

JURNAL PENDIDIKAN

PERSIDANGAN KEBANGSAAN PENGETUA-PENGETUA SEKOLAH MENENGAH MALAYSIA JOHOR

Sekolah Unggul Mercu Tanda Transformasi Kepimpinan.

JAWATANKUASA PKPSM JOHOR	KANDUNGAN	Halaman
<i>Penaung</i> Tuan Haji Sufa'at bin Tumin Pengaroh Pelajaran Johor	1. Dari Meja Pengarang	2
<i>Penasihat</i> Tuan Haji Markom bin Giran Timbalan Pengarah Pelajaran Johor	2. Kata Alu-Aluan Pengarah Pelajaran Johor	3
	3. Kata Alu-Aluan Yang Dipertua PKPSM Johor	4
	4. Pelajar Didahulukan-Kecemerlangan Diutamakan, Melestarikan Kepimpinan Transformasional Pendidikan Hj. Ayob bin Jantan	5
	5. "Outstanding Schools: Hallmark of Transformation in Leadership" A Reflection on Leadership Styles in Bringing Transformation to Outstanding Schools Tan Seow Heng	11
	6. Peranan Pengurus Pendidikan Dalam Memantapkan Organisasi Tn. Hj Wagiman bin Sharif	17
	7. Kemahiran Pemikiran Kritis dan Analitis dalam Pengurusan Sekolah – satu pandangan dan cadangan Hj Abd Rahim bin Ahmad	24
	8. Peranan Pemimpin Dalam Menerajui Perubahan Berteraskan ICT Azman bin Adnan & Fareeza bt Ab Rasip	30
	9. Some Interesting PPSMI Issues For Principals To Reflection Yew Kok Leh	38
	10. Kemahiran Pengurusan Pemimpin Pertengahan Md.Yusof bin Hj. Anim	43
	11. Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah di Malaysia Dengan Kepuasan Kerja Pn. Hajah Zaliha binti Ismail	48
	12. Peranan CPD Dalam Memacu Kemajuan Sekolah : Satu Pandangan Haji Samian bin Sawiyo	54
	13. Leading Organizational Change Shamsuddin bin Haron, Azman bin Adnan & Mohammad bin Mahadi,	57
	14. Can Value-Added Measures Tell Us Anything Significant About The Performance Of School? Nasuha bin Paiman	63
	15. Mengaplikasi Teori "Broken Windows" Di Sekolah Yew Kok Leh	69
<i>Ahli Jawatankuasa</i> Tn Hj Samsudin b. Abd Rahman Tn Hj Samian b. Sawiyo En Chuah Chong Hooi Tn Hj Hassan bin Topit Tn Hj Mohamad Azhar b. Ismail En. Abu Bakar Sidek b. Kasbi En. Mustafa b. Sani En. Yasiran b. Maskom Tn Hj Mohamad bin Mahadi En Hasnan b Jaafar Pn Hj Azizah binti Mohd Zaki Puan Salina bt Hussain		
Urusan surat-menyurat kepada : Ketua Pengarang Jurnal Pendidikan PKPSM Johor d/a SMK Tanjung Datuk 81920 Penggerang Johor		

Jurnal Pendidikan PKPSM Johor ini adalah terbitan PKPSM Johor sempena Persidangan Tahunan Pengurusan Sekolah Menengah Johor Tahun 2009. Tujuan penerbitan ini adalah untuk memuatkan artikel/laporan/dapatan kajian yang berkaitan pengurusan dan kepimpinan pendidikan untuk bacaan dan dikongsikan bersama bagi memperkayakan budaya ilmu para pengetua khususnya dan pendidik amnya. Semua artikel yang terkandung dalam jurnal ini tidak semestinya merupakan pendapat Jawatankuasa Penerbitan Jurnal Pendidikan PKPSM Johor. Terima kasih.

DARI SIDANG PENGARANG

Jurnal Pendidikan PKPSM Johor ini merupakan salah satu wacana para pengetua Johor dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan di negeri Johor. Dalam usaha mencapai kepimpinan unggul (*outstanding leaders*) ia memerlukan peningkatan yang menyeluruh tidak setakat tumpuan kepada hal-hal kurikulum dan pembelajaran pelajar. Kepimpinan unggul akan melahirkan sekolah unggul, manakala sekolah unggul adalah sekolah cemerlang. Proses melahirkan pemimpin unggul ini juga sebenarnya merupakan usaha untuk memberi makna terhadap kecemerlangan dalam pengurusan sekolah. Sesungguhnya kepimpinan transformasional yang diberikan fokus oleh Jabatan Pelajaran Johor bakal menyediakan jalan ke arah melahirkan '*outstanding leaders*' yang dapat melonjakkan kepimpinan instruksional kepada gelombang kepimpinan transformasional. Semua ini akan menjadi cabaran kepada Pengetua selaku pemimpin, pengurus dan pentadbir bagi sesebuah sekolah.

Penerbitan Jurnal Pendidikan PKPSM bagi tahun 2009 ini memuatkan 12 artikel yang disumbangkan oleh pengetua-pengetua sekolah menengah dari negeri Johor bersesuaian dengan tema yang dipilih iaitu "Sekolah Unggul Mercu Tanda Transformasi Kepimpinan". Ia diharapkan dapat mendorong semua pengetua bergerak untuk menerajui perubahan di sekolah bagi mencapai matlamat sekolah unggul.

Selain daripada itu keberkesanan sesebuah sekolah secara langsung mengukur keberkesanan kepimpinan sekolah berkenaan. Pengetua perlu sentiasa mengasah keterampilan diri dalam bidang pengurusan khususnya berdasarkan trend-trend kepimpinan mutakhir selari dengan tuntutan masa. Dalam usaha sentiasa memberikan nilai tambah kepada amalan kepimpinan kita juga tidak harus lupa kepada asas utama dalam kepimpinan instruksional dan berusaha untuk mencapai kecemerlangan melalui elemen-elemen kepimpinan transformasional.

Akhir kata, sidang pengarang merakamkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan kepada semua penyumbang sehingga membolehkan Jurnal Pendidikan PKPSM Johor ini dapat diterbitkan.

Sekian, terima kasih.

Sidang Pengarang Jurnal Pendidikan 2009

Penasihat	:	Haji Ayob bin Jantan
Ketua Pengarang	:	Haji Mohamad bin Mahadi
Pengarang	:	En. Azman bin Adnan En. Zakaria bin Abd Jalil Pn. Rusidah bt Saian

**KATA ALU-ALUAN
PENGARAH PELAJARAN JOHOR**



Assalamualaikum w.b.t.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan tahniah kepada PKPSM kerana dapat menerbitkan jurnal tahunan yang menghimpunkan hasil penulisan oleh pengetua-pengetua negeri Johor. Usaha seperti ini adalah antara aktiviti yang mampu mencetuskan nilai tambah dalam kepimpinan Pengetua menerusi medium penulisan, kajian dan pendokumentasian amalan-amalan dalam kepimpinan itu sendiri.

Kini kita berhadapan sekali lagi dengan gelombang perubahan yang begitu strategik apabila kita memperkenalkan kepimpinan transformasional di peringkat kepimpinan pendidikan negeri Johor. Kepemimpinan transformasi sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan yang berkesan dan berupaya mengubah persepsi dan motivasi orang bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi. Malahan gaya kepimpinan ini dikaitkan dengan gaya kepimpinan karismatik iaitu ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin yang berupaya membangkitkan inspirasi serta berkebolehan merangsang intelektual dan bertimbang rasa secara individu terhadap orang bawahannya.

Implikasi daripada kepimpinan transformasi akan menyebabkan staf bekerja dalam kumpulan, matlamat organisasi difahami semua ahli, pemimpin dapat meluangkan masa untuk membina hubungan dan memberi, peluang yang lebih banyak kepada staf untuk menyumbang kepada sekolah serta meningkatkan pencapaian pelajar, membina iklim sekolah yang menggalakkan kolaborasi dan memberikan motivasi intrinsik untuk capai matlamat organisasi.

Hakikatnya, trend dan amalan kepimpinan transformasi mutakhir ini mempunyai pengaruh yang lebih besar ke atas komitmen dan kepuasan kerja guru berbanding gaya kepimpinan yang lain. Hal ini kerana gaya kepimpinan ini boleh membangkitkan semangat guru kesan daripada kepimpinan yang dipamerkan oleh pengetua. Malahan pemimpin yang mengamalkan kepimpinan transformasi menunjukkan prestasi yang tinggi dan secara tidak langsung amalan kepimpinan ini dapat menghasilkan sebuah organisasi atau sekolah yang unggul yang kita hasratkan.

Kepimpinan juga tidak boleh dilihat dari segi 'pelakonnya' sahaja, tetapi perlu dilihat dari segi pentasnya. Walaupun pengetua mampu meletakkan sesuatu pembaharuan, keberkesanan yang terjelma sebenarnya ditentukan oleh setakat mana guru dan pelajar di sekelilingnya menerima pembaharuan yang dikemukakan. Malahan bukan sekadar menerima penambahbaikan bahkan dapat melestarikannya walaupun pengetua tidak berada di sekolah. Justeru pengetua juga perlu membangunkan kapasiti kepimpinan dalam kalangan guru dan staf dalam organisasi mereka.

Sekian, terima kasih.

HAJI SUFA'AT BIN TUMIN
Pengarah Pelajaran Johor

**KATA ALU-ALUAN
YANG DIPERTUA PKPSM JOHOR**



Assalamualaikum w.b.t.

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan tahniah kepada Jawatankuasa Penerbitan PKPSM Johor kerana berjaya menerbitkan Jurnal Pendidikan ini sempena Persidangan Tahunan Pengetua-Pengetua Negeri Johor bagi tahun 2009.

Adalah diharapkan artikel-artikel yang dipilih hasil tulisan pengetua-pengetua negeri Johor ini dapat dimanfaatkan oleh semua pengetua dan kepimpinan sekolah di negeri Johor. Penulisan berkenaan juga bertepatan dengan tema yang dipilih pada kali ini iaitu “Sekolah Unggul Mercu Tanda Transformasi Kepimpinan”

Kepimpinan transformasional yang digagaskan oleh kepimpinan pendidikan Johor sebenarnya telah menyediakan jalan ke arah melahirkan ‘outstanding leaders’. Ini juga selari dengan Pelan Tindakan Strategik jabatan yang melonjakkan kepimpinan instruksional kepada gelombang kepimpinan transformasional yang akhirnya akan dapat melahirkan lebih banyak sekolah unggul di negeri Johor.

Sebagai peneraju kepimpinan di sekolah marilah kita bersama-sama menyahut cabaran ini dengan meningkatkan kapasiti kepemimpinan kita. Tujuan utama kepemimpinan juga sebenarnya adalah memperkaya kapasiti individu dan menyelesaikan masalah secara kolektif dengan ahli organisasi. Justeru, pengetua harus bertindak menyuburkan kapasiti kepemimpinan guru di sekolah masing-masing dengan mengamalkan dimensi kepemimpinan transformasi.

Sekian, terima kasih.

HAJI AYOB BIN JANTAN

Yang Dipertua
PKPSM Johor

**Pelajar Didahulukan - Kecemerlangan Diutamakan, Melestarikan Kepimpinan
Tranformasional Pendidikan**

Oleh
Hj. Ayob bin Jantan
Pengetua Kanan
Sekolah Tinggi Segamat, Johor.

Kelangsungan pendidikan hari ini dan hari muka adalah berpunca dari faktor pelajar. Apalah makna profesion seorang guru itu jika tanpa pelajar. Sekolah juga akan sunyi sepi tanpa kehadiran pelajar. Justeru segala-segalanya pendidikan itu adalah berfokus kepada insan pelajar yang menepati ungkapan di atas 'pelajar didahulukan'. Manakala mewujudkan kecemerlangan adalah bermula dari faktor kepimpinan di sekolah. Pemimpin menentukan hala tuju dalam bentuk visi dan misi, kemudian memandu anggota organisasinya ke arah matlamat tersebut.

Gagasan 1Malaysia : Rakyat didahulukan, Pencapaian Diutamakan merupakan slogan yang memancarkan keyakinan diri dan keluhuran yang tinggi. Dalam nada yang sama tetapi berbeza dari segi penampilan maka lahirlah pula ungkapan 'Pelajar Didahulukan , Kecemerlangan Diutamakan'. Ungkapan ini cukup mesra dan serasi dalam dunia pendidikan sama ada dari sudut Falsafah Pendidikan Kebangsaan ,atau visi dan misi kementerian mahupun dari segi piagam pelanggan.

Sebenarnya 'pelajar didahulukan kecemerlangan diutamakan' lebih merupakan penjenamaan semula dalam sistem pengurusan kualiti. Sistem Kualiti Pengurusan Menyeluruh (TQM) telah mengiktiraf 'pelanggan sebagai raja' dan 'pelanggan sentiasa benar' . Oleh itu pelanggan perlu dilayan sebaik-baiknya dan kepuasan pelanggan merupakan indikator kecemerlangan sesebuah organisasi. Namun demikian realitinya agak bertentangan sedikit dalam perkhidmatan pendidikan di sekolah. Sememangnya pelajar sebagai pelanggan perlu didahulukan serta disediakan keperluannya, namun kepuasan pelajar tidak bermakna segala kemahuan mereka dituruti. Di sinilah letaknya jurang antara perkhidmatan berkualiti dengan kepuasan pelanggan. Dalam hal ini terdapat perbezaan di antara pelajar sebagai input dengan pelajar sebagai produk akhir. Pelajar sebagai input seharusnya memenuhi ciri-ciri pelajar unggul seperti dalam Adab Belajar. Input yang berkualiti akan menghasilkan pelajar yang berkualiti juga. Walau bagaimanapun keutamaan tertinggi diberikan kepada input dan sebahagian besar tugas seterusnya ialah melaksanakan proses tersebut iaitu pengurusan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan.

Apabila input dan prosesnya berkualiti, maka akan dapat memberikan jaminan kualiti atas produk yang dikeluarkan. Dalam erti kata yang lain kualiti adalah merujuk kepada kecemerlangan pelajar. Sementara itu kecemerlangan dalam konteks pendidikan bermaksud pembangunan modal insan yang memenuhi inspirasi Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Kecemerlangan yang menjurus pada satu-satu aspek dikatakan belum sempurna kecuali merangkumi dari segi intelek, rohani, jasmani, dan sahsiah. Inilah pegangan dan matlamat kita jika kita mahu merealisasikan daripada ungkapan di atas.

'Kecemerlangan diutamakan' adalah ungkapan yang telah sering diucapkan bagi merujuk kepada tahap pencapaian yang tertinggi. Apabila kita berbicara tentang kecemerlangan pula sebenarnya kita mengupas tentang kepimpinan terutamanya di peringkat sekolah. Sesuatu kepimpinan itu tidak kira apa jua bentuknya dikatakan berkesan apabila mampu membawa perubahan . Tanpa perubahan tidak akan tercapai kecemerlangan. Namun begitu perubahan yang terancang akan menghasilkan sesuatu yang dijangka. Perubahan yang tidak diuruskan dengan baik akan menimbulkan kegelisahan, konflik dan tekanan. Oleh itu kita tidak boleh lari daripada perubahan sama ada kita sendiri membuat perubahan atau kita

diminta menguruskan perubahan. Kedua-duanya mungkin berbeza dari segi pendekatan namun diharapkan impaknya sama. Sesuatu perubahan itu walaupun kecil tetapi jika dilaksanakan dengan penuh komitmen dan penghayatan yang tinggi pasti membawa impak yang positif dalam pengurusan kita. Memimpin perubahan dan menguruskan perubahan adalah dua kemahiran asas yang perlu ada jika mahu melaksanakan perubahan yang berkesan.

Kini kita berhadapan sekali lagi dengan gelombang perubahan yang begitu strategik apabila jabatan memperkenalkan kepimpinan transformasional di peringkat kepimpinan pendidikan negeri Johor. Dalam pengurusan kualiti, ada dua perkara asas yang menjadi pertimbangan dalam setiap perubahan. Pertama, sesuatu yang baik pada masa lalu tidak semestinya baik pada masa kini. Oleh itu kita perlu mencari pendekatan yang lain supaya ianya sentiasa relevan dalam arus perkembangan global. Kedua, lumrahnya akan berlaku nilai tambah bagi setiap amalan kita di dunia ini. Hari ini adalah lebih baik daripada semalam dan adalah malang jika hari esok sama sahaja dengan hari ini. Yang penting kita tidak perlu risau dengan perubahan tetapi yang membimbangkan ialah jika tidak mahu berubah. Kesedaran dan kefahaman ini membuatkan kita boleh menerima perubahan dan secara positifnya perubahan itu kelak akan menghasilkan kecemerlangan.

James Mc Gregor Burns menyatakan kepimpinan transformasional itu ‘as inducing followers to act certain goals that represent the values and the motivation- the wants and needs, the aspirations and expectation of both leaders and followers’. Sementara itu Bass mengatakan bahawa kepimpinan transformasional sering dikaitkan dengan gaya kepimpinan yang berkesan dan berupaya mengubah persepsi dan motivasi orang bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi. Berdasarkan kepada dua definisi di atas serta beberapa tokoh yang lain, dapatlah dirumuskan bahawa di antara ciri-ciri kepimpinan transformasional adalah seperti berikut :

- a) Mempunyai keberanian- berani mencuba dan berani mengambil risiko
- b) Berupaya melibatkan individu dalam tindakan
- c) Mengubah pengikut menjadi pemimpin
- d) Mengubah pemimpin kepada agen perubahan
- e) Melakukan prestasi yang melebihi jangkaan asas (beyond basic expectations)
- f) Memupuk subordinate supaya lebih baik moral, nilai, dan kemanusiaan
- g) Menggunakan kuasa dalam mewujudkan kepercayaan pengikut supaya berusaha melakukan perkara luar biasa
- h) Dapat berhadapan dengan kerumitan
- i) Mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat

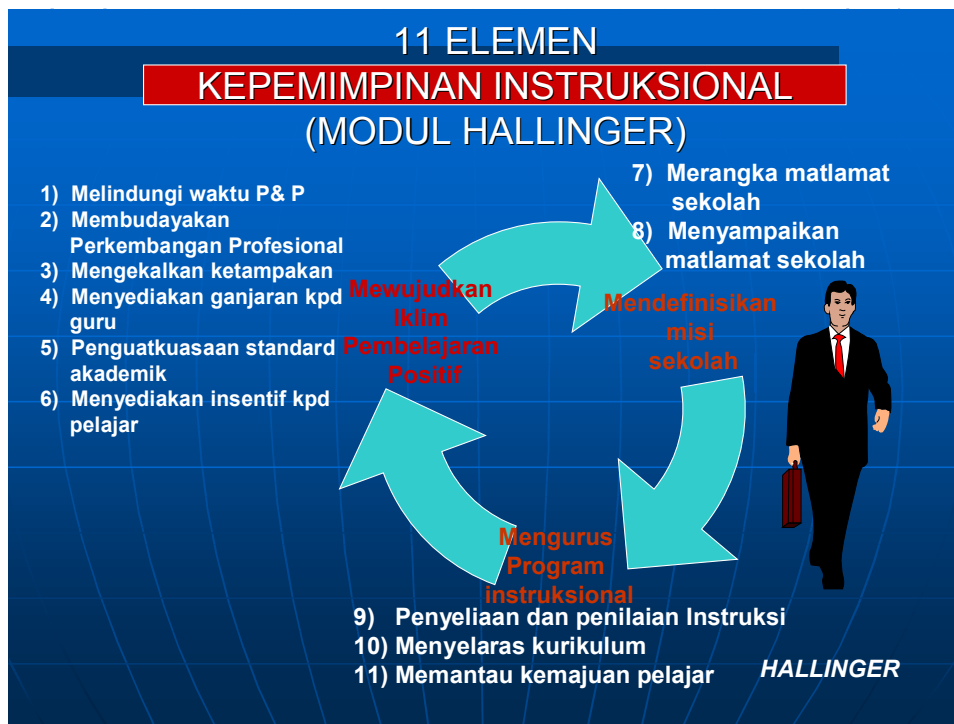
Idea Burns ini menarik perhatian penyelidik dan pengkaji seperti James Keagen, Kotter, Tichy, Einstein, Humphreys dan yang seangkatan dengannya dalam usaha membangunkan modul kepimpinan transformasional. Dalam masa yang sama mereka mencari sempadan di antara kepimpinan transaksional dengan kepimpinan transformasional.

Berbalik dari sudut pandangan pelaksanaan di peringkat pengurusan pendidikan negeri Johor, kita telah melalui proses kepimpinan instruksional dalam jangka masa lebih daripada lima tahun. Ini bermakna kita telah membina asas kepimpinan yang kukuh yang menjurus pada proses utama. Kehadiran gaya kepimpinan transformasional ini akan melonjakkan kepimpinan instruksional menjadi lebih mantap dan berkesan.

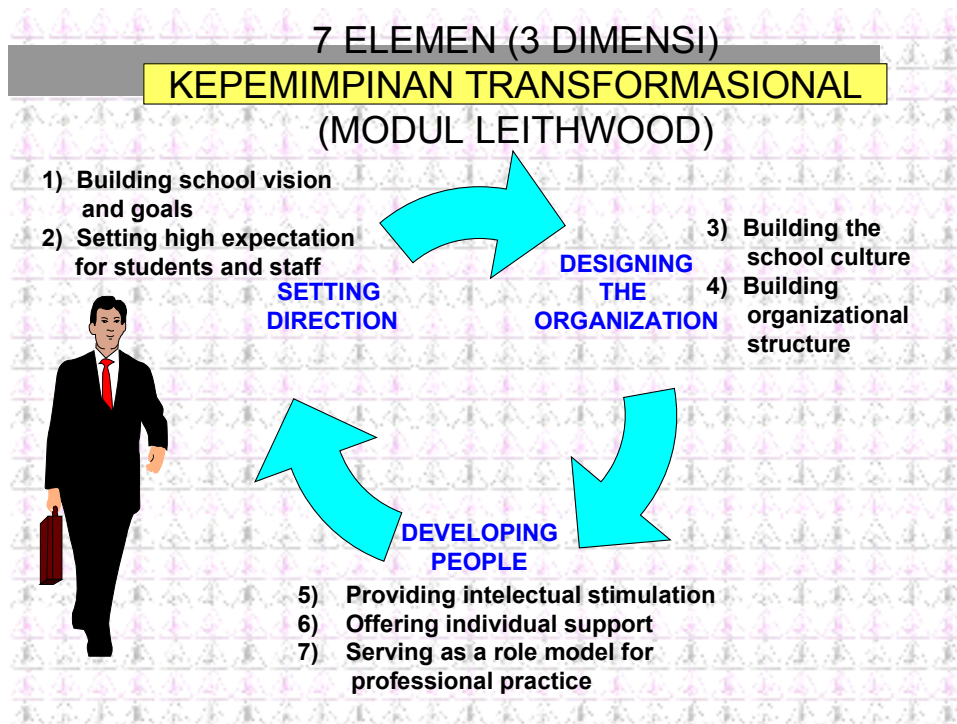
Secara keseluruhannya dapat dikatakan bahawa kepimpinan instruksional meletakkan proses membina modal insan pelajar sebagai keutamaan berbanding dengan aktiviti lain di sekolah. Oleh itu segala aktiviti dan program yang dirancang mesti mempunyai impak kepada pelajar. Kesimpulannya, konsep ‘pelajar didahulukan’ menjadi serasi dan intim dengan gaya kepimpinan instruksional. Tiada jawapan yang tepat selain menggali maksud dalam

kepimpinan tersebut. Namun demikian apabila kita ingin mencapai kepimpinan unggul (outstanding leaders) ia memerlukan peningkatan yang menyeluruh tidak setakat tumpuan kepada hal-hal kurikulum dan pembelajaran pelajar. Kepimpinan unggul melahirkan sekolah unggul, manakala sekolah unggul adalah sekolah cemerlang. Proses melahirkan pemimpin unggul ini sebenarnya merupakan usaha memberi makna ‘kecemerlangan diutamakan’.

Kepimpinan tranformasional menyediakan jalan ke arah melahirkan ‘outstanding leaders’. Ini selari dengan Pelan Tindakan Strategik jabatan yang melonjakkan kepimpinan instruksional kepada gelombang kepimpinan transformasional. Pengarah Pelajaran sebenarnya telah membuat satu transformasi dalam kepimpinan pendidikan Johor. Pada awal tahun 2005 kepimpinan instruksional telah diperkenalkan kepada semua pengetua dan guru besar sekolah-sekolah negeri Johor, kemudian diperluaskan kepada kepimpinan pelapis yang terdiri daripada guru-guru penolong kanan dan akhirnya kepada ketua-ketua panitia. Pelaksanaan gaya kepimpinan ini berasaskan modul yang dimajukan oleh Hallinger tetapi diubahsuaikan dengan meletakkan sasaran Johor Top 5. Sebagai sesi refleksi, diperturunkan semula modul kepimpinan tersebut untuk mendapatkan satu persepsi yang betul dan jelas.



Kepimpinan insruksional lebih merupakan gaya kepimpinan dari atas ke bawah dalam penurunan kuasa. Penekanan kepada pemantauan dan penyeliaan hasil kerja pelajar adalah jawapan kepada slogan ‘pelajar didahulukan’. Kesebelas elemen yang dilaksanakan dalam kepimpinan di sekolah merupakan jaminan perkhidmatan berkualiti yang sememangnya hak pelajar. Namun begitu pembangunan modal insan guru itu sendiri tidak diberi ruang. Hakikatnya pelajar yang cemerlang adalah lahir daripada guru yang hebat, guru yang hebat dibentuk oleh pemimpin yang berkesan. Atas kesedaran ini dan usaha penambahbaikan yang berterusan, maka kepimpinan transformasional merupakan gelombang perubahan yang seterusnya. Modul kepimpinan yang dimajukan oleh Leithwood memperkenalkan tujuh elemen yang bergerak dalam tiga dimensi seperti dalam rajah di bawah ini.



Kepimpinan transformasional memberi penekanan terhadap perkembangan guru melalui matlamat berikut :

- a. membantu perkembangan guru dan melastarikan budaya kerja bersama secara professional di sekolah.
- b. Mendorong perkembangan professional guru-guru
- c. Membantu guru menyelesaikan masalah dengan berkesan.

Transformasi tidak berlaku dalam keadaan biasa atau menunggu ia berlaku. Justeru ia perlu digerakkan mengikut langkah-langkah yang berikut :

- a. Jelaskan tanggungjawab dan akauntabiliti pemimpin dan pengikut kerana transformasi akan melibatkan nilai, moral, dan etika yang lebih tinggi.
- b. Kenal pasti dan bersetuju dengan hala tuju – membina komitmen untuk mencapai matlamat aras tinggi
- c. Perundingan berterusan dan meraih sokongan pengikut- keputusan bersama melibatkan kerja bersama dan akhirnya kebanggaan bersama
- d. Penilaian berterusan – peluang kita melihat semula di mana kita berada, tahap pencapaian, dan ke mana kita hendak berada
- e. Penghargaan – memberi inspirasi melalui tindakan simbolik dan bahasa persuasif
- f. Meraikan pencapaian- mengiktiraf pencapaian kita sendiri serta kepuasan dalaman pengikut.
- g. Motivasi staf – motivasi dalaman yang tinggi akhirnya membentuk strategik inovatif kepada warga kerja.

Bass pula mengatakan tingkah laku tranformasi di atas boleh berlaku dalam lingkaran empat dimensi yang berikut :

- a. Pengaruh nilai dalaman (*idealized influence*)
- b. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*)
- c. Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*)
- d. Pertimbangan individu (*individual consideration*)

Perbincangan di atas merupakan pengenalan gaya kepimpinan tranformasi , yang lebih penting ialah pengisian bagi sesuatu perubahan itu. Bentuk kepimpinan ini lebih merupakan alat atau kaedah ke arah mencapai matlamat. Perkara pokok perbincangan tentang bentuk kepimpinan ini ialah membolehkan kita menggerak dan merangsang orang-orang di bawah untuk mencapai visi yang telah ditetapkan dengan perkongsian dan penghayatan nilai kepimpinan tersebut. Akhirnya semua staf tahu untuk bertindak, memahami sesuatu yang dibolehkan, berusaha mengatasi segala halangan, serta menyedari matlamat organisasi mengatasi matlamat sendiri.

Sebagai panduan untuk para pemimpin di peringkat organisasi sekolah, berikut merupakan program atau tindakan strategik Jabatan Pelajaran Johor untuk dilaksanakan; iaitu:-

- a. Rancangan Pemajuan Sekolah berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM), penarafan sendiri sekolah
- b. Program Sistem Pengurusan Sekolah Kualiti - MS ISO 9001 : 2008
- c. Matrik Kompetensi Guru Penolong Kanan
- d. Program Head Count Akademik- Johor Top 5
- e. Program 50% Pencapaian RK cemerlang
- f. Pemantapan kepimpinan instruksional
- g. Kepimpinan transformasional
- h. Program Inovasi & Kreativiti – pendaftaran hasil inovasi & kreativiti sekolah
- i. Pemantauan berfokus
- j. Program Immersion
- k. Menjana kepimpinan pertengahan
- l. Program Star Rating
- m. Program S300
- n. Program D-Pemulihan
- o. Pentaksiran Berasaskan Sekolah
- p. Headcount Kehadiran Murid
- q. Membudayakan Budaya Ilmu
- r. Satu Guru Satu Kajian Tindakan
- s. E-Bank Soalan

Apakah kepimpinan transformasional berjaya menterjemahkan program di atas mencapai visi dan misi KPM? Petikan yang berikut boleh dijadikan renungan “I do not know whether if things change they will get better. But I do know if things are to get better, they must change”. Empat kekuatan utama yang menjadi tonggak perubahan ialah masteri sendiri, kerangka pemikiran transformasional, pengaruh, dan peningkatan kemahiran.

Sebenarnya kita tidak banyak pilihan melainkan kewujudan sekolah unggul dan pendidikan berkualiti menjadi kenyataan. Kepentingan pelajar ditatang, kecemerlangan dikelek bermaksud sama ada pelajar didahulukan ataupun kecemerlangan diutamakan ,

kedua-duanya mempunyai signifikan dan kedua-duanya memerlukan anjakan paradigma untuk berubah.

