

## 6. DIMENSI / FOKUS KONSULTASI

Merujuk kepada dimensi utama yang tersebut dan **Competence In School Leadership and Management (Scotland)** dalam gambar rajah 4, dimensi penting bagi melengkapkan pengetua sekolah dalam program konsultasi boleh dibahagikan kepada **tiga** kategori teras iaitu :

- **Pengurusan Kecemerlangan Diri Sebagai Seorang Pemimpin;**
- **Stail / Model Kepimpinan Berkesan dan**
- **Kemahiran dalam Pengurusan Sekolah.**

## 7. PENGURUSAN KECEMERLANGAN DIRI SEBAGAI PEMIMPIN SEKOLAH

- Imperatif Nilai (*Moral Imperative*) bagi menjadi seorang pemimpin sekolah;
- Perubahan sikap;
- *Professional Image Grooming* (Ketrampilan Diri);
- Kecerdasan Emosi (EQ);
- Kecerdasan Sosial (SQ);
- Kecerdasan *Spiritual* (SQ) / Kecerdasan Keagamaan;
- Kepimpinan Peribadi Berkesan (*Effective Personal Leadership*);
- Etika Sosial dan Protokol;
- Kemahiran Antara Perseorangan (Interpersonal Skills);
- Kemahiran Komunikasi Berkesan;
- Kemahiran Membuat Keputusan Berkesan;
- Kemahiran Mengurus Konflik;
- Kemahiran Pemikiran Analitikal, Kreatif dan Inovatif;
- Kemahiran Pengucapan Awam;

- Kemahiran Mengendalikan Mesyuarat ;
- Kemahiran Pembentangan Kertas;
- Pengurusan Tekanan;
- Profisiensi Bahasa Inggeris.

## 8. STAIL / MODEL KEPIMPINAN BERKESAN

- Kepimpinan Instruksional;
- Kepimpinan Situasional;
- *Servant Leadership*;
- Kepimpinan Altruistik ;
- **5 Hierarchy of Leadership** (Jim Collins, 2002);
- 5 Amalan Contoh Kepimpinan [**5 Exemplary Leadership Practices** ( Kouzes and Posner, 2002 )];
- Kepimpinan Untuk Perubahan (**Leadership for Change**);
- Kepimpinan Untuk Mengurus Perubahan (**Leadership for Change Management**);
- **360° Leadership**

## 9. KEMAHIRAN DALAM PENGURUSAN SEKOLAH

- Proses Membina Visi ke Arah Kecemerlangan Sekolah;
- Perancangan Strategik berdasarkan PIPP (2006-2010);
- Mekanisme Pengurusan Berkesan: **DEFFRAAC**;
- Mekanisme Membina Pasukan Berkesan dan Memenangi Hati Warga Sekolah : **ARRAS**;
- Pelaksanaan dan pengurusan dasar-dasar KPM;
- Pengurusan Pejabat;

- Pengurusan Kewangan dan Akaun Sekolah;
- Pengurusan Akademik & Kokurikulum;
- Pengurusan Sumber Manusia & Sahsiah;
- Pengurusan Kebajikan guru, staf dan pelajar;
- Pengurusan Sumber dan Prasarana Sekolah;
- Pengurusan Proses Perubahan;
- Pengurusan Masa;
- Pengurusan Prioriti;
- Pengurusan Kecemerlangan (***Excellence Management***);
- Pengekalan Kecemerlangan (***Sustainability of Excellence***).

Memandangkan keperluan Pengetua/Guru Besar adalah berlainan, mereka boleh berbincang dengan Perunding Kanan bagi mendapat pendedahan dalam dimensi yang spesifik.

#### 10. PRINSIP KONSULTASI : ANDRAGOGI

Program ini dikendalikan dengan menggunakan **prinsip andragogi**, berfokus kepada **pembelajaran orang dewasa** yang berpusatkan penyelesaian masalah dan bukan berorientasikan isi kandungan dengan menggunakan skemata dan pengalaman mereka kerana orang dewasa paling berminat mempelajari subjek yang mempunyai hubungan rapat dengan pekerjaan atau kehidupan peribadinya. Ini adalah kerana apa yang dipelajari adalah relevan dengan keperluan mereka.

