

KOLEKSI REFLEKSI MENTEE TENTANG PROGRAM KONSULTASI KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN SEKOLAH TAHUN 2007

1.0 PENDAHULUAN

Program Konsultasi Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah telah dijalankan oleh empat orang Perunding Kanan dari Institut Aminuddin Baki bermula pada bulan April 2007 secara berpusatkan sekolah. Negeri-negeri yang terlibat adalah Kelantan, Kedah, Negeri Sembilan dan Melaka serta Sabah. Seramai 160 orang pemimpin sekolah dari 20 buah sekolah yang terdiri daripada Pengetua, Guru Besar, Penolong Kanan, Ketua Bidang dan Ketua Panitia sedang mengikuti program tersebut. Pemilihan sekolah ditetapkan oleh Jabatan Pelajaran Negeri yang berkaitan mengikut satu kontinuum berdasarkan penarafan status sekolah mengikut instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) iaitu sekolah gemilang (sekolah kluster), sekolah cemerlang, sekolah baik, sekolah sederhana dan sekolah yang berpotensi untuk dipertingkatkan.

Program Konsultasi tersebut adalah satu proses berterusan dalam membimbing pemimpin sekolah ke arah kecemerlangan dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah dengan menggunakan kaedah *mentoring, coaching dan counseling*. Perunding Kanan menjalankan sesi konsultasi di sekolah setiap bulan mengikut keperluan sekolah masing-masing. Bimbingan dijalankan dalam suasana mesra (*collegial*) dengan mengaplikasikan prinsip-prinsip andragogi dan *mode of consultancy* adalah reflektif dan kolaboratif (Schon, 1988 , Glickman, 1992).

2.0 TAJUK DAN ISU PERBINCANGAN BERKAITAN KEPIMPINAN DAN PENGURUSAN SEKOLAH

Dimensi penting bagi melengkapkan pemimpin sekolah dalam Program Konsultasi boleh dibahagikan kepada tiga kategori teras iaitu :

- Pengurusan Kecemerlangan Diri Pemimpin Sekolah
- Kepimpinan Profesional
- Kemahiran dalam pengurusan sekolah

Tajuk-tajuk di bawah setiap dimensi telah disenaraikan dalam Kertas Konsep Program Konsultasi Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah yang disediakan oleh Perunding Kanan. Rekod tentang topik-topik yang telah dibincang antara Perunding Kanan dan mentee-mentee dalam sesi konsultasi adalah seperti berikut :

PENGURUSAN KECEMERLANGAN DIRI

Effective Personal Leadership

Kecerdasan Emosi (EQ)

Kecerdasan Sosial (SQ)

Kemahiran Asas Kaunseling

Kemahiran Komunikasi Berkesan

Kemahiran membuat keputusan berkesan

Kemahiran Mengendalikan mesyuarat

Kemahiran Mengurus Konflik

Kemahiran Pemikiran Analitikal, Kreatif & Inovatif

Kepimpinan Guru Dalam Bilik Darjah

Leadership & Excellence Sustainability

Motivational Sustainability

Pengurusan Tekanan

Perhubungan Interpersonal

Professional Image Building

Professional Image Grooming

Profisiensi Bahasa Inggeris

STAIL/MODEL KEPIMPINAN

5 Exemplary Leadership Practices

Hierarchy of Leadership

Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan Situasional

Mengurus Perubahan

Smart Partnership

KEMAHIRAN PENGURUSAN SEKOLAH

Cara meningkatkan motivasi pelajar

Mekanisme Pengurusan Berkesan : DEFFRAAC

Motivasi guru dan staf sokongan

Pengurusan Asrama Berkesan

Pengurusan Kebajikan Guru, Staf & Murid

Pengurusan Kecemerlangan

Pengurusan Kewangan dan Akaun

Pengurusan Kokurikulum

Pengurusan Kurikulum

Pengurusan Pejabat

Pengurusan Perubahan

Pengurusan staf swasta

Pengurusan Sumber Manusia & Sahsiah

Perancangan Strategik Berdasarkan PIPP

Quality Assurance & Quality Enhancement

Sustainability of Excellence

Team Management : ARRAS

Dari analisis kajian keperluan dikesan bahawa pemimpin sekolah memerlukan banyak bimbingan dalam pengurusan kecemerlangan diri dari segi kecerdasan emosi dan sosial jika dibandingkan dengan keperluan bimbingan dalam stail atau model kepimpinan. Ini bermakna mereka sedar bahawa aspek kecermerlangan diri adalah stail kepimpinan yang berkesan dalam pengurusan kecermerlangan sekolah. Dikesan juga bahawa mentee-mentee memerlukan banyak bimbingan dari segi teknikal iaitu kemahiran-kemahiran pengurusan sekolah. Tajuk-tajuk teknikal seperti Pengurusan sumber manusia, iaitu guru dan staf sokongan, memotivasikan pelajar dan lain-lain memang ada kaitan dengan kecerdasan emosi. Keperluan tersebut adalah selaras dengan apa yang diutarakan oleh Goleman (1998) bahawa *IQ will give you the job but EQ will give you the*

promotion. Jadi mentee-mentee perlu menguasai kemahiran-kemahiran dari kedua-dua dimensi ini agar kecemerlangan sekolah dapat diwujudkan.

