan teknikal diurus. Peranan pengetua ialah memimpin, membimbing, memberi panduan dan arahan kepada guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar manakala aspek-aspek teknikal perlu diurus, disusun dan dirancang bagi disesuaikan dengan kehendak dan keperluan manusia yang ada di sekolah itu. Tujuannya adalah untuk memperoleh hasil yang optimum daripada proses kepimpinan dan pengurusan sekolah.

Mengikut Steve Radcliffe (2012), secara mudahnya pemimpin dan kepimpinan merujuk kepada tiga aspek utama, iaitu:

1. **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 organisasi yang menjadi tempat dia dilantik sebagai pemimpin.
2. **Melibatkan atau menarik orang lain (*engage*)** untuk bersama-samanya bagi merancang dan melaksanakan visi dan misi, menyediakan perancangan strategik jangka pendek dan jangka panjang organisasinya bagi mencapai matlamat yang telah dipersetujui bersama.
3. **Menyampaikan (*deliver*)** pandangan, idea, pendapat dan gerak kerja yang perlu dilaksanakan kepada mereka yang dipimpinnya. 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 dan dijelaskan, dapat difahami dan diterima dengan tepat oleh mereka yang berada di bawah pimpinannya.

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

1. **Tenaga Intelek (*Intellectual Energy*)** iaitu satu tenaga dalaman yang menggunakan kekuatan intelek atau mental dalam menjelaskan masa depan yang diingini bagi menjayakan matlamat organisasi pimpinannya.
2. **Tenaga Emosi (*Emotional Energy*)** iaitu kekuatan dalaman yang melibatkan kefahaman dan kesedaran diri sendiri serta orang lain. Tenaga ini penting dalam usaha organisasi itu maju ke depan menghadapi cabaran dan halangan ke arah pencapaian matlamat bersama. Tenaga emosi ini seakan sama dengan konsep Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*) yang dikemukakan Daniel Goleman (1995).
3. **Tenaga Semangat (*Spirit Energy*)** iaitu kekuatan semangat untuk berjuang bersama bagi menjayakan organisasi. Semangat ini penting bagi memastikan setiap orang merasakan bahawa mereka bersama bergerak dan berjuang untuk kemajuan organisasi mereka.
4. **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.

Dalam konteks kepimpinan organisasi sekolah, pengetua perlu mengadun semua sumber yang ada untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Antara perkara yang mesti dilakukan oleh pengetua bagi menjamin kejayaan dan keberkesanan sekolahnya ialah:

1. **Penyatuan atau perpaduan (*unity*)** semua anggota yang ada di sekolah adalah penting supaya setiap seorang daripada mereka memahami visi dan strategi yang telah dirancang. Semua ahli komuniti sekolah bercakap dalam satu bahasa dan berusaha mencapai matlamat secara bersama.
2. Pengetua perlu pada sepanjang masa melaksanakan tugas dan aktiviti dengan cara **kerja berpasukan (*team work*)**.
3. Setiap anggota di sekolah perlu dilibatkan sepenuhnya dan memberi sumbangan dalam menjayakan tugas dan aktiviti masing-masing. Komitmen dan penglibatan aktif menjadikan mereka sebagai **pemain pasukan (*team player*)** dalam mencapai matlamat sekolah.
4. Setiap dasar, program dan aktiviti yang dirancang mesti difahami dan dihayati oleh semua guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar. **Penghayatan (*internalization*)** ini penting supaya semua kerja dan tugasan yang dilaksanakan akan menjadi lebih berfokus.
5. Pengetua mesti membina nilai dan budaya kerja cemerlang pada sepanjang masa di sekolah. Amalan-amalan kecemerlangan mesti ditampilkan supaya suatu bentuk **pembudayaan (*culturalization*)** dapat wujud di sekolah. Etos dan watak sekolah dapat dibina melalui pembudayaan ini. Pemimpin yang berkesan memiliki kesepaduan dalam melaksanakan kerja buat mereka seharian.

Rajah 1: Kesepaduan Dimensi Kepimpinan Peribadi, Profesional dan Organisasi



Rajah 1 menunjukkan kesepaduan dimensi Kepimpinan Peribadi, Profesional dan Organisasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin sekolah. Kepimpinan peribadi menekankan kepada pembinaan akhlak dan sifat-sifat utama sebagai insan atau individu. Kepimpinan profesional memberi tumpuan kepada ilmu pengetahuan, kepakaran dan keyakinan diri terhadap profesion. Kepimpinan organisasi melibatkan elemen-elemen manusia, teknikal, struktur dan sistem. Gabungan ketiga-tiga dimensi ini membolehkan pengetua itu menjadi seorang yang mempunyai pengaruh yang kuat untuk memimpin guru-gurunya, menggunakan segala sumber yang ada secara optimum bagi mencapai misi dan visi sekolah serta memenuhi aspirasi negara.

Kesimpulan

Untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan dan memberi impak yang besar kepada sekolah, pengetua itu mesti mempunyai pemikiran strategik berfokus untuk mendapatkan yang terbaik daripada guru-guru dan staf sokongan di bawah pimpinannya. Pengetua bersama-sama dengan orang-orangnya perlu memahami gambaran yang lebih besar dan bagaimana usaha-usaha mereka dapat disesuaikan antara satu sama lain. Semua ini boleh menjadi pelengkap kepada teka-teki bagaimana menjadi seorang pengetua yang hebat, berkesan dan cemerlang.

Gambaran besar yang perlu dalam kepimpinan strategik berfokus pengetua ialah manusia, perancangan, proses dan prestasi (Cooper, 2013). Bagi mendapat gambaran dan panduan mengenai ciri-ciri utama sekolah berkesan, pengetua boleh merujuk kepada kertas kerja yang dibentangkan oleh Peter Mortimore di Institut Aminuddin Baki pada tahun 1995 atau Shahril @ Chairil Marzuki dan rakan-rakan (2010).

B. PEMBINAAN KAPASITI (*CAPACITY BUILDING*)

Merujuk aspek no.8 dalam Standard 1: Kepimpinan dan Hala Tuju, iaitu Perkongsian Kepimpinan (Jadual 1) Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) 2010. Aspek itu menyatakan bahawa kepimpinan sekolah perlu mewujudkan perkongsian tanggung jawab bagi memupuk kesedaran tanggung jawab bersama dalam mengurus sekolah. Hal yang demikian adalah bersesuaian dengan konsep pembinaan kapasiti (*capacity building*) yang mesti dimainkan oleh pengetua sekolah. Persoalannya ialah apakah yang dimaksudkan dengan pembinaan kapasiti (*capacity building*) dan bagaimanakah pembinaan kapasiti boleh dilaksanakan di sekolah?

Pembinaan kapasiti menyediakan peluang-peluang bagi membolehkan ahli organisasi bekerja bersama dengan cara yang baru. Hubungan rakan sekerja adalah merupakan teras kepada pembinaan kapasiti. Antara ciri sekolah yang gagal ialah ketiadaan komuniti profesional, wacana dan kepercayaan. Pada sekolah yang maju, wujudnya suasana kolaborasi dan juga komitmen bersama untuk melakukan kerja. Suasana ini wujud hasil daripada perkembangan perbincangan dan dialog dalam kalangan mereka yang bekerja dalam organisasi tersebut. Sekolah yang maju terdiri daripada guru-guru yang memainkan peranan yang bermakna secara aktif dalam mencari ilmu dan belajar bersama. Sekolah yang maju juga merupakan sebuah komuniti pembelajaran. Pembelajaran guru-guru mendapat perhatian yang serupa dengan pembelajaran murid. Konsep pembelajaran ini merupakan isu yang kritikal dan perlu diberi perhatian serius. Oleh sebab itulah Microsoft menyebut dalam pernyataan misinya, **“People are our greatest asset”**.

Sesungguhnya, pembinaan kapasiti melibatkan pembinaan hubungan, pembinaan kepercayaan dan pembinaan komuniti. Kepentingan pembinaan kapasiti adalah untuk memastikan bahawa sesebuah sekolah itu mempunyai “daya perkembangan-kendiri”(self-development force). Daya ini boleh terhasil melalui perkembangan dan perubahan yang berlaku dalam sekolah dan bilik darjah. Oleh itu, sekolah perlu membina keupayaan dalaman untuk mengurus perubahan dan kekal maju. Keadaan ini selari dengan kenyataan Hopkins et al.,1996 (dalam Harris, 2002) mengenai penambahbaikan sekolah secara dalaman. Menurut beliau, penambahbaikan sekolah bergantung kepada beberapa andaian berikut:

1. Sekolah mempunyai kapasiti untuk membuat penambahbaikan sendiri.
2. Penambahbaikan sekolah melibatkan perubahan budaya (*cultural change*).
3. Terdapat beberapa keadaan di peringkat sekolah dan bilik darjah untuk berlakunya perubahan;
4. Penambahbaikan sekolah menitikberatkan pembinaan kapasiti yang lebih besar untuk membolehkan perubahan berlaku.

Harris dan Lambert (2003), juga menegaskan bahawa selagi penambahbaikan sekolah hanya bergantung pada seorang atau beberapa orang atau arahan dari luar, maka perubahan itu akan mengalami kegagalan. Kegagalan disebabkan sekolah dan mereka yang berada di dalamnya mempunyai terlalu banyak kecenderungan untuk bergantung

kepada seorang ketua yang kuat atau pihak autoriti yang lain untuk mendapat arahan dan panduan. Oleh itu Harris dan Lambert menyarankan agar pengetua mengembangkan dan membina kapasiti kepimpinan kepada guru-guru. Kesannya, guru-guru akan dapat menyumbang dalam penambahbaikan dan kemajuan sekolah. Antara andaian yang mendasari pembinaan kapasiti kepimpinan guru-guru dan pelajar-pelajar adalah seperti berikut:

1. Semua orang mempunyai hak, tanggung jawab dan keupayaan untuk memimpin.
2. Persekitaran pembelajaran orang dewasa di sekolah adalah faktor penting dalam mencungkil bakat kepimpinan guru-guru.
3. Dalam persekitaran pembelajaran orang dewasa, peluang untuk penglibatan dan kemahiran menjadi keutamaan.
4. Cara kita mentakrifkan kepimpinan akan menentukan cara penglibatan seseorang di sekolah;
5. Guru perlu menjadi individu yang bertekad dan profesional, supaya menjadikan kepimpinan sebagai aspek penting dalam kehidupan profesionalnya;
6. Guru perlu bertekad dan melalui kepimpinannya, matlamat ini dapat direalisasikan.

Dalam hal ini terdapat **empat perkara pokok** yang menjadikan keupayaan atau kapasiti itu penting.

Pertamanya ialah **manusia** - para pemimpin, ahli-ahli profesional dan pelajar-pelajar yang mengembangkan sumbangan mereka untuk memajukan sekolah.

Keduanya ialah berkaitan dengan kewujudan penajajaran (*alignment*) dan sinergi bila sekolah membuat penyusunan dalaman, perhubungan dan pasukan yang dapat bekerja secara optimum.

Ketiganya berhubung dengan penyusunan organisasi seperti adanya kesepaduan program dan rangkaian dalaman yang menyokong perkembangan kapasiti peribadi dan interpersonal.

Keempat ialah berkenaan dengan perkongsian nilai-nilai, kesepaduan sosial, kepercayaan, kesejahteraan, tujuan moral, penglibatan, kecaknaan, penghargaan dan dihargai, yang merupakan bidang operasi kepimpinan.

Dua kunci utama komponen model pembinaan kapasiti adalah **komuniti pembelajaran profesional** (iaitu manusia, interpersonal dan penyusunan organisasi yang bekerja melalui perkembangan atau sinergi pembelajaran) dan **keupayaan kepimpinan** (sebagai usaha untuk menggerakkan kesepaduan sosial dan kepercayaan untuk memastikan pembinaan kapasiti berlaku).

Sehubungan itu, pembinaan kapasiti memberi perhatian kepada keadaan-keadaan perkembangan, kemahiran dan kebolehan untuk mengurus dan memudahkan perubahan yang produktif di peringkat sekolah. Pembinaan kapasiti juga sesuai kepada pemimpin untuk menjana kemajuan, perubahan dan perkembangan sekolah.

Bagi meningkatkan keupayaan sekolah menghadapi cabaran dan perubahan masa kini maka pengetua perlu memberi tumpuan kepada perkara-perkara di bawah ini, terutamanya membina keupayaan guru-guru, pelajar-pelajar bahkan ibu bapa yang berkepentingan dengan sekolah. Perkara-perkara yang perlu dilakukan oleh pengetua untuk meningkatkan keupayaan semua anggota sekolah dan pihak-pihak yang berkepentingan adalah melalui:

1. Pembinaan hubungan (*Relationship Building*)
2. Pembinaan Kepercayaan (*Trust Building*)
3. Pembinaan Komuniti (*Community Building*)
4. Pembinaan Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization Building*)

Dengan adanya faktor-faktor yang dinyatakan di atas, barulah sekolah itu dikatakan mempunyai kapasiti yang tinggi. Pengetua, guru-guru, ibu bapa dan pelajar-pelajar merupakan kumpulan pemimpin yang berkemahiran. Mereka menunjukkan penglibatan dan kemahiran yang tinggi dalam menyumbang kepada penambahbaikan sekolah secara berterusan. Persoalannya mengapakah kepimpinan guru menjadi asas kepada kapasiti kepimpinan? Mengikut Haris dan Lambert (2003) keadaan ini wujud adalah kerana:

1. Kepimpinan merupakan tugas semua orang – tiada seorang atau dua orang yang boleh melakukannya secara bersendirian;
2. Guru-guru mewakili kumpulan pendidik terbesar dan yang paling stabil;
3. Guru-guru merupakan mereka yang paling dekat dengan pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, mereka pencipta penting dan pelaksana penambahbaikan dan kemajuan sekolah;
4. Penglibatan yang meluas dan mahir dalam urusan kepimpinan membolehkan guru-guru menjadi rakan kongsi sepenuhnya dalam melakukan penambahbaikan dan kemajuan sekolah.

Kesimpulannya, pembinaan kapasiti kepimpinan bererti penglibatan secara meluas dan penuh kemahiran oleh semua komuniti sekolah. Kapasiti kepimpinan ini juga memastikan penambahbaikan dan kemajuan sekolah berlaku secara berterusan dan berkekalan. Pengetua perlu membina kepimpinan guru-guru supaya sekolah boleh mencapai tahap kapasiti tinggi bagi mengekalkan kemajuannya. Sekolah yang memiliki tahap kapasiti tinggi menunjukkan ciri-ciri berikut (Harris and Lambert, 2003):

1. Perkongsian visi menghasilkan kelangsungan program-program sekolah.
2. Maklumat berasaskan inkuiri dan penelitian menjadi keputusan dan tindakan.

3. Peranan dan tindakan adalah refleksi kepada penglibatan yang luas, kolaborasi dan tanggungjawab bersama.
4. Pencapaian pelajar adalah tinggi dan meningkat secara konsisten dan berterusan.
5. Kepimpinan berasaskan penglibatan yang meluas dan penuh kemahiran.

C. BUDAYA TINGGI

Pembinaan Budaya Tinggi bukan saja dalam kalangan guru-guru, tetapi juga melibatkan staf sokongan dan pelajar-pelajar. Antara elemen-elemen penting dalam menerapkan Budaya Tinggi ialah:

1. **Budaya kerja cemerlang dalam kalangan guru-guru.** Semua guru perlu menghayati dan mengamalkan *Total Quality Management* (TQM), nilai-nilai murni dan berakhlak mulia sepanjang masa. Amalan-amalan ini mampu memberi contoh teladan yang baik kepada semua komuniti sekolah dan amalan ini selari dengan amalan pengetua.
2. **Budaya kerja cemerlang staf sokongan.** Semua staf sokongan perlu memahami pentingnya budaya kerja cemerlang supaya mereka juga turut menyumbang kepada kecemerlangan sekolah.
3. **Budaya belajar cemerlang pelajar-pelajar di asrama dan di sekolah.** Bagi tujuan ini pelajar-pelajar perlu dilengkapi dengan kemahiran belajar dan kemahiran mengurus diri serta aktiviti yang berkualiti mengikut jadual dan masa yang ditetapkan.
4. **Budaya belajar berkualiti dalam bilik darjah.** Pelajar-pelajar perlu dilatih dengan kemahiran mendengar, berfokus, mengambil nota, menyiapkan kerja sekolah dan mengulang kaji yang sistematik dan berkesan supaya mendapat pulangan yang maksimum.
5. **Budaya hidup yang mengamalkan nilai-nilai murni dan berakhlak mulia.** Pelajar perlu dididik dan diasuh supaya menghayati cara hidup sihat, kemahiran generik dan insaniah supaya mereka dapat mempersiapkan diri bagi menghadapi kerjaya dan kehidupan masa depan yang amat mencabar.

D. JANGKAAN HASIL

KPM melalui Bahagian Pengurusan SBPSKK mengharapkan hasil yang dijangkakan daripada penerapan budaya tinggi dalam kalangan guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar dapat melahirkan ciri-ciri pelajar seperti berikut:

1. Melahirkan pelajar yang bakal menjadi pemimpin masa depan negara. Kemajuan dan kejayaan negara pada masa depan adalah menjadi tanggung jawab mereka nanti.
2. Melahirkan pelajar-pelajar yang mempunyai kebijaksanaan, kecerdasan yang tinggi, cerdik, pintar dan pandai bagi menangani pelbagai cabaran

yang akan dihadapi pada masa depan.

3. Melahirkan pelajar-pelajar yang sihat tubuh badan dan sentiasa menjaga kesihatan diri. Penyertaan mereka dalam pelbagai aktiviti sukan dan permainan akan menjadikan mereka lebih sedar dari segi kepentingan kesihatan dan keselamatan diri. Negara dan organisasi amat memerlukan warga negara dan pemimpin yang sihat mental, iman dan fizikal supaya mereka dapat memberi sumbangan yang besar kepada negara dan organisasi yang dipimpinnya.
4. Melahirkan pelajar-pelajar yang berbudi bahasa, sopan santun dan rendah hati. Kemahiran ini penting dalam mengurus dan memimpin negara dan organisasi.
5. Melahirkan pelajar-pelajar yang memiliki keimanan yang tinggi dan bertakwa. Kekuatan kerohanian ini amat penting kepada pelajar bagi mendepani cabaran dan ancaman yang mungkin boleh menjejaskan kemajuan negara dan organisasi yang dipimpinnya.
6. Melahirkan pelajar-pelajar yang holistik dan memiliki kemahiran generik dan insaniah. Kemahiran ini penting dalam usaha mereka menjadi seorang warga negara yang berguna dan pemimpin organisasi yang berkesan.

KESIMPULAN

Pengetua merupakan pemain utama yang akan mencorakkan iklim, warna serta menjadi penggerak kepada kejayaan sesebuah sekolah. Pengetua yang berakhlak mulia dan memiliki sifat-sifat utama akan dipandang sebagai seorang yang berintegriti, jujur, dihormati dan ditaati oleh semua pimpinannya. Pengetua mesti memimpin sekolahnya secara profesional dan menggunakan segala sumber yang ada secara berkesan demi kejayaan organisasinya. Namun begitu, pengetua tidak mampu bergerak berseorangan dalam memimpin sekolahnya.

Sokongan dan dokongan daripada guru-guru, staf sokongan, pelajar-pelajar, ibu bapa dan pihak-pihak yang berkepentingan adalah perlu untuk melakukan penambahbaikan dan kemajuan sekolah. Pengetua dikehendaki membina kapasiti kepimpinan yang ada pada semua anggota komuniti sekolah supaya mencapai tahap yang tinggi. Bagi mencapai tujuan ini, semua pihak perlu bekerjasama sebagai satu pasukan yang kuat dan berprestasi tinggi dengan mengamalkan budaya kerja cemerlang. Natijah akhirnya ialah pihak sekolah dapat melahirkan pelajar-pelajar yang berkualiti, berakhlak mulia, bertanggung jawab, berilmu pengetahuan, berketrampilan dan berkemahiran sebagaimana yang dihasratkan oleh kerajaan melalui PPPM (2013 -2025).

3

KERANGKA KERJA



BAB 3

KERANGKA KERJA

Pendahuluan

Bagi melancarkan program Fellow Kanan, beberapa panduan dan rangka kerja telah dipilih, digunakan dan dibangunkan dalam memandu pelaksanaan program ini. Antara panduan utama yang digunakan ialah Buku PPPM (2013-2025), Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) 2010 dan kerangka kerja yang dibina sendiri oleh Fellow Kanan. Kerangka Kerja yang dibina oleh Fellow Kanan merupakan tunjang utama pelaksanaan program ini dan merupakan model rekaan Fellow Kanan berdasarkan dapatan daripada lawatan dan proses *coaching dan mentoring* yang digunakan.

Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) 2010

Dalam melaksanakan program ini, Fellow Kanan menggunakan Buku Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010 (edisi Disember 2012) yang diterbitkan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pendidikan Malaysia (Bab 2 dan Bab 3) sebagai asas dalam bekerja.

Berdasarkan SKPM (2010) Bab 2, terdapat lapan aspek dan kriteria kritikal penilaian Standard. Aspek 1:Kepimpinan dan Hala Tuju. Jadual 1 menjelaskan aspek dan kriteria kritikal pengetua. Fellow Kanan menggunakan maklumat ini sebagai panduan untuk mengukur dan menilai kepimpinan pengetua.

Jadual 1:Aspek dan Kriteria Kritikal

No Aspek	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 tanggung jawab bersama dalam mengurus sekolah

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

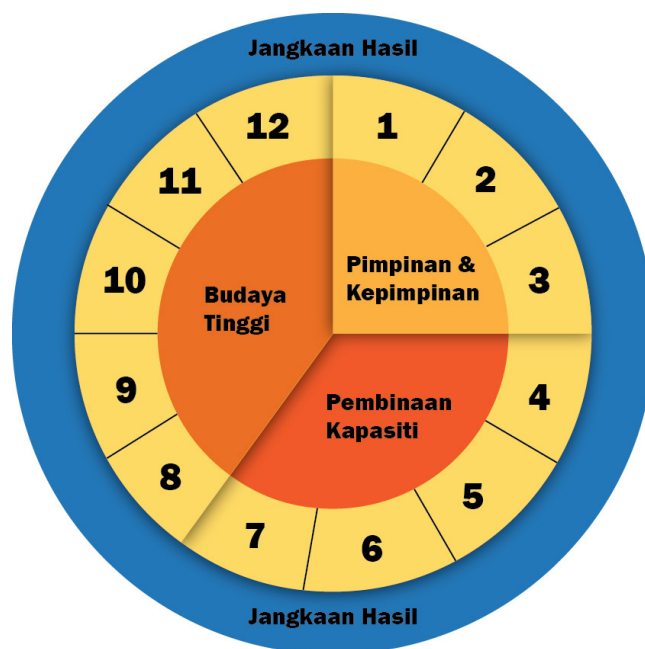
Merujuk kepada SKPM 2010, Bab 3 yang berkaitan dengan Pernyataan Standard pula turut digariskan sebanyak lapan peranan yang perlu dimainkan oleh pengetua sekolah seperti yang disenaraikan di atas. Di bawah tajuk Kriteria Kritikal (rujuk Jadual 1).

Selain itu, Buku PPPM (2013 – 2025) merupakan punca autoriti utama Program Fellowship Kementerian Pendidikan Malaysia. Fellow Kanan dipertanggungjawabkan untuk merealisasikan inisiatif-inisiatif yang terdapat dalam buku tersebut.

Kerangka Kerja Fellow Kanan

Kerangka kerja yang digunakan merupakan hasil keputusan mesyuarat dan perbincangan yang telah diadakan pada 21 hingga 23 November 2013. Mesyuarat ini dihadiri oleh semua Fellow Kanan bersama dengan pengetua-pengetua sekolah yang terlibat, wakil Bahagian Pengurusan SBPSKK dan pihak pengurusan IAB selaku urus setia. Pada 15 hingga 17 Disember 2013 iaitu sempena Persidangan *Blue Ocean Strategy*, satu rumusan model telah diterima sebagai kerangka kerja Fellow Kanan apabila membuat lawatan ke sekolah-sekolah berkenaan.

