

METAMORFOSIS

KEPIMPINAN

**... sentiasa berevolusi secara dinamik demi kecemerlangan
kepimpinan dan pengurusan pendidikan...**



INSTITUT AMINUDDIN BAKI

NATIONAL INSTITUTE OF EDUCATIONAL MANAGEMENT AND LEADERSHIP

Diterbitkan oleh:

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia
Kompleks Pendidikan Nilai
71760 BANDAR ENSTEK
Tel: 06-7979200
<http://iab.moe.edu.my>
e-mel: iab@iab.edu.my

Urusan Penerbitan Oleh:

Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi
Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia
Kompleks Pendidikan Nilai
71760 BANDAR ENSTEK

Cetakan Pertama 2018

ISBN 978-967-0504-76-6

Hak cipta terpelihara. Tiada mana-mana bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juga pun, sama ada dengan cara elektronik, gambar serta rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

Pengurus Penerbitan

Nor Ishsan binti Ab. Razak
Alias bin Mohamed Naim

Pencetak

MERAH Print Sdn. Bhd.
No. 20 & 20A, Jalan 4/12A,
Seksyen 4 Tambahan,
43650 Bandar Baru Bangi,
Selangor Darul Ehsan.
Tel: 019-6507840

JAWATANKUASA PENERBITAN

PENAUNG

Pengarah

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENASIHAT

Mistirine binti Radin

Timbalan Pengarah Khidmat Latihan
menjalankan tugas pengarah

Mazlan bin Samsudin

Timbalan Pengarah Khidmat Profesional

Wan Azmiza binti Wan Mohamed

Ketua Pusat Pengurusan Kepimpinan, Komunikasi dan Pentadbiran Pejabat

Nik Mohd. Fakhrudin bin Nik Ab. Rahman

Ketua Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

Noraisah binti Md. Yusof

Ketua Jabatan Pembangunan Pemimpin Pelapis dan Eksekutif Pendidikan

Azwan bin Wamin

Ketua Jabatan Penerbitan dan Dokumentasi

KETUA EDITOR

Fadzilah binti Abdullah

SIDANG EDITOR

Marina binti Abas	Masniah binti Masri
Nor Ishsan binti Ab. Razak	Noraisah binti Md. Yusof
Dr. Ahmad Rafeai bin Ayudin	Hasanah binti Sapawi
Che Zakiah binti Mohamad Salim	Sahrul bin Sulaiman
Cheong Shaw Mei	Yong Chee Ken
	Zainab binti Ali

PANEL PENILAI

Zainab binti Ali	Yong Chee Ken
Yusof bin Ismail	Cheong Shaw Mei
Marina binti Abas	Masniah binti Masri
Zainap binti Ibrahim	Abidin bin Mohamad
Sahrul bin Sulaiman	Dr. Ramli bin Yaacob
Fadzilah binti Abdullah	Hasanah binti Sapawi
Fakhri bin Abdul Khalil	Syamsul bin Abdul Hamid
Noraisah binti Md. Yusof	Dr. Abdul Ghani bin Hj. Sani
Nor Ishsan binti Ab. Razak	Mohd. Nasharudin bin Mat Daud
Dr. Ahmad Rafeai bin Ayudin	Che Zakiah binti Mohamad Salim
	Ahmad Shamil bin Othman@Seman

URUS SETIA

Dr. Azhar bin Harun
Che Zakiah binti Mohamad Salim

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh dan Salam Sejahtera

Dengan nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, dirafakkan pujian dan syukur ke hadrat-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya sehingga berjaya melaksanakan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan *National Professional Qualification For Education Leaders* (NPQEL) Ambilan 1 Tahun 2018 yang julung kalinya mengaplikasikan kurikulum NPQEL Versi 2018.

Pelaksanaan NPQEL Versi 2018 yang menggunakan pendekatan 70:20:10 memerlukan peserta NPQEL membina kompetensi mereka dengan usaha sendiri secara berterusan. Pendekatan baharu ini penting untuk menghasilkan bakal pemimpin pendidikan berprestasi tinggi. Kurikulum NPQEL Versi 2018 telah diadun secara terperinci mengikut keperluan masa hadapan serta disokong dengan bimbingan dan *coaching* oleh penyelia, pensyarah serta mentor semasa latihan bagi memastikan kompetensi yang dibina dapat menyediakan peserta yang bersedia untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran.

Pada penghujung Program NPQEL Versi 2018, para peserta program diberi peluang ataupun wadah untuk mencurahkan serta menterjemahkan pengalaman melalui refleksi sendiri dalam bentuk penulisan karya. Penulisan yang dihasilkan telah disemak dan memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Sebanyak 768 karya telah dinilai oleh penyelia dalam tapisan kali pertama. Daripada jumlah tersebut sebanyak 75 karya telah berjaya dipilih untuk tapisan kedua. Para panel telah menyenaraipendekkan 15 karya yang terbaik dalam tapisan ketiga. Karya terpilih dimurnikan oleh penulis bagi memenuhi spesifikasi penerbitan supaya boleh dimanfaatkan oleh semua pembaca. 10 karya yang mantap dan berkualiti telah dipilih dalam tapisan terakhir untuk diterbitkan.

Semoga penerbitan ini menjadi pembuka minda dan pencetus idea kepada para pembaca untuk meningkatkan kompetensi kepimpinan dan pengurusan pendidikan khususnya, dan seterusnya memberi manfaat kepada dunia pendidikan amnya. Setinggi-tinggi tahniah diucapkan kepada 10 peserta yang telah berjaya menghasilkan karya dalam penerbitan ini. Penghargaan juga diucapkan kepada para penyelia yang telah membimbing para peserta ini. Ucapan penghargaan dan terima kasih ditujukan kepada semua panel yang komited dalam membantu proses penyuntingan dan pemurnian penulisan. Akhir kata terima kasih ditujukan kepada semua pihak yang telah menyumbang secara langsung atau tidak langsung dalam penghasilan *Metamorfosis Kepimpinan* ini.

Sidang Pengarang

KATA ALU-ALUAN PENGARAH INSTITUT AMINUDDIN BAKI

Salam Sejahtera.



Bersyukur kita kerana berjaya menerbitkan *Metamorfosis Kepimpinan*, satu koleksi nukilan kreatif peserta NPQEL Ambilan 1/2018. Saya merakamkan ucapan tahniah dan syabas kepada semua penulis dan juga penyelia yang membimbing sehingga berjaya menghasilkan karya terpilih untuk dimuatkan dalam buku ini. Ucapan setinggi-tinggi terima kasih dan penghargaan kepada semua pihak yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam penerbitan buku ini. Sesungguhnya, penghasilan buku seumpama ini sangat penting dalam merakam detik perjalanan peserta-peserta ke arah kematangan kepemimpinan melalui imbauan pengalaman-pengalaman yang dialami.

Kursus NPQEL Versi 2018 yang digubal oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) berhasrat membangunkan kompetensi bakal pemimpin sekolah agar kepimpinan berprestasi tinggi seperti yang digariskan dalam *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM)* dapat dizahirkan. Kepimpinan berprestasi tinggi ini mampu membawa organisasi yang dipimpin serta diurus itu ke arah kecemerlangan bukan sahaja melalui wawasan yang dimiliki, tetapi juga melalui keupayaan melakukan perubahan berimpak tinggi berlandaskan jati diri dan autonomi profesional. Aktiviti-aktiviti dalam Program NPQEL telah dirancang dan disusun supaya menjurus ke arah pembangunan kompetensi yang dihasratkan.

Penghasilan penerbitan ini mendorong peserta secara langsung supaya berfikir semula tentang pengalaman yang dilalui serta menukilkan pengamatan diri dalam bentuk pengkaryaan. Pengalaman dalam Program NPQEL dan refleksi yang dikongsi ini merupakan satu tindakan sedar untuk menggalakkan peserta supaya merenung kembali aktiviti-aktiviti yang dilalui. Peserta berusaha mengenal pasti impak setiap aktiviti terhadap diri masing-masing khususnya dalam pembangunan kompetensi serta memahami proses yang dilalui ke arah kematangan sendiri dalam konteks kepimpinan.

Akhir kata, semoga penulisan ini dapat menjadi cetusan untuk pemimpin-pemimpin sekolah agar terus menerus membuat refleksi ke arah penambahbaikan kepimpinan masing-masing. Bagi pembaca umum pula, mereka diharap dapat mengambil iktibar dan pedoman daripada perkongsian ini.

Sekian, terima kasih.

MISTIRINE BINTI RADIN
Timbalan Pengarah Khidmat Latihan
Menjalankan Tugas Pengarah
Institut Aminuddin Baki

KANDUNGAN

1.0 LATAR BELAKANG NPQEL VERSI 2018

2.0 KARYA TERPILIH

2.1 Pengenalan

2.2 Objektif

3.0 KARYA

3.1 Anjakan Profesionalisme: Transformasi Minda

3.2 NPQEL Versi 2018 Wadah Pemantapan Kompetensi

3.3 Selangkah ke Arah Kepimpinan Berprestasi Tinggi

3.4 Tidak Lagi Berjalan dalam Kegelapan

3.5 Kepimpinan Berwawasan

3.6 Proaktif dan Futuristik

3.7 Anjakan ke Dimensi Baharu Pendidikan

3.8 Lahirnya Seorang Pemimpin

3.9 Cabaran Melangkah ke Hadapan

3.10 Cabaran Dunia Baharu

4.0 PENGHARGAAN

LATAR BELAKANG

NPQEL Versi 2018

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan *National Professional Qualification For Education Leaders* (NPQEL) merupakan satu inisiatif latihan dalam perkhidmatan yang bertujuan untuk membentuk kumpulan pemimpin pelapis yang bakal menerajui sekolah di seluruh Malaysia. Mod NPQEL telah melalui beberapa peringkat perubahan sejajar dengan pendekatan latihan dengan mengambil kira pembangunan profesional pemimpin secara berterusan berasaskan penyampaian latihan futuristik dan pentaksiran berpusat.

NPQEL Versi 2018 telah ditambah baik dari segi tempoh pelaksanaan kursus, kurikulum, pentaksiran, kaedah penyampaian dan pengisian kursus. Kurikulum NPQEL Versi 2018 adalah berdasarkan kaedah penyampaian latihan 70:20:10, iaitu 70 peratus pembelajaran berasaskan pengalaman, 20 peratus pembelajaran sosial dan 10 peratus pembelajaran formal. Semua aktiviti yang dijalankan bertujuan untuk membangunkan penguasaan peserta dalam 10 kompetensi kepimpinan pendidikan. Kompetensi tersebut adalah berfikiran strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkepemimpinan dan berkeperibadian tinggi.

Pelaksanaan Kurikulum NPQEL Versi 2018 dijalankan dalam tiga (3) fasa bagi setiap ambilan, iaitu aktiviti sebelum, semasa dan selepas latihan. Ketiga-tiga fasa ini akan melibatkan aktiviti bersemuka, aktiviti lapangan dan aktiviti berkumpulan.

PENGENALAN

Metamorfosis Kepimpinan merupakan koleksi nukilan kreatif peserta NPQEL Ambilan 1/2018 berdasarkan dapatan aktiviti yang telah dijalani sepanjang kursus tersebut. Sebagai permulaan peserta membuat perkongsian pengalaman lepas sebagai pentadbir di sekolah sebelum mengikuti kursus NPQEL. Peserta perlu melaporkan dapatan lima (5) daripada 10 aktiviti sepanjang kursus dengan mengaitkan kompetensi yang ditaksir bagi setiap aktiviti. Peserta juga perlu membuat refleksi dan merancang apa yang perlu dilakukan untuk pembangunan organisasi sekolah pada masa hadapan. Selain itu, peserta juga membuat rumusan keseluruhan berkaitan pengalaman sepanjang mengikuti kursus NPQEL Versi 2018.

Setiap peserta NPQEL Versi 2018 dibimbing oleh seorang penyelia. Penyelia bertanggungjawab mencalonkan laporan terbaik peserta di bawah seliaan mereka berdasarkan rubrik yang disediakan oleh Pakar Rujuk. Panel penilai akan menilai dan memilih karya terbaik yang dicalonkan untuk diterbitkan. Seterusnya, panel pemilihan akan membentangkan karya untuk kelulusan Pengurusan Tertinggi Institut Aminuddin Baki (IAB). Karya terpilih akhirnya akan diterbitkan sebagai penerbitan berkala IAB.

OBJEKTIF

Penerbitan ini bertujuan untuk:

1. menggalakkan budaya penghasilan penulisan sebagai salah satu kompetensi pemimpin sekolah;
2. menggalakkan perkongsian ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kepimpinan dan pengurusan pendidikan; dan
3. membuat penerbitan berkala laporan dapatan aktiviti sebagai bahan bacaan dan rujukan pemimpin sekolah.

Anjakan Profesionalisme: Transformasi Minda



Penulis: Che Razyusnita Irni binti Hj. Che Wan
Penyelia: Maimunah binti Karim
IAB Induk

PENGENALAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Educational Leader* (NPQEL) merupakan program kepimpinan barisan hadapan bagi mengisi kepemimpinan di sekolah. Matlamat utama program NPQEL Versi 2018 ini adalah untuk menyahut cabaran Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bagi meningkatkan kompetensi peserta yang bakal dilantik sebagai pengetua atau guru gesar bagi memimpin sekolah. Pada tahun 2018, Program NPQEL Versi 2018 dilaksanakan dalam dua (2) mod iaitu; Mod e-NPQEL dan Mod Bersemuka. Peserta perlu melaksanakan Mod e-NPQEL dalam tempoh tiga (3) minggu. Mod bersemuka pula selama 12 minggu.

Transformasi pelaksanaan Program NPQEL Versi 2018 dengan menjurus kepada pentaksiran kompetensi dan pembinaan kepimpinan berprestasi tinggi sejajar dengan keperluan masa kini dan masa hadapan kepemimpinan sekolah. Menurut Hill et al. (1999), pembangunan kepimpinan merupakan isu utama dalam membawa reformasi pendidikan dan penambahbaikan sekolah. Bagi memenuhi keperluan ini, pemimpin sekolah perlu menguasai pelbagai pengetahuan dan kemahiran secara profesional. Spillane et al. (2009) pula menegaskan bahawa melalui pembelajaran, guru dan pemimpin sekolah memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang membolehkan mereka mengamalkannya dengan cara yang lebih baik.

Alhamdulillah, saya telah terpilih sebagai peserta program NPQEL, Ambilan 1/2018 di Institut Aminuddin Baki (IAB). Saya amat teruja kerana melalui fasa perubahan dalam hidup saya. Perubahan dimaksudkan, di mana saya akan dilatih secara profesional oleh pembimbing di IAB Bandar Enstek selama tiga (3) bulan secara intensif. Penulisan ini merupakan satu catatan pengalaman sebagai seorang peserta Program NPQEL Versi 2018. Melalui penulisan ini, saya akan mengupas pengalaman dari perspektif percambahan ilmu, perubahan pemikiran, peningkatan kompetensi dan refleksi yang dapat dicerna untuk diaplikasi dalam kepimpinan sekiranya saya ditugaskan untuk menerajui sekolah.

Sebagai salah seorang daripada 206 orang peserta Program NPQEL Versi 2018 adalah sesuatu perkara yang membanggakan diri saya. Program ini sangat bermanfaat bagi menyediakan diri saya dengan pelbagai kemahiran kepimpinan sejajar dengan Anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dalam memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah (PPPM, 2013). Semoga penulisan ini akan dapat memberi gambaran dan manfaat

kepada semua peserta ambilan seterusnya juga kepada pembaca yang membuat tinjauan mengenai program ini pada masa akan datang.

PENGALAMAN LEPAS

Pengalaman kepimpinan saya bermula apabila saya ditempatkan di Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan, menerajui tugas di tiga (3) sektor yang berbeza iaitu; Sektor Pendidikan Islam, Sektor Jaminan Kualiti dan Sektor Pengurusan Sekolah dalam tempoh sembilan (9) tahun yang lalu. Saya mendapat pendedahan ilmu dan kemahiran berkaitan pengurusan akademik, kualiti dan perjawatan. Bidang tugas saya sekarang lebih menjurus kepada pengurusan perjawatan Guru Tingkatan Enam dan pengurusan kualiti. Bidang tugas ini selaras dengan keperluan Standard MS ISO 9001: 2015.

