

GENERASI PELAPIS PEMIMPIN MASA DEPAN

Oleh

Abdul Razak bin Ismail

Pengetua

SMK Pusat Penyelidikan Pertanian Tun Razak, Jerantut Pahang

ABSTRAK

Pembentangan kertas kerja ini merupakan pengkongsian amalan terbaik yang dilaksanakan di SMK PPP Tun Razak Jerantut, Pahang. Ia menjelaskan bagaimana pengurusan sekolah mengupayakan guru-guru penolong kanan sebagai generasi pelapis kepimpinan. Amalan komunikasi berkesan serta Kepimpinan Teragih (*distributed leadership*) diketengahkan dalam mengurus dan memimpin warga sekolah. Begitu juga konsep pengupayaan (*empowerment*) dan memberi kepercayaan kepada pemimpin pelapis membuat keputusan secara kolaboratif (*collaborative decision making*) melibatkan semua ahli pasukan dan melaksanakan kerja secara sepasukan. Ini merupakan antara pendekatan yang digunapakai dalam mengurus sekolah bagi mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan secara bersama. Kerangka Model *Grow* juga diguna pakai yang memberi penekanan kepada Goal (Matlamat), Reality (Keadaan Sebenar), Option (Pilihan) dan Wrap Up (Rumusan) dalam usaha memastikan keberkesanan kepimpinan generasi pelapis.

Kata kunci: Mengupayakan Kepimpinan Pelapis, Kerja Berpasukan, Pencapaian Matlamat

PENGENALAN

Pembentangan kertas kerja ini merupakan perkongsian amalan terbaik yang dilaksanakan di SMK.PPP. Tun Razak Jerantut, Pahang. Ia menjelaskan bagaimana pengurusan sekolah melaksanakan elemen-elemen dalam Kepimpinan Instruksional bagi mengupayakan guru-guru penolong kanan sebagai generasi pelapis kepimpinan. Antaranya ialah pelaksanaan amalan komunikasi berkesan serta Kepimpinan Teragih (*distributed leadership*). Begitu juga konsep pengupayaan (*empowerment*) dan memberi kepercayaan kepada pemimpin pelapis membuat keputusan secara kolaboratif (*collaborative decision making*) melibatkan semua ahli pasukan dan melaksanakan kerja secara sepasukan (Pounder,1997;Short 1998). Hal ini merupakan antara pendekatan yang digunapakai dalam mengurus sekolah bagi mencapai matlamat organisasi yang ditetapkan secara bersama. Selain daripada itu kerangka Model *Grow* juga digunapakai yang memberi penekanan kepada Goal (Matlamat), Reality (Keadaan Sebenar), Option (Pilihan) dan Wrap Up (Rumusan) dalam usaha memastikan keberkesanan kepimpinan generasi pelapis.

Pada dasarnya, sekolah ini cemerlang dalam kelompok sekolah-sekolah felda iaitu sejak penubuhannya sehinggalah tahun 2010. Pelbagai kejayaan dan anugerah yang telah diraih. Sekolah ini juga mempunyai bidang kebitaraan (*niche areas*) yang dapat menyerlahkan watak sekolah. Sekolah ini telah melahirkan murid yang menyeluruh dalam aspek akademik, kokurikulum, sahsiah dan penampilan diri. Tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing dari aspek kurikulum, koakademik dan kokurikulum diaplikasikan sama ada pada peringkat daerah, negeri, kebangsaan malah di persada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan utama dalam kelompoknya.

Kertas kerja ini bertujuan membentangkan tentang amalan bagaimana pihak sekolah melatih Guru Penolong Kanan sebagai generasi pelapis kepimpinan di sekolah. Pemimpin yang dimaksudkan dalam kertas kerja generasi pelapis adalah Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK 1),Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM), dan Guru Penolong Kokurikulum (GPK KO). Generasi pelapis mengikut Kamus Dewan 1995 bermaksud generasi penyambung manakala pemimpin masa depan ialah pemimpin masa akan datang. Fokus kertas kerja ini memperihalkan bagaimana sekolah melatih generasi pelapis kepimpinan ini agar menyerlah kepimpinannya. Ia juga merujuk kepada Kerangka Pengurusan

Instruksional (Hallinger dan Murphy,1985) dalam usaha sekolah mengupayakan pemimpin pelapis sesuai dengan fokus Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025.