Sumber Rujukan

1. Bass, Bernanrd M. 1997, The Ethics of Transformational Leadership.
2. Liiontos,Lynn Balster."Transformational Leadership." ERIC Digest 72.1992.
3. Perancangan Strategik JPNJ 2009-2011, Jabatan Pelajaran Johor 2009.

**“Outstanding Schools: Hallmark of Transformation in Leadership”
A Reflection on Leadership Styles in Bringing Transformation to Outstanding Schools**

By Tan Seow Heng

Principal SMK Infant Jesus Convent, Johor Bahru,
Cluster School of Excellence 2009

Introduction

In this study, I wish to limit my discussion to schools that are considered outstanding in terms of excellent academic achievement and co-curricular performance. In fact, the range of schools as outlined in the Cluster Schools of Excellence

(http://www.moe.gov.my/tayang.php?laman=sekolah_kluster&unit=pelajar&bhs=my&mod=baca) would fit the bill nicely, namely:

- a. Primary Schools made up of the national primary schools (*SK*), the national type Chinese and Tamil primary schools (*SJK*) and native primary schools
- b. Secondary Schools made up of the Boarding Schools (*SBP*), Technical Schools (*SMT*), Religious Schools (*SMKA*), Day Schools (*Harian*), Premier Schools, 100-year-old Schools, Schools in the vicinity of Putrajaya and Cyberjaya, and Special Model Schools
- c. Primary Special Education Schools (*SPK*), Secondary Special Education Schools (*SMPK*) and Secondary Special Education Vocational Schools (*SMPKV*)
- d. International Schools and Private Schools
- e. Tertiary Institutes of Education such as Matriculation Colleges and Teachers Education Institutes

By definition, a Cluster School is a term used to describe a school which has been identified as excellent in the aspects of school administration as well as student management by the Malaysian Ministry of Education. This group of cluster schools is created as a standard for other schools of the same cluster and outside the cluster to emulate and follow. The Average School Grade (*GPS*) for such schools in the public examinations (*PMR* and *SPM*) are as follows:

Secondary Schools

- | | | |
|------|-------------------|-----------------|
| i. | Boarding Schools | : 2.5 and below |
| ii. | Religious Schools | : 3.0 and below |
| iii. | Technical Schools | : 4.0 and below |
| iv. | Daily Schools | : 4.0 and below |

Primary Schools

- i. Daily Schools : 80% and above students obtain passes for all subjects in the UPSR.
: Improvement in the number of students' passes *or*
: Average School Grades of 2.0 and below

The schools should also achieve at least an “Excellent” grade in the Malaysian Standard Quality of Education, (or *SKPM*), with a score of 90 % and above.

Leadership in Cluster Schools

With a definition of the adjective “outstanding” in place, I now invite you to consider with me the issue at hand: is the secret to establishing an outstanding school inherent in the style of leadership at the helm, in this case, specifically transformational leadership? The very word, ‘transform’, carries with it numerous meanings and connotations, from change to adapt, from reconstruct and to revolutionize (Concise Thesaurus, Penguin Group, London, 2002). Indeed, the style of leadership that is called forth to produce outstanding schools as outlined above is daunting, to say the least.

And yet, Malaysia has succeeded in producing such schools and to-date, there are 120 cluster schools that qualify as outstanding schools. That all of them do fulfill the conditions as stated above is unquestionable. For example, the Boarding Schools have been maintaining a rate of 100 % passes for at least the past five years of their existence. The Premier Schools are well-known for their distinguished performance in their various extra-curricular activities and sports. Even the Day Schools, despite their humble beginnings, have been able to sustain very respectable Average School Grades in their public examinations. These schools have indeed scored distinctions in all their fields of endeavour: academic and co-curriculum, and in the process, producing many individuals with exceptional personalities who thrive in an atmosphere of effective teaching and learning under very conducive (and ironically for some schools, highly challenging) school environment.

To have achieved such a status, schools like these, unarguably, must have been led by principals and heads of schools who have been the epitome of successful leadership. However, not having conducted any studies or analysis of the leadership

styles of each successful school, I would not venture to hazard any guess as to what would be *the most effective style* that would result in such spectacular performing schools. In fact, as noted by Sternberg (2005), “... *some leaders transform the nature of an organization or other institution, whereas others do not*”. In other words, successful leadership does not necessarily involve a process of transformation for every leadership situation. What is worthy of note, though, is that “*the leaders who tend to be remembered over the course of history are probably, in most cases, those who transform organizations or, more generally, ways of thinking*” (Sternberg, 2005). The crux of the matter seems to be then, not just the transforming of an organization, but essentially, it is ***the transformation of ways of thinking***.

Leading Outstanding Schools

Personally, I believe that to lead an outstanding school, a principal needs to be a leader of a *thinking organization*, an organization that is made up of administrators and teachers who are “exemplary followers” as opposed to those who are “conformist” or mere “survivors” (Kelly, 1992). It is an axiom to say that there would be no leaders without followers. Thinking leaders are consistently found to be at the helm of outstanding organizations or schools which successfully perform and whose workforce is responsible, competent and motivated. I observe that such leaders tend to exhibit, among many, three particular types of attitudes and behaviour: creativity, courage and circumspection. They are leaders who recognize the intrinsic worth of their people, who tap into the potential found in them and through creative, courageous and circumspect leadership skills and attitudes, help their people to realize this potential.

Allow me to elaborate on the first of these: creativity or *creative leadership*. I believe transformational leaders can often turn around schools, whether they are outstanding, thinking, failing or otherwise. Through their passion in pursuing and implementing changes, they make astute decisions that add value to their organizations and their followers. Thinking transformational leaders see what other leaders fail to see: problems that need to be redefined creatively so that solving them becomes second nature. In short, with this creative attitude towards problem-solving, an organization is prepared for the best and the worst of any given situation. Add to this scenario the kind of followers that any right-thinking leader would wish for and we have a powerful force to contend with. Leaders everywhere would look for such people to join their organizations: exemplary followers who do not follow blindly or passively, but who are instead, independent in their judgments and critical in providing feedback. (Kelly 1992)

Thinking leaders who seek to transform their organizations should seek to influence this type of followers in their decision and policy-making as their input is valued for its objectivity, far-sightedness, boldness and creativity. For example, a cluster school principal would do well to consult her middle and senior management teams on the choice of niche areas to focus on. She should be open to innovative suggestions and accept viewpoints that are contrary to her own. She should also be slow to speak, but quick to listen. Her followers in turn will look up to, and allow themselves to be influenced by, a leader who regards them as their equal in maturity, though perhaps not in seniority.

Creative leaders do not allow old ideas to get entrenched in their thinking. They ensure this by providing their followers with the opportunities to come up with innovations and original ideas of their own. This is especially effective if leaders are also intrinsically involved in the creative process. A word of caution here is in order: leaders of schools which are very established and conventional need to exercise a little more discernment and wisdom in implementing programmes and projects. She has to bear in mind that “*relatively stable organizations ... need continuity rather than change*”, (Sternberg, 2005), and should therefore tread carefully along the sacred halls of age-old practices, past history and sacred traditions.

Transformational thinking leadership also entails *courageous leadership*, where a leader is prepared to take risks and do the unthinkable, even when the odds seem to be heavily stacked against her. Such odds usually appear in the form of bureaucracy, incompetence and sometimes, just sheer intimidation. This unique ability to ‘go where others fear to tread’ is necessary if a new principal desires a certain change to be made to the existing status quo for example, a change to the (apparently) tried and tested way of delegating duties and responsibilities to subordinates by very autocratic and experienced senior managers. Such a position is indeed an unenviable one, as the courageous leader must be mentally and emotionally equipped to face misunderstandings, weather criticisms and overcome opposition. I quote a well-known writer on leadership, “*Courage is a choice ... Courage is*

escaping from old ideas and old standards and respectable ways of doing things". (Maxwell, 2005)

Leaders of courage may also need to grapple with the issues of silent resistance, hostile antagonism and outright insubordination from certain individuals. "Alienated followers" (Kelly, 1992) have a tendency to exhibit such attitudes, especially if they have been in the organization for too long. Such a group if allowed a free reign in the organization can only bring conflicts to the organization, causing disruptive and negative activities and possible mutiny (for example, by inciting application for transfers *en bloc*). In such cases, the transformational leader is required to exercise courage and fearlessness in confronting wayward followers by unconventional methods, including even 'throwing the book at them'. I feel that as long as a leader operates within the safe confines of procedures, rules and regulations, he should banish such deadwood characters unceremoniously to the far ends of the forest where they belong. As John C. Maxwell (2005) puts it so well, "We need courage to express our convictions when others challenge us".

The two other types of followers as described by Kelly (2005) are the "passive followers" and "conformist followers" who are "dependent and uncritical thinking". They are definitely not beyond redemption. If principals of cluster schools were to be empowered with the autonomy to 'hire and fire', these characters would probably fare better in other 'less demanding and less challenging' schools. However, if courageous leaders could influence such followers by "repackaging already existing ideas" (Kelly, 1992) and in the process, persuade them to think that it is done for the good of all in general, and for their own good in particular, they have succeeded in being thinking leaders, I believe.

I personally set a lot in store by the third style of thinking leadership, that is, what I call *circumspect leadership*. I prefer the term 'circumspect' to discerning or even wise, because circumspect carries with it the connotation of being very thorough. According to the Collins Pocket Dictionary, circumspect is defined as 'careful to consider all related circumstances before acting'. Therefore, a transformational leader who is also a circumspect leader would be one who "is wise to the extent he or she uses successful intelligence and experience as moderated by values to (a) seek to teach a common good for all stakeholders, (b) by balancing intrapersonal, interpersonal and extrapersonal interests ...", (c) over the short and long term, to (d) adapt to, shape, and select environments." (Sternberg, 2005)

A circumspect leader would have the moral fibre to stand by her convictions, while simultaneously relying on her intelligence and experience to include her team in collaborative decision-making efforts. Without seeming to run ahead of them, circumspect leaders bring their followers with them at a speed that is comfortable, and yet, that dislodges them from their comfort zones in the process. Using communication skills that not many can boast of, such leaders never fail to take into consideration the well-being of their people and yet, are capable of teasing them along subtly enough to appear as if the followers are walking alongside them. Kelly (2005) observed that "pragmatist followers" (otherwise known as "survivors") make up the majority of the followers in any organization. These are people who are flexible, smart and who can easily absorb and survive any changes in the existing organizational structures. Their ability to accommodate, adapt and adopt usually results in greater flexibility in handling tasks and projects, and bringing these to fruition.

The downside of such a following, however, is that among other characteristics, they are very astute at "office politics" while professing an aversion for risk-taking. Such negative attitudes together with a penchant for mediocrity is a formula that any wise thinking leader would not want on her team.

A circumspect, thinking principal would also avoid exercising "transactional leadership" (Kelly, 2005) with such a group. Instead, an organization (such as a cluster school) would more likely to profit from such a relationship by exploiting the capacity of

these individuals and eventually coaching and mentoring them to become pragmatist followers. After all, teachers from such a group are worth their weight in gold in terms of the knowledge, expertise and experience they bring to the classroom, in particular. In fact, a discerning circumspect leader can succeed in even turning such followers into “exemplary” ones by mentoring their followers (teachers), being sensitive to their shortcomings and providing opportunities for them to excel in their areas of strengths. Indeed, it is no mean feat for a leader to be able to transform a mediocre follower into a performing one. The trick is to capitalize on the strengths of these individuals and at the same time, to minimize their weaknesses through effective personal mentoring, regular training and well-organized staff development programmes. It calls forth from a transformational leader the capacity to recognize and utilize multiple intelligences, the ability to discern and judge characters, as well as the possessing the right skills to turn attitudes around.

When circumspect or wise leaders flex their muscles, *their* characters and qualities as successful leaders begin to show. I agree with Michael Korda when he says, “*In the final analysis, the one quality that all successful people have is the ability to take responsibility*”. Indeed, whatever the type of following a leader finds himself with, he realizes that the buck stops where he is and he, a great leader who holds himself accountable will, with a deliberate hand, pick up the buck and take possession of it.

Conclusion

Transformational leadership is not just about bringing changes to an organization using creative methods of persuasion that will guarantee their ultimate success. As noted by Kelly (2005), “*A transformational leader will always be creative in some degree*”, but may or may not be particularly courageous nor circumspect. In other words, a transformational leader will need to employ his thinking hats to discern when a creative change is in the offing, or whether a courageous course of action is in order instead.

To my thinking, a creative, courageous leader of any outstanding school would not neglect to study and consider the various sets of interests that surround his organization : the stakeholders (comprising parents and students), the community at large, members of government and non-governmental organizations, and last but definitely not last, his followers (management teams and teachers).

Armed with the third style of leadership, that is, circumspect leadership, I believe a thinking transformational leader, while she is not looking out just for her own interests, should not make the mistake of ignoring them either. Rather, she should strike a wise and prudent balance amongst all the interested parties: her own interests, those of her followers and those of her own school. Understanding that no one group works nor exists in a vacuum, it is imperative that such leaders recognize the urgency of aligning the interests of their own groups with those of other groups or organizations. (Kelly, 2005)

My discussion on leadership on cluster schools would not be complete without a study on the impact this kind of leadership has on the Malaysian Cluster School of Excellence programme. Success for a cluster school of excellence would, among other achievements, entail the effective implementation of all their projects and activities, including co-curricular performance. Only when the 300 schools, targeted to achieve cluster school status by 2011, attain international standards set by the Ministry of Education, would the cluster programme be deemed to have succeeded, and so would their school leaders and followers.

Meanwhile, students from Cluster School of Excellence are being moulded and prepared to be accepted into international schools and universities of their choice. A measure of the success of Cluster School heads and leaders of outstanding schools would also be proven when corporate bodies and agencies offer to sponsor students in their relevant course of studies. To achieve this, cluster school principals face the challenge of maintaining the academic performance in their schools while striving to even surpass their targets every year.

The emphasis is also on producing students who are well-adjusted individuals, whose co-curricular achievements will stand them in good stead when they later join the market as local and global players.

Last but surely not least, when quality school leadership measure up to 3.1 % of the 9663 schools existing now, and excellent teachers make up 6.9 % of the 350,000 teachers in the nation, would the hallmark of schools of excellence or outstanding schools be finally established. Once this target is achieved, Malaysia would be duly acknowledged to have accomplished what she has set out to do in 2006. She would then be regarded as having developed as a nation which has succeeded in upholding an institution of education of superior standard and excellent quality. More importantly, she has fulfilled her obligations to the youths of the nation by equipping them with the necessary soft skills and professional competence as well as a level playing field when they eventually enter the job market.

With a wise application of intelligences such as academic, practical, spiritual and social intelligences, thinking leaders can avoid the pitfall of most failed leaders. Failed leaders are those who exhibit the fatal flaws of being unrealistic, egocentric, omniscient, omnipotent and invulnerable. (Sternberg, 2005) Instead, we must strive to be leaders with vision, leaders who can inspire their followers to share the same convictions, hopes and dreams for the future. We can all be transformational leaders with the intellectual, social and emotional capacities to lead followers with creativity, courage and circumspect, so that all can play a part in helping the government to achieve its vision and objectives for the Malaysian Cluster Schools of Excellence by the year 2011.

Bibliography

1. Concise Thesaurus, 2002, Penguin Books, London.
2. http://www.moe.gov.my/tayang.php?laman=sekolah_kluster&unit=pelajar&bhs=my&mod=baca
3. Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Jilid 17, Bil. 02, Disember 2007. IAB
4. M. Bakri Musa. 2003. An Education System Worthy of Malaysia. Malaysia.
5. Maxwell, John C. 2005. The Choice Is Yours. Quest Publications, Oregon.
6. Kelly, R.E. 1992. The power of followership. New York. Doubleday.
7. Rosnani Hashim and Suhailah Hussain. 2003. The Teaching of Thinking in Malaysia. International Islamic University.

8. Sternberg, Robert J. A Model of Educational Leadership: Wisdom, Intelligence and Creativity, Synthesized, International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice. 2005. London

Peranan Pengurus Pendidikan Dalam Memantapkan Organisasi

Oleh

Tn. Hj Wagiman bin Sharif

Pengetua SMK Sultan Alauddin Riayat Shah 1, Pagoh

ABSTRAK

Pengurusan ialah penyempurnaan amanah yang diterima manusia dari Allah SWT sebagai hamba dan khalifahnyanya di bumi, untuk mengerjakan amal soleh secara syura dalam organisasi. Tujuan pengurusan untuk membina peradaban yang diredhai Allah berdasarkan ajaran tauhid. Dengan itu peranan pengurus ialah bertanggung jawab untuk menghapuskan kebatilan bagi menegakkan keadilan dalam organisasi dan juga masyarakat. Matlamat utama pengurusan ialah untuk mencapai kejayaan.

PENDAHULUAN

Organisasi yang berjaya mempunyai satu ciri yang dapat membezakan dari organisasi yang tidak berjaya iaitu kepimpinan yang dinamik dan efektif. Kebanyakan organisasi gagal disebabkan oleh kepimpinan yang tidak cekap dan kurang proaktif. Keperluan untuk pimpinan yang efektif dan kajian ke atas kepimpinan bukanlah satu fenomena baru. Fenomena ini telah pun wujud semenjak permulaan tamadun manusia lagi, malah kini banyak organisasi telah berkembang besar dan begitu kompleks. Keadaan ini menyebabkan kakitangan organisasi semakin cenderung untuk memilih kepimpinan pengurus yang mereka suka dan yakin akan kemampuan mereka dalam organisasi. Di sekolah peranan pengetua adalah merupakan sebagai pemimpin dan pengurus dalam organisasinya. Walaupun

perlantikannya ditentukan oleh Jabatan Pelajaran atau Kementerian Pelajaran, namun peranannya adalah sama penting sebagaimana pengurus-pengurus lain dalam organisasi.

SIAPAKAH PEMIMPIN DAN PENGURUS?

Mengikut Razali Mat Zin (1988) ‘pemimpin’ dan ‘pengurus’ adalah perkataan yang sering digunakan dengan pengertian yang sama. Sebenarnya, secara umum, perkataan ‘pemimpin’ menggambarkan keupayaan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai matlamat bersama. Perkataan ‘pengurus’ pula menunjukkan keupayaan seseorang untuk mengarah dan menyelaras usaha ahli kumpulan bagi mencapai matlamat organisasi. Untuk mencapai tahap keberkesanan organisasi kedua-dua unsur iaitu keupayaan pengurus dan keupayaan kepimpinan perlu ada pada seorang yang mengetuai sesuatu organisasi. Kedudukan seorang pengurus dalam sesebuah organisasi tidaklah mudah seperti sangkaan ramai orang. Malah ia sangat mencabar dan penuh dengan ketegangan, dilemma, persoalan-persoalan dan tanggungjawab yang rumit dan membebankan.

Fungsi Menetapkan Matlamat

Fungsi menetapkan matlamat adalah termasuk usaha-usaha yang dibuat oleh pengurus untuk proses formulasi dan mendefinisikan arah perjalanan sesuatu organisasi. Rahim Abdullah (1994) menjelaskan bahawa Pengurus perlu membincangkan hasil akhir yang diinginkan. Pada peringkat ini pengurus atasan akan mengadakan perbincangan untuk merangka satu matlamat yang dikehendaki. Matlamat ini mungkin telah dibentuk sebelum fungsi merancang dibuat. Ketetapan matlamat inilah yang akan dipatuhi oleh pekerja untuk mencapainya. Menetapkan matlamat dan objektif adalah merupakan justifikasi kepada kewujudan sesebuah organisasi. Ianya menjadi elemen yang kritikal untuk proses perancangan dan pengukuran serta penilaian keberkesanan dan kecekapan organisasi.

Untuk seorang pengurus mendefinisikan matlamat dan objektif organisasi, adalah menjadi keperluan baginya untuk memberi jawapan kepada satu soalan yang dicadangkan oleh Peter Drucker (1974), iaitu “Apakah urusan atau perniagaan organisasi ini?”. Soalan ini mungkin nampak mudah tetapi jawapannya tidak sentiasa jelas dan bertepatan. Daripada jawapan yang tepat kepada soalan tersebut dapat memudahkan pihak pengurus dalam proses pendekatan matlamat dan polisi yang paling baik untuk kelancaran perjalanan organisasi. Malah adalah menjadi tanggungjawab bagi pihak pengurus bagi menitikberatkan aspek ini kerana kegagalannya akan menyebabkan organisasi tidak dapat beroperasi dengan jayanya.

Kejelasan adalah salah satu ciri yang amat penting dalam menetapkan matlamat dan objektif. Ini akan memastikan bahawa setiap kakitangan bawahan memahami secara terperinci tentang tugas dan tanggungjawab mereka, cara-cara untuk melaksanakannya dan rasional disebalik perlaksanaan tersebut. Menurut Rahim Abdullah (1994) kejelasan ini akan melengkapkan kakitangan kepada harapan yang diinginkan daripada kerja yang dijalankan mengikut jangkaan organisasi. Tanpa matlamat dan objektif yang jelas, proses pengurusan dan kepimpinan menjadi kucar-kacir. Individu, kumpulan atau organisasi pula tidak akan menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam tugas-tugas mereka.

Matlamat mestilah jelas dan mampu dicapai oleh kakitangan bawahan yang diterima oleh mereka sebagai sasaran usaha dan aktiviti yang dijalankan. Mengikut Razali Mat Zin (1988) matlamat yang terlalu tinggi akan menimbulkan rasa kecewa kerana para kakitangan akan mengalami perasaan putus asa. Matlamat yang terlalu rendah pula akan memusnahkan motivasi kakitangan kerana mereka tidak rasa tercabar. Lantaran itu kakitangan perlu dilibatkan pada tahap-tahap tertentu dalam proses penetapan matlamat kerana mereka dapat memadankan dengan kemampuan mereka. Selain itu, penglibatan mereka dalam proses ini akan mendorong mereka untuk menjadikan matlamat organisasi sebagai matlamat peribadi. Ini akan menambahkan motivasi dalam menjalankan tanggungjawab.

Satu lagi elemen yang penting dalam proses menetapkan matlamat ialah rasionaliti. Matlamat yang rasional dapat menguatkan lagi penerimaan para kakitangan terhadap matlamat-matlamat yang ditetapkan. Untuk memudahkan proses pembahagian tugas di antara ahli kumpulan dan jabatan, matlamat dan objektif mestilah dinyatakan secara spesifik dan dapat dipecah-pecahkan kepada matlamat serta objektif yang lebih khusus. Dengan ini menurut Jaafar Mohamad (1996) pengurus dapat membuat jangkaan tentang tindak tanduk mereka di masa akan datang dalam melaksanakan tugas masing-masing dan mengawal akan kelakuan mereka selaras dengan aspirasi organisasi.

Oleh kerana sistem dalam organisasi dan faktor-faktor luaran sentiasa mengalami perubahan ekoran dari kemahuan, inovasi kemajuan teknologi, nilai-nilai baru dan faktor-faktor yang berkaitan maka matlamat dan objektif organisasi mestilah fleksibel dan dapat diubahsuaikan. Cara untuk mengalami perubahan ini menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1989) para pengurus menggunakan dua pendekatan utama. Pertama, mereka bertindak terhadap tanda-tanda bahawa perubahan adalah diperlukan, dengan membuat pengubahsuaian secara beransur-ansur. Kedua mereka membentuk program perubahan yang dirancang. Tugas pengurus dalam proses kepemimpinan ialah membuat pengubahsuaian yang wajar dari masa ke semasa. Untuk memenuhi peranan ini, system komunikasi yang sensitif, pengalaman membuat interpretasi, daya imiginasi, kreativiti dan keupayaan membuat delegasi diperlukan. Sesungguhnya fungsi ini bukan hanya terletak di bahu pengurus sahaja tetapi semua pihak termasuk kakitangan bawahana juga mempunyai peranan yang tidak kurang pentingnya.

Selain itu, pengurus perlu merangka matlamat dan objektif dalam bentuk jangka panjang dan juga jangka pendek. Kedua-dua matlamat ini perlulah selari dan berkait rapat di antara satu sama lain. Adalah satu langkah yang bijak sekiranya setiap pelan ini dapat didokumentasikan secara formal. Ini akan memudahkan untuk membuat rujukan apabila kekeliruan atau timbul kemusykilan. Seperti yang disarankan oleh Michell (1970), "Kalau anda tidak dapat mendokumentasikan pelan anda, bermakna anda tidak mempunyai pelan".

Peter Drucker (1968) telah banyak menulis berkenaan pengurusan organisasi menyatakan bahawa masyarakat moden adalah masyarakat organisasi. Manusia organisasi merupakan satu kumpulan yang paling dominan dalam masyarakat moden serta mempunyai pengaruh politik dan ekonomi dalam strata sosial. Manakala organisasi adalah unit sosial yang diselaraskan dengan sempadan yang boleh dikenalpasti untuk mencapai matlamat. Oleh itu peranan dan kedudukan organisasi dalam masyarakat moden adalah penting dan peranan ini dimainkan oleh pengurus dalam sesebuah organisasi.

Mengikut Rahim Abdullah (1994) pengurus adalah seseorang yang menggerakkan matlamat organisasi kepada kejayaan dengan menggunakan manusia, wang dan sumber-sumber yang terdapat di dalamnya. Pengurus akan melakukan kerja mengikut kerangka pengertian pengurusan ialah beliau akan merancang, mengorganisasi, memimpin dan mengawal dengan bantuan kakitangan yang berada di dalam sesebuah organisasi. Oleh sebab itu, organisasi menggaji para pengurus untuk merancang, mengatur, mengawas, membimbing dan memimpin individu kearah mencapai matlamat organisasi.

Kecemerlangan pengurusan diukur berdasarkan keberkesanan dan kecekapan pengurus dalam mencapai matlamat organisasi. Dalam suasana persaingan yang semakin hebat, kehendak pelanggan yang semakin tinggi, perubahan teknologi, jadual masa yang terlalu ketat dan tekanan untuk mencari keuntungan para pengurus sering kali menekankan hasil kerja dan pencapaian matlamat organisasi. Prestasi kerja ialah hasil iaitu sebagai output kerja yang lebih baik daripada biasa dijangkakan daripada seseorang individu. Oleh itu penilaian prestasi kerja adalah penting dalam organisasi. Menurut Wayne F. Casio (1986) penilaian prestasi adalah huraian bersistem tentang kekuatan dan kelemahan berhubung kerjaya

seseorang pekerja. Ia mempunyai dua tujuan utama dalam organisasi. Pertama, untuk meningkatkan prestasi para pekerja dan kedua, untuk menyediakan, matlamat kepada pekerja dan pengurus ialah digunakan dalam membuat keputusan. Terdapat banyak cara bagaimana seseorang pengurus boleh merangsang kakitangan masing-masing supaya mencapai prestasi kerja yang tinggi. Terdapat tujuh penggerak kebolehan dan prestasi pekerja.

Penggerak 1 : Menetapkan standard kerja yang tinggi

Pengurus mesti melakukan tugasnya untuk mencabar kakitangannya supaya memberikan mutu kerja yang terbaik dengan cara menetapkan standard yang tinggi. Mutu kerja yang baik ialah kualiti barangan dan perkhidmatan yang bermutu. Sallis dan Edward (1993) pula memberikan tiga takrif mengenai kualiti iaitu :

- a) Konsep Kualiti Pengeluar yang bermaksud produk dan perkhidmatan menepati spesifikasi dan sesuai untuk semua kegunaan atau tujuan sebagaimana ditentukan oleh pengeluar.
- b) Konsep Kualiti Pengguna yang bermaksud produk atau perkhidmatan memberi atau melebihi kepuasan yang diperlukan dan diharapkan dalam penggunaan sesuatu barangan atau perkhidmatan.
- c) Konsep Kualiti Mutlak yang bermaksud barangan dan perkhidmatan dikatakan berkualiti berdasarkan reputasi masyarakat umum. Ia berjaya diuji masa, berkaitan dengan nilai pasaran yang tinggi dan pasaran terhad, memberi status dan darjat kepada pemilikinya.

Standard yang tinggi akan meransang pertumbuhan dan perkembangan diri individu. Prestasi pencapaian yang tinggi akan hanya diperolehi jika pengurus sentiasa menghendaki kakitangannya memberi mutu kerja yang tinggi. Ini bermakna pengurus mesti tegas dan sentiasa menolak sebarang kerja yang tidak bermutu. Pengurus juga mesti memastikan yang kakitangannya tidak menerima sebarang kesilapan atau ketidaktepatan dalam mutu kerja. Dia mesti memupuk rasa tanggungjawab dan sikap bangga terhadap mutu kerja di kalangan kakitangannya. Pengurus mesti memastikan yang kakitangannya dilatih untuk sentiasa memperbaiki mutu kerja dengan cara membetulkan kesilapan sendiri. Menjadi peranan pengurus untuk menggalakkan kakitangannya supaya menunjukkan usaha terbaik bagi setiap tugas atau kerja yang diberi atau diamanahkan.

Penggerak 2 : Memberi dorongan supaya kakitangannya memberi mutu kerja yang paling baik

Untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri seseorang kakitangan, pengurus mesti memberi dorongan dan motivasi kepada kakitangan itu supaya berazam untuk memberikan prestasi kerja yang paling baik. Mengikut Jaafar Muhamad (1996) ia merupakan satu pencarian pengaruh bagi membangkit, menguat dan mengarah sesuatu kelakuan seseorang. Berbeza dengan ganjaran wang atau kenaikan pangkat yang biasa diberikan pada penghujung tahun, kata-kata pujian boleh diberikan pada masa sesuatu kerja itu selesai dilaksanakan dengan mutu yang tinggi. Pada asasnya, cara ini menghendaki pengurus memuji kakitangannya yang didapati melakukan sesuatu kerja dengan betul. Kata-kata pujian yang diberikan akan menguatkan keyakinan kakitangan berkenaan dan tentunya dia akan terus berusaha dengan lebih gigih. Pujian ikhlas yang diberikan akan memberikan rasa puas yang tidak terhingga kepada penerimanya dan boleh merangsangnya supaya memberikan mutu kerja yang terbaik pada masa hadapan.