## **SISTEM PENYAMPAIAN INPUT**

Input latihan akan disampaikan melalui pelbagai cara, seperti :

- Sesi kosultasi – secara individu atau secara kelompok;
- Input melalui plenari dan ceramah (*mass coaching*);
- Kajian Kes bagi menyelesaikan masalah;
- Perkongsian idea, pengalaman dan amalan-amalan terbaik dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah berkesan;
- Refleksi dan reaksi dan penulisan jurnal peribadi;
- Reviu buku/artikel/laporan berkaitan dengan pengurusan dan kepimpinan sekolah;
- Program *attachment* atau program *link* dengan sekolah-sekolah cemerlang di luar negara;
- Lawatan Penendarasan dalaman ke sekolah kluster di negeri masing-masing;
- Lawatan Penendarasan di negeri lain;
- Seminar/Persidangan/Bengkel tentang Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah di peringkat negeri/kebangsaan dan antarabangsa.
- Pembentangan kertas di peringkat negeri, negara dan antarabangsa.

## **KOLABORASI ANTARA PERUNDING KANAN DENGAN KETUA SEKTOR JAMINAN KUALITI, JABATAN PELAJARAN NEGERI**

Walaupun Perunding Kanan berkhidmat di IAB dalam tugas latihan *coaching* dan *mentoring* serta khidmat rundingan bagi pemimpin sekolah, satu kolaborasi dalam bidang *mentoring* dan *coaching* antara Ketua Sektor dan Perunding Kanan dapat diwujudkan bagi membimbing pemimpin sekolah ke arah kecemerlangan sekolah. Tujuan kolaborasi antara Perunding Kanan dan Ketua Sektor adalah untuk membentuk *learning organisations* (Senge, 2006) antara

sekolah-sekolah agar kecemerlangan institusi pendidikan dapat dilonjakkan : Teras 6, PIPP (2006 - 2010). Kesudian Ketua Sektor melibatkan Perunding Kanan dalam perancangan strategik Jabatan Pelajaran Negeri masing-masing bagi program *mentoring* dan *coaching* amat menggalakkan. **Permuafakatan antara Perunding Kanan dan Ketua Sektor Jaminan Kualiti akan membawa berkat dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berwibawa.**

## **SISTEM PENILAIAN**

Untuk memantapkan keberkesanan program konsultansi ini, penilaian seharusnya dijalankan kerana biasanya masalah akan timbul sekiranya tindakan susulan tidak diambil bagi menilai sesuatu program. Dalam program ini, disyorkan permantauan dan penilaian dilaksanakan dalam tiga cara iaitu :

- **Penilaian sendiri secara reflektif ;**
- **Penilaian dari rakan-rakan sejawat dan Perunding Kanan ;**
- **Pemeriksaan Sekolah oleh Jemaah Nazir Sekolah.**

Pendekatan tersebut akan mengurangkan *bias* dan dapatan-dapatan dari tiga pihak akan menjadi lebih *reliable* sebagai panduan kepada pihak berkenaan mengambil tindakan susulan ke arah penambahbaikan. Kaedah penilaian tersebut adalah penilaian secara **360°**.

### **1. PENILAIAN KENDIRI**

Penilaian sendiri oleh Pengetua/Guru Besar dari segi pengurusan sekolah boleh dikendalikan dengan menggunakan **Senarai Semak Keupayaan Mengurus (*Management Skills Inventory*)** yang disediakan oleh YBhg Datuk Dr Zulkurnain bin Haji Awang, INTAN. Pada masa yang sama, ***Leadership Practices Inventory (LPI) : A SELF Assessment and***

**Analysis (Kouzes and Posner, 1993)** digunakan bagi menilai kepimpinan diri dua kali iaitu : sebelum program latihan ini bermula dan selepas program tersebut tamat dengan tujuan melihat perkembangan atau kemajuan dari segi kecemerlangan diri. Penilaian melalui instrumen **LPI** ada dua komponen iaitu : **komponen penilaian sendiri** dan **komponen penilaian pemerhati** dengan tujuan membuat triangulasi terhadap tahap kepimpinan pengetua masing-masing.