Sebelum terlibat sebagai peserta Program NPQEL Versi 2018, pengetahuan dan kemahiran saya dalam ilmu kepimpinan pendidikan amat sedikit. Saya kurang mahir dalam penyediaan perancangan strategik, matrik TOWS, penggunaan alat yang sesuai untuk mengenal pasti punca masalah dan memilih alternatif bagi menyelesaikannya. Saya juga kurang arif berkaitan model-model kepimpinan seperti Model Perubahan John Kotter dan Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy. Sehubungan dengan itu, perancangan yang dijalankan kurang memberi impak kepada keperluan pelanggan. Hal ini menyebabkan berlaku kerugian dari aspek keberhasilan sumber pelaburan (return on investment).

Melalui Program NPQEL Versi 2018 ini, saya berharap mendapat pengetahuan yang mendalam tentang cara untuk merancang dan menyediakan perancangan strategik berdasarkan keperluan dan analisis persekitaran, mengendalikan pementoran, memupuk komunikasi berkesan, mengadakan jalinan dan jaringan dengan pihak luar dan menguruskan Latihan Dalam Perkhidmatan (LDP) di sekolah berdasarkan model-model tertentu yang lebih efektif. Saya menjangkakan sekiranya semua ilmu kepimpinan ini dikuasai, saya akan dapat menggariskan satu matlamat yang jelas dan berimpak tinggi serta boleh diukur. Saya juga akan berupaya merancang tindakan pembetulan dan penambahbaikan berterusan dalam tugas dan hasilnya (outcome) sejajar dengan visi dan misi KPM.

Kemahiran komunikasi berkesan juga merupakan elemen utama dalam pengurusan kepimpinan. Komunikasi adalah proses menyampaikan maklumat selaras dengan Anjakan ke-8 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) iaitu mentransformasi kebolehpayaan dan kapasiti penyampaian KPM. Sesebuah organisasi akan gagal sekiranya wujud konflik komunikasi. Pengurusan konflik komunikasi yang kurang berkesan menyebabkan penolakan oleh ahli pasukan dalam pelaksanaan sistem pengurusan kualiti organisasi. Sehubungan dengan itu, ilmu yang diperolehi dalam Program NPQEL Versi 2018 ini terutama kaedah mewujudkan komunikasi berkesan sangat penting untuk dihayati. Saya pasti akan berusaha menerapkan konsep 3K iaitu keyakinan, konsisten dan kredibiliti dalam komunikasi di organisasi.

Kejujuran dan keterbukaan dalam menerima pandangan warga organisasi akan diutamakan. Setiap perkara akan dinilai dari sudut positif dan warga organisasi yang berjaya menunjukkan kualiti dan mutu kerja akan diberi penghargaan. Kajian

Hallinger dan Murphy (1987) telah menyenaraikan lima (5) domain kepimpinan pengajaran dalam dimensi memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran. Domain tersebut termasuklah mengawasi masa instruksional, memberi insentif kepada murid dan guru, menggalakkan perkembangan profesional dan memastikan keberadaan di sekolah. Kajian lepas menunjukkan bahawa organisasi yang berjaya mengamalkan budaya menghargai pekerja dengan merangsang, mengaplikasi dan mengguna idea-idea, kreativiti dan keupayaan (Skyrme, 2003). Hal ini mampu melestarikan kecemerlangan yang sedia ada dengan perubahan semasa dan berdaya saing (Stavrou-Costea, 2005). Sehubungan dengan itu, saya sebagai pemimpin organisasi akan memastikan setiap individu dalam organisasi menyempurnakan tugas dengan cemerlang diberikan penghargaan yang sewajarnya.

DAPATAN AKTIVITI DAN REFLEKSI

1. e-NPQEL

Fasa pertama saya bermula dengan pendaftaran di portal e-NPQEL. Saya telah berjaya memperoleh empat (4) lencana modul yang mewakili empat (4) domain dalam tempoh 11 hari kerana keterujaan untuk membaca dan menjawab soalan kuiz yang disediakan. Kepelbagaian bahan seperti video interaktif, bahan bacaan yang bermanfaat, kaedah penyoalan yang pelbagai amat menarik dan mendorong saya untuk leka menerokai setiap bab yang disediakan.

Hasil pembacaan dan latihan yang saya lalui dalam e-NPQEL banyak mengajar saya memahami 10 kompetensi yang perlu saya pamerkan dalam tugas semasa Mod Bersemuka. Kompetensi tersebut merangkumi berfikiran strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkepimpinan dan berkeperibadian tinggi. Kesemua kompetensi ini telah dikenal pasti perlu dikuasai oleh pemimpin yang berprestasi tinggi.

Aplikasi e-NPQEL merupakan wahana yang membimbing saya tentang pembelajaran sendiri. Saya perlu mengurus masa dengan baik antara pembelajaran dan kerjaya, perlu mendisiplinkan diri untuk berjaya dan memahami intipati kompetensi yang ada. e-NPQEL juga menyediakan artikel ilmiah yang mempunyai kaitan secara langsung dengan bidang kepimpinan dalam e-Resos. Bahan yang disediakan amat bermanfaat dan boleh dirujuk berulang kali selaras dengan konsep pembelajaran sendiri. Pembelajaran ini menetapkan hasilnya sebanyak 100 peratus jawapan adalah betul telah mendidik saya agar sentiasa berusaha membuat yang terbaik dan dapat menilai sejauh mana hasil yang diperolehi sekiranya tugas dilaksanakan bersungguh-sungguh.

Refleksi sendiri yang dapat dihayati dan akan dilaksanakan adalah keperluan untuk menyediakan satu platform pembelajaran multimedia bagi guru dan murid di sekolah seiring dengan kepesatan perkembangan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT). Pembelajaran multimedia ini akan dibangunkan dalam pelbagai bentuk supaya tidak membosankan dan boleh membangkitkan keterujaan, contohnya bahan interaktif seperti video yang mempunyai mesej tersirat. Penyediaan bahan juga akan bersesuaian dengan keperluan pelanggan yang mempunyai kepelbagaian minat dan memberi penekanan kepada aspek visual, audio, karikatur yang menarik

dan sebagainya. Greene (2002) menyatakan bahawa aplikasi ICT mampu untuk meningkatkan kecekapan sesebuah organisasi, begitu juga dengan penggunaan ICT yang merentasi kurikulum secara berterusan akan meningkatkan motivasi pelajar (Cox, 1997).

Pembinaan platform multimedia untuk guru bertujuan meningkatkan kompetensi guru, dan memberi input berkaitan dasar-dasar KPM, manakala untuk murid pula adalah berkaitan dengan tugas mata pelajaran mereka. Penggunaan platform ini lebih memudahkan proses pelaksanaan pemantauan dan penambahbaikan. Rohana Abdul Rahman (1995) mengatakan bahawa pemimpin sekolah yang proaktif terhadap penggunaan ICT akan memberi impak yang besar terhadap kesediaan guru dan murid menggunakan ICT dalam pengajaran, pembelajaran dan juga aspek pengurusan sekolah. Kesimpulannya, penyediaan e-NPQEL ini menepati keperluan saya dalam menyediakan diri sebagai peserta dari awal hingga berakhirnya Program NPQEL Versi 2018.

2. Ujian Kecergasan dan Karnival

Slot pertama yang dilalui amat menceriaikan tetapi memenatkan kerana dalam waktu yang sama saya melalui slot yang padat dan penuh informasi. Saya memahami bahawa slot ini amat perlu kepada kami untuk kekal aktif dan mengekalkan stamina sebagai seorang pemimpin. Memang tidak dapat dinafikan, seseorang pemimpin perlu untuk mengekalkan kecergasan dan momentum tenaga dalam dirinya. Ini disebabkan rutin kerja seseorang pemimpin perlu dimulakan dengan mengaplikasikan *Management By Working About* (MBWA) bagi memastikan semua aktiviti sekolah berjalan lancar serta menepati peraturan yang berkuat kuasa.

Aktiviti yang dijalankan termasuklah jogging, senam robik, aktiviti separa lasak dan aktiviti kardiovaskular. Program ini terus dijalankan pada minggu-minggu berikutnya secara individu atau berkumpulan. Karnival Sukan dan Kebudayaan yang dianjurkan oleh para peserta sendiri merupakan kemuncak bagi aktiviti kecergasan ini. Aktiviti ini sedikit sebanyak dapat melapangkan minda dan mencungkil bakat yang telah lama terpendam dalam diri saya. Melalui aktiviti ini juga, saya dapat mengeratkan hubungan dalam kalangan peserta dan seterusnya mengukuhkan kerjasama serta semangat kerja sepasukan.

Saya berhasrat untuk memastikan warga sekolah di bawah pimpinan saya kelak sentiasa cergas dan cerdas melalui aktiviti kecergasan ini dilakukan secara berjadual. Fokus utama adalah untuk meningkatkan kecergasan dan yang paling penting meningkatkan kemesraan dan kerja sepasukan dalam kalangan guru dan staf sekolah sejajar dengan prinsip kualiti dalam MS ISO 9001: 2015 iaitu hubungan sesama individu (*engagement of people*). Kajian Mohamad Salmi et al. (2015), berkaitan daya tahan dalam kalangan guru abad 21 mendapati guru yang dikatakan kurang daya tahan tidak dapat menjalankan tugas dengan baik serta produktiviti juga kurang dan ini akan menjejaskan komitmen mereka. Selain itu kesan daya tahan yang rendah boleh mencetuskan tekanan dan *burnout* dalam kalangan guru. Sebagai pemimpin sekolah, saya akan memastikan aktiviti untuk meningkatkan kecerdasan dan daya tahan guru dan murid dilaksanakan secara konsisten.

2. Lawatan Penendarasan ke Institusi Swasta

Program Lawatan Penendarasan ke Institusi Swasta (LPIS) membolehkan saya membuat pemerhatian terhadap pengurusan sesebuah agensi swasta yang berupaya mengekalkan perkhidmatan berkualiti di samping menggunakan semua sumber secara optimum. Saya diminta untuk melakukan pemerhatian berkaitan amalan-amalan pengurusan dan kepimpinan di institusi tersebut yang membawa kepada kejayaan mereka. Saya juga diminta membuat perbandingan sama ada amalan tersebut sesuai atau tidak untuk dilaksanakan di organisasi saya dengan beberapa penambahbaikan atau pengubahsuaian demi kejayaan sendiri mahupun organisasi.

Pengalaman yang menarik dan memberi pelbagai informasi yang bermanfaat, di mana saya berpeluang mengenali sebuah institusi pendidikan swasta yang ternama di Negeri Sembilan iaitu Matrix International Global School (MIGS). Sekolah ini menawarkan pengajian peringkat rendah, menengah serta pengajian peringkat antarabangsa. Kemudahan infrastruktur yang disediakan di sekolah ini amat lengkap seperti padang permainan yang luas, kemudahan perpustakaan yang mempunyai khazanah ilmu yang global, kemudahan asrama, kelas-kelas dan bilik kuliah yang mempunyai kemudahan komputer dan capaian internet dan lain-lain kemudahan.

Sekolah ini mempunyai kaedah tersendiri untuk menilai keberkesanan guru mereka dan mengukur sejauh mana keberhasilan yang telah dicapai. Pihak pengurusan amat komited melaksanakan tugas dan sentiasa menekankan kualiti dalam aspek pengurusan mereka. Impaknya berlaku pertambahan murid dan peningkatan akademik setiap tahun hingga menjadikan sekolah berkenaan sebagai institusi yang tersohor bukan sahaja di peringkat negeri malahan di peringkat antarabangsa.

Melalui aktiviti ini saya menyedari keperluan untuk menyediakan sumber, infrastruktur yang lengkap untuk kegunaan warga organisasi saya nanti. Penekanan yang akan dititikberatkan termasuklah pengurusan kewangan, kemudahan infrastruktur dan keceriaan serta kebajikan warga sekolah. Impak daripada tumpuan terhadap tiga (3) aspek utama ini akan terhasil pembangunan sumber manusia yang cekap seterusnya memberi impak kepada kemenjadian murid. Amabile (1998) menjelaskan bahawa pengetua yang efektif mampu mewujudkan budaya belajar dalam kalangan guru dengan menyediakan sumber yang diperlukan untuk menjana kreativiti. Kajian ini juga menunjukkan sokongan sumber kewangan mampu meningkatkan motivasi guru dan menjadikan mereka lebih komited serta sanggup berkorban untuk memastikan idea mereka direalisasikan.

Informasi yang digarap akan dapat membantu saya menerajui sekolah berfokus kepada menekankan pengurusan berkualiti sebagaimana yang telah dilaksanakan oleh MIGS. Saya juga berhasrat untuk mewujudkan hubungan dua hala dengan pihak pengurusan MIGS sebagai satu usaha pelaksanaan dasar kerajaan ke arah *Blue Ocean Strategy*. Saya juga akan memastikan kakitangan sokongan di pejabat diberi informasi yang terkini berkaitan pengurusan kewangan, pengurusan penyelenggaraan aset dan perolehan serta kemahiran mengendalikan sistem seperti e-operasi, e-pangkat, Aplikasi Pangkalan Data Murid (APDM) dan Modul Pengurusan Murid (SSDM). Dengan peningkatan kemahiran ini, mereka dapat membantu saya menguruskan sekolah dengan cekap dan sistematik.

4. Pembentangan Eksekutif

Pembentangan Eksekutif (PE) merupakan aktiviti yang paling mencabar dalam Mod Bersemuka NPQEL Versi 2018 ini kerana pentaksiran dilakukan secara individu. Proses ini membolehkan saya menjiwai setiap tugas yang diberikan dalam mempamerkan 10 kompetensi yang ditaksir oleh panel pentaksir yang berpengalaman. Saya dan rakan-rakan peserta digalakkan untuk berbincang dan melaksanakan agihan tugas dalam kumpulan yang telah ditetapkan oleh pihak Urus Setia IAB. Setiap kumpulan tugas melibatkan individu yang berbeza. Ini bertujuan untuk memberi pengalaman kepada peserta berdiskusi dengan kepelbagaian individu dalam kalangan peserta program ini. Keadaan ini dapat menyediakan saya untuk berhadapan dengan sikap dan ragam individu yang rencam dalam masyarakat. Sehubungan dengan itu, pengalaman berkomunikasi dan membina hubungan amat perlu kepada seseorang pemimpin.

Apa yang menariknya dalam slot ini, sesi rumusan berkaitan pembentangan yang disampaikan oleh Pegawai Rujuk selepas berakhirnya setiap sesi pembentangan memberi pemahaman yang lebih mendalam terhadap isu yang dibincangkan. Saya diberi masa hanya semalaman untuk menghasilkan bahan pembentangan tugas yang diberikan secara individu. Saya perlu mempamerkan kompetensi yang dinilai semasa pembentangan selama tujuh (7) minit.

Melalui pendekatan ini, saya belajar melalui kesilapan dan akan cuba menambah baik kompetensi saya dalam pembentangan seterusnya. Dalam sesi pembentangan eksekutif ini saya dapat mengutip pengetahuan daripada pembentangan rakan-rakan yang lain. Saya berharap dapat memanfaatkan ilmu-ilmu baharu bagi menyediakan diri saya sebagai pemimpin yang berprestasi tinggi.

Sesungguhnya sesi pentaksiran ini bukan sekadar menguji keilmuan semata-mata bahkan mengukur peningkatan kompetensi saya. Penyediaan stimulus yang pelbagai merangkumi domain kompetensi memang mencabar keupayaan saya. Saya perlu bijak mengadun ilmu baharu dengan pengetahuan dan pengalaman sedia ada serta menterjemahkan setiap kompetensi yang tersirat dalam tugas. Kesimpulannya, sesi pembentangan eksekutif ini banyak membimbing saya dari segi keilmuan dan mencabar minda untuk berfikir di luar kotak. Saya juga perlu memanfaatkan masa untuk menghasilkan idea yang bernas agar menepati kompetensi. Hal ini mampu melahirkan pemimpin berprestasi tinggi sebagaimana objektif yang digarapkan oleh IAB dan KPM.

Melalui pelaksanaan aktiviti PE ini telah mencetuskan idea saya untuk meningkatkan kompetensi guru di sekolah melalui aktiviti membangun kapasiti secara terancang. Saya akan membimbing guru untuk meningkatkan kemahiran penyediaan persembahan berkesan yang akan dapat membantu mereka merancang proses pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) yang lebih berkesan. Saya akan memperkasa amalan pemantauan, penyeliaan, kawalan dan penambahbaikan secara terancang agar program dan aktiviti mencapai impak yang disasarkan. Kajian Faridah Abu Hasan et. al. (2005) menunjukkan bahawa penyeliaan pengetua atau pemimpin organisasi mampu meningkatkan prestasi pelajar. Menurut Downey (2003), pemimpin atau pengetua yang melaksanakan rondaan dan singgah ke kelas semasa guru mengajar mampu membantu guru memperbaiki kaedah pengajaran.