Penggerak 3 : Memberi maklum balas yang membina

Satu cara berkesan untuk melatih dan mengembangkan potensi kakitangan ialah sentiasa memberi maklum balas yang membina tentang kerjayanya. Pengurus yang baik tidak hanya pandai memberi kerja. Pengurus mesti pandai memberi bimbingan dan latihan jika perlu. Menurut Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1993) latihan dalam perkhidmatan boleh menjadi alat perubahan. Ianya dirancang dengan sistematik dengan menekankan matlamat jangka pendek dan panjang organisasi. Seseorang kakitangan yang dibiarkan mempelajari sesuatu kesilapan sendiri akan menjadi kecewa dan ini boleh menimbulkan kesan yang negatif terhadap organisasi. Akhirnya menjadi tidak cekap. Kakitangan muda lazimnya mendapat manfaat daripada latihan yang diberi dan maklum balas membina yang diperolehi daripada ketua atau pengurus mereka.

Penggerak 4 : Memberi kuasa kepada kakitangan untuk bertindak sendiri

Seseorang pengurus mesti bersedia memberi kuasa kepada kakitangannya untuk bertindak sendiri. Menurut Stephen R. Covey (1994) melalui konsep 'Principal-Centred Leadership' menegaskan bahawa pengupayaan menyeluruh di dalam organisasi. Hanya dengan cara ini para kakitangan akan dapat mengembangkan potensi dan keperibadiannya. Pengurus mesti maghapuskan sebarang halangan yang akan menghambat perkembangan kakitangannya. Pengurus juga harus sentiasa meneliti diri sendiri untuk memastikan apakah ia masih memegang kuasa dalam segala hal remeh-temeh seperti meluluskan segala keputusan yang di buat oleh kakitangan atau kata putus harus diperolehi daripadanya. Pengurus mesti mempercayai kakitangan yang sudah pun mempunyai kemahiran dan pengalaman untuk bertindak sendiri dan membuat keputusan yang selaras dengan dasar yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Razali Mat Zin (1988) melalui proses delegasi akan memberi peluang kepada kakitangan belajar melalui kesilapan-kesilapan mereka. Proses delegasi juga membolehkan mereka menonjolkan diri masing-masing melalui kemajuan yang dicapai. Dengan berbuat demikian, pengurus bukan sahaja dapat melakukan motivasi kepada kakitangan yang melakukan kecekapan tetapi juga menyediakan barisan kerja yang dijadikan asas pergantungan apabila sesuatu kerumitan timbul.

Penggerak 5 : Memupuk rasa tanggungjawab dan sama memiliki

Banyak organisasi berjaya memupuk tenaga kerja yang komited. Pihak pengurusan mendengar dan memberi perhatian kepada para kakitangannya. Para pengurus sentiasa melibatkan kakitangannya dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka. Pengurus yang cekap sentiasa berkongsi maklumat dengan kakitangannya dan menggalakkan mereka supaya memberi pandangan dan cadangan. Seseorang pengurus menurut Jaafar Mohamad (1996) perlu memahami kepelbagaian komponen organisasi agar ia dapat menguruskan organisasinya dengan berkesan. Ia termasuklah memahami manusia, struktur, teknologi, persekitaran diikuti dengan bidang-bidang tertentu yang berhubung dengannya seperti psikologi, sosiologi, antropologi, sosial dan sains politik.

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1993) berpendapat, komunikasi adalah penting dalam organisasi. Ia merupakan asas kerjasama dan kordinasi dari pelbagai organisasi. Dengan ini, kakitangan akan rasa tanggungjawab dan sama memiliki segala kejayaan yang diterima oleh organisasi. Pengurus tidak menerima segala pujian di atas kejayaan untuk dirinya sendiri. Sebaliknya ia memberi pujian kepada kakitangannya yang telah melaksanakan sesuatu kerja yang ditugaskan dengan baik. Pengurus juga sentiasa menghormati kakitangan sebagai individu dan menghargai sumbangan mereka dalam setiap kejayaan yang diraih oleh organisasinya.

Penggerak 6 : Memupuk potensi kakitangan dengan mengamalkan prinsip-prinsip yang tegas

Pengurus yang baik sentiasa ditanggapi dilihat dan didengar sebagai berlaku adil terhadap semua kakitangannya. Pengurus mesti tegas dalam menguruskan dan melaksanakan polisi-polisi organisasinya. James A.F. Stoner dan Charles Wankel (1989) menegaskan para pengurus menentukan keanggotaannya dan menggerakkan organisasi supaya mencapai objektif-objektif secara khusus. Dengan itu kakitangannya tidak meragui ketegasan dan sikap adilnya. Pengurus boleh memupuk rasa yakin di kalangan kakitangannya dengan cara mengamalkan prinsip-prinsip yang tegas semasa menilai mutu kerja kakitangannya dan memberi ganjaran yang sewajarnya. Pengurus perlu sentiasa mendorong pekerjaannya supaya berani mengubah nasib sendiri dengan cara meyakinkan mereka bahawa kejayaan dalam kerjaya terletak di tangan masing-masing dan organisasi sentiasa memberi ganjaran kepada mereka yang tidak henti-henti memperbaiki diri sendiri.

Penggerak 7 : Memupuk sikap positif

Mutu kerja yang baik biasanya lahir daripada sikap positif bahawa kejayaan boleh dicapai sekalipun terdapat banyak halangan dan kesulitan. Pengurus yang cekap amat menyedari bahawa sikap negatif boleh menimbulkan kesan buruk dan mematahkan semangat kakitangannya. Pengurus yang cekap akan memikul tanggung jawab untuk mewujudkan suasana tepat kerja yang selesa dan mesra. Pengurus akan berusaha bersungguh-sungguh untuk memberikan sokongan seperti menyediakan sumber-sumber yang mencukupi dan sistem pengurusan yang cekap yang akan membolehkan kakitangannya membina sikap positif terhadap kerja. Pengurus juga perlu meluangkan masa untuk bersama-sama kakitangannya yang sedang melaksanakan sesuatu tugas demi untuk memupuk sikap positif di kalangan kakitangannya dapat dikekalkan.

Pengurus sendiri perlu menunjukkan teladan yang baik dengan mempunyai sikap positif dan semangat yang kuat dalam melaksanakan tugas. Pengurus mengukuhkan sikap positif ini dengan cara memberi pengiktirafan dan ganjaran kepada kakitangan yang memperlihatkan kesungguhan dan tekad dalam melaksanakan tugas sekalipun terpaksa menangani berbagai-bagai kesulitan. Pengurus mengiktiraf, menguji dan menjadikan kakitangan yang mempunyai sikap positif sebagai pekerja yang patut dicontohi oleh pekerja lain. Menurut Aminudin Mohd. Yusof (1994) 'Kempen Kepimpinan Melalui Teladan' yang diperkenalkan di Malaysia dengan harapan untuk melahirkan kakitangan awam yang menghayati nilai-nilai murni kepimpinan, mengamalkan perilaku mulia kepimpinan dan matlamat akhirnya ialah meningkatkan hasil kerja.

Peranan Pengetua Dalam Memantapkan Matlamat Organisasi Sekolah

Di sekolah pengetua adalah berperanan sebagai pengurus. Sekolah sebagai organisasi pendidikan formal sekarang dinilai dari segi matlamat, struktur dan keberkesannya. Matlamatnya bukan untuk mendapat hasil keuntungan tetapi untuk menjadikan pelajarannya mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi dan akhlak yang mulia. Peranan pengetua dalam pengurusan mengikut Kammarudin Haji Khacar (1989) ialah apabila matlamat dapat dicapai secara efisien bila tenaga diarahkan secara bermakna dengan berorientasikan matlamat tertentu.

Mengikut Peter M. Senge (1990) jika anggota organisasi mempunyai sikap positif dan sentiasa bersedia untuk berubah, perubahan di dalam organisasi akan dapat membawa ke arah kejayaan yang lebih gemilang dan bererti. Oleh yang demikian, peranan pengetua dalam pengurusan sekolah mestilah berkesan dan berupaya membuat perubahan dan meletakkannya sebagai organisasi berdaya saing, berpotensi besar dan berupaya menangani masalah semasa bersifat global. Pengetua mestilah mengamalkan orientasi penyelesaian masalah pengurusan harian. Kebolehan pengetua melaksanakan kajian tindakan bagi mengesan masalah secara

sistematik dapat mengatasi masalah yang timbul secara mendadak. Sebagai pengurus sekolah, pengetua berkebolehan menangani masalah yang bakal dihadapi. Dengan meningkatkan iklim organisasi boleh meningkatkan produktiviti hasil kerja guru-guru dan organisasi. Pengetua memahami perbezaan antara 'apa dia masalah' dengan 'apakah yang menimbulkan masalah'. Pengurus sekolah perlu mengubah paradigma, pengetua perlu membuka ruang lebih banyak kepada guru dalam proses membuat keputusan dan untuk mengembangkan potensinya.

Sesuai dengan perubahan itu, pengetua sebagai pengurus akan menyediakan suasana kerja kepada warga organisasi dengan lebih selesa lagi bagi menambahkan rasa seronok bekerja dalam dunia pendidikan yang semakin berat dan mencabar. Dengan cara ini akan memaksimumkan nilai dalam pembangunan organisasi dan sekaligus berupaya meningkatkan terma keupayaan, kecekapan dan produktiviti sekolah. Menurut Hussien Mahmood (1997) kecemerlangan sekolah boleh dicapai jika pihak sekolah melakukan sesuatu secara bersungguh-sungguh untuk mengatasi kelemahan amalan yang ada di sekolah. Dalam hubungan ini sudah tentulah pengetua sekolah mempunyai peranan dan tanggungjawab.

Selaras konsep guru sebagai aset organisasi bernilai, pengurus sekolah akan mengamalkan sistem komunikasi dan perhubungan yang berkesan. Jaafar Mohamad (1996) menekankan kemajuan organisasi adalah usahasama melalui komunikasi. Tahap komunikasi segala aktiviti akan kaku dan seterusnya akan gagal. Pengetua sebagai pengurus sekolah tidak akan memaksa guru dengan pelbagai bebanan tugas yang keterlaluan. Untuk membangunkan organisasi ke tahap cemerlang perlu kepada komitmen guru. Oleh itu, seseorang pengurus perlu mengenal pasti keserasian antara agen perubahan yang terdapat dalam sesebuah organisasi. Pembangunan sesebuah organisasi memerlukan pengurus yang cekap melihat :

- a) Kesesuaian antara keupayaan organisasi dengan keperluan semasa pelanggan
- b) Kesiediaan organisasi dengan keperluan perubahan, keupayaan sumber dan pengaruh semasa pelanggan
- c) Keserasian nilai pembangunan organisasi dengan falsafah pengurusan pelanggan
- d) Kesesuaian antara nilai personaliti agen perubahan dengan pelanggan

Dengan cara demikian, seorang pengurus sekolah akan sentiasa berkemampuan untuk mencerakinkan faktor organisasi yang mempengaruhi dengan kelebihan dalam proses membuat keputusan bagi meningkatkan lagi kecekapan pentadbiran dan output sekolah. Pengurus sekolah perlu menyedari kejayaan mereka membangunkan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada barisan hadapan kakitangan mereka iaitu guru dan semua warga organisasi dalam sekolah.

Kesimpulan

Pengetua sebagai pengurus organisasi di era persaingan global dan budaya produktiviti tinggi yang mengutamakan pelanggan, pengetua adalah merupakan agen dan fasilitator perubahan di peringkat sekolah. Pengetua merupakan pengurus organisasi yang perlu terlibat secara langsung mambawakan perubahan di dalam organisasi pimpinannya untuk merealisasikan proses penambahbaikan berterusan, dalam membina visi, arah tujuan, pilihan dan kuasa untuk melakukan perubahan. Menguruskan sebuah organisasi alaf baru seperti sekolah bermakna pengetua mesti ada bertindak cepat membuat keputusan dalam keadaan yang tidak menentu, berkebolehan menganalisis persekitaran dalam dan luaran organisasinya, berkemampuan menghidu masalah sebelum masanya dan berupaya mendampingi warga organisasi dalam semua keadaan. Oleh itu bakal pengetua masa depan perlu melengkapkan diri dengan pelbagai kemahiran dan ilmu pengurusan berkesan selain usia lanjut sebagai tanda kaya pengalaman.

Rujukan

- 1) Aminudin Mohd Yusof (1994) *Kepimpinan, Motivasi Dan Prestasi*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka
- 2) Casio, F.E (1986) *Pengurusan Sumber Manusia : Produktiviti, Kualiti Kehidupan Bekerja Dan Keuntungan*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka
- 3) Covey, R.S (1994) *First Thing First*, New York : Simon & Schuter.
- 4) Drucker, P.F (1974) *Management Task, Responsibilities. Practies*, New York: Harper And Row.
- 5) Hussein Mahmood (1997) *Kepimpinan Dan Keberkesanan Sekolah*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka
- 6) Jaafar Mohamad (1996) *Kelakuan Organisasi*, Kuala Lumpur : Leed Publication
- 7) Kamaruddin Hj.Kachar (1989) *Kepimpinan Dalam Pendidikan*, Kuala Lumpur : Leed Publication
- 8) Michell, Don.G (1970) *Top Man : Reflecons Of A Chief Executive*, New York: American Management Association
- 9) Oakland, J.S (1995) *Pengurusan Kualiti Menyeluruh*, Terjemahan Mohamad Sali Mohd Sohod, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka
- 10) Rahim Abdullah (1994) *Asas Pengurusan*, Kuala Lumpur : Utusan Publications
- 11) Razali Mat Zin (1994) *Kepimpinan Dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur : Utusan Publications
- 12) Sallis & Edward (1993) *Total Quality Managemant In Education*, London : Kogan Page Ltd.
- 13) Senge, P.M (1990) *The Fifth Discipline – The Art And Practice Of The Learning Organization*, London : Rondon House UK Ltd. London
- 14) Stoner, J.A.F & Wankel , C (1989) *Pengurusan Terjemahan Yaakob Ibrahim*, Petaling Jaya : Amiza
- 15) Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1993) *Pentadbiran Pendidikan*, Kuala Lumpur : Fajar Bakti

**Kemahiran Pemikiran Kritikal dan Analitis dalam
Pengurusan Sekolah – satu pandangan dan cadangan**

Oleh :
Hj Abd Rahim B Ahmad
Pengetua Cemerlang DG52
SM Teknik Batu Pahat

Pendahuluan

Sebuah organisasi yang berjaya biasanya akan di pimpin oleh pemimpin yang hebat. Maka untuk membina kehebatan itu seorang pemimpin perlu mempunyai ilmu yang banyak, pengalaman yang luas serta sikap yang positif dan proaktif. Di samping itu pemimpin juga perlu mempunyai satu kaedah kepimpinan yang berkesan berdasarkan dari ilmu dan pengalamannya. Dalam hal ini saya cuba menghuraikan satu kaedah kepimpinan berasaskan kepada konsep IPO (Input – Proses – Output/Outcomes). Di samping itu saya cuba menerapkan kemahiran pemikiran kritis dan analitis dalam menghuraikan konsep ini.

Konsep IPO

Dalam proses kita mentadbir kita mesti ingat bahawa di sekolah kita mempunyai input yang terdiri daripada guru, pelajar dan Ibu bapa. Kemudian kesemua input ini akan diproses untuk dijadikan satu hasil yang kita harapkan melalui visi dan matlamat sekolah kita. Semasa proses ini kita akan menggunakan kemahiran pemikiran kritis dan analitis bagi mencapai matlamat. Seterusnya output yang kita hasilkan seperti peratus pelajar lulus dalam peperiksaan, kejayaan dalam aktiviti kokurikulum menjadi kayu ukur proses kita tadi. Kita

juga menekankan outcome atau kemenjadian pelajar iaitu ke mana pelajar kita akan pergi selepas persekolahan mereka, adakah sebagai penjawat awam, ahli perniagaan, atau pekerja mahir

Pemikiran kritis dan analitis

Pemikiran kritis pula merupakan satu proses berfikir secara reaktif, di mana pemimpin pandai mengemukakan kritikan-kritikan tajam dan membuat penilaian yang perseptif. Dalam hal ini berlaku proses menyoal untuk meningkatkan kefahaman, memikir secara mendalam untuk mendapatkan pertimbangan yang serius, melibatkan proses analisis, sintesis dan penilaian, akhirnya akan menganalisis pernyataan dengan berhati-hati dan mencari bukti jelas sebelum membuat keputusan. Dalam kita mentadbir sekolah, maka kita perlu mahir dalam aspek berikut:

1. Mahir dalam menyatakan sesuatu kenyataan dengan jelas
2. Berkemahiran untuk memberi jawapan kepada sesuatu persoalan.
3. Sentiasa mencari maklumat dengan menggunakan bahan rujukan
4. Mengambil kira semua perkara dalam sesuatu situasi
5. Menumpukan kepada beberapa isi-isi penting.
6. Mencari pilihan atau alternatif lain jika ada
7. Sensitif kepada pemikiran dan tindak tanduk orang lain.

Input

Di sekolah kita menerima input seperti Pentadbir, Guru, Staf Sokongan, Pelajar dan Ibu bapa. Dalam hal ini pentadbir terdiri dari pemimpin yang sepatutnya berkualiti iaitu mempunyai ilmu yang banyak dan pengalaman yang luas guru yang dedikasi dan komited kepada tugas. Staf sokongan yang jujur dan berintegriti dalam bertugas, dan pelajar yang sentiasa dahagakan ilmu serta ibu bapa yang prihatin tentang anaknya dan sekolah.

Pemimpin yang berkualiti dan berkesan ialah pemimpin yang boleh membawa banyak perubahan yang boleh menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Pemimpin yang boleh mempengaruhi orang yang di pimpinnya untuk membina pasukan kerja yang professional, komited dan dedikasi. Pemimpin perlu berkemahiran sebagai pengurus di peringkat awalnya, kemudian menjadi pemimpin dan seterusnya menjadi pembimbing atau jurulatih atau pemantau.

Guru pula harus mempunyai ciri-ciri yang hebat iaitu berilmu. Maka guru perlu banyak membaca untuk mendapatkan kemahiran mengajar, mendidik dan membimbing anak-anak sehingga mereka menjadi hebat dalam membaca secara lahiriah dan batiniah. Guru juga harus berpengalaman terutama dalam berkomunikasi, berketrampilan dan kompeten dalam bidang tugasnya. Guru juga harus menunjukkan ciri orang cemerlang seperti sentiasa menepati masa, rajin membaca dan berintegriti.

Staf sokongan juga perlu jujur dalam bertugas iaitu menepati masa berkerja, kerja tidak bertanggung, dan tidak selalu ponteng kerja. Maka itu walaupun mereka tidak terlibat dalam proses p&p, tetapi mereka merupakan orang yang bertanggungjawab dalam menjaga kebajikan warga sekolah.

Pelajar pula merupakan rakyat bagi kita yang perlu didahulukan. Ini bermaksud pelajar yang ada perlu dididik hingga mempunyai sifat berdaya saing, bersikap positif, jati diri yang tinggi, yakin, mahir berkomunikasi, kreatif dan inovatif dan bersahsiah terpuji. Kehendak kita adalah pelajar yang ada ini, menjadi manusia yang hebat di dunia dan akhirat seterusnya .

Ibu bapa yang prihatin seharusnya mengambil berat terhadap pembelajaran anaknya, kebajikan anaknya, dan aktiviti luar anaknya. Sekiranya inilah ciri ibu bapa yang ada maka pastinya anak mereka akan berjaya dengan cemerlang.

Proses

Proses merupakan satu prosedur kerja yang terancang, yang dibincangkan bersama untuk mendapatkan produk yang berkualiti. Setelah input di kenalpasti pasti sifatnya, maka kita boleh merancang cara mana ia perlu diproses. Di sinilah kita mengaplikasi pemikiran kritis dan analitis kita. Maka saya akan melihat kemahiran pemikiran kritis dan analitis dalam bidang mengurus, memimpin dan membimbing atau memantau terhadap fizikal sekolah, sumber manusia di sekolah dan program sekolah.

Fizikal Sekolah

Sebagai pentadbir kita selalu bercita-cita untuk menjadikan sekolah kita cemerlang, indah dan popular. Pertama sekali yang perlu ditunjukkan ialah fizikal sekolah dari pintu pagar masuk hinggalah ke dalam tandas. Untuk menghasilkan satu suasana yang bersih, ceria dan selesa, maka kita perlu memikirkan konsep apa yang hendak di wujudkan, dari mana peruntukkan boleh di dapati dan bagaimana pula untuk menyelenggarakannya.

Sebagai asasnya, fokus Kementerian Pelajaran Malaysia mengharapkan bahawa setiap sekolah perlu memastikan segala infrastruktur yang patut ada mesti ada, bersih, kemas, berfungsi, selamat dan sentiasa disenggara. Dalam kita merancang kita perlu berfikir cara mana hendak dibuat, mana yang hendak diutamakan dahulu, adakah pejabat atau pintu pagar masuk atau kelas atau makmal, bengkel atau landskap sekolah yang hendak di dahulukan. Seeloknya buatlah perbandingan melalui lawatan penendarasan, kemudian dianalisis untuk disesuaikan dengan persekitaran kita dan barulah keputusan yang tepat dibuat.

Pemandangan landskap sekolah yang indah, bersih dan ceria akan menarik pelanggan untuk datang ke sekolah. Penilaian awalnya ialah keceriaan sekolah. Selepas itu pejabat yang tersusun indah, kemas dan rapi. Bermula dari bilik Pengetua yang kemas, ceria, selesa dan bermaklumat. Pejabat pentadbiran yang kemas, bilik guru yang kemas dan terurus, akhirnya bilik darjah yang bersih, ceria dan selesa serta bermaklumat. Kesemuanya ini akan membantu meningkatkan prestasi pengetua, guru, pelajar, staf dan sekolah keseluruhannya.

Sumber manusia

Di sekolah kita ada tiga jenis sumber manusia, iaitu guru, staf sokongan dan pelajar. Bagaimana kita hendak mengurus, memimpin dan membimbing mereka?.

Guru

Kita mempunyai guru yang berbagai ragam, kelulusan dan perangai yang berbeza. Sebagai pentadbir di sekolah kita harus meneliti seorang demi seorang guru kita dari segi maklumat peribadi, sikap dan tabiat. Ini memudahkan kita untuk mengurus guru tersebut. Banyak kaedah boleh digunakan seperti berbincang bersama, bekerja sama-sama mereka dalam sesuatu aktiviti, tetapi yang paling berkesan ialah dalam kita membimbing guru kita ialah kita berada sama dengan mereka di tempat mereka bekerja. Bagi guru yang cemerlang mereka akan terus bekerja sambil menunjukkan cara kerja yang sepatutnya meskipun tanpa pemantauan. Tetapi bagi mereka yang tidak cemerlang, hanya dengan keberadaan kita bersama-sama mereka akan mendorong mereka bekerja. Dan cara ini kita boleh menyoal mereka tentang mana-mana kaedah mana yang terbaik untuk mengajar sesuatu subjek.

Untuk peringkat yang lebih tinggi lagi ialah kita mengkaji warna aura mereka. Kita akan lebih mudah untuk menyelami kehendak guru kita. Adakah dia seorang yang bebas (freedom), ikut peraturan (ruler), pemikir (thinker) dan berperasaan (feeling).

TEAM O: PERFORMERS

ORANGE

PHILOSOPHY FREEDOM

FOCUS Adventure
Traveling

STRENGTH

- Entertainer
- Hates Rules
- Energetic
- Brave
- Risk Taker
- Skillful



TEAM O: PERFORMERS

GOLD

PHILOSOPHY RULER

FOCUS Rules
Responsibility

STRENGTH

- Trusted
- Mother and fatherhood
- Responsible
- Follow the rule
- Traditionalist
- Systematic



TEAM OF PERFORMERS

GREEN

PHILOSOPHY THINKER

FOCUS Curious

STRENGTH

- Theory oriented
- Curiosity
- Philosophical
- Judicious
- Cool
- Patient
- knowledgeable

TEAM OF PERFORMERS

BLUE

PHILOSOPHY Feeling

FOCUS Romantic Harmony

STRENGTH

- romantic
- harmony
- Genuine
- Cooperation
- Artistic
- Empathy
- Loyal

(Petikan Modul Personaliti Test)

Pelajar

Bagaimana kita hendak memproses pelajar kita supaya terbina satu budaya sekolah yang ceria, terkawal dan berdisiplin.? Dalam perkhidmatan saya selama 33 tahun di 10 buah sekolah, saya dapati aspek disiplin merupakan satu aspek yang sangat penting. Setiap pelajar yang masuk ke sekolah dikelompokkan mengikut tahap pencapaian dan disusun mengikut kelas yang ditentukan. Kemudian pemilihan guru untuk membimbing kelas ini juga perlu diatur mengikut keserasian antara guru dan pelajar dari segi sikap dan sejarah keperibadian.

Guru yang memiliki aura hijau atau emas sesuai untuk kelas lemah, guru beraura jingga dan biru sesuai untuk kelas baik (Sidek Noah). Maka keadaan ini kalau dapat dipadankan dengan persekitaran sekolah kita pastinya kita dapat menerbitkan satu budaya sekolah yang ceria, harmoni dan selesa. Maka itu kita sebagai pentadbir mesti dapat memikirkan secara teliti untuk menentukan guru yang sesuai untuk pelajar kita yang mempunyai berbagai-bagai kebolehan.

Program

Setelah fizikal sekolah ceria, bersih dan selesa, dan sikap semua warga sekolah telah terbina ke arah positif, maka sampai masanya kita memikirkan program-program, sebaliknya perlu merujuk apakah program-program sekolah yang sesuai dilaksanakan. Selain mewujudkan beberapa program baru untuk penambahbaikan, lebih sesuai program sedia ada di rujuk semula dan membanding program ini dengan pelan strategik yang telah digariskan oleh Jabatan Pelajaran Negeri atau KPM sendiri.

Hal ini untuk mengelakkan kecelaruan aktiviti. Tambahan pula pelan strategik JPN biasanya telah menyenaraikan aktiviti-aktiviti yang lazimnya perlu dilaksanakan di peringkat sekolah.

Setelah kita memilih program yang sesuai dengan sekolah kita, kita halusi program tersebut dan dibina pelan operasi untuk dilakukan segera. Setelah dijalankan maka, laporan perlu dibuat yang menunjukkan keberkesanan program. Sekiranya program menunjukkan kesan positif, maka kita teruskan dengan sedikit penambahbaikan, tetapi sekiranya menunjukkan kesan negatif, maka program perlu digantikan dengan program lain. Ini bermaksud setiap program yang hendak dijalankan mesti melalui proses analisis yang teliti untuk menghasilkan kesan yang jitu.

Output dan Outcomes

Di mana-mana sekarang sekolah sentiasa membincangkan output yang hendak dihasilkan dalam peperiksaan melalui program headcount. Kita sering melihat kepada peratus kelulusan sekolah, peratus pelajar cemerlang. Inilah output yang kita hasilkan. Tetapi kita sering terlupa ke mana perginya pelajar ini selepas peperiksaan, yang cemerlang ke mana dan akan jadi apa, sementara bagi pelajar berprestasi rendah, ke mana mereka? Inilah outcome kita, yang perlu kita fikirkan dan buat satu laporan pengesanan pelajar lepasan SPM perlu diwujudkan untuk memantau perkara ini.

Di sekolah menengah teknik, kita telah memikirkan fenomena ini. Kita telah menguatkuasakan setiap sekolah agar menubuhkan alumni. Sekolah dimestikan mengumpul semua bekas pelajar dalam perjumpaan yang dirancang. Kita cuba mengumpul maklumat kerjaya pelajar ini dan kalau perlu ke organisasi mereka berkerja untuk dirakamkan aktiviti mereka. Dalam majlis-majlis sekolah rakaman ini ditayangkan kepada pelajar sebagai motivasi kepada mereka.

Di sekolah juga kita membentuk program “enterprise” di mana di setiap sekolah perlu ada satu program keusahawanan. Ini adalah sala satu cara menarik minat pelajar menceburi bidang perniagaan. Melalui kaedah ini kita boleh melihat outcome kita pada masa akan datang. Di sekolah menengah teknik kita telah menyasarkan bahawa setiap pelajar teknik akan menjadi jurutera, setiap pelajar vokasional akan menjadi juruteknik dan setiap pelajar kemahiran akan menjadi pekerja mahir.

Penutup

Bermula dari membaca, menelaah, menganalisis dan memilih yang terbaik untuk dijadikan satu prosedur kerja yang baik, seorang pemimpin perlu menjadi orang terhebat di organisasinya. Buka hanya ilmu sahaja yang diperlukan tetapi pengalaman kerja juga diperlukan. Keyakinan dalam menjalankan tugas akan menjadi lebih tinggi sekiranya ilmu yang ada banyak dan ditambah dengan pengalaman kerja. Oleh itu saya berharap jadikan diri kita orang sentiasa dahagakan ilmu yang boleh diperoleh melalui bacaan, media elektronik dan seminar. Dapatkan juga pengalaman bekerja dengan menyertai semua aktiviti yang

dijalankan di sekolah. Paling utama kita ubah diri kita dari sekecil-kecil perkara dan pada saat ini juga.

*Ambil masa untuk BERFIKIR, ia adalah sumber KUASA
Ambil masa untuk MEMBACA, ia adalah asas kepada BIJAKSANA
Ambil masa untuk BERTAFAKUR, ia adalah peluang untuk ingat ALLAH
Ambil masa untuk BERANGAN, ia adalah sumber MASA DEPAN
Ambil masa untuk BERDOA, ia adalah KUASA TERKUAT DI MUKA BUMI*

Rujukan :

1. Internet, Kemahiran Berfikir dalam Konteksa Bimbingan dan Kaunseling, Pusat Perubatan Universiti Malaya.
2. Dr Sidek Noah, Indek Pesonaliti Warna, Rahman Self Therapy, One Step Management Consultant Sdn Bhd.
3. Internet : Peter A. Faciona, Critikal Thinking: What It Is and Why It Counts.
4. [HTTP://member tripod.com/jpu_sem3/Publish/kae_tek.htm](http://member.tripod.com/jpu_sem3/Publish/kae_tek.htm)
5. Dr Ary Ginajar Agustin (2001), The ESQ way 165, Arga, Jakarta.