Rajah 1: Rangka Kerja dan Model Fellow Kanan (2013)



PANDUAN RAJAH

Nombor	Asas	Keterangan	Hasil
1	Pemimpin dan Kepimpinan	Kepimpinan Peribadi	Pemimpin yang holistik, berperibadi, global, sihat dan berilmu
2		Kepimpinan Profesional	
3		Kepimpinan Organisasi	
4	Pembinaan Kapasiti	Pembinaan Perhubungan	
5		Pembinaan Kepercayaan	
6		Pembinaan Komuniti	
7		Pembinaan Organisasi Pembelajaran	
8	Budaya Tinggi	Budaya Hidup	
9		Budaya Staf	
10		Budaya Staf Sokong	
11		Budaya di asrama	
12		Budaya dalam bilik darjah	

MODEL FELLOW KANAN

Kepimpinan Peribadi • Akhlak Mulia • Kebijaksanaan • Amanah • Kebenaran • Penyampaian • Keberanian • Kesabaran	Kepimpinan Profesional • Kepimpinan Transformasi • Kepimpinan Situasi • Kepimpinan Instruksional	Kepimpinan Organisasi • Teknikal • Manusia • Penyatuan/Perpaduan • Team work • Team Player • Internalization • Culturalization	PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN		
Pembinaan Perhubungan (Relationship Building)	Pembinaan Kepercayaan (Trust Building)	Pembinaan Komuniti (Community Building)	Pembinaan Organisasi Pembelajaran (Learning Organisation)	PEMBINAAN KAPASITI	
Budaya hidup yang mengamalkan nilai-nilai murni dan berakhlak mulia	Budaya kerja cemerlang dalam kalangan staf profesional.	Budaya kerja cemerlang staf sokongan.	Budaya belajar cemerlang pelajar-pelajar di asrama dan sekolah.	Budaya belajar berkualiti dalam bilik darjah.	BUDAYA TINGGI
Melahirkan pemimpin masa depan yang global.	Seorang yang Bijaksana/ Cerdas/Cerdik/ Pandai.	Seorang yang sihat tubuh badan.	Seorang yang berbudi bahasa/Sopan/ Rendah hati.	Seorang yang beriman dan bertakwa.	Seorang yang holistik dan memiliki kemahiran generik dan insaniah.
JANGKAAN HASIL					

4

MODEL COACHING DAN MENTORING



BAB 4

MODEL COACHING DAN MENTORING

Definisi dan Perbezaan

Dalam melaksanakan tugas Fellow Kanan menggunakan pelbagai model *coaching* dan *mentoring*. Model yang digunakan adalah berdasar konteks, stail dan pendekatan semasa. Elemen-elemen utama ini digabung jalin dengan aktiviti yang dirancang bagi memenuhi jangkaan khusus (*specific expectation*) dan hasil khusus (*specific outcome*).

Coaching ialah intervensi jangka pendek bertujuan untuk meningkatkan prestasi atau membangun sesuatu kompetensi; atau/dan merupakan satu proses yang membolehkan pembelajaran dan pembangunan berlaku ke arah peningkatan prestasi diri. [Parsloe, E (1999), *The Manager as 'Coach And Mentor'*. London: CIPD].

Mentoring bertujuan untuk membantu dan menyokong mereka yang berada di bawah bimbingan untuk mengurus pembelajaran mereka sendiri supaya dapat mengoptimumkan potensi, membangunkan kemahiran, meningkatkan prestasi dan menjadikan mereka seperti yang diharapkan. [CIPD (2004) *Coaching and Buying Coaching Services : A Guide*. London : Chartered Institute of Personnel and Development]

Terdapat beberapa perbezaan antara *coaching* dan *mentoring*. Cultterbuck (2001) membezakan kedua-duanya seperti di bawah.

COACHING	MENTORING
Berkaitan dengan tugas itu sendiri.	Berkaitan implikasi pada tugas.
Fokus terhadap kemahiran (<i>skill</i>) dan prestasi.	Fokus kepada kebolehan (<i>ability</i>) dan prestasi.
Umumnya peranan dimainkan Ketua Jabatan.	Peranan lebih baik dimainkan pihak luar.
Agenda telah ditentukan atau boleh ditentukan <i>coach</i> .	Agenda ditentukan <i>mentee</i>
Penekanan maklum balas kepada <i>coachee</i>	Penekanan maklum balas dan refleksi kepada <i>mentee</i>
Biasanya merupakan hubungan jangka pendek	Biasanya merupakan hubungan berpanjangan.
Maklum balas dan perbincangan adalah secara terbuka dan mendalam (<i>explicit</i>)	Maklum balas dan perbincangan adalah berhubung perkara tertentu/ dan menjurus (<i>implicit</i>) kepada isu-isu keperibadian dan tingkah laku

Main Peranan

Dalam hal ini, Fellow Kanan memainkan peranan seperti berikut dalam melaksanakan *coaching* dan *mentoring* iaitu sebagai;

- Penasihat
- Guru
- Rakan
- Pembimbing
- *Coach*
- Fasilitator
- Kaunselor
- Pemimpin
- *Mentor*
- Model

Untuk melaksanakan tugas ini dan memainkan peranan dengan berkesan terdapat pelbagai kualiti Peribadi atau Set-set Kemahiran (*Skill Sets*) yang diamalkan.

- Kecندان yang baik. (*Good humour*)
- Sangat berminat (*Enthusiastic*)
- Berinspirasi (*Inspirational*)
- Penyelesai masalah (*Problem Solver*)
- Memberi sokongan / empati (*Supportive/Empathy*)
- Berpengetahuan dan cekap dalam kemahiran dan amalan bidang berkaitan (*Knowledgeable and competent in subject skills & practices*)
- Pemikir kreatif (*Creative Thinker*)
- Cemerlang dalam kemahiran komunikasi dan interpersonal. (*Good Communication and Interpersonal Skills*)
- Cemerlang dalam kemahiran perkongsian (*Good Partner Skills*)
- Berupaya menyelesaikan dan menghapuskan konflik (*Able to resolve or defuse conflict*)
- Pengurus masa yang berkesan (*Effective Time Manager*)
- Boleh membina keutamaan (*Prioritises*) dan menentukan sasaran (*sets targets*)
- Pelan tindakan (*Action Plans*)
- Penulisan laporan (*Report Writing*)
- Bijak menyesuaikan diri dalam konteks organisasi (*'Politically' astute beyond the immediate context*)
- Reflektif (*Reflective*)

Selain itu, Fellow Kanan juga melaksanakan *coaching* dan *mentoring* dengan cara-cara seperti berikut;

<i>Coaching</i>	Fellow Kanan respon kepada keperluan kemahiran jangka pendek yang diperlukan oleh <i>coachee</i> . Fellow Kanan memberi galakan serta menyediakan <i>coachee</i> dengan ilmu supaya dapat mempertingkatkan kemahiran tertentu.
<i>Mentoring</i>	Fellow Kanan berkongsi ilmu kepakarannya dengan <i>coachee</i> supaya <i>coachee</i> dapat menggunakan kepakaran yang diperoleh dalam melaksanakan tugasnya.
<i>Modeling</i>	Fellow Kanan menjadi model berkesan dari segi tindakan, sikap dan menunjukkan strategi yang berjaya.
<i>Counseling</i>	Fellow Kanan sebagai pendengar reflektif membantu klien menyelesaikan masalah. Fellow Kanan mengemukakan soalan-soalan berkaitan ke arah tindakan yang perlu diambil oleh <i>coachee</i> .
<i>Teaching</i>	Fellow Kanan memberi inspirasi dan galakan dengan tujuan membantu pengetua mengintegrasikan ilmu pengetahuan dalam amalan harian.
<i>Buddy</i>	Fellow Kanan menyokong pengetua baru untuk memulakan tugas mereka dalam organisasi sebagai rakan karib.
<i>Advising</i>	Fellow Kanan memberikan nasihat berasaskan kepakaran ilmu dan pengalaman yang ada padanya.
<i>Leading</i>	Fellow Kanan memberi dorongan, semangat dan hala tuju bagi mencapai hasil yang ditetapkan.

MODEL DALAM PELAKSANAAN PROGRAM

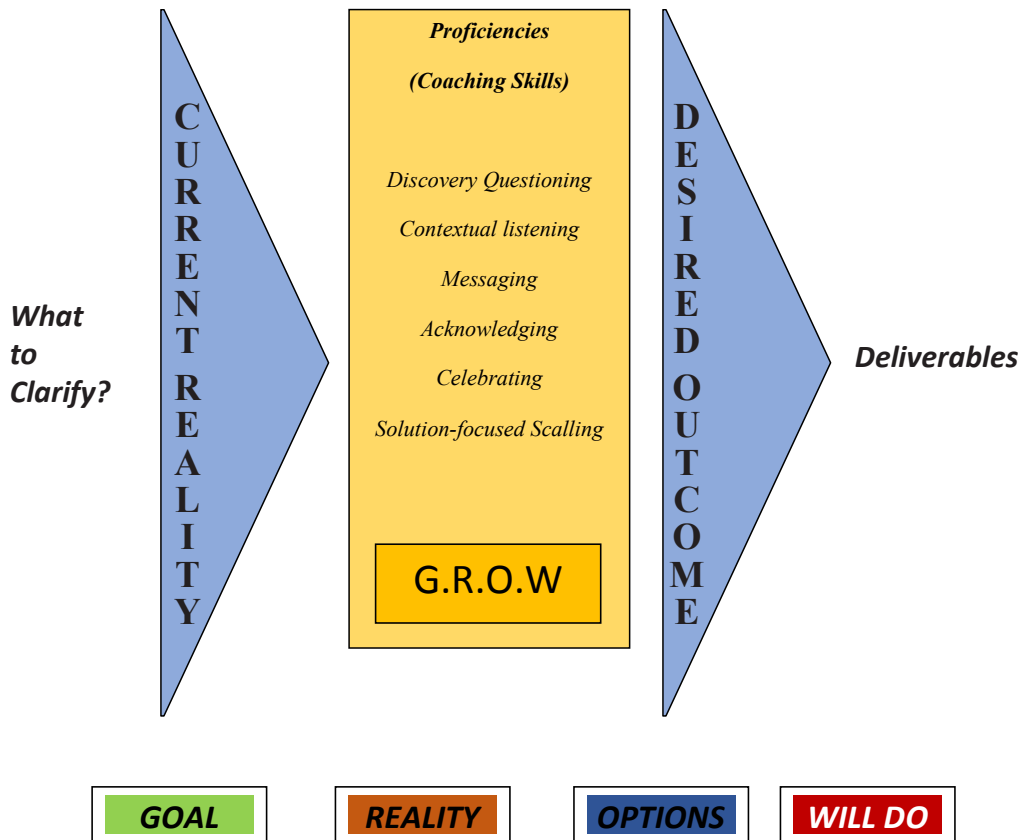
Fellow Kanan disarankan menggunakan **Model GROW** sewaktu melaksanakan *Coaching* dan *mentoring* (CaM) di sekolah masing-masing. Penggunaannya bertujuan melihat **matlamat (goal)** yang ingin dicapai, **realiti semasa (current reality)** yang berlaku, **pilihan-pilihan (options)** yang diambil untuk mencapai tujuan dan **tindakan (will do)** yang akan dilakukan seterusnya bagi mencapai **matlamat (goal)** tersebut. Semua perkara ini mungkin telah ditulis dengan jelas dalam **Buku Perancangan Tahunan Sekolah**. Fellow Kanan juga perlu merujuk kepada Model LCM, IAB (2006), Pelan Operasi Pertemuan Coach (Fellow Kanan) dan *Coachee* (Pemimpin sekolah) yang disesuaikan daripada Model SIPartner, IAB 2012 dan model-model lain yang dikeluarkan oleh IAB dari semasa ke semasa.

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*).

Rajah 2: Model GROW

HOW TO COACH?



Sumber: Bisnes dan Eksekutif Coaching (2007)

Penjelasan Gambar rajah 2, model GROW:

GOAL (Matlamat): Matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Perbincangan berfokus kepada perkara-perkara berikut;

- ❖ Satu atau beberapa matlamat yang berkaitan;
- ❖ Matlamat yang dipilih oleh pemimpin sekolah bukannya oleh Fellow Kanan; dan
- ❖ Matlamat yang mampu dicapai

REALITY (Realiti semasa): Apa yang ada dan sedang berlaku sekarang untuk dijelaskan:

- ❖ Tumpuan akan diberikan kepada realiti sekarang dalam pelbagai aspek
- ❖ Tumpuan kepada menjelaskan isu-isu semasa yang utama.
- ❖ Tumpuan kepada peluang-peluang atau kemungkinan.
- ❖ Tumpuan kepada matlamat sekarang.
- ❖ Fokus kepada penyelesaian,
- ❖ Yang utama didahulukan

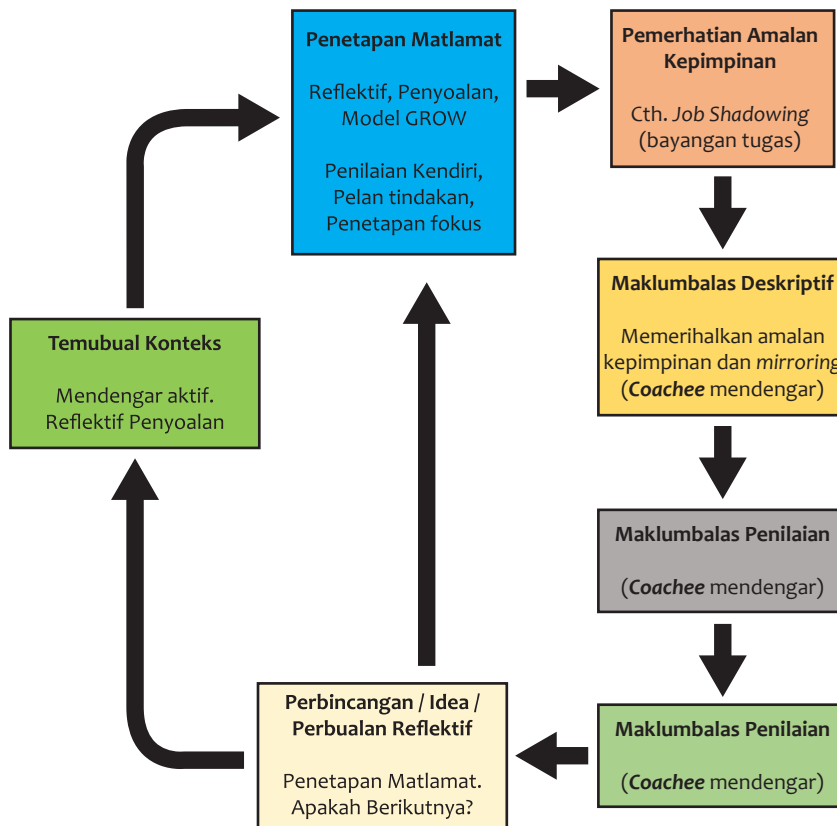
OPTIONS (Pilihan): Apakah pilihan-pilihan yang ada.

- ❖ Pilihan yang terbaik antara beberapa pilihan yang ada.
- ❖ Halangan yang mungkin berbangkit.
- ❖ Jalan-jalan menuju ke matlamat.
- ❖ Pilihan yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time Frame*)

WILL DO (Deliverables)(Tindakan): Apakah tindakan yang akan dilaksanakan.

- ❖ Suatu penyelesaian situasi yang muktamad.
- ❖ Pelan tindakan untuk mencapai hasil.
- ❖ Tenaga penggerak utama atau kritikal.
- ❖ Perancangan selepas sesi *coaching dan mentoring*.
- ❖ Pengesahan tindakan yang diambil itu adalah yang terbaik.
- ❖ Mendapat maklum balas hasil daripada pemantauan,
- ❖ Memahami cabaran yang tidak diketahui sebelumnya.

Rajah 3: Kerangka Leadership Coaching dan Mentoring



Model 1: Model LCM, IAB (2006)

Rajah di atas menunjukkan aktiviti *coaching* dan *mentoring* adalah suatu proses yang berterusan bermula dengan penetapan matlamat. Fellow Kanan akan melakukan pemerhatian amalan diikuti dengan maklum balas deskriptif. *Coachee* akan mendengar dan diikuti dengan maklum balas penilaian. Fellow Kanan pula akan mendengar. Aktiviti ini diikuti dengan refleksi dan perbincangan idea serta penetapan semula matlamat. Sebagai satu pusingan aktiviti berterusan sehingga *coachee* mendapat manfaat daripada aktiviti ini.

Rajah 4: Pelan Operasi Sesi Pertemuan Coach (Fellow Kanan) dan Coachee (Pemimpin Sekolah)

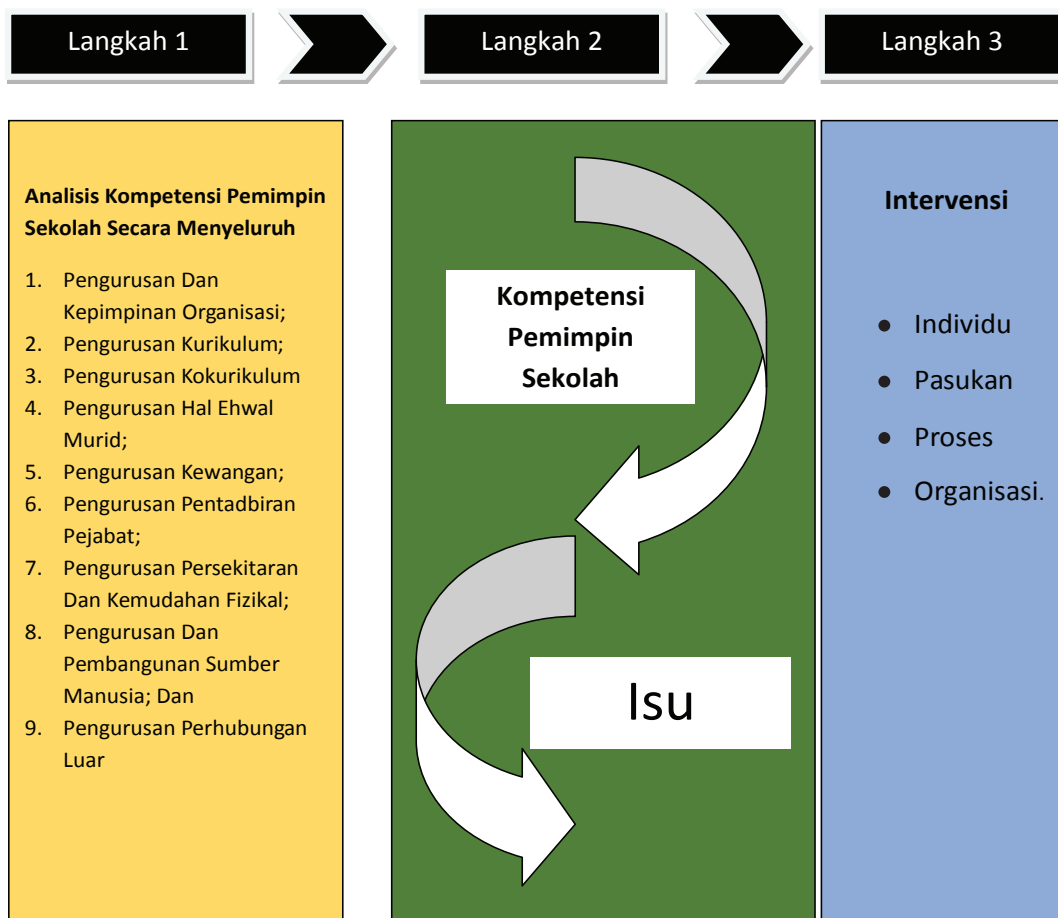


Adaptasi dari Model SIPartner, IAB

Tiga pertemuan dilakukan dalam melaksanakan *coaching* dan *mentoring*. Selepas lawatan pertama, *coachee* diberikan masa untuk melaksanakan hasil *coaching* dan *mentoring* diikuti dengan lawatan kedua dan ketiga.

Rajah 5: Matlamat dan Pelan Operasi

Mengupayakan pemimpin sekolah dalam kompetensi kecemerlangan kepimpinan sekolah.

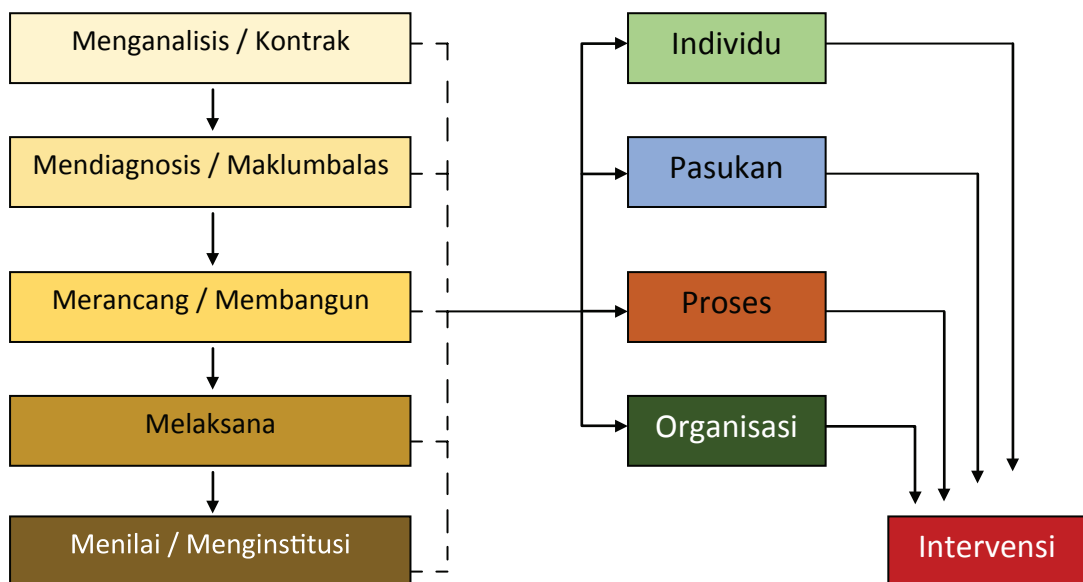


Mengupayakan : menjadikan berupaya (mampu, boleh, dapat, dsb) mencapai sesuatu, membolehkan

Kompetensi: kebolehan, pengetahuan dan kemahiran untuk melakukan sesuatu dengan cekap atau dengan jayanya

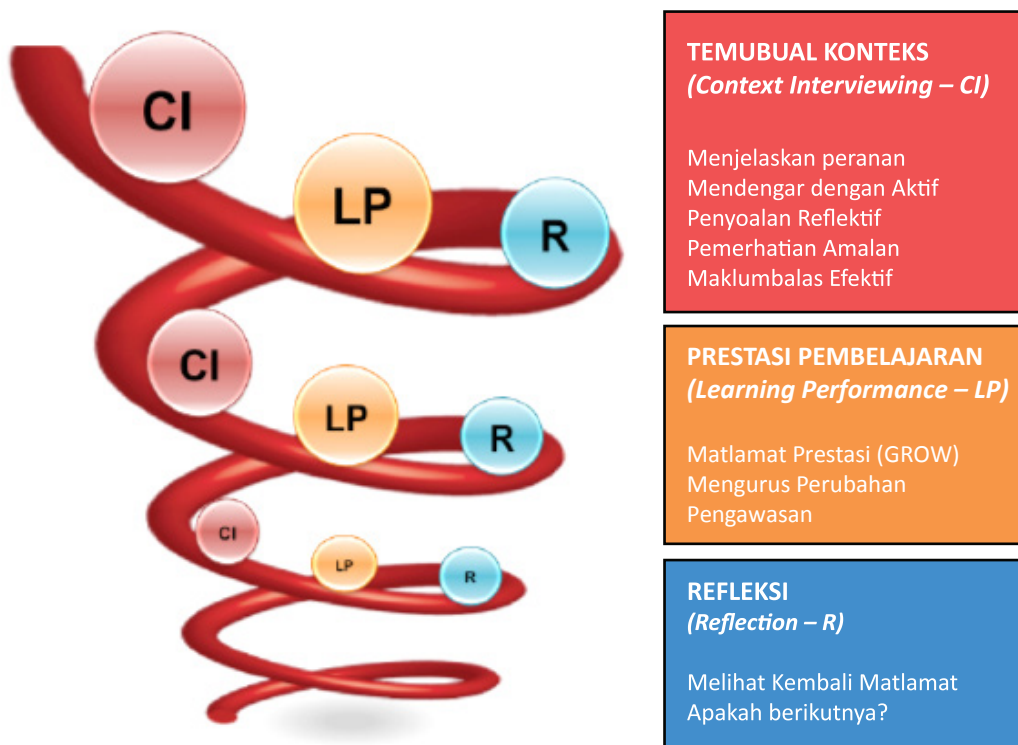
Intervensi: campur tangan dalam urusan antara dua pihak (orang, negara, golongan).