2. PEMANTAUAN DAN PENILAIAN DARIPADA PERUNDING KANAN, PENOLONG KANAN/KETUA BIDANG & JEMAAH NAZIR SEKOLAH ( PENILAIAN SECARA 360° )

Perunding Kanan dan Penolong Kanan/Ketua Bidang menggunakan instrumen LPI menilai mentee berdasarkan pemerhatian dan data berkaitan dengan stail kepimpinan dan impak pengurusan sekolah. Tugas mereka tidak bercanggah dengan tanggungjawab pihak Jemaah Nazir kerana Perunding Kanan memainkan peranan yang komplementari (*complementary role*) untuk mengesan keberkesanan kepimpinan dan pengurusan sekolah. Ini bermakna semasa pihak Jemaah Nazir Sekolah memantau dan menilai pengurusan sekolah, Perunding Kanan memantau sejauhmana kepimpinan peribadi mempengaruhi pengurusan sekolah ke arah kecemerlangan dengan menggunakan **Instrumen Standard Kualiti Pelajaran Malaysia (SKPM)**. Triangulasi tentang kemajuan dan prestasi kepimpinan dan pengurusan pengetua boleh dibuat daripada dapatan-dapatan daripada ketiga-tiga pihak tersebut.

**PELAN STRATEGIK PROGRAM KONSULTASI MEMBANGUNKAN  
KECEMERLANGAN PEMIMPIN SEKOLAH SELARAS DENGAN PIPP  
2006-2010**

TOR IAB	TERAS PIPP	STRATEGI PELAKSANAAN	PELAN TINDAKAN	INDIKATOR	INDIKATOR PENCAPAIAN	TAHUN PENCAPAIAN
Memajukan pemimpin Sekolah Kecemerlangan ke arah peningkatan kualiti kepimpinan dan pengurusan sekolah	2, 3, 6	1. Perjumpaan Pemimpin Sekolah Kluster Kecermelangan dengan Pengarah IAB dan Senior Consultants di IAB (Mei , 2007)  2. POWERHOUSE ACTION PLAN (Battley, 2006) – Five Step Coaching Model	Five Step Coaching Model: 1. Define (Identify coaching goals) 2. Assess (Obtain relevant data) 3. Plan (Create a detailed plan) 4. Act (Execute the plan) 5. Review (Evaluate your results)  Sesi Perkembangan Profesionalisme Berterusan – Pengurusan Kecemerlangan Diri selaku Pengetua sekolah	Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) (Pre dan Post)	Peningkatan dalam leadership practices dan bahviour melalui <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian Kendiri dan Penilaian dari penolong kanan/ketua bidang</li> <li>• Senior Consultants</li> <li>• JNS</li> </ul> <i>(360° evaluation)</i>	2007 -2008