Peranan Pemimpin Dalam Menerajui Perubahan Berteraskan ICT

Azman bin Adnan
Pengetua SMK Bandar Putra
Kulaijaya

Fareeza bt Ab Rasip
(Pelatih NPQEL IAB)

Pengenalan

Negara kita Malaysia mempunyai wawasan untuk mencapai status negara maju sekali gus bermaksud mempunyai masyarakat yang maju dalam semua aspek terutamanya dalam bidang teknologi dan saintifik. Untuk merealisasikan wawasan ini, pastinya menuntut anjakan paradigma dan kesediaan kepada perubahan yang bukan sedikit. Dalam hal ini, pembangunan sumber manusia negara adalah amat penting dan di sinilah bidang pendidikan menjadi agen

terpenting dalam usaha pencapaian matlamat. Pendidikan di Malaysia mempunyai gagasan menyediakan pendidikan bertaraf dunia di dalam aspirasi Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) untuk melahirkan minda "world class" yang sekali gus akan mengangkat negara ke taraf negara maju.

Rentetan daripada ini bidang pendidikan khususnya di Malaysia berdepan dengan pelbagai perubahan dan cabaran yang semakin besar dan getir dalam menunaikan fungsi dan tanggungjawabnya terhadap masyarakat amnya. Adalah amat penting bidang pendidikan bergerak jika tidak mendahului teknologi dunia tetapi perlu bergerak sama pantas dengan pembangunan dan perkembangan teknologi moden yang sangat pesat. Maka dengan ini evolusi dan perubahan pendidikan adalah bersifat dinamik dan tidak jumud. Ini adalah amat penting agar bidang pendidikan terus relevan dan menepati fungsinya dalam melahirkan generasi yang mapan di dalam zamannya. Dalam era globalisasi, kawasan tanpa sempadan dan maklumat di hujung jari, perubahan adalah sesuatu keperluan, pasti akan berlaku dan tidak dapat dielakkan.

Arus perubahan ini perlu diharungi oleh warga pendidik dengan persiapan yang mantap dari segi fizikal, mental, kemahiran dan pengetahuan seiring dengan sifat futuristik dan peningkatan teknologi yang tinggi dan pelbagai dalam semua bidang. Pemimpin pendidikan di sekolah ialah orang yang bertanggungjawab secara langsung mengambil peranan penting dalam mengupayakan semua usaha ke atas pengoperasian, pelaksanaan dasar, perubahan dan inovasi yang telah dirancang dan ingin dicapai. Oleh yang demikian, pengurusan pendidikan alaf baru adalah sinonim dengan pelbagai jenis dan ragam perubahan yang terarah kepada keperluan dan tuntutan semasa.

Keperluan Kepada Perubahan

Artikel tulisan Mohd Izham Mohd Hamzah, Ph.D dan Norazah Mohd Nordin, Ph.D (2007) membincangkan bahawa perubahan yang berlaku dalam pendidikan adalah bermatlamat ke arah meningkatkan keberkesannya kepada klien, iaitu para pelajar. Memetik daripadanya, Sufean (2004) menerangkan perubahan mempunyai erti atau konotasi peralihan, anjakan, transformasi, inovasi, adaptasi, atau reformasi, dan kesemua istilah ini merujuk kepada keadaan yang berubah daripada keadaan sedia ada kepada suatu keadaan yang lebih baik dan maju. Secara umumnya apa yang dapat difahami daripada Hersey dan Blanchard (1983) tentang perubahan ialah terdapat tujuh jenis tekanan yang mendesak kepada perubahan iaitu paksaan, ganjaran, kepakaran, kuasa sah, personel / rujukan, kuasa maklumat dan kuasa perhubungan.

Michael Fullan (1998) pula menegaskan tekanan yang membawa kepada perubahan dalam pendidikan adalah :

1. Persekitaran yang kompleks memberikan tekanan untuk berubah.
2. Sekolah bukan unit yang terpencil, sebaliknya perlu mempunyai komunikasi dengan masyarakat sekelilingnya.
3. Dunia yang semakin rumit sifatnya mempunyai kepelbagaian yang memerlukan lebih fleksibiliti.
4. Kejuruteraan dan teknologi komputer serta teknologi komunikasi telah menembusi dinding sekolah.
5. Sekolah merupakan harapan terakhir untuk menyelamatkan dan mencipta semula masyarakat.
6. Guru – guru dapat membantu ke arah generasi cemerlang di masa hadapan.

7. Pendidikan adalah penting untuk demokrasi. Warganegara yang berpendidikan adalah lebih mudah untuk diurus.
8. Persaingan dalam pasaran, pilihan keluarga dan pengurusan individu sendiri.
9. Pekerjaan menanti pelajar. Pendidikan sebagai persiapan atau kilang mengeluarkan tenaga kerja mahir dan berhemah tinggi. Sungguhpun robot boleh menggantikan tenaga manusia, tetapi manusia lebih kreatif dan mudah diubahsuai.
10. Kecelaruhan struktur sedia ada.

Faktor – faktor yang memberi tekanan untuk perubahan akan terus memastikan bahawa pendidikan yang kita sediakan untuk generasi seterusnya adalah sesuai, relevan dan berkesan. Untuk memastikan kelangsungan ini, pemimpin pendidikan ialah orang yang menggalas tanggungjawab tersebut dan perlu sentiasa menyediakan dan melengkapkan diri dengan ilmu pengetahuan dan kemahiran yang berkenaan.

Perkembangan ICT dan Peranan Pemimpin Dalam Memacu Perubahan

Dunia *Information Communication and Technology* (ICT) ataupun Teknologi Komunikasi dan Maklumat (TMK) di dunia telah membawa arus perubahan yang begitu mengesankan dalam kehidupan manusia sejagat. Ledakan maklumat dan teknologi yang begitu besar terus menjadi elemen kebergantungan kita dalam menjalani kehidupan. Evolusi ini menuntut masyarakat seluruh dunia menguasai kemahiran yang bersifat futuristik dan berteknologi tinggi ini dalam berkomunikasi, akses capaian dan penyampaian maklumat serta pelbagai lagi bentuk adaptasi sebagai kemahiran survival era baru.

Malaysia pastinya tidak terkecuali menerima kesan dan bahang perkembangan digital ini. Masyarakat semakin menyedari bahawa kompetensi penguasaan teknologi adalah suatu yang mandatori dalam menentukan agar mereka terus kompetitif dalam pasaran moden.

Kementerian Pelajaran Malaysia yang menyedari hakikat ini merangka dan melaksana pelbagai usaha untuk menyediakan pelajar ke arah kompeten dengan teknologi semasa seterusnya akan melahirkan masyarakat berteknologi seiring dengan perkembangan era kemajuan yang begitu pesat dan serba pantas. Sehubungan dengan itu, adalah satu keperluan untuk menyediakan suasana pembelajaran yang kondusif serta lebih cekap dan berkesan untuk kliennya iaitu para pelajar. Kertas cadangan Rossafri Mohamad dan Balakrishnan A/L Munindy (2007) membincangkan bahawa perbelanjaan yang besar telah diperuntukkan dalam RMK Ke – 8 untuk memenuhi tuntutan persaingan teknologi ini yang telah menelan belanja jutaan ringgit. Hasilnya, antara perkembangan yang telah dapat dijana oleh Kementerian Pelajaran Malaysia adalah :

- **Sekolah Bestari** : Satu Aplikasi Perdana Koridor Raya Multimedia dan pelaksanaannya menekankan penggunaan ICT sebagai pengupayaan pedagogi dan pengurusan sekolah. Mula dirintis seawal tahun 1999 kepada 88 buah sekolah di seluruh Malaysia.
- **SchoolNet** : Projek penyediaan prasarana jalur lebar untuk capaian ke Internet di semua sekolah bagi tujuan mengatasi jurang digital. Sehingga tahun 2005 sebanyak 9285 sekolah telah dirangkaikan.
- **Projek MySchoolNet** : Projek bagi membudayakan penggunaan Internet dalam P&P melalui pembangunan laman web yang menyediakan bahan sumber pendidikan untuk pelajar, guru dan pentadbir sekolah seperti modul P&P, perisian, sukatan pelajaran, berita forum dan program kolaboratif.
- **Makmal Pengkomputeran** : Penyediaan makmal komputer dan membekalkan komputer serta pelayan (server) kepada sekolah.

- **TV Pendidikan (TVP) :** Bagi membantu dan mempelbagai proses P&P di sekolah mulai tahun 2000. Rancangan ini dibangunkan berasaskan kurikulum dan dipancarkan melalui saluran ASTRO sehingga tahun 2005.
- **P&P Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris (PPSMI) :** Diperkenalkan pada tahun 2003 secara berperingkat, dimulai dengan Tahun 1, Tingkatan 1 dan Tingkatan 6 Rendah. Peralatan ICT yang begitu ekstensif seperti komputer riba, projektor LCD dan DLP, skrin, troli, TV, pencetak serta perisian telah dibekalkan kepada sekolah dan guru – guru yang terlibat.
- **Mata Pelajaran ICT :** Mata pelajaran Information and Communication Technology, Grafik berkomputer, Produksi Multimedia, Fundamentals of Programming, Program Development Tools, Pemesinan Berkomputer, Aplikasi Komputer dalam Perniagaan, Animasi dan Rekabentuk Penerbitan, Penerbitan Multimedia Kreatif, Sistem Sokongan Komputer, Sistem Sokongan rangkaian dan Program Literasi ICT.
- **Latihan ICT untuk guru :** Pelbagai program latihan untuk meningkatkan kemahiran guru telah disediakan dan dilaksanakan.
- **Projek Pengkomputeran Pengurusan :** Menyediakan sistem aplikasi dan infrastruktur ICT untuk menyokong sistem pengurusan KPM yang meliputi Rangkaian KPMNet, Aplikasi Sistem Pentadbiran, Aplikasi Pengurusan Pendidikan, Pembangunan Sistem Penyediaan Infrastruktur, Sistem Pengurusan Maklumat Pendidikan (EMIS) dan Sistem Pemantauan Perancangan Sekolah. Pelaksanaan Aplikasi Pendaftaran Peperiksaan atas talian dimulakan pada tahun 2003 bagi mempercepatkan proses pendaftaran peperiksaan diikuti dengan Aplikasi Sistem Maklumat Murid (SMM) yang diperkenalkan pada tahun 2004.

Usaha Kementerian Pelajaran Malaysia ke arah kesinambungan pemantapan teknologi didalam sistem pendidikan di Malaysia terus digarap dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010. Beberapa teras strategik daripada enam strategik PIPP menekankan kepada pencapaian matlamat peningkatan teknologi dan ICT. Melalui teras kedua iaitu Membangun Modal Insan, berhasrat melahirkan pelajar yang kompeten dalam bidang sains dan teknologi, inovatif dan kreatif seterusnya mempunyai nilai kebolehpasaran yang tinggi. Teras ketiga iaitu Memperkasakan Sekolah Kebangsaan antara lain menekankan usaha melengkapi sekolah – sekolah kebangsaan dengan kemudahan ICT agar terus berdaya saing dan seterusnya teras keempat Merapatkan Jurang Pendidikan yang menjurus kepada usaha – usaha mengurangkan jurang digital antara pelajar khususnya pelajar bandar dengan luar bandar.

Perkembangan dan senarai usaha di atas memperlihatkan betapa seriusnya kerajaan khususnya Kementerian Pelajaran Malaysia dalam melahirkan masyarakat yang mapan teknologi agar tidak ketinggalan dalam era globalisasi dunia. Namun begitu semua ini tidak akan berjaya direalisasikan sekiranya tidak dapat disambut oleh pemimpin pendidikan yang menjurus kepada kemampuan pengetua dan guru besar di sekolah merubah kepimpinan dan pengurusan seiring dengan kemajuan ICT. Kepelbagaian teknologi yang semakin sofistikated telah membawa impak yang bukan sedikit terhadap fungsi dan tanggungjawab pemimpin di sekolah. Peneraju utama organisasi pelaksana pendidikan bukan sahaja perlu boleh menangani arus ini malah berupaya membawa senario pendidikan di sekolahnya ke arah perubahan yang memerlukan kepada anjakan paradigma daripada kaedah kepemimpinan dan pengurusan tradisional yang diamalkan sekian lama.

Seorang pemimpin harus mempunyai strategi dan pengetahuan dalam menerajui perubahan yang dihasratkan. Oleh itu, adalah sangat penting untuk pengetua atau guru besar bersikap proaktif dan positif dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dirinya sendiri di dalam bidang ICT agar boleh menjadi pemangkin kepada penyebaran pengaruh perubahan yang diinginkan.

Pemimpin sekolah adalah personel yang perlu bertindak sebagai pemimpin perubahan, penyokong kepada perkembangan staf dan pemimpin harus menjadi model pengguna ICT. Pemimpin harus mempunyai kompetensi dalam mengimplimentasi dan mengintegrasikan ICT bagi meningkatkan keberkesanan sebagai pemimpin teknologi di sekolah. Flanagan dan Jacobson (2003) menyatakan bahawa pengalaman-pengalaman kejayaan dalam implementasi ICT dapat memberikan panduan kepada pemimpin-pemimpin sekolah yang ingin mengimplemantasi ICT untuk membawa perubahan kepada sekolah. Amalan-amalan yang boleh membawa kepada kejayaan sekolah dengan mengintegrasikan ICT ialah penglibatan murid, perkongsian visi, kesamarataan akses, perkembangan profesional dan sistem rangkaian yang menyeluruh.

Tidak dinafikan bahawa persediaan infrastruktur teknologi adalah penting tetapi kepemimpinan dalam menerajui perubahan berasaskan ICT adalah lebih kritikal sebagai asas yang kukuh. Seperti yang dinyatakan oleh Kearsley dan Lynch (1992) bahawa kebolehan untuk membina visi serta membawa perubahan melalui implementasi ICT adalah elemen yang kritikal yang perlu ada pada pemimpin sekolah. Jelas sekali bahawa pengaruh kepimpinan adalah elemen penting yang menyokong serta menentukan halatuju perubahan dengan aspirasi visi, objektif dan juga inisiatif pembangunan profesional dalam implementasi dan integrasi ICT dari pelbagai aspek dunia pendidikan.

Menurut kajian di 8 buah sekolah rendah di Malaysia seperti yang dibincangkan oleh Zaini (2006) mendapati bahawa faktor – faktor utama yang menyokong pelaksanaan dasar ICT adalah kesedaran terhadap kepentingan ICT, kerjasama antara warga sekolah, peralatan yang lengkap, kursus dan pendedahan ICT kepada guru dan insentif untuk guru. Ini menunjukkan satu pengemblengan warga organisasi sekolah yang bersepadu perlu dirangka dan dilaksanakan untuk menjamin kejayaan dan keberkesanan peranan ICT yang optimum.

Fullan (2001) mengetengahkan satu keselarasan rangka kerja yang bermula dengan pemimpin menekankan keperluan moral, kefahaman tentang perubahan, pembinaan hubungan dan perkongsian ilmu pengetahuan. Penekanan kepada keperluan moral membolehkan penghayatan visi oleh semua warga organisasi dan secara tidak langsung akan meningkatkan kefahaman akan kenapa perlunya perubahan – perubahan yang berlaku lalu membawa kepada komitmen yang diperlukan. Bertitik tolak dari sini akan terbina satu bentuk hubungan intelek dan profesional dalam kalangan pelaksana dan seterusnya berlaku perkongsian serta perkembangan ilmu pengetahuan berkumpul yang boleh dimanfaatkan bersama.

Perubahan yang dilatar oleh Information Communication Technology (ICT) atau Teknologi Maklumat Komunikasi (TMK) di sekolah adalah amat ketara bukan sahaja dari segi fizikal dan infrastruktur sekolah malah keberkesanan aplikasi ICT pada keseluruhannya. Seperti yang dibincangkan oleh Rahmad Sukor Ab Samad dan Mohd. Subhi Marsan (2001), keberkesanan aplikasi yang membawa perubahan organisasi sekolah yang dihadapi oleh pengetua dan guru besar adalah seperti berikut :

- Perubahan pertama ialah dalam pengurusan sekolah yang melibatkan kerja membina prosedur baru, aliran kerja, kumpulan kerja, asas pengetahuan, perkhidmatan dan komunikasi.
- Perubahan berkaitan struktur organisasi sekolah seperti kewujudan unit IT yang akan memudahkan perhubungan dan penyelarasan maklumat kepada pengguna dan penyediaan laporan mengenai sekolah dengan tepat, cepat dan lengkap.
- Hubungan antara sekolah dengan pihak luar seperti pelanggan baru, hubungan dengan para pembekal, rakan kongsi dan persatuan atau persekutuan.
- Perubahan yang penting dalam bidang ekonomi yang melibatkan penggunaan alat elektronik, bentuk baru pasaran promosi sekolah dan pengiklanan, kos urusan atau belanjawan sekolah dan gaya pentadbiran dalam hubungannya dengan pelanggan dan

pembekal seperti capaian kepada laman web sekolah, cakera padat korporat sekolah dan sebagainya.

- Perubahan dalam pentadbiran sekolah yang melibatkan pelbagai unsur elektronik seperti mel elektronik (email) dan alat kumpulan (groupware). Keadaan ini memudahkan pengajaran dan pembelajaran serta keupayaan untuk membuat projek sekolah yang selalunya menghadapi kekangan masa, kawasan dan jarak.
- Perubahan pada skala yang lebih besar iaitu dalam pembangunan nasional, institusi sekolah akan berhadapan dengan saingan nasional dan antarabangsa termasuk aspek kemudahan awam. Sekolah akan menggunakan jumlah perbelanjaan yang besar dalam membangunkan teknologi maklumat dan mendedahkan peluang untuk memperbaiki perkhidmatan sekolah kepada orang awam.

Zamri Abu Bakar dan Rusmini Ku Ahmad dalam kajiannya mengenai implementasi ICT dan kepimpinan sekolah, merumuskan 3 model mengurus perubahan dalam organisasi sekolah menggunakan teras ICT seperti berikut dan bagaimana strategi kepimpinan dan ciri-ciri organisasi sekolah dapat membantu mencapainya.

Model	Strategi Kepimpinan	Ciri-Ciri Organisasi
Model 1 : Penggunaan Teknologi	<p>Pemimpin mengamalkan pengurusan 'top down' untuk memastikan penguasaan minimum guru dalam ICT.</p> <p>Memastikan penyelaras ICT menjalankan tugas menyenggara dan menyampaikan kursus dalaman.</p> <p>Memastikan penggunaan jadual waktu makmal komputer dipatuhi.</p> <p>Memastikan guru menggunakan bahan-bahan multimedia yang disediakan oleh KPM dan juga menyediakan bahan-bahan P&P sendiri.</p>	<p>Penekanan diberi kepada peningkatan kompetensi guru dalam menggunakan ICT untuk keberkesanan P&P serta pengurusan maklumat murid.</p> <p>Penekanan kepada perkongsian bahan-bahan multimedia sesama guru.</p> <p>Penekanan kepada kemahiran murid-murid menggunakan ICT</p>
Model 2 : Integrasi	<p>Pemimpin mengamalkan pengurusan 'top down' untuk memastikan penggunaan ICT secara menyeluruh oleh guru dan murid.</p> <p>Mempunyai visi yang jelas dalam mengimplementasi ICT</p> <p>Menggunakan peluang komuniti setempat dan PIBG bagi mendapatkan sumbangan untuk memantapkan prasarana ICT sekolah</p>	<p>Mengintegrasikan ICT dalam penyelesaian masalah pengurusan kurikulum sekolah.</p> <p>Perkembangan staf sekolah menjadi amalan untuk meningkatkan kemahiran guru</p>
Model 3 : Inovasi Budaya	<p>Pemimpin mempunyai visi dan misi yang jelas.</p> <p>Mengekalkan kesinambungan organisasi dengan memastikan</p>	<p>ICT digunakan secara menyeluruh dalam P&P dan pengurusan sekolah.</p> <p>Murid-murid diberi peluang sepenuhnya</p>

	kemahiran ICT dikuasai oleh semua warga sekolah	dalam implementasi ICT di sekolah.
	Menekankan perkembangan staf.	Guru-guru menguasai kemahiran ICT dalam perkakasan, rangkaian dan perisian.
	Menjalinkan kerjasama erat dengan komuniti dan syarikat swasta	
	Memastikan polisi ICT dipatuhi oleh warga sekolah	Sistem rangkaian sekolah mantap dan komunikasi melalui email menjadi amalan seharian.

Sehubungan itu bagi memastikan perubahan ke arah kecemerlangan sekolah adalah dicadangkan:

1. Pemimpin sekolah perlu meningkatkan kompetensi ICT dalam bidang perisian, perkakasan dan rangkaian melalui perkongsian maklumat dan kemahiran dengan pemimpin yang lebih mahir, menghadiri kursus serta melalui pembacaan.
2. Mewujud dan memastikan *Web Based Management System* (WSMS), berfungsi dan dapat digunakan di sekolah-sekolah
3. Perkembangan staf harus menjadi amalan dan dibuat secara berkala bagi memantapkan kompetensi ICT dan budaya ICT dalam kalangan warga sekolah.
4. Kursus-kursus ICT yang dijalankan hendaklah merangkumi keseluruhan kerangka ICT iaitu pengurusan data dan maklumat, perkakasan, perisian dan rangkaian supaya pemimpin dapat mewujudkan model inovasi budaya ICT di sekolah.
5. Mempunyai visi yang jelas untuk menggunakan ICT bagi memacu kecemerlangan sekolah dan dikongsi bersama.
6. Mempunyai perancangan yang komprehensif dalam melaksanakan aktiviti/program berteraskan ICT.
7. Menjalinkan kerjasama dengan PIBG dan pihak-pihak lain untuk membantu meningkatkan kemudahan ICT.
8. Penggunaan perkakasan/bahan perisian dan pengamalannya.
9. Meningkatkan kesedaran ICT pada semua peringkat.

Kesimpulan

Institusi sekolah hari ini berdepan dengan masyarakat yang berilmu dan berteknologi. ICT telah menjadi satu budaya hidup yang membuka sempadan seluas – luasnya. Dalam keadaan ini, memaksa institusi pendidikan bekerja keras dan sepatutnya mendahului bidang lain dalam pembangunan dan penggunaan teknologi maklumat. Ini kerana fungsinya dan tanggungjawab untuk melahirkan modal insan yang berdaya saing dan terus relevan adalah terletak di bahu institusi pendidikan.

Sejak sekian lama kerajaan telah mengorak langkah untuk memastikan perkhidmatan pendidikan yang diberi adalah setanding seperti yang dihasratkan dalam Pelan Konsep Sekolah Bestari :

“A school that delivers education in a dramatically better way to significantly enhance the achievement of the goals of the National Philosophy of Education, utilising technology as the selected and effective tools and practices accompanied by the necessary organizational support and continuous professional development.”

(Smart School Conceptual Blueprint, 1997)

Dalam hal ini, pengaruh dan kesungguhan pemimpin pendidikan dalam menggembelng semua usaha merupakan faktor utama yang menentukan halatuju dan kejayaan pencapaian matlamat pengintegrasian ICT merentas dunia pendidikan untuk menerajui perubahan seperti yang dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan serta Wawasan 2020 yang diaspirasikan oleh pemimpin negara. Perlu disedari bahawa pemimpin pendidikan berperanan sebagai moderator kepada perubahan dan menunjukkan satu komitmen serta berupaya mengenal pasti dan menganalisis isu – isu berkaitan teknologi, konsep dan penambahbaikan. Cabaran kini kepada semua pengurus pendidikan di sekolah adalah untuk berubah daripada tahap menggunakan teknologi atau dalam bentuk *engineering approach* kepada satu bentuk *reengineering approach*. Oleh yang demikian adalah kritikal bagi mereka menunjukkan kesediaan dan teladan dalam penggunaan ICT agar kepimpinan itu sendiri terus dinamik dan relevan seiring dengan keperluan dunia masa kini.

RUJUKAN

- Flanagan, L., Jacobson M (2003). Technology leadership for the twenty first century principal. *Jurnal of Education Administration*, 41(2), 124-142.
- Fullan, M.& Stiegelbauer, S. (1991). *The new meaning of educational change*. (2nd Ed). London : Cassell Educational Limited.
- Fullan, M. (1998) *What's Worth Fighting For Out There*. London : Cassell Educational Limited.
- Hersey,P. and Blanchard,R.K., (1973). *Grid Principles and Situationalism : Both. A Response to Blake and Mouton, Group and Organization Studies*.
- Kearsley, G dan Lynch, B (1992), *Educational Leadership in The Age of Technology : The New Skill Journal of Research on Computing in Education*, 25(1), 50 – 61 .
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006 – 2010* . Putrajaya : KPM.
- Maxwell, J.C. (2000). *Developing the leader within you*. Nashville, TN: Thomas Nelson.
- Mohd. Izham Mohd. Hamzah dan Norazah Mohd. Nordin (2007). *Peranan Pentadbir Dalam Proses Perubahan Terancang : Integrasi ICT dan Pedagogi Dalam Pengajaran dan Pembelajaran*. *Jurnal pengurusan dan pendidikan*. 17 (02), 1 – 16.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Mohd. Subhi Marsan.(2001). *Teknologi maklumat dan komunikasi dalam pengurusan sekolah*. *Masalah Pendidikan*, Jilid 24. 109 – 126.
- Rossafri Mohamad dan Balakrishnan A/L Munindy (2007). *Menterjemah kepimpinan teknologi bagi melahirkan kepimpinan instruksional yang cemerlang*. *Jurnal pengurusan dan pendidikan*. 17 (02), 91 – 104.
- Sufean Hussin. (2004). *Pendidikan di Malaysia : Sejarah, Sistem dan Falsafah*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa & Pustaka.
- Yukl, G (2002). *Leadership in Organization*. New Jersey. Prentice Hall.

Zaini Ahmad (2006), Pelaksanaan Dasar Teknologi Maklumat dan Komunikasi Dalam Pendidikan Di Sekolah Rendah. Kajian Ilmiah Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Zamri Abu Bakar (2006), Implementasi ICT dan Kepimpinan Sekolah.

Some Interesting PPSMI Issues For Principals To Reflection

Article and Illustration

By

Yew Kok Leh

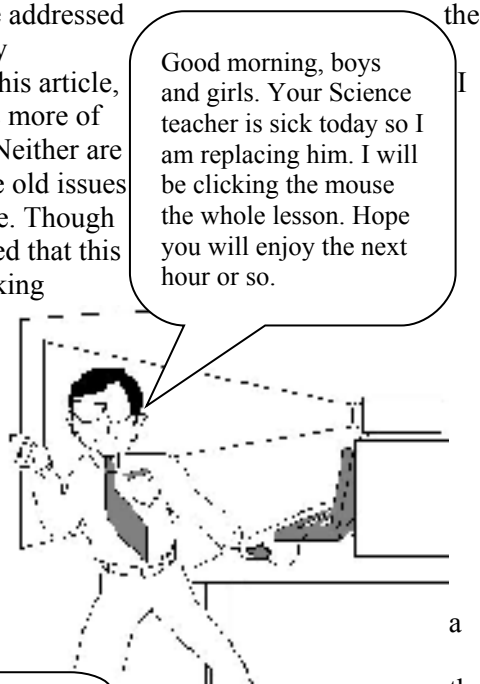
Principal, SMK Jalan Mengkibol, Kluang

Introduction

The problems related to the teaching and learning of Science and Mathematics in English, or more commonly known as PPSMI, are much talked about. Many controversies have surfaced ever since its introduction a few years ago. More often than not, we hear of superficial suggestions or advice whenever a related problem is being highlighted. Few of these so-called quick fixes have addressed the real issue or provided new insights. Usually the only difference is the rank of the person who speaks. In this article, I merely pick ten issues for discussion. Or rather, it is more of asking probing questions than providing solutions. Neither are these issues exactly new, but then again many of the old issues have not been dealt with satisfactorily in a real sense. Though written in a humorous (hopefully) manner, it is hoped that this article will provoke some serious thinking or rethinking among school principals and super principals with regards to issues concerning PPSMI.

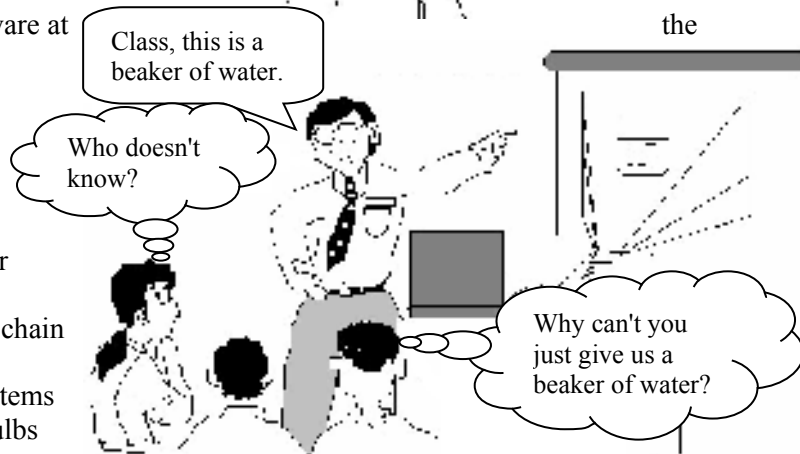
Issue # 1

With all the PPSMI courseware available, is PPSMI as simple as "... the clicking of the mouse..." as somebody once said? Is the role of a science teacher reduced to that of operating the computer and LCD projector only? Are we sending wrong signal to teachers when we overemphasise the use of courseware at expense of 'hands-on' activities?