Rajah 6: Model Proses Pembangunan Organisasi



Model Pembangunan Organisasi, IAB (2012)

Rajah 7: Model Spiral Coaching dan Mentoring IAB



Model Spiral Coaching dan Mentoring IAB digunakan sebagai panduan pelaksanaan Program Fellow Kanan. Model ini telah digunakan dalam pelaksanaan Program ‘*School Improvement Program*’ mulai 2012. Proses pelaksanaan Program *SIPartner* adalah berdasarkan kerangka *Coaching dan Mentoring Kepimpinan (CMK)* seperti gambarajah di atas. Ianya bermula dengan membina kepercayaan. Kepercayaan *coachee* terhadap seorang *coach* amat diperlukan bagi meneruskan hubungan dan seterusnya menjadi rakan pembimbing. Di peringkat permulaan ini, amat kritikal seorang *coach* mempunyai kemahiran untuk membina kepercayaan kerana besar kemungkinan ia mengambil masa.

5

PELAPORAN



BAB 5

PELAPORAN

Pendahuluan

Lawatan ke sekolah adalah merupakan aktiviti utama Fellow Kanan. Dalam lawatan tersebut, Fellow Kanan telah menjalankan kerja-kerja *coaching dan mentoring* berdasarkan model G.R.O.W. Bagi tujuan untuk membantu pihak sekolah, Fellow Kanan telah memberi tumpuan pada tiga bidang utama iaitu pemimpin dan kepimpinan, pembinaan kapasiti dan budaya tinggi. Perkara ini bertujuan bagi membantu pihak sekolah meningkatkan lagi prestasi, terutamanya dalam bidang akademik dan juga kemajuan sekolah berkenaan pada keseluruhannya.

Fellow Kanan menggunakan pendekatan berbeza dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti mereka dalam menyediakan format pelaporan masing-masing. Langkah ini bertujuan untuk memastikan Fellow Kanan menjalankan aktiviti-aktiviti mereka mengikut situasi dan konteks di sesebuah sekolah. Hal yang demikian akan membolehkan mereka menggunakan kaedah profesional secara meluas tanpa terikat dengan format tertentu. Mereka juga boleh menggunakan budi bicara masing-masing untuk melaporkan segala perkara yang relevan berkaitan dengan kerja-kerja mereka.

Fellow Kanan dikehendaki melawat sekolah sekurang-kurangnya tiga kali setahun. Lawatan pertama ialah tiga hari manakala lawatan kedua dan ketiga adalah selama dua hari setiap kali lawatan. Namun begitu, Fellow Kanan juga dibolehkan melawat sekolah apabila diperlukan.

Pada perjumpaan terakhir dalam setiap lawatan, Fellow Kanan akan berbincang dengan pengetua dan semua penolong kanan untuk merumuskan semua dapatan dan isu-isu berbangkit. Dapatan dan isu-isu tersebut adalah hasil daripada perjumpaan dengan guru kanan mata pelajaran, guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar. Rumusan Fellow Kanan dapat digunakan pengetua dan seluruh ahli organisasi sekolah bagi tujuan membuat penambaan dan kemajuan sekolah.

Pelaporan

Pelaporan adalah satu aspek penting dalam kerja-kerja Fellow Kanan. Selepas, setiap lawatan ke sekolah, Fellow Kanan dikehendaki menyediakan laporan tentang aktiviti-aktiviti yang dijalankan. Laporan itu dibuat berdasarkan hasil daripada perbincangan dan maklum balas dengan Pengetua, Penolong Kanan, guru kanan mata pelajaran dan guru-guru lain di sekolah berkenaan.

Laporan tersebut digunakan untuk tujuan merekodkan apa yang telah dibuat oleh Fellow Kanan dan kemudiannya laporan itu diserahkan kepada semua pihak yang berkepentingan. Selain itu, laporan-laporan ini boleh dijadikan sebagai maklumat kepada sekolah bimbingan. Laporan juga boleh digunakan pihak KPM bagi mengikuti perkembangan kerja-kerja yang dilakukan Fellow Kanan. KPM juga boleh mengetahui sejauh mana aktiviti-aktiviti yang telah dijalankan.

Laporan Fellow Kanan mengandungi dapatan-dapatan mengenai:

- i) Pemimpin dan kepimpinan - Di bawah pemimpin dan kepimpinan, aspek-aspek yang diberi perhatian ialah peribadi pengetua, stail kepimpinan, tahap profesionalisme dan pengurusan organisasi.
- ii) Pembinaan kapasiti - Manakala dari segi pembinaan kapasiti, Fellow Kanan melaporkan usaha-usaha yang dijalankan pengetua untuk membina hubungan dan kepercayaan supaya sekolah di bawah pimpinannya menjadi sebuah komuniti. Usaha-usaha yang dijalankan oleh pengetua akan mewujudkan sebuah komuniti pembelajaran professional di sekolahnya.
- iii) Budaya tinggi - Fellow Kanan juga melaporkan tentang budaya kerja berkualiti yang diamalkan oleh guru-guru dan staf sokongan. Manakala pelaporan mengenai pelajar pula adalah berdasarkan kepada budaya belajar cemerlang.

Selain menggunakan Rangka Kerja Fellow Kanan, model G.R.O.W., Fellow Kanan juga menggunakan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) versi 2010.

MODUS OPERANDI

LAWATAN PERTAMA (TIGA HARI)

Hari Pertama

8.30 pagi – 10.30 pg:

Perjumpaan dengan pengetua bagi tujuan membina *rapport* dan pembinaan rasa yakin dan percaya antara pengetua dengan Fellow Kanan. Di sini Fellow Kanan dapat membuat pemerhatian dan membina kontrak secara lisan tentang kedatangannya. Fellow Kanan boleh menjelaskan skop dan bidang-bidang yang akan diberi perhatian dalam lawatan pertama ini. Semakan terhadap perancangan tahunan sekolah menjadi panduan perbincangan. Sebagai panduan, Fellow Kanan menggunakan **Model G.R.O.W.** dan pendekatan *Coaching and Mentoring* untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai situasi dan isu-isu yang sedang dihadapi oleh pengetua dan guru-guru. Apakah **matlamat (Goal)** yang hendak dicapai? Apakah **realiti (Current Reality)** yang sedang dihadapi? Apakah **pilihan-pilihan (Options)** terbaik yang ada? Apakah **tindakan (Will do)** yang akan dilakukan oleh pihak sekolah untuk mencapai **matlamat (Goal)** yang telah ditetapkan?

10.30 pagi – 12.30 tgh:

Perjumpaan dengan semua Penolong Kanan dan semua Guru Kanan Mata Pelajaran. Dalam perjumpaan ini Fellow Kanan memberi tumpuan terhadap bidang tugas masing-masing. Perjumpaan kebanyakannya dijalankan secara individu atau kumpulan kecil. Semua dokumen yang disediakan oleh sekolah berkaitan kurikulum menjadi panduan perbincangan.

2.30 ptg – 4.30 ptg :

Ceramah kepada pelajar-pelajar tingkatan 3 atau tingkatan 5. Tajuk ceramah berkisar kepada visi dan misi SBP, membentuk pelajar yang bertaraf dunia, persediaan diri menghadapi peperiksaan PMR atau SPM.

Hari Kedua:**8.30 pagi – 9.30 pg:**

Perjumpaan dengan pengetua untuk memberi maklum balas awal tentang hasil perbincangan dengan penolong-penolong kanan, ketua-ketua mata pelajaran dan perjumpaan dengan pelajar-pelajar.

9.30 pagi – 12.30 tgh:

Meneruskan perjumpaan dengan ketua-ketua Panitia mata pelajaran untuk mengenal pasti permasalahan dan isu-isu berkaitan dengan kerja berpasukan, perhubungan, kepercayaan, komuniti pembelajaran profesional guru-guru, perkongsian bahan-bahan pengajaran dan pembangunan profesionalisme mereka. Semakan terhadap perancangan panitia dan sasaran menjadi panduan perbincangan.

2.30 ptg – 4.30 ptg :

Ceramah kepada pelajar-pelajar tingkatan 1 atau tingkatan 2 atau tingkatan 4 yang merangkumi tajuk-tajuk berkaitan peranan dan kemahiran-kemahiran yang perlu mereka kuasai sebagai pelajar SBP.

Hari Ketiga:**8.30 pagi – 9.30 pg:**

Perjumpaan dengan pengetua untuk melaporkan dapatan daripada perbincangan dengan ketua-ketua panitia dan isu-isu yang berkaitan untuk perhatian dan tindakan pengetua.

9.30 pagi – 12.30 tgh :

Meneruskan perjumpaan dan perbincangan dengan guru-guru yang diberi tanggung jawab dalam pengurusan asrama, disiplin, kokurikulum. Kaunselor, penyelarass tingkatan dan program-program sekolah. Semakan terhadap dokumen-dokumen yang disediakan oleh sekolah menjadi panduan kepada semua perbincangan yang dijalankan. Lawatan ke asrama, dewan makan, pusat sumber, makmal komputer dan lain-lain turut dilakukan.

2.30 ptg – 4.30 ptg :

Ceramah kepada semua guru, terutamanya berkenaan dengan pembinaan pasukan, budaya kerja cemerlang, pengurusan kurikulum dan panitia mata pelajaran, pembinaan kapasiti kepimpinan dalam kalangan guru-guru dan peranan mereka dalam mencapai matlamat sekolah

LAWATAN KEDUA (DUA HARI)

Hari Pertama:

8.30 pg – 9.30 pg:

Fellow Kanan berjumpa dengan pengetua untuk mendapatkan maklum balas hasil daripada perjumpaan masa Lawatan Pertama dulu. Apakah isu-isu yang belum ditangani dan apakah halangannya? Fellow Kanan menjelaskan matlamat Lawatan Kedua dan memohon persetujuan pengetua untuk berjumpa guru-guru yang terlibat. Pada lawatan kali ini Fellow Kanan lebih memberi fokus kepada pencapaian peperiksaan yang baru diumumkan dan pembinaan kapasiti serta budaya kerja berpasukan yang telah dilakukan oleh pengetua dengan bantuan kumpulan pengurusan atasan.

9.30 pg – 12.30 tgh.

Perjumpaan dengan semua Penolong Kanan dan semua Guru Kanan mata pelajaran untuk mendapat maklum balas mengenai pencapaian peperiksaan yang baru diumumkan dan kaitkan dengan keupayaan pelajar-pelajar pada tahun semasa.

2.30 ptg – 4.30 ptg

Perjumpaan dengan semua pelajar Tingkatan 5 untuk meninjau persiapan dari segi kandungan mata pelajaran dan mental mereka dalam menghadapi peperiksaan nanti.

Hari Kedua:

8.30 pg – 10.30 pg.

Perjumpaan dengan ketua-ketua panitia bagi mengesan isu-isu dan halangan-halangan yang sedang mereka hadapi dalam pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Ketua-ketua panitia juga didedahkan dengan pembinaan kapasiti yang menarik mereka untuk turut serta dalam proses kepimpinan sekolah. Penglibatan secara meluas dan kemahiran dalam kepimpinan mereka di sekolah dapat meningkatkan lagi kemajuan atau penambahbaikan sekolah.

10.30 pg – 12.30 tgh.

Perjumpaan dengan guru-guru mata pelajaran yang masih rendah pencapaian gred puratanya. Perbincangan lebih berfokus kepada strategi-strategi untuk meningkatkan gred purata bagi setiap kelas dan mengenal pasti pelajar-pelajar yang bermasalah. Perjumpaan juga diadakan dengan guru-guru lain termasuk kaunselor bagi membantu guru-guru mata pelajaran sebagai satu pasukan.

2.30 ptg – 4.30 ptg.

Perjumpaan dan ceramah kepada semua guru berhubung dengan persediaan mereka membantu pelajar-pelajar untuk berjaya dengan cemerlang dalam peperiksaan nanti. Ceramah lebih kepada strategi yang boleh dilaksanakan oleh sekolah, khususnya yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran serta program-program kecemerlangan yang boleh memberi impak tinggi kepada pelajar-pelajar. Selain itu, penekanan juga diberikan supaya semua guru memainkan peranan sebagai pemimpin di peringkat masing-masing untuk kebaikan sekolah.

LAWATAN KETIGA (DUA HARI)

Hari Pertama:

8.30 pg – 9.30 pg.

Perjumpaan dengan pengetua untuk mendapatkan maklum balas hasil daripada lawatan pertama dan kedua. Maklum balas ini penting untuk mengenal pasti isu-isu yang mungkin timbul daripada pelaksanaan tindakan yang telah diputuskan sebelumnya.

9.30 pg – 12.30 tgh..

Perjumpaan dengan semua penolong-penolong kanan bagi meninjau pelaksanaan tindakan masing-masing, dari segi pengurusan kurikulum, hal ehwal murid dan ko-kurikulum. Perjumpaan juga dibuat dengan Guru Kanan Mata pelajaran untuk mengenal pasti isu-isu berkaitan pengurusan akademik di bawah bidang masing-masing.

2.30 ptg – 4.30 ptg.

Perjumpaan dan ceramah kepada pelajar-pelajar tingkatan 2 atau 4 untuk menjelaskan tentang matlamat SBP, minat kerjaya, kemahiran belajar dan tuntutan ibu bapa, masyarakat dan negara kepada mereka.

Hari Kedua:

8.30 pg – 10.30 pg.

Perjumpaan dengan ketua-ketua panitia, kaunselor dan penyelaras-penyelaras program kecemerlangan akademik untuk melihat keberkesanan pengajaran dan pembelajaran serta program-program yang dijalankan. Pencapaian keputusan peperiksaan yang baru dilaksanakan oleh pihak sekolah turut dibincangkan bagi menganalisis sejauh mana sasaran yang telah ditetapkan oleh panitia masing-masing telah tercapai. Isu-isu lain yang berkaitan juga dibincangkan.

10.30 pg – 12.00 tgh.

Perjumpaan dengan staf sokongan secara berkelompok seperti kumpulan perkeranian, kumpulan penyelia makmal, penyelia asrama dan kumpulan pekerja asrama dan sekolah.

12.00 tgh.- 1.00 ptg.

Perjumpaan dengan pengetua dan semua penolong kanan untuk merumuskan semua dapatan dan isu-isu yang berbangkit daripada semua perjumpaan dengan guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar untuk tindakan selanjutnya bagi melaksanakan penambahbaikan dan kemajuan sekolah. Fokus juga diberikan terhadap kepimpinan, pembinaan kapasiti, budaya tinggi dan jangkaan hasil seperti Rangka Kerja dan Model Fellow Kanan (2013). Model G.R.O.W. menjadikan rujukan semua pihak.

2.30 ptg – 4.30 ptg.

Ceramah kepada semua guru berkaitan dapatan terbaru dan pembinaan komuniti pembelajaran profesional di sekolah. Usaha-usaha bersama yang mesti dilakukan oleh semua pihak untuk penambahbaikan dan kemajuan sekolah.

CONTOH LAPORAN LAWATAN

SEKOLAH 'A'

1. BIDANG PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN.

1.1. Kepimpinan peribadi.

Pengetua merupakan seorang yang baik, berintegriti dan bersikap profesional dalam melaksanakan kebanyakan tindakannya. Pengetua berpengetahuan luas dan telah menampakkan keupayaan memberi bimbingan serta nasihat dalam pengurusan rutin bersama penolong kanan dan guru kanan mata pelajaran. Tahap komunikasi dan semangat kesepakatan bertambah mantap. Sebelum ini Pengetua tidak menunjukkan keyakinan tinggi walaupun telah mengikuti NPQH.

1.2. Kepimpinan profesional.

Pengetua telah memastikan visi dan misi dihayati sepenuhnya oleh seluruh warga sekolah. Kebanyakan arahan yang disampaikan adalah jelas untuk membolehkan warga sekolah melaksanakan tugas. Pengetua bersama menerajui penyediaan perancangan strategik yang merangkumi bidang kurikulum, kokurikulum dan sukan, hal ehwal murid dan kewangan. Pengetua memberi galakan dan pengiktirafan, memberi peluang memajukan diri, menjaga kebajikan dan keselamatan warga sekolah. Pemantauan dan penyeliaan telah dipertingkatkan dalam kalangan guru dan staf sekolah dan telah dapat menilai sejauhmana keberkesanan sesuatu program.

1.3. Kepimpinan organisasi. Pengurusan organisasi.

a] Pengagihan tugas telah dibuat secara seimbang berdasarkan potensi, kemahiran dan pengalaman yang ada pada sumber manusia. Prestasi kerja staf perlu dinilai secara sistematik dan adil. Program perkembangan staf juga dirancang dan dijalankan dan lebih berfokus.

b] Kemudahan prasarana diurus dengan baik untuk memastikan keselesaan dan keselamatan warga sekolah. Persekitaran sekolah dan suasana ceria, mesra, selesa dan selamat wujud bagi memastikan kesejahteraan warga sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab.

c] Pengurusan kewangan dan aset kerajaan perlu dipertingkatkan lagi selepas dibimbing melalui penandaarasan dan perbengkelan bersama Fellow Kanan dan Ketua Audit Negeri. Pada 2012, sekolah telah menerima Audit Berteguran tetapi pada 2013 telah menerima Audit Kewangan yang baik.

d] Pengurusan kurikulum meliputi aspek berkaitan agihan peruntukan kewangan mengikut mata pelajaran, kekerapan penilaian, bilangan latihan dan tugas, pakej mata pelajaran yang ditawarkan, pemilihan buku dan sumber pendidikan.

Ketetapan berkaitan pelaksanaan kurikulum perlu dirujuk dari masa ke masa dengan mematuhi Akta pendidikan, Peraturan Pendidikan, Surat Pekeliling Ikhtisas, surat siaran, dasar-dasar KPM dan mengikut keperluan sekolah.

e] Pengurusan mata pelajaran dilaksanakan dengan baik iaitu dengan melaksanakan program bagi meningkatkan kualiti pengajaran guru dan pemantauan dijalankan untuk melihat kekuatan dan kelemahan PdP untuk melaksanakan program penambahbaikan. Kajian impak telah dijalankan terhadap setiap program akademik yang dijalankan dengan lebih berfokus.

Penyusunan jadual waktu yang sesuai dengan mata pelajaran telah dilaksanakan. Ciri-ciri kreativiti dalam pengurusan dan pelaksanaan pembelajaran dan pengajaran telah dilaksanakan dalam kelas. Sumber pendidikan dan teknologi maklumat dan komunikasi telah mula dibangunkan bagi menyokong peningkatan kualiti pembelajaran.

f] Pengurusan peperiksaan, pentaksiran dan penilaian diurus dengan baik. Hasil peperiksaan, pentaksiran dan penilaian direkod dan dianalisis bagi mengesan pencapaian pelajar dan mengenal pasti isu, kekuatan dan kelemahan murid yang digunakan untuk tindakan penambahbaikan. Audit akademik telah dikemas kini dan digunakan dalam penyediaan program pemantapan dan pengayaan akademik sekolah.

g] Pengurusan kelab dan persatuan menggunakan rancangan aktiviti tahunan yang telah disediakan. Peralatan dan kemudahan asas telah dimanfaatkan secara optimum. Rekod kehadiran, penyertaan dan pencapaian murid telah dilaksanakan.

h] Pengurusan badan beruniform telah diurus mengikut rancangan aktiviti tahunan yang telah disediakan. Aktiviti yang dijalankan menarik dan mampu menggalakkan penglibatan pelajar secara aktif.

i] Pengurusan program sukan dirancang dengan mengambil kira aspek pengetahuan, kemahiran dan pembangunan sahsiah murid serta dilaksanakan sepanjang tahun persekolahan. Pengurusan jadual latihan berjalan dengan baik dan masa pembelajaran dan pengajaran telah dititikberatkan. Prasarana dan peralatan disediakan mengikut keperluan dan kesesuaian. Rekod aktiviti, penyertaan dan pencapaian murid disediakan.

j] Pengurusan hal ehwal murid dilaksanakan secara cekap dan berkesan. Program pemulihan, pencegahan dan pembangunan murid dirancang dengan baik. Sistem Rumah telah dijalankan secara berkesan dan sekolah telah menerima Anugerah Sistem Rumah. Keadaan asrama dalam keadaan yang baik. Begitu juga dewan makan di asrama dan kantin sekolah. Ini telah membolehkan Dewan Makan Asrama menerima tempat ketiga Anugerah Asrama Terbilang Tahun 2014.

2. BIDANG PEMBINAAN KAPASITI (CAPACITY BUILDING)

- 2.1. Pembinaan perhubungan. Pengetua telah menurunkan kuasa kepada penolong kanan untuk membolehkan keputusan dan tindakan bagi aspek yang sesuai dibuat. Peluang untuk meningkatkan kecekapan memimpin wujud melalui program latihan dalaman termasuk latihan sambil kerja. Kajian keperluan latihan telah dibuat secara berfokus agar latihan dapat memberi impak yang lebih berkesan dan berterusan. Sekolah beroperasi walaupun semasa ketiadaan Pengetua. Sokongan pentadbir untuk tingkatan kompetensi dan kemahiran guru khususnya semakin jelas terutamanya meningkatkan bilangan guru pakar untuk mata pelajaran dan kursus pedagogi yang lebih terkini.
- 2.2. Pembinaan kepercayaan. Walaupun Pengetua telah menurunkan kuasa untuk membolehkan penolong-penolong kanan sekolah membuat keputusan dan tindakan, Pengetua telah memastikan dan membimbing mereka untuk membuat keputusan yang tepat dan berkesan.
- 2.3. Pembinaan komuniti. Program perkembangan staf dilaksanakan secara terancang dengan menggunakan kepakaran dalaman dan luaran. Kepimpinan untuk pembelajaran telah dipertingkatkan lagi untuk memantapkan kadar pembelajaran dalam kalangan guru dan staf. Pengetua telah meningkatkan lagi pengetahuan dan kemahiran guru dan staf melalui perkongsian pintar dan penendarasan.
- 2.4. Pembinaan organisasi pembelajaran. Komitmen pengetua telah ditingkatkan kerana pengetua berhasrat menjadi pengurus ilmu dan menjadikan sekolah sebagai '*learning organization*'. Ini melibatkan jati diri dan kesediaan untuk terus bermuhasabah diri, menghayati falsafah pembelajaran sepanjang hayat, kemahiran membimbing dan melatih, kemahiran komunikasi berkesan dan pencetus suasana sihat dan ceria dalam organisasi.

3. BIDANG BUDAYA TINGGI.

- 3.1. Budaya Kerja guru-guru dan staf sokongan. Secara keseluruhan tahap budaya kerja guru dan staf sokongan adalah baik dan boleh dipertingkatkan lagi. Pendekatan pengetua adalah humanistik dan ini menyebabkan para guru dan staf sokongan menjalankan tugas berdasarkan kemampuan dan semangat daya saing.
- 3.2. Budaya belajar pelajar-pelajar. Imej pelajar sekolah telah bertukar iaitu mempunyai kemahiran kepimpinan, kemahiran berkomunikasi dalam dwi bahasa, kreatif dan inovatif. Budaya membaca semakin mantap dan dipertingkatkan lagi melalui Program Nilam.
- 3.3. Amalan hidup pelajar di asrama dan sekolah. Keadaan pelajar-pelajar di asrama adalah baik. Program meningkatkan keyakinan dan budaya sendiri perlu diperbanyakkan lagi agar pelajar dapat berdikari dan mempunyai keyakinan yang tinggi. Sistem Rumah telah dipertingkatkan pelaksanaannya dengan baik di asrama.

4. ULASAN DAN CADANGAN FELOW KANAN

Pada keseluruhannya sekolah ini mempunyai potensi untuk mencapai kecemerlangan yang lebih baik lagi. Pengetua dan pentadbir telah lebih tegas dalam melaksanakan program sekolah dan mengurus sekolah. Penyeliaan dan pemantauan terutamanya dalam pengurusan kurikulum sekolah telah dipertingkatkan. Latihan dalam perkhidmatan dan perbengkelan perlu dikaji dan disusun mengikut kajian keperluan sekolah. Aktiviti kokurikulum yang terlalu banyak dan penglibatan guru di luar bilik darjah telah dibendung dan perlu dikaji semula agar tidak mengganggu pembelajaran dan pengajaran.

SEKOLAH 'B'

1. BIDANG PEMIMPIN DAN KEPIMPINAN

- 1.1. Fokus perjumpaan pada kali ini lebih menjurus kepada menganalisis pencapaian sekolah dalam Peperiksaan Pertengahan Tahun dan usaha-usaha yang telah dibuat sebagai persediaan pelajar-pelajar menghadapi Peperiksaan Percubaan yang sedang berlangsung dalam bulan Ogos dan SPM pada akhir tahun nanti. PT3 juga turut dibincangkan.
- 1.2. Pengetua menetapkan sasaran SPM 2014 untuk mencapai Gred Purata Sekolah (GPS) 2.02. Walau bagaimanapun Fellow Kanan telah mencabar guru-guru yang mengajar kelas tingkatan 5, supaya berusaha mencapai GPS di bawah 2.00 atau 1.00.