TOR IAB	TERAS PIPP	STRATEGI PELAKSANAAN	PELAN TINDAKAN	INDIKATOR	INDIKATOR PENCAPAIAN	TAHUN PENCAPAIAN
Membantu mengekalkan pencapaian akademik ke peringkat tinggi Sekolah Kecemerlangan, selaras dengan ciri-ciri utama sekolah berkesan di samping melonjakkan bidang kebitaraannya (niche areas)	3, 6	<p>Menyokong program peningkatan akademik yang dirancang oleh sekolah dengan mengukuhkan sistem permuafakatan dalaman dan luaran dengan PIBG, komuniti, JPN, KPM</p> <p>Menambahkan serta menambahbaikkan sistem ganjaran, pengiktirafan dan keraian kepada warga sekolah</p> <p>Memperkuhkan semangat kekitaan di kalangan warga sekolah</p>	<p>Mengesan impak sistem permuafakatan</p> <p>Mengukuhkan kerjasama antara sekolah dengan PIBG, agensi luar dan komuniti</p> <p>Memberi sijil penghargaan kepada murid sepanjang tahun termasuk murid yang telah meningkatkan sesuatu tahap pencapaian yang ditetapkan</p> <p>Mencadangkan dan menyokong kenaikan pangkat guru dan staf sokongan</p> <p>Mengadakan Majlis Anugerah Cemerlang untuk guru dan staf sokongan</p> <p>Menggalakkan Motivasi Management</p>	Kecemerlangan Keputusan peperiksaan awam	Peningkatan dalam UPSR, PMR, SPM, STPM ( mengikut KPM : 3% peningkatan)	2007-2008

TOR IAB	TERAS PIPP	STRATEGI PELAKSANAAN	PELAN TINDAKAN	INDIKATOR	INDIKATOR PENCAPAIAN	TAHUN PENCAPAIAN
Menyokong Sekolah Kluster Kecemerlangan	3, 6	Lawatan penanda arasan dalam dan luar negara  Khidmat nasihat, tunjukcara secara online	Mengenalpastikan Sekolah Kluster Kecemerlangan untuk menanda arasan dalam dan luar negara dan membantu menjayakan lawatan penanda arasan  Memastikan akses ke internet berfungsi	Interaksi profesional dalam bentuk perkongsian ilmu dan pengalaman dalam pengurusan Sekolah Kluster Kecemerlangan  Showcase School yang menjadi pembangunan untuk sekolah-sekolah lain	Emulasi kecemerlangan Sekolah Kluster Kecemerlangan yang dilawati  Pengiktirafan daripada KPM  Kekerapan lawatan penanda arasan dalam dan luar negara  Mengadakan dan melaksanakan program membantu mencemerlangkan sekolah-sekolah lain  Mampu bersaing di peringkat antarabangsa	2007 – 2008

TOR IAB	TERAS PIPP	STRATEGI PELAKSANAAN	PELAN TINDAKAN	INDIKATOR	INDIKATOR PENCAPAIAN	TAHUN PENCAPAIAN
Membantu mengantara-bangsakan Sekolah Kecemerlangan melalui networking yang luas	3, 6	Mewujudkan perhubungan antarabangsa dengan Sekolah Kluster Kecemerlangan yang sudah dikenalpasti dan ditetapkan oleh KPM	Membantu dalam program-program:  International Placement for Head Teachers – British Council  The League for the Exchange of Commonwealth Teachers – United Kingdom	4 (Empat) pemimpin Sekolah Kecemerlangan telah mengikuti program International Placement  Guru-guru berpeluang ditempatkan di Sekolah Kluster Kecemerlangan melalui program pertukaran guru	Inovasi secara “eclectic” diadaptasikan mengikut konteks sekolah masing-masing	2007-2008
Membantu melahirkan lebih ramai lagi pemimpin sekolah yang kompeten	2, 3, 5, 6	Konsep Pemimpin memimpin pemimpin	Coaching dan Mentoring bersama untuk Pengetua / Guru Besar , Penolong-Penolong Kanan dan Penyelia Petang.	Kebolehan mengurus dan memimpin sekolah semasa ketiadaan Pengetua / Guru Besar	Sekolah mengekalkan kecemerlangan dalam bidang kebitaraannya (niche areas)	2007 dan seterusnya

**PELAN STRATEGIK PROGRAM KONSULTASI MEMBANGUNKAN PEMIMPIN  
SEKOLAH HARAPAN DAN SEKOLAH BERPRESTASI RENDAH SELARAS  
DENGAN PIPP 2006-2010**