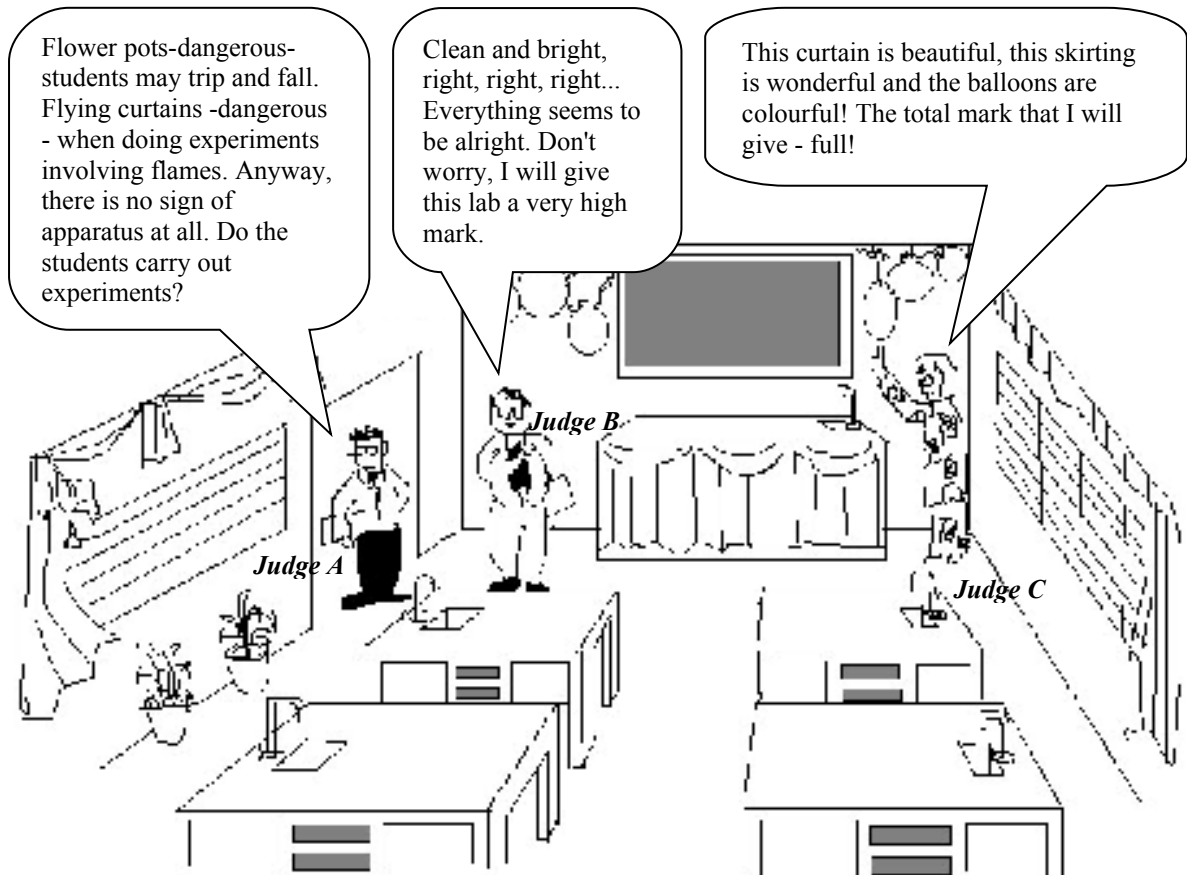
Issue # 2

Don't you think that multimedia time would be better reserved for items or situations not available or possible in the laboratory like the simulation of heart beats, nuclear chain reactions and the occurrence of earthquakes rather than showing items like beakers, hammers, electric bulbs and copper wire?



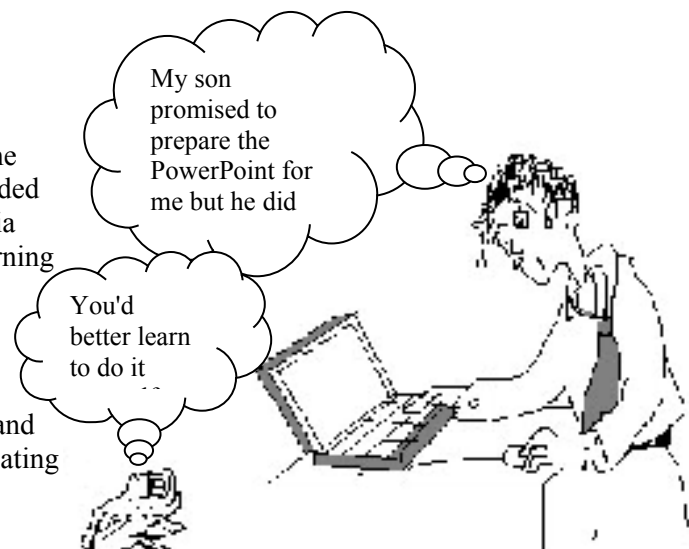
Issue #3

Sometimes, during the implementation of PPSMI programmes, do we inadvertently set wrong priorities? Are we careful and critical enough to differentiate between 'cosmetic' programmes and those that have high educational values that will benefit the students more? Or, we actually know the difference, except that, we opt for programmes that are easier for us to fill our yearly calendar?



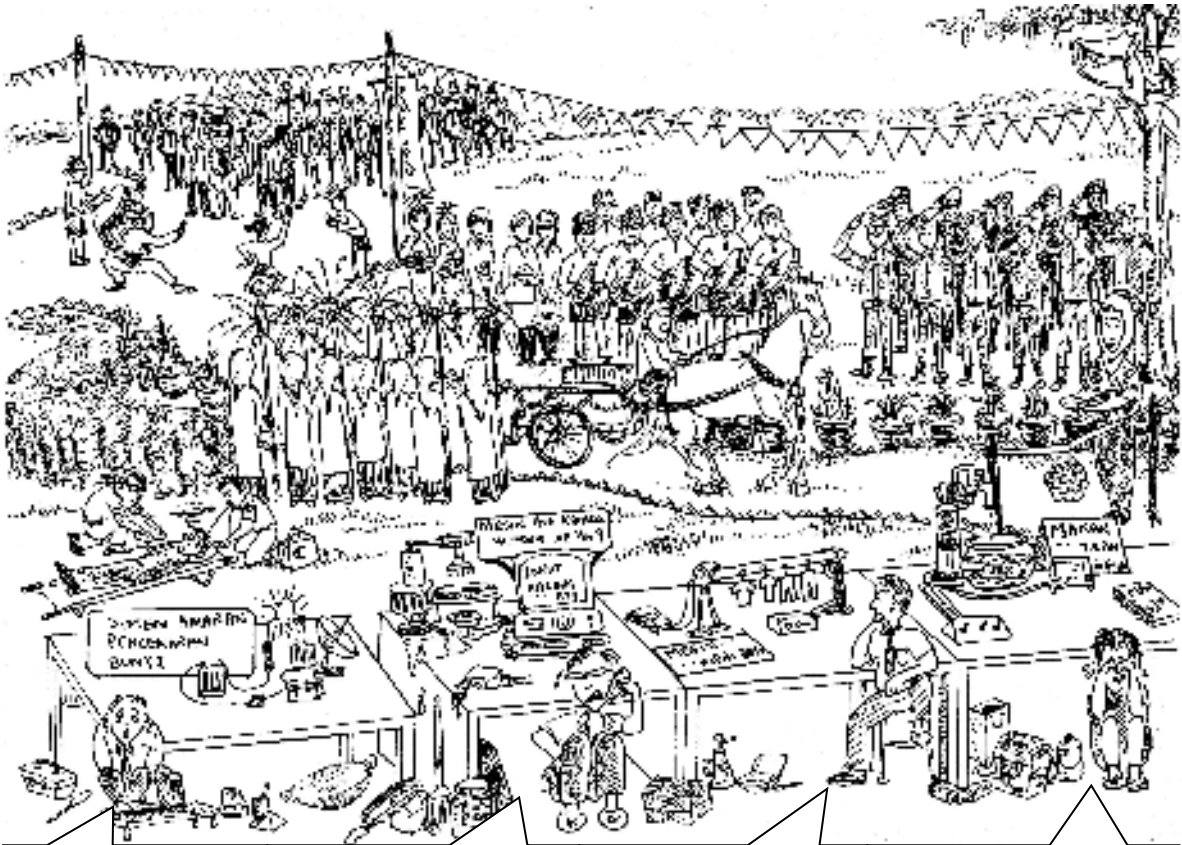
Issue #4

Does a teacher need to prepare his own multimedia presentations for some of the PPSMI lessons or the courseware provided by the ministry is sufficient? Multimedia presentations are supposed to make learning easier and more interesting. However, why is it that many Science and Mathematics lessons fail to arouse enthusiasm among students? On top of that, the Science and Mathematics test and examination results have not been indicating sufficient understanding of the subject matter.



Issue #5

Have we been overly emphasizing form rather than substance; ceremony rather than Science?

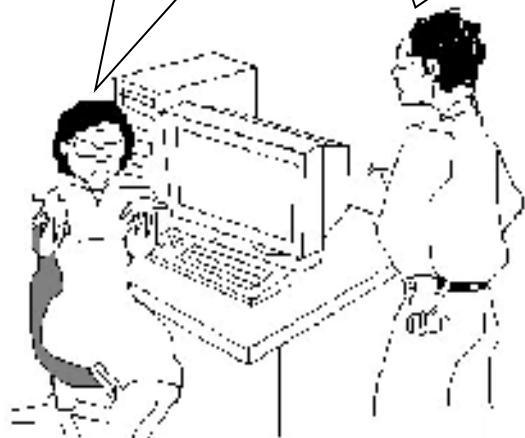


<p>My hypersensitive noise detector is functioning so well that I could have won this contest hands down. It has a big potential to be marketed and will surely contribute tremendously to mankind in an ever increasing problem of noise pollution. However, due to its hypersensitivity, it has just exploded at the first sound of the gong and with it the end of my dream.</p>	<p>This computerised machine will be a hit in an ICT-based society. Imagine, with just a little knowledge of the Window Operating System and some basic skills in Microsoft Access, you will get to enjoy a plateful of rainbow-coloured ice grating at just slightly less than 11.5 megabytes and a downloading time of not more than 25 minutes. But first of all, please send more ice. All those blocks of ice have melted while we are waiting....</p>	<p>My dear battery, please hold on a little longer. Since morning, you have been tested repeatedly. I know it is very taxing on you but you must also understand the stress I have been subjected to. If you do not function well, you'd better help me think of a good reason when I go back to school after this contest. My future hangs on this automated cloth hanger....</p>	<p>I was very excited. I was highly motivated. My scientific breakthrough will help remove the worries and anxieties of families on vacation! My automated food dispenser will make it possible for you to have a relaxing picnic at the seaside while your pet fish at home enjoys a balanced diet at the precise interval. But then why am I crying now, you may ask. Between sobs I can only say this: dead fish doesn't need any food!</p>
---	---	--	--

screen.

Issue #6

Do you think it is important for PPSMI teachers to access the Internet? Are there useful materials from the Internet that can help to enhance the quality of teaching and learning of Science and



Mathematics? Should the students be given the opportunity to use the Internet? Should students be given Internet-based projects to do?

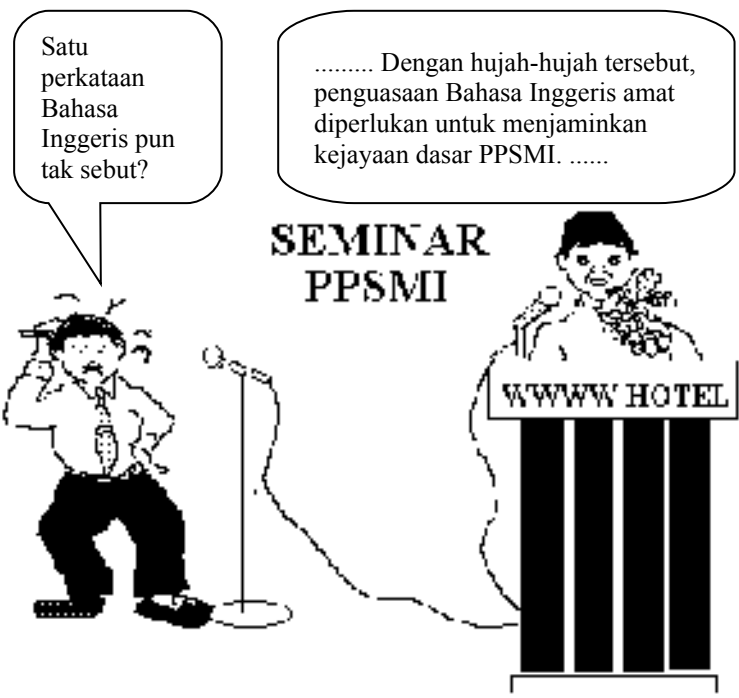
Issue #7

Are PPSMI teachers ready? Do they have enough training or do they need more training? Do they understand why they are paid BISP? Is the buddy support system effective?



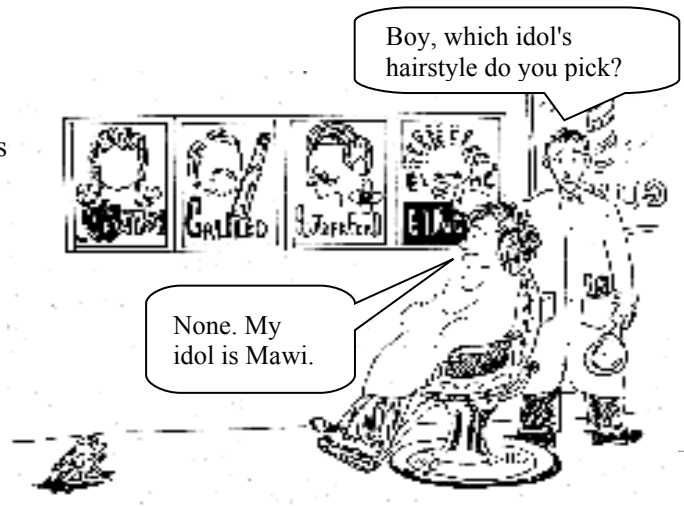
Issue #8

Should the leadership be well-versed in the English language? Or, it is sufficient to tell others to 'do what I say' and not necessary to 'do what I do'? Is there enough help and encouragement from the management to PPSMI teachers besides the usual scrutiny and fact (or even fault) finding? Is it the case that PPSMI teachers are simply not doing enough or, it is more likely that their cries are not heard?



Issue #9

Are we doing enough to inspire and motivate our students to learn Science and Mathematics? Besides their pop idols, are they exposed to great scientists and mathematicians whose inventions and discoveries have improved the whole world?



Issue #10

Why are there few serious and professional discussions on PPSMI

problems at the grass root level? Is it because people are very careful not to create any controversy? Is it because of fear of offending others? Is it because it is safer to mind one's own business? Are we aware that this is not others' but our business?



As a matter of fact, there is no short-cut. A tall building needs to sit on a strong foundation which may be as deep as its height. To ignore the basic structure is to self-deceive and initiate future disasters. No amount of aid can completely replace the language skill and no amount of external factors can result in success without an internal self-drive. A plant can only grow taller given the right condition of the soil, the light, the moisture and the air. Pulling the plant forcefully to make it look taller will only deceive oneself as well as others. Ultimately the plant may not survive this artificial situation and efforts, time and money will be wasted.

Conclusion - Extra Issue

By publishing this article, I am putting some of my thoughts and concerns about PPSMI into open. It is my sincere hope that it will strike some resonance among educators, principals, super principals and those in positions of authority, possibly catalysing some positive changes on the PPSMI situation. However, if I have inadvertently offended anyone or any party with the way I have written or drawn, I offer my sincere apology and I hope I will not be penalised for my honest sharing of something I hold so closely to heart. By the way I hope this article does not become a new issue, an extra issue by itself, as we already have more PPSMI issues than we can handle now. Let's move on and start thinking of the best way to make PPSMI a genuine success.

K.L. Yew, December 2007, facing the laptop, thinking aloud, churning out words, positioning some suitable illustrations, looking at the current scenario, trying to understand many ironies, reflecting on certain developments, pondering over certain results and contemplating the future.



Md.Yusof bin Hj.Anim
Pengetua SMK Batu Anam
Segamat

Pengenalan

Pengurus pertengahan (middle managers) merupakan kumpulan pengurus peringkat kedua dalam hierarki sesebuah organisasi. Peranan dan kedudukan mereka penting kerana mereka merupakan kumpulan pengurusan yang menjadi penghubung di antara pengurus atasan dengan kumpulan pengurusan barisan hadapan atau kumpulan operasi.

Mereka membantu pihak pengurusan atasan membuat perancangan strategik dan melaksanakan perancangan tersebut bagi mencapai misi dan visi organisasi. Dalam masa yang sama kumpulan pengurus pertengahan berperanan menyelaraskan aktiviti-aktiviti kumpulan barisan hadapan (operasi).

Dalam konteks organisasi pendidikan (sekolah) pengurus atasan ialah Pengetua yang merupakan sumber autoriti di sekolah. Autoriti ialah kuasa organisasi pada jawatan-jawatan tertentu yang mengandungi hak untuk mengarah, bertindak, membuat keputusan dan menggunakan sumber-sumber organisasi. Dalam amalan pengurusan, Pengetua menurunkan autoriti kepada kumpulan pengurus pertengahan yang terdiri daripada Guru Penolong Kanan, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan Guru Kanan mata pelajaran. Penurunan autoriti itu mengikut spesifikasi tugas dan tanggungjawab dalam lingkungan sempadan yang ditetapkan.

Setiap kumpulan pengurus pertengahan ini telah ditetapkan bidang tugas mereka dan sempadan autoriti mereka dalam pengurusan sekolah. Kecekapan dan keberkesanan mereka mengurus bidang masing-masing banyak dipengaruhi oleh sejauh mana penguasaan mereka terhadap fungs-fungsi pengurusan organisasi dan sejauh manakah mereka memiliki kemahiran yang perlu ada kepada seseorang pengurus pertengahan.

Tujuan penulisan ini adalah untuk menjelaskan betapa pentingnya kumpulan pengurusan pertengahan menguasai fungsi-fungsi pengurusan dan kemahiran-kemahiran konsep kemahiran kemanusiaan, kemahiran teknikal dan kemahiran membuat keputusan.

Definisi Pengurusan

Pengurusan organisasi telah diberi pelbagai definisi dari berbagai sudut pandangan. Pendefinisian ini banyak bergantung kepada mengapa dan apakah fungsi sesebuah organisasi itu beroperasi.

Menurut Goodman (2007) pengurusan merupakan proses mentadbir dan mengkoordinasikan sumber-sumber secara berkesan dan cekap dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi.

Dalam konteks pengurusan sekolah definisi yang diberikan Goodman dapat dirumuskan sebagai proses menterjemahkan dasar, arahan dan melaksanakan dasar dan arahan tersebut dengan mengkoordinasikan sumber-sumber yang ada (guru, staf sokongan, kewangan dan teknologi) secara cekap dan berkesan bagi mencapai misi dan visi sekolah. Oleh kerana sekolah merupakan institusi pendidikan yang menterjemah dan melaksanakan dasar dan pelan tindakan Kementerian Pelajaran, maka sudah semestinyalah misi dan visi sesebuah sekolah selari dengan misi dan visi Kementerian Pelajaran Malaysia.

Di peringkat sekolah, hieraki pengurusan boleh dibahagikan kepada tiga peringkat iaitu :

- (a) Pengurusan Atasan (Pengetua)
- (b) Pengurusan Pertengahan (Guru Penolong Kanan, Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Penyelia Petang dan Guru Kanan Mata Pelajaran) dan,
- (c) Pengurusan Lini atau pengurusan barisan hadapan (terdiri daripada ketua panitia, ketua-ketua unit di bawah unit hal ehwal murid, ketua-ketua unit di bawah unit kokurikulum dan Pengerusi-pengerusi Jawatankuasa Khas Sekolah).

Pengurus atasan melihat organisasi secara keseluruhan, membuat dan merumus dasar organisasi, menterjemah dan melaksanakan dasar dan arahan Jabatan pelajaran dan Kementerian Pelajaran. Mereka mengarah supaya kesemua arahan dan dasar tersebut dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Pada amalnya, tugas dan tanggungjawab pengurus atasan ini banyak dibantu oleh pengurus pertengahan.

Pengurus Pertengahan merupakan kumpulan pengurus yang menjadi penghubung di antara pengurus atasan dengan pengurus lini dan bahagian operasi. Fungsi utama mereka ialah menyediakan dan menggerakkan sumber-sumber (pengurusan bawahan, kewangan dan teknologi) secara cekap dan berkesan. *Kecekapan* bermaksud kemampuan pengurus dan pekerja melaksanakan segala aktiviti atau kerja dalam organisasi dengan cara yang terbaik melebihi apa yang telah dirancang atau dipertanggungjawabkan kepada mereka. Sementara *keberkesanan* pula merupakan kemampuan pengurus dan pekerja melakukan segala aktiviti yang telah dirancang agar matlamat organisasi dapat dicapai. Mereka juga membuat pemantauan prestasi dan mengkoordinasikan aktiviti unit-unit di bawah mereka bagi memastikan matlamat organisasi tercapai.

Dalam hubungan dengan persekitaran luaran pula, pengurus pertengahan bertindak sebagai pegawai perhubungan kepada organisasi. Mereka perlu sentiasa ada maklumat terkini mengenai program dan aktiviti unit-unit lain dalam organisasi.

Melihat kepada pentingnya peranan pengurus pertengahan dalam menggerakkan organisasi, amatlah wajar mereka memiliki dan menguasai beberapa kemahiran yang pastinya akan membantu menjadikan mereka sebagai pemimpin yang cekap dan berkesan.

Kemahiran Pengurusan

Jackson (1987) mencadangkan pengurus pertengahan memiliki beberapa kemahiran yang akan membantu mereka berperanan sebagai kumpulan kedua dalam hieraki pengurusan organisasi. Kemahiran yang beliau cadangkan ialah kemahiran konseptual, kemahiran teknikal, kemahiran kemanusiaan dan kemahiran membuat keputusan. Kemahiran-kemahiran tersebut sebenarnya kemahiran asas yang wajib dikuasai dan diaplikasi oleh pengurusan atasan dalam pentadbiran dan kepimpinan mereka. Tetapi oleh kerana pengurus pertengahan juga turut terlibat dalam proses perancangan, pengawalan, kepimpinan dan penstafan maka sudah semestinya mereka juga turut wajib menguasai dan dapat mengaplikasikan kemahiran-kemahiran berkenaan proses pengurusan organisasi sekolah.

Kemahiran Koseptual

Kemahiran konseptual merupakan kemahiran intelek, kemahiran lisan dan kemahiran melihat organisasi secara keseluruhan dan dapat melihat perkaitan antara setiap unit dalam organisasi (Jackson 1987). Melalui kemahiran konseptual ini, pengurus boleh mengenalpasti

perubahan yang berlaku dalam satu unit akan memberi kesan kepada unit-unit yang lain dan organisasi keseluruhannya. Dengan kemahiran ini mereka dapat mengambil langkah pencegahan lebih awal bagi menghadapi sebarang kemungkinan sekiranya berlaku perubahan dalaman ataupun luaran organisasi.

Kemahiran Teknikal

Kemahiran teknikal merupakan kemahiran berfikir secara sistematik. Kemahiran ini merupakan kebolehan pengurus mengaplikasikan kaedah-kaedah, prosedur dan teknik dalam sesuatu bidang tertentu. Mereka mahir menganalisis sesuatu bidang tugas, menganalisis data, manual kerja dan prosedur kerja.

Kemahiran Kemanusiaan

Kemahiran kemanusiaan merupakan kemahiran yang paling utama perlu dimiliki oleh pengurus pertengahan kerana salah satu peranan pengurus pertengahan ialah mereka menjadi penghubung dan mengkoordinasi di antara pengurus atasan dengan pengurus lini dan pekerja operasi.

Secara amnya kemahiran kemanusiaan ialah kemahiran berkerja dengan berkesan dengan orang lain. Melalui kemahiran ini pengurus hendaklah memiliki kemahiran berkomunikasi khususnya komunikasi dua hala. Mereka hendaklah menghormati pendapat dan idea pekerja, prihatin terhadap masalah pekerja dan sebagai pemudahcara dalam penyelesaian masalah anggota kerja bawahannya.

Dicadangkan beberapa tip komunikasi berkesan yang boleh diamalkan oleh pengurus pertengahan agar mereka disenangi yang akhirnya nanti mudah mempengaruhi pekerja bawahannya :

- Bercakap dengan ikhlas dan jujur akan memberi kesan yang mendalam kepada pendengar.
- Jangan mencelah ketika orang lain bercakap.
- Lakukan sendiri segala perkara baik yang kita sarankan. Orang lain akan percaya kepada kita.
- Tunjukkan minat kepada apa yang orang lain nyatakan kepada kita.
- Dengar perkara yang dinyatakan bukan semata-mata cara perkara itu dinyatakan.
- Komunikasi yang paling baik ialah komunikasi dua hala.
- Bercakap dengan fakta menyokong. Jangan bercakap terlalu umum atau berdasarkan andaian.
- Fahami dulu perkara yang hendak kita nyatakan.
- Gunakan humor dalam komunikasi tetapi berhati-hati jangan timbulkan humor sensitif.
- Gunakan bahasa badan yang sesuai dengan percakapan.
- Tunjukkan minat terhadap orang yang dilawan berkomunikasi. Perhatikan wajahnya semasa berkomunikasi.

- Apabila mesej tidak jelas, minta penjelasan.
- Fikir dahulu sebelum bercakap.
- Belajar cara berkomunikasi dengan orang yang berjaya
- Sentiasa berwatak kemas dan segar.
- Tidak pentingkan tujuan peribadi. Utamakan kepentingan ramai.
- Jangan alihkan isu yang sedang diperbualkan dengan isu yang tiada kaitan.
- Jangan suka merungut.
- Murah dengan penghargaan. Ikhlas memuji dan beri penghargaan.

Kemahiran Membuat Keputusan

Satu lagi kemahiran yang penting dikuasai oleh pengurus pertengahan ialah kemahiran membuat keputusan. Dalam amalan pengurusan harian, banyak perkara yang perlu diurus oleh seseorang pengurus. Dalam keadaan tertentu seseorang pengurus pertengahan dikehendaki membuat keputusan yang segera berkaitan dengan tugas mereka. Mereka perlu membuat keputusan dengan sistematik, cekap, dan cekap mengesan tanda-tanda dan punca-punca sesuatu masalah dan mengatasinya.

Dalam konteks ini Bateman & Snell(1996) telah mengemukakan satu modul langkah-langkah membuat keputusan.

Langkah-Langkah membuat keputusan

Langkah pertama : mengenalpasti masalah utama yang mesti diselesaikan. Ini bukanlah mudah. Pengurus hendaklah mencari elemen yang kritikal sebelum tindakan pembetulan dibuat. Timbulkan andaian apakah kebaikan dan keburukan sekiranya tindakan pembetulan tidak diambil.

Langkah kedua : menganalisis masalah yang telah dikenalpasti. Masalah diklasifikasikan berdasarkan fakta yang diperolehi. Pengurus perlu mahir menganalisis masalah dan mengklasifikasikannya.

Langkah ketiga : memilih alternatif penyelesaian masalah. Alternatif yang paling konkrit perlu diambil. Ada masanya tidak mengambil apa-apa tindakan pembetulan juga merupakan satu alternatif dan merupakan satu keputusan. Dalam keadaan tertentu tidak mengambil apa-apa keputusan dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Setelah mendefinisikan, mengenalpasti, mengklasifikasikan dan menganalisis masalah, pengurus perlu membuat keputusan yang terbaik. Memilih alternatif terbaik bukanlah satu perkara yang mudah. Banyak aspek yang perlu diambil kira; pemikiran perlu imaginatif, kreatif dan berani menanggung risiko.

Keputusan yang telah diambil akan dilaksanakan oleh pengurus pertengahan. Oleh itu mereka yang akan melaksanakan keputusan itu perlu dilibatkan sama dalam proses membuat keputusan supaya keputusan itu dilaksanakan dengan lebih berkesan.

Langkah terakhir ialah menilai pelaksanaan keputusan. Sekumpulan maklumat perlu dieprolehi oleh Pengurus sebelum sesuatu keputusan dibuat dan dilaksanakan. Maklumbalas positif dan negatif perlu diperolehi. Maklumbalas positif ialah keputusan itu perlu diteruskan dan maklumbalas negatif ialah halangan yang dihadapi, sumber kewangan, sumber manusia, faktor masa, keupayaan melaksana. Penilaian perlu untuk Pengurus merancang atau mengkaji semula impak kepada keputusan yang telah mereka ambil.

Penutup

Selain memiliki kemahiran yang telah dibincangkan, pengurus pertengahan hendaklah mengenalpasti secara jelas analisis tugas dan tanggungjawab mereka. Mereka hendaklah jelas dengan kedudukan mereka dalam carta organisasi sekolah. Dengan pemahaman yang jelas ini akan membantu pengurus pertengahan mengenal pasti sempadan kuasa, aliran autoriti dan fungsi mereka dalam organisasi sekolah. Ini sudah tentu akan melancarkan pentadbiran dan pengurusan sekolah. Dalam pada itu pengurusan atasan hendaklah melaksanakan konsep pengupayaan kepada pengurusan pertengahan supaya mereka terlibat sama dalam proses membuat keputusan, penetapan matlamat, dan penyelesaian masalah dalam organisasi sekolah.

Rujukan:

Bateman & Snell .(1996). Management Building Competitive Advantages. 3th. Ed. United State of America : The Mirror.

Goodman,et.al .(2007). Management Challenges For Tomorrow's Leaders. South-Western : China.

John H.Jackson & Vernon A.Musselman . (1987). Business : Contemporary Concepts And Practices . Prentice-Hall Internsational Editions : USA

Sonia Blandford . (2009). Panduan Pengurus Peringkat Pertengahan Di Sekolah. Institut Terjemahan Negara Malaysia : Kuala Lumpur.

Pusat Perkembangan Kurikulum . (2001) . Kepimpinan Dan Pengurusan Kurikulum Sekolah : Kuala Lumpur.

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah di Malaysia Dengan Kepuasan Kerja

*Oleh,
Pn. Hajah Zaliha Binti Ismail
Pengetua SMK Tenggaroh A, Mersing*

1.0 Pendahuluan

Kepimpinan seorang pengetua amat mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi Sekolah serta kepuasan kerja dalam kalangan guru-guru di bawahnya. Kebijaksanaan dan keberkesanan pemimpin mengadaptasikan cabaran dan perubahan dalam wawasan baru merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi. Dalam konteks kepimpinan di sekolah, kebijaksanaan dan keberkesanan ini boleh diukur melalui pendekatan dan kaedah pengurusan yang diterjemahkan melalui stail kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua dalam menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan.

Sebagai tonggak kepimpinan di sekolah, pengetua mempunyai tanggungjawab yang besar untuk menentukan keselesaan dan iklim pendidikan yang memberangsangkan untuk sekolahnya. Pengetua yang mempunyai kewibawaan yang tinggi amat diharapkan oleh guru, terutamanya untuk melalui situasi dan iklim pekerjaan yang menimbulkan rasa seronok, puas hati, dan meningkatkan semangat dalam kerjaya pengurusan. Pengetua seharusnya melihat guru-guru sebagai aset yang berharga dengan pengiktirafan yang sewajarnya.