2. BIDANG PEMBINAAN KAPASITI

2.1 Pengurusan Organisasi

- 2.1.1 Pengurusan sekolah berjalan dengan baik dan mengikut perancangan yang telah ditetapkan.
- 2.1.2 Guru-guru telah melaksanakan tugas masing-masing dengan baik dan semua program akademik dan bukan akademik dilaksanakan mengikut perancangan yang ditetapkan untuk kebaikan pelajar-pelajar.
- 2.1.3 Hubungan guru-guru senior dan baru sudah mula menampakkan perubahan yang positif dan wujud kerjasama yang baik di dalam panitia mata pelajaran masing-masing. Ini dibuktikan daripada penjelasan yang diberikan oleh ketua panitia mata pelajaran itu sendiri. Walau bagaimanapun hubungan guru-guru dan pelajar-pelajar masih perlu dipertingkatkan lagi supaya wujud kemesraan dan kecaknaan dalam kalangan mereka.

2.2 Pengurusan Kurikulum, Kokurikulum dan Sukan dan Hal Ehwal Murid

- 2.2.1 Hasil daripada keputusan Peperiksaan Pertengahan Tahun (PPT) pihak sekolah telah merancang beberapa program peningkatan akademik bagi mencapai sasaran yang ditetapkan. Kelas-kelas bimbingan pada petang dan malam disusun dengan baik dan guru-guru mata pelajaran menyambut baik program seperti ini.
- 2.2.2 Penyertaan pelajar dalam program-program kokurikulum dan sukan di peringkat daerah, negeri dan kebangsaan masih diteruskan terutama dalam kalangan pelajar-pelajar tingkatan 1,2,dan 4. Pelajar-pelajar tingkatan 3 pula sedang menghadapi PT3, manakala pelajar-pelajar tingkatan 5 masih menduduki Peperiksaan Percubaan.
- 2.2.3 Di bawah ini ditunjukkan pencapaian Gred Purata Mata Pelajaran (GPMP) dalam PPT dan perbezaan antara sasaran sekolah dan hasil perjumpaan dengan Fellow Kanan. Ada beberapa sebab mengapa perbezaan yang besar ini berlaku. Antaranya, soalan-soalan disediakan oleh guru-guru mata pelajaran masing-masing, guru-guru belum menghabiskan sukatan pelajaran yang sepatutnya, dan ulang aji tidak dapat dilakukan kerana lebih bertumpu kepada menghabiskan sukatan pelajaran. Ada kemungkinan pencapaian pelajar dalam Peperiksaan Percubaan adalah berbeza.

Pencapaian Peperiksaan Pertengahan Tahun Berbanding Sasaran SPM 2014

Gred Purata Sekolah SPM 2014 :	2.02		Kurang Drp 2.00/1.00
Gred Purata Mata pelajaran Terus:	Target GPMP	PPT GPMP	Cadangan Bersama Fellow Kanan
Bahasa Melayu	1.00	1.88	0.20
Bahasa Inggeris	1.52	3.10	0.90
Pendidikan Islam	1.21	1.32	0.20
Sejarah	1.58	1.88	0.50
Matematik	0.87	2.36	0.00

Gred Purata Matapelajaran Elektif			
Matematik Tambahan	2.98	6.93	1.90
Fizik	3.11	6.67	1.90
Kimia	3.25	5.60	1.90
Biologi	3.05	5.67	1.85
Teknologi Kejuruteraan	3.41	5.31	1.87
Lukisan Kejuruteraan	2.55	3.71	1.00

Perbincangan Fellow Kanan dengan ketua-ketua panitia lebih menekankan kepada program-program pecutan dan bimbingan yang lebih khusus kepada kumpulan pelajar yang berbeza pencapaiannya. Guru-guru diminta mengenal pasti seramai mungkin pelajar-pelajar dalam kelas masing-masing yang berpotensi mencapai gred A (A+ dan A-) dan pelajar-pelajar lemah perlu diberi perhatian khusus seperti membuat *personal coaching* dan sentuhan diri yang lain. Sekiranya sekolah melaksanakan strategi yang tepat, tidak mustahil sasaran yang ditetapkan dapat dicapai dalam SPM 2014 nanti.

2.3 Pembelajaran dan Pengajaran

- 2.3.1 Proses pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan lancar kerana tarikh peperiksaan SPM semakin hampir. Guru-guru lebih memberi tumpuan membuat ulang kaji dan kelas-kelas bimbingan yang telah diatur.
- 2.3.1 PdP bagi kelas-kelas lain berjalan seperti biasa. Pelajar-pelajar tingkatan 3 sedang menduduki peperiksaan PT3 dan berdasarkan kepada pendapat guru-guru berkenaan, semuanya berjalan dengan baik.

3. BIDANG BUDAYA TINGGI

3.1 Kemenjadian Murid

- 3.1.1 Pencapaian pelajar dalam akademik dan Peperiksaan Pertengahan Tahun kurang memuaskan. Usaha-usaha yang lebih bersungguh-sungguh perlu dilakukan supaya GPS 2014 berada di bawah 2.0 atau pun di bawah 1.00.
- 3.1.2 Pada waktu akhir tahun seperti ini, pihak sekolah perlu memastikan disiplin pelajar-pelajar dijaga dengan baik, terutama sewaktu mereka berada di asrama. Guru-guru perlu lebih kerap membuat pemantauan dan mengadakan aktiviti yang dapat meningkatkan kesedaran diri pelajar-pelajar tentang kepentingan kejayaan dan kelulusan yang baik dalam akademik.
- 3.1.3 Hubungan guru dan pelajar perlu lebih rapat dan mesra.

4. Ulasan dan Pandangan Fellow Kanan

Pengetua perlu lebih kerap membuat pemantauan dan berada di kawasan sekolah pada waktu-waktu tertentu sebagai sokongan terhadap usaha-usaha guru yang sanggup mengajar walaupun pada waktu petang atau malam. Ketampakan pengetua boleh memberi kesan yang amat positif kepada guru-guru dan pelajar-pelajar. Fellow Kanan yakin dengan penggabungan dan penglibatan semua pihak, sasaran yang ditetapkan akan dapat dicapai.

6

**INSTRUMEN DAN
*TOOL KITS***



BAB 6

INSTRUMEN DAN TOOL KITS

Terdapat **tujuh** jenis instrumen yang digunakan oleh Fellow Kanan dalam menjalankan tugas. Antara instrumen yang digunakan ialah;

1. Borang Kontrak Persetujuan Fellow Kanan – Pengetua
2. Instrumen Perancangan Peningkatan Kendiri
3. Instrumen Penilaian Kualiti
4. Soal selidik Perkembangan Pengetua
5. Refleksi Pengetua Terhadap Pementoran
6. Penilaian Kerja Pengetua
7. Format Pelaporan Lawatan

Borang Kontrak Persetujuan Fellow Kanan - Pengetua digunakan untuk mendapatkan persetujuan dan pengakuan daripada pengetua bahawa mereka bersedia menerima Fellow Kanan sebagai mentor di sekolah mereka. (*Lampiran 1*)

Instrumen perancangan sendiri digunakan untuk mendapatkan persetujuan tentang aspek-aspek *coaching dan mentoring* yang dapat membantu pengetua sekolah (*Lampiran 2*).

Borang Penilaian Kualiti digunakan untuk menilai hubungan antara Fellow Kanan dan Pengetua (*Lampiran 3*)

Soal selidik Perkembangan Pengetua digunakan oleh pengetua untuk menilai penambahbaikan sendiri semasa program dilaksanakan (*Lampiran 4*)

Refleksi Pengetua Terhadap Pementoran ialah borang penilaian yang digunakan oleh pengetua untuk menilai aktiviti yang dilakukan oleh Fellow Kanan (*Lampiran 5*)

Penilaian Kerja Pengetua (*Lampiran 6*)

Format Pelaporan Lawatan (*Lampiran 7*)

BORANG PERSETUJUAN FELLOW KANAN-PENGETUA

FELLOW KANAN :
 PENGETUA :
 NAMA SEKOLAH :

PENGAKUAN,

Saya akan memberikan komitmen sepenuhnya dalam program ini dan akan bersama-sama membantu sekolah ke arah kecemerlangan.

Saya faham bahawa program ini adalah untuk kebaikan saya dan sekolah dalam usaha membentuk pemimpin prestasi tinggi dan usaha membentuk budaya kerja kelas pertama.

Semoga penglibatan saya ini akan dapat membantu saya agar menjadikan sekolah ini lebih cemerlang dan berprestasi tinggi.

Pengetua

Fellow Kanan

.....
 T.Tangan

.....
 T.Tangan

Nama:.....

Nama:.....

Tarikh:.....

Tarikh:.....

Instrumen Perancangan Peningkatan Kendiri

Bagaimana pementoran ini dapat membantu saya?

Tandakan (/) mana-mana pernyataan yang berkaitan dengan anda.

Membina keyakinan dan Keupayaan diri

☐

Meningkatkan kemahiran pengetahuan

☐

Membantu meningkatkan kemahiran kepercayaan dan ekspektasi organisasi terhadap saya

☐

Menghargai budaya dan norma kerja dalam organisasi

☐

Menjadi penyokong kepada kejayaan organisasi dan kelemahan boleh ditingkatkan

☐

Memberi peluang untuk meningkatkan kompetensi dan pengalaman profesional

☐

Memberi peluang kenaikan pangkat

☐

Memberi peluang untuk bekerjasama dengan contoh model yang baik

☐

Memberi peluang jaringan sosial

☐

Memberi peluang untuk meningkatkan kompetensi.

☐

INSTRUMEN PENILAIAN KUALITI

Arahan:

Lengkapkan senarai semak berikut untuk menilai hubungan antara Fellow Kanan dan Pengetua.

Bil	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Interaksi dalam hubungan ini adalah baik		
2	Banyak perkara telah dipelajari melalui hubungan ini		
3	Matlamat pembinaan hubungan ini telah tercapai		
4	Jumlah sesi dan masa yang diperuntukkan mencukupi		

A Nyatakan 3 perkara utama yang boleh diperbaiki daripada Program Fellow Kanan

- i
- ii
- iii

B Apakah yang dipelajari daripada Program Fellow Kanan

- i
- ii
- iii

C Apa yang anda pelajari dengan jayanya melalui hubungan Fellow Kanan ini?

- i
- ii

SOAL SELIDIK PERKEMBANGAN PENGETUA

*Bulatkan tahap kejayaan mengikut nombor yang telah disediakan.

Bil	Pernyataan	Tidak Jelas					Sangat Jelas				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Komitmen terhadap tugas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Komitmen terhadap organisasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Bertolak ansur dengan orang lain	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Bekerjasama	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Mengambil inisiatif untuk sesuatu tugas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Keinginan untuk berjaya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Keinginan untuk belajar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Menerima teguran	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Keterbukaan dengan tugas baru	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jumlah kesemua skor yang telah ditanda _____

REFLEKSI PENGETUA TERHADAP PEMENTORAN

*Sila tandakan (/) pada ruang yang berkaitan

Bil	Pernyataan	Fellow Kanan telah lakukan ini pada saya	Saya telah lakukan ini pada orang lain
1	Memberikan ekspektasi tinggi pada prestasi atau perubahan		
2	Memberi idea-idea yang mencabar		
3	Membantu meningkatkan keyakinan diri		
4	Memberi dorongan ke arah tingkah laku profesional		
5	Mengeratkan hubungan		
6	Mencabar tingkah laku negatif		
7	Mendengar kepada masalah peribadi		
8	Menunjukkan contoh yang baik		
9	Berkongsi pengalaman yang membina		
10	Melakukan aktiviti bersama Fellow Kanan		
11	Menerangkan bagaimana sebuah organisasi sekolah berfungsi		
12	Membantu dalam situasi kritikal		
13	Memberi galakan		

Penilaian Kerja Pengetua

*Bulatkan tahap kejayaan mengikut nombor yang telah disediakan.

Bil	Pernyataan	Tidak Jelas					Sangat Jelas				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Keyakinan dalam kerja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Menguruskan tekanan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Tahap kecemerlangan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Ketelitian	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Inovasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Fleksibiliti / keterbukaan untuk berubah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	Kebolehan mengajar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Menjadi role model / contoh	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Penerimaan oleh rakan sekerja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Penerimaan pegawai atasan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Jumlah kesemua skor yang telah ditanda _____

LAPORAN LAWATAN

Nama Sekolah:

Tarikh Lawatan:

Nama Fellow Kanan:

BIDANG	BUTIRAN
Pemimpin Dan Kepimpinan	
Pembinaan Kapasiti 1.3. Pembinaan perhubungan 1.4. Pembinaan Kepercayaan 1.5. Pembinaan Komuniti 1.6. Pembinaan Organisasi Pembelajaran	
Budaya Tinggi	
Ulasan dan Cadangan	

Tanda tangan Fellow Kanan:.....

Tarikh:

7

EPILOG



NOSTALGIA

Oleh
HJ. MDYUSOFF BIN OTHMAN



Ketika usiaku 34 tahun dan ketika itu aku memegang jawatan Pengetua di Sekolah Menengah Kebangsaan Tunku Sulong, Jeniang, Kedah, Aku terima surat arahan bertukar sebagai Pengetua ke Sekolah Menengah Kebangsaan Kulim (SMKK) iaitu dari sekolah Gred B ke Sekolah Gred A. Alangkah gembiranya ketika itu, kerana pertukaran ini juga menunjukkan kenaikan gaji ke gred yang lebih baik iaitu gred gaji DG1 ketika itu. Pada masa yang sama aku tetap bersedih untuk meninggalkan sekolah yang kubina sejak tiga tahun yang lalu dalam semua hal dan sememangnya sudah serasi dengan diriku.

Sebaik saja kakiku melangkah masuk ke sekolah baruku itu aku terkejut dengan keadaan ketika itu. Kawasan sekolah yang tidak ceria dan nampaknya seolah-olah macam terbiar sahaja. Bangunan-bangunannya kelihatan usang dan dipenuhi lumut. Dalam hatiku, aku berdoa memohon kepada Allah "Ya Allah berilah aku kekuatan dan petunjukMu agar dapat aku membina kembali sekolah ini dan mentadbirnya dengan penuh kejayaan dan cemerlang, kepadaMu jua kuberserah segala-galanya". Dalam umur yang masih muda untuk mentadbir sekolah Gred A ini dengan stafnya melebihi 100 orang dan pelajarannya kira-kira 1500 orang bukan hal yang mudah untuk mendapat keyakinan daripada semua pihak, masing-masing tunggu dan lihat apa langkah yang aku akan buat nanti. Tenaga muda ketika itu menjadikan aku agak aktif dan "agresif" untuk merencanakan pembangunan sekolah dengan semangat yang berkobar-kobar.

Sekolah ketika itu seolah-olah macam terbiar dalam banyak hal. Masalah disiplin bukan sahaja di kalangan pelajar tetapi guru serta staf sokongan juga. Guru bebas keluar dari kawasan sekolah ketika bertugas seperti ke bank, membayar bil-bil, keluar minum di luar, hantar anak ke sekolah yang tak kira tentu masanya. Pelajar pula ramai yang ponteng sekolah. Proses pembelajaran di bilik darjah tidak berjalan sepatutnya. Guru-guru lewat ke kelas menjadi amalan biasa. Apatah lagi proses pembelajaran yang lain seperti pemeriksaan buku. Segala-galanya tidak sempurna. Pemeriksaan buku ada antaranya sambil lewa atau seolah-olah "pejam mata" saja. Contohnya pada pemeriksaan buku Bahasa Inggeris, pelajar menulis "*we is boy*" bukan "*we are boys*" tidak diperbetulkan oleh guru tersebut sebaliknya ditanda sebagai betul. Sebagai Pengetua semestinya semua ini perlu diperbetulkan, mesti ditegur dan aku terpaksa bertindak lebih tegas. Nampak macam agak agresif. Bermulalah bibit-bibit penentangan dalam kalangan mereka terhadap aku. Ada nada yang menyindir "kami menjadi cikgu, awak masih berhingus lagi tak payah mengajar kami". Ini adalah antara kata-kata orang yang terlalu lama di sekolah itu.

Ramai guru Cina, guru India dan segelintir guru Melayu mengisi borang pindah sekolah. Beberapa guru Melayu pula "*team up*" untuk menentang aku dan bermulalah berbagai-bagai gosip berkaitan aku selaku Pengetua baru. Surat-surat layang ke Pejabat Pendidikan Daerah dan Jabatan Pendidikan Negeri adalah sebagai sebahagian mainan mereka menentang aku. Cerita yang bukan-bukan diada-adakan mereka mengenai diri aku baik dari segi peribadi atau bidang tugasku. Ada mengatakan Pengetua baru ini mahu "menterbalikkan bumbung sekolah".

Segala kebebasan keluar sekolah semasa bertugas sesuka hati dilarang. Masuk kelas mesti tepat. Pemeriksaan buku pelajar perlu teliti bukan sambil lewa lagi. Pada masa yang sama sebagai Pengetua usaha-usaha pemulihan sekolah aku terus melaksanakan. Aku dapati ketika itu banyak peluang boleh dilaksanakan untuk memperbaiki keadaan. Aku mula mengorak langkah untuk meyakinkan warga sekolah yang walaupun aku masih muda aku tetap layak memikul tanggung jawab sebagai Pengetua di sekolah Gred A ini. Strategi-strategi tertentu mula aku rancangan. Antaranya aku mula membangun keceriaan sekolah, fokus kepada pembangunan fizikal, khususnya landskap sekolah. Berbagai-bagai pokok bunga, pokok-pokok hiasan ditanam. Tanaman-tanaman sekitar sekolah dan asrama dibangunkan, pondok/wakaf untuk pelajar berehat telah dibina sebanyak mungkin. Sehingga akhirnya sekolah diberi gelaran "Sekolah Dalam Taman". Sementara itu bahagian-bahagian tertentu sekolah dicat semula. Lukisan mural sekitar dinding sekolah diperbanyakkan. Aku adakan juga aktiviti-aktiviti sampingan di luar bilik darjah yang memberi peluang pelajar mendapat ilmu di mana-mana saja sekitar kawasan sekolah, umpamanya perternakan ikan talapia di kolam sekolah, ternakan ikan keli dalam tangki *poly*, penanaman sayur secara teknik hidroponik, pemeliharaan pelbagai jenis burung dalam sangkar besar khas diadakan bahkan pemeliharaan lebah dalam kawasan sekolah pun aku cubakan juga dengan mendapat khidmat nasihat daripada Jabatan Perhilitan daerah Kulim. Aku juga mengadakan muzium mini yang mempamerkan bahan-bahan lama seperti alatan pertanian tradisi, senjata, pakaian klasik dan pelbagai lagi. Semua ini aku dapati meningkatkan keceriaan sekolah keseluruhannya. Suasana "hidup" wujud di sekolah ketika itu. Imejnya kembali pulih. Semua perubahan fizikal ini mudah dan nyata untuk dilihat dan ini mudahlah menjana keyakinan guru, kakitangan terhadap aku sebagai Pengetua baru di sekolah itu.

Pada masa yang sama aku memperkemaskan pengurusan kurikulum di samping mewujudkan *rapport* atau perhubungan yang baik dengan staf dan kebajikan mereka serta pelajar dipertingkatkan. Maka perlahan-lahanlah penentangan terhadap aku semakin berkurangan dan akhirnya tiada masalah lagi. Staf mula yakin dengan aku. Pelajar juga selesa dengan kehadiran aku di sekolah tersebut.

Yang menariknya semua guru terutamanya guru-guru Cina dan India yang memohon pertukaran menarik balik permohonan pertukaran mereka di Pejabat Pendidikan Daerah

dan kebanyakannya terus kekal di sekolah tersebut sehinggalah aku berpindah ke sekolah lain iaitu setelah sembilan tahun bertugas di SMKK.

Selama itu aku wujudkan "*team work*" yang mantap. Sekolah telah mencipta berbagai-bagai kejayaan seperti pertandingan 3K. Hampir setiap tahun menjadi johan peringkat negeri Kedah dan ada kalanya di peringkat nasional. Pengurusan asrama terbaik negeri Kedah, Pusat Sumber Terbaik dan menjadi contoh sekitar Utara Malaysia. Setiap tahun johan keseluruhan dalam kejohanan olah raga daerah Kulim /Bandar Bharu, bahkan pertandingan tandas terbersih yang dianjurkan oleh PPD Kulim/Bandar Bharu pun dimenangkannya juga. Impak yang penting daripada kejayaan-kejayaan tersebut memberi kesan yang nyata terhadap penurunan masalah disiplin pelajar dan seterusnya keputusan penilaian PMR dan peperiksaan SPM adalah antara yang terbaik di daerah tersebut dan negeri Kedah amnya bagi kategori sekolah-sekolah harian biasa sepertinya.

Nama SMKK gah serata negeri Kedah dan di Utara Malaysia. Mulalah sekolah menjadi tempat rujukan, *benchmark* kepada sekolah-sekolah Kedah khususnya. Hampir setiap minggu ada saja rombongan datang melawat sekolah tersebut. Seluruh warga sekolah bangga dengannya dan semuanya adalah hasil penggembelangan tenaga mereka sebagai warga sekolah tersebut iaitu guru-guru, staf sokongan dan pelajar-pelajar sendiri dan aku sebagai Pengetua amat bersyukur ke hadrat Ilahi di atas kejayaan-kejayaan tersebut, bermakna Allah Yang Maha Agung telah memakbul doa aku selama ini. Inilah ingatan yang tak dapat aku lupakan sepanjang hayat aku walaupun aku telah meninggalkannya lebih dari tiga puluh tahun yang lalu. Apa yang penting kesabaran, bertawakal kepadaNya saja adalah kunci kejayaan aku.

Aku menulis di sini sebagai refleksi diri bukan menunjukkan kesombongan atau bangga hasil usahaku sendiri tetapi ingin berkongsi dengan pemimpin sekolah yang lain. Setiap kejayaan yang dilakukan mestilah berteraskan visi dan misi yang jelas, usaha yang tidak pernah kenal jemu dan penat. Selain itu, kerja berpasukan sesama guru mestilah diwujudkan kerana sebagai pemimpin, kitalah yang mencorakkan kejayaan dan kegagalan sesebuah sekolah di bawah tanggung jawab kita.

LAIN PADANG, LAIN BELALANGNYA

Oleh
DATO' MOHD RAUHI BIN MOHD ISA



Apabila aku mendapat surat pelantikan sebagai Fellow Kanan, perasaanku amat gembira dan berasa bangga. Nampaknya, tenagaku masih diperlukan dan kepakaranku masih diiktiraf. Itulah kesimpulan mudahku. Kalau tidak diiktiraf mana mungkin mereka melantik diriku sebagai Fellow Kanan.

Aku dipanggil bermesyuarat dengan pihak IAB. Semasa mesyuarat itu sedang berlangsung, timbul pelbagai persoalan dalam hati, "Apakah kelebihan yang ada pada diri sendiri berbanding dengan rakan-rakan yang tidak dilantik". "Kenapa kami sahaja yang dilantik. Pada hal masih ramai lagi mereka yang berkebolehan dan mempunyai kepakaran".

Setelah habis mesyuarat, kami pulang ke asrama eksekutif. Ketika berbaring-barang atas katil yang berbantalkan dua biji, aku mencari-cari akan kelebihan diri yang membolehkan tawaran sebagai Fellow Kanan. Fikiranku melayang pada masa-masa lalu ketika bergelar Pengetua Cemerlang. Aku cuba mengingat akan kelebihan dan kejayaan yang pernah aku tempa semasa menjadi Pengetua.

Gambaran yang datang memberi makna buat diriku. Banyak kejayaan yang telah kucipta. Ramai yang mengatakan bahawa aku mirip sebagai pemimpin yang berupaya membuat perubahan. Satu demi satu gambaran kejayaan yang bermain di fikiranku. Kerjayaku di sekolah berasrama penuh telah memberi seribu makna dalam pengalamanku itu.

Ketika aku menerima tawaran ke sekolah berasrama penuh, aku juga berasa amat berbangga. Namun begitu, ramai pula dalam kalangan rakan-rakanku yang susah hati dan cuba meracuni fikiranku. "Tak guna bekerja di asrama penuh. Kena duduk dalam. Hilang elaun perumahan." Itulah antara kata-kata negatif yang aku terima.

Sebaliknya ada yang memberi kata-kata semangat, "Elok pergi. Ada hikmah di sebalik tawaran tersebut. Buat kerja dengan ikhlas. Di situlah terkumpulnya murid-murid kita yang pandai dan akan menjadi pemimpin bangsa dan negara. Jangan merintih. Akan ada kelebihan yang Allah beri."