LATAR BELAKANG SEKOLAH

Sekolah Menengah Kebangsaan Pusat Penyelidikan Pertanian Tun Razak (SMKPPPTR) dibina pada tahun 1999 dan siap sepenuhnya pada tahun 2002. Pada awal penubuhannya tahun 2001, sekolah ini mula beroperasi secara menumpang di Sekolah Kebangsaan Pusat Penyelidikan Pertanian Tun Razak dengan jumlah murid seramai 81 orang, 11 orang guru dan 3 orang kakitangan sekolah. Dari segi lokasi, sekolah ini terletak di dalam Kompleks Pusat Perkhidmatan Pertanian Tun Razak yang terkenal sebagai tempat penyelidikan pertanian khasnya tanaman kelapa sawit. Sekolah ini dikelilingi oleh Tanah Rancangan Felda iaitu Felda Sungai Tekam, Felda Sungai Tekam Utara, Felda Kota Gelanggi 1,2,3, dan 4. Bandar terdekat ialah Bandar Jerantut sejauh 35 km dari sekolah.

AMALAN TERBAIK

Mengurus sekolah danarganya untuk mencapai matlamat organisasi memerlukan pendekatan yang pelbagai agar kepimpinan dapat mempengaruhi cara kerja warga sekolah dan persekitaran organisasi yang dipimpinnya. Pendekatan pengetua dalam hal ini ialah melaksanakan elemen-elemen utama dalam Kerangka Kepimpinan Instruksional yang bermula dengan menjelaskan halatuju sekolah di kalangan semua warga, khususnya di kalangan pengurusan sekolah. Seterusnya pengetua menumpukan usaha untuk membangunkan kompetensi barisan kepimpinan lapisan kedua iaitu terdiri daripada guru-guru penolong kanan melalui pembangunan profesionalisme dan menerapkan budaya kerja berkualiti bagi memastikan misi dan visi sekolah tercapai. Dengan itu setiap Guru Penolong Kanan dapat mengurus dan memimpin bidangnya ke arah matlamat yang telah ditetapkan. Antara prinsip budaya kerja yang menjadi pegangan barisan kepimpinan pelapis di sekolah ini ialah;

- a. Hasilkan Kerja Terbaik Dalam Masa Tersingkat
- b. Jangan Jadi Kayu Mati
- c. Jangan Persoalkan Kerja Lebih Tetapi Takutlah Ganjaran Yang Diterima Lebih
- d. Amalkan Budaya Kerja Khalifah
- e. Muafakat Membawa Berkat
- f. Jadikan Kerja Sebagai Ibadah

Selain daripada membangunkan profesionalisme barisan kepimpinan pelapis, elemen lain dalam kerangka kepimpinan instruksional yang turut diamalkan oleh pengetua ialah dengan memberi fokus kepada sokongan dan dorongan terhadap pertumbuhan dan pemaian ahli pasukan dengan galakan suasana persekitaran kerja yang lebih mesra, komunikasi yang terbuka dan penglibatan ahli pasukan yang lebih meluas.

Pada awalnya, Guru Penolong Kanan Pentadbiran (GPK 1), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPK HEM), dan Guru Penolong Kokurikulum (GPK KO) akan berbincang dengan Pengetua dan sama-sama berbincang tentang tugas dan program bidang masing-masing yang menjurus kepada pencapaian matlamat organisasi. Mereka akan merangka dan menyusun program bidang masing-masing berdasarkan matlamat organisasi yang kemudiannya dibentangkan kepada semua guru yang terlibat dengan agihan tugas bidang masing-masing. Dari semasa ke semasa, mereka ini akan berbincang semula dengan Pengetua dan kadang-kadang bersama Guru Penolong Kanan lain jika ia memerlukan pandangan dan keputusan bersama.

Hubungan yang erat antara sesama Guru Penolong Kanan dan Pengetua serta anggota pasukan yang sama-sama bertanggungjawab, bersama menyelesaikan masalah serta sanggup menerima bimbingan dan latihan adalah ramuan yang terbaik bagi mencapai kejayaan. Hubungan yang erat juga akan lebih harmoni jika pasukan penggerak sekolah ini sering melakukan komunikasi dua hala yang lebih terbuka dan telus dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul. Berkongsi kepakaran sesama ahli pasukan merupakan antara komunikasi dan pelengkap kepada satu sama lain. Mereka juga diberi peranan dalam pembentangan yang berkaitan dengan bidang tugas masing-masing. Guru Penolong Kanan Kurikulum akan

membantu perjalanan kurikulum, begitu juga Guru Penolong Kanan HEM dan Guru Penolong Kanan Kokurikulum akan menguruskan perjalanan bidang masing-masing. Pendekatan begini telah berjaya membolehkan sekolah berfungsi dengan sempurna dan mencapai matlamat yang ditetapkan.

Sebagai pelengkap kepada beberapa elemen dalam kerangka Kepimpinan Instruksional, pihak pengurusan juga memberi penekanan kepada Model Grow agar pemimpin pelapis sentiasa mempunyai matlamat yang ingin dicapai dalam bidang tugas mereka. Keadaan sebenar yang akan memberi kesan kepada matlamat perlu dititikberatkan supaya tidak menghalang pemimpin pelapis dari terus maju. Kerja berpasukan yang ditonjolkan oleh guru-guru penolong kanan meningkatkan kecemerlangan sekolah ke tahap yang lebih membanggakan kerana gabungan usaha, pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan.