Menurut Gray (1990), tiada bukti menunjukkan bahawa sekolah berkesan diterajui oleh pengetua yang lemah. Sebaliknya, sekolah yang kurang maju boleh menjadi sekolah yang berjaya dengan adanya kepimpinan yang berkualiti dan hubungan yang baik antara pengetua dengan guru-gurunya. Ini kerana guru berasa tidak wujud hubungan yang kurang selesa dalam menjalankan tugas-tugas harian, menyebabkan mereka dapat merangka pelbagai program dengan penuh selesa untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Menurut Ahmad Sarji (1990), pengiktirafan dan suasana bekerja yang baik menolong pekerja melipatgandakan usaha dan mempertingkatkan prestasi kerja. Seterusnya, beliau manambah bahawa susasana tersebut harus menyokong kepada tindakan yang dilakukan oleh pekerja bagi mencapai tahap produktiviti dan kualiti yang ditetapkan. Kerja adalah penting ke arah menjana produktiviti yang tinggi yang menjadi matlamat sesebuah organisasi.

Oleh itu, di sini kita cuba melihat hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja guru serta implikasinya.

2.0 Definisi Konsep

2.1 Konsep Kepimpinan

Terdapat banyak definisi yang telah diberikan terhadap konsep kepimpinan. Kepimpinan di dalam pengurusan moden dikaitkan dengan tingkah laku manusia dan dilihat sebagai satu unsur penting dalam sesebuah organisasi untuk menjalankan tugas-tugas pengurusan dengan berkesan bagi mencapai matlamat organisasi.

Reed dalam Ismail Adnan (1998), memberikan pengertian kepimpinan sebagai cara-cara mempengaruhi tingkah laku manusia supaya sesuatu perjuangan itu dapat dilaksanakan mengikut pemimpin. Mengikut Certo dalam Ismail Adnan (1998), kepimpinan adalah satu proses mempengaruhi tingkah laku orang lain untuk menggerakkan mereka bekerja ke arah pencapaian sesuatu matlamat yang ditentukan. Proses ini melibatkan empat aktiviti utama, iaitu pemimpin, motivasi, hubungan manusia, dan komunikasi.

Zakaria Ahmad (1993), dalam perbicaraannya tentang pemimpin mithali menghuraikan bahawa seseorang pemimpin itu perlu memiliki ciri-ciri kepimpinan, seperti mempunyai visi dan misi yang realistik, kewibawaan yang tinggi, peka, sensitif, proaktif, kreatif, dinamik, cekap, mesra, tegas dan berdisiplin, mempunyai sikap kesungguhan, mengamalkan sikap keterbukaan, sentiasa mementingkan kebajikan dan kesejahteraan pekerjaannya serta sanggup memperbaiki kelemahan-kelemahan dan berkemampuan untuk merealisasikan matlamat organisasinya.

Dalam konteks pendidikan, Sergiovanni (1994), menyatakan bahawa kepimpinan pendidikan secara langsung adalah mengenai pembangunan dan artikulasi program pendidikan dan melibatkan urusan terhadap objektif kurikulum dan pengajaran, stail pengajaran, kaedah dan prosedur, iklim pembelajaran di bilik darjah, guru-guru, pelajar-pelajar, koordinasi dan skop, alternatif dan pilihan, corak pengaruh guru dan pelajar, unit dan rancangan pelajaran, penjadualan, struktur pengetahuan, dan inovasi kurikulum serta pengajaran.

Hersey dan Balancard (1982) pula mendefinisikan kepimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan individu atau kumpulan dalam usaha-usaha melaksanakan matlamat dalam situasi tertentu.

Justeru, dapat dirumuskan bahawa kepimpinan melibatkan pengaruh oleh seseorang itu ke atas orang bawahannya. Selain itu, kepimpinan juga bermakna penggunaan kewibawaan iaitu kuasa yang diterima oleh pengikut-pengikutnya dan kewibawaan pula boleh didapati melalui kedudukan dan kecekapan. Oleh itu, jelas bahawa kepimpinan pengetua di sekolah adalah segala tindak tanduk yang dilakukan dalam proses mempengaruhi orang-orang bawahannya iaitu guru-guru, pelajar-pelajar, dan pekerja-pekerja lain di sekolah. Kepimpinan dapat dilihat daripada tingkah laku yang diamalkan dalam menjalankan tugas harian, seperti yang dipersepsikan oleh guru-gurunya.

2.2 Konsep Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja ditakrifkan sebagai perasaan atau tingkah laku emosi terhadap aspek sesuatu kerja (Smith et.al 1969), Locke (1969) pula menerangkan bahawa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyeronokkan hasil daripada tafsiran seseorang terhadap pekerjaannya sebagai menyenangkan dan berjaya.

Luthans (1995) telah membahagikan kepuasan kerja kepada 3 dimensi penting iaitu ;

1. Bahawa kepuasan kerja adalah tindak balas emosi kepada situasi kerja. Perkara ini tidak boleh dilihat tetapi boleh disimpulkan.
2. Kepuasan kerja kerap ditekankan kepada setakat mana kecemerlangan hasil dicapai atau melebihi yang dijangkakan.
3. Kepuasan kerja menggambarkan pelbagai sikap dan tingkah laku yang berkaitan.

Menurut Robbins (1993) , dalam kerja. melibatkan hubungan antara rakan sekerja, hubungan dengan ketua, mengikuti peraturan dan polisi organisasi, mencapai tahap prestasi, keadaan persekitaran tempat kerja, kerja itu sendiri, penyeliaan, gaji, peluang kenaikan pangkat, dan beberapa faktor lagi. Faktor-faktor tersebut secara keseluruhan akan menentukan kepuasan kerja. Dalam konsep kepuasan kerja didapati Robbins menekankan kepada emosi, sikap, dan persepsi yang melahirkan kepuasan atau ketidakpuasan kerja.

Pedro Reyer (1990) mengaitkan kepuasan kerja dengan faktor persekitaran dan motivasi. Gray Dessei (1985) pula mengaitkan kepuasan bekerja dengan perasaan gembira

seseorang terhadap pekerjaannya, yang mempunyai hubungan dengan kejayaan mencapai satu tahap keperluan yang terpenting, seperti kesihatan, jaminan, keselamatan, makanan, dan perhubungan dalaman kerjaya tersebut. Beliau seterusnya berpendapat kepuasan bekerja dapat diukur dengan mengukur sejauh mana pekerja berpuas hati dengan aspek-aspek kerja, seperti gaji, kenaikan pangkat, pengiktirafan, dan sebagainya.

Bateman dan Strasser (1994) dalam kajian mereka mendapati bahawa kepuasan kerja pekerja memberi gambaran bahawa mereka mempunyai komitmen yang baik antara pekerja dengan majikan dan majikan dengan pekerja.

Kepuasan kerja secara keseluruhan adalah bertambah kepada pengukuran setiap aspek yang boleh dikenal pasti sebagai membentuk sesuatu kerja (Locke, 1969). Kalleberg (1977) pula menyatakan bahawa kepuasan kerja merupakan sikap keseluruhan yang disebabkan oleh kepuasan kerja terhadap setiap dimensi pekerjaan.

3.0 Hubungan Gaya Kepemimpinan Pengetua Dengan Motivasi Kerja Guru

Kepemimpinan dan motivasi adalah saling berkaitan kerana dalam pengurusan Pendidikan. Motivasi adalah proses kepemimpinan yang bersifat pembinaan iaitu melihat manusia sebagai berpotensi untuk dibina ke tahap yang lebih tinggi (Bakhtiar Mansor, 1993). Usaha memotivasikan tenaga staf pendidikan dalam dekad ini dan akan datang merupakan sesuatu yang sangat mencabar. Usaha ini perlu diteruskan kerana prestasi guru-guru sering dihubungkan dengan motivasi yang dipupuk dan dikembangkan oleh kekuatan pengetua selaku pemimpin di sekolah. Hal ini ditegaskan oleh Fiedler (1971) yang menyatakan bahawa prestasi sesuatu kumpulan adalah tertakluk kepada sistem motivasi pemimpin itu sendiri.

Terdapat sekurang-kurangnya tiga unsur penentu motivasi iaitu pengurusan, kepemimpinan, dan individu pekerja. Tanggungjawab besar kepemimpinan dalam motivasi jangka panjang adalah memastikan proses pembinaan minda pekerja diteruskan. Ini kerana sumber manusia yang sebenarnya bukanlah individu itu sendiri tetapi daya usahanya yang perlu diuruskan bersama-sama di antara pihak pengurusan dengan pekerjanya (Jemaah Nazir Wilayah Persekutuan, 1991). Jesteru, pengetua perlu meningkatkan nilai guru dengan meningkatkan motivasi guru dalam melaksanakan tugas harian ke arah pencapaian matlamat bersama.

Sumber yang paling utama dan terpenting dalam pengurusan ialah manusia kerana mempunyai potensi terbesar untuk perkembangan pendidikan. Pengetua harus bijak menguruskan stafnya, khususnya guru-guru kerana keberkesanan guru-guru akan membantu dalam peningkatan kualiti pendidikan. Akan tetapi hal ini sangat bergantung kepada gaya kepemimpinan pengetua dalam sistem pengurusan dan pentadbirannya. Oleh itu, pengetua perlu memainkan peranan untuk mencetuskan motivasi yang dapat melahirkan kecemerlangan dari segi mutu proses pengajaran dan pembelajaran, sikap bekerja, dan dalam pelaksanaan pelbagai aktiviti sekolah.

3.1 Peranan Pengetua Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru

Pengetua berperanan sebagai motivator yang mampu menjadi penyelesaian masalah dalam kalangan guru-guru, khususnya yang berkaitan dengan bidang tugas guru. Abdul Shukor (1987), telah memberikan lapan cadangan bagi mewujudkan motivasi dalam masyarakat sekolah yang boleh diwujudkan oleh pengetua, iaitu :-

- ❖ Sekolah perlu bergerak dengan matlamat atau “goals” dan objektif yang jelas sebagai panduan guru.
- ❖ Pengetua perlu peka terhadap nilai, sikap, dan perbezaan yang terdapat dalam kalangan ahlinya, khususnya guru-guru.

- ❖ Pengetua jangan bersifat monopoli, terlampau cuba mengambil tahu, dan tidak mempercayai kebolehan dan kepakaran guru-gurunya.
- ❖ Pengetua mempunyai nilai kepemimpinan yang tinggi, tidak autokratik tetapi demokratik di samping menjadi fasilitator, dan “supporter”.
- ❖ Pengetua melahirkan satu sistem pembuat keputusan (system of decision making) yang berkesan dan mempunyai paduan dan memberi ruang kepada guru-guru untuk campur tangan.
- ❖ Pengetua ialah seorang profesional yang memberi keutamaan dalam pengurusannya berhubung dengan program dan cara pengajaran.
- ❖ Pengetua mempunyai visi dan sikap positif untuk membawa perubahan dalam masyarakatnya (sekolah).
- ❖ Pengetua perlu melahirkan perhubungan yang rapat dengan masyarakat sekelilingnya.

Teori-teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow, Argyris, Mc Gregor, Kerzberg, Vroom, dan lain-lain pula mengemukakan beberapa aspek penting dalam pengurusan yang perlu diberikan perhatian oleh pemimpin untuk meningkatkan motivasi pekerja di bawah pemimpinannya iaitu ;

- ✓ Peranan pengurus hendaklah berorientasikan manusia (individu pekerja)
- ✓ Insentif dan sumber-sumber motivasi (seperti penghargaan, layanan baik, sokongan, dan pengiktirafan) perlu diberi perhatian.
- ✓ Gaya kepemimpinan autokratik perlu diubah kepada gaya kepemimpinan yang lebih fleksibel.
- ✓ Struktur pengurusan tidak memberikan penekanan kepada autoriti atau kuasa pihak atasan sahaja. Keseimbangan kuasa perlulah diutamakan.

Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1992), dalam laporannya telah mencadangkan beberapa tindakan yang perlu dilakukan oleh pengetua untuk mendorong staf di bawahnya. Antara tindakan-tindakan yang dicadangkan adalah ;

- Memberi penghargaan kepada usaha baik staf dengan cara berterima kasih kepada staf, memuji tindakan baik yang diambil oleh staf, dan memberikan idea-idea gantian semasa staf berada dalam kebuntuan.
- Sanggup mengepalai hal-hal keagamaan.
- Boleh menunjuk cara dalam berbagai-bagai aktiviti, seperti mengajar di bilik darjah untuk diperhatikan oleh guru-guru.
- Sentiasa mengingatkan staf untuk merebut peluang-peluang meningkatkan diri seperti melanjutkan pelajaran.
- Memahami keadaan staf dari segi nilai-nilai, sahsiah, dan objektif kerja bagi memudahkan mendorong mereka.
- Adil dalam pengagihan tugas, menyemak tugas staf secara berkala, dan mengatasi masalah yang ditemui dengan segera.

Razali Mat Zin (1990), telah menyenaraikan sepuluh cadangan yang perlu diintegrasikan dalam gelagat harian atau gaya kepemimpinan pemimpin dalam proses melakukan motivasi terhadap pekerja-pekerjanya. Cadangan-cadangan tersebut ialah pemimpin harus;

1. Sedar dan faham akan standardnya menyampaikan kepada orang bawahan dan sentiasa teguh dengan pendirian.
2. Sentiasa sedar tentang sikap prejudis terhadap sesuatu.
3. Membiarkan pekerja bawahan tahu di mana kedudukan mereka.
4. Memberikan pujian secara berpatutan.

5. Mestilah memberitahu pekerja tentang perubahan-perubahan yang memberikan kesan kepada mereka.
6. Pemimpin perlu bersedia belajar daripada orang lain.
7. Sentiasa menunjukkan keyakinan.
8. Memberikan peluang atau kebebasan kepada seseorang pekerja yang cekap untuk melakukan sesuatu mengikut caranya.
9. Mengamalkan konsep delegasi.
10. Menggalakkan pekerja bawahan berfikir secara kritis.

Seseorang pemimpin atau pengetua yang ingin melakukan motivasi terhadap orang bawahannya haruslah mengelakkan daripada melakukan perkara-perkara berikut kerana hal ini boleh menjejaskan atau merendahkan tahap motivasi kerja guru, iaitu;

1. Merendahkan imej orang bawahannya.
2. Mengkritik orang bawahan di depan khalayak ramai sama ada dalam kalangan guru-guru, staf sokongan atau pelajar-pelajar.
3. Lupa untuk menunjukkan perhatian atau meluangkan masa untuk guru-guru.
4. Membiarkan orang bawahan mempunyai tanggapan bahawa pengetua atau pemimpin hanya mementingkan kemahuan sendiri.
5. Mengamalkan sikap pilih kasih.
6. Lupa untuk membantu orang bawahan untuk memajukan diri dan meningkatkan diri mereka.
7. Tidak peka terhadap soal-soal kecil atau remeh.

Rumusan

Jelas kepada kita adalah wajar pengetua meningkatkan motivasi dalam kalangan guru-guru melalui tindak tanduk atau gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam pengurusan seharian. Program-program perkembangan staf bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru-guru sama ada di peringkat sekolah, daerah, jabatan atau kementerian juga merupakan salah satu faktor yang boleh meningkatkan motivasi guru-guru di samping mengelakkan gejala ketandusan upaya atau 'burnout'. Proses ini sekali lagi akan dikaitkan dengan gaya kepemimpinan pengetua yang lebih positif dalam memimpin sekolah sebagai organisasi yang berfokus kepada pengendalian sumber manusia.

Akhirnya, gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua akan mempengaruhi motivasi kerja guru sama ada berbentuk positif ataupun negatif. Penekanan terhadap sesuatu gaya kepemimpinan sahaja tanpa memberikan perhatian kepada gaya-gaya kepemimpinan yang lain tentunya akan menimbulkan masalah dalam pengurusan sekolah yang kian mencabar pada abad ini. Pengetua perlu melakukan penyesuaian di peringkat sekolah dengan menimbang faktor-faktor sedia ada di sekolah kerana setiap gaya kepemimpinan yang dipilih atau diamalkan tetap akan memberikan kesan positif dan negatif terhadap guru dan organisasi sekolah. Bagi membentuk sekolah yang berjaya, pengetua sekolah hendaklah memberi perhatian kepada suasana tempat kerja yang baik kepada guru-gurunya. Ini kerana budaya dan kepuasan bekerja dipengaruhi oleh pengurusan dan kepimpinan sekolah yang sentiasa prihatin kepada apa yang diperlukan oleh warga organisasi yang dipimpinnnya.

BIBLIOGRAFI

- Ghazali Othman (1970), *An Investigation Of The Sources Of Job Satisfaction Of Malaysian School Teachers*, Disertasi Ph.D Yang Diterbitkan, University Of California, Los Angeles.
- Hersey. P & Blanchard. K.H (1982), *Management Of Organizational Behaviour Utilising Human Resources (4th ed)*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice – Hall Inc.
- Hoy, W.K & Miskel. C (1991), *Educational Administration ; Theory Research And Practice*, New York. McGraw – Hill Inc.
- Hussein Mahmood (1993), *Kepemimpinan Dan Keberkesanan Sekolah* , Kuala Lumpur , Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1998), *Pengetua Sekolah Menangani Isu Dan Cabaran Kepemimpinan*, Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ishak Sin (1993), *Perkaitan Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengetua Dengan Tahap Motivasi Guru*, Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan, UKM.
Kementerian Pendidikan Malaysia (1993), *Laporan Nazir Sekolah Persekutuan*, Kuala Lumpur.
- Lipham, J.M. Rankin. R.E & Hoeh. J.A Jr. (1985), *The Principalship Concepts, Competencies And Cases*, New York, Longman.
- Razali Mat Zain (1991), *Kepimpinan Dalam Pengurusan*, Kuala Lumpur, Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Sergioanni. T.J. (1967), *Factor Which Affect Satisfaction And Dissatisfaction Of Teachers*, *Journal Of Educational Administration*, 5 (1). 6 – 13

Peranan CPD Dalam Memacu Kemajuan Sekolah : Satu Pandangan

Oleh :
Haji Samian bin Sawiyo
King's College London,
United Kingdom.

Pendahuluan

CPD adalah singkatan nama kepada Continuing Professional Development. Faktor latihan merupakan satu elemen yang sangat penting di dalam sesebuah sekolah. Kepentingan latihan kepada subordinat telah menarik perhatian pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Penstrukturan baru Kementerian Pelajaran Malaysia secara tidak langsung telah menjawab persoalan ini. Mungkin bagi sesetengah pihak penggunaan perkataan CPD agak janggal, namun sebenarnya tiada bezanya dengan LDP (Latihan Dalam Perkhidmatan). Keperluan CPD memang tidak dapat dinafikan lagi. Oleh itu setelah penstrukturan semula KPM, telah diwujudkan Bahagian Pembangunan Professionalisme yang diketuai oleh seorang Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia. Dengan peruntukkan kewangan yang telah disediakan, pasti masalah ini tidak menjadi *nightmare* kepada semua pengurus sekolah. Menyingkap kepada pernyataan “Pembelajaran Seumur Hidup” CPD merupakan medium kecemerlangan pembangunan professionalisme sumber manusia ke arah mencapai visi pernyataan tersebut.

Dasar Kementerian Pelajaran Malaysia yang mewajibkan setiap anggota kakitangannya menghadiri CPD sekurang-kurangnya tujuh hari setahun sangat bertepatan dengan slogan “*life long learning* .” Hakikat yang tersiratnya CPD akan menjadikan seseorang kakitangan kerajaan itu sentiasa akan berilmu dan berpengetahuan. Dalam mendepani era globalisasi ini, CPD memang sangat diperlukan dalam “menghidupkan ” anggota dalam sesebuah organisasi daripada menjadi “terkubur hidup-hidup.” Ertinya CPD itu penting dalam mewujudkan “learning organisation” sesebuah sekolah. Dalam bahasa yang mudah, jika anggota dalam sesebuah organisasi itu tidak berpengetahuan, organisasi dan ahlinya akan ketinggalan dalam banyak aspek. Apa yang diharapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, semua sekolah di Malaysia menjadi “*improving school* ” dalam konteks *School Effectiveness and Improvement*.

Definisi CPD

Banyak para sarjana membuat tafsiran tentang definisi CPD. Pelbagai pendapat telah diberikan tentang definisi CPD. Namun tiada satu definisi khusus diberikan. Sebaliknya secara keseluruhannya CPD bermaksud Latihan Pembangunan Staf Secara Berterusan dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat visi dan misi. Oleh itu dengan pelaksanaan CPD yang sempurna pasti akan dapat mencapai visi dan misi sekolah dan seterusnya memacu kepada kemajuan sekolah.

Peranan CPD

CPD merupakan cara terbaik untuk membangun keperluan staf individu dan juga subordinat dalam organisasi. Di samping itu CPD juga dapat membantu kualiti guru dan staf dalam sesebuah sekolah. Jika ini berlaku yang paling utama impaknya ialah keseluruhan organisasi atau sesebuah sekolah akan bergerak selari untuk mencapai kecemerlangan. Jika situasi ini berlaku dalam sesebuah sekolah, pasti CPD secara tidak langsung akan dapat memacu kemajuan sesebuah sekolah.

Kajian di United Kingdom menunjukkan bahawa CPD akan lebih berkesan apabila dirancang dengan penuh teliti dan ketekalan. CPD juga dapat memajukan diri pengamal secara praktik yang akhirnya akan dapat membimbing dan membantu subordinat yang lain. Sebenarnya CPD dapat menterjemah nilai tambah dalam penilaian impak dalam sesebuah organisasi atau sekolah. CPD juga boleh membantu dalam menyelesaikan masalah dalam kehidupan seharian di sekolah terutama dalam membuat sesuatu keputusan.. Jika guru komited dengan CPD, pasti guru akan menjadi contoh “*role model*” kepada pelajar.

Semua perbincangan, pembentangan, bengkel atau percambahan minda atau fikiran semasa CPD dijalankan secara langsung atau tidak langsung akan dapat dimanfaatkan oleh guru atau staf. Persoalan atau permasalahan berkaitan dengan tugas atau perkara-perkara lain dapat dikongsi bersama semasa CPD dilaksanakan. Di sinilah terletaknya kepentingan CPD itu sendiri secara menyeluruh.

Bagaimana bentuk CPD yang baik

CPD yang baik mesti dirancang dengan sempurna cara pelaksanaan dan pengisiannya. Kandungan CPD mesti merangkumi aspek yang sangat diperlukan oleh sekolah bagi membantu memacu kemajuan. Di samping itu juga perlu ditekankan bahawa CPD mestilah terarah kepada visi dan misi sekolah. Ini penting untuk mempercepatkan atau “*to boost*” kemajuan sekolah. Peranan portfolio CPD untuk membuat analisis keperluan sangat dituntut bagi memastikan impak CPD secara menyeluruh. Pada masa yang sama, CPD mestilah menumpukan kepada “*core business*” sekolah itu sendiri. Jelasnya CPD mestilah relevan dengan keperluan sekolah. Perkara yang lebih penting lagi ialah, CPD mestilah disediakan oleh orang yang pakar dan berkemahiran serta berpengalaman dalam bidang tertentu. Jika guru yang menghadiri CPD, tumpuan mestilah lebih berfokus kepada proses Pengajaran dan Pembelajaran..

Kajian di United Kingdom menunjukkan bahawa pelajar yang dapat belajar dengan baik ialah apabila guru menampakkan kemajuan diri, bermotivasi dan sentiasa mempunyai nilai tambah. Guru yang menunjukkan kemajuan sendiri ini, dibentuk menerusi program CPD di sekolah yang sangat berkesan dari segi pengisian dan pengurusannya. Kajian lain tentang CPD di United Kingdom juga mendapati bahawa ada kolerasi yang positif dan signifikan antara pelajar yang belajar dan menekankan CPD.

Pada masa yang sama, CPD yang dilaksanakan mesti disokong dengan “*coaching and mentoring*” daripada rakan sekerja yang berpengalaman sama ada di dalam atau di luar sekolah. Faktor ini sangat penting bagi memantapkan CPD yang dilaksanakan di sekolah itu akan berkesan dan memberi impak kepada para peserta.. Akhir sekali CPD yang dibuat mesti mengikut keperluan semasa guru dan staf yang kesannya akan membantu memacu kejayaan sekolah.

Pelaksanaan CPD di sekolah

Setiap orang guru dan staf mesti disediakan fail khas CPD dan dimasukkan ke dalam sistem komputer bagi memudahkan urusan data personalia. Borang penilaian dan maklum balas CPD juga mesti disediakan bagi tujuan penambahbaikan. Pelaksanaan CPD mesti ada rekod dan portfolio. Portfolio mesti berfungsi dengan mengadakan analisis keperluan dalam kalangan ahli-ahli. CPD yang dibuat mesti ada nilai tambah agar subordinat tidak jemu. CPD yang dibuat mesti memberi dorongan kepada guru dan staf dan keluar daripada zon selesa. Dalam setahun, CPD di sekolah boleh dibuat dalam tiga fasa. Fasa pertama sebaik-baiknya diisi dengan dasar, polisi sekolah dan dasar profesionalisme. Fasa kedua diisi dengan “*core business*” utama di sekolah, pengisian tentang pengajaran dan pembelajaran. Fasa ketiga pengisiannya tentang pengurusan HEM, koko, kaunseling, motivasi dan analisis keperluan lain yang telah dipilih oleh majoriti guru dan staf sekolah.

Impak CPD

Impak utama CPD di sekolah ialah untuk mengekalkan setinggi mungkin standard pendidikan dan menjaga kebajikan pelajar dalam ECM (*Every Child Matters*). Dengan CPD akan dapat memberikan sumbangan secara maksimum kepada objektif organisasi atau sekolah dan kepuasan pelanggan. Peningkatan dan kemajuan sekolah akhirnya yang akan dapat diserlahkan kerana subordinat mempunyai kemahiran yang telah diterapkan melalui CPD. Tanpa prejudis akhirnya pelaksanaan CPD di sekolah akan membantu kejayaan sekolah kerana subordinat (guru dan staf) di sekolah sentiasa “*refresh*” , bermotivasi, komited dan berimaginasi untuk mencapai visi.

Rumusan

CPD sesungguhnya suatu amalan yang terbaik bagi melatih guru dan staf dalam sesebuah organisasi, khususnya di sekolah. Melalui CPD mereka akan memperoleh banyak input baru yang boleh diguna pakai dalam mempertingkatkan prestasi kerja seharian. Memang tidak dapat dinafikan, CPD akan menggilap dan memupuk budaya ilmu dalam kalangan guru-guru dan staf dalam sesebuah sekolah. Penemuan-penemuan yang terbaru pasti akan diterapkan semasa CPD dijalankan. Impaknya pasti produktiviti dalam sesebuah organisasi akan meningkat dari segi kuantiti dan kualiti. Lebih penting lagi ialah peserta CPD akan bertambah yakin bila diberi peluang untuk membuat pembentangan atau berbengkel atau berseminar. Secara tidak langsung dapat memupuk kemahiran berkomunikasi dalam kalangan ahli-ahlinya. Tidak keterlaluan jika dikatakan bahawa CPD akan membugarkan minda para guru dan secara tidak langsung dapat memacu kemajuan sesebuah organisasi khususnya sekolah.

Rujukan

CPD Leaders : Impact of CPD, Teacher .tv, UK

Future Leighton Primary – Wendy Hardman, UK

The Logical Chain : Continuing professional development in effective school, Ofsted, UK, 2006

Sustaining Improvement : A suite of modules on Coaching, Running, Networks and Building Capacity, UK, 2003.

What does good CPD look like?, Training and Development Agency for School, UK, 2007.

Leading Organizational Change

By

Shamsuddin bin Haron

(Jabatan Pelajaran Johor)

Azman bin Adnan

(Principal of SMK Bandar Putra)

Mohammad bin Mahadi

(Principal of SMK Tanjung Datuk)

The world is changing more rapidly than ever before. Change is inevitable. It affects every organization regardless of its size and location. Organizations must poise themselves to change, not only to prosper but also to survive in today's world (Daft, 1999). Many successful organizations are changing fast. Rapid technological changes, globalization, increase in competition and changing markets are creating more threats as well as more opportunities for organizational leaders (Kotter, 1995).

Role of Leaders in Change

As organizations are changing, it takes strong leaders to effect the changes needed for survival. The role of leaders is becoming more and more challenging in order to reposition their organizations for a new reality. One of the roles is to lead changes in the organization's vision, strategy, and culture as well as promote innovation in technologies and products or services (Hodge et al, 1996). The leaders are responsible to create a vision. Once people accept the urgency to change, they want to know where they are going — they want a clear direction to a better future. Without a vision, the change effort can dissolve into a series of incompatible projects that start to look like change for change's sake (Rose, 2002). Typically, changing the goals and strategies are but the starting point for changing structure and design, technology, culture, products and services (Hodge et al, 1996).

Another role of the leader in change is defining areas for change; managing change initiatives smoothly by anticipating, preparing and responding effectively to roadblocks; creating an open, receptive work environment; and involving people at all levels in the change initiative (Rose, 2002). At higher levels managing complex change involves understanding cultural dynamics in play and developing practical strategies to achieve the best advantage for the organization, as well as those working on the change team (Daft, 1999). In short, the leaders are responsible to know how to decide on changes and implement them effectively.

One of the most critical roles of leaders is communicating the vision and strategies to change (Lussier and Achua, 2000). They should communicate them effectively as to make them shared the vision and strategies. Many managers recognize the importance of communicating well, but rarely display this awareness in their actions (Rose, 2002). As leaders, managers need to involve and ask all the employees under them for their ideas and input.

As organizations are made up of people, the leaders' main role is to provide training and staff development as to equip them with current and relevant skills and knowledge for change (Hodge et al, 1996). It is also important for the leaders to determine the knowledge and skills needed for change and provide them with adequate resources including personnel, equipment, facilities, consultants and money (Stoner and Wankel, 1996).