3.0 REFLEKSI MENTEE TENTANG KEBERKESANAN PROGRAM KONSULTASI

Kepentingan penilaian keberkesanan sesuatu program tidak dapat dinafikan. Hakikat ini telah lama dinyatakan oleh pakar-pakar dalam pengurusan program atau projek. Memandangkan Program Konsultasi ini mengikut *mode* yang berbentuk reflektif, maka mentee-mentee telah diminta membuat refleksi tentang manfaat yang telah diperolehi dari program tersebut. Tujuan menilai program secara reflektif adalah untuk :

- memahami keperluan pemimpin sekolah ke arah mencemerlangkan sekolah masing-masing;
- menilai keberkesanan sistem penyampaian (*delivery system*) program konsultasi secara *bottom-up* untuk penambakan Program Konsultasi

dan

- menilai impak kesesuaian Program Konsultasi kepada mentee dalam pembangunan kepimpinan peribadi dan kepimpinan profesional yang akan mempengaruhi keberkesanan pengurusan sekolah.

Dalam usaha merakamkan refleksi mentee, Perunding Kanan telah menggunakan kerangka yang dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu kepimpinan peribadi, kepimpinan profesional dan kemahiran pengurusan sekolah. Mentee

diminta mengimbas kembali sejauhmanakah program konsultasi yang berlandaskan tiga dimensi tersebut dapat membantu mereka dalam pengurusan sekolah masing-masing. Refleksi mentee merupakan satu *initial assessment* dan ia berkaitan dengan sikap mentee terhadap program. Rakaman bertulis mereka adalah kualitatif dalam bentuk diskriptif kerana kaedah ini boleh memberi *insight* secara mendalam tentang kemajuan mentee-mentee yang mengikuti program ini.

Pada keseluruhannya hasil refleksi mentee adalah membanggakan. Walau bagaimanapun adalah terlalu panjang untuk melaporkan kesemua refleksi, pandangan serta komen yang dihasilkan oleh mentee. Namum begitu setelah membaca dan meneliti refleksi terdapat beberapa maklumbalas yang amat penting dan boleh dijadikan landasan bagi Perunding Kanan dalam menjayakan Program Konsultasi ke arah melahirkan lebih ramai lagi pemimpin sekolah yang berkualiti.

3.1 INDAH KHABAR INDAH RUPANYA.

Dikesan bahawa semua mentee merasa amat bangga dan bertuah kerana sekolah mereka terpilih untuk program konsultasi sekaligus mendapat bimbingan dan bantuan dalam selok-belok pengurusan dan kepimpinan sekolah. Mereka menganggap peluang ini umpama '**bulan jatuh ke riba**' dan untuk itu, mereka amat bersyukur dan mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Institut Aminuddin Baki kerana mengadakan program konsultasi ini.

3.1.1 SAMBUTAN PROGRAM KONSULTASI

Program Konsultasi mendapat sambutan yang positif dari mentee-mentee. Ini terbukti daripada refleksi yang telah mereka tulis seperti berikut :

Perunding Kanan IAB yang kaya dengan pengalaman dan amalan-amalan yang diketengahkan kepada kami adalah disokong dengan teori. Ini memberikan satu kerangka kepada sekolah untuk melaksanakan usaha-usaha mencemerlangkan sekolah. Pendekatan yang digunakan dalam program ini ialah mentoring dan andragogi di mana keperluan klien diutamakan.

Program Konsultasi ini memberi kami dan SC berbincang, bertukar-tukar buah fikiran dalam suasana yang mesra tanpa merasa takut atau intimidated.

Kehadiran Perunding Kanan ke sekolah mengikut jadual yang diatur dengan membawa pelbagai bahan untuk perbincangan, seterusnya melaksanakannya, memantapkan lagi gabungan tenaga bersama memperkasa pembangunan sekolah berkaitan hal pentadbiran khususnya kurikulum, hal-ehwal murid dan kokurikulum sekolah.....

Perbincangan seumpama ini sangat berguna dalam pengurusan organisasi dalam tugas saya sebagai seorang Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan kini sebagai Penolong Kanan Pentadbiran dan Akademik. Melalui teori-teori kepimpinan yang disampaikan berserta contoh-contoh aplikasi dapat memberikan keyakinan kepada saya dalam menjalankan tugas seharian apatah lagi apabila berhadapan dengan sebarang cabaran.

Dari segi input, mentee-mentee pula mencatatkan :

Program ini banyak memberi input yang dapat meningkatkan lagi kredibiliti dan keprofesionalisme Pengetua dan juga pentadbir.

dan

.....ia banyak memberikan input yang boleh digunakan terutamanya dalam pengurusan sekolah .

Dalam nada yang sama, mentee- mentee yang lain pula berkata :

Program yang telah dibuat ini merupakan satu langkah yang sangat berkesan dalam memberi input baru bagi melincinkan lagi urusan pentadbiran sekolah.

3.1.2 MOTIVASI DAN KEYAKINAN

Mentee menganggap Program Konsultasi ini sebagai satu motivasi bagi mereka. Ini jelas daripada ungkapan-ungkapan yang mereka tulis :

Kehadiran Perunding Kanan menjadi ibarat 'suntikan baru' yang dapat menggerakkan seluruh warga sekolah ke arah mencapai visi dan misi sekolah.