Sehubungan dengan itu, saya akan memastikan Kitaran Proses Edward Demming (1986), *Plan Do Check Act* (PDCA) akan dilaksanakan secara menyeluruh selaras dengan Standard MS ISO 9001: 2015.

Aktiviti Latihan dalam Perkhidmatan (LDP) yang akan dirancang juga perlu berdasarkan analisis dan menepati keperluan sebenar warga sekolah. Saya yakin sekiranya guru disuburkan dengan pembudayaan ilmu dan maklumat yang berterusan, minda mereka akan sentiasa positif untuk meneroka ilmu. Semua ini selaras dengan Pelan Induk Pembudayaan Pembelajaran Sepanjang Hayat (PSH) 2011-2020 yang dikukuhkan lagi dengan anjakan ke-3 dalam PPPM 2013-2025.

5. Jalinan Pintar Korporat

Jalinan Pintar Korporat (JPK) merupakan satu daripada inisiatif pihak IAB bagi mewujudkan peluang melatih dan membimbing para peserta yang bakal pemimpin pendidikan dalam melaksanakan jaringan dan jalinan. Kompetensi yang perlu dipertingkatkan dalam program JPK ini adalah kemahiran menyelesaikan masalah, membuat keputusan dan berkomunikasi berkesan. Peserta yang terlibat dapat mempelajari ilmu, kemahiran dan prosedur-prosedur yang terlibat dalam JPK dan dapat mengaplikasikan konsep ini di sekolah masing-masing kelak. JPK telah dijalankan pada 28 April 2018 di Sekolah SMK Bandar Baru Salak Tinggi, Selangor bermula pukul 8:00 pagi sehingga 1:30 tengah hari. Sasaran peserta ialah semua murid tingkatan satu hingga lima yang tinggal di asrama.

Pemilihan sekolah berkenaan telah dilakukan berdasarkan keperluan untuk membantu menyelesaikan isu yang timbul di sekolah tersebut. Perbincangan telah diatur bersama dengan pengetua dan jawatankuasa khas pelaksanaan program ini. Seterusnya kami berusaha mencari penaja dan mengenal pasti tokoh korporat yang boleh menyumbang kepada program ini. Proses ini dilaksanakan dalam tempoh dua (2) minggu sebelum tarikh pelaksanaan program. Setiap ahli kumpulan berusaha mencari dana yang diperlukan dan akhirnya sejumlah RM10,000.00 telah berjaya dikumpulkan.

Kumpulan kami telah menyusun empat (4) aktiviti utama dengan penajaan penuh daripada pihak penaja. Aktiviti yang dirancang adalah ceramah motivasi, keceriaan surau, bilik asrama dan Makmal VLE Frog. Alhamdulillah, pelaksanaan program telah berlangsung dengan jayanya.

Pihak sekolah amat berpuas hati dengan impak daripada pelaksanaan program. Setiap penyumbang diberikan sijil penghargaan kerana penglibatan mereka dan apa yang pihak kami harapkan hubungan yang terjalin antara pihak sekolah dan pihak korporat akan berterusan untuk masa akan datang.

Pelaksanaan program ini mengajar saya tentang kepentingan untuk mengukuhkan komunikasi dan menjalinkan hubungan yang baik dengan Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG), Penglibatan ibu bapa dan Komuniti (PIBK), pihak sekolah, murid, badan bukan kerajaan (NGO) dan agensi swasta serta kerajaan. Jalinan dan jaringan yang diadakan dapat menguntungkan kedua-dua belah pihak sama ada, keuntungan dari segi kewangan atau perkongsian kemahiran bagi pihak sekolah. Saya akan memimpin organisasi agar mereka jelas dan berusaha mewujudkan jalinan dan jaringan secara konsisten. Konsep memasyarakatkan sekolah akan

dijadikan keutamaan selaras dengan Program *My New School* yang diperkenalkan oleh KPM. Mortimore (1995) menjelaskan bahawa kejayaan sekolah bukan sahaja bergantung kepada keupayaan dalamannya tetapi juga bergantung kepada pihak-pihak berkepentingan yang lain.

Sehubungan dengan itu, perkongsian pintar (*smart partnership*) antara sekolah dan organisasi yang berkepentingan akan saya beri keutamaan. Penekanan aktiviti adalah menyeluruh untuk meningkatkan prestasi teknik pembelajaran, keselamatan dan juga kemenjadian murid. Saya akan memanfaatkan organisasi yang bersifat permufakatan seperti Briged Komuniti agar bersama-sama dapat membantu membangunkan sekolah mengikut kapasiti masing-masing. Program pengantarabangsaan dengan sekolah luar negara juga akan dilaksanakan agar guru dan murid berpeluang berinteraksi dan saling berkongsi amalan baik (*best practices*).

PENUTUP

Perjalanan NPQEL Versi 2018 telah hampir ke penghujungnya. Terlalu banyak pengalaman dalam meningkatkan kompetensi telah saya lalui. Saya perlu berfikir strategik yang mana berkeupayaan untuk berfikir jauh ke hadapan, berfikir secara kreatif, inovatif dan futuristik bagi menentukan hala tuju organisasi yang akan dipimpin nanti. Menurut Hanna (2000), organisasi yang tidak bersedia untuk menghadapi perubahan, bertindak dengan pantas dan efektif maka organisasi tersebut akan terjejas dan ketinggalan.

Dalam menerajui perubahan sesebuah organisasi, saya akan membuat keputusan berdasarkan data dan maklumat terkini. Saya juga perlu memimpin perubahan dan berkeupayaan untuk mengadaptasi tindakan dengan sokongan semua pihak. Saya juga perlu menyelesaikan masalah dengan menggunakan logik, penghakiman dan menilai alternatif dalam mencari kaedah terbaik untuk mencapai matlamat organisasi yang dihasratkan.

Dalam mencemerlangkan organisasi, saya perlu mengaplikasikan kompetensi memimpin pembelajaran dalam menerajui pelaksanaan kurikulum serta mampu membangun kapasiti guru dan staf agar sejajar dengan hala tuju organisasi. Sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan satu konsep meningkatkan potensi bagi membawa perubahan dalam pengurusan menuju era pasca moden kerana keberkesanan sekolah bergantung kepada kemahiran guru dan staf (Ishak Sin, 2004). Jaringan dan jalinan perlu ditekankan kepada semua staf kerana perkara ini memberi keuntungan kepada organisasi yang dipimpin. Staf perlu dibimbing untuk membina, mengekal dan memanfaatkan hubungan untuk berkongsi amalan baik yang menguntungkan kedua-dua pihak.

Keterampilan diri amat penting untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Komunikasi saya perlu berkesan dengan semua pihak. Selain mampu mendengar dan memberi pandangan, saya perlu menerima pandangan daripada semua pihak dalam menyelesaikan sesuatu isu. Saya juga berkeupayaan untuk memimpin pelbagai pihak dalam merealisasikan idea dan mencapai matlamat organisasi. Keperibadian yang baik menjadi ukuran utama seseorang pemimpin. Untuk mencapai keperibadian yang disanjung saya perlu berupaya untuk membuat refleksi sendiri bagi meningkatkan

kualiti peribadi secara berterusan serta mempamerkan nilai baik dalam pemikiran serta amalan.

Sesungguhnya pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh semasa mengikuti program ini sangat berharga dan tidak ternilai. Terima kasih yang tidak terhingga kepada semua rakan, penyelia saya, Puan Maimunah binti Karim dan kumpulan peneraju program ini. Tidak ada kata yang dapat diungkapkan untuk menzahirkan kesyukuran kepada Allah atas peluang ini. Saya juga memohon ampun dan maaf seandainya terdapat kesilapan sepanjang tiga (3) bulan di sini. Semoga berjumpa lagi.

RUJUKAN

- Amabile, T.M. (1998). *How To Kill Creativity*. Harvard Business Review, 76(5), 76-78.
- Cox, M. (1997). *The Effects of Information technology on students motivation*. Final Report. NCET.
- Deming, W. E. (1986). *Out of crisis*. Cambridge, Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, p.88.
- Downey, C. (2003). Walkthroughs as an effective coaching strategy for increasing student achievement. Training session presented at the San Diego County Office of Education. San Diego, CA.
- Faridah Abu Hasan, Naimah Ishak, Hamidah Yusuf & Habibah Abdul Rahim. (2005). Kemiskinan dan Pendidikan: Perubahan Minda Orang Melayu ke arah kecemerlangan Pendidikan Akademik. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, Jld 7: 25-56.
- Greene, K. (2002). *Administrative support staff in schools: ways forward*. Slough, National Foundation for Educational Research.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). *Assessing and developing principal instructional leadership*. Educational leadership, 45(1), 54-61.
- Hanna, D.E. (2000). *Emerging Organizational Models. The Extended Traditional University in Higher Educational in an Era Digital Competition. Choices and Challenges*. Hanna and Associates. Pp 93-166, Atwood Publishers, madison, WI.
- Hill, S., Harvey, M., Harrison, B.T. & Clarke, R. (1999). School Leaders as Learners: What attitudes and preferences do they have?. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, Vol.27, No.1, 1999.
- Ishak Sin. (2004). Amalan-amalan terbaik di Sekolah Cemerlang. *Jurnal Pendidikan IAB, Kementerian Pendidikan Malaysia*.
- Kotter, J. P. (1995). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Jabatan Standard Malaysia. (2017). Standard Kualiti MS ISO 9001:2015. Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). [Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia](#).

2013-2025. *Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Putrajaya.

Mohd Salmi Osman, Maria Chong Abdullah, Abdul Aziz Ismail & Samsilah Roslan (2015). Daya Tahan dalam Kalangan Guru Alaf 21. *International Journal Of Education and Training*. Akses 3 Julai 2018 dari <http://www.injet.upm.edu.my/images/journal/issue2/Daya%20Tahan%20dalam%20Kalangan%20Guru%20Alaf%2021.pdf>

[Mortimore, P. \(1995\). *Key Characteristics Of Effective School*. Kertas dibentangkan dalam Seminar Sekolah Berkesan, pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.](#)

Rohana Abdul Rahman. (1995). *Penggunaan Komputer dalam Pengurusan Sekolah: Satu tinjauan*. Kajian Ilmiah Sarjana Pengurusan Teknologi. Universiti Teknologi Mara.

Skyrme, D. (2003). *Knowledge reflections: Lesson from the past*. 13 Update/Entovation International News. 71:1-9.

Stavrou-Costea, E. (2005). The Challenges of Human Resource Management towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU. *Journal of European Industrial Training*. 29(2/3): 112-134.

Spillane, J. P., Healey, K. & Parise, L. M. (2009). *School leaders opportunities to learn: a descriptive analysis from a distributed perspective*. *Educational Review*, Vol.61, No 4, November 2009, 407-432.

NPQEL VERSI 2018 WADAH PEMANTAPAN KOMPETENSI



Penulis: Jasni bin Omar
Penyelia: Maryati binti Athan
IAB Cawangan Sabah

PENGENALAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau *National Professional Qualification For Educational Leaders* (NPQEL) dimulakan pada tahun 1999 oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) melalui pusat latihannya iaitu Institut Aminuddin Baki (IAB). Program NPQEL bertujuan untuk memberikan latihan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan kepada bakal pemimpin sekolah. Pada asalnya program NPQEL ini dikenali sebagai Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Headship* (NPQH). Pada tahun 2007 NPQH diberi taraf PTK dan bertukar nama kepada NPQEL. Pada tahun 2011, NPQEL telah mula dilaksanakan dalam mod baharu melalui e-pembelajaran melalui kelulusan JPA pada tahun 2011. NPQEL juga dijadikan prasyarat pelantikan pengetua dan guru besar (PGB) bermula pada Julai 2014.

Berdasarkan Anjakan Ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025) untuk menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah, maka konsep latihan NPQEL Versi 2018 dilaksanakan berasaskan aplikasi pentaksiran kompetensi dan dikenali sebagai NPQEL Versi 2018 yang menjurus kepada pembinaan kepimpinan berprestasi tinggi sejajar dengan keperluan masa kini dan masa hadapan kepimpinan sekolah. Pemimpin berprestasi tinggi ini merujuk kepada PGB yang menerajui organisasi sekolah. PGB berprestasi tinggi ialah pemimpin yang berwawasan dan mempunyai keupayaan yang tinggi untuk membawa perubahan yang berkesan dan berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi dengan keterampilan personal dan profesional.

NPQEL Versi 2018 mengandungi empat (4) domain utama dengan 10 kompetensi yang perlu dicapai oleh PGB berprestasi tinggi. (IAB, 2018). Empat (4) domain utama tersebut adalah berwawasan, menerajui perubahan, mencemerlangkan organisasi dan berketerampilan. 10 kompetensi tersebut pula adalah berfikiran strategik, memimpin perubahan, membuat keputusan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkepimpinan dan berkeperibadian tinggi.

Para peserta wajib mencapai kesemua kompetensi tersebut sekurang-kurangnya tahap empat (4) dan tahap lima (5) dalam beberapa elemen pentaksiran bagi

melayakkan mereka menerima pengiktirafan sebagai PGB berprestasi tinggi. Dalam penulisan ini, saya akan mengupas pengalaman saya sebagai salah seorang peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2018 dari perspektif dapatan ilmu, perubahan pemikiran dan idea-idea serta pandangan peribadi mengenai keseluruhan program ini. Semuanya akan saya rangkumkan dalam satu penulisan yang ringkas tetapi padat dengan harapan agar pengalaman itu mampu memberikan gambaran bermanfaat kepada peserta-peserta ambilan seterusnya atau juga kepada pembaca-pembaca yang membuat tinjauan mengenai program ini di masa akan datang.

PENGALAMAN LEPAS

Sebelum menyertai Kursus NPQEL, saya telah mempunyai pengalaman menjadi seorang Penolong Kanan KoKurikulum selama empat (4) tahun dan selepas itu dilantik sebagai Penolong Kanan Pentadbiran secara hakiki memasuki tahun kedua. Memegang jawatan tersebut di tiga (3) buah sekolah berlainan sudah pasti memberikan pengalaman yang berbeza. Pengalaman-pengalaman itulah yang menjadi asas kepada gaya kepimpinan yang diamalkan.

Memandangkan sebelum menjadi penolong kanan tiada sebarang kursus atau latihan disyaratkan, maka sudah pasti menjadi sedikit sukar bagi saya kerana banyak perkara tentang kepimpinan organisasi harus dipelajari dan difahami sendiri. Atas sebab itu menjadi penolong kanan kepada guru besar lebih kepada membantu melaksanakan arahan dan menurunkan arahan tersebut kepada yang lain. Banyak perkara yang berada dalam ketidakpastian dan kurang keyakinan terutama dalam membuat keputusan. Banyak perkara yang sepatutnya diambil kira sebagai asas untuk membuat keputusan tidak diambil perhatian. Keputusan dibuat hanya berasaskan kepada andaian dan ramalan, tiada satu proses yang bersistem untuk diikuti bagi membuat keputusan yang baik.

Situasi yang boleh dilihat adalah kebanyakan masa, ahli organisasi lebih banyak menerima arahan, amat kurang berlaku percambahan idea melalui perkongsian, malah kecenderungan menolak idea-idea dari ahli organisasi di bawah tadbiran adalah besar (Freeman, 1984). Kepincangan banyak berlaku kerana wujudnya sikap kurang mempercayai dan kurang keyakinan, malah sesetengah ahli tidak menghormati keputusan yang dibuat kerana pendapat mereka tidak diberi pertimbangan.

Setelah menyertai NPQEL, perspektif saya tentang kepimpinan telah berubah. Banyak perkara yang saya pelajari menampakkan kesilapan-kesilapan dalam kepimpinan saya yang lalu. Banyak perkara dalam tindakan dan pemikiran saya dapat ditambahbaik dan ini menjadikan saya mempunyai pandangan dan kesedaran yang baharu sebagai seorang pemimpin. Benar bagai dikata, ilmu yang dituntut akan mengangkat martabat diri kita ke tahap yang lebih cemerlang. Maka saya antara individu yang bertuah kerana beroleh kesempatan terbaik untuk mengikuti NPQEL Versi 2018 ini. Melalui program ini saya dapat mempelajari ilmu kepimpinan yang juga berkait rapat dengan pembinaan kualiti personal dan profesional saya sebagai bakal pemimpin yang berkualiti tinggi.