TOR IAB	TERAS PIPP	STRATEGI PELAKSANAAN	PELAN TINDAKAN	INDIKATOR	INDIKATOR PENCAPAIAN	TAHUN PENCAPAIAN
Membantu, melalui tugas coaching and mentoring, untuk memajukan Pengetua / Guru Besar Sekolah Harapan dan Berprestasi Rendah yang dikenalpasti oleh JPN masing-masing ke arah peningkatan kualiti kepimpinan dan pengurusan sekolah	2, 3, 6	<p>1. Perjumpaan Pemimpin Sekolah harapan dan sekolah berprestasi rendah dengan Pengarah IAB dan Senior Consultants di IAB (Mei, 2007)</p> <p>2. POWERHOUSE ACTION PLAN (Battley, 2006) – Five Step Coaching Model</p>	<p>Five Step Coaching Model:</p> <p>1. Define (Identify coaching goals)</p> <p>2. Assess (Obtain relevant data)</p> <p>3. Plan (Create a detailed plan)</p> <p>4. Act (Execute the plan)</p> <p>5. Review (Evaluate your results)</p> <p>Sesi Perkembangan Profesionalisme Berterusan – Pengurusan Kecemerlangan Diri selaku Pengetua Sekolah</p>	Kouzes and Posner Leadership Practices Inventory (LPI) (Pre dan Pos)	Peningkatan dari segi amalan kepimpinan dan kelakuan melalui Penilaian Kendiri dan Penilaian Senior Consultant	2007-2008

TOR IAB	TERAS PIPP	STRATEGI PELAKSANAAN	PELAN TINDAKAN	INDIKATOR	INDIKATOR PENCAPAIAN	TAHUN PENCAPAIAN
Membantu meningkatkan prestasi Sekolah Harapan dan Berprestasi Rendah, selaras dengan ciri-ciri utama sekolah kebangsaan perkasa seperti yang digariskan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan PIPP 2006-2010	2, 3, 6	Site- based mentoring dan coaching	Environmental Scanning, SWOT analysis, proses membina visi (visioning)  Sesi mentoring dalam a) pengurusan kecemerlangan diri selaku seorang pemimpin; b) stail / Model Kepimpinan Berkesan (Penglibatan Pensyarah IAB) c) Kemahiran dalam Pengurusan Sekolah	SKPM sekolah  Laporan Jemaah Nazir – penarafan status sekolah pemerhatian dan analisa SWOT oleh Senior Consultant  Peningkatan pencapaian akademik dan kokurikulum serta sahsiah murid	Laporan penarafan Nazir Sekolah  Keputusan UPSR, PMR, SPM, STPM ( Mengikut standard KPM peningkatan sekurang-kurangnya 3% )	2007-2008

<b>TOR IAB</b>	<b>TERAS PIPP</b>	<b>STRATEGI PELAKSANAAN</b>	<b>PELAN TINDAKAN</b>	<b>INDIKATOR</b>	<b>INDIKATOR PENCAPAIAN</b>	<b>TAHUN PENCAPAIAN</b>
Menyokong Sekolah Harapan dan Berprestasi Rendah dan meningkatkan kualiti prasarana	1, 2, 3, 6	Sumbangan nasihat, tunjukcara serta idea untuk membangunkan sekolah	Lawatan Senior Consultant ke sekolah  Lawatan penanda arasan ke Sekolah Kluster Kecemerlangan  Projek gotong royong, permuafakatan dalam dan luar sekolah	Yang mesti ada ada  Yang ada mesti berfungsi	Bersih, kemas, cantik, selamat	2007-2008
Membantu melahirkan lebih ramai lagi pemimpin sekolah yang kompeten	2, 3, 5, 6	Konsep Pemimpin memimpin pemimpin	Coaching dan Mentoring bersama untuk Pengetua / Guru Besar, Penolong-Penolong Kanan dan Penyelia Petang.	Kebolehan mengurus dan memimpin sekolah semasa ketiadaan Pengetua / Guru Besar	Sekolah mengekalkan kecemerlangan dalam bidang kebitaraannya (niche areas)	2007 dan seterusnya