Ia meningkatkan motivasi pentadbir dalam mentadbir sekolah dan menaikkan self-esteem pengetua dan penolong-penolong kanan.

dan seorang mentee lain pula menyatakan :

Secara peribadi, saya merasa program seperti ini adalah satu program yang amat bermakna kerana ia banyak memberi dorongan dan motivasi kepada saya meningkatkan prestasi saya.

Perkara yang sama dinyatakan dengan jelas juga oleh seorang mentee lain yang baru bertukar ke sebuah sekolah cemerlang. Beliau menulis :

Bagi saya program ini sangat berfaedah kerana ia membantu saya meningkatkan lagi keyakinan diri saya dalam mengurus sekolah, khususnya sekolah cemerlang. Bukan mudah untuk mengekalkan nama dan imej sebuah sekolah cemerlang. Expektasi masyarakat, ibu bapa dan pihak atasan juga sangat tinggi. Tentu kami tidak mahu visi dan misi Kementerian Pelajaran

Malaysia ini gagal. Justeru, bimbingan daripada Perunding Kanan amat berharga.

Di samping itu, seorang mentee lain pula berpendapat bahawa :

Guru Besar dan Penolong-Penolong Kanan lebih yakin tentang kebolehan diri untuk memimpin dan mengurus sekolah dalam usaha membawa perubahan-perubahan dari segi fizikal, sistem sekolah, sikap guru, sistem pengurusan dan stail kepimpinan.

3.1.3 PENINGKATAN KEPIMPINAN MELALUI *LEADERSHIP PRACTICE INVENTORY* (LPI)

Kebolehan membuat refleksi dan penilaian sendiri melalui LPI (*Leadership Practice Inventory* (Kouzes dan Posner, 1995)) merupakan satu kemahiran yang diperolehi untuk meningkatkan kepimpinan diri telah diutarakan oleh mentee-mentee yang terlibat dalam Program Konsultasi. Ini jelas dapat dilihat daripada ungkapan-ungkapan seperti berikut :

Menerusi 5 amalan pemimpin contoh yang diberikan, ternyata ia dapat membantu pihak pentadbir dan pengurusan sekolah dalam hal-hal berkaitan penilaian sendiri. Penilaian guru terhadap pentadbir dan penilaian pentadbir terhadap pentadbir lain telah memberi gambaran prestasi semasa semua pentadbir. Mana-mana pentadbir dapat mengetahui pandangan orang lain terhadap dirinya dan sekiranya ada kelemahan tertentu, maka seseorang pentadbir akan berusaha memperbaiki kelemahan tersebut.

Melalui LPI dan refleksi serta penilaian dari rakan-rakan, saya menyedari kekuatan dan kelemahan yang ada pada diri sendiri, dengan itu, saya sekarang berusaha mempertingkatkan kualiti kepimpinan saya.

Guru-guru mula membuat refleksi terhadap pengajaran mereka, komunikasi sesama rakan sejawat serta hubungan mereka dengan Allah/ Tuhan.

Berdasarkan soal selidik LPI, Guru Besar dan Penolong Kanan dapat mengukur sejauhmanakah tahap keberkesanan kepimpinan serta dapat meningkatkan lagi kekuatan dan mengatasi kelemahan dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah.

Secara ringkas mentee-mentee berpendapat bahawa :

LPI telah membuka minda untuk membentuk diri sebagai pemimpin berkesan. Dapatan-dapatan daripada LPI telah mengesan kelemahan yang perlu diperbaiki dengan serta merta.

Program ini dapat memberikan kesedaran kepada individu tentang kelemahan dan bagaimana cara untuk memperbetulkan kesilapan.

Ia mendedahkan satu cara menyemak diri sendiri dan mengenal pasti kehendak subordinat dan pentadbir dapat berusaha untuk berada pada tahap jangkaan yang sepatutnya ada.

3.1.4 KEMAHIRAN PENGURUSAN KONFLIK DAN TEKANAN

Mentee yang terlibat dalam program ini telah mengutarakan satu kemahiran yang perlu ada pada mereka iaitu pengurusan konflik dan tekanan serta pengurusan staf atau ibu bapa yang bermasalah. Dalam hal ini, mentee-mentee menyatakan :

Di kalangan Guru-Guru Penolong Kanan, mereka bersependapat bahawa sesi konsultasi telah berjaya merungkai kekusutan dan konflik antara mereka. Konflik dalaman ini terjadi disebabkan kurang kefahaman terhadap tugas rakan-rakan lain serta berlaku 'communication breakdown'. Selepas beberapa sesi konsultasi, kerjasama antara semua Guru Penolong Kanan menjadi lebih baik dan mereka saling bantu membantu.

Seorang mentee yang menumpang Program Konsultasi selepas beliau dilantik sebagai pengetua baru pula menambah :

.....mendapat kesedaran bahawa mengurus sumber manusia amat berbeza dengan mengurus mesin atau lain-lain kerana setiap individu itu unik yang memerlukan pendekatan berbeza dalam menyelesaikan sebarang konflik yang timbul. Setelah mengikuti dua sesi, minda lebih terbuka dan lebih rasional.