Seiring perubahan masa kini dalam sistem pendidikan, cabaran utama organisasi adalah untuk menjadikan kepimpinan kekal relevan dengan keperluan

semasa yang lebih mencabar kerana perkembangan teknologi yang pesat dan pantas. Sistem pentadbiran sekolah yang konvensional tidak lagi mampu memenuhi keperluan tersebut kerana pengurusan organisasi kini memerlukan teknologi untuk berfungsi lebih efisien sementara banyak urusan diautomasikan. Perubahan ini turut mempengaruhi pemikiran dan tindakan setiap individu atau dalam konteks sekolah mereka ialah, pentadbir, guru, ibu bapa dan murid-murid. Perubahan inilah yang mewujudkan cabaran kepada kepimpinan sesuatu organisasi dan corak kepimpinan juga harus berubah bagi memastikan organisasi dapat diurus dan ditadbir dengan berkesan (Mattone,2013). Hasrat ini hanya akan tercapai dengan adanya pemimpin yang berprestasi tinggi iaitu pemimpin yang berwawasan, mampu membawa perubahan berimpak tinggi serta berketerampilan dari segi personaliti dan profesional.

Pemimpin berprestasi tinggi diperlukan untuk kelangsungan kecemerlangan sesebuah organisasi. Saya katakan demikian kerana dalam era digital, perubahan berlaku dengan amat pantas dalam pelbagai aspek pengurusan yang memerlukan seorang pemimpin yang berkeupayaan tinggi untuk menyerap perubahan dan melaksanakan setiap perubahan dengan berkesan untuk organisasi. Pemimpin berprestasi tinggi juga mampu mencorak masa hadapan organisasi lebih awal daripada jangkaan bagi menentukan matlamat yang dikehendaki untuk organisasi tersebut di masa hadapan (Bush,1984). Pemimpin berprestasi tinggi harus mampu membuat perancangan yang teliti dan fokus untuk memimpin kecemerlangan organisasi yang dipimpinnya. Daripada aspek tersebut, saya melihat dengan jelas, keputusan menyertai NPQEL Versi 2018 ini adalah satu kelebihan kerana kurikulum yang dibina untuk program ini adalah menjurus dan menepati pembinaan kualiti kepimpinan yang dikehendaki iaitu pemimpin berprestasi tinggi.

Sebagai pemimpin yang dilatih melalui NPQEL saya akan pastikan organisasi yang saya akan terajui kelak dibangunkan dan dicemerlangkan dengan ciri-ciri kepimpinan berprestasi tinggi. Saya akan memastikan kepimpinan saya akan membawa satu perubahan yang berimpak tinggi terhadap organisasi dan saya juga akan membawa bersama setiap ahli di dalam organisasi untuk bersama-sama dalam mencemerlangkan sekolah. Sebagai PGB saya mahu menunjukkan contoh teladan yang baik dan mampu mendorong semua ahli untuk melakukan perubahan sejajar keperluan dan matlamat yang ditetapkan. Saya juga akan membentuk budaya sekolah yang terbaik dengan merancang pelan pembangunan dan kecemerlangan sekolah semasa dan akan datang berdasarkan peluang dan kelebihan sedia ada. Ini bagi memastikan kepimpinan saya dilihat mempunyai misi dan visi yang jelas serta relevan.

DAPATAN KAJIAN

Pelaksanaan NPQEL mod terbaharu ini mengambil masa tiga (3) bulan, merangkumi 10 aktiviti yang dilaksanakan mengikut kurikulum NPQEL bagi tujuan pentaksiran. Aktiviti-aktiviti ini akan ditaksir bagi menguji dan melihat penguasaan kompetensi para peserta. Dalam penulisan ini, saya memilih lima (5) daripada aktiviti tersebut untuk dibincangkan, di mana saya berpendapat bahawa aktiviti-aktiviti tersebut telah memberikan impak yang besar kepada nilai tambah pengetahuan kepimpinan kepada diri saya. Aktiviti-aktiviti tersebut akan saya huraikan dalam tiga

(3) aspek iaitu dari segi dapatan, kompetensi yang dinilai dan refleksi sendiri dalam merancang pembangunan organisasi.

1. Pembentangan Eksekutif

Terdapat lima (5) Pembentangan Eksekutif dalam kandungan kurikulum NPQEL Versi 2018. Pembentangan dilaksanakan selama tujuh (7) minit bagi setiap slot dan ditaksir oleh para pentaksir yang terdiri daripada pensyarah IAB. Aktiviti ini pada pendapat saya adalah aktiviti yang paling mencabar. Ini adalah kerana, aktiviti ini memerlukan kecekapan pengurusan masa, kemahiran mendapatkan maklumat, kemahiran memahami konsep, kemahiran menyusun idea, kemahiran ICT selain melatih membina keyakinan diri melalui kemahiran berkomunikasi. Dua (2) perkara yang berkaitan rapat dengan saya adalah pengurusan masa dan kemahiran berkomunikasi, di mana saya seorang yang amat pentingkan ketepatan masa dan mempunyai bakat bercakap secara spontan dengan baik. Melalui aktiviti ini saya mendapat nilai tambah bahawa ketepatan masa sebenarnya tidak lengkap tanpa pengurusan yang baik. Masa akan tetap berlalu begitu sahaja tanpa perancangan yang baik. Kemahiran berkomunikasi secara spontan sahaja tidak mencukupi tanpa susunan idea yang baik. Saya juga semakin yakin untuk menyampaikan idea-idea saya dan yakin keupayaan saya berkomunikasi boleh menyerlahkan lagi kredibiliti dan keperibadian saya sebagai seorang pemimpin berprestasi tinggi. Melalui aktiviti ini saya memahami dengan jelas keperluan saya sebagai seorang pemimpin berprestasi tinggi yang antaranya harus mempunyai pemikiran strategik, berkomunikasi berkesan, mahir membuat keputusan, berupaya menyelesaikan masalah dan berkeperibadian tinggi. Semua perkara tersebut akan menjadi asas penting kepada saya untuk memimpin organisasi yang bakal saya terajui kelak dan saya amat yakin bahawa perkara ini dapat membantu saya untuk membuat perubahan berkesan ke arah kecemerlangan organisasi.

2. Jalinan Pintar Korporat

Jalinan Pintar Korporat (JPK) merupakan salah satu aktiviti yang memberikan saya ilmu baharu yang amat bermakna. JPK adalah aktiviti membina jaringan dan jalinan dengan mana-mana tokoh atau agensi korporat untuk melaksanakan sumbangan berintegriti, mesra rakyat dan bermanfaat untuk pembangunan sosial. Pengalaman yang lalu, perkara seperti ini biasa berlaku dalam organisasi, tetapi saya kurang memahami tujuan, matlamat dan cara terbaik untuk melaksanakannya. Peluang ini amat berkesan kepada saya kerana apabila dikaitkan dengan situasi yang berlaku dalam organisasi yang ditadbir kini unsur ini amat diperlukan dan boleh dijadikan sebagai satu kaedah penyelesaian masalah yang boleh diguna pakai. Dalam aktiviti ini, saya ditugaskan sebagai orang yang bertanggungjawab mendapatkan sumbangan daripada tokoh atau agensi korporat untuk memberikan sumbangan terhadap Program *VLE Frog* yang akan dilaksanakan di Sekolah Kebangsaan Gudon, Kota Kinabalu.

Sepanjang melaksanakan tugas ini, saya telah melalui pengalaman yang amat berharga sebagai seorang pemimpin kerana saya telah belajar membuat keputusan secara kolektif, menyelesaikan masalah dalam pasukan, memimpin kumpulan untuk menjayakan misi dan visi dengan perancangan yang strategik, berkomunikasi dengan berkesan dan akhirnya membina jaringan dan jalinan dengan

beberapa tokoh dan agensi korporat dalam situasi menang-menang. Sebagai ketua, saya berjaya membentuk amalan kerja sepadan dengan baik, di mana saya membentuk pasukan berdasarkan kebolehan mereka, selain menghormati pendapat mereka untuk mendapatkan penyelesaian yang terbaik, memimpin rakan lain untuk berkomunikasi dengan berkesan serta berani menerima risiko. Perancangan saya pada masa akan datang, aktiviti ini akan menjadi sebahagian daripada aktiviti penting dalam organisasi pimpinan saya untuk membuka ruang dan peluang lebih luas kepada organisasi untuk menjalin kerjasama melalui jaringan dan jalinan untuk membangun organisasi dengan lebih baik.

3. Perantisan 2

Perantisan 2 merupakan aktiviti *job shadowing* ke sekolah yang dipilih, mendedahkan kepada para peserta NPQEL tugas sebenar pemimpin sekolah sebagai ejen perubahan dan berupaya menambah baik melalui dasar transformasi sekolah. Melalui aktiviti ini saya berpeluang mencabar diri sendiri untuk membuktikan bahawa saya mempunyai ciri-ciri atau kompetensi yang diperlukan sebagai pemimpin sekolah berprestasi tinggi. Menjalani Perantisan 2 di Sekolah Kebangsaan Kapa, Tamparuli merupakan pengalaman sangat berharga kerana dalam sejarah perkhidmatan saya, inilah julung kalinya saya cuba berada dalam satu situasi berada di sekolah kurang murid untuk menyediakan diri dengan satu pengalaman yang berbeza.

Selama enam (6) minggu berada di sekolah ini telah memberi saya kesempatan untuk melihat secara keseluruhan bagaimana sekolah ini ditadbir dan membuat tinjauan mengenai bidang-bidang pengurusan yang ada. Melaksanakan satu (1) program di sekolah ini untuk penambahbaikan elemen kurikulum bagi pencapaian Matematik merupakan satu pengalaman yang menakjubkan. Ini disebabkan buat pertama kalinya saya mempraktikkan sepenuhnya pengetahuan dan kompetensi yang dipelajari untuk melaksanakan tugas ini.

Projek Gerak Ringkas Matematik (GRIM) yang saya ilhamkan kepada sekolah untuk menambah baik keupayaan murid dalam penguasaan sifir telah dapat dilaksanakan dengan jayanya. Saya berjaya berkongsi pengetahuan dengan mempamerkan pemikiran strategik semasa merancang program, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah serta membina jaringan dan jalinan. Saya berupaya memimpin mereka dalam melakukan perubahan dan memberikan panduan untuk membangun kapasiti dan memimpin pembelajaran melalui aktiviti perkongsian ilmu dengan SISC+. Sebagai pemimpin saya turut mempamerkan imej yang baik, berkomunikasi berkesan, daya kepimpinan dan keperibadian tinggi melalui hubungan baik dengan seluruh warga sekolah. Dapatan melalui aktiviti ini akan saya jadikan asas kepada perjalanan saya seterusnya sebagai seorang pemimpin sekolah. Kesimpulannya saya cukup bersedia dan beryakinan untuk menjadi seorang pemimpin berprestasi tinggi.

4. Bicara Ilmu

Bicara Ilmu lebih menjurus kepada perkongsian ilmu dengan individu yang berkepentingan dalam pendidikan dan pakar dalam bidang masing-masing. Perkongsian ini berfokus kepada bidang yang berkaitan dengan kepimpinan. Sebagai

seorang yang suka membaca dan gemar kepada perkongsian ilmu, maka aktiviti ini merupakan peluang terbaik saya untuk memperoleh ilmu tambahan selain daripada mendapatkannya melalui buku-buku yang saya baca.

Perkongsian ini mengupas isu-isu yang belum saya ketahui atau fahami. Contohnya, Bicara Ilmu mengenai transformasi *Blue Ocean Strategy* memberi satu gambaran bahawa perubahan yang dibuat harus mempunyai strategi yang jitu dan berimpak tinggi di samping memberi manfaat kepada semua. Bicara ilmu mengenai literasi undang-undang juga memberikan pengetahuan baharu mengenai Kanun Acara Jenayah (Akta 593) dan Kanun Keseksaan (Akta 574) yang menyentuh mengenai peranan dan tindakan pemimpin organisasi dalam melaksanakan tanggungjawab secara berintegriti dan kepatuhan kepada undang-undang yang berkuat kuasa.

Paling menarik apabila seorang pengetua cemerlang iaitu Pengetua Sekolah Menengah St. Micheal, Penampang telah berkongsi kejayaan memimpin sekolahnya dengan cemerlang. Perkongsian ini banyak memberi inspirasi terutamanya perjuangan beliau membentuk budaya sekolah yang amat mengagumkan. Keupayaan beliau melindungi pembelajaran instruksional dengan berkesan dan mengimbangi potensi murid dengan aktiviti kokurikulum yang bersistematik adalah contoh terbaik kepimpinan berprestasi tinggi. Buat pertama kalinya saya mengetahui bahawa sekolah ini tidak menggunakan loceng untuk menandakan masa mula dan tamat belajar atau pertukaran masa pembelajaran. Keadaan ini telah mendidik seluruh warga sekolah mengurus masa dengan berkesan.

Rumusan yang dapat saya pelajari, sesungguhnya untuk menjadi pemimpin harus mempunyai ilmu dan keperibadian pemimpin yang berwibawa. Manifestasi daripada aktiviti ini, saya dapat memperkukuh potensi diri sebagai pemimpin dengan menguasai semua kompetensi kepimpinan.

5. Pengurusan Majlis, Protokol dan Etiket

Aktiviti ini memberikan peluang kepada saya untuk mengetahui cara pengurusan majlis berserta protokol dan juga etiket meja makan yang betul. Pada mulanya, saya sendiri tidak terfikir bahawa perkara-perkara ini begitu penting berada dalam pengetahuan seorang pemimpin. Namun apabila mendalaminya, saya mula memahami bahawa perkara-perkara tersebut adalah amat perlu untuk dipelajari dan dipraktikkan.

Sebagai pemimpin, saya tidak akan lari daripada menganjurkan dan menghadiri majlis, apatah lagi jika majlis tersebut dihadiri oleh orang-orang kenamaan, maka protokol majlis harus difahami dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Ini melibatkan pembentukan imej seorang pemimpin yang berwibawa dan dihormati. Dalam aktiviti ini, saya terlibat dengan pengurusan dua (2) majlis bicara ilmu dan juga dua (2) amali etiket di meja makan. Setiap peserta diberikan tugas khas dan saya telah ditugaskan sebagai petugas pendaftaran dan seranta. Tugas tersebut memberi saya peluang berada dalam satu pasukan yang terdiri daripada pelbagai kebolehan dan saya berusaha untuk mengimbangi tugas saya bersesuaian dengan keupayaan mereka.

Saya telah memimpin satu perubahan dengan memperkenalkan pendaftaran menggunakan QR Code bagi memudahkan para peserta membuat pendaftaran

dengan lebih pantas. Saya turut memimpin pasukan untuk membuat keputusan bersama secara sumbang saran bagi melicinkan lagi perjalanan pengurusan majlis yang kami laksanakan.

Secara keseluruhannya banyak pengetahuan mengenai pengurusan majlis ini telah saya pelajari dan pengetahuan ini akan saya jadikan panduan bagi membimbing ahli-ahli dalam organisasi yang akan dipimpin nanti. Begitu juga dengan etiket di meja makan yang merupakan ilmu baharu bagi saya kerana sebelum ini saya tidak menganggapnya penting. Aktiviti ini akhirnya membuka minda saya bahawa apabila menjadi pemimpin, kita tidak terkecuali untuk duduk bersama-sama dengan pemimpin-pemimpin besar di meja yang sama. Bagaimana seorang pemimpin menampilkan dirinya di khalayak haruslah dengan imej yang menyerlah. Ilmu yang dipelajari melalui aktiviti ini sebenarnya mengukuhkan lagi keterampilan saya sebagai pemimpin yang berwibawa sejajar dengan jawatan yang disandang.

PENUTUP

Dapat saya rumuskan bahawa Program NPQEL Versi 2018 telah berjaya mencapai matlamat menyediakan bakal PGB berprestasi tinggi seperti aspirasi PPPM 2013-2025 dan Transformasi Sekolah 2025. 10 aktiviti yang terkandung dalam kurikulum berasaskan pentaksiran NPQEL Versi 2018 ini semuanya berfokus kepada membangun kompetensi pemimpin berprestasi tinggi. Setiap satunya memberi peluang kepada peserta untuk mendapatkan ilmu bermanfaat sebagai persediaan bagi menjadi pemimpin yang benar-benar berupaya memimpin organisasi ke tahap cemerlang.

Secara peribadinya saya amat bertuah terpilih menyertai program ini sebagai peserta ambilan pertama. Saya mula merasakan perubahan yang ketara berlaku dalam diri saya dari segi pemikiran dan keperibadian sebagai seorang pemimpin. Melalui ilmu kepimpinan yang diperolehi, saya mula melihat aspek kepimpinan dari perspektif yang lebih luas dan sekali gus mendorong saya membangun daya kepimpinan dengan lebih berkesan. Saya telah mampu untuk memahami dan melihat potensi diri saya sebagai seorang pemimpin berprestasi tinggi dan apa yang lebih penting adalah program ini telah meyakinkan bahawa saya telah bersedia untuk memimpin satu organisasi. Menurut James Ang Jit Eng dan Balasandran Ramiah dalam buku mereka bertajuk *Kepimpinan Instruksional*, "...sekolah berprestasi tinggi mempunyai pemimpin yang mempunyai visi yang cukup jelas tentang perkara yang perlu dicapai..." (2017: 9).