Resistance towards Changes

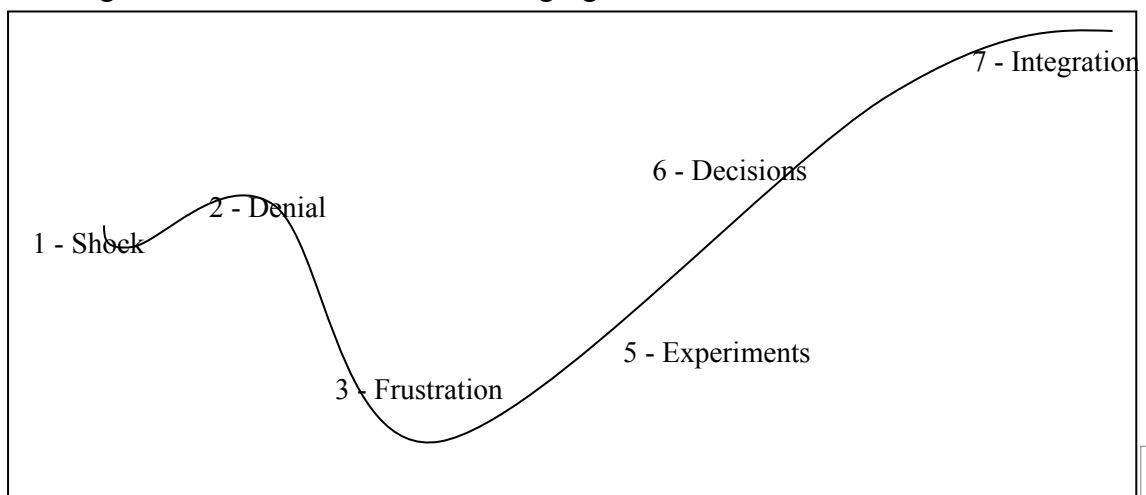
In every organization, there are people who will resist or resent a particular change. People react to change in all fashions, because it causes fear of uncertainties and sense of loss of the familiar (Stebel, 1996). They fight to remain intact by seeking to preserve the status quo, or as much of it as they possibly can. One of the ways of doing this is to attack the proposition and find as much fault as possible with what is intended (Whitaker, 1993).

One of the most common arguments used is, “What is wrong with the way things are done now?” Employees that ask this question believe that there is no need for change and assume the attitude that any change will do more harm than good. This type of attitude will occur when employees at the bottom feel that the managers make changes in any fashion without knowing what is going on in the front line. This is the reason why people resist change, because negative attitudes, personal feelings and even a total lack of respect towards the persons making the changes cloud people’s ability to be objective (Lussier and Achua, 2000).

Whitaker (1993) offers a wide range of reasons for organizational resistance to change includes fear of the unknown, lack of information, misinformation, historical factors, threat to core skills and competence, threat to status, threat to power base, no perceived benefits, low trust organizational culture, poor relationships, fear of failure, fear of looking stupid, reluctance to experiment, custom bound and reluctance to let go strong peer group norms.

Stoner and Wankel (1996) summarize research findings on the most common reasons why people resist change. One of the reasons is that change is seen as a threat to one’s self-interest in protecting his or her power, position, prestige, pay and company benefits. Beside that, change initiative creates a sense of uncertainty mainly because of lack of information and misinformation. Lack of confidence that change will succeed and lack of conviction that change is necessary are two other popular reasons found by the researchers. This is true especially where the level of complacency in the organization is high (Kotter, 1995). Change is also resisted if people suspect that there are hidden consequences that the leadership is not revealing.

According to Elizabeth Kubler-Ross in Hutchinson (1991), resistance is the commonest reaction to change. She elaborates further by identifying the stages that most people go through in response to change using what she called The Kubler-Ross Change Curve as shown in the following figure:



4- Depression

Source : Adapted from Tom Hutchinson, “Managing Change”, a paper presented at IATEFL SIG Symposium, January 1991

Figure 1: The Kubler-Ross Change Curve

Based on the curved, she explains the stages as follows:

Stage 1 : Shock and surprise in response to the event of change.

Stage 2 : Denial of the change and finding ways to prove that it isn't happening.

Stage 3 : On the way down and experiencing anger and frustration.

Stage 4 : Hitting rock-bottom and experiencing depression and apathy.

Stage 5 : Stage 4 is so depressing that most of us start to pull ourselves out of it. This is where you will start to try out new things.

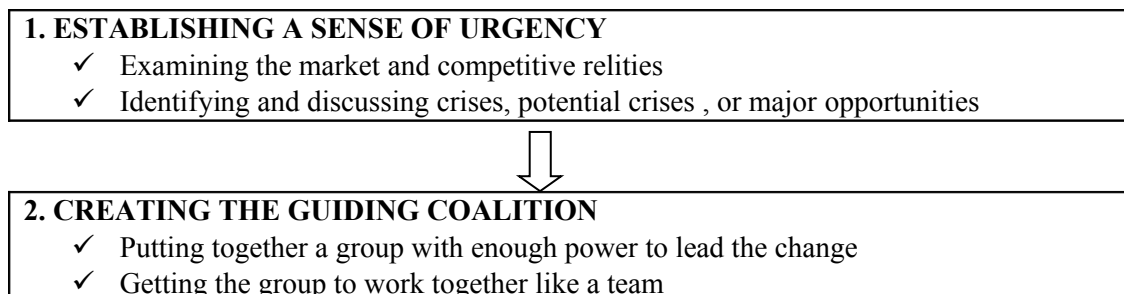
Stage 6 : Deciding what works and what doesn't work. Accepting the change and beginning to feel more optimistic and enthusiastic.

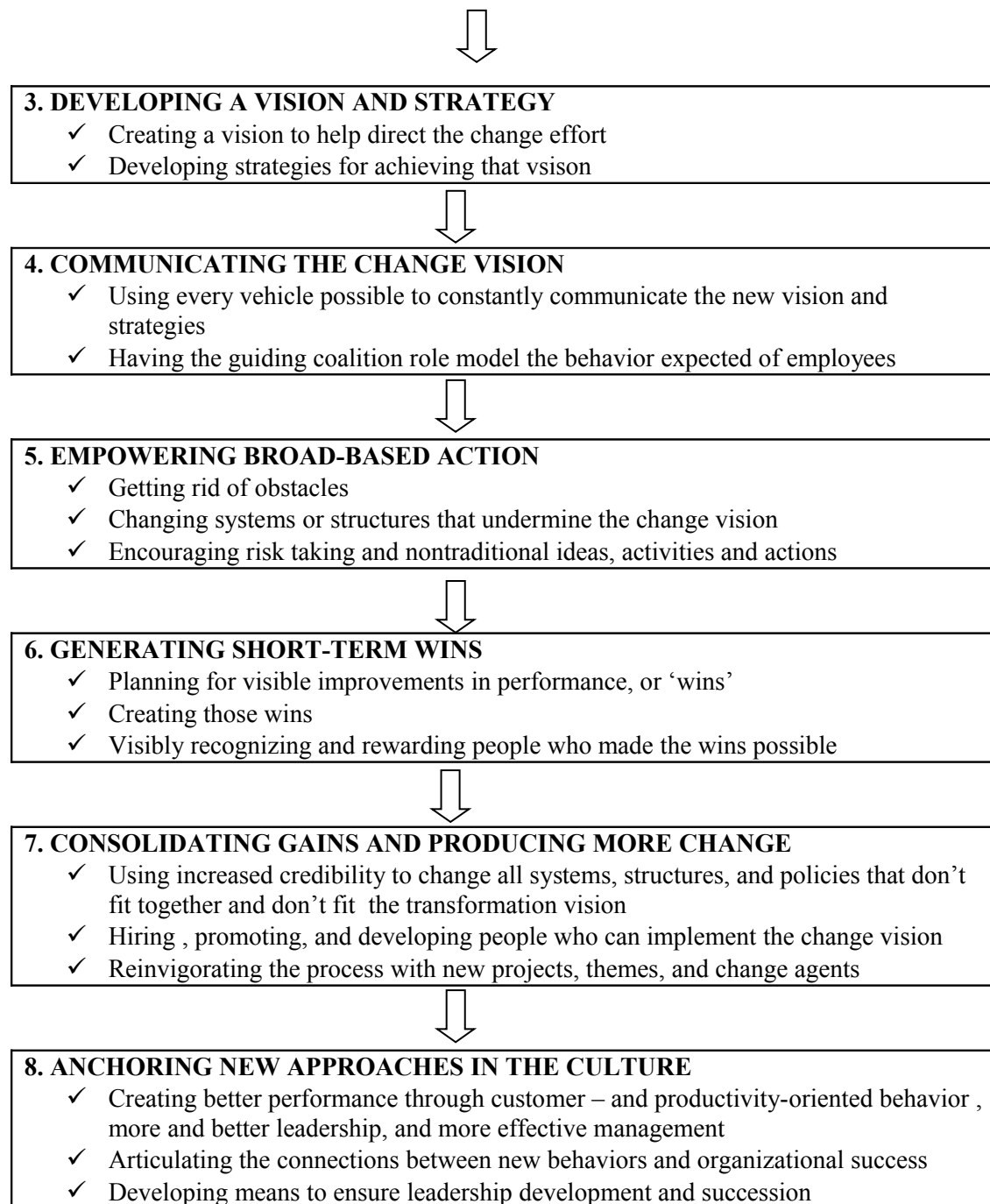
Stage 7 : At this stage, you will be integrating the change into your life. So, it becomes part of your norm.

It is important for leaders to recognize that the change process goes through stages, that each may require a significant amount of time. Leaders are responsible for guiding employees and the organization through the change process.

How to Lead Successful Changes

Despite the resistance and difficulties of major change, leaders can help ensure a successful change effort by following the eight-stage model of planned organizational change proposed by John P. Kotter (1996). According to him, to successfully implement change, leaders must pay careful attention to each stage. Skipping stages or making critical mistakes at any stage can cause the change process to fail. The following figure display the process:





Source : Adapted from John P.Kotter, "Why Transformation Effort Fail," Harvard Business Review (March-April 1995) : 61

Figure 2: The Eight-Stage Process of Creating Major Change

First, at Stage 1, leaders establish a sense of urgency that change is really needed. Leaders have to make others aware of the need for change. People must have a really good reason for doing something different. After identifying competitive realities, potential crisis or great opportunity, leaders should find ways to communicate the information broadly and dramatically. This critical first step is a necessary step to jolt people out of complacency. His

studies further suggest that 50 percent of change efforts failed right here and about 75 percent of the work force must accept the urgency if the overall effort is to succeed.

Next, Stage 2 involves establishing a coalition with enough power to guide change process and then developing a sense of teamwork among the workers. For the change process to succeed, there must be a shared commitment and top leader support in the coalition.

As for Stage 3, leaders are required to formulate a vision that will guide the change effort and develop strategies for achieving the vision. To be committed to the change process, people need to have a vision of a promising future that is significantly better than the present to justify the costs and hardships the transformation will bring (Lussier and Achua, 2000).

After that, in Stage 4, the leaders use every vehicle possible to constantly communicate the new vision and strategies. The leaders' excellent communication skills and ability to mobilize widespread participation in the change process are critical for success (Daft, 1999).

Then, Stage 5 involves empowering employees throughout the organization to act on the vision. This means getting rid of obstacles to change, which may require revising systems, structures, or procedures that hinder or undermine the change effort. At this stage, leaders empower the staff with knowledge, resources and discretion to make things happen.

At the following stage, Stage 6, leaders involve in generating short-term wins or rewards as major change takes time, and a transformation effort loses momentum if there are no short-term accomplishments that employees can recognize and celebrate.

Whereas, Stage 7 builds on the credibility achieved by short-term wins to consolidate improvements, tackle bigger problems, and create greater change. The leaders should hire, promote and develop employees who can implement the vision for change.

As for the last stage, Stage 8 involves institutionalizing the new approaches in the organizational culture. New values and beliefs are instilled in the culture so that employees view the changes not as something new but as a normal and integral part of how the organization operates.

Actual change takes place from Stage 2 to Stage 7. According to Kotter (1996), during those stages, implementation occurs as actions are taken to bring about change. Lussier and Achua (2000) elaborates further that during this time, people look for leadership in finding new ways of doing things. An uninspiring outcome will result if the leaders lack of a carefully designed plan of action. Thus, during those stages, leaders should play their vital roles to lead their people and organizations as to facilitate changes in particular departments or the entire organization.

To facilitate successful planned changes in this area, leaders can create an environment that nourishes creativity and learning. As in this fast changing world, any organization that isn't constantly developing new ideas will likely be out of business in a few years, leaders should find ways to promote creativity in the departments where it is most needed. Creativity is the generation of new ideas that result in improved efficiency and effectiveness of the organization (Daft, 1999). Creative people come up with ideas that may meet perceived needs, solve problems, or respond to opportunities and are therefore adopted by organization (Hodge, et. al., 1996) Furthermore, creative people are less resistant to change because they are more open-minded, curious and willing to take risk (Lussier and Achua,2000). Thus, in leading the successful change, one of the most important tasks of

leaders is to harness the creative energy of all employees to further interests of the organization.

As for nourishes learning to facilitate change, leaders should create a learning organization. Organizational learning offers a different perspective on change as it enable the organization to continually monitor the environment and adapt to changing conditions (Lussier and Achua, 2000). Hodge, et. al. (1996) have synthesized what constitutes organizational learning into the following five attributes: (a) develop systematic approaches to problem solving to understand what works and what does not work in the organization, (b) develop the ability to “think outside the box” ; override old, outmoded ways of thinking, (c) develop personal mastery of skills, (d) transfer and disseminate knowledge and information throughout the organization, and (e) develop a shared vision of the organization’s world. In short, through the existence of organizational learning, an organization becomes more flexible and responsive enough to undergo continuous change (Lussier and Achua, 2000), thus rest assured successful changes.

Conclusion

John F Kennedy once wrote, “Change is the law of life and those who look only to the past or the present are certain to miss the future” (Lussier and Achua, 2000). Therefore, it is critical that managers become visionary leaders and know how to decide on changes and implement them effectively. If they are ineffective, the changes will not be accepted and they will fail. Whether in the public or private sectors, managers need to know who will be affected by a change and how people will react to it. There are people who will resist or resent a particular change for a variety of reasons. However, despite the difficulties, leaders can help ensure a successful change effort by following the eight-stage model of planned organizational change proposed by John P. Kotter (1996).

References :

- Daft, R.L, (1999). *Leadership – Theory and Practice*, The Dryden Press, Fort Worth, TX.
- Hutchinson, T , (1991) “ *Managing Change - Paper Presented at IATEFL SIG Symposium,*” January,
- Hodge, B.J., Anthony W.P. and Gales M.G, (1996). *Organization Theory – A Strategic Approach*, Prentice Hall International, Inc, New Jersey, Chapter 13,
- John P. Kotter, (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts, , 20-23.
- John P. Kotter, (1995). *Why Transformation Effort Fail*, Harvard Business Review, March-April, 61.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F, (2000). *Leadership – Theory, Application and Skill Development*, South-Western College Publishing.
- Rose, K.H., (2002). “*Leading Change – A Model by John Kotter,*” ESI Horizons, February.
- Stebel, P. (1996). *Why Do Employees Resist Change?* Harvard Business Review, May – June, 86 – 92.
- Stoner, James A.F and Wankel, C, (1996). *Management*, Prentice – Hall Inc, 443 – 447.
- Whitaker, P, (1993). *Managing Change In Schools*, Open University Press. USA.

Can Value – Added Measures Tell Us Anything Significant About The Performance Of A School?

Nasuha bin Paiman
Pengetua
SMK Kota Masai, Pasir Gudang

In United Kingdom, the value-added system is used at school whether it is government or private school. The implementation is used by the school to measure the student's achievement in examination especially at GSCE level. This is because the measurement can show the school ranking and it has helped the parents to choose which school better for their children. Moreover in UK, the Education Ministry has done the League Table for all school to show their GSCE result based on the real result. The purpose is to know the school status and helps to improvisation for the next time. However, at first there are certain schools that get lower result but the students manage to improve much better for real exam since they enter six grades ago. Besides that, it pictures the real school achievement by using the data. From the research carried out by the academicians, the information of th examination results published by the OFEE are not enough to measure the achievements. The raw marks are precisely the answer for this question "How is my children's achievement?" but not the school achievement entirely. That's why the parents are more interested to know their children's achievement compared to the school's achievement.

For certain school at UK, the value-added system has various approach and interpretation as:

1. For groups, average figures are useful
2. For individuals, those are 'target centre' only.

That means, the results or expected result can be decided based on the individual and group achievement.

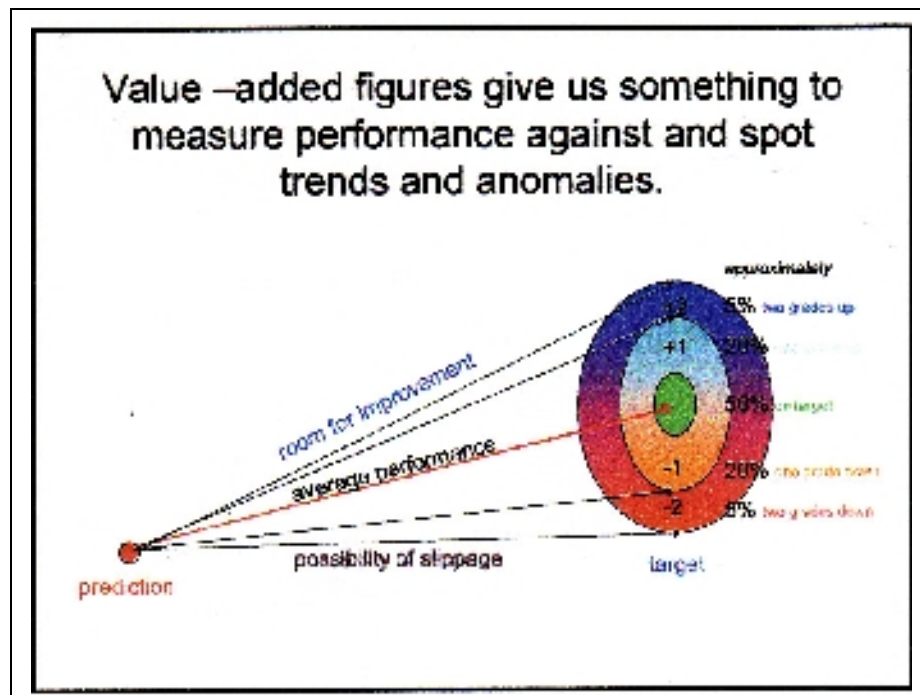


Figure 1

Before we discuss this VA matter further, it is better for us to get to know about the Value Added itself, how it can be implemented and why we should use it. There are several ways to define the VA whether it is qualitative or quantitative. The VA approach is also different in measuring the student's effort directly or indirectly and connected to the good of teaching and learning process. However, all the approaches mentioned above have one same goal that is improvisation of student's achievement from the beginning process until they sit for their GSCE examination at secondary school and certain years during their primary school.

Based on the implementation, each school has to compare the impact together and from that we can see that if there are any improvements after the announcement of GSCE result.

From the OFSTEAD report 2007, VA finds that:

1. Raise the proportion of students scoring A+ and A GSCE grades across all subject,
2. Ensure teaching makes consistent use of assessment to ensure greater challenge to promote student's independence particularly in younger year group.
- 3.

This means by making the VA evaluation it can help the school to achieve excellence.

Next, we will see how the VA system describes improvement on student's achievement in each GSCE examination. Goldstein (1987-1995) has emphasized the important of using multilevel techniques and detailed students level that about individual students in the calculation of value added measures. Is it not necessary to go over the technical details of multilevel modeling have, as there are several publications, which have provided this information. Through this suggestion method based on the advantage modeling model, it can be used to structure this hierarchy of student's data compiled by class, school and LEA. It also shows the different achievement between boys and girls by calculating all the previous achievements or based on prior attainment.

There are also schools whom using the VA method directly. This method estimates institutional effects on students learning by measuring and comparing what students and can do at two points in time. For example, of the beginning and end of the college. This difference between the two measures represent the learning given and serves as an estimate of the institutional contributions to students learning can be compared across similar institutions.

Listed below are several ways to do in preparing VA measurement briefly:

- I. VA data on past examination groups
- II. Target grades for current groups
- III. Report and school-wide tracking
- IV. Depart menial assessment and tracking

In preparing the data above, the school and OFSTEAD have different approach that is the school uses the first quarter student's achievement data but the government use KS3 data achievement compares to KS4. This is because the school includes contextual value-added like postcodes free school meals and gender.

In conclusion, there are four types of main model and normally used to describe the effectiveness of VA used to different students based on the prior attainment and background by looking at their achievement on GSCE:

- | | |
|---------------------------------|---|
| I. Model I -Intercept | -includes no explanatory variables. |
| II. Model II -Back ground only | -includes gander, age (in month), and ethnicity, for free school meals. |
| III. Model III-Prior Attainment | -includes LRT, UR Bands 1-3 |
| IV. Model IV- Complete | -includes: includes gander, age (in month), LRT, UR Band 1-3, and ethnicity, free school meals. |

Based on the brief explanation model used, it shows that VA can be used to describe the student's achievement and the school ranking in LEA compared to GSCE achievement only.

After touching a little on measurement method or implementing the VA, we move on to a discussion on whether the VA implementing the VA, we move on discussion about whether the VA can describe the real achievement for their children in each examination but not use to describe the school excellence. This shows that parents are agreeing with the VA implementation at school. Thus, it measure that VA can provide the important goal in education system especially on self-evaluation.

With that it is a school responsibility to prepare one method to measure and evaluate achievement level of students throughout in primary and secondary school. According to the Education Act 1980 and 1991 : school has display 'raw marks' or result based on public achievement examination that caused more school to find the specific measurement method. The used of league table based on the raw marks only brings about the non-satisfaction feeling of the school obtained lower result compared to schools that achieved higher results wants to find the other strategy to obtusive their own school. In order to balance the school ranking with real capacity, they use VA to symbolize real achievement of each students. The school can also use VA data for internal evaluation like LEA and OFSTEAD did.

The second advantage is the use VA can influence the teaching and learning process because the teachers have current information about their pupils. The student's achievement data are use to help them improve more. The weaknesses of teaching can relate directly to each student by discussing the weak subject or sub-topic. That is why the VA data of student's achievement can be used in improvisation in the teacher's method of teaching.

Besides that, at the national level one method of real measurement by the government can measure the student's improvement in each school. What have they done is the previous GSCE result cannot shows the truth potential of the students and the school can help the students to plan or target the result in GSCE by knowing the student's achievement at school level through the VA. If the achievement is lower, then the teacher can help them to plan for better achievement next time and if the score is already high, then the teacher can help them to maintain their good result.

The use of VA is helping the school to plan programmes suitable for their student's success. Based on the target set by the teacher it helps the students with various programmes such as extra classes, drill exercises, motivation and etc.

In Malaysia, we use the Headcount System especially for those who are going to sit for public examination like PMR and SPM. From the measurement, the student's mark in the final year will be calculated and become the TOV (Take Of Value) which is used to plan for

their final result and also the public examination mentioned earlier. The following table lay out the example on how the headcount is used.

Science Subject (SPM) 2008

	TOV	OTI1	ATR 1	OTI 2	ATR 2	OTI 3	ATR 3
Shamsul	54	59		64		69	74
Anuar	60	65		70		75	80
Abdullah	74	77		80		83	85
Halimah	74	77		80		83	85

Each student for all subjects taken will stick to the planned programme by the school that is every time the examination held the students has to achieve to OTI (Operational Target) whether it is OTI 1, OTI 2, and OTI 3 and also the real coming examination decided by the school. For example, Shamsul who got 54 marks during form four last year must get 74 marks in real SPM obtain grade A by following the improvisation process for the whole headcount planned.

The introduction of Headcount System seems to be able to help the school and the teachers targeting the precise result in any public examination and also helps the teachers to improve their teaching and learning methods much better. Based on the public examination SPM 2007, there are increasing numbers in apprentice school who are using the Headcount System.

However, there are certain critics towards the headcount programme that needs more detailed and exact report, time consuming for extra attention on each students and subject. For a school that has a small number of students or close to 1000 students, it can still be implemented the school effectively but it will be more challenging for the school with the higher number of students.

There are also several skill problems in using the computer among the teachers because of the programme needs skillful teachers to use the programme. If there are a lot of teachers who are not skilful enough to master the programme, then the programme has a higher potential to fail in execution.

The third critic is the development process in VA in each examination depending on how frequent the school can give the assessment. The successful of Headcount programme is based on the school's commitment in carrying out the programme consistently and continuously. There are also some schools that cannot implement the programme because of the lack skillful teachers or due too big a number of students. It is much better taken in addition marks used not based on the whole target but from the other factors such as extra classes, drilling programme and group discussion. From that, the VA attained can be said as CVA (Contextual Value Added)

Another critic is VA has its own weaknesses caused by the lack data of the students' marks due to their absence during the examination and other reasons. These cannot determine their next TOV for the final year.

From the discussion above, we can gather that it is actually symbolizes more advantages rather than disadvantages regarding the implementation of this VA and Headcount Systems. Both programmes bring more success to the school itself and also improve the

school ranking in the League Table at the national level. The ranking is based on the raw data but does not show the real situation of the school.

The use of VA is able to depict the real situation for each school. The collected data is real data of the students can show the increasing marks after each test at school. The marks are getting better and tell us the teachers are doing a good job for their students. The ranking on the League Table cannot shows the real success of the school based on their previous examinations and the other factor did not counted as well. In UK, the contextual Value Added helps the school a lot to gain success among the school to implement their own SEF. The qualification to help like free food at school, race and ethnicity, extra classes and etc helps the students to success. Although the sosio-economy information contributes a little to evaluate the VA method itself based on the designation of longitudinal to measure the student's development and counted what have they learn from the national syllabus.

In conclusion, the VA should be used to show more about the school success. The increasing examination marks will bring more improvisation to the APM and GCSE publics examination. The school can plan more suitable programmes for their students according to their target marks and ability.

The VA enable the school to do the SEF easier by following the OFSTED report in order to evaluate the effectiveness of the teacher's teaching technique and school achievement. The use to describe the ability and real individual achievement. If there are any students who fail to follow the track planned by the school, the teachers can take recovery action from the beginning level.

According to the OFSTED 2007 Report, the uses of VA are as follow:

1. Rise for proportion of students gaining A+ and A GCSE grades across all subjects.
2. Ensure teaching makes much consistent use of assessment to ensure greater challenge to promote student's independence particularly in younger year groups.
3. If we do this, we will get outstanding next OFSTED.
4. If we do not make progress on these points we will be jumped on wife heavy boots!
5. We must show that we are using target setting and assessment for learning consistently and differentiating the work accordingly.
6. Claiming differentiation by outcome will not be accepted.

OFSTED 2007 (UK Handbook-MOE)

It is similar situation in Malaysia for the headcount uses:

1. Increased the teacher's passion in implementing the teaching and learning process.
2. Easier for the teacher to plan the recovery teaching process according to the student's ability.
3. To increase more pass with excellent percentage in each SPM examination since 2006.
4. In Johor , it helps to improve the ranking on the Table League from 12th places to 8th places in UPSR, PMR and SPM examination starting from the year 2006.
5. The teachers and students work hard to achieve the target together.

(Education of Ministry Report on Analysis of Examination Result 2005-2008)

These are several ways to improvise the implementation of VA:

1. Each department must take their own VA by collecting the complete information to calculate the VA systematically.
2. It must be made available to parents who want to track their children progress (and attendance) online.
3. All departmental assessment will have to be entered directly into assessment manager in SIMS (PC with SIMS access in every classroom) and this will at least have the potential advantage of being able to generate report from pre-existing data.
4. Using the regular assessment information to inform teacher to plan their teaching well.

Mindful caution must be used to judge schools as “ good school” or “bad schools” based on their value added measures. Further research on the influence of various types of value added required to make it more suitable to determine the school performance without any critics,

BIBLIOGRAPHY

Evans, H (2004). Contextual Value Added Model and Factors. Paper presented at the Secondary School Conference, London.

Mortimore, P. & Whitty, G, (1998). *Can school improvement overcome the effects of disadvantage ? In : P. Mortimore, The Road to Improvement: Reflectionon School Effectiveness* (pp. 299-315) Lisse: Sweets and Zeitlinger.

Ray, A. (2006) School Value Added Measures in England. *A paper for the OECD Project on the development of Value Added Models in Education System*. London: DCSF

Ministry Education of Malaysia – Education Act 1996

Ministry Education of Malaysia : Five Years Education Plan (PIPP – 2006 -2010)

Mengaplikasi Teori “Broken Windows” Di Sekolah

Oleh
Yew Kok Leh
Pengetua Kanan
SMK Jalan Mengkibol, Kluang

Sedikit Berkenaan Teori 'Broken Window'

Teori 'Broken Windows' atau 'The Broken Windows theory' adalah hasil kajian James Q. Wilson (*Shattuck Professor of Government at Harvard*) dan George L. Kelling (*research fellow at the John F Kennedy School of Government, Harvard*). Teori ini menyatakan bahawa kejadian jenayah adalah kesan yang tidak dapat dielakkan akibat daripada keadaan yang celaru* (*disorder*).

....Crime is an inevitable result of disorder.

Jika sekeping kaca tingkap yang pecah dibiarkan dalam keadaan begitu, orang yang lalu akan membuat kesimpulan bahawa tiada sesiapa peduli atau tiada orang bertanggungjawab tentang perkara itu. Kemungkinan besar, lebih banyak tingkap akan dipecahkan tidak lama lagi. Jika berterusan, keadaan anarki ini boleh merebak ke kawasan lain.

...one unrepaired broken window is a signal that no one cares, and so breaking more windows costs nothing. (It has always been fun.)

Adalah jelas bahawa ahli-ahli komuniti secara umumnya berasa takut dan terancam di persekitaran yang penuh dengan jenayah. Tetapi, mengikut Wilson dan Kelling, ramai orang lepas pandang satu sumber ancaman yang lain - gangguan oleh keadaan persekitaran yang celaru (*disorderly*). Sebagai contoh, satu masa dahulu ancaman utama penduduk perumahan awam di Boston bukan dari kes jenayah tetapi keadaan yang celaru dan kekurangan disiplin (*disorderliness and incivility*). Persekitaran yang penuh dengan kerosakan dan grafiti tanpa dikawal boleh mewujudkan ketegangan minda dan ketidakpastian sesiapa yang berada di situ tentang kemungkinan diserang oleh mana-mana pihak pada bila-bila masa. Kecelaru dan kejadian jenayah mempunyai hubungan yang rapat. Ahli psikologi sosial dan pihak polis mempunyai pendapat bahawa jika sekeping kaca tingkap sebuah bangunan itu pecah dan dibiarkan dalam keadaan begitu, kaca tingkap-tingkap yang lain akan dipecahkan tidak lama kemudian.