.....mendapat dengan jelas dan praktik beberapa kemahiran yang amat penting bagi seseorang pemimpin seperti menangani konflik dan tekanan. Ini membantu kami dalam mengenalpasti punca kedua-dua keadaan itu dan menangani masalah-masalah yang timbul di kalangan staf dengan bijak dan berkesan.

3.1.5 KERJA SEPASUKAN DAN HUBUNGAN ANTARA PERSEORANGAN

Tidak boleh dinafikan bahawa kerja sepasukan adalah merupakan faktor kritikal yang perlu ada dalam sesebuah organisasi. Dalam hal ini, seorang pengetua menyatakan:

Kerjasama erat antara Konsultan Kanan dengan pengetua dan barisan guru kanan telah memberikan impak kepada cara bekerja dan semangat teamwork di sekolah ini.

Refleksi beliau disokong oleh seorang Penolong Kanan melalui ungkapan di bawah :

Perbincangan yang diberikan juga dapat mewujudkan kerjasama berpasukan yang erat antara pentadbir mengurus sekolah. Semangat kerjasama berpasukan ini penting bagi mewujudkan satu semangat berpasukan yang lebih besar lagi melibatkan semua warga sekolah dari peringkat tertinggi sehingga ke peringkat rendah. Hal ini mula terbukti apabila sekolah telah mencapai kejayaan dan mendapat perhatian serta penghargaan dari masyarakat sekitar. Contohnya dalam sambutan Hari Kemerdekaan peringkat sekolah dan daerah, semangat kekitaan dan kerja pasukan sangat ketara.

Program ini dapat memupukkan hubungan yang erat antara warga sekolah (team spirit) khususnya dalam melaksanakan program-program sekolah. Ini juga dinyatakan oleh mentee-mentee dalam refleksi mereka :

Program ini membantu saya untuk menangani hubungan dengan rakan sekerja dan pelajar. Hubungan interpersonal dengan rakan sekerja dapat diperbaiki dan mewujudkan suasana yang lebih harmoni.

Dari aspek hubungan antara guru - guru dan guru - pentadbir, sesi konsultasi ini dapat mencetuskan pelbagai idea bagaimana untuk meningkatkan kedua-dua bentuk hubungan tersebut. Kita juga dapat mempelajari kaedah berkomunikasi secara berkesan melalui interpersonal atau intrapersonal berdasarkan pengalaman dan pertukaran idea masing-masing.

3.1.6 PENJELASAN KONSEP SEKOLAH KLUSTER

Salah satu aspek penting yang boleh disentuh daripada penulisan mentee-mentee ialah usaha melaksanakan program sekolah kluster bagi memastikan

kejayaannya. Sesi konsultasi telah membantu mentee-mentee memahami konsep tersebut dengan merancangkan pelan startegik seperti yang ditulis oleh mentee berikut :

Sesi ini mendapat info mengenai pelaksanaan Sekolah kluster dan aspirasi KPM..... mendapat panduan untuk menonjolkan niche area sekolah. Tindakan susulan adalah pembentukan JK Sekolah kluster untuk menghasilkan kertas kerja perancangan startegik.

Perkara ini juga ditekankan oleh mentee-mentee lain :

Hasil dari konsultasi tersebut dapatlah dirumuskan bahawa program ini telah dapat membantu menambahkan pengetahuan tentang sekolah kluster dengan lebih mendalam.

Meningkatkan pemahaman guru dan staf tentang sekolah kluster....

Mengurangkan tekanan perasaan guru tentang sekolah kluster apabila diberi penerangan oleh Perunding Kanan. Guru faham makna sekolah kluster dan dapat menjawab pertanyaan daripada ibu bapa, sekolah-sekolah dan masyarakat sekitar.

Perkongsian merangkumi perkara utama iaitu pendedahan mengenai sekolah kluster serta persediaan ke arah sekolah kluster..... Persediaan ke arah sekolah kluster perlu kepada perubahan diri, terus belajar dan berusaha.....

Mendapat pendedahan terkini tentang isu-isu semasa berkaitan pendidikan di Malaysia khususnya pelaksanaan sekolah kluster dan rancangan stratgik bagi bidang kebitaraan diberi tunjuk ajar dengan mendapat garis panduan untuk parade the school.

Kesan penjelasan tentang konsep sekolah kluster dari Perunding Kanan dirakamkan oleh seorang mentee :

.....kesediaan untuk menerima beban tugas bagi merealisasikan hala tuju sebagai sekolah kluster lebih terbuka dan komitmen setiap warga sekolah lebih bersepadu

dan

.....memberi idea baru yang boleh dilaksanakan di sekolah bagi menjana sekolah sebagai sekolah kluster.

3.1.7 MENINGKATKAN DAN MENGUASAI ILMU DAN KEMAHIRAN

Dalam mengendalikan pengurusan dan kepimpinan sekolah, sudah tentulah pemimpin sekolah perlu sentiasa meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran agar mereka mampu menangani perubahan yang begitu banyak dalam dunia pendidikan. Perkara ini diakui oleh mentee-mentee dan mereka bersyukur program konsultasi telah membantu mereka mengurus perubahan dengan melengkapkan diri dengan ilmu dan kemahiran dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah. Dari segi perkongsian ilmu, antara lain mereka menulis :

Amat berguna dalam pengurusan organisasi kerana melalui teori-teori kepimpinan beserta contoh-contoh aplikasi daripada pengalaman sebenar SC IAB, dapat memberikan keyakinan kepada saya dalam menjalani apabila berhadapan dengan tugas seharian, apabila berhadapan dengan cabaran.