Kata-kata itu menjadi suntikan semangat pada diriku. Aku terima tawaran tersebut. Maka tinggallah aku dalam kawasan asrama. Aku bersemangat penuh dan berazam menjadi seorang Pengetua yang benar-benar komited. Bekerja di asrama penuh

bermakna perlu bekerja dengan sepenuhnya. Tidak boleh berkira dalam menjalankan tugas. Siang dan malam.

Banyak kejayaan di sekolah berkenaan. Disiplin murid tersangat baik. Guru-guru berpadu tenaga, bekerja dalam satu pasukan. Jiwa tenang dan puas. Kebanggaan pada sekolah melahirkan sifat cintakan sekolah. Perasaan cinta mengundang sifat berkorban. Sesungguhnya guru-guru dan murid-muridku sentiasa berkorban untuk menaikkan kecemerlangan sekolah. Maka banyaklah gelaran yang diraih. Kedudukan dalam *ranking* akademik telah melonjak pada peringkat negara. Dalam peperiksaan PMR, sekolah mendapat tempat pertama seluruh negara. Di sekolah itulah aku dianugerahi pangkat DG54.

Setelah tiga tahun berada di sekolah berasrama tersebut, aku ditawarkan 'balik kampung' tapi masih lagi diperlukan bertugas di sebuah sekolah berasrama penuh yang lain. Aku tidak membantah walaupun masih ada perancangan lain di sekolahku. Pada zahirnya, pertukaran itu adalah atas kepentingan jawatan. Namun begitu, aku yakin bahawa hakikat pertukaran itu adalah atas kehendak Allah. Ada sebab Allah berbuat demikian. Ada hikmahnya. Memang benar. Di sekolah itulah aku dianugerahi pangkat Jusa C.

Aku terkenang sumbangku pada tugas di sekolah-sekolah berasrama penuh. Aku berasa bangga kerana telah berjaya mewujudkan budaya sekolah yang mendorong murid belajar dan guru mengajar. Hubungan antara guru dan murid adalah baik umpama ibu bapa dengan anak-anaknya. Pengurusan asrama adalah mantap. Peranan warden benar-benar berkesan. Mereka sentiasa bersama murid. Malah, ke mana aku pergi, penekanan pada peranan para warden sebagai ibu bapa kepada murid sangat ditekankan. Malah, tugas para warden sebagai imam sembahyang Subuh dan Maghrib tidak pernah gagal.

Setelah 'berkhayal' dengan kejayaan-kejayaan yang pernah aku lakukan di asrama penuh maka aku berasa yakin akan lantikanku sebagai Fellow Kanan. Ada sebab pihak Kementerian Pendidikan Malaysia melantikku ke jawatan tersebut. Pasti tenaga dan pemikiranku dikehendaki bagi membantu sekolah-sekolah asrama yang lain, turut berjaya. Sekurang-kurangnya berjaya seperti mana yang pernah aku lakukan di sekolah yang pernah aku bertugas.

Aku diberikan tiga buah Sekolah Berasrama Penuh sebagai 'sekolah angkat'. Pada pandanganku, tak ada masalah tentang bilangan tersebut. Semuanya telah bertaraf SBT. Tentunya tak ada masalah besar dalam sekolah tersebut. Aku dapat gambarkan betapa hebatnya jenis sekolah tersebut. Hal yang demikian kerana aku juga pernah 'menjadikan' sekolah pimpinanku sebagai sebuah sekolah SBT.

Setelah 'melapor' diri di sekolah-sekolah berkenaan, aku mengesan suasana yang berbeza dengan gambaran yang sedia ada dalam fikiranku. Zaman telah berubah. Sekurang-kurangnya PMR telah digantikan dengan penilaian yang lain. Banyak perkara di sekolah telah turut berubah. Hal yang demikian telah menyebabkan bidang tanggung jawab guru-guru juga telah semakin meluas. Aku berpendapat bahawa segala perubahan itu tentunya telah mempengaruhi corak kepimpinan dalam semua peringkat di sekolah berkenaan.

Aku tidak berminat untuk membuat kesimpulan sama ada perubahan itu baik atau tidak baik. Cuma, aku nampak pelbagai ruang yang boleh dibantu. Perkara yang berkaitan dengan dasar KPM tidak perlu disentuh. Akan tetapi hal-hal yang berkaitan dengan pemimpin dan kepimpinan di sekolah serta pengurusan murid di asrama, masih ada ruang untuk dibantu. Hal yang demikian bagi memastikan roh SBP dapat dihidupkan semula.

Dalam hal ini, untuk berperanan sebagai pembantu, aku mesti ada ilmu. Oleh itu, aku membuka balik buku-buku yang pernah diterbitkan oleh Bahagian Asrama Penuh berkaitan kecemerlangan pelajar-pelajar SBP dalam semua bidang. Jati diri yang berkaitan budi bahasa, keterampilan, ketahanan dan kerohanian perlu diambil kira.

Berbekalkan semangat yang kuat maka aku pun berkunjunglah ke sekolah-sekolah angkatku. Rupa-rupanya banyak perkara yang aku boleh buat bagi membantu pihak sekolah. 'Bantuan' tersebut boleh bermula dari kegiatan surau di waktu subuh hinggalah waktu persekolahan pagi, prep petang dan malam dan kegiatan murid di padang permainan. Termasuk juga pengurusan hal ehwal murid dan pengurusan asrama. Banyak perkara yang boleh dibantu dan perlu dibantu berdasarkan pengalaman mentadbir yang ada pada diriku.

Mungkin kedatangan awalku ke sekolah-sekolah berkenaan kurang disenangi guru-guru yang mungkin selesa dengan apa yang ada. Raut wajah mereka menampakkan perasaan tersebut. Namun begitu, aku bernasib baik. Pengetua sekolah-sekolah tersebut menyambut baik kedatanganku. Pasti Pengetua akan merasionalkan keperluan kedatanganku ke sekolah mereka.

Aku dapat simpulkan bahawa langkah pihak IAB yang menemukan pengetua dengan kumpulan kami terlebih dahulu di kampus IAB, benar-benar memberi kesan. Pengetua diyakinkan keperluan kehadiran kami ke sekolah mereka. Peranan utama kami adalah sebagai pembantu berdasarkan pengalaman yang sedia ada. Tidak bermaksud untuk campur tangan dalam urusan pentadbiran atau urusan pengurusan pengetua di sekolah.

Setelah beberapa kali berkunjung ke sekolah-sekolah berkenaan, ternampak perubahan sikap dalam kalangan guru. Kedatanganku mula diterima. Aku yakin banyak ilmu dan pengalaman yang ada pada diriku telah dapat disumbangkan pada barisan kepimpinan sekolah. Hati berasa puas. Pulangan berkunjung ke sekolah berkenaan dengan pengorbanan masa dan tenaga adalah berbaloi. Aku yakin, keputusan peperiksaan awam pada tahun ini di sekolah-sekolah berkenaan akan meningkat. Hal yang demikian akan melambangkan keberkesanan kehadiran ku di sekolah berkenaan.

Kesan menjalankan tugas telah menimbulkan kesedaran di hatiku. Jangan mudah membuat kesimpulan atau memberi harapan pada diri sendiri. Kemungkinan, apa yang diharap, lain pula kenyataan sebenarnya. Jika terlalu mengharap atau membuat andaian, hati akan berasa tidak senang dan akan memberi stress pada diri sendiri. Oleh itu, lebih baik apabila mendapat satu-satu tugas maka jalankan amanah tugas tersebut dengan matlamat yang jelas. Tidak perlu membuat pelbagai jenis andaian dan harapan.

Kebolehan atau kehebatan yang ada pada kita tidak semestinya sama pada orang lain. "Lain padang, lain belalang. Maka lain orang, lain pula stail kepimpinannya." Oleh itu, tidaklah perlu kita menyamakan stail kepimpinan orang lain dengan stail kepimpinan diri kita.

Apapun, program Fellow Kanan ini amat berguna sebagai maksud perkongsian pengalaman dan pengetahuan sesama rakan kongsi. Faedah dua hala. Pada kepimpinan sekolah, mereka akan memperoleh ilmu dan pengalaman daripadaku. Manakala pada diriku sendiri, banyak pengetahuan baru yang dapat dipelajari untuk dilaksanakan dan diamalkan segala pengetahuan yang ada; terutamanya dari segi kepimpinan.

SEPAKAT MEMBAWA BERKAT

Oleh
WAN HAMZAH WAN DAUD

Dalam penerbangan balik dari KLIA ke Kota Bharu selepas perjumpaan kali pertama Fellow Kanan dengan empat orang pengetua sekolah-sekolah bimbingan yang telah diadakan di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands (IAB), masih terbayang dan terngiang-ngiang di telinga saya isi perbualan antara kami berlima.

"Boleh saya tahu, apakah isu utama yang sedang tuan dan puan pengetua hadapi di sekolah masing-masing?" Saya memulakan perbualan, setelah melihat mereka bersedia dengan buku catatan yang diberi oleh pihak IAB.

"Masalah utama saya ialah untuk menyatukan guru-guru lama dengan guru-guru baru. Saya nampak mereka tidak bekerjasama antara satu sama lain." Jelas Pengetua sekolah A.

"Saya pun menghadapi masalah yang sama," sampuk Pengetua sekolah B. "Susah nak satukan guru-guru ni, orang lama dengan cara mereka dan guru-guru baru dengan cara masing-masing." Pengetua sekolah B menyambung penjelasannya.

"Saya pula berbeza dengan dua rakan pengetua tu!" Celah seorang pengetua sekolah C. "Isu utama saya ialah pengurusan kurikulum dan panitia mata pelajaran. Guru-guru saya tidak dapat menguruskan panitia dengan baik, dan itulah sebabnya keputusan SPM lepas amat tidak memuaskan." Pengetua sekolah C meneruskan kata-katanya.

"Saya setuju." Tiba-tiba Pengetua sekolah D mencelah perbualan yang mulai rancak. "Saya nampak, sekolah saya pun menghadapi masalah dalam pengurusan panitia mata pelajaran, dan akibatnya pencapaian SPM terjejas dengan teruk," sambung Pengetua D.

Perbincangan kami berlangsung selama hampir satu jam. Masing-masing memberi penjelasan yang panjang lebar mengenai isu-isu yang sedang mereka hadapi di sekolah masing-masing. Banyak sudah cara dan usaha yang telah dilakukan oleh mereka, tetapi hasilnya tetap serupa. Apa yang dapat saya simpulkan daripada keseluruhan perbincangan itu ialah, ke empat-empat sekolah itu sedang menghadapi masalah kepimpinan. Selain itu mereka juga bertanya mengenai cara saya hadapi masalah seperti yang sedang mereka alami sekarang.

Bagi memenuhi permintaan mereka, saya kongsi apa yang telah saya laksanakan bersama-sama guru-guru saya dulu. Saya teringat sewaktu menjadi pengetua di sebuah sekolah paling bermasalah dalam kawasan Felda, daerah Kota Tinggi, Johor. Gelaran tersebut diberi oleh pihak Jabatan Pelajaran Negeri Johor dengan tujuan untuk menempatkan seorang Pengetua Pakar, iaitu satu jawatan baru dengan gred gaji yang lebih tinggi. Sayangnya, sekolah itu tidak mendapat pengetua seperti yang dicadangkan, walaupun sudah setahun berlalu. Penolong Kanan yang sedia ada di situ telah diminta memangku jawatan sementara pengetua baru dilantik. Saya pun tidak pasti mengapa ia tidak berlaku. Akhirnya saya terpilih ke sekolah tersebut.

"Sekolah ini ada sedikit masalah."Jelas Timbalan Pegawai Pendidikan Daerah Kota Tinggi, sewaktu saya hadir untuk melaporkan diri di pejabatnya, "Tetapi kami sedang memperbaikinya,"sambung pegawai itu lagi.

"Mungkin itu menjadi satu cabaran kepada saya," saya mencelah. Sebenarnya saya sendiri pun belum lagi pergi melihat tempat baru itu.

Banyak juga yang kami bualkan dalam perjumpaan pertama itu, terutamanya tentang guru-guru dan staf sokongan. Pada mulanya saya agak ragu-ragu dan cemas apabila diberitahu keadaan sekolah yang saya akan menjadi pengetuanya. Pada akhir perbualan kami, beliau memberitahu saya supaya menghubunginya dari masa ke masa sekiranya memerlukan bantuan. Ingatan saya berkisar tentang pengalaman manis dan pahit menjadi pengetua di sekolah yang mempunyai gelaran '*Super Problematic School.*' Berseorangan di rantau orang, isteri dan anak-anak berada di Kota Bharu.

Sekolah itu tidak mempunyai keluasan padang yang mencukupi untuk permainan bola sepak dan sukan tahunan, tiada rumah guru dan tiada dewan besar untuk perhimpunan dan aktiviti-aktiviti besar. Sebahagian besar guru terdiri daripada guru-guru muda yang baru kali pertama menjadi guru. Hampir satu pertiga guru-guru adalah guru sandaran tidak terlatih dan mempunyai kelulusan tertinggi setakat SPM saja, hanya ada beberapa orang daripadanya sedang menunggu keputusan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia (STPM). Itulah sumber fizikal dan manusia yang saya ada untuk menggerakkan sekolah ke hadapan.

Selama dua bulan pertama saya berada di sekolah itu, saya pastikan pada setiap petang saya akan mengunjungi kedai kopi yang berada di beberapa kawasan Felda yang menghantar anak-anak mereka belajar di sekolah saya. Selepas minum secawan kopi dan memakan kuih ubi ketok atau kadang-kadang pisang goreng dengan pencicah kicap berlada, saya secara senyap-senyap membayar semua minuman dan kuih yang dimakan oleh pelanggan pada masa

itu. Begitulah rutin saya pada setiap petang, sehingga pada suatu hari saya menerima kunjungan sekumpulan ibu bapa bersama Pengerusi PIBG sekolah. Mereka datang untuk menyatakan sokongan dan sedia membantu sekolah. Mereka menawarkan diri untuk bersama-sama saya dan guru-guru demi masa depan anak-anak mereka.

Saya bersama penolong-penolong kanan dan guru mata pelajaran yang amat muda, mula mengatur perancangan berdasarkan sumber-sumber yang ada. Mereka amat komited dan berdedikasi dalam menjalankan tugas yang diberi. Kami membuat dua kali lawatan penandaarasan ke beberapa buah sekolah cemerlang yang pernah memenangi anugerah peringkat kebangsaan di negeri Kelantan. Lawatan pertama terdiri daripada guru-guru dan ahli jawatankuasa PIBG sekolah, manakala lawatan kedua, kami membawa pemimpin-pemimpin pelajar. Hasil daripada kedua-dua lawatan ini berjaya menaikkan semangat dan moral guru dan pelajar-pelajar untuk mencapai slogan sekolah yang baru diperkenalkan, 'Sentiasa Cemerlang dan Gemilang.'

Saya mula memperkenalkan pendekatan baru dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah. Pada setiap pagi hari Isnin saya mengadakan mesyuarat pengurusan bersama penolong-penolong kanan, guru-guru kanan mata pelajaran dan penyelia petang. Perbincangan kami berkisar kepada tiga soalan yang saya tujukan kepada setiap orang. Iaitu:

Pertama: Apakah yang telah dilakukan sepanjang minggu lepas?

Kedua : Bagaimanakah hasilnya?

Ketiga : Apakah yang akan dilakukan seterusnya pada minggu ini?

Pada setiap minggu, itulah soalan-soalan yang saya ajukan kepada setiap penolong-penolong saya. Tujuannya ialah supaya kami boleh membuat penambahbaikan atau kaizen pada setiap masa. Dalam masa yang sama saya menyiapkan dokumen tentang pengurusan kualiti dalam semua aspek pengurusan bersandarkan *Total Quality Management* (TQM).

"Encik, mau kacang?" Suara pramugari mengejutkan saya dari lamunan.

"Terima kasih!" Saya membalas pelawaan pramugari yang manis dan tinggi lampai orangnya.

"Kita mesti satukan semua guru kita supaya mereka bercakap satu suara, satu rasa dan satu cita. Kita mesti bergerak sebagai satu pasukan dan setiap orang menjadi pemain pasukan yang menyumbang kepada kejayaan sekolah kita." Saya nyatakan kepada semua penolong saya dalam satu perjumpaan pagi Isnin.

"Guru-guru kita mesti menghayati setiap program dan aktiviti yang dilaksanakan di sekolah, supaya akhirnya kita mampu membina satu budaya kerja yang berkualiti dan pastikan slogan yang terpampang di bangunan sekolah dapat direalisasikan." Saya meneruskan penerangan kepada semua penolong saya. Mereka mendengar dengan

penyuh minat dan bersetuju untuk menggerakkan seluruh warga sekolah ke tahap yang lebih tinggi.

Dalam tempoh tak sampai setahun, sekolah kami mula mendapat perhatian ramai dan mula dikunjungi pelawat daripada luar. Kemuncaknya ialah menerima anugerah sebagai Johan Sekolah Harapan Negara kategori luar bandar peringkat negeri Johor. Saya tersenyum sendirian bila mengenangkan kisah-kisah silam dulu.

Tiba-tiba saya tersedar dari lamunan, apabila terdengar suara pramugari memberitahu semua penumpang supaya berada di tempat duduk masing-masing. Beliau meminta supaya kami memakai tali pinggang keledar, menegakkan tempat duduk, dan meletakkan meja di tempat asal, kerana sebentar lagi kapal terbang akan mendarat di lapangan terbang Sultan Ismail Petra, Kota Bharu. Rupa-rupanya sepanjang penerbangan yang mengambil masa selama 50 minit itu, fikiran saya tertumpu pada perbualan kami semasa di IAB dan menghanyutkan saya ke sekolah lama sewaktu menjadi pemimpin di situ. Dari sinilah kerja saya sebagai Fellow Kanan bermula....



SEKILAS IKAN DI LAUT

Oleh

HJ. ARIFFIN@MATYAAKOB ABD. RAHMAN

Tanggal 22 Oktober 2013, aku bersiap-siap untuk bertolak ke satu destinasi bagi melaksanakan tugas pertamaku sebagai Fellow Kanan KPM. Perlantikan ini sebenarnya telah lama dibuat, namun dengan beberapa masalah yang ada menyebabkan program ini tertangguh sehinggalah pada bulan Oktober 2013 barulah ia dapat dilaksanakan. Pada mulanya aku merasa kekok juga, maklumlah sudah 10 tahun bersara dari perkhidmatan kerajaan. Kisahnya bermula apabila aku menerima panggilan telefon daripada seorang pegawai dari Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands menyatakan yang aku telah dilantik sebagai Fellow Kanan.

Aku agak terperanjat kerana sepanjang pengetahuanku semasa berkhidmat sebagai pegawai pendidikan dahulu, jawatan ini tidak pernah aku dengar atau rasanya ianya tidak pernah ada. Setelah beliau menerangkan segalanya, aku pada mulanya menolak jawatan ini dengan baik. Aku menyatakan padanya tak payahlah kerana aku sudah tua dan pengalaman yang ada padaku entah sesuai atau tidak untuk digunakan pada masa kini.

Hal ini kerana aku sudah lama bersara, semenjak 10 tahun yang lalu. Namun beliau meminta aku agar mencuba terlebih dahulu dan sekiranya ia tidak sesuai aku boleh menolaknya kemudian. Ketika itu juga badanku mulai "panas". Aku memikirkan bagaimana tugas ini dapat dijadikan sumbangan terhadap negara sementara jasad masih bernyawa. Aku menganggap ia suatu perjuangan yang belum selesai, lebih-lebih lagi apabila ia dapat dijadikan sebahagian daripada ibadah dalam hidupku. Menyedari jarak perjalanan yang akan aku tempuhi agak jauh iaitu aku terpaksa meredah tulang belakang Banjaran Titiwangsa, aku bertekad untuk bertolak pada awal pagi. Sebenarnya jarak perjalanan ini sudah biasa kutempuhi sewaktu aku masih berkhidmat dahulu dan perjalanan ini tidaklah terlalu jauh kurasakan, namun berbanding dengan usiaku sekarang, jarak yang harus aku lalui kurasakan sangat jauh.

Mulai jam 8.00 pagi aku berlepas dari rumahku menuju ke sebuah negeri yang terletak di utara Semenanjung Malaysia untuk membuat lawatan ke sebuah sekolah X di negeri tersebut. Kira-kira jam 1.30 petang aku telah sampai ke destinasi yang kutujui dan sesampainya aku di sana, aku disambut oleh seorang kenalan lama yang pernah bertugas di bawahku ketika aku menjadi pengetua di salah sebuah sekolah berasrama penuh (SBP) suatu ketika dahulu. Dengan bantuannya aku berjaya mendapatkan hotel yang bersesuaian

denganku, yang jaraknya tidak jauh dari sekolah tersebut. Beliau juga menunjukkan lokasi sekolah X yang akan aku lawati. Aku amat berterima kasih atas bantuan beliau.

Kira-kira jam 6.30 petang aku masuk ke kawasan sekolah X untuk menunaikan solat Maghrib dan Isyak berjemaah bersama-sama pelajar. Sesampainya aku di kawasan sekolah X, aku sangat teruja dengan bangunan baru yang sangat indah, kawasan sekolah yang sangat luas dan kelihatan sangat cantik. Namun ada sedikit resah di hatiku.

Sebelum hadir ke sekolah X seminggu yang lalu, aku sebenarnya telah menghubungi pengetuanya terlebih dahulu dengan menyatakan hasratku untuk datang ke sekolahnya bagi menjalankan tugasku sebagai Fellow Kanan. Beliau cukup positif dan menyatakan kesediaannya untuk menerima kedatanganku. Sambil menunggu masuknya waktu maghrib, aku mengambil peluang yang ada untuk memerhati keadaan pelajar terutama di sekitar kawasan asrama dan di asrama sekolah X. Seterusnya tumpuanku terarah ke dewan makan. Aku memerhatikan bagaimana pelajar-pelajar itu makan. Bagaimana kelakuan dan tabiat mereka. Apakah ada ciri-ciri istimewa atau ada yang kurang sesuai dengan budaya SBP yang patut diberi teguran nanti.

Sedang asyik memerhati, kedengaran azan berkumandang menandakan telah masuk waktu maghrib. Aku terus mengatur langkah bersama-sama pelajar ke surau sekolah X untuk menunaikan solat maghrib berjemaah. Sampainya aku di surau aku berjumpa dengan pengetuanya namun aku hairan dan tercari-cari di mana individu-individu penting yang lain seperti Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (PK HEM), warden atau guru-guru. Aku pasti mereka semua tidak hadir bersama pelajar untuk solat berjemaah pada waktu ini kecuali pengetua. Aku berasa hairan dan pelik bagaimana mereka tidak turun berjemaah bersama pelajar sedangkan jarak rumah mereka sangat dekat dengan surau.

Situasi ini mengingatkan aku semasa aku menjadi pengetua di sebuah sekolah SBP dahulu. Teringat aku bagaimana aku sentiasa berjemaah bersama pelajar-pelajarku terutama pada waktu Maghrib, Isyak dan Subuh. Sudah menjadi amalan ku sekiranya tidak keluar bermesyuarat di tempat yang jauh atau menjalankan tugas di luar kawasan sekolah aku akan pastikan aku sentiasa berjemaah bersama pelajar.

Apa yang berbeza antara sekolah X yang sedang aku pantau dengan sekolahku dahulu ialah pada setiap kali waktu solat seperti ini, individu seperti penolong-penolong kanan, warden-warden dan guru-guru yang tinggal di kuarters akan turut bersama-samaku dan semua pelajar berjemaah bersama-sama di surau sekolah kami. Aku merasa cukup kecewa memerhatikan keadaan yang berlaku di sini. Malam itu aku bertolak pulang ke hotel kira-kira jam 9.15 malam.

Aku hadir semula ke sekolah X pada pukul 11.30 malam tersebut. Ketika aku sampai

semua pelajar telah pulang ke asrama selepas membuat ulangkaji pelajaran di kelas-kelas mereka. Kelihatan semua lampu di asrama telah dipadamkan kecuali lampu koridor. Aku terus memerhati keadaan pelajar di asrama. Melalui lampu yang terang di koridor asrama, aku dapat melihat dengan jelas masih terdapat ramai pelajar-pelajar yang keluar masuk ke bilik-bilik mereka silih berganti. Rupanya mereka masih belum tidur walaupun lampu telah lama ditutup. Aku mencari-cari warden yang bertugas pada malam itu tetapi tidak berjumpa.