Menjadi seorang pemimpin yang berwibawa bukanlah satu perkara yang mudah. Mereka perlu berupaya mempengaruhi individu untuk bersama-sama merealisasikan visi dan misi organisasi. Untuk mencapai matlamat ini, pemimpin haruslah mempunyai keupayaan ilmu dan keperibadian yang tinggi untuk dicontohi. Pemimpin yang baik mampu mengambil peluang terhadap risiko dan melakukan perubahan demi perubahan untuk memastikan kelangsungan organisasi yang cemerlang.

RUJUKAN

Bush, R.N. (1984). *Effective staff development in making our schools more effective: Proceedings of three state conferences*. San Francisco: Far West Laboratory.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.

James Ang Jit Eng, Balasandran Ramiah (2017). *Kepimpinan Instruksional*. Selangor: PTS Akademia.

John Mattone (2013). *Intelligent leadership*. New York: Amacom.

Institut Aminuddin Baki.(2018). *Panduan Pelaksanaan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan(NPQEL)*. Bandar Enstek: Institut Aminuddin Baki.

Selangkah ke Arah Kepimpinan Berprestasi Tinggi



Osnih@Roslinah binti Harun
Penyelia: Rainy Sintia
Cawangan Sabah

PENGENALAN

Institut Aminuddin Baki (IAB) merupakan bahagian utama dalam Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang berfungsi melaksanakan latihan bagi pemimpin dan seterusnya melahirkan bakal pemimpin pendidikan di KPM. IAB melaksanakan tanggungjawab dan amanah yang besar untuk membentuk, membimbing dan seterusnya melahirkan barisan bakal pemimpin atasan yang berkepimpinan dan berupaya mendepani cabaran pengurusan sekolah yang semakin mencabar. Tanggungjawab dan amanah ini selaras dengan Anjakan ke-5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) iaitu menempatkan kepimpinan berprestasi tinggi dalam setiap sekolah. Bagi memenuhi hasrat ini, IAB telah melaksanakan kaedah latihan baharu iaitu NPQEL Versi 2018 atau NPQEL 2.0 yang berteraskan kepada empat (4) domain dan 10 kompetensi (competency based).

Model Pembelajaran dan Pembangunan Kompetensi adalah gabungan antara pembelajaran berasas 70 peratus pengalaman, 20 peratus pembelajaran sosial dan 10 peratus pembelajaran formal. Kaedah latihan di bawah kelolaan IAB ini telah direformasikan agar seiring dengan keperluan pendidikan globalisasi masa kini untuk menghasilkan pemimpin pelapis pendidikan yang mampu membawa perubahan yang berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi dan pada waktu yang sama berketerampilan melalui personaliti diri dan profesional.

Menurut Datuk Dr. Amin bin Senin Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia, menyatakan bahawa dengan adanya pendedahan melalui pendekatan latihan komprehensif di IAB, pemimpin pendidikan mampu meningkatkan kompetensi, kemahiran dan pengetahuan sedia ada mereka. Beliau juga menyatakan bahawa pemimpin pendidikan seharusnya berupaya mempamerkan keyakinan dan kredibiliti sebagai penyalur maklumat yang baik dan pencetus transformasi pendidikan negara sebagaimana yang diharapkan.

PENGALAMAN LEPAS

Pada 1 April 2018, saya mula menjejakkan kaki di IAB Cawangan Sabah sebagai peserta kursus Ambilan 1/2018. Saya merupakan salah seorang daripada 66 orang peserta yang terpilih adalah perintis bagi kursus NPQEL Versi 2018 ini. Keputusan menerima tawaran ini bermakna saya bersedia dibimbing dan dibentuk untuk menjadi seorang pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti yang dikehendaki dalam anjakan ke-5 PPPM (2013 - 2025) iaitu pemimpin berwawasan dan mampu

membawa perubahan yang berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi melalui keterampilan personal dan profesional (Kementerian Pelajaran Malaysia, Panduan NPQEL 2018) yang diperolehi melalui model gabungan antara pembelajaran berasas pengalaman (70%), pembelajaran sosial (20%) dan pembelajaran formal (10%).

Pada minggu pertama untuk sesi bersemuka di Kampus Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah, merupakan satu kejutan budaya yang hampir melemahkan semangat saya untuk meneruskan kursus ini. Segalanya mungkin kerana budaya kerja yang diamalkan selama 24 tahun sebagai penolong kanan di beberapa buah sekolah jauh berbeza. Saya berada dalam zon selesa tanpa ada rasa desakan ke arah budaya untuk menghadapi cabaran dan membuat sesuatu perubahan yang lebih bermakna.

Melalui dorongan dan bimbingan penyelia pembimbing saya iaitu Puan Rainy Sintia, saya mampu membuat refleksi ke atas budaya amalan dan pengalaman tugas saya selama ini untuk direnungkan kenapa saya perlu melalui kursus NPQEL Versi 2018 ini, apakah tanggungjawab saya sebagai peserta dan yang paling mustahak apakah tanggungjawab saya kepada kecemerlangan organisasi pendidikan di Sabah khususnya. Saya mula memegang jawatan sebagai Penolong Kanan Kokurikulum lantikan sekolah (1994-2002) di SK Narawang, Ranau sebelum dilantik sebagai Penolong Kanan Pentadbiran hakiki di SK Kiau Kota Belud (2003 - 2007). Saya kemudiannya menerima tawaran perpindahan setara ke SK Nunuk Ragang, Ranau (2007 - Ogos 2009) sebagai Penolong Kanan HEM dan sekali lagi dipindahkan atas arahan PPD Ranau ke SK Lohan, Ranau bermula September 2009. Selepas memegang jawatan Penolong Kanan Kokurikulum selama empat (4) tahun, saya kemudiannya diarah menjalankan tugas sebagai Penolong Kanan HEM sehingga kini. Apakah selama ini saya layak dipanggil sebagai seorang pemimpin berprestasi tinggi? Adakah saya kompeten dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diamanahkan sebagai salah seorang daripada barisan pemimpin sekolah?

Akhirnya saya menyedari bahawa saya sebenarnya telah lama menjadi pemimpin kecil dalam organisasi di sekolah berdasarkan pengalaman sebagai guru yang memegang jawatan penolong kanan. Bersama-sama rakan sepasukan yang komited, saya belajar memimpin, merancang, membuat keputusan dan melaksana strategi yang menjurus kepada kemenjadian murid. Jawatan dan tugas yang dipertanggungjawabkan diatas bahu saya secara langsung dan tidak langsung telah menambah ilmu pengetahuan dan kemahiran saya. Sebagai penolong kanan saya juga sentiasa berhadapan dengan guru serta ibu bapa yang datang mengadu mengenai masalah pengurusan sekolah mahupun masalah pembelajaran murid. Keadaan sekeliling sebenarnya telah memantapkan diri saya, yang mana saya belajar menjadi pendengar yang baik serta membuat pertimbangan yang betul sebelum membuat sebarang keputusan. Oleh itu, benarlah kata penyelia pembimbing saya bahawa tidak ada sebab bagi saya untuk berasa gentar mengikuti kursus NPQEL ini kerana saya mempunyai ilmu dan pengalaman khususnya dalam bidang pengurusan dan kepimpinan. Saya cuma perlu memurnikan segala kompetensi sebagai pemimpin agar pemikiran dan tindakan saya lebih strategik dan tersusun agar kelak saya mampu membawa perubahan positif di sekolah yang menjurus kepada kemenjadian murid. Hal ini bersesuaian dengan kata-kata Puan Mistirine binti Radin, Timbalan Pengarah

Khidmat Latihan IAB, yang berharap agar latihan NPQEL berjaya melahirkan bakal pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi dan membawa perubahan positif terhadap kemenjadian murid di setiap sekolah yang dipimpin.

DAPATAN AKTIVITI

Sepanjang tiga (3) bulan mengikuti kursus NPQEL di IAB Cawangan Sabah, para peserta telah didedahkan dengan model pembelajaran yang menjurus kepada pembangunan kompetensi diri. Terdapat 10 aktiviti dalam kurikulum NPQEL tersebut dan saya memilih lima (5) aktiviti yang saya rasakan amat mencabar tetapi memberi makna yang mendalam di hati saya. Aktiviti ini banyak mengubah perspektif saya daripada gaya pemikiran lama ke arah berfikir strategik dan futuristik. Saya mula menyedari akan keperluan untuk mengubah amalan lama kepada amalan terbaik dalam kepimpinan sekolah. Hal ini amat dituntut pada ketika ini demi memenuhi keperluan dalam pendidikan yang semakin mencabar menjelang 2025 nanti.

Lima (5) aktiviti yang dimaksudkan adalah seperti yang berikut:

1. Pengurusan Kecergasan Eksekutif, Hari Sukan dan Kebudayaan

Peserta ditaksir tahap kecergasan mereka sebanyak tiga (3) kali sepanjang kursus bersemuka melibatkan aktiviti ujian kecergasan meliputi empat (4) komponen pentaksiran seperti tekan tubi, bangkit tubi, *bleep test*, dan jangkauan melunjur. Menurut Wee Eng Hoe (2002), kecergasan fizikal adalah keupayaan individu untuk berfungsi secara berkesan untuk menghadapi cabaran dan rintangan dalam kerja fizikal harian dan menggunakan masa lapang dengan lebih efektif di samping mempunyai lebih tenaga untuk tujuan kecemasan. Pengurusan Kecergasan Eksekutif dilaksanakan dengan tujuan memberi kesedaran kepada peserta akan kepentingan menjaga kesihatan dan amalan kecergasan ke arah amalan gaya hidup sihat. Oleh itu, pemimpin sekolah perlu menjadi contoh teladan untuk membawa warga sekolah ke arah pengamalan gaya hidup sihat demi meningkatkan kualiti hidup.

Saya berpendapat bahawa saat melakukan aktiviti kecergasan adalah momen yang amat menggembirakan kerana melalui aktiviti ini saya berpeluang berinteraksi dengan rakan dari kumpulan lain. Tekanan disebabkan bebanan tugas dapat dilupakan buat seketika. Oleh sebab itu, aktiviti kecergasan perlu menjadi budaya atau amalan terbaik dalam kepimpinan organisasi. Hal ini bukan sahaja bertujuan untuk meningkatkan tahap kecergasan fizikal tetapi secara tidak langsung meningkatkan kecergasan mental. Kecergasan mental bermaksud keupayaan individu untuk berfikir dan menggunakan maklumat untuk meningkatkan kualiti hidup harian dan berfungsi secara optimum.

Tekanan dalam kalangan warga sekolah juga dapat ditangani dengan baik apabila memilih gaya hidup sihat melalui aktiviti kecergasan mental dan fizikal. Kegagalan individu dalam mengurus stres sudah tentu merugikan organisasi. Ini adalah kerana kejayaan menangani stres adalah kunci utama kesejahteraan hidup. Tubuh badan yang sihat dan cergas, pastinya dapat mendorong pekerja memainkan peranan aktif terhadap pembangunan agama, bangsa dan negara. Hal ini amat bersesuaian dengan objektif kurikulum yang disediakan oleh pihak IAB. Selain itu, Md Safian Mohd Tajuddin (2007) menyatakan kesihatan mempunyai impak yang

besar terhadap kebahagiaan dan potensi individu yang secara langsung memberi kesan peningkatan produktiviti.

2. Pembentangan Eksekutif

Aktiviti Pembentangan Eksekutif menghendaki setiap peserta menyelesaikan isu-isu pendidikan yang berlaku dalam persekitaran sekolah seterusnya membentangkan hasil dapatan yang berfokus kepada cara penyelesaian isu dan mencadangkan penambahbaikan di hadapan rakan-rakan berserta tiga orang pentaksir. Pentaksiran adalah berdasarkan keupayaan peserta dalam mempamerkan 10 kompetensi dengan cara yang meyakinkan para pentaksir dan akan dinilai berdasarkan tahap pencapaian mengikut skala 1 hingga 5. Tujuannya adalah untuk menjadikan peserta seorang yang berani dan sekali gus memupuk keyakinan diri peserta terutama dalam menyampaikan mesej-mesej pendidikan kepada masyarakat, di samping menguasai kompetensi-kompetensi dalam melaksanakan sesuatu intervensi untuk menangani sesuatu isu di sekolah. Hal ini penting agar komuniti luar memahami objektif dan matlamat pendidikan agar mereka yakin dan mahu bersama-sama merealisasikan visi dan misi pendidikan ke arah kemenjadian murid.

Walaupun saya tidak bermasalah berucap di hadapan pentas ketika berada di dalam majlis anjuran sekolah tetapi membuat Pembentangan Eksekutif di hadapan pentaksir adalah pengalaman yang amat menakutkan. Ada ketikanya saya kehilangan kata-kata apabila bertentangan mata dengan pensyarah pentaksir. Selain itu, pengalaman menyediakan slaid pembentangan juga adalah satu pengalaman yang memeritkan kerana setiap kali ada pembentangan saya dan rakan-rakan tidak tidur hingga ke subuh semata-mata kerana mahu menyediakan bahan pembentangan yang terbaik serta keinginan yang kuat untuk mempamerkan tahap cemerlang untuk setiap kompetensi yang telah ditetapkan untuk ditaksir pada setiap pembentangan. Sebenarnya tugas menyediakan slaid pembentangan bukan satu tugas yang susah tetapi masalah utama adalah menyusun idea pembentangan agar memenuhi tahap cemerlang untuk kompetensi yang ditaksir. Pesan azimat penyelia pembimbing saya iaitu kerja yang mudah jika dianggap susah akan menjadi susah sentiasa saya ingat. Buat sehabis baik yang diusahakan dengan rasa penuh minat dan seronok untuk belajar dan berbekalkan satu matlamat penting, iaitu untuk menjadi seorang pemimpin yang berprestasi tinggi dalam arena pendidikan khususnya di Sabah. Berbekalkan matlamat ini, akhirnya saya dapati prestasi pencapaian saya pada setiap kompetensi semakin cemerlang hinggalah saya menerima kertas pencapaian prestasi sehingga Pembentangan Eksekutif 5, iaitu sembilan (9) kompetensi sudah mencapai tahap 5 dan cuma satu masih berada pada tahap 4.

Memang diakui masih banyak yang perlu saya perbaiki terutama keyakinan diri dan kebolehan menerangkan tujuan, objektif dan matlamat pendidikan. Namun demikian, saya tetap berusaha untuk terus memperbaiki diri dan menganggap masalah yang dihadapi adalah salah satu proses pembelajaran yang berharga ke arah melengkapkan diri menjadi seorang bakal pemimpin. Oleh sebab itu, saya berpendapat menjadi seorang pemimpin berprestasi tinggi perlu memiliki daya tahan untuk menghadapi segala cabaran termasuklah perubahan yang berlaku dalam sistem pendidikan. Menurut Oswald, Johnson dan Howard (2003), daya tahan merupakan

keupayaan untuk mengatasi kelemahan peribadi dan tekanan persekitaran serta berupaya bangkit semula (bounce back) dalam menghadapi risiko dan mengekalkan kesejahteraan.

3. **Bicara Ilmu**

Program Bicara Ilmu menghendaki setiap peserta mengendalikan majlis ilmu bersama-sama rakan dalam kumpulan. Pengetahuan tentang protokol dan aspek pengurusan majlis mengikut tatacara yang betul adalah satu kemahiran yang boleh dipelajari dan kemahiran inilah yang menjadi keutamaan ketika mengendalikan sesuatu majlis. Selain itu, kebolehan membentuk ahli jawatan kuasa juga penting kerana pembahagian tugas yang adil dan saksama akan membentuk satu pasukan kerja yang kuat yang akan menjadi pemangkin kepada kelancaran perjalanan majlis seterusnya mencapai objektif yang telah ditetapkan.

Ketika berada di IAB saya bersama ahli kumpulan SRSB2 berpeluang mengendalikan dua (2) majlis ilmu. Terdapat banyak kelemahan ketika mengendalikan majlis ilmu yang pertama kerana kebanyakan ahli tidak memahami bidang tugas masing-masing akibat kurangnya komunikasi antara ketua dan ahli jawatankuasa. Hal ini sepatutnya dapat diperbaiki melalui mesyuarat atau taklimat khas mengenai tugas dan tanggungjawab ahli jawatankuasa pengelola majlis. Oleh sebab itu, kumpulan kami telah banyak menerima teguran daripada pensyarah pembimbing dan mendapat skor markah yang kurang memuaskan kerana gagal mempamerkan kompetensi yang sepatutnya. Bagaimanapun, ketika mengadakan mesyuarat *post mortem*, ketua kumpulan aktif memainkan peranan memujuk dan memberi semangat kepada ahli kumpulan. Sikap ini perlu ada dalam diri seorang pemimpin berkaliber yang mampu memberi sokongan dan semangat kepada ahli kumpulan.