Pandangan ini agak penting kerana ia adalah selaras dengan apa yang disebut oleh Senge (2006) bahawa ***the most powerful learning comes from direct experience .***

Ilmu banyak dikongsi dan dicurah untuk percambahan minda.... menimbulkan kesedaran bahawa ada cara lebih baik, lebih touching untuk mengurus sekolah.... penyediaan dan pemantapan Buku Rekod Mengajar secara lebih lengkap dan berkesan.... penulisan Refleksi dalam buku Rekod Mengajar lebih spesifik....

Sekolah dapat meningkatkan cara menggalakkan murid untuk motivasi sendiri dan membuat penilaian sendiri (Headcount).

.....pendedahan tentang Headcount untuk kecemerlangan akademik yang senang difahami untuk dilaksanakan di sekolah.

Melalui gaya baru Headcount yang diperkenalkan dapat membuka mata kami semua untuk lebih celik akal dalam menjayakannya.

.....memperkenalkan cara pengurusan kewangan dengan memberi contoh buku panduan pengurusan kewangan yang telah Perunding Kanan laksanakan semasa beliau bertugas sebagai pengetua dahulu.

Bimbingan juga diberi kepada penyelia asrama dan warden asrama supaya tidak berlaku pertindihan peranan dan tanggungjawab.

Berikan kepercayaan kepada Badan Bimbingan dan Kaunseling sekolah untuk memberi motivasi kepada murid yang lemah dan suka poteng kelas dan sekolah.

3.1.8 PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN SEKOLAH CEMERLANG

Pemimpin sekolah adalah orang yang paling penting untuk merealisasikan hasrat Kementerian Pelajaran Malaysia untuk menjadikan sistem pendidikan negara bertaraf dunia. Oleh itu pendekatan pembelajaran yang sistematik berdasarkan

amalan dan teori serta perkongsian ilmu dan pengalaman melalui lawatan penandaarasan ke sekolah contoh adalah penting. Pemimpin sekolah juga boleh menggunakan konsep yang diamalkan dalam dunia perniagaan seperti **The Blue Ocean Strategy** untuk mengubah pemikiran dan merekabentuk semula cara kerja bagi mencapai perubahan yang dihasratkan. Mengikut mentee-mentee perkongsian ilmu dan pengalaman mampu meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, mengembangkan potensi setiap individu, menggalakkan proses kolaborasi antara sekolah-sekolah (*Groundwater-Smith and White, 1995*). Untuk berubah, lawatan penanda arasan adalah sangat penting untuk melihat sendiri perubahan yang berlaku di tempat lain sebagai pembuka minda dan untuk mendapat idea baru.

Manfaat yang diperolehi oleh mentee dari lawatan penanda arasan boleh dilihat daripada ungkapan yang direkodkan :

Lawatan berhubung dengan penada arasan banyak membantu pentadbir dan guru-guru mengenal pasti keperluan standard kualiti pendidikan yang perlu dicapai bagi sesebuah sekolah. Dalam bidang pentadbiran, pihak sekolah berusaha mendokumentasikan semua program yang telah dijalankan. Seluruh warga sekolah juga digalakkan menghayati misi dan visi sekolah yang ditetapkan setiap kelas.....

Mengambil panduan bagaimana ruang sekolah yang sempit dimanfaatkan sepenuhnya dengan prasarana yang lengkap untuk P&P.....

Melihat sistem fail dan dokumentasi disediakan dengan sempurna....

Memberi peluang warga sekolah mendengar dan meneliti kriteria-kriteria yang diperlukan untuk menjadikan sekolah kluster....

dan idea dari dunia perniagaan juga menjana perubahan fikiran dan perubahan sikap di mana mentee menyatakan :

Dari pembentangan **The Blue Ocean Strategy** telah mendorong kami untuk merangka pelan di peringkat sekolah. Strategi yang disarankan ini mempunyai perkaitan yang rapat dengan konsep kebitaraan... Strategi ini juga menekankan persaingan tidak lagi relevan. Adalah jelas bahawa sekolah saya di pulau tidak akan dapat bersaing dengan sekolah lain kecuali budaya di kedua-dua buah sekolah ini adalah sama 100% barulah persaingan itu boleh diwujudkan. Oleh demikian dengan latar belakang masyarakat yang amat berbeza sekolah saya wajar memilih kelemahan sebagai suatu peluang untuk melonjakkan sekolah melalui penyelidikan. Ini juga hasrat saya serta sekolah untuk menjadikan sekolah ini sebagai *learning organisation*.

4.0 IMPAK KESELURUHAN PROGRAM KONSULTASI

Pada keseluruhannya mentee berpendapat bahawa Program Konsultasi telah mendatangkan banyak faedah dan membantu mereka dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah.