Aku terus berjalan perlahan-lahan sambil memerhati keadaan pelajar. Ada yang masuk bilik air, ada yang masih berada di bilik membasuh sedangkan pada waktu itu jam sudah menunjukkan lebih daripada pukul 12.30 tengah malam. Aku beredar pula ke asrama perempuan. Dari luar pagar aku perhatikan kesemua mereka tidak ada yang keluar atau masuk ke dalam bilik. Tidak ada apa yang kedengaran dan aku pasti kesemua mereka telah tidur. Aku berjalan semula ke asrama lelaki.

Aku dapati masih ada lagi pelajar yang berjalan masuk ke bilik mereka. Aku tidak pasti dari mana mereka datang tetapi yang nyata mereka masih belum tidur. Dalam fikiranku kumpulan pelajar yang tidur lewat inilah yang nantinya akan mengantuk di dalam kelas. Malam itu aku bertolak pulang dari asrama ke hotel kira-kira jam 1.00 pagi.

Jam 5.30 pagi aku sudah berada semula di kawasan asrama sekolah X. Sementara menunggu azan Subuh sekali lagi aku dapat memerhatikan keadaan pelajar-pelajar di asrama. Dari jarak yang tidak jauh aku dapat melihat semua bilik di asrama lelaki masih dalam keadaan gelap namun di asrama perempuan kebanyakan bilik telah terang. Melalui cahaya di koridor aku nampak beberapa orang pelajar lelaki telah mula bergerak menuju ke bilik air. Dalam fikiran aku asyik memikirkan di mana warden yang bertugas. Seharusnya pada waktu begini mereka sudah berada di asrama untuk mengejutkan pelajar-pelajar yang masih belum bangun daripada tidur agar bangun kerana waktu ke surau untuk solat berjemaah sudah begitu hampir.

Hati aku berkata sendirian. Jauhnya beza antara sekolah yang pernah aku tadbir dengan sekolah yang sedang aku pantau sekarang. Azan di masjid berhampiran sudah mula dilaungkan, namun keadaan di surau sekolah X masih lagi gelap. Aku bergerak menuju ke surau sekolah setidak-tidaknya untuk membuka lampu, dan dalam masa yang sama aku dapati ada dua orang pelajar lelaki yang turut bersama-sama aku menuju ke surau.

Aku berasa lega. Aku membiarkan mereka masuk ke surau dan membuka lampu. Tidak lama selepas itu pelajar-pelajar perempuan mula masuk dari belakang. Aku menunggu dan menjangkakan salah seorang daripada murid lelaki yang masuk ke surau bersamaku tadi akan melaungkan azan subuh, namun jangkanku salah apabila kedua-duanya hanya duduk sahaja di suatu tempat di dalam surau tersebut.

Tidak lama kemudian datang seorang pelajar lain yang aku agak lebih senior bercakap dengan pelajar yang duduk tadi. Selepas itu aku perhatikan pelajar yang agak *senior* tadi menuju ke corong mikrofon dan terus melaungkan azan subuh, namun masa sudah lewat lebih daripada lima minit.

Setelah selesai azan oleh pelajar tersebut, aku bangun untuk menunaikan solat sunat sebelum subuh. Selesai solat sunat, aku melihat pelajar yang melaungkan azan tadi menoleh kebelakang dan dia bangun lalu iqamah dan sebaik sahaja habis iqamah dia memandang kepadaku. Aku faham maksudnya lalu aku ke hadapan untuk mengimamkan solat subuh. Pada ketika itu hanya ada satu saf sahaja pelajar lelaki, tetapi pelajar-pelajar perempuan aku agak lebih daripada tiga saf.

Tanpa membuang masa aku takbir dan sembahyang. Selesai solat, aku berwirid sedikit dan terus berdoa. Pada ketika itu masih ramai pelajar lelaki yang baru hendak memulakan sembahyang. Aku mengagak terdapat dalam tiga saf lebih pelajar lelaki yang tidak sempat sembahyang berjemaah bersama imam. Aku bangun dan menoleh ke belakang dan aku dapati pengetuanya ada sembahyang bersama tetapi PK HEM dan warden yang bertugas masih tidak kelihatan bersama. Aku bergerak menuju ke tempat duduk pengetua dan bersalaman dengannya.

Dia memaklumkan padaku perhimpunan akan diadakan pada pagi tersebut dan aku diberi peluang untuk bercakap dalam perhimpunan itu. Beliau seterusnya meminta izin untuk pulang ke rumahnya sementara aku pula terus berdiri di perkarangan surau sambil memerhatikan apakah yang akan berlaku seterusnya.

Kuperhatikan terdapat dua tiga orang pengawas telah mengarahkan pelajar-pelajar yang lewat solat supaya berdiri. Daripada pemerhatianku, aku mengagak hanya adik-adik dari tingkatan satu, dua dan mungkin sebahagian dari tingkatan tiga yang mematuhi arahan tersebut. Abang-abang yang nampak lebih dewasa atau *senior* hanya bangun dan terus keluar. Pengawas-pengawas itu mengarahkan pelajar yang lewat solat supaya melakukan ketuk ketampi sebanyak 20 kali sebagai denda sebelum melepaskan mereka untuk bersarapan pagi.

Aku tersenyum sendirian dan segala yang kuperhatikan itu tentunya akan menjadi sebahagian daripada isi percakapanku di dalam perhimpunan nanti. Jam di tangan sudah menunjukkan pukul 6.45 pagi dan aku terus menuju ke keretaku untuk pulang ke hotel bagi membuat persiapan diri untuk menghadiri perhimpunan pagi di sekolah pada hari tersebut. Begitulah aku memulakan tugasku untuk mencari kepastian bagaimana keadaan sebenarnya berlaku sebelum aku membuat kaunseling dan mentoring kepada pengetua dan warga sekolah keseluruhannya.

SENTUHAN HATI

Oleh
HJH JUNAIDI BINTI SANTANO

Selepas bersara aku telah menerima beberapa tawaran tapi aku tetap menolak kecuali pelantikan sebagai Fellow Kanan ini kuterima. Hatiku terdetik dan otakku berfikir untuk membantu dan membimbing pengetua tiga buah sekolah. Mungkin juga kerana aku anak kelahiran Sekolah Berasrama Penuh hatiku ingin berbudi pula kepada sekolah-sekolah ini. Tertanya-tanya pula mengapa pula aku terpilih? Mungkinkah kerana pengalamanku di pelbagai sekolah atau sebab-sebab lain.

Aku mengimbau kembali laluanku sebagai Pengetua bermula dari sekolah bantuan modal, sekolah-sekolah di Felda, dua buah sekolah Teknik dan sekolah berasrama penuh. Laluanku di sekolah-sekolah ini banyak cabarannya dan banyak ilmu yang dapat kutimba. Mungkin pengalaman ini berguna untuk aku berkongsi dengan tiga buah sekolah ini.

Pengalaman aku yang pertama di sekolah bantuan modal hanya enam bulan sahaja. Aku menerima surat arahan berpindah ke Kota Tinggi dengan hati yang bercampur rasa. Maklumlah meninggalkan rumah sejauh 150km. Walaupun sekolah terletak berhampiran dengan bandar tapi 80 peratus pelajaranya tinggal di kawasan Felda. Sekolah ini tersenarai sebagai sekolah bermasalah dan dalam kalangan sekolah yang lemah pencapaian akademiknya dalam ranking negeri Johor.

Aku melaporkan diri di sekolah tersebut dan alangkah terkejutnya aku melihat prasarana sekolah itu. Padangnyanya dipenuhi rumput tinggi dan bumbung dua buah blok bangunan sekolah telah terbang ditiup angin tapi tidak diperbaiki selama beberapa bulan. Masuk ke bilik pengetua aku sangat terkejut apabila disambut dengan kerusi pengetua yang telah patah.

Perasaan aku pada masa itu sedih, marah bercampur geram. Setelah aku membuat pemerhatian yang teliti aku dapati barisan pentadbir baik tapi kurang tegas dan kurang bimbingan. Aku telah mengumpulkan semua sumber tenaga yang ada di sekolah itu dan memulakan program Sentuhan Hati. Sentuhan Hati dimulakan dahulu di peringkat G4 iaitu Pengetua, Penolog Kanan, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penyelia Petang.

Pada masa itu belum ada jawatan Penolong Kanan Kokurikulum. Aku sangat bersyukur kerana hala tuju sekolah yang aku cadangkan difahami oleh mereka. Ini mempercepatkan proses pemahaman hala tuju sekolah dalam kalangan guru dan staf sokongan yang lain.

Dari sebuah sekolah yang dikatakan "sarang " anak-anak nakal dan pencapaian akademik yang rendah meningkat menjadi cemerlang dan sekolah telah menjadi Johan Sekolah Harapan Negara Negeri Johor dan mendapat saguhati pada peringkat kebangsaan dalam tempoh tiga tahun. Ini disusuli dengan Anugerah 3K, anugerah pengurusan SPBT terbaik, pengurusan kaunseling terbaik, pengurusan koperasi terbaik dan pengurusan makmal sains terbaik. Sekolah menjadi rebutan ibu bapa. Aku tidak mengharapkan apa-apa. Hanya kegembiraan anak-anak dan seluruh warga sekolah mengubat kepenatanku sahaja.

Selepas itu, aku telah diarahkan berpindah pula ke sebuah sekolah premier yang sedang merosot juga. Aku telah melakukan pemerhatian yang segera. Aku menjalankan program sentuhan hati di sekolah ini juga. Tidak kusangka, Program sentuhan hatiku menjadi sekali lagi. Syukur Alhamdulillah. Lebih cepat daripada jangkaanku. Dalam masa yang singkat iaitu setahun sahaja sekolah telah menerima Naib Johan Anugerah Kualiti KPM.

Selepas dua bulan menerima anugerah berprestij itu aku sekali lagi diarahkan berpindah ke sebuah sekolah Teknik yang sedang mendapat liputan sensasi di dada akbar dan media mengenai kes buli dan salah laku lain. Aku menerima arahan itu dengan berbagai-bagai perasaan. Aku kuatkan semangat untuk menerima jawatan tersebut. Teringat aku kata-kata Imam Ghazali, "jadilah seperti matahari, kita terang dan kita menerangi orang lain dan jadilah seperti setanggi, kita wangi dan kita mewangikan orang lain."

Barisan pentadbir sekolah ini pula terdiri daripada semua wajah baru dari sekolah yang berbeza-beza. Namun begitu, Kumpulan G5ku sangat mantap iaitu Pengetua, Penolong Kanan, Penolong Kanan Hal ehwal murid dan Penolong Kanan Kokurikulum. Kami telah berjaya bersama-sama dengan seluruh warga sekolah menaikkan imej sekolah hingga ke peringkat kebangsaan.

Langit tidak sentiasa cerah, sekali lagi aku telah diarahkan ke sebuah sekolah asrama penuh yang ternama yang agak memerlukan pemerhatian khusus. Kali ini beban tugasku bertambah berat kerana ini adalah bekas sekolahku sendiri di mana aku mendapat pendidikan. Masa untukku membalas jasa telah sampai. Aku meneruskan program Sentuhan Hati bersama seluruh warga sekolah. Hala tuju yang jelas telah membawa kesepakatan yang jitu dalam kalangan warga sekolah ibu bapa dan komuniti luar. Dalam masa setahun sekolah telah berjaya mendapat anugerah pencapaian terbaik tempat ke-4 peringkat kebangsaan dalam peperiksaan SPM.

Setahun kemudian, sekolah telah mendapat tempat kedua SPM kebangsaan dan terpilih sebagai sekolah asrama penuh terbaik Malaysia. Anugerah ini bertambah manis dengan Anugerah Sekolah Kluster Kecemerlangan, Anugerah Sekolah Berprestai Tinggi, Johan Asrama Terbilang, Anugerah Kokurikulum di peringkat kebangsaan dan luar negara dan

pengurusan kewangan amat baik dan Anugerah Baiah. Inilah hadiah paling manis dalam lipatan sejarahku menjadi pengetua.

Tapi perjuanganku tidak terhenti di situ rupanya. Perjuangan di enam buah sekolah itu rupanya bersambung kepada tiga sekolah di bawah bimbinganku ini. Perjumpaan kami berenam di IAB telah membuahkan satu sepakatan iaitu aku bukanlah penilai atau nazir atau pegawai pendidikan tapi hanyalah seorang pengetua yang telah bersara yang mempunyai pengalaman sedikit yang ingin kongsi pengalaman tersebut agar dapat sama-sama melonjakkan imej sekolah-sekolah mereka ke tahap gemilang.

Aku telah melawat ke tiga buah sekolah berkenaan. Pada peringkat awalnya warga sekolah khususnya guru merasakan tidak selesa dan takut dengan kehadiranku. Mereka agak rasa tertekan dengan kehadiranku. Ini mungkin dari cerita-cerita mengenai diriku yang agak tegas. Tetapi selepas aku memulakan Sentuhan Hati, mereka rasa lebih yakin dan lebih terbuka. Selepas beberapa lawatan dan sesi ceramah dan bimbingan mereka telah mula memahami tujuan Fellow Kanan berada bersama mereka begitu juga pelajar-pelajar. Tersentuh semula hati nuraniku apabila guru-guru dan anak-anak di tiga buah sekolah tersebut memanggil gelaran lamaku "Bonda".

Semangatku teruja sekali lagi. Tidak ada harta menggunung yang dapat kuberikan kepada mereka semua di ketiga-tiga sekolah itu hanya ilmu sekelumit dan pengalaman sebagai pemimpin dan pengurus sekolah dan sebagai pembimbing untuk sama-sama melonjakkan sekolah-sekolah ke tahap yang amat membanggakan. Aku hanya dapat bersama-sama berusaha dan berdoa agar Allah memberkati program ini dan sekolah beroleh kejayaan yang gemilang. .Aku selalu teringat kata-kata guru lamaku "sekolah bukanlah bangunan yang diperbuat daripada batu bata tapi tempat manusia yang mempunyai pelbagai perasaan dan citarasa."

Jauhari Juga Yang Menenal Manikam

Oleh
DR. HJ LOJI ROJI BIN HJ SAIBI

Pada penghujung bengkel refleksi 9 September 2014 yang diadakan di IAB Cawangan Genting Highlands, semua Fellow Kanan dikehendaki menulis tentang penglibatan mereka dalam program yang berprestij ini. Maka, aku mengabdikan penglibatanku dalam bentuk coretan untuk pembaca sekalian.

Aku sedang mengikuti kelas undang-undang di sebuah universiti kolej, kampus cawangan tempatan sebagai pelajar sepanjang hayat (*life long learner*) apabila telefon bimbit *blackberry* ku berbunyi. Aku mendapat kebenaran keluar kelas daripada pensyarah.

Apabila aku menjawab telefonku, penyelaras program *fellowship* dari IAB terus memberitahu bahawa aku telah dilantik sebagai Fellow Kanan oleh KPM. Perasaanku gembira bercampur ragu. Gembira kerana setelah sekian lama tidak berkhidmat dengan KPM, pihak mereka masih lagi menghargai perkhidmatanku. Ragu-ragu kerana program *fellowship* ini merupakan perkara baru bagi diriku.

Bagaimanapun, dengan kelayakan yang ada dan berpengalaman sebagai pengetua sekolah, aku akhirnya yakin bahawa perlantikan tersebut adalah kena pada orangnya. Aku pun menerima tawaran itu dengan hati terbuka.

Lawatan pertama kedua buah sekolah di bawah bimbinganku sangat bermakna. Aku dapat merasai bahawa pihak di kedua-dua sekolah berkenaan menerima baik pendekatan yang aku bawa. Aku mengelak menggunakan pendekatan konvensional iaitu mengarah, menyemak (*check*) sewenang-wenangnyanya, menyuruh untuk mengikut caraku membuat sesuatu dan menguar-uarkan apa yang telah aku capai semasa menjadi pengetua dulu. Aku sentiasa menekankan cara dan kaedah profesional, selaras dengan keadaan dan kehendak semasa.

Dalam perbincangan dan sesi terbuka dengan MPS dan guru-guru, mereka mengikuti penerangan dengan penuh minat. Lebih-lebih lagi apabila aku dapat mengaitkan konsep, teori, model tentang hal-hal berkaitan '*school improvement*' dengan perkara sebenarnya berlaku di peringkat sekolah.

Aku teringat bila pertama kali menjadi pengetua. Aku dilantik sebagai pengetua apabila dinaikkan pangkat setelah bertugas sekian lama di ibu pejabat, Jabatan Pendidikan

Negeri. Sekolah di mana aku ditempatkan itu merupakan sekolah yang bermasalah. Banyak cerita tentang betapa teruknya masalah disiplin pelajar, sikap guru-guru yang enggan bekerjasama antara satu sama lain dan ibu bapa menimbulkan pelbagai masalah. Pernah seorang pengetua di sekolah itu dibelasah oleh bapa pelajar di masjid kerana merotan anaknya. Pelajar-pelajar didapati sentiasa bergaduh yang kadangkala berlarutan sehingga melibatkan kumpulan samseng di luar sekolah. Sekolah itu juga dalam keadaan yang kurang memuaskan dari segi fizikal dan persekitarannya. Ini memburukkan lagi pandangan orang ramai dan para ibu bapa terhadap sekolah tersebut. Setelah bertungkus lumus melaksana strategi '*school improvement*', didapati usaha murniku membuahkan hasil. Sekolah itu akhirnya menjadi salah sebuah sekolah yang baik (*good school*) di daerah itu dan mula mendapat perhatian pihak jabatan dan masyarakat setempat.

Dari pengalaman pertamaku sebagai pengetua, banyak yang dapatku pelajari. Banyak juga ilmu pengetahuan dan kemahiran yang kuperoleh. Pengalaman dan kepakaran inilah yang aku pupuk dan guna untuk sekolah-sekolah seterusnya aku menjadi pengetua. Dalam sesi pertama lawatanku sebagai Fellow Kanan di dua buah sekolah bimbingan, aku menerangkan dua perkara asas berkaitan kepimpinan dan pengurusan sekolah iaitu '*decision-making*' dan '*problem solving*'. Dengan menggunakan *power-point* aku memberikan penjelasan dengan sebaik mungkin.

"*Decision-making* ini adalah tonggak kepada seorang pemimpin malah orang biasa dalam menjalankan tugas masing-masing", aku memulakan sesi tersebut.

"Jika keputusan yang dibuat tidak selari dengan kehendak yang mahu dicapai, maka masalahnya tidak selesai" sambungku lagi.

"Dengan itu, ada baik kita mempunyai ilmu pengetahuan mengenai bagaimana hendak membuat keputusan", kataku lagi.

"Kalau kita juga tahu serba sedikit tentang kemahiran membuat sesuatu keputusan, itulah yang sebaiknya", aku terus memberi penerangan.

Kemudian aku pun memberitahu, semasa menjadi pengetua di sekolah pertamaku, aku berhadapan dengan pelbagai masalah rumit. Contohnya masalah disiplin para pelajar, kerenah para guru dan rungutan ibu bapa. Semuanya itu menuntut aku membuat keputusan yang terbaik.

Satu ketika bapa seorang pelajar telah datang ke sekolah dengan kemarahan yang meluap-luap. Aku tidak panik malah bersikap '*cool*' dan mempelawa dia dengan penuh hormat ke pejabatku untuk berbincang. Mula-mula dia tidak mahu dan terus mengancam untuk mencederakan guru yang menurutnya telah mencederakan anaknya. Aku terus berlembut dengannya, akhirnya dia mahu berbincang tentang masalah yang menyebabkan kemarahannya.

Semasa dalam bilik pejabat, aku sengaja memasang pendingin udara dengan kadar yang paling sejuk. Ini bertujuan untuk 'menyejukkan' dia supaya dapat meredakan kemarahannya. Kerana kesejukan agaknya langkah itu memberi kesan. Akhirnya dia mahu berbincang dengan cara biasa dan mahu mendengar apa yang akan aku katakan.

"Anak saya tercedera oleh guru yang kasar itu", dia memulakan perbincangan.

"Saya mahu guru itu diambil tindakan dengan segera", katanya lagi.

"Saya akan siasat perkara ini dulu, kemudian baharu mengambil tindakan yang sewajarnya" aku memberi jaminan.

"Pasti ada sesuatu yang tidak kena sehingga guru itu berbuat demikian", aku menyambung.

"Bagaimanapun, sekiranya guru itu bersalah, kita pasti mengambil tindakan yang sewajarnya" kata ku menamatkan perbincangan.

Apabila disiasat seterusnya, didapati guru berkenaan hampir mencederakan pelajar itu dengan teruknya. Dia naik radang disebabkan pelajar itu menjawab soalan dengan spontan yang menyakitkan hatinya. Dalam kelas bahasa melayu itu, guru itu membincang tentang sebuah ayat yang mengandungi perkataan 'syaitan'.

Dia bertanya kepada pelajar berkenaan 'bagaimana rupa muka syaitan itu'?

Pelajar itu terus menjawab, "macam muka cikgu!"

Guru itu terus 'panas' serta dengan pantas mengambil kerusi kayu dan melontar kepada pelajar tersebut. Kerusi itu mengenai tangan pelajar itu, tetapi nasib baik tidak kena pada muka atau anggota badannya. Ini yang menyebabkan bapa pelajar itu marah apabila anaknya memberitahu hal tersebut.

Aku seterusnya membuat siasatan. Guru berkenaan berdolak-dalik dan seolah-olah tidak mengaku dia berbuat salah.

Aku bertegas dengan guru itu, 'Jika cikgu tidak mahu mengaku perkara sebenarnya, saya akan serahkan perkara ini kepada orang tua pelajar itu untuk menyelesaikannya'.

Akhirnya dia mengaku bahawa dia tidak dapat menahan kemarahannya. Aku menyuruhnya berjumpa dengan keluarga pelajar itu untuk memohon maaf.

Guru itu mengikuti nasihat dan bersama PK HEM berjumpa dengan keluarga pelajar tersebut di rumah mereka. Orang-orang kampung pula mengatakan perkara-perkara yang tidak baik kepada guru berkenaan. Bagaimanapun, guru berkenaan dapat bersabar dan memohon maaf kepada ibu-bapa dan keluarga pelajar tersebut. Dengan itu, kes itu selesai dengan kedua-dua pihak menerima kemaafan masing-masing.

Aku dapat belajar daripada kes-kes seperti itu; menjadi Pengetua perlu bijak membuat keputusan. Jika tidak masalah tersebut akan berlarutan. Di samping itu, pengetua juga perlu berani menghadapi sebarang kemungkinan berpunca daripada apa sahaja tindakan yang telah diambil. Dan yang paling penting ialah menjadi pengetua hendaklah sentiasa bersikap amanah.

Mereka di sekeliling akan tahu sama ada ketua sekolah itu orang beramanah atau tidak. Jika mereka menerima pengetua itu seorang beramanah, mereka akan sentiasa menerima cakap atau nasihatnya. Lebih-lebih lagi jika seorang pengetua sentiasa berhemah dan berhikmah apabila mengambil sesuatu tindakan. Inilah sifat-sifat yang banyak membantu aku sebagai seorang pemimpin sekolah.

Aku ada kelebihan ketika menjadi pengetua buat pertama kali kerana memiliki kelayakan akademik dalam bidang pentadbiran atau pengurusan pendidikan. Dari segi segala aspek profesionalisme keguruan dan kependidikan aku mempunyai ilmu yang agak memuaskan. Oleh itu, aku dapat mencorak dari segi pentadbiran atau pengurusan sekolah berpaksi kepada aspek-aspek profesionalisme yang diamalkan di setengah negara-negara maju.

Pengetua sekolah-sekolah bimbingan program fellowship ini banyak bertanya tentang strategi mahupun pendekatan berhubung dengan meningkatkan prestasi sekolah terutama dalam bidang akademik. Aku banyak berkongsi maklumat atau input profesional yang diperolehi melalui alam maya/internet, buku-buku, jurnal-jurnal, kertas-kerja, serta hasil bengkel, seminar, konvensyen, dan perbincangan bercorak profesional dalam kalangan para pendidik mahupun penyelidik.

Oleh itu, kedua-dua sekolah tersebut mengakui bahawa mereka telah mendapat input profesional yang berguna. Mereka juga telah menyatakan mendapat faedah daripada program dan aktiviti yang telah dijalankan, Alhamdulillah segala usahaku membantu sekolah-sekolah berkenaan telah memberi impak seperti yang dihasratkan oleh KPM.

Seorang Fellow Kanan dalam konteks sekarang lebih berperanan membantu dalam memperkasakan sekolah di bawah jagaannya. Berdasarkan pengalaman, Fellow Kanan boleh menyelami cita-rasa warga sekolah. Fellow Kanan boleh diibaratkan seperti 'intan', iaitu sesuatu yang berharga dan dia mengetahui pelbagai aspek yang perlu untuk membantu sekolah bimbingan berkenaan. Bak kata peribahasa Melayu 'Jauhari juga yang mengenal menikam' yang membawa makna 'orang yang pakar dalam sesuatu bidang sahaja yang lebih tahu tentang kelebihan sesuatu'.