IMPAK

Keberkesanan pelaksanaan amalan terbaik melalui pelbagai pendekatan yang dilaksanakan oleh pemimpin-pemimpin pelapis telah menghasilkan impak yang besar terhadap kejayaan sekolah. Antara kejayaan atau pengiktirafan yang telah diperolehi adalah seperti berikut;

Jadual 1: *Kejayaan pelajar 2010-2014*

Tahun	Anugerah/ Pengiktirafan
2010	Johan Olahraga MSSM Jerantut
2010	Naib Johan Berpasukan Kejohanan Memanah Peringkat Kebangsaan
2010	Ketiga Individu Kejohanan Memanah Peringkat Kebangsaan
2010	Ketiga Bahas Ala Parlimen Sekolah-sekolah Felda Peringkat Kebangsaan
2010	Naib Johan Pertandingan Inovasi Sains Sekolah-sekolah Felda Peringkat Kebangsaan
2011	Johan Keseluruhan Merentas Desa Peringkat MSSM Jerantut
2011	Johan Bola Tampar Perempuan MSSM Jerantut
2011	Johan Pesta Pantun Peringkat Daerah Jerantut
2011	Olahragawan MSSM Daerah Jerantut
2011	Johan Poem Karnival Bahasa Inggeris Daerah Jerantut
2011	Johan Sepak Takraw MSSM Pahang
2011	Pingat Emas 100 meter lari berpagar MSSM Pahang
2011	Johan Hoki Lelaki MSSM Jerantut
2011	Johan Buku Log Karnival Puteri Islam Jerantut
2012	Johan Lelaki Pertandingan Catur MSSM Jerantut
2012	Johan Pesta Pantun Daerah Jerantut
2012	Johan Bahas Ala Parlimen Daerah Jerantut
2012	Pingat Emas 100 meter dan 200 meter lari berpagar MSSM Pahang
2012	Olahragawan (Bawah 15 Tahun) MSSM Pahang
2012	Pingat Emas 200 meter Lari Berpagar (Bawah 15 Tahun)
2012	Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Malaysia
2013	Johan Catur (P15) MSSM Daerah Jerantut
2013	Johan Catur (L18) MSSM Daerah Jerantut
2013	Johan Bola Sepak (L15) MSSM Daerah Jerantut
2013	Johan Bola Tampar (P18) MSSM Daerah Jerantut
2013	Naib Johan Memanah Berpasukan MSSM Pahang
2013	Naib Johan Memanah SPTS MSSM Pahang

2013	Johan Bergu Sepak Takraw (L15) MSSM Daerah Jerantut
2013	Johan Tinju (L) Sekolah-Sekolah FELDA
2013	Johan Pesta Pantun Sekolah-Sekolah Daerah Jerantut
2013	Johan Syarahan Agama Sekolah-Sekolah Daerah Jerantut
2014	Johan PingPong Lelaki 18 MSSD Jerantut
2014	Johan Catur Lelaki 15 MSSD Jerantut
2014	Naib Johan Merentas Desa Keseluruhan Daerah Jerantut
2014	Naib Johan Keseluruhan Olahraga Daerah Jerantut
2014	Johan Hafazan MTQ Daerah Jerantut
2014	Johan Syarahan MTQ Daerah Jerantut
2014	Naib Johan Memanah MSSM Pahang
2014	Pingat Emas 100meter MSSM Pahang
2014	Pingat Emas 200meter MSSM Pahang

Jadual 2: *Kejayaan sekolah 2010-2013*

Tahun	Anugerah/ Pengiktirafan
2010	Naib Johan Pertandingan Kitchen Garden Peringkat Negeri Pahang
2010	Anugerah Sekolah Bestari Felda Peringkat Kebangsaan
2010	Johan Pertandingan Pusat Sumber Sekolah-sekolah Felda Peringkat Negeri Pahang
2011	Naib Johan Kategori Edible Garden Pertandingan AgroRemaja Utusan Peringkat Kebangsaan
2012	Anugerah Skim Tuisyen Felda Terbaik Peringkat Wilayah Jengka
2012	Johan Pengurusan PIBG 2011 Peringkat Daerah Jerantut
2012	Anugerah Menteri Besar Pahang (PMR Terbaik Sekolah-sekolah Felda Negeri Pahang)
2012	Anugerah Menteri Besar Pahang (SPM Terbaik Sekolah-sekolah Felda Negeri Pahang)
2012	Anugerah Sekolah Bestari Felda Peringkat Kebangsaan
2013	Anugerah Sekolah Kluster Kecemerlangan KPM
2013	Anugerah Terbaik Skim Tuisyen Felda
2013	Anugerah Perak Pertandingan Sekolah Lestari