Impak *immediate* yang dikesan di sekolah-sekolah yang terlibat dengan Program Konsultasi ialah :

- Kesedaran tentang kekuatan dan kelemahan selaku seorang pemimpin sekolah dicungkil melalui penilaian secara 360° iaitu instrumen *LPI*;
- Pentadbir sekolah berusaha menambahbaik stail kepimpinan dan pengurusan dari aspek kelemahan yang dikesan;
- Program yang dijalankan dapat melahirkan keyakinan dan motivasi diri bahawa mereka ada potensi *to go that extra mile*;

- Minda pemimpin sekolah lebih terbuka dan lebih rasional dengan menangani masalah-masalah yang timbul di kalangan staf dengan matang, bijak dan profesional kerana telah menyedari kepentingan mengenalpasti punca konflik dan tekanan;
- Dari segi nilai moral, setelah pertama kali mengikuti program konsultasi ini guru-guru telah memperlihatkan penampilan diri yang lebih kemas dan menunjukkan personaliti sebagai seorang guru;
- Guru-guru mula membuat refleksi terhadap pengajaran mereka, komunikasi sesama rakan sejawat serta hubungan mereka dengan Allah/ Tuhan;
- Sekolah telah dapat mengangkat *self-esteem* semua pentadbir dengan menukar visi sekolah dari cemerlang di daerah kepada cemerlang di negeri;
- Sekolah menjalankan kajian tindakan (*The Blue Ocean Strategy*);
- Sekolah membuat permohonan menjadi Sekolah Kluster;
- Sekolah dapat menghasilkan tiga borang pemantauan untuk mempertingkatkan pengurusan sekolah;
- Perancangan Strategik dan Pelan Tindakan Kebitaraan Sekolah Kluster yang diterima oleh Panel Penasihat Sekolah Kluster;
- Ada pemimpin sekolah telah membeli dan membaca buku yang bertajuk ***Blue Ocean Strategy*** dan ***Good To Great*** sebagai perkembangan profesionalisme diri.

5.0 KEKUATAN PROGRAM KONSULTASI DARI PERSPEKTIF MENTEE

Memandangkan Program Konsultasi Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah adalah satu program yang baru diimplementasikan iaitu dari bulan April hingga sekarang (pada masa laporan ini ditulis), maka amat penting sikap mentee terhadap program dikesan kerana kejayaan dan kecemerlangan diri bermula dengan sikap yang positif. Didapati bahawa kesemua mentee menerima program ini secara terbuka dan mempamerkan kesediaan mereka untuk belajar daripada Perunding Kanan dengan harapan dapat membangunkan potensi diri mereka sebagai pemimpin sekolah yang berkualiti dan hebat. Kesemua mentee merasa bertuah dan bersyukur kerana dipilih untuk menyertai Program Konsultasi ini. Sikap positif mentee menunjukkan satu indikator bahawa mereka menyedari pengetahuan dan *expertise* pemimpin sekolah mesti luas. Oleh sebab itu, mereka mengakui bahawa peningkatan pengetahuan hendaklah diusahakan untuk menghadapi pembaharuan dan perubahan dalam dunia pendidikan.

Mengikut mentee, program ini telah membawa satu impak positif berdasarkan beberapa kekuatan iaitu :

- Pendekatan yang digunakan dalam program berdasarkan prinsip andragogi ;
- Perkongsian pengalaman Perunding Kanan yang mendalam dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah dapat diaplikasikan dalam konteks sekolah sasaran;
- Sesi konsultasi dijayakan dengan perbincangan, pertukaran fikiran, idea dan *the best practices* yang telah membawa impak kepada sekolah berdasarkan pengalaman Perunding Kanan;

- Keperluan mentee diutamakan dengan melaksanakan analisa keperluan (needs analysis) mentee;
- Kaedah *mentoring, coaching dan counseling* diaplikasikan mengikut tahap penarafan potensi dan ketrampilan mentee;
- Aplikasi kecerdasan emosi/*soft skills* menjadikan suasana konsultasi profesional dan mesra tanpa *rasa intimidated* ;
- Amalan membuat refleksi selepas setiap sesi membolehkan pengetahuan baru itu diolah dan disusun semula sebelum dihayati;
- Pengisian seperti perkongsian ilmu dari dunia korporat dan perniagaan seperti *The Blue Ocean Strategy, Leadership Practices Inventory, The 360° Leader, The Leadership Challenge* mencetuskan kesedaran dan keilmuan luar dari dimensi pendidikan.

6.0 SYOR –SYOR MENTEE UNTUK MENAMBAHBAIKAN PROGRAM KONSULTASI

Semasa refleksi, mentee amat positif. Mereka juga mengesyorkan langkah-langkah untuk penambahbaikan Program Konsultasi seperti berikut :

- Surat perlantikan rasmi harus diberikan kepada sekolah terpilih tentang program ini. Maklumat seperti objektif dan tujuannya juga boleh disertakan. Apabila sekolah telah berjaya menjalankan program itu, sijil pengiktirafan dianugerahkan kepada sekolah tersebut;
- Sesi konsultasi dijalankan di luar kawasan sekolah seperti di hotel dan pusat perangan. Ini akan membawa nafas baru agar mentee

berpeluang membuka minda mereka sambil melihat persekitaran yang berbeza dan agar perbincangan boleh dilakukan tanpa gangguan oleh tugas-tugas lain;

- Mengadakan lawatan ke sekolah-sekolah contoh peringkat kebangsaan;
- Perhubungan yang lebih interaktif (secara on-line) perlu diusahakan;
- Menerbitkan jurnal tahunan dengan memasukkan semua laporan dari Perunding Kanan kepada mereka yang terlibat

dan

- Menjemput Perunding Kanan dari negeri lain untuk berkongsi pengalaman dan idea daripada negeri-negeri lain pula.