Akhir kalam, aku pun terfikir bila program ini tamat nanti, aku akan balik semula belajar, menyambung pengajian yang tertangguh dengan harapan akan berjaya akhirnya, Insyallah.

8

KAJIAN KES



Prestasi Cemerlang Sekolah Menengah Sains, Sabah (SMESH) dalam Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) 2013: Peranan dan Sumbangan Kepimpinan Sekolah

Oleh

Dato' Mohd Rauhi bin Mohd Isa
Dr. Loji Roji bin Haji Saibi
Haji Ariffin @ Mat Yaakob bin Abdul Rahman
Haji Md. Yusoff bin Othman
Hajah Junaidi binti Santano
Wan Hamzah bin Wan Daud

Fellow Kanan

Abstrak

Kajian kes ini bertujuan untuk meninjau peranan kepimpinan sekolah dan sumbangannya kepada pencapaian cemerlang pelajar dalam bidang akademik, iaitu hubungan kepimpinan sekolah dengan keberhasilan pelajar. Kajian dilakukan terhadap Sekolah Menengah Sains, Sabah (SMESH), Kota Kinabalu, Sabah. Sekolah yang dikaji telah dipilih sebagai kes kerana telah mencapai keputusan Peperiksaan SPM yang dianggap sebagai 'luar biasa' cemerlangnya pada tahun 2013. Data dikumpul secara kualitatif melalui temu bual tidak berstruktur, perjumpaan secara berfokus bersama dengan warga sekolah, pegawai pendidikan tempatan dan pemimpin komuniti. Dapatan kajian menunjukkan bahawa Pengetua yang berkesan dan melaksanakan inisiatif strategik yang utama dan khusus adalah penyumbang terbesar kepada keberhasilan pelajar, yang menjadikan sekolah berjaya menjadi sekolah berprestasi tinggi (SBT). Kajian ini mendapati terdapat tiga elemen penting bagi kepimpinan sekolah yang berkesan iaitu sifat-sifat kepimpinan profesional, menetapkan matlamat profesional untuk mencapai keberhasilan pelajar melalui Perancangan Strategik (Blueprint) Lima Tahun dan aspek kualiti peribadi pemimpin sekolah. Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa kebanyakan prinsip-prinsip kepimpinan berkesan sekolah yang terdapat dalam literatur negara maju barat dan negara maju lain boleh diaplikasi di sekolah-sekolah di negara ini.

1.0 Pengenalan

Sekolah Berasrama Penuh (SBP) adalah merupakan sekolah elit Malaysia. Dari segi pencapaian prestasi akademik, kedudukan SBP tidak ada tandingan. Setiap tahun sekolah-sekolah berasrama penuh menduduki tempat teratas dari segi ranking pencapaian sekolah dalam peperiksaan awam. Prestasi sekolah-sekolah berasrama penuh juga cemerlang dalam bidang bukan akademik. Hal yang demikian kerana dari segi kepimpinan sekolah, budaya sekolah dan pengurusan pengupayaan diberi keutamaan. Maka tidak hairanlah kecemerlangan dalam semua bidang telah diperoleh pelajar-pelajar yang mengikuti persekolahan di sekolah-sekolah berkenaan.

Oleh itu, adalah menjadi kebiasaan kepada SBP mencatat rekod kecemerlangan dalam peperiksaan awam. Walau bagaimanapun, dalam peperiksaan SPM pada tahun 2013, pencapaian keputusan peperiksaan awam di sebuah sekolah telah didapati melonjak luar biasa dan prestasi yang dicapai ini belum pernah dialami oleh sekolah berkenaan. Lonjakan Ini menjadi tanda tanya bagaimanakah sekolah tersebut boleh mencapai keputusan yang sedemikian sehingga berjaya mengatasi rekod-rekod sebelum ini.

1.1 Fokus Kajian

Sekolah Menengah Sains Sabah (SMESH) adalah sebuah SBP yang juga sebuah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Sekolah ini sentiasa berada pada tahap cemerlang dalam prestasi akademik. Pada tahun 2013 SMESH telah mencapai keputusan Peperiksaan Awam (SPM) yang sangat luar biasa berbanding dengan pencapaian sebelumnya. Analisis keputusan SPM 2013 bagi sekolah berkenaan adalah seperti berikut :

1. Gred Purata Sekolah (GPS) meningkat dari 2.03 pada tahun 2012 kepada 0.96 pada tahun 2013.
2. SMESH berada pada **kedudukan 38** dalam ranking SBP pada tahun 2012. Kedudukan sekolah melonjak ke **tempat kedua** dalam kalangan SBP pada tahun 2013. Ini merupakan pencapaian terbaik buat kali pertama dalam sejarah sekolah;
3. Bilangan pelajar yang mencapai *straight As* meningkat dari 23.42 peratus kepada 66.93 peratus.

Kejayaan tersebut membuktikan bahawa program dan aktiviti akademik SMESH yang dijalankan telah memberikan impak positif kepada murid. Justeru itu, fokus kajian ini adalah untuk meninjau dan memahami faktor-faktor penyumbang ke arah pencapaian tersebut

1.2 Objektif Kajian

Kejayaan sesebuah sekolah dikatakan ditentukan oleh pemimpinnya. Pemimpin yang menentukan hala tuju, visi dan misi sekolah dan dilaksanakan melalui pelbagai aktiviti dan program boleh menjadikan sekolahnya berjaya. Justeru, objektif kajian adalah untuk;

1. Meninjau sumbangan kepimpinan pengetua kepada pencapaian prestasi sekolah.
2. Meninjau aspek kepimpinan pengetua yang menyumbangkan kepada pencapaian prestasi cemerlang sekolah.
3. Meninjau amalan pengetua di sekolah yang dikaji.
4. Meninjau aspek kualiti peribadi pengetua yang menyumbangkan kepada kepimpinan pengetua.
5. Meninjau kaedah dan cara pengetua membina perancangan yang membawa kepada kejayaan sekolah.

1.3 Persoalan Kajian

Fokus kajian ini memberi penekanan kepada beberapa persoalan iaitu :

1. Apakah sumbangan pengetua kepada pencapaian prestasi sekolah?
2. Sejauhmanakah aspek kepimpinan pengetua menyumbang kepada prestasi cemerlang sekolah?

3. Apakah amalan pengetua yang membawa kepada prestasi cemerlang sekolah?
4. Apakah aspek kualiti peribadi pemimpin sekolah yang menyumbangkan kepada prestasi cemerlang sekolah?
5. Bagaimanakah pengetua membawa sekolah ke arah kecemerlangan?

2.0 **Kepentingan Kajian**

KPM sentiasa berusaha meningkatkan sistem pendidikan di Malaysia dengan pelbagai inisiatif dan polisi serta perbelanjaan wang yang sangat besar demi memajukan pendidikan. Namun begitu, masih banyak ruang yang boleh diperbaiki dalam sistem pendidikan Malaysia. Antara inisiatif yang penting ialah mengelompokkan sekolah-sekolah dalam kategori prestasi yang dicapai berdasarkan pencapaian dalam peperiksaan awam. Didapati 19 peratus daripada 10 000 buah sekolah diiktiraf sebagai SBT. Kajian ini diharapkan akan dapat menjadi sumber rujukan kepada sekolah-sekolah lain untuk memahami faktor yang menyumbangkan SMESH menjadi SBT, terutama kepada sekolah yang berpotensi dan sekolah yang berusaha untuk meningkatkan pencapaian mereka.

Kajian diharap akan dapat digunakan oleh pembuat dasar, pemimpin sekolah, para guru dan semua warga pendidikan sebagai sumber rujukan dan motivasi untuk mengubah scenario pendidikan di tempat masing-masing.

3.0 **Tinjauan Literatur**

3.1 **Mempertingkatkan Prestasi akademik Pelajar**

Terdapat banyak kajian yang dijalankan di negara barat dan di luar negara mengenai faktor-faktor yang menentukan pencapaian cemerlang para pelajar dalam bidang akademik mengikut konteks dan situasi sekolah. Mereka telah mengemuka beberapa ciri khusus yang dapat membezakan antara sekolah berkesan berbanding dengan sekolah yang tidak berkesan. Antaranya ialah kajian yang dilakukan oleh Corcoran & Wilson, 1989; Levine & Lezotte, 1990; Lezotte & Mckee, 2006; Lezotte & Pepperl, 2002; Reeves, 2004, 2009.

Antaranya dapatan kajian Bollen, 1996; Harris et al., 2002; Hopkins, 1994, 2000 menunjukkan bahawa pembelajaran berkesan dapat meningkatkan pencapaian tinggi para pelajar di sekolah.

Manakala kajian yang dilakukan oleh (Duke, Tucker, Salmonowicz & Levy, 2006; Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004) mendapati faktor utama yang menjadi penyumbang kepada pencapaian prestasi cemerlang para pelajar ialah kepimpinan sekolah dan kaedah yang dilaksanakan dalam meningkatkan kualiti dan prestasi akademik. Berdasarkan kajian adalah didapati kepimpinan sekolah yang efektif menyumbang secara langsung terhadap pencapaian para pelajar di sesebuah sekolah. Meskipun dikatakan sumbangan tersebut sekadar dalam lingkungan 20%, namun impak yang berlaku hasil kepimpinan sekolah yang berkesan adalah dikatakan melebihi 80% kejayaan atau pencapaian sesuatu yang dirancang. (Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004).

Hoover Institute, Stanford University melaporkan dari kajian yang dijalankan oleh para penyelidik membuktikan bahawa seorang pemimpin sekolah yang baik merupakan kunci kepada sekolah yang berjaya. Pengetua yang berkualiti dan menjalankan amalan khusus bagi tujuan keberhasilan pelajar akan memastikan pencapaian cemerlang pelajar dalam bidang akademik.

Kajian yang dibuat oleh pakar dari The Wallace Foundation membuktikan bahawa kepimpinan sekolah merupakan penyumbang kedua terpenting. Banyak lagi bukti dari penyelidikan, kajian kes yang dijalankan oleh pengkaji mahupun sarjana mengesahkan bahawa kepimpinan sekolah berperanan kearah pencapaian cemerlang para pelajar.

Institute of Education (IoE), London merujuk kepada kajian dibuat oleh kumpulan pakar : *'the turnaround of schools in one of the city's poorest boroughs, from the worst performing in England to among the best in the world'* adalah berpunca kepimpinan sekolah yang berkualiti tinggi. Kepimpinan berkualiti ini merupakan faktor utama yang mendokong transformasi yang boleh membawa kejayaan dan kecemerlangan sekolah.

3.2 Kepimpinan Berkesan

Sejak tahun 1990an, para akademik dalam bidang pendidikan telah mengkaji tentang dinamika kepimpinan berkesan di sekolah yang membawa kepada pencapaian tinggi dalam bidang akademik. Sarjana-sarjana semasa seperti Tucker, Salmonowicz dan Levy (2006) mendapati bahawa kepimpinan sekolah yang tidak atau kurang berkesan menyumbang kepada penurunan pencapaian pelajar-pelajar. Kepimpinan yang tidak berkualiti menyebabkan program yang dilaksanakan di sekolah tidak sesuai. Keadaan ini juga boleh memberi kesan kepada ketidakstabilan dan kesukaran guru-guru untuk menjalankan tugas dengan baik. Hal yang demikian turut menimbulkan sikap negatif pelajar-pelajar terhadap tugas akademik dan disiplin, terhadap sistem dan iklim sekolah yang kurang sihat dan tidak ada kerjasama antara sekolah, ibubapa dan komuniti setempat.

Terdapat beberapa tema utama atau amalan unggul dari tinjauan literatur yang berkaitan kepimpinan sekolah berkesan yang menjadi rujukan kepada kajian ini, iaitu:

1. Mempertingkatkan (enhancing) pencapaian akademik para pelajar
2. Ciri-ciri sekolah berkesan (effective schools)
3. Proses penambahbaikan sekolah (school improvement)
4. Kesan latar-belakang para pelajar
5. Kepimpinan sekolah yang berkesan
6. Peranan peribadi kepimpinan sekolah
7. Kepimpinan instruksional dan pengurusan yang kukuh
8. Kepimpinan instruksional : kesepaduan nilai-nilai komuniti
9. Kemahiran kepimpinan pengurusan dan rakan-tolan pengetua
10. Kepimpinan distributif dan program perkembangan staf

4.0 Perancangan dan Pelaksanaan Tindakan

4.1 Perancangan

Pihak FK telah memohon kepada pihak sekolah untuk mengadakan satu kajian kes di SMESH. Untuk mencapai objektif kajian ini, pihak FK telah mengadakan kolaborasi dengan ahli-ahli Majlis Pengurusan Sekolah (MPS) dengan tujuan untuk mengumpul data-data. Kajian ini telah dirancang selama 2 hari bagi pengumpulan data melalui temubual dan perjumpaan khusus dengan Pengetua dan ahli-ahli MPS.

4.2 Pelaksanaan Tindakan

Kajian telah dijalankan di Sekolah Menengah Sains, Sabah (SMESH) pada 11 hingga 12 November 2014 dengan melibatkan Pengetua secara khusus dan ahli-ahli MPS. Pengetua sebagai tunggak kepimpinan sekolah dikenalpasti punca utama memperoleh data bagi kajian ini.

Justeru itu, temubual secara intensif dan eksklusif telah diadakan dengan Pengetua. “Pattern” yang menjadi fokus kajian telah diperoleh daripada Pengetua melalui sesi temubual berkelompok. Pengetua telah memberi jawapan yang terperinci pada soalan-soalan yang dikemukakan berkaitan tujuh “pattern” yang ditetapkan.

5.0 Metodologi

5.1 Pengumpulan Data

Kaedah yang diguna untuk mengumpul dan menganalisis data adalah secara kualitatif. Temu bual tidak berstruktur dan perjumpaan secara berfokus dilakukan dengan Pengetua, Penolong Kanan, guru-guru, pelajar-pelajar, para ibubapa, pegawai pendidikan tempatan dan pemimpin komuniti.

Untuk memastikan data-data dikumpul dan dianalisa dengan sah (reliable) dan sah (valid), kaedah ‘triangulation’ dijalankan. Pelbagai teknik pengumpulan data dari pelbagai sumber dan data-data dikumpul melalui temu bual, perjumpaan berfokus dengan kumpulan-kumpulan tertentu, pemerhatian secara langsung, nota-nota lapangan dan analisis dokumen.

5.2 Data Analisis

Data kualitatif yang diperoleh daripada temubual dan juga pelbagai sumber seperti dokumen, catatan lapangan dan nota kajian dianalisa. Data ini dikategorikan mengikut ‘pattern’ yang telah dikenalpasti dan dihubungkan dengan soalan-soalan kajian. Kedua-duanya disepadukan bagi memudahkan ‘triangulation’.

5.3 “Pattern” yang dikenalpasti

Beberapa “pattern” yang dikenalpasti yang dilakukan oleh pengetua berhubung kepimpinan sekolah yang berkesan, menjadi faktor utama menyumbang kepada keberkesanan pencapaian pelajar yang cemerlang. Faktor-faktor ini mengandungi beberapa strategi khusus bagi mencapai standard dan kecemerlangan akademik. Antaranya ialah :

1. Perkongsian Visi sekolah
2. Keperibadian Pengetua yang positif
3. Kepimpinan instruksional dan pengurusan yang berjaya
4. Kepimpinan rakan-tolan yang berdaya maju(thriving)
5. Rakan-kongsi sekolah dan komuniti yang produktif
6. Mendapat sumber manusia yang inovatif dan sumber fizikal
7. Nilai positif yang sedang berkembang(emerging)

5.4 **Pemerhatian**

Kaedah pemerhatian dilakukan bagi mengesahkan data-data yang dikumpul dan dibuat “triangulation”. Mereka yang terlibat dalam temubual akan diperhati pihak yang menjalankan kajian. Dengan cara ini segala data yang dikumpul dalam temubual dapat disahkan kesahihannya. Pihak yang mengkaji juga berpeluang secara dekat menyelami apa yang tersirat di sebalik jawapan yang diberi semasa temubual.

5.5 **Temubual**

Sesi temubual dengan Pengetua telah dijalankan dengan baik. Data yang diperlukan telah diperolehi berkisar pada tujuh “pattern” yang dikenalpasti. Bagi menambah nilai terhadap data-data tersebut, temubual juga telah dijalankan dengan ahli-ahli MPS. Mereka memberi kerjasama dengan memberi maklumat yang dikehendaki.

6.0 **Dapatan dan Refleksi**

6.1 **Dapatan Kajian**

Data-data yang dianalisa telah menunjukkan bahawa Pengetua SMESH memiliki sifat-sifat professional yang berjaya membawa kecemerlangan pencapaian akademik sekolah tersebut. Berdasarkan kriteria sekolah berkesan, keperibadian Pengetua yang positif dan profesional mampu melestarikan pembangunan pendidikan di peringkat sekolah.

6.1.1 Sifat-sifat kepimpinan professional yang dapat dikenalpasti ada pada Pengetua SMESH adalah seperti berikut :

- i. Layak, cekap, dan berpengalaman;
 Pengetua SMESH memiliki kelayakan sarjana dalam bidang pendidikan dan beliau sekarang sedang mengikuti pengajian di peringkat PhD. Beliau berpengalaman luas kerana pernah menjadi Pengetua di beberapa buah sekolah. Dengan kelayakan dan pengalaman tersebut, beliau berasa yakin dan berupaya menjadi pengetua di sekolahnya sekarang.
- ii. Menyediakan kepimpinan dan visi untuk komuniti sekolah;
 Pengetua telah mengguna pengalaman dan pendedahan tersebut dalam menentukan corak kepimpinan sekolah yang berkesan. Dalam

merangka visi dan misi sekolah, pengetua memberi penekanan kepada aspek kesepaduan antara potensi murid, keperluan sekolah, Dasar Pendidikan dan aspirasi negara. Semua warga sekolah terlibat dalam merancang dan menggubal visi dan misi sekolah.

iii. Ghairah terhadap usaha-usaha penambahbaikansekolah;

Pemimpin yang berkesan mempunyai keghairahan membuat penambahbaikan sekolah. Pengetua SMESH dianggap berkesan kerana sentiasa berusaha mencari dan mendapatkan idea-idea baru bagi memajukan lagi kemajuan sekolahnya. Menurut pandangan Penolong Kanan (HEM), “Pengetua merupakan seorang yang bijak dari segi idea dan tindakan”. Beliau menggalak supaya pelajar-pelajar sentiasa didedahkan dengan perkara baru, umpamanya seperti kata Pengetua, “Bawa pelajar-pelajar ke Hotel supaya mereka biasa dengan keadaan di Hotel. Ajarkan mereka dengan adab dan etika di Hotel”. Langkah ini selaras dengan budaya tinggi yang hendak ditanam di kalangan pelajar-pelajar SBP. Di samping itu, Pengetua juga sentiasa mencetus idea-idea kreatif dan inovatif dengan menggalakkan guru-guru dan pelajar-pelajar melakonkan drama serta membuat rakaman filem digital bagi mata-pelajaran Bahasa Melayu, komponen KOMSAS. Ini merupakan penggabungan elemen-elemen Kokurikulum, akademik, seni dan kepimpinan.

iv. Bijak mengurus sumber, bekerjasama dengan staf dan pelajar;

Pengalaman beliau sebagai pengetua di beberapa buah sekolah sebelum ini dan pengetahuan yang diperolehi daripada pengajian dan kursus-kursus yang dihadiri telah menyakinkan Pengetua untuk mengguna pelbagai pendekatan bagi mengurus dan memimpin sekolah dengan berkesan. Beliau berjaya mengurus sumber-sumber yang ada, dan dapat mengembeleng semua tenaga staf dan kakitangan sekolah secara berpasukan. Beliau juga mengambil berat tentang kebajikan pelajar sebagaimana yang dinyatakan oleh PK (HEM), “Pengetua seperti seorang bapa dan sentiasa berusaha mendekati staf dengan sifat kebapaan dengan bertanya : pelajar-pelajar di asrama macam mana? Dan asrama macam mana hari ini?”.

v. Bekerjasama dengan ibu bapa dan pegawai-pegawai pendidikan;

Pengetua sentiasa bekerjasama dengan ibu bapa serta pihak-pihak berkepentingan bagi mendapatkan bantuan demi kebaikan sekolahnya. Menurut Penolong Kanan (Pentadbiran), antara pihak yang banyak menghulur bantuan fizikal ialah PIBG, Alumni, orang-orang perseorangan, badan-badan swasta dan ibubapa pelajar-pelajar sendiri.

vi. Menggalakkan penglibatan ibu bapa dalam aktiviti sekolah dan pembelajaran pelajar;

Pengetua sentiasa berhubung dengan ibu bapa bagi mendapatkan kerjasama dan khidmat bantuan dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti sekolah. Ini telah dijelaskan oleh Penolong Kanan (Pentadbiran). Ibu bapa bersedia menghulurkan bantuan yang berupa kewangan dan piala pusingan untuk dianugerahi pada pelajar-pelajar cemerlang dalam bidang akademik. Selain itu, sumbangan berupa kepakaran juga diperolehi daripada ibubapa seperti dalam bidang kejurulatihan sukan, olahraga dan permainan-permainan lain. Sumbangan daripada PETRONAS dan Universiti Malaysia Sabah juga diperolehi pihak sekolah.

- vii. Menggalakkan moral yang tinggi pada staf,

Pengetua sentiasa memberi perhatian terhadap kepentingan guru dan staf sokongan sekolah. Pengetua menggunakan pendekatan humanistik dalam memimpin guru-guru dan staf sokongan. Beliau menjadi suri teladan yang baik kepada pengikut-pengikutnya dengan menunjukkan sifat-sifat amanah, jujur dan berlaku adil.

- viii. Menggalakkan pembelajaran dan pembangunan staf secara berterusan
- Mengikut Michael Fullan (2014) dalam bukunya, “The Principal”, Pengetua yang berkesan ialah seorang yang menunjuk jalan kepada orang lain supaya terus belajar. Pengetua SMESH mempunyai sifat peribadi yang sentiasa mengambil peluang untuk terus mempertingkatkan keupayaan dan kualiti sendiri. Seterusnya beliau menggalakkan orang-orang bawahan ikutserta.

6.1.2 Pengetua telah menetapkan matlamat profesional untuk mencapai keberhasilan pelajar melalui Perancangan Strategik 5 tahun. Strategi ini telah menghasilkan perkara-perkara berikut :

- i. Menyumbang ke arah penambahbaikan sekolah secara keseluruhan;
Pengetua telah menyediakan pelan strategik 5 tahun yang meliputi bidang kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar di peringkat sekolah. Melalui pelan ini, pengetua telah berjaya memberi sumbang dalam penambahbaikan sekolah pada keseluruhannya.
- ii. Mampu meningkatkan prestasi dan pencapaian pelajar;
Pelan strategik pembangunan akademik yang disediakan oleh Pengetua bersama ahli-ahli MPS dan guru-guru telah dapat mempertingkatkan prestasi dan pencapaian pelajar-pelajar. Hasil daripada perancangan yang disediakan ini telah melonjakkan keputusan Peperiksaan SPM pada tahun 2013.
- iii. Membantu meningkatkan prestasi dan perkembangan staf;
Kualiti guru-guru dan kakitangan telah dapat dipertingkatkan melalui

kursus perkembangan staf yang dilaksanakan di peringkat sekolah. Pengetua SMESH menggunakan pendekatan membantu pengurus-pengurus pertengahan sekolah dalam meningkatkan kualiti keupayaan mereka. Menurut Penolong Kanan, sekolah telah menetapkan satu jam (9.00 hingga 10.00 pagi) pada setiap hari Isnin bagi Penolong Kanan dan guru-guru kanan mata-pelajaran berbincang perkara-perkara yang positif untuk membantu sekolah mencapai kejayaan yang cemerlang. Pengetua selalu menegaskan kepada guru-guru, “Guru-guru mesti bekerjasama. Kalau satu-satu program itu melibatkan Tingkatan 1, guru-guru Tingkatan lain juga hendaklah terlibat sama”.

iv. Mengawal kualiti instruksional;

Pengetua SMESH memberi perhatian khusus kepada kualiti pengajaran dan pembelajaran. Pelbagai usaha dilakukan di peringkat sekolah bagi mengawal kualiti instruksional ini. Sekolah juga mendapat bantuan sumber tenaga luar yang inovatif bagi membolehkan sekolah meneroka idea-idea baru dan beberapa perubahan tertentu terutamanya dalam bidang pengajaran dan pembelajaran. Sumbangan tenaga inovatif yang lain juga diterima termasuk dari guru-guru SBP, guru-guru sekolah harian berdekatan dan pakar-pakar dari universiti tempatan.

v. Menggalakkan budaya dan reputasi sekolah;

Pengetua SMESH menyedari tentang kepentingan budaya sekolah. Hal ini selari dengan pandangan Michael Fullan yang mengatakan “School culture is the most important aspect of school organisation”. Oleh itu, usaha-usaha ke arah menanam nilai-nilai positif dalam kalangan guru, staf sokongan dan para pelajar sentiasa dilakukan. Reputasi sekolah banyak bergantung kepada nilai-nilai baik yang ditunjukkan oleh warga sekolah pada keseluruhannya.

vi. Menggalakkan penglibatan komuniti

Penglibatan komuniti sekolah dan komuniti tempatan boleh membantu ke arah penambahbaikan sekolah. Pengetua SMESH sentiasa berusaha mendapatkan kerjasama dan bantuan pihak berkepentingan. Beliau sentiasa mengalu-alukan peranan ibubapa, alumni, orang perseorangan dan badan-badan tertentu dalam membuat penambahbaikan sekolah dan meningkatkan pencapaian pelajar.