Semasa mengendalikan majlis ilmu kali kedua iaitu Majlis Bicara Profesional bersama TKPPM, kumpulan SRSB2 telah berjaya mengendalikan majlis dengan lebih teratur kerana ketua dan ahli jawatankuasa memahami tugas masing-masing dan menjadikan kegagalan pertama sebagai pengajaran untuk mengatasi kelemahan. Ucapan tahniah daripada pensyarah pembimbing sudah cukup membuatkan kami rasa gembira dan amat bersyukur kerana kesilapan lepas dapat diperbaiki dan menunjukkan hasil yang lebih memuaskan hati semua pihak. Berdasarkan pengalaman tersebut, saya berpendapat bahawa ketua atau pemimpin yang berprestasi tinggi perlu mempunyai kekuatan mental yang luar biasa, menganggap kegagalan dan kejayaan adalah milik bersama dan bersedia membawa ahli untuk bangkit semula. Menurut Kotter (1988), pemimpin melihat organisasi dengan perspektif yang lebih luas, menilai kesannya serta berusaha untuk menggembeleng pengaruh melalui kepelbagaian kemahiran, ilmu dan kepakaran supaya apa yang hendak dilakukan memperoleh persetujuan ramai.

4. **Jalinan Pintar Korporat**

Jalinan Pintar Korporat (JPK) merupakan aktiviti membina jaringan dan jalinan dengan mana-mana tokoh atau agensi korporat untuk mendapatkan sumbangan mereka dengan cara yang penuh berintegriti, mesra masyarakat dan bermanfaat kepada pembangunan sosial (Kementerian Pendidikan Malaysia, Panduan NPQEL 2018).

Aktiviti ini memberi pengalaman baharu yang amat berharga kerana buat kali pertama saya bersama-sama dengan rakan kumpulan berpeluang berurusan dengan pihak luar. Saya juga menyedari betapa pihak luar sentiasa ingin membantu bukan sahaja dari segi kewangan malah bantuan peralatan dan makan minum dengan murah hati. Segala bantuan yang dihulurkan adalah atas kapasiti pihak luar yang ingin melihat kemajuan sekolah ke arah kemenjadian murid. Hal ini selaras dengan matlamat PPPM iaitu merealisasikan hasrat mewujudkan sekolah berkualiti dan kemenjadian murid melalui kerjasama antara pemimpin dan guru dengan sokongan padu daripada Persatuan ibu bapa dan Guru (PIBG) serta komuniti setempat.

Melalui aktiviti JPK, saya mendapati bahawa perbezaan dari segi kebolehan dan latar belakang ahli kumpulan bukan satu halangan untuk menjayakan sesuatu tugas. Walaupun ada ketika berlaku percanggahan pendapat tetapi selagi ahli kumpulan mengamalkan sikap bertoleransi dan menyelesaikan masalah secara bermuafakat, maka sebarang masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik dan harmoni. Aktiviti ini juga memberi peluang kepada saya dan rakan dalam kumpulan untuk mengaplikasikan kemahiran berkomunikasi secara berkesan agar pihak luar memahami objektif dan tujuan pelaksanaan program yang telah kami rancang.

Hasil daripada komunikasi berkesan dan kerjasama dalam kumpulan akhirnya kami berjaya menyalurkan sumbangan daripada MS Group Kota Kinabalu iaitu dua unit tiang gol dan kit bola sepak kepada Sekolah Kebangsaan Malawa, Kota Kinabalu. Selain peralatan sukan, kumpulan SRSB2 juga berjaya mendapat sumbangan berupa makanan dan minuman daripada Kentucky Fried Chicken (KFC) serta sumbangan orang perseorangan yang begitu prihatin untuk membantu sekolah dan seterusnya bersama-sama menjayakan program yang telah dirancang. Kejayaan ini juga membuktikan bahawa kualiti keberhasilan dan kualiti kerjasama ahli pasukan adalah penentu kepada kejayaan dalam usaha mencapai matlamat yang sama. Menurut Rutter *et. al.* dlm. Abd. Razak (2001), kolaborasi dan kerja berpasukan adalah sangat penting dalam kesatuan matlamat.

5. Perantisan 2

Aktiviti Perantisan 2 menghendaki peserta memilih sekolah yang berada dalam daerah sendiri dan lokasi sekolah pilihan mestilah terletak dalam lingkungan 25 kilometer dari sekolah asal. Tempoh pelaksanaan Perantisan 2 adalah selama enam (6) minggu atau 30 hari bekerja. Ketika berada di sekolah Perantisan 2, peserta dikehendaki melaksanakan analisis persekitaran dan mengenal pasti isu strategik. Selepas itu, peserta juga melakukan *job shadowing* kepimpinan dan pengurusan meliputi sembilan (9) elemen dalam Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM). Sebelum melaksanakan projek intervensi di sekolah Perantisan 2, peserta juga perlu menyediakan pelan perancangan bagi projek intervensi yang telah ditetapkan. Semua aktiviti yang dinyatakan perlu dikemukakan kepada guru besar yang berperanan sebagai mentor untuk tujuan penambahbaikan dan pengesahan.

Sepanjang Program Perantisan 2, saya berpeluang mengaplikasikan semua kompetensi NPQEL Versi 2018 sebagai latihan ke arah kepimpinan berprestasi tinggi. Saya sentiasa berpegang kepada kata-kata nasihat daripada Pengarah IAB

Cawangan Sabah yang berbunyi, “dengan kerendahan hati, walau ke mana sahaja kita pergi, kita akan mendapat kerjasama untuk melaksanakan tugas.” Sikap rendah hati dan menghormati pandangan orang lain terbukti membuahkan hasil yang baik. Saya amat bersyukur kerana semasa berada di sekolah Perantisan 2, saya telah mendapat bantuan dan sokongan padu daripada Guru Besar dan seluruh warga Sekolah Kebangsaan Narawang, Ranau.

Walau bagaimanapun, pada waktu yang sama saya juga menghadapi cabaran untuk menyelesaikan tugas kerana peruntukan masa enam (6) minggu dirasakan terlalu singkat untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan. Selain melaksanakan tugas, saya juga terikat dengan tugas-tugas hakiki di sekolah asal. Namun, sekali lagi pesan pemimpin berikut meninggalkan kesan yang mendalam di hati saya : “.... perlu tuan/puan ingat, penjadualan masa adalah penting.. sangat penting.” (Tuan Lew Yeok Leng, Pengarah IAB Cawangan Sabah, 5.4.2018). Pesanan tersebut saya pegang sebagai azimat dan menjadi pemangkin kepada kejayaan saya dalam menyelesaikan tugas mengikut peruntukan masa yang telah ditetapkan. Pengalaman ini secara tidak langsung menyedarkan saya betapa pentingnya seseorang bakal pemimpin untuk mengamalkan keperibadian yang terpuji di samping perancangan masa yang teratur agar objektif dan matlamat sesuatu program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan.

Saya juga percaya bahawa komunikasi yang baik antara peserta, penyelia pembimbing, guru besar mentor dan guru besar sekolah asal juga mampu menyelesaikan sebarang masalah yang timbul. Pakar dalam bidang komunikasi percaya bahawa komunikasi yang lemah merupakan punca kepada kebanyakan masalah dan komunikasi yang efektif adalah penyelesaian kepada kebanyakan masalah (Pearson, 2000).

Semasa melaksanakan tugas di sekolah Perantisan 2, saya juga menyedari bahawa amalan ke arah pemikiran strategik, membuat perancangan strategik dan kemahiran membuat keputusan dalam kalangan pentadbir sekolah adalah antara perkara utama yang perlu dilaksanakan untuk mewujudkan sekolah berkualiti ke arah kemenjadian murid. Ini bermakna mengenal pasti isu strategik dan melaksanakan perancangan strategik yang dikenal pasti melalui analisis persekitaran merupakan salah satu aspek yang diperlukan dalam membawa perubahan sesebuah organisasi. Menurut Sirefi, 2008 (dalam Norlita & Mohd.Izham, 2017) menyatakan bahawa perancangan strategik adalah fasa penting dalam peringkat prestasi institusi yang merupakan keperluan penting dalam kehidupan institusi untuk meramalkan apa yang akan berlaku pada masa depan, terutamanya kerana aktiviti institusi dilakukan dalam keadaan yang berubah-ubah dan tidak stabil. Kecekapan dalam prestasi tidak hanya bergantung kepada ketersediaan sumber kewangan yang diperlukan untuk menampung perbelanjaan prestasi tetapi dengan adanya perancangan strategik yang kukuh dapat mengenal pasti matlamat dengan tepat dan kaedah-kaedah pencapaiannya.

PENUTUP

Menjadi pemimpin berprestasi tinggi, yang menguasai empat (4) domain dan 10 kompetensi tidak semudah satu petikan jari tetapi tidak mustahil untuk dicapai.

Selain itu, kejayaan sesebuah sekolah juga bukan sahaja diukur daripada kejayaan akademik semata-mata, tetapi juga dilihat daripada kemampuan pemimpin sekolah menterjemahkan keberhasilan murid dari segi jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial sebagaimana yang dihasratkan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Ini bererti, hanya pemimpin sekolah yang mempunyai visi dan perancangan jitu sahaja yang akan mampu meletakkan sekolah ke satu tahap yang lebih tinggi. Seperti kata Henry Kissinger, “ tugas seorang pemimpin adalah untuk membawa orang dari tempat mereka berada sekarang ke tempat yang belum pernah mereka pergi”. Dengan kata lain, tugas pemimpin adalah memotivasi orang lain untuk melakukan pencapaian terbesar yang belum pernah mereka capai sebelumnya.

RUJUKAN

- Abd. Razak Wahid (2001). *Pengetua Sebagai Pemimpin Perubahan*. Artikel Jurnal Institut Pengetua. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- James Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah (2012). *Kepimpinan Intstruksional : Satu Panduan Praktikal*. Malaysia : PTS Akademia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2018). *Panduan Pelaksanaan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan*. NPQEL Versi 2018 : Institut Aminuddin Baki.
- Kotter (1988). *The Leadership Factor*. New York : The Free Press.
- Md Safian Mohd Tajuddin. (2007). *Kesan aspek kesihatan terhadap produktiviti dalam kalangan pensyarah maktab perguruan*. (Tesis Sarjana) Universiti Sains Malaysia.
- Norlita I. dan Mohd Izham M.H. (2017). *Amalan Perancangan Strategik dan Kemahiran Membuat Keputusan dalam Kalangan Pentadbir Sekolah*. Selangor : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Oswald, M., Johnson, B., & Howard, S. (2003). *Quantifying and Evaluating Resilience Promoting Factors : Teachers' Beliefs and Perceived roles*. Research in Education.
- Pearson. J.C dan Nelson P. E (2000). *An Introduction to Human Communication Understanding dan Sharing*. Amerika Syarikat: McGraw-Hill Higher Education. Eighth Edition.
- Wee Eng Hoe (2002). *Panduan Pengajaran Olahraga : Kepegawaian dan Kejurulatihan* `Edisi Kedua. Siri Pendidikan Perguruan. Selangor : Karisma Publications.

DINAMIKA KEPIMPINAN



Umi Kalsom binti Mohd Wahi
Penyelia: Md. Rahaimi bin Rashid
IAB Induk

PENGENALAN

Saya merupakan insan bertuah yang terpilih untuk mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Versi 2018 di Institut Aminuddin Baki (IAB) Induk, Bandar Enstek. NPQEL Versi 2018 merupakan satu kaedah latihan yang agak berbeza dan berteraskan kompetensi (competency based) berbanding kaedah sebelum ini yang berasaskan pengetahuan (knowledge based).

Institut Aminuddin Baki (IAB) memikul tanggungjawab yang amat besar dalam memastikan pemimpin pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendapat latihan terkini yang relevan dengan kerja buat mereka. Sebenarnya saya sendiri masih tidak percaya bahawa saya dapat pergi sejauh ini dalam tempoh tiga (3) bulan, dan telah melepasi kesemua kompetensi bagi melayakkan saya memperolehi sijil NPQEL yang menjadi prasyarat sebagai calon pengetua atau guru besar (PGB). Pada mulanya, cita-cita saya hanya untuk menjadi seorang guru sekolah sehingga bersara pada umur 60 tahun. Sememangnya tidak pernah terdetik dalam fikiran saya untuk bergelar seorang pengetua suatu hari nanti. Namun demikian, saya percaya pada qada' dan qadar Allah. Walaupun kita ada perancangan lain, tetapi perancangan Allah tentu yang terbaik untuk kita.

Saya teruja dengan kaedah pendekatan NPQEL Versi 2018 yang mengandungi domain utama iaitu Berwawasan, Menerajui Perubahan, Mencemerlangkan Organisasi dan Berketerampilan. Menerusi kurikulum ini saya telah melalui proses pembelajaran dan persediaan sebelum, semasa dan selepas latihan. Peserta perlu menguasai 10 kompetensi yang diukur secara bertema dan dijangka secara seimbang bagi setiap aktiviti dalam talian, bersemuka dan amali. Hal yang menarik perhatian saya adalah definisi Pemimpin Berprestasi Tinggi oleh Institut Aminuddin Baki (2018) iaitu:

“Pemimpin berwawasan yang mampu membawa perubahan berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi melalui keterampilan personal dan profesional”

Dalam usaha merealisasikan hasrat ini, mekanisme pelaksanaan, penyampaian dan perkongsian turut mengalami rombakan agar bersifat lebih futuristik.

PENGALAMAN LEPAS

Saya ditugaskan sebagai Penolong Kanan Petang (PK) Petang selama tujuh (7) tahun sebelum dilantik menjadi Penolong Kanan Pentadbiran bermula pada tahun 2017. Saya tidak mempunyai pengalaman sebagai Ketua Panitia atau Guru Kanan Mata Pelajaran sebelum dilantik sebagai PK Petang. Saya lebih berpengalaman menjadi Setiausaha Peperiksaan, Setiausaha Keceriaan, Keselamatan dan Kebersihan, Setiausaha Hal Ehwal Murid yang kebanyakannya terlibat dengan tugas yang memerlukan perancangan dan dokumentasi lebih teratur dan sistematik.

Disebabkan kepercayaan tinggi yang diberi oleh pengetua semasa itu, saya cuba sebaik mungkin menggalas tanggungjawab yang diberi biarpun ibarat berjalan di dalam gelap kerana kemahiran memimpin belum ada lagi. Namun sejujurnya sebelum ini saya lebih banyak dipimpin. Saya memang mencintai kerjaya yang saya tekuni serta sering berfikir untuk memperbaiki kualiti pembelajaran murid dengan melaksanakan kajian tindakan sehingga dicalonkan di peringkat daerah Klang dan memperoleh Anugerah Guru Inovatif 2010 peringkat negeri Selangor bagi Kategori Sekolah Menengah.

Anugerah yang diterima ini telah mendorong dan memberi saya semangat untuk terus menekuni kerjaya dengan lebih bertanggungjawab dan berintegriti. Di samping itu anugerah tersebut telah menutup mulut pesaing saya yang masih mempersoalkan pelantikan saya sebagai PK Petang. Sejak penganugerahan itu juga, kerjasama guru semakin meningkat dan perjalanan tugas rutin saya menjadi semakin mudah. Saya belajar di IAB bahawa kerja sepasukan akan membuahkan hasil yang baik dan menjadikan sesuatu tugas itu ringan. Hal ini selari dengan pendapat John Maxwell (1998) iaitu seseorang pemimpin jika tidak berjaya mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya, siapa lagi yang akan dipimpinya untuk membawa kejayaan organisasi.

Tidak saya nafikan sejak itu, isu mendapatkan pengaruh tidak lagi menjadi masalah utama. Saya mula fokus kepada usaha meningkatkan kepimpinan melalui pemerhatian, bimbingan, kursus, taklimat, pemantauan pihak luar dan belajar daripada kesilapan sendiri. Saya tidak ada sebarang latihan formal untuk meningkatkan kemahiran memimpin sedangkan hal ini amat penting sebagai asas membimbing orang lain dalam mencapai hala tuju sekolah. Malahan dalam usaha membangun kapasiti guru atau menerajui perubahan, saya hanya mengikut logik akal tanpa membuat analisis persekitaran terlebih dahulu. Saya banyak mempunyai idea tetapi tidak mahir mencari punca masalah. Saya hanya mampu setakat mengenal tanda-tanda masalah. Kadang-kadang penyelesaian yang saya lakukan tidak mengikut keperluan semasa, tetapi lebih kepada meneruskan program yang sedia ada atau hanya mengikut penyelesaian yang dilaksanakan di sekolah lain. Program berjaya dilaksanakan tetapi masalah belum juga selesai, malah semakin bertambah pula.