6.1 TAJUK-TAJUK YANG DIPOHON

Terdapat beberapa tajuk yang dipohon oleh mentee sebagai sesi perkembangan profesionalisme mereka. Tajuk-tajuk terdiri daripada :

- Kumpulan Kawalan Mutu yang berkaitan dengan *Total Quality Management*;
- *Instructional leadership*;
- *Motivation Sustainability* (Kekekalan Motivasi)
- Kemahiran Komunikasi Berkesan.

- Pengurusan Disiplin Pelajar
- Pengurusan P&P.

7.0 PERMINTAAN SEBULAT SUARA MENTEE DAN IMPLIKASINYA

Merujuk kepada laporan refleksi mentee, didapati kesemua mentee memohon bahawa Program Konsultasi Kepimpinan dan Pengurusan sekolah diteruskan dan diperluaskan supaya lebih banyak sekolah mendapat manfaat. Permintaan tersebut adalah berkaitan dengan permintaan terhadap perkhidmatan Perunding Kanan dari Jabatan Pelajaran Negeri masing-masing atau sekolah masing-masing serta sekolah yang tidak termasuk dalam Program Konsultasi yang memohon mengikuti program tersebut. Implikasinya adalah amat positif tetapi ini juga bermakna bahawa tenaga empat orang Perunding Kanan yang ada sekarang tidak mencukupi bagi memenuhi permintaan pihak tersebut. Oleh itu, Pengetua Cemerlang dan Pengetua Kanan yang layak dan berkebolehan perlu didedahkan dengan Program Konsultasi supaya bilangan Perunding Kanan dapat ditambahkannya sekaligus program ini dapat diperluaskan dan memberi manfaat kepada lebih ramai pemimpin sekolah di seluruh negara.

8.0 REFLEKSI PERUNDING KANAN

Program Konsultasi merupakan satu inovasi berkaitan dengan melahirkan modal insan yang berkualiti. Dalam konteks ini, tanggungjawab kami sebagai Perunding Kanan adalah untuk melahirkan lebih ramai pemimpin sekolah yang cemerlang. Kepentingan pengetua dan guru besar dalam menentukan jatuh bangunnya sekolah telah dinyatakan dengan jelas oleh Fred Hechinger, pengarang akhbar *The New York Times*. Pernyataan ini menegaskan bahawa kecemerlangan sekolah sangat berkait rapat dengan pengetua (guru besar).

Kami memang menyedari bahawa tugas yang diberikan kepada kami adalah satu tanggungjawab yang agak berat dan mencabar. Ketika kami berjumpa dengan Y.Bhg. Tan Sri Datuk Dr. Zulkarnain bin Hj Awang, Ketua Setiausaha Kementerian Pelajaran Malaysia di pejabatnya (atas nasihat Y.Bhg Dato' Ahamad bin Sipon, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia ketika itu), beliau menyatakan bahawa :

Mary, you and your team are the best in this field of helping other school leaders to excel as you have all got the experience which no one can deny and you have all proven yourselves so, I will leave it to you to decide on which is the best to go about in your consultancy programme.

(Tan Sri Datuk Dr. Zulkurnain bin Hj. Awang,
Komunikasi secara lisan di pejabat beliau pada 2 April 2007)

Keyakinan Y. Bhg. Tan Sri merupakan satu dorongan kepada kami ke arah menjayakan program konsultasi. Kami merasa amat bersyukur atas pelantikan ini kerana kami dapat melanjutkan perkhidmatan kami dengan tujuan membantu rakan-rakan pemimpin sekolah dalam bidang kepimpinan dan pengurusan. Kami juga menganggap bahawa pelantikan kami relevan dengan apa yang telah disebut oleh Mantan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia Y. Bhg. Dato' Dr. Ahamad Sipon (2007) *bahawa setiap orang yang berhasrat menjadi cemerlang memerlukan bimbingan dari pihak yang telah berjaya dan berpengalaman.* Beliau merujukan konsep ini dengan konsep sukan di mana *seorang coach dilantik bagi membimbing pemain ke arah kejayaan.* Pelantikan kami juga selaras dengan apa yang diutarakan oleh YAB Perdana Menteri Datuk Seri Abdullah bin Haji Ahmad Badawi pada 6 Februari 2007 dalam Utusan Malaysia bahawa pengalaman berharga yang dimiliki oleh seorang penjawat awam setelah melebihi 50 tahun merupakan aset dalam pembangunan modal insan.