6.1.3 Aspek kualiti peribadi

Kualiti peribadi pengetua mampu membawa perubahan dan inovasi, pembelajaran pelajar dan meningkat pencapaian cemerlang pelajar-pelajar. Aspek kualiti peribadi ini dapat dilihat pada diri Pengetua SMESH seperti yang berikut:

i. Komunikator yang hebat :

Pengetua SMESH gemar mencetuskan idea-idea kreatif dan inovatif. Beliau juga merupakan seorang pemimpin yang mahir berkomunikasi. Dengan keupayaannya menyampaikan maklumat-maklumat penting dan memberikan penjelasan yang berkesan, beliau dapat melibatkan setiap lapisan warga sekolah dalam usaha penambahbaikan dan meningkatkan prestasi organisasi.

ii. Pembuat Kelainan (Difference maker) :

Pengetua selalu menyebut kenyataan “Jika kita buat sesuatu secara biasa-biasa maka kita dapat hasil yang biasa sahaja” untuk menggalakkan supaya setiap guru perlu melakukan sesuatu yang luar biasa jika berkehendak hasil yang di luar kebiasaan.

iii. Berani mengambil risiko

Pengetua SMESH merupakan seorang yang berani mengambil risiko bagi memajukan pencapaian sekolah dengan menggunakan strategi berani mencuba perkara-perkara baru. Pengetua sering mengatakan, “Kita hendaklah berani mencuba perkara baru dan memiliki ‘mindset’ yang sentiasa ingin mencuba sehingga kejayaan tercapai akhirnya.”

iv. Menyelesaikan masalah :

Pengetua SMESH digambarkan oleh guru-guru dan staf sekolah sebagai seorang yang bijak dalam membuat perancangan, program dan agenda sekolah. Beliau juga mahir dalam mengurus dan menyelesaikan masalah mengikut prosedur yang ditetapkan. Beliau mampu membuat keputusan yang baik, adil, tegas, telus, cepat dan tepat baik secara individu mahupun secara kolektif.

v. Cakna terhadap pelajar dan staf

Sifat peribadi Pengetua SMESH yang dihargai oleh guru-guru, stafsokongan dan pelajar ialah kesediaan beliau untuk mendengar dan memanfaatkan pandangan yang berbeza. Di samping itu, beliau memiliki sifat sabar dalam mengharungi keadaan yang mencabar seperti dalam kes disiplin pelajar yang hampir melibatkan kes mahkamah. Tindakan beliau yang berhemah dan berhikmah banyak membantu dalam menyelesaikan kes-kes rumit dan mencabar di peringkat sekolah.

Setelah mengambilkira aspek-aspek kepimpinan dan kualiti peribadi yang dimiliki oleh pengetua, adalah jelas akan peranan beliau dalam melonjakkan prestasi pelajar-pelajar dalam Peperiksaan SPM 2013. Sehubungan itu, persoalan kajian seperti dinyatakan pada para 1.3 telah terjawab iaitu wujudnya hubungan antara kepimpinan sekolah yang berkesan dengan keberhasilan pencapaian pelajar.

6.1.4 Refleksi

Kajian kes ini dilakukan untuk menyelidik persoalan : Kepimpinan berkesan sekolah membawa keberhasilan pelajar. “Pattern” yang dikenalpasti berkaitan kepimpinan berkesan Pengetua telah diselidiki dan didapati selaras dengan hasil kajian yang menunjukkan keberhasilan pelajar dalam bidang akademik.

Keperibadian Pengetua yang positif didapati mempengaruhi pelajar-pelajar dan para guru yang seterusnya telah membina kepercayaan antara mereka. Dengan kepercayaan ini, Pengetua telah secara kolektif menggubal Visi dan Misi sekolah. Melalui itu, Pengetua telah berjaya berusaha dan mengekalkan hubungan produktif dan perkongsian dengan guru-guru, ibubapa dan komuniti tempatan. Usaha ini membawa kepada environmen kondusif yang telah menggalak pengajaran dan pembelajaran berkesan dan keberhasilan para pelajar.

7. Implikasi Kajian

Kajian kes ini mengesahkan bahawa kebanyakan prinsip-prinsip kepimpinan berkesan sekolah yang terdapat dalam literatur negara maju barat dan negara maju lain boleh diaplikasi di sekolah-sekolah di negara ini.

Kajian kes ini juga telah mengesahkan bahawa Pengetua berkesan dengan inisiatif strategik yang utama dan khusus boleh membawa ke arah sekolah berprestasi tinggi.

Kajian kes telah menekankan 3 elemen penting bagi kepimpinan sekolah yang berkesan : sifat-sifat kepimpinan profesional, menetapkan matlamat profesional untuk mencapai keberhasilan pelajar melalui Perancangan Strategik (Blueprint) 5 Tahun, dan aspek kualiti peribadi.

7.1.Implikasi untuk Amalan

Hasil kajian kes ini boleh diguna untuk menyumbang kepada usaha menggubal program pembangunan profesional bagi Pengetua-Pengetua yang memerlukan peningkatan tahap profesionalisme mereka. Di samping itu, bagi para Pengetua yang hendak berjaya dalam bidang kepengetuan mereka, mereka perlu dibantu melalui sokongan berterusan dalam bentuk perkembangan profesionalisme, coaching dan mentoring(oleh mereka yang pakar), dan mereka perlu mengadakan hubungan berkala (regular) dengan rakan Pengetua lain.

Program pembangunan pembelajaran profesional yang sesuai yang memberi peluang berdialog, maklum balas seperti kajian kes ini kepada Pengetua-Pengetua, secara langsung dapat meningkatkan lagi ‘experiential learning’ mereka. Perkara demikian perlu digalakkan di kalangan para Pengetua di negara ini seperti berlaku di negara-negara maju di dunia

Bagi Pengetua SMESH, untuk melestari pencapaian akademik cemerlang sekolah adalah perlu bagi Pengetua memberi fokus terhadap setiap

khususnya para pelajar, SMESH telah melonjakkan keputusan Peperiksaan SPM 2013 bukan sahaja dari segi kuantiti dan kualiti.

Kajian kes ini yang bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara kepimpinan sekolah berkesan dengan keberhasilan pencapaian pelajar telah berjaya mencapai objektifnya.

Rujukan

- Bollen, R. (1996). School effectiveness and school improvement: The intellectual and policy context. In R. David, R. Bollen, B. Creemers, D. Hopkins, L. Stoll & N. Lagerweij (Eds). *Making Good Schools: Linking school effectiveness and school improvement* (pp. 1-20). London: Routledge.
- Coleman, J.S. Et al., (1979). *Equality of educational opportunities*. New York: Amo Press.
- Corcoran, T. & Wilson, B. (1989). *Successful Secondary Schools*. Lewes, UK: Falmer Press.
- Duke, D.L., Tucker, P.D., Salmonowicz, M.J. & Levy, M. (2006). The challenges facing principals of low-performing schools? *Educational Practice and Theory*, 28(2), 5-25.
- Fullan, M. (2004). *Leadership and Sustainability System thinkers in action* (1steds). Thousand Oaks, C.A : Sage.
- Fullan, M. (2006). Change theory: A force for school improvement. In Centre for Strategic Education (Ed), *Centre for Strategic Education Seminar Series Paoer* (No 157). East Melbourne, Australia: Centre for Strategic Education.
- Fullan, M. (2008). *What's worth fighting for in the principalship?* New York: Teachers College Press, Columbia University.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. CA: Jossey-Bass.
- Glaze, A., Pervin, A. & Maika, B. (2007). Student achievement : A focus on leadership. *Leadership in Focus*, 6 (Winter), 23 – 25.
- Harris et al., (2002). *Effective leadership for school improvement*. London: Routledge.
- Hopkins, D. (1994). School improvement in the era of change, Ini P. Ribbins, & E. Burridge (Eds). *Improving education: Promoting quality in schools* (pp. 74-91). London: Cassell.
- Hopkins, D. (2000). *School improvement for real*. London: Falmer Press.
- Leithwood, K., Lpuis, K. , Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. New York: The Wallace Foundation.
- Levine, D. & Lezotte, L. (1990). *Unusually effective schools: A review and analysis o research and practice*. Madison WI: NCESRD Publications.
- Lezotte, L.W., & McKee, K.M. (2006). *Stepping up: Leading the charge to improve our schools*. OKEMOS, MI: Effective Schools Products Ltd.
- Lezotte, L.W. & Pepperl, J.C. (2002). *Assembly required, a continuous school improvement system: A proven path to learning for all*. OKEMOS, MI: Effective Schools Products Ltd.
- Reeves, D. B. (2004). *Accountability in action: A blueprint for learning organization* (2nd ed). Englewood, CO: Advanced Learning Press.

Biodata
FELLOW KANAN



Hajah Junaidi Binti Santano

Pengalaman Sebagai Pengetua:

SMK. Convent, B. Pahat
SMK. Bandar, Kota Tinggi
SMK. Tun Habab, Kota Tinggi
SM Teknik Batu Pahat
SM. Teknik Kota Tinggi
Sekolah Tun Fatimah, Johor Bahru

Pengalaman Lain:

Penceramah dan Penilai PTK
AnggotaSEAPC (South East Asia Principal Confederation)

Bidang Kepakaran:

Pentadbiran dan pengurusan pendidikan
Coaching and Mentoring

Anugerah:

2002: Ahli Mangku Negara (A.M.N)
2002: Tokoh Rakan Penyayang – Kerajaan Negeri Johor
2002: Tokoh Pemimpin SPBT
2010: Pemimpin Berprestasi Tinggi
2010: Anugerah Baiah
2011: Pemimpin Berjasa
2012: Anugerah Baiah
2012: Guru Berjasa



Hj. Mat Yaakob@Ariffin bin Abdul Rahman

Pengalaman Sebagai Pengetua:

SMK Kadok, Kota Bharu, Kelantan
SMS Kuala Selangor, Selangor.
Sek. Tuanku Abdul Rahman, Ipoh, Perak (STAR).

Pensyarah Maktab Perguruan
Penolong Pengarah Kanan BTN, JPM
Penceramah dan Penilai PTK

Pengalaman Lain:

Pentadbiran dan pengurusan pendidikan
Menyemak dan menyusun Kurikulum Peringkat Menengah
Mengurus kursus-kursus Biro Tatanegara di dalam dan luar negara
Memulihkan Sekolah Tuanku Abdul Rahman (STAR) dari segi moral dan akademik
Pengerusi Majlis Pengetua Sekolah Berasrama Penuh Malaysia

Anugerah:

Ahli Mangku Negara 2001
Paduka Mahkota Perak 2003



Dato' Mohd Rauhi Bin Mohd Isa

Pengalaman Sebagai Pengetua:

SMK Gunung Rapat, Ipoh.
SMK Seri Ampang, Ipoh.
Sekolah Dato' Abdul Razak, Seremban.
The Malay College Kuala Kangsar.

Pengalaman Lain:

Pengarah Jabatan Pelajaran Negeri Perak
Penceramah dan Penilai PTK

Bidang Kepakaran:

Bidang Kepimpinan dan Pengurusan
Budaya Kerja Positif
Bidang Pengurusan Dan Keceriaan

Anugerah:

Pingat Pekerti Terpilih. (PPT - 1990).
Ahli Mangku Negara. (AMP - 2001).
Paduka Mahkota Perak. (PMP - 2005).
Kesatria Mangku Negara. (KMN-2007).
Darjah Dato' Paduka Mahkota Perak. (DPMP – 2011).
Anugerah Perkhidmatan Cemerlang. – 1993 dan 2011.
Pemimpin SPBT Cemerlang Peringkat Negeri Perak. – 2000
Penghargaan Mencipta Rekod Malaysia Jalur Gemilang Terbesar -2000.
Anugerah Bintang Semangat Rimba Kelas 11 Persekutuan Pengakap Malaysia. - 2010
Penerima Anugerah Pingat Penghormatan Guru Perak. 2010.
Anugerah Baiah 2011.
Tokoh Guru Negeri perak. 2012



Hj. Md Yusoff Bin Othman

Pengalaman Sebagai Pengetua:

SMK Tunku Sulong Jeniang, Kedah.
SMK Kulim Kedah.
SM Sains Tengku Abdullah Raub.
SM Sultan Abdul Halim, Jitra, Kedah.
Sekolah Alam Shah Kuala Lumpur/Putrajaya
Penceramah dan Penilai PTK

Bidang Kepakaran:

Bidang Kepimpinan dan Pengurusan Akademik dan Kokurikulum
Perintis pungutan yuran sekolah secara “on-line”
Sekolah yang banyak mencipta “ Malaysia Book of Records”



Dr. Haji Loji Roji Bin Haji Saibi

Pengalaman Sebagai Pengetua:

SMK Dato Permaisuri, Miri
SM Sains Kuching

Pengalaman Lain:

Pegawai Pendidikan Bahagian: Pejabat Pendidikan Bahagian, Bintulu
Pengetua Institusi Pendidikan: 2005-2011 (Yayasan Sultan Haji Hassanal Bolkiah)
Perunding Pendidikan (Kolej Antarabangsa Fajar, Miri)

Bidang Kepakaran:

Pengurusan Pendidikan, motivasi belajar, kemahiran belajar, pembangunan staf dan beberapa bidang lain yang disumbangkan melalui penglibatan dengan pelbagai persatuan kerajaan dan bukan kerajaan.

Anugerah:

Ahli Mangku Negara (AMN)
(Persekutuan)
Pingat Perkhidmatan Setia (PPS)
(Sarawak)
Pingat Perkhidmatan Bakti (PPB)
(Sarawak)



Wan Hamzah Bin Wan Daud

Pengalaman Sebagai Pengetua:

SMK Gua Musang, Gua Musang Kelantan
SMK (Felda) Semenchu, Kota Tinggi, Johor
SMK Dato' Ahmad Maher, Kota Bharu, Kelantan
SMS Tengku Muhammad Faris Petra, Pengkalan Chepa, Kelantan.

Pengalaman Lain:

Pensyarah Maktab Perguruan
KPP, Jabatan Pendidikan Kelantan, Unit HEM
Anggota Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran (SPP)
Pentaksir NPQH IAB
Penceramah dan Penilai PTK

Bidang Kepakaran:

Penyediaan modul dan instrumen pentaksiran calon Pengetua
Penilai Perisian Sistem Pengurusan Sekolah Bestari
Penulisan Modul Kecemerlangan Pengurusan Program Kurikulum
Konsultasi bidang kepimpinan, teamwork dan Kaunseling psikologi

Anugerah:

2011 - Darjah Kebesaran Paduka Setia Mahkota Kelantan (PSK)
2012 - Tokoh Guru Negeri Kelantan
2013 - Tokoh Guru Kebangsaan

Bahan Bacaan dan Rujukan:

- Ab. Aziz Yusof. (2008). Mengurus Perubahan Dalam Organisasi. Kuala Lumpur: Arah Publications.
- Ab. Aziz Yusof. (2003). Mengurus Pasukan Kerja Berprestasi Tinggi. Selangor: Prentice Hall.
- Ab. Aziz Yusof. (2007). Keinsanan Dalam Pengurusan. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- Ab. Aziz Yusof. (2012). Pengurusan Pembangunan Organisasi: Teori dan Amalan. Kuala Lumpur: DBP.
- Abdul Ghani Abdullah. (2009). Kepimpinan & Penambahbaikan Sekolah. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Abdul Rahman Arshad. (2009). Abdul Rahman Arshad – Kenangan Sepanjang Jalan. Kuala Lumpur: DBP.
- Ashby M. D. & Miles, S. A. (2002). Leaders Talk Leadership: Top Executives Speak Their minds. New York: Oxford University Press.
- Ashdown, A. (2013). The Confidence Factor. Selangor: Advantage Quest Publications.
- Azizan Bahari. (2009). Menjadi Pemimpin. Petaling Jaya: Qarya Sdn.Bhd.
- Burwash, P. (2006). The Key To Great Leadership. Mumbai: Sanman & Co.
- Chambers, K. D. (Tiada Tahun Penerbitan). How Toyota Changed The World. India: Jaico Publishing House.
- Cooper, S. (2013). Brilliant Leader. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn.Bhd. (Edisi Terjemahan).
- Cruikshank, J.L. (2007). The Apple Way. (Edisi Indonesia): Penerbit Erlangga.
- Dalina Ismail, (2010). How To Think Like Mahathir. Shah Alam: University Publication Centre.
- Elliot, J. & Simon, W. L., (2011). The Steve Jobs Way. New York: Vanguard Press
- Fullan, M. (2007). The New Meaning of Educational Change (Fourth Edition). Kuala Lumpur: ITNM. (Edisi Terjemahan).
- Glasser, W. (1998). The Quality School Teacher. New York: HarperCollins.
- Greenfield, W. (1987). Instructional Leadership: Concepts, Issues, and Controversies. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Harkavy, D. (2007). Becoming A Coaching Leader the Proven Strategy for Building Your Own Team of Champion. Tennessee: Thomas Nelson Inc.
- Harris, A. (2002). School Improvement: What's in it for school?. London: TJ International Ltd.

- Harris, A. (2003). *Effective Leadership for School Improvement*. New York : RoutledgeFalmer.
- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Philadelphia: Open University Press.
- Hasan Langgulung. (1986). *Manusia dan Pendidikan: Satu Analisa Psikologi dan Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Pustaka Al Husna.
- Heera Singh, (Tanpa Tahun). *Simple Steps to Leadership Excellence*. Kuala Lumpur: Heera Training and management Consultancy.
- Holliday, M. (2005). *Coaching , Mentoring & Managing: Breakthrough Strategies to Solve Performance Problems*. Petaling Jaya: Advantage Quest Publications.
- Ibrahim Mamat. (1993). *Kepimpinan Sekolah – Teori untuk Praktis*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn.Bhd.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs*. (Edisi Indonesia). Yogyakarta: Penerbit Bintang.
- Ishak Sin. (1993). *Perkaitan Di Antara Stail Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan, UKM. (Tidak diterbitkan).
- Ismail Mustafa. (2008). *Kepimpinan Pendidikan – Teori dan Amalan*. Shah Alam: Pure Honey Enterprise
- Ismail Noor. (2000). *Kepimpinan Nabi Muhammad SAW: Pengurusan Altruistik – Model Ikutan Sepanjang Masa*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.
- James Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah, (2009). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2006). *A Leader`s Legacy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krames, J. A. (2013). *Jack Welch And The 4E`s of Leadership*. Kuala Lumpur: PTS. (Edisi Terjemahan).
- Lambert, L. (2010). *Leadership Capacity for Lasting School Improvement*. Kuala Lumpur: ITNM. (Edisi Terjemahan).
- Leach, J. (tanpa tarikh). *The Success Factor*. Selangor: Advantage Quest Publications.
- Leithwood, K. H & Hopkins, D. (2008) *Seven strong claims about successful school Leadership*. *School Leadership and Management*, Vol. 28, No. 1, February 2008, pp. 27 – 42.
- Liker, J.K. (2006). *The Toyota Way Field Book – A Practical Guide for Implementing Toyota`s 4Ps*. New York: McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2006). *The Toyota Way*. (Edisi Indonesia): Penerbit Erlangga.
- Lock, S. (2012). *Hiring fof Performance*. Singapore: Candid Creation Publishing.

Mahathir Mohamad . (2012). Doktor Umum. Kuala Lumpur: MPH.

Mahathir Mohamad. (2014). Jejak Seorang Pemimpin.Kuala Lumpur:MPH.

Markham,C. (2006).The Top Consultant.(4th Edition).New Delhi:Kogan Page.

Massarikh, F. & Pei-Carpenter, (M. 2002).Organization Development and Consulting.New York: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Micheal Yeoh. (2003). Wawasan dan Kepimpinan. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn.Bhd.

Mooney, P. (1999).The Effective Consultant.Kuala Lumpur:Golden Books Centre Sdn.Bhd.

Mumtaz Began Abdul Kadir, (2009). Learning Organization: Membentuk Budaya Belajar Dalam Organisasi. Kuala Lumpur.PTS.

Nabben, J. (2014). Influence:What it really means and how to make it work for you.UK: Pearson Education Limited.

Nik Mohd Yusoff Nik Ismail. (2007). Bisnes Dan Eksekutif Coaching. Selangor:QI Consultants Sdn.Bhd.

O'Neil, J. & Marsick, V. (2007). Understanding Action Learning Theory into Practice.New York: AMACOM.

Otazo, K. (2007). The Truth About Being a Leader...And Nothing But the Truth.New Jersey: FT Press.

Owen, R. G. (2001). Organizational Behavior In Education.USA:Allyn and Bacon.

Pentti, S. (2002). An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management. UK: Captone.

Plate, T. (2012). Dr.M: Operasi Malaysia. Kuala Lumpur: Marshall Cavendish Editions.

Radcliffe, S. (2012). Leadership Plain And Simple. Harloe: FT Publishing.

Reddy, W. B. (1988). Team Building Blueprints for Productivity and Satisfaction.USA:NLT Institute.

Sergiovanni, T.J. (1987). The Principalship: A Reflective Practice Perspective. Massachusetts:Allyn and Bacon.

Shaharir Mohamad Zain. (2010). Pembinaan Semula Teori Kepimpinan dan Pengurusan Rumpun Melayu. Kuala Terengganu: Penerbit UMT.

Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad, & Hussein Ahmad, (2010). Kepimpinan Pengetua – Menjana Modal Insan di Sekolah Berkesan. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn.Bhd.

Shaker Mustafa. (2012). Mudahnya Coaching & Mentoring. Kuala Lumpur: Inteam Publishing Sdn. Bhd.

Stark, P. B. & Flaherty, J. (2010). *The Only Leadership Book You'll Ever Need*. Selangor : Prinmate Sdn.Bhd.

Stoll, L. & Fink, D.(1996). *Changing Our School: Linking School Effectiveness and School Improvement*. Philadelphia: Open University Press.

Tepper, R. (1985). *Become A Top Consultant*. New York : John Wiley & Son.

Wei K. Leong. (2008). *Empowering Asian Mindsets Through Coaching*. Subang Jaya : Pelanduk Publications (M) Sdn.Bhd.

Reeves, D.B. (2009). *Uncovering the “secrets” of high poverty, high success schools* Magazine. Retrieved from [http://www. Teacherscolor.com/2009/04/uncovering the secret of high poverty-high -success-schools/](http://www.Teacherscolor.com/2009/04/uncovering-the-secret-of-high-poverty-high-success-schools/)

Shimada, K. (2010). Student achievement and social stratification. A case of primary education in Kenya. *Africa Educational Research Journal*, 1, 92-100.

Hoover Institute, Stanford University, California.

Institute of Education (IOE), University of London, London.

The Wallace Foundation, Research and Informtion, New York.

DEDIKASI

Jutaan terima kasih diucapkan kepada semua yang telah membantu dalam proses menyiapkan buku ini.

Terutama Tan Hock Seng, Normah binti Ramli, Dr. Rosnani binti Kaman, Azhan bin Anuar, Hj. Khairiltitov bin Zainuddin, Mohd Zanal bin Dirin, Dr. Shahri bin Abd. Rahman, Lew Yeok Leng, Zakaria Embong, Hajah Bernadette John, Rainy Sintia dan semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam proses mengedit, menambahkan bahan di sana-sini dan sebagai motivasi kepada para penulis dalam proses menghasilkan buku ini.

Semoga kerjasama begini dapat diteruskan pada masa hadapan.