Dorongan yang diberikan oleh pengetua SMK Tinggi Klang iaitu Pn. Hajah Raja Rozita binti Raja Hanafi, menyebabkan hati saya tergerak untuk memohon mengikut Program NPQEL Versi 2018, yang menggunakan kaedah pelaksanaan penyampaian dan perkongsian bersifat lebih futuristik dengan memberi tumpuan kepada kerja buat yang mementingkan *Hands On* dan bukan hanya *Minds On*. Jika murid perlu diberi pendedahan Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK21), maka pentadbir pun akan dibawa

untuk menjiwai Pengurusan Abad Ke-21. Pada awalnya saya tertanya-tanya juga kaedah IAB mengukur prestasi kami apabila menyedari pentaksiran bertulis seolah-olah 'hilang' daripada sukatan. Itulah antara persoalan utama yang terdetik dalam minda saya. Saya agak terkejut sebenarnya apabila selesai mendengar taklimat. Latihannya sangat berbeza tetapi boleh membina dan menyerlahkan potensi diri yang biasa-biasa menjadi luar biasa. Mungkin itulah cara terbaik melahirkan seorang PGB berprestasi tinggi.

Pada minggu pertama saya belum merasai bahangnya namun pada minggu kedua sebaik sahaja pembentangan telah bermula, saya mula memahami model seorang PGB berprestasi tinggi yang dikehendaki. Dengan merujuk bahan stimulus, kamus kompetensi, perbincangan kumpulan dan pegawai rujuk, saya perlu melaksanakan pembentangan berdasarkan pengalaman kerja buat yang lepas untuk memenuhi kompetensi yang ditaksir.

Saya sangat bersyukur kerana pengalaman berharga di IAB membolehkan saya menguasai empat (4) domain utama dan mendefinisikan kompetensi diri terutama dalam penyelesaian masalah, membangun kapasiti, meneraju perubahan, berwawasan dan membuat keputusan. Walaupun saya mempunyai pengalaman bekerja di bawah empat orang pengetua, tetapi saya tidak menafikan bahawa keyakinan saya untuk memimpin hanya terbina setelah menguasai semua kompetensi yang disalurkan melalui program NPQEL.

DAPATAN AKTIVITI

Pembentangan Eksekutif (PE)

Saya banyak belajar tentang kepimpinan melalui bahan stimulus dalam Pembentangan Eksekutif yang memberi peluang kepada saya untuk mengkaji situasi dan menyelesaikannya menggunakan teori pembelajaran yang disesuaikan dengan pengalaman dan keupayaan sendiri. Pada peringkat awal saya agak kurang jelas tentang 'flow' satu-satu pembentangan dan tidak menggunakan model pembelajaran atau alat (*tools*) yang sesuai termasuk juga dalam usaha mencari punca atau menyelesaikan satu-satu masalah. Fokus pembentangan dan pengawalan masa adakalanya tersasar. Seperti peserta lain, saya sering menyalahkan masa pembentangan yang tidak mencukupi sebagai satu *escapism*. Hakikatnya sebagai seorang pemimpin, pengurusan masa sangat penting. Sekiranya saya menjadi seorang pengetua, saya berhasrat untuk mengamalkan had masa sesi perjumpaan secara individu tidak melebihi 7-10 minit pada waktu bekerja, mesyuarat jawatankuasa yang tidak melebihi dua (2) jam dan saya akan bimbing pentadbir lain agar menyelesaikan isu dan intervensi mengikut tempoh yang diberi.

Saya mengakui bahawa program yang dijalankan di sekolah selama ini tidak langsung merujuk analisis persekitaran secara teliti sebaliknya hanya mengikut program sedia ada atau sumber daripada sekolah lain. Aktiviti PE ini memberi peluang kepada saya belajar menghasilkan analisis persekitaran dengan tepat dan betul dari aspek dalaman dan luaran. Analisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dinyatakan sebagai analisis SWOT telah memberikan saya banyak idea dalam mencemerlangkan organisasi.

Selanjutnya beberapa strategi untuk mengatasi isu utama disenaraikan mengikut keutamaan sebelum dipilih melalui undian skor dalam bentuk matriks keputusan. Pemilihan strategi dibuat secara *brain storming* dalam kumpulan. Alhamdulillah, sejujurnya ini adalah kali pertama saya menghayati penghasilan dan menjiwai makna Perancangan Strategik walaupun telah bertahun menghasilkannya di peringkat sekolah. Mulai sekarang saya berazam apabila menjadi pemimpin sekolah, saya akan memastikan penghasilan perancangan strategik sekolah oleh setiap unit perlu melalui proses-proses ini, bukan hanya setakat mengadakan program tetapi mesti mengikut acuan isu sekolah sendiri.

Setelah mengenal pasti isu yang perlu ditambah baik, saya perlu tahu punca sebenar masalah yang menyebabkan isu itu berlaku. Pada bahagian inilah kekeliruan sering berlaku. Ada masanya saya tidak dapat bezakan antara simptom dengan punca masalah. Analisis tulang ikan Ishikawa, Pareto dan beberapa *tools* lain membantu saya menghuraikan beberapa masalah dan masalah yang perlu diselesaikan terlebih dahulu. Semua model pembelajaran, alat dan teori penyelesaian masalah telah mula saya fahami dan betul-betul menghayatinya semasa aktiviti PE. Menyelesaikan masalah merupakan salah satu kompetensi yang perlu dikuasai.

Setiap pemimpin perlu membimbing guru-guru seliaannya agar berkebolehan menggunakan alat untuk menyelesaikan masalah serta memahami bagaimana proses penyelesaian masalah dalam usaha meningkatkan kualiti peribadi dan membangunkan sekolah secara berterusan.

Ketika pembentangan kompetensi membuat keputusan, seorang pentaksir telah menyindir kami satu kelas seolah-olah 'bomoh' yang tahu rawatan terbaik serta merta kepada setiap punca masalah itu. Pada mulanya saya tidak faham maksud 'bomoh' dan perkaitannya namun setelah beberapa ulasan lanjutan diberi, barulah saya faham dan tersenyum sendiri. Ada logik juga kata-katanya itu. Selama ini saya juga melakukan kesilapan yang sama apabila terus memilih intervensi sebagai penyelesaian. Semenjak hari itu, saya selalu menyenaraikan terlebih dahulu beberapa alternatif seperti strategi A,B,C dan D, sebelum membuat keputusan rawatan atau program manakah yang patut dipilih. Saya bertekad membimbing rakan pentadbir lain proses sebenar membuat keputusan supaya kompetensi ini sama-sama dikuasai dan pemilihan program menjadi lebih tepat.

Jalinan Pintar Korporat

Jaringan dan jalinan lazim saya dengar diungkapkan lebih-lebih lagi setelah mengikuti kursus NPQEL Versi 2018 ini. Pada awalnya saya menghadapi kekeliruan mengenai istilah ini. Selepas beberapa siri perbincangan kumpulan, kedua-dua istilah itu menjadi jelas, terang lagi bersuluh. Biarpun aktiviti Jalinan Pintar Korporat ini banyak mengambil masa dan tenaga, saya suka akan ideanya yang meletakkan kami di lapangan dan merasa asam garam dunia sebenar semasa usaha membina hubungan dan perkongsian pintar dengan tokoh, pihak korporat serta sekolah yang dijadikan tempat aktiviti berlangsung.

Aktiviti ini membolehkan peserta mempamerkan kompetensi hubungan baik dengan pihak berkepentingan (stake holder) untuk membantu sekolah menjadi organisasi yang lebih cemerlang. Saya berhasrat menjadikan aktiviti ini agenda utama

yang wajib dilaksanakan di peringkat sekolah dengan menetapkan sasaran kutipan dana oleh Jawatankuasa JPK dalam Perancangan Strategik Sekolah. Saya percaya sokongan padu pentadbir akan menjadikan jawatankuasa ini aktif dengan membantu sekolah membina hubungan luar yang lebih efektif.

Pada masa yang sama, saya sedar akan timbul perasaan kecewa dan malu apabila usaha baik pihak sekolah tidak mendapat sambutan daripada tokoh atau agensi korporat yang dihubungi. Sebenarnya perasaan itu normal dan kita perlu bersedia dari segi minda dan hati untuk menanganinya dengan baik. Seorang pemimpin perlu ada kesabaran dan hikmah untuk berhadapan dengan situasi sedemikian. Saya perlu mempersiapkan diri sebagai pemimpin sekolah yang mampu memberi motivasi dengan kekuatan dalaman kepada pentadbir lain dan Jawatankuasa JPK. Saya akan memastikan pasukan ini tidak mudah patah semangat sebaliknya akan bersama-sama mereka membina hubungan dengan pihak korporat bukan hanya memberi arahan.

Aktiviti JPK ini memberi peluang kepada saya mengenali lebih dekat Pengetua Cemerlang SMK Seremban 2, Tn. Hj. Norazam bin Hj. Nayan, terutama cara beliau berfikir dan menguruskan sekolah. Kepimpinannya tegas tetapi tidak lupa merasionalkan guru-guru untuk setiap tindakannya. Saya masih ingat kata-kata beliau: “ Saya boleh guna budi bicara tetapi pastikan cikgu berbudi dahulu... baru kita berbicara”.

Saya beriltizam untuk meningkatkan hubungan dan kemahiran interpersonal dengan semua warga sekolah apabila kembali berkhidmat nanti. Saya akan belajar merasionalkan guru-guru dalam semua aspek tindakan sekolah supaya usaha membina jaringan dan jalinan ini tidak hanya terhad kepada jawatankuasa yang dilantik sahaja. Sudah tiba masanya setiap warga sekolah tidak hanya bergantung kepada Bantuan Geran Per Kapita (PCG) murid dan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) sahaja tetapi perlu ada usaha bersama warga sekolah dalam membantu mengumpul dana.

Perantisan 1

Pengalaman selama tiga (3) hari melaksanakan Perantisan 1 di SMK Batu Unjur sangat bermakna. Banyak perkara baharu telah saya pelajari. Pada mulanya saya bimbang jika pengetua, Cik Hajah Noreha bt Hailani, tidak mengalu-alukan kehadiran saya, tetapi persepsi saya ternyata meleset kerana beliau menerima kedatangan saya dengan hati terbuka, malah menempatkan saya sebilik dengannya sepanjang tiga (3) hari tersebut. Beliau juga memperkenalkan saya dalam perhimpunan rasmi serta meminta semua warga sekolah memberi kerjasama sepanjang saya berada di sekolah tersebut. Sikap baiknya itu sangat menyentuh hati dan memberi keazaman untuk saya sebagai pengetua agar mempunyai sikap yang sama sekiranya ada peserta perantisan yang memerlukan bimbingan suatu hari kelak. Saya juga akan memastikan warga sekolah memberikan kerjasama 100 peratus.

Tugasan kali ini adalah untuk mencari kekuatan dan aspek yang boleh ditambah baik dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah. Ada beberapa perkara yang boleh dicontohi terutamanya dalam aspek pengurusan Hal Ehwal Murid (HEM). Pengetua dan PK HEM berusaha keras menangani isu murid lewat dan ponteng.

Rekod kehadiran murid yang buruk pada tahun lepas telah menunjukkan peningkatan kehadiran hasil daripada tindakan tiga (3) bulan oleh Unit HEM sekolah berkenaan. Saya teruja dengan program yang dibuat di sekolah itu dan sedar selama ini di sekolah sendiri asyik meneruskan program yang sama untuk kes murid lewat dan ponteng. Selepas ini saya berazam akan mengkaji data hadir lewat dan ponteng di sekolah sendiri bersama-sama pentadbir dan guru Unit HEM supaya usaha tambah baik program dapat dilaksanakan secara maksimum.

Saya juga mendapat inspirasi daripada pemantauan yang dibuat oleh pengetua. Pengetua mempunyai kemahiran membuat dan menggunakan borang pemantauan *Google Form* yang dinamakan *Instructional Walkthrough*. Pemantauannya hanya lima (5) minit sahaja di setiap kelas dan pentadbir dapat membuat pemantauan hampir kesemua kelas yang dilaluinya. Sekolah Perantisan 1 ini menyedarkan saya berkaitan teknik pemantauan di sekolah sendiri yang agak tidak konsisten. Jika difikirkan semula, benarkah kaedah pemantauan yang dilaksanakan selama ini di sekolah sendiri berkesan?

Saya bercadang untuk mengaplikasikan *Instructional Walkthrough*, teknik pemantauan lima minit pada masa akan datang apabila saya kembali berkhidmat di sekolah. Penyediaan borang bukan menjadi halangan sebaliknya membantu saya dalam proses memantau. Cara ini juga boleh membantu saya untuk mengenal pasti pentadbir yang aktif melaksanakan pemantauan sepanjang minggu dan pentadbir mana yang tidak melaksanakannya. Antara kebaikan *Google Form* ini adalah boleh dijana terus dalam bentuk graf. Apabila ada data seperti ini, mudah bagi saya membimbing atau mengambil tindakan

Perantisan 2

Saya ditempatkan di sebuah sekolah yang sangat berprestij iaitu SMK Tengku Ampuan Rahimah, Klang atau lebih popular dengan singkatan STAR. Mulanya saya memilih sekolah ini kerana kejayaan dan namanya yang sering menjadi sebutan. Tambahan pula dipimpin oleh seorang Pengetua JUSA C iaitu Puan Hajah Haznah binti Hamzah yang sangat berkaliber dan beliau merupakan Pengerusi Majlis Pengetua Sekolah Menengah Daerah Klang.

Hasil perbualan dengan PK Pentadbiran, memberi saya idea untuk menyelidik aspek pengurusan berkaitan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) sekolah tersebut. Saya berjaya mengesan isu membabitkan pemimpin pertengahan sekolah memandangkan dua daripada empat orang GKMP ini adalah lantikan baharu. Bermula dengan bimbingan semakan penulisan Rancangan Pengajaran Harian (RPH) akhirnya memberi penemuan kepada program intervensi yang dijalankan. Pada masa membuat analisis persekitaran, saya terfikir GKMP di sekolah sendiri. Adakah mereka benar-benar mengamalkan semakan yang teliti Fail RPH guru walaupun mereka sudah cukup berpengalaman? Semua isu ini menyebabkan saya berazam apabila kembali berkhidmat di sekolah sendiri nanti untuk memantau semakan RPH guru dengan teliti dan mengadakan Dialog Prestasi bersama GKMP berkaitan semakan Fail RPH ini.

Pengetua juga sangat gembira dengan program intervensi yang telah saya jalankan itu kerana dapat membantu meningkatkan kemahiran mencerap dan

meningkatkan kompetensi GKMP secara amnya. Persoalan ini pernah bermain di kepala saya berkaitan lantikan baharu GKMP ataupun Penolong Kanan. Lantikan ini tidak menjamin kemahiran mentadbir dan mengurus akan wujud secara tiba-tiba. Semuanya memerlukan latihan, masa dan bimbingan. Saya juga sedar kemahiran seperti ini perlu sentiasa dibugarkan melalui Dialog Prestasi. Saya berhajat memastikan pada awal tahun semua pentadbir di sekolah sendiri mengadakan Dialog Prestasi dan sesi *Coaching and Mentoring* agar proses penguatkuasaan sentiasa berlaku dan profesionalisme terpelihara dalam kalangan pentadbir dan pemimpin pertengahan.

Satu cabaran besar bagi saya untuk memastikan kepimpinan instruksional ini tidak hanya 1/3 daripada pelaksanaan tugas yang dibuat sekiranya menjadi pengetua nanti. Ada kajian menyatakan bahawa pengetua di Malaysia berkesempatan mencerap hanya 0.71% daripada pelaksanaan tugasnya (Institut Aminuddin Baki, 2016). Ekoran itu, saya menanam hasrat untuk menjadikan amalan meronda pada setiap hari, *Instructional Walkthrough*, dan mencerap pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) guru-guru sekurang-kurangnya seorang guru pada setiap minggu.