...anxiety stems from a fear of "real" crime and from a sense that the street is disorderly.... People assign a high value to public order.....

...disorder and crime are usually inextricably linked, in a kind of developmental sequence.

Sehubungan itu, untuk mengekalkan ketenteraman, keadaan persekitaran yang teratur (*orderly*) adalah amat penting - komuniti tanpa tingkap yang pecah. Dalam konteks ini 'tingkap pecah' juga mewakili kerosakan atau kecelaruan yang kecil

... Just as physicians now recognise the importance of fostering health rather than simply treating illness, so the police -- and the rest of us -- ought to recognise the importance of maintaining, intact, communities without broken windows.

seperti grafiti atau contengan di atas dinding, sampah di sana sini, tempatan paparan maklumat yang terbiar dan lain-lain.

Mengaplikasi Teori 'Broken Windows' Di Sekolah

Sekolah ialah sebuah komuniti mini dan merupakan satu subset kepada komuniti masyarakat yang lebih besar. Keadaan di dalam sekolah boleh mempengaruhi keadaan komuniti masyarakat secara umum kerana apabila murid-murid meninggalkan bangku sekolah mereka akan masuk ke komuniti yang besar itu. Walaupun masalah disiplin di kalangan murid sekolah secara umumnya adalah kurang serius berbanding dengan kejadian jenayah di masyarakat umum, namun demikian segala kejadian yang serius bermula dengan kejadian yang lebih kecil. Banyak penyebab masalah di komuniti besar juga menjadi penyebab masalah di sekolah. Masalah vandalisme, kerosakan yang disengajakan dan kecelaruan seperti dibincangkan oleh James Q. Wilson dan George L. Kelling juga boleh dicerminkan di dalam sekolah. Oleh yang demikian, dalam usaha menangani masalah sekolah yang serupa ini teori 'Broken Windows' boleh dijadikan rujukan yang praktikal dan amalan yang berkesan oleh pihak kepimpinan serta semua warga sekolah. Dengan kata lain, kajian James Q. Wilson dan George L. Kelling adalah lebih tertumpu kepada menangani masalah di komuniti yang besar seperti sebuah bandar, implikasi dan aplikasinya di sekolah tetap relevan.

Sekolah merupakan tempat yang murid-murid menghabiskan sebahagian besar masa mereka hampir setiap hari. Majoriti murid akan berasa bangga jika sekolah mereka berada dalam keadaan yang teratur (*orderly*), ceria dan selamat. Namun demikian semangat kekitaan dan cinta kepada sekolah perlu dipupuk. Sebaliknya akan berlaku jika pihak kepimpinan sekolah memberi mesej yang bercanggahan. (Dalam artikel ini, saya lebih suka menggunakan perkataan 'kepimpinan' daripada 'pengurusan' atau 'pentadbiran' sebab penyelesaian masalah yang berkaitan dengan kecelaruan di sekolah lebih bergantung kepada kepimpinan daripada pentadbiran atau pengurusan. Banyak perkara yang terlibat memerlukan usaha yang lebih daripada setakat menterjemahan arahan atau surat pekeliling dari pihak atasan.)

Insan-insan yang muda sangat peka dan mempunyai kemampuan untuk menilai kepimpinan sekolah melalui kaca mata mereka. Kecelaruan (*disorderliness*) seperti kaca-kaca tingkap pecah yang terbiar tanpa gantian, contengan-contengan di dinding, papan-papan notis yang tidak terurus dan sampah-sarap di merata-rata tempat akan memberi satu gambaran negatif di kalangan murid tentang kepimpinan sekolah - kurang berperihatin, kurang minat dan kurang ambil peduli. Dalam situasi ini, jika ada teguran yang berkaitan daripada guru atau pihak pentadbir dalam majlis seperti perhimpunan, murid-murid tidak akan mengambil serius tentang kerana mereka menganggap teguran itu sebagai rutin (*lip-service*). Jika kita meneliti teori 'Broken Windows' dan melihat dalam konteks sekolah, keadaan kecelaruan di sekolah seperti kerosakan dan vandalisme akan meningkat jika pihak kepimpinan tidak mengambil langkah segera untuk membetulkan keadaan dengan cepat. Perkara yang kecil seperti sekeping kaca tingkap yang terbiar berkemungkinan besar menjadi penyebab kepada kerosakan yang lebih besar apabila komuniti (termasuk murid, guru dan staf sokongan) hilang keyakinan, perasaan kekitaan dan kebanggaan terhadap sekolah sendiri. Begitu juga, masalah disiplin yang kecil kalau dibiarkan tanpa tindakan untuk membaikpulih akan berjangkit menjadi fenomena yang serius.

Kepimpinan di sini bukan terhad kepada kepimpinan pengetua(guru besar) atau penolong kanan sahaja. Pada peringkat makro kepimpinan mungkin bermaksud kepimpinan pengetua(guru besar) dan penolong kanan. Tetapi pada peringkat pertengahan dan mikro seperti di kelas, kepimpinan boleh bermaksud kepimpinan ketua bidang, ketua panitia, ketua unit dan guru kelas. Pada peringkat kelas umpamanya, keceriaan kelas dan tahap intelek murid-murid di dalam kelas itu tidak mempunyai korelasi yang jelas kerana usaha untuk menjadikan sebuah kelas itu ceria, bersih dan selamat tidak memerlukan tahap intelek yang sangat tinggi. Yang lebih penting lagi ialah kepimpinan guru kelas itu. Ada guru kelas yang dapat memimpin anak-anak murid dengan berjaya dalam hal mewujudkan suasana teratur (*orderly*) tidak kira kelas yang mana dipimpin oleh beliau. Seorang guru kelas yang tidak ambil perhatian tentang keadaan kelas, biarkan papan notis dalam keadaan tidak teratur, kotor, lantai yang dilonggok-longgok dengan sampah dan kaca tingkap yang pecah akan memberi mesej bahawa kecelaruan adalah amalan biasa dan boleh diterima. Selanjutnya, teori 'Broken Windows' boleh diamalkan di peringkat panitia, bidang dan unit-unit di sekolah berkenaan dalam urusan paparan maklumat, pembelian dan penyimpanan stok, penyediaan dan pengendalian program-program sama ada akademik, kokurikulum atau pun hal-ehwal murid.

Oleh yang demikian, setiap orang pemimpin di sekolah dari pengetua ke penolong kanan ke ketua-ketua unit dan guru kelas perlu membuat imbasan persekitaran (*environmental scanning*) - semakin tinggi sesuatu jawatan semakin luas persekitaran yang perlu diimbis. Semua pemimpin mesti peka terhadap 'tingkap pecah yang terbiar' (*unattended broken windows*) kerana sebarang kecelaruan yang kecil jika dibiarkan akan berjangkit menjadi satu masalah yang besar.

* Perkataan '*disorder*' dalam artikel ini menerangkan sesuatu keadaan yang tidak atur. Walaupun perkataan '*celaru*' digunakan sebagai terjemahan, namun begitu tetap ada perbezaan dalam erti sebenar antara dua perkataan ini. Oleh yang demikian, saya menulis ayat atau sebahagian daripada ayat yang asal supaya mesej yang asal dapat difahami dalam konteks yang sebenar.

Rujukan:

1. James Q. Wilson and George L. Kelling. *Broken Windows*.
http://socsoci.colorado.edu/~mciverj/2481_BrokenWindows.PDF
2. Malcom Gladwell. 2000. *The Tipping Point*. Little, Brown and Company, U.S.

KEPIMPINAN TRANSFORMASI :

SATU PEMUDAH CARA KE ARAH SEKOLAH UNGGUL

Hj Mohamad bin Hj Mahadi
Pengetua
SMK Tg Datuk Pengerang Johor

Norhizaliney bt Ibrahim
SMK Tg Datuk Pengerang Johor

PENGENALAN

Kepimpinan pengetua merupakan elemen penting dalam menentukan kejayaan, kecemerlangan dan keunggulan sesebuah sekolah. Hal ini demikian lantaran pengetua berfungsi secara serentak sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin yang bertanggungjawab memikul akauntabiliti mengemudi sekolah masing-masing. Sehubungan dengan itu, keberkesanan dan kecemerlangan sekolah, komitmen warganya dan produktiviti guru banyak bergantung kepada kemahiran kepimpinan pengetua yang berkualiti. Keberkesanan kepimpinan kini lazimnya diukur berdasarkan kemampuan pemimpin untuk mengubah tingkah laku kepimpinan dan mengurus sekolah dalam pelbagai konteks dan situasi (Bolman dan Granell, 1999).

Perancangan Strategik Jabatan Pelajaran Johor (2009-2011) menggalurkan Sekolah Unggul Penjana Generasi Terbilang sebagai visinya manakala misi perancangan tersebut adalah membangun potensi individu melalui pendidikan berkualiti. Pengarah Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Haji Sufaat Tumin menjelaskan bahawa sekolah unggul merupakan sekolah yang memenuhi beberapa kriteria khusus iaitu sekolah yang mementingkan kualiti, kejayaan yang berasaskan *outcome* bukan *output*, mengutamakan budaya kerja cemerlang dan sistem penyampaian yang berkesan.

Dalam usaha merealisasikan visi dan misi Jabatan Pelajaran Johor, para pengetua harus menyambutnya secara positif dan pada masa yang sama sanggup membuat anjakan paradigma kepimpinan dari gaya konvensional kepada pola kepimpinan yang dinamik dan terbuka kepada perubahan secara terancang dan sistematik. Maka dalam konteks ini, gaya kepimpinan transformasional telah diperkenalkan oleh Jabatan Pelajaran Johor sebagai mekanisme peneraju kepimpinan yang berdaya maju dalam kalangan pemimpin-pemimpin sekolah di negeri ini. Tindakan tersebut dianggap sesuai lantaran berdasarkan sorotan beberapa kajian yang pernah dijalankan oleh para sarjana mendapati kepimpinan transformasi merupakan salah satu pemudah cara ke arah pencapaian visi dan misi yang ingin direalisasikan oleh sesebuah organisasi.

PENGETUA SEBAGAI PEMUDAH CARA

Mengikut Fullan (1982), Pengetua adalah orang yang paling penting dalam membuat perubahan di sekolah. Pengetua boleh dianggap sebagai *goal-setter, advocator, initiator, communicator, suporter, coordinator, coach, evaluator, manager, information provider* dan *role model* dalam melaksanakan perubahan di sekolah.

Terdapat pelbagai gelaran yang diberikan kepada Pengetua dalam membuat perubahan di sekolah. Hall dan Hord (Huseein, 1993) mengatakan Pengetua sebagai pemudah cara perubahan yang mengandungi tingkah laku yang dinamik dan produktif. Pengetua yang dikategori begini menganggap peranan mereka ialah memberi sokongan dan bimbingan kepada guru-guru. Ada juga yang mengatakan Pengetua sebagai penjaga perubahan yang mempunyai tingkah laku yang pasif dan reaktif.

Selain daripada itu, sebahagian sarjana berpendapat, pengetua bertindak selaku pemudah cara perubahan kerana mereka dikatakan mempunyai tiga gaya tingkah laku iaitu sebagai responder, pengurus dan perintis. Gaya responder ialah gaya memberi peluang kepada staf untuk memimpin misalnya mereka diberi peluang mengemukakan pendapat sebelum keputusan dibuat. Gaya pengurus pula ialah tingkah laku yang responsif terhadap situasi atau orang di mana pengurus atau Pengetua memulakan tindakan dengan menyokong dan menyediakan kemudahan. Biasanya mereka hanya melibatkan diri berdasarkan apa yang telah ditetapkan sahaja. Perintis pula ialah gaya Pengetua yang mempunyai wawasan, dasar dan matlamat yang jelas. Gaya ini melibatkan Pengetua percaya apa yang dilakukannya adalah yang terbaik untuk sekolahnya. Pengetua dikatakan tegas, mempunyai pengharapan yang tinggi dan menjelaskan kepada guru bagaimana matlamat boleh dicapai. Ia juga tidak menerima sesuatu program itu tanpa melihat kesesuaiannya dengan keperluan sekolah. Sesuatu program akan dibincangkan bersama staf dan keputusan yang dibuat adalah berdasarkan kepada matlamat sekolah (Rutherford, 1984).

Satu kajian yang dijalankan ke atas guru-guru yang berkhidmat di sekolah menengah di sekitar zon bandar Johor bahru tentang "Gaya pemudah cara di sekolah: sejauh manakah pengetua-pengetua mengamalkannya", mendapati beberapa gaya pemudah cara yang telah diamalkan oleh pengetua-pengetua di sekitar Johor Bahru adalah cara terbaik kerana mereka mempunyai dasar dan matlamat yang jelas. Terdapat tujuh dimensi tingkah laku yang berkaitan dengan gaya pemudah cara iaitu;

- i) Penetapan matlamat
- ii) Menstruktur dan menyusun semula sekolah
- iii) Menguruskan perubahan
- iv) Bekerjasama dan menugaskan kerja
- v) Membuat keputusan
- vi) Memberi bimbingan dan sokongan
- vii) Penstrukturan peranan kepimpinan pengetua.

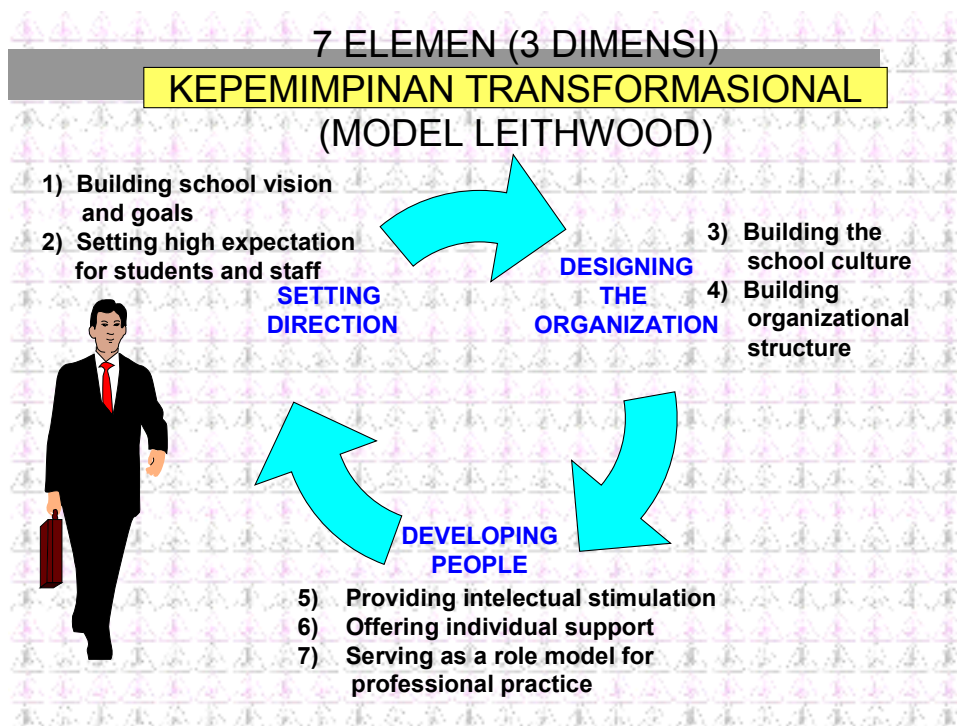
(Azizi Yahya, Mohammad Anuar dan Mohammad Yusope, UTM)

Berlandaskan dapatan kajian di atas jelas bahawa Pengetua perlu memainkan pelbagai peranan dari mula hinggalah ke akhir program perubahan tersebut. Melalui kepimpinan yang dinamik dan proaktif, sesuatu perubahan, pembaharuan dan inovasi dapat dilaksanakan secara berkesan.

KEPIMPINAN TRANSFORMASI

Teori Kepimpinan Transformasi ini juga dikenali sebagai Kepimpinan Karismatik (Max Weber, 1968), Kepimpinan Inspirational atau Institutional (Hunsaker, 1986). Asas kepada teori ini adalah pemimpin-pemimpin mengilhamkan atau menginspirasi para pengikutnya untuk mengenalpasti minat mereka dan melihat ke arah tujuan yang berfokus atau berpusat. Ini dapat diperkukuhkan lagi dengan pendapat beberapa penyelidik seperti Howell & Avolio (1993), Yukl (1989) dan Philip L. Hunsaker (1986) yang mempunyai pendapat yang sama iaitu pemimpin berusaha mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya dalam mencapai matlamat, visi dan misi yang ditetapkan.

Leithwood (1992), menjelaskan bahawa pemimpin transformasi merupakan pemimpin yang mampu membuat sesuatu perubahan dan pembaharuan dasar dengan lebih berkesan dan seterusnya melestarikannya dengan membangunkan kapasiti kepemimpinan dalam kalangan ahli organisasi. Konsep ini diperincikan oleh beliau melalui Model Kepimpinan Transformasi yang mengandungi tida dimensi dengan tujuh elemen utama seperti di bawah;



Dalam konteks pengurusan sekolah, Leithwood (1992, 1994) berpendapat bahawa gaya kepemimpinan transformasi ini sesuai untuk dilaksanakan di sekolah kerana ianya:

- i) berpotensi untuk membina komitmen yang tinggi dalam kalangan guru-guru yang diperlukan dalam agenda penstrukturan semula yang kompleks dan tidak jelas sifatnya.
- ii) berkemampuan untuk mempertingkatkan keupayaan guru-guru dan memberikan respon yang produktif kepada agenda yang telah dirancang.

Ekoran daripada model tersebut, pada tahun 1997, Leithwood & Jantzi telah menyesuaikan dengan dapatan-dapatan kajian empirikal untuk kegunaan di sekolah (Leithwood, 1994; Leithwood & Steinbach, 1995) dengan mengemukakan enam dimensi kepemimpinan sekolah. Dimensi-dimensi tersebut adalah;

- i) **Pembentukan visi dan matlamat**

Tingkhilaku Pengetua yang bertujuan untuk mengenalpasti peluang-peluang baru kepada sekolah, membentuk, menghubungkan dan mengilhamkan guru-guru dengan visi masa depannya dan membentuk kata sepakat (consensus) tentang matlamat dan keutamaan-keutamaan sekolah.

ii) Pembentukan stuktur pemuafakatan dalam membuat keputusan

Tingkhilaku Pengetua yang bertujuan untuk menggalakkan penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan dan menanamkan sifat-sifat kepimpinan kepada guru-guru.

iii) Menonjolkan amalan profession yang baik

Menunjukkan tingkah-laku yang boleh dicontohi oleh guru-guru dan menunjukkan sikap keterbukaan untuk membuat perubahan berdasarkan idea-idea atau kefahaman yang baru.

iv) Memberikan sokongan secara individu

Menunjukkan rasa hormat dan penghargaan kepada guru-gurunya dan mengambil berat tentang perasaan dan keperluan mereka.

v) Menyediakan rangsangan intelektual

Tingkah laku Pengetua yang mencabar guru-guru supaya mengkaji semula andaian-andaian tentang tugas-tugas mereka dan berfikir semula bagaimana tugas-tugas tersebut boleh atau sepatutnya dilakukan.

vi) Menjangkakan hasil kerja yang terbaik.

Tingkhilaku Pengetua yang menunjukkan pengharapannya untuk melihat kecemerlangan, kualiti dan hasil kerja yang terbaik dari guru-guru.

KEPIMPINAN TRANSFORMASI SEBAGAI PEMUDAH CARA

Keupayaan sesebuah oeganisasi menempa kejayaan sememangnya bergantung kepada banyak faktor. Selain daripada mempunyai ilmu yang mapan, ketrampilan kepimpinan dan pengurusan, pasukan yang berkesan, komitmen dan iltizam yang ampuh dikenalpasti sebagai salah satu pembolehubah utama bagi menjamin organisasi merealisasikan misi dan visi. Justeru pemimpin yang mampu bertindak selaku pemudah cara yang berkesan di sekolahnya dan dapat pula menghayati serta menerapkan elemen-elemen transformasi dalam kepimpinannya secara kolektif dan kolaboratif didapati berupaya meneraju perubahan secara terancang yang akhirnya mencapai status sekolah unggul.

Berdasarkan huraian dapatan kajian yang dijalankan oleh beberapa penyelidik, dapat dilihat terdapat satu hubungan yang kuat di antara kepimpinan transformasi dan pemudah cara kearah merealisasikan sekolah unggul.

Melalui kajian yang dijalankan oleh Azizi Yahya, Mohammad Anuar dan Mohammad Yusope (UTM) telah menetapkan tujuh dimensi tingkah laku yang berkaitan dengan gaya pemudah cara pengetua. Walaubagaimanapun setelah dianalisis hasil kajian mendapati hanya lima dimensi pemudah cara yang mendapat min tertinggi dan bersesuaian, iaitu ;

i) Penetapan matlamat sekolah

Matlamat merupakan hala tuju sekolah atau organisasi. Ia menjadi pedoman kepada segala tindak tanduk dan perancangan warga sesebuah sekolah. Justeru, untuk membolehkan matlamat atau visi sekolah dikongsi bersama secara sepenuhnya oleh semua warga sekolah pengetua harus bijak menyusun rencana penyediaan misi dan visi sekolah. Antara langkah yang perlu dijalankan bagi membolehkan semua warga mengangap visi sekolah merupakan wawasan mereka adalah;

- a. Meyediakan pasukan yang menyediakan draf matlamat sekolah yang diwakili oleh wakil-wakil komponen dalam organisasi sekolah.
- b. Mengenal pasti perkara-perkara yang perlu dimajukan untuk tindakan perubahan di sekolah
- c. Membentang dan meminda matlamat sekolah sekiranya perlu berdasarkan maklum balas daripada warga sekolah.
- d. Menguar-uarkan visi dan misi sekolah secara terancang dan sistematik.
- e. Menyediakan program-program penghayatan visi dan misi sekolah dalam kalangan warganya.

ii) Penstrukturan dan penyusunan semula sekolah

Dalam konteks pengurusan di sekolah, penambahbaikan perlu dilaksanakan dari semasa ke semasa. Melakukan program nilai tambah ini boleh dalam bentuk melibatkan perubahan atau pun sebaliknya. Oleh hal yang demikian, pemerhatian dan dapatan kajian menunjukkan pendtrukturan semula organisasi merupakan tindakan lazim oleh pengetua dalam rangka meningkatkan kualiti pengurusan dan prestasi sekolah.

Penyusunan semula sekolah boleh melibatkan apa sahaja bidang pengurusan di sekolah. Sebagai contoh dalam domain kurikulum, Majlis Tadbir Sekolah yang dipengerusikan oleh pengetua, mungkin memutuskan untuk menukar-nukar guru-guru mata pelajaran mengikut kelas peperiksaan, mengganti ketua-ketua panitia atau melantik Setiausaha Kurikulum 2 sekolah yang bertujuan membantu tugas Setiausaha Kurikulum 1 yang terlalu banyak. Semua tindakan ini seelok-eloknya diambil berlandaskan keputusan mesyuarat yang dipersetujui bersama agar pelan perubahan tersebut berjalan lancar dan berkesan tanpa timbul sebarang perkara berbangkit yang menjadi halangan pembaharuan dijalankan.

iii) Bekerjasama dan menugaskan kerja

Warga sekolah yang memahami dan menyertai arus perubahan yang dijalankan di sekolah akan bersama-sama menggembeling tenaga dan usaha bagi memastikan objektif perubahan di sekolah tercapai sepenuhnya. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab pengetua dan pasukan pentadbirannya untuk membina pasukan kerja melibatkan semua warganya untuk bergerak dengan matlamat dan harapan yang sama.

Fenomena organisasi yang sedemikian rupa merupakan petunjuk baik bahawa organisasi atau sekolah terlibat memang berdaya maju. Ini kerana pasukan kerja besar yang sedia ada akan memungkinkan segala perancangan dan program sekolah dijayakan dengan sepenuh hati dan penuh tanggung jawab serta komitmen. Kepuasan

hasil nikmat kejayaan setiap program akan dikongsi bersama oleh semua warga hingga akhirnya menjadikan segala kerja menjadi mudah dan mampu melahirkan outcome yang berkualiti seperti dicirikan oleh sekolah unggul.

iv) Membuat keputusan

Membuat keputusan dalam apa keadaan sekalipun sememangnya bukan satu perkara yang mudah. Hal ini demikian kerana setiap keputusan yang pengetua ambil akan mempunyai rantaian impak yang perlu ditelaah dengan sebaik-baiknya terlebih dahulu. Oleh kerana itu dalam teori Pemikiran Lateral yang dipelopori oleh Edward de Bono, pengetua perlu menimbang segala faktor yang berkaitan perkara yang ditimbang bagi menjamin keputusan yang dibuat adalah tepat dan tidak membawa impak negatif kepada organisasi.

Kesilapan membuat keputusan boleh sahaja menggugat budaya kerja cemerlang sedia ada di sekolah yang akhirnya sekaligus mengundang masalah dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Maka dalam hal ini, pengetua dan pasukan tadbirnya perlu mengambil kira standard harapan sekolah, memahami secara jelas data-data berkaitan, melihat keperluan menjaga kepentingan stake holder, keupayaan dan kemudahan sumber manusia dan fizikal dan yang paling penting sebaik-baiknya keputusan dibuat berdasarkan mesyuarah atas landasan kepentingan organisasi dan peribadi. Jika semua itu terpelihara, pengalaman membuktikan impian menjadi sekolah unggul akan terbentang tanpa banyak halangan.

v) Memberi bimbingan dan sokongan

Seseorang pengetua yang menerajui perubahan di sekolah seharusnya bertindak membantu, mempercayai dan mempunyai keyakinan akan guru-guru di sekolahnya berkaitan bertanggungjawab mereka dalam melaksanakan sebarang perubahan yang telah dipersetujui bersama. Namun demikian, pengetua dan pasukan tadbir tidak pula boleh terlepas tangan berhubung perkara ini.

Maka secara berterusan mereka perlulah diberi bimbingan sama ada dari aspek teknikal mahupun taktikal dan content atau prosedur. Langkah-langkah pengukuhan ini yang dilakukan secara berterusan akan membentuk warga kerja yang berilmu dan berpengalaman. Apa yang lebih penting impak akhir daripada proses ini adalah mereka berasa diri mereka berharga, kehadiran yang bermakna dalam organisasi selain tersemai rasa sayang dan 'terhutang budi' kepada sekolah yang menyuburkan kompetensi mereka. Jelasnya, sekolah yang memiliki warga yang berkualiti sudah pasti berupaya menjadi sekolah yang berkualiti unggul.

Dapatan kajian di atas, menunjukkan bahawa kelima-lima dimensi pemudah cara yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di sekolah menengah di daerah Johor Bahru adalah seiring dengan dimensi-dimensi kepimpinan transformasi yang diutarakan oleh Leithwood & Jantzi (1997). Oleh yang demikian adalah dijangka pemimpin-pemimpin sekolah khususnya dalam kalangan pengetua yang berjaya mendasari kepimpinan transformasi dan diadun pula dengan gaya pemudahcara akan tidak menghadapi banyak masalah untuk menjadikan sekolahnya sebuah sekolah unggul.

KESIMPULAN

Kepimpinan Pengetua merupakan peneraju utama pengurusan pembangunan pendidikan ke arah kejayaan dan kecemerlangan sekolah. Ini adalah hakikat. Namun, pengetua secara bersendirian tidak akan mampu menjana keunggulan sekolahnya. Oleh hal yang demikian,

seseorang pengetua harus bijaksana dan bijak laksana dalam rangka merencana unsur-unsur perubahan di sekolah agar impian sekolah dan semuaarganya menjadi kenyataan. Kesiapan sikap menerima perubahan secara kolektif perlu dipastikan dalam kalangan warga selain daripada kemapanan para pemimpin dan pasukannya dalam apa jua ilmu berkaitan dengan perubahan dan pembaharuan. Berbekalkan ciri-ciri tersebut adalah dijangka gelombang transformasi disekolah kelak mampu melahirkan sekolah unggul seperti dicita-citakan oleh Jabatan Pelajaran Johor dan semua warga kerjanya.

RUJUKAN

- Azizi Hj.Yahaya, Mohd Anuar Abd.Rahman dan Mohamed Yusope Hassan. 2004. *Gaya pemudah cara perubahan di sekolah: Sejauhmanakah pengetua-pengetua mengamalkannya*. Fakulti Pendidikan, UTM.
- Bolman, L., Bloch,H.W., & Granell, E. 1999. Versatile Leadership: A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Managers. Kertas kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid Sepanyol (ms 1-20 atas talian). www.bloch.ukmc.edu/classes/bolman.
- Fullan, M.D. 1982. *The meaning of educational change*. NY: Teachers College Press. Dalam Norman. S. J. *The human face of school reform*. Indiana Universty Fort Wayne.
- Hall and Hord (Hussien Mahmood, 1993 :53). *Kepimpinan dan Keberkesanan sekolah*. Dewan Bahasa Dan Puataka : Kuala Lumpur.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. 1993. *Transformational leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
www.scribd.com/doc/2158492/Gaya-Kepimpinan-Pengetua
- Hunsaker.P.L.1986. *Managing Organizational Behavior*. USA : Addison – Wesley Publishing Com.
www.scribd.com/doc/2158492/Gaya-Kepimpinan-Pengetua
- Leithwood K. 1992. *The move toward Transformational Leadership*. *Educational Leadership*, 49 (5): 8-11.
www.scribd.com/doc/2158492/Gaya-Kepimpinan-Pengetua
- Leithwood, K. A. 1994. *Leadership for school restructuring*. *Educational Administration Quarterly*.
www.scribd.com/doc/2158492/Gaya-Kepimpinan-Pengetua
- Leithwood, K and Steinbach R.1995. *Expert problem solving: Evidence from school and district leaders*. New York: SUNY.
- Leithwood K. & Jantzi D.1997. *Explaining variation in teachers' perceptions of principals' leadership: a replication*. *Journal of Educational Administration*, 35 (4), 312-331.
www.scribd.com/doc/2158492/Gaya-Kepimpinan-Pengetua

Sufa'at Tumin. 2009. Perancangan Strategik Jabatan Pelajaran Negeri Johor
2009-2011 . Jabatan Pelajaran Negeri Johor.

CATATAN