Perasaan teruja berkhidmat di Institut Aminuddin Baki dirasai kerana kami melihat peranan kami sebagai satu kesinambungan dengan apa yang diusahakan oleh pensyarah IAB dari segi mengintegrasikan teori kepimpinan dan pengurusan sekolah dengan pengalaman *authentic* selaku pengetua sekolah seperti yang dikatakan oleh Maxwell (2006) bahawa kami memainkan peranan sebagai *completing and not competing* dengan pensyarah-pensyarah IAB. Kami melihat peluang keemasan bagi mewujudkan satu kolaborasi profesional untuk bersama-sama melahirkan pemimpin sekolah yang berkaliber. Walaupun peluang ini belum lagi diberi kepada Perunding Kanan, perkara yang amat menyenangkan hati dan memberi kepuasan bekerja kepada kami datang dari sikap positif mentee dan keinginan mereka untuk belajar. Ini bermakna mereka merasa keperluan untuk dibimbing supaya dapat mengekalkan semangat kecemerlangan dalam diri sendiri. Keadaan ini wujud apabila adakalanya mentee merasakan "*cukuplah setakat ini*". Mereka ingin mengetahui apakah langkah yang boleh diambil bagi tujuan membina keyakinan diri dalam usaha "*mencabar proses*" demi untuk melakukan sesuatu perubahan ke arah yang lebih baik dan mengekalkan momentum kerja secara berterusan. Ini merupakan *the cry of the mentees' heart*, kerana keadaan sekarang yang semakin mencabar sebagai pemimpin sekolah. Ini menunjukkan bahawa mereka mahu mempertingkatkan lagi *expertise* untuk mencari inovasi dan kreativiti dalam pengurusan sekolah. Perkongsian pengalaman dan amalan terbaik dengan Perunding Kanan telah membantu mereka dan membuka minda dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab sebagai pemimpin di sekolah masing-masing.

Kepuasan bekerja juga datang dari sambutan yang begitu positif kerana semakin lama semakin banyak permintaan perkhidmatan Perunding Kanan dari Bahagian Sekolah, Jabatan Pelajaran Negeri dan sekolah masing-masing dalam bentuk *mass coaching* dan *mentoring* melalui ceramah. Di samping itu, sesi *personal coaching* oleh Perunding Kanan juga dipohon oleh pemimpin sekolah masing-masing untuk mendapatkan bimbingan.

Kami dapat mengesakan bahawa sesi *mentoring, coaching dan counseling* telah membina semangat mentee seperti yang ditulis oleh seorang mentee, *setiap kali selepas sesi perbincangan, timbul semangat baru untuk bekerja setelah mendapat suntikan motivasi dari pihak Perunding Kanan*. Berdasarkan pemerhatian kami didapati keyakinan dan motivasi mentee makin lama makin naik jika dibandingkan dengan pada awal masa kami berjumpa mereka. Berdasarkan refleksi, Program Konsultasi adalah berkesan kerana ia adalah satu program yang menggunakan konsep pemimpin membimbing pemimpin dan model-model seperti DAPAR, Model Reflective, prinsip andragogi yang telah digunakan oleh pihak *mentor* dan *coach* yang telah berjaya. Pendek kata, program ini merupakan satu program yang telah dirancang secara teliti dengan mengambil kira keperluan mentee dan kami menggunakan *different strokes for different folks*. Walau bagaimanapun, program ini masih ada ruang untuk dipertingkatkan seperti yang disarankan oleh mentee-mentee dalam laporan refleksi mereka dan kami akan berusaha untuk mengatasi kelemahan yang telah dikenalpasti.

Akhir kata kepuasan bekerja bagi kami dirasai apabila membaca refleksi mentee-mentee kerana merekalah yang menjadi penilai terbaik (*the best assessor*). Penerimaan mereka terhadap kami bermakna bahawa sesi-sesi konsultasi telah mendatangkan faedah profesional kepada mereka. Program Konsultasi merupakan satu proses dan bukan satu *event* di mana *track* kemajuan mereka dikesan dari segi perubahan sikap, kelakuan dan tindakan susulan melalui KPI yang *behaviourial dan directional* dan kami merasa amat bangga untuk merumuskan bahawa bukti peningkatan kepimpinan mentee kami dapat lihat dari segi perubahan sikap dan kelakuan mereka. Yang amat penting dikesan mereka sekarang menyedari bahawa mereka ada potensi menjadi pemimpin sekolah yang cemerlang, gemilang dan terbilang dan inilah perubahan yang kami hendak wujudkan supaya kecemerlangan diri dapat mempengaruhi kepimpinan profesional mereka dalam pengurusan sekolah. Ini tentunya akan mengambil masa seperti yang diungkapkan oleh *Sir John Harvey-Jones (1988)* bahawa :

change is only anchored firmly when individuals have change their perceptions and values and it is important to be realistic about the time that change may take. five years is absolute par for the course of changing attitudes and even that is only achievable if one is moving well within the establishment grain of thinking.

Perunding Kanan berpendapat bahawa, mentee-mentee kami akan berjaya kerana mereka bersikap positif dengan kerendahan diri dan kesudian belajar untuk mempertingkatkan kualiti diri. Apa yang penting sekarang adalah memberi bimbingan dan motivasi secara berterusan kepada mereka. Sikap positif yang ditunjukkan oleh mentee-mentee telah meningkatkan semangat kami untuk terus membantu lebih ramai pemimpin sekolah menjadi berkesan dan berkualiti.