Jadual 3: *Keputusan Peperiksaan Awam 2010-2013*

TAHUN	PENCAPAIAN PMR		PENCAPAIAN SPM	
	% LULUS	GPS	% LULUS	GPS
2010	94.25	1.66	100	3.68
2011	90.90	1.73	100	3.50
2012	97.65	1.74	100	3.34
2013	94.61	1.80	92.86	3.80

CADANGAN

Pada asasnya sekolah yang berkesan pada kebiasaannya dipimpin oleh pengetua dan Guru Penolong Kanan yang mengamalkan corak pimpinan instruksional yang tidak menumpukan semua masa dan tenaga pada hal-hal pengurusan rutin dan pentadbiran sahaja. Oleh itu terdapat pelbagai cadangan yang akan diamalkan oleh pimpinan instruksional di sekolah ini dalam mengupayakan guru-guru penolong kanan sebagai generasi pelapis kepimpinan ialah;

- a) Memberi penekanan untuk membangunkan kompetensi, pengetahuan dan kemahiran guru serta mewujudkan komuniti professional dalam kalangan guru
- b) Pemantauan dan penyeliaan pelaksanaan program kecemerlangan sekolah diperingkat guru-guru
- c) Membangunkan sumber teknikal yang diperlukan bagi menyokong proses pembelajaran dan pengajaran (PdP) yang berkesan
- d) Program anak angkat pelajar bermasalah bagi membolehkan para pelajar ini merasai diri dihargai
- e) Program mentor mentee dijalankan bagi merealisasikan program sekolah penyayang sekaligus meningkatkan kecemerlangan pelajar
- f) Guru Penolong Kanan juga harus menjadi 'kuasa pakar' dan 'kuasa rujukan' yang dimiliki oleh pemimpin instruksional agar ia menjadi sumber inspirasi kakitangan untuk terus komited dalam menjalankan tugas masing-masing (Lyons dan Murohy, 1994)

KESIMPULAN

Sebagai rumusannya, pemimpin di SMK. PPP. Tun Razak ini lebih banyak menumpukan masa mereka kepada aktiviti instruksional seperti isu kurikulum, PdP guru dan murid, pembangunan staf, perancangan strategik dan penglibatan ibu bapa dan komuniti.

Guru Penolong Kanan Pentadbiran, Guru Penolong Kanan HEM dan Guru Penolong Kanan Kokurikulum adalah '*future leader*' yang telah berperanan sebagai '*strategist*' untuk kemajuan sekolah. Mereka telah melaksanakan segala usaha dan strategi untuk menyediakan inovasi kurikulum dan memperkembangkannya proses PdP dengan tujuan menjayakan matlamat misi dan visi sekolah.

Antara faktor lain yang mempengaruhi kecemerlangan sekolah ini ialah suasana atau iklim sekolah yang dibentuk melalui persepsi pekerja di dalam sekolah yang menjadi asas kepada pembentukan kecemerlangan para pelajar. Kualiti yang ada pada para pentadbir, guru-guru dan pekerja dalam sekolah juga mempengaruhi pencapaian dan kemajuan sekolah. Kualiti ini termasuklah dari segi sikap dan sifat Guru-guru Penolong Kanan yang bekerja melebihi tanggungjawab formal mereka dan sanggup meluangkan masa dan tenaga untuk kejayaan sekolah. Usaha dan sifat tanggungjawab mereka yang melangkaui tanggungjawab kerja formal ini telah menjadikan sekolah lebih efektif dan mewujudkan semangat kerjasama yang baik dalam kalangan guru-guru dan para pelajar ke arah yang lebih positif.

Guru Penolong Kanan sebagai orang yang telah diberi kuasa lantikan rasmi perlu berupaya melaksana fungsi mengikut tugas yang dimandatkan kepada mereka. Mereka telah membina hubungan baik dengan guru-guru dalam kawalan masing-masing. Tahap pengeluaran ialah hasil yang diraih berdasarkan perancangan strategik dalam melaksana program. Mereka juga harus mampu mengupayakan untuk mengurus dan merekrut pemimpin pelapis di sekolah mengikut tugas dan peranan tertentu. Mereka telah menjadi pemimpin yang dihormati dan dikagumi oleh guru-guru lain serta mampu memimpin untuk kecemerlangan sekolah.

RUJUKAN

- Hallinger, P. & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education*, 86(2), 206-218.
- Lynons, C. A. & Murphy, M.J. (1994). Principal self-efficacy and the use of power. Paper presented at the *Annual Meeting of the American Educational Research Association* (New Orleans, LA, April 4-8, 1994).
- Pounder, D.G. (1997). Teacher teams: Promoting teacher involvement and leadership in secondary schools. *The High School Journal*.