Gaya kepimpinan pengetua sekolah Perantisan 2 merupakan kombinasi antara kepimpinan transformasional dan situasional. Kekuatan kepimpinannya lebih kepada Kepimpinan Situasional iaitu mempunyai kepelbagaian mengikut situasi. Gaya kepimpinannya berubah mengikut situasi (Hersey dan Blanchard, 1969). Model ini melibatkan dua konsep dasar iaitu gabungan antara gaya kepimpinan dan tahap perkembangan individu/kelompok. Dalam fikiran saya, terdetik "apakah nanti gaya kepimpinan saya?". Saya perlu mengenal pasti jenis kepimpinan yang sesuai untuk dipraktikkan apabila saya dilantik menjadi pengetua. Sebagai seorang pengetua, saya perlu bijak mengoptimalkan sumber guru mengikut kepakaran masing-masing. Amat mustahil untuk sesebuah sekolah mempunyai sumber manusia yang kesemuanya cemerlang. Saya percaya walaupun ada kelompok guru yang kurang menyerlah tetap akan cemerlang jua asalkan mereka diberi bimbingan dan tunjuk ajar yang betul.

Ulasan Buku

Tugas ulasan buku sangat berbeza dengan tugas yang lain. Saya tidak pernah terfikir bahawa tugas ini boleh membantu meningkatkan kompetensi kepimpinan peserta NPQEL Versi 2018. Kebetulan kumpulan saya mendapat buku bertajuk: "**The 21 Irrefutable Laws Of Leadership: Follow Them And People Will Follow You**". Buku yang mempunyai 21 rahsia amalan kepimpinan yang tidak boleh disangkal lagi. Pada mulanya apabila mendengar tentang tugas ini, dalam fikiran saya memikirkan terjemahannya. Rupa-rupanya aplikasi daripada pengetahuan itu yang perlu dibuat. Pada pendapat saya pengendalian tugas ini mengandungi falsafah yang sangat bijak kerana memberi pengalaman baharu kepada saya.

Buku ini praktikal, jelas dan sangat sesuai untuk semua peringkat atau bidang kepimpinan. Hukum-hukum kepimpinannya mempunyai etika tersendiri. Selain menggunakan contoh kehidupan pemimpin lain, penulis juga berkongsi kejayaan dan kegagalan peribadi pemimpin lain di samping membuat refleksi yang membina. Buku ini membuatkan saya terfikir, adakah pentadbir di sekolah pernah membaca buku seumpama ini? Adakah penulis di Malaysia yang mampu menulis buku seperti ini dan fokus kepada koleksi kejayaan dan kegagalan pemimpin setempat supaya daya

kepimpinan lebih terfokus pada budaya kita sendiri?

Sebagai pelan jangka panjang, saya berhasrat untuk menghasilkan buku kepimpinan yang seumpamanya sekiranya pengalaman menjadi pengetua tercapai satu hari nanti. Fokus utama buku saya adalah bidang perguruan dan kepimpinan dalam pendidikan. Sekurang-kurangnya pengalaman jatuh bangun dalam membangunkan sekolah boleh dikongsikan dengan pemimpin sekolah lain. Sementara pelan jangka pendek pula, saya akan menambah koleksi buku-buku kepimpinan seumpamanya di Pusat Sumber Sekolah (PSS) supaya semua lapisan warga sekolah termotivasi dan menjadi pemimpin hebat satu hari nanti.

Saya juga agak tertarik kajian oleh penulis buku ini, dapatan C.Maxwell, J. (1998 and 2007) yang menunjukkan hanya seorang daripada setiap 10 orang pemimpin mampu berkembang tanpa bantuan pemimpin lain. Selebihnya (9 orang lagi) sangat memerlukan bimbingan pemimpin lain untuk berkembang maju dengan lebih baik. Kajian ini membuatkan saya terfikir, saya berada dalam kumpulan yang mana? Saya lebih selesa berkembang dengan bimbingan pemimpin lain jika rezeki menjadi pengetua benar-benar muncul. Saya percaya seorang pengetua baharu tetap memerlukan bimbingan seorang pengetua senior lain. Saya berazam mengambil tindakan berani dan bijak mendekati mereka supaya kepimpinan saya lebih terpinpin tetapi masih mengikut peraturan sedia ada. Selain meningkatkan kemahiran memimpin dan mentadbir sebagai seorang pengetua, semua itu perlu seiring dengan komunikasi yang berkesan. Begitu juga jika saya menjadi pengetua senior satu hari nanti, saya pula yang akan membimbing pengetua baharu pula.

Seorang pemimpin yang hebat cenderung untuk mempengaruhi orang lain yang mempunyai asas sama dengannya seperti persamaan umur, latar belakang, sikap, corak kepimpinan dan nilai peribadi. Sekiranya kita ingin menarik perhatian orang yang berkebolehan, kita juga perlu mempamerkan kebolehan terlebih dahulu. Semua idea ini menyebabkan saya terfikir, adakah saya sudah mempunyai ciri-ciri ini? Sudah pasti jawapannya belum semua. Saya akan berusaha menjadi pemimpin terbaik yang sentiasa memperbaiki diri, serta mencipta “magnetism” sendiri. Saya berhasrat untuk bekerja keras meningkatkan kompetensi dalam usaha mempengaruhi warga sekolah untuk bekerja bersama-sama saya dalam mencapai hala tuju dan visi sekolah.

PENUTUP

Saya sangat gembira dan bersyukur dengan pengetahuan dan pengalaman kepimpinan yang saya perolehi sepanjang mengikuti kursus NPQEL Versi 2018. Tiada kursus yang lebih mencabar daripada ini. Tanpa kuliah bersemuka dan tanpa ujian bertulis. Kami perlu menguasai kompetensi kepimpinan dalam menyelesaikan satu-satu isu seperti seorang pengetua mempertahankan sekolahnya. Pada pandangan saya kesemua aktiviti yang disediakan sangat kreatif dan futuristik. Tahniyah kepada semua pensyarah dan urus setia. Saya memang insan bertuah kerana menjadi perintis kepada program ini. Sokongan penyelia dan rakan sejawat juga membantu saya untuk kekal teguh meneruskan perjuangan.

Secara keseluruhannya saya teruja kerana berpeluang meningkatkan kompetensi diri dan tidak sabar untuk meadaptasikan di sekolah nanti terutamanya

proses menghasilkan Perancangan Strategik Sekolah (termasuk membina pelan taktikal dan pelan operasi dengan betul). Saya sudah nampak lebih jelas proses mengenal pasti masalah melalui analisis persekitaran dan proses selanjutnya. Selain itu, latihan ini mendidik saya untuk berfikir secara kreatif, inovatif dan futuristik serta mendedahkan kepada saya betapa pentingnya penyediaan strategi dengan mengambil kira pengurusan risiko dan jangkaan masa hadapan. Semoga satu hari nanti gaya kepimpinan saya boleh diukur hasil daripada kesan kejayaan memimpin walaupun saya telah tiada. Saya juga percaya kepimpinan seseorang pemimpin tidak hanya diukur pada kecemerlangan sekolah sahaja tetapi juga keupayaannya melahirkan pemimpin berprestasi tinggi untuk meneruskan legasi yang ada.

Saya berdoa agar Ilahi memberi kekuatan kepada saya untuk konsisten menggunakan semua kompetensi ini dan tidak mengecewakan Timbalan Pengarah IAB, penyelia, pengurus kelas, pensyarah, mentor dan terutamanya pengetua saya, Pn Hajah Raja Rozita. Semoga pihak IAB sentiasa cemerlang dalam usahanya menjana transformasi sehingga melahirkan lebih ramai pemimpin yang berprestasi tinggi. Terima kasih IAB.

Rujukan

C.Maxwell, J. (1998 & 2007). *The 21 Irrefutable Laws Of Leadership : Follow Them And People Will Follow You*. United States Of America: Thomas Nielson, Inc.

Hersey,P.& Blanchard,K.H (1969).Life Cycle Of Leadership. *Training and Development Journal*. 23(2).26-34.

Institut Aminuddin Baki. (2016) . *NPQEL : Instruksional dan Pencapaian*. Bandar Enstek : Institut Aminuddin Baki.

Institut Aminuddin Baki. (2018). *NPQEL : Panduan Pelaksanaan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan*.Bandar Enstek : Institut Aminuddin Baki.

KEPIMPINAN BERWAWASAN



Penulis: Bong Fui Yan
Penyelia: Hasanah binti Sapawi
IAB Cawangan Sarawak

PENGENALAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) merupakan satu inisiatif latihan dalam perkhidmatan yang bertujuan untuk membentuk kumpulan pemimpin pelapis yang bakal menerajui sekolah di seluruh Malaysia. Keprihatinan kerajaan terhadap pembangunan profesional pemimpin secara berterusan menjurus kepada perubahan mod latihan NPQEL Versi 2018 yang berasaskan kepada penyampaian latihan futuristik dan pentaksiran berpusatkan peserta.

Latihan NPQEL Versi 2018 merupakan latihan profesional pemimpin yang berteraskan andragogi dan pembelajaran berpusatkan peserta (participant learning centred). Aktiviti pembelajaran, pendedahan dan pengalaman dalam kurikulum NPQEL Versi 2018 adalah bertujuan untuk meningkatkan penguasaan 10 kompetensi kepimpinan pendidikan dan membekalkan para bakal PGB dengan ilmu pengetahuan yang terkini, membangunkan jalinan hubungan dengan *stakeholders* dan pendedahan tentang amalan kepimpinan dan pengurusan dalam situasi sebenar. Mod baharu ini diolah bersandarkan pengalaman lepas menerusi Model Pembelajaran dan Pembangunan 70:20:10, iaitu 70 peratus pembelajaran berasaskan pengalaman, 20 peratus pembelajaran sosial dan 10 peratus pembelajaran formal untuk menyampaikan pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) andragogi dan pentaksiran bagi meningkatkan kompetensi bakal PGB.

Aktiviti-aktiviti Program NPQEL Versi 2018 berusaha membangunkan penguasaan sepuluh kompetensi kepimpinan pendidikan yang merangkumi berfikir strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkepemimpinan dan berkeperibadian tinggi.

Latihan NPQEL bertujuan menyediakan latihan kepada calon pengetua/guru besar (PGB) novis dengan kompetensi pemimpin berprestasi tinggi, iaitu pemimpin berwawasan, pemimpin pembelajaran, dan juga pemimpin perubahan yang akan memberi impak kepada kecemerlangan sekolah dan kemenjadian murid melalui pembangunan kualiti profesional dan kualiti peribadi seseorang pemimpin. Justeru itu, setelah dibekalkan dengan 10 kompetensi melalui latihan NPQEL Versi 2018, dipercayai bakal PGB mampu membawa perubahan kepada tahap pengetahuan,

kefahaman dan kemahiran serta keupayaan dalam menjalankan tugas pengurusan dan kepimpinan sekolah serta merealisasikan hasrat PPPM 2013-2025 sebagai pemimpin berprestasi tinggi bagi menghasilkan kemenjadian murid dan sekolah yang berkualiti.

Latihan NPQEL Versi 2018 dilaksanakan dalam dua (2) mod iaitu Mod e-NPQEL dan Mod Bersemuka. Mod e-NPQEL dilaksanakan sepenuhnya dalam talian dalam tempoh tiga (3) minggu manakala aktiviti mod bersemuka yang dilaksanakan selama 12 minggu disusun bertepatan dengan keperluan bakal pemimpin. Sesi pentaksiran dilaksanakan secara berkelompok kepada tiga bahagian iaitu Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Bersemuka (TAS), Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Lapangan (TAL) dan Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Kumpulan (TAK) yang bertujuan untuk melatih bakal pemimpin yang berprestasi tinggi.

Mod bersemuka terbahagi kepada tiga (3) fasa sesi bersemuka meliputi aktiviti Pembentangan Eksekutif, Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta, Jalinan Pintar Korporat, Amali Protokol dan Etiket, Ulasan Buku, Bicara Ilmu, Hari Sukan dan Kebudayaan dan Kecergasan Eksekutif. Sesi bersemuka juga termasuk dua (2) aktiviti pentaksiran lapangan iaitu Perantisan 1 yang dilaksanakan selama seminggu dan Perantisan 2 yang dijalankan selama enam (6) minggu di sekolah pilihan para peserta.

Penulisan karya terpilih merupakan salah satu usaha atau tugas dalam prasyarat untuk menjayakan program NPQEL Versi 2018 ini. Sehubungan dengan itu, intipati utama dalam karya ini memaparkan suatu laporan pengalaman serta dapatan aktiviti yang telah dijalankan untuk dikongsikan bersama budaya kerja dan kehidupan yang lebih beretika untuk menjamin kelangsungan dunia pendidikan ke arah pendidikan berkualiti bertaraf dunia. Melalui 10 aktiviti yang telah saya sertai sepanjang kursus NPQEL Versi 2018 ini, penulisan karya terpilih menerusi karya saya berjudul "Berwawasan" ini merupakan ringkasan dapatan aktiviti, pengalaman penglibatan dan refleksi sendiri saya untuk lima aktiviti yang saya anggap telah membuka minda dan berkesan supaya dapat membantu saya dalam mengurus dan mentadbir organisasi sekolah apabila diberi amanah sebagai seorang pemimpin di sekolah nanti.

PENGALAMAN LEPAS

Sepanjang menjalankan tugas sebagai seorang penolong kanan di sekolah, saya kerap kali menghadiri bengkel dan latihan untuk memantap ilmu dalam memanipulasikan pengurusan sekolah. Akan tetapi saya masih merasai kekurangan dan terdapat kelemahan dalam kemahiran pengurusan sekolah. Oleh yang demikian, saya mengambil inisiatif untuk memohon mengikuti latihan NPQEL agar membolehkan saya memperdalam serta mengembang ilmu dan kompetensi menerusi aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan.

Setelah saya berjaya terpilih sebagai peserta NPQEL Versi 2018 Ambilan 1/ 2018, pelbagai soalan muncul dalam fikiran saya bahawa adakah saya mampu mengikuti kursus NPQEL Versi 2018 ini sehingga ke akhir program? Apakah yang akan terjadi jika saya tersekat di pertengahan jalan semasa mengikuti Program

NPQEL Versi 2018 ini dan tidak mampu meneruskannya lagi? Walaupun banyak persoalan dalam hati kecil saya, namun akhirnya saya mengambil keputusan untuk mencabar diri sendiri supaya berani berdepan dengan rintangan yang bakal saya tempuhi semasa mengikuti Program NPQEL Versi 2018 nanti kerana saya amat inginkan ilmu kepimpinan untuk mempertingkatkan ilmu saya dalam pengurusan di sekolah yang pada masa yang sama dapat membantu guru besar dalam pengurusan pentadbiran sekolah. Maka, saya telah membulatkan tekad dan semangat dan bersetuju menyertai kursus NPQEL Versi 2018 Ambilan 1/2018 ini.

Prasyarat NPQEL Versi 2018 adalah saya wajib mendapatkan empat lencana melalui empat (4) modul dalam komponen e-NPQEL iaitu Modul Berwawasan, Modul Menerajui Perubahan, Modul Mencemerlangkan Organisasi dan Modul Keterampilan. Setelah memperolehi sijil e-NPQEL, barulah saya dapat meneruskan kursus. Sungguhpun terdapatnya kekangan dari segi tugas hakiki sebagai Penolong Kanan HEM akhirnya saya dapat juga menyelesaikan tugas e-NPQEL dalam tempoh kurang tiga (3) hari dan bersyukur kerana berjaya mengikuti kursus NPQEL Versi 2018. Sungguhpun kursus NPQEL Versi 2018 ini amat mencabar fizikal dan mental namun saya berjaya menempuhnya dengan tabah dan teliti.

Aktiviti-aktiviti melalui Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Bersemuka (TAS), Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Lapangan (TAL) dan Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Kumpulan (TAK) sepanjang kursus NPQEL Versi 2018 berjaya memantapkan pemahaman saya terhadap konsep pengurusan dan kepimpinan dan perbezaan antara pengertian pengurusan dalam konteks pengurusan kepemimpinan dalam sesebuah organisasi.

Konsep kepimpinan kini lebih dinamik, kompleks dan memerlukan komitmen yang tinggi. Antara ciri kepengetuaan yang diutamakan adalah aspek pendidikan, kepimpinan, pengurusan dan kejiwaan.

Oleh yang demikian, sembilan (9) bidang dalam Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia (SKKSM) yang mesti dikuasai oleh guru besar di negara ini menjadi panduan utama dalam menjalankan aktiviti-aktiviti kursus NPQEL Versi 2018. Setelah mengikuti kursus NPQEL Versi 2018 ini, saya akan mengimplementasikan sembilan bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah yang dipelajari, dikuasai secara meluas dalam tugas kepimpinan organisasi saya.

Sesungguhnya pengalaman yang ditimba dan kemahiran kompetensi daripada kursus NPQEL Versi 2018 amat bermakna. Kesemuanya membantu saya berperanan sebagai ejen perubahan dalam pengurusan dan kepimpinan dengan mengubah suai tindakan dan aktiviti merujuk kepada perubahan persekitaran berpandukan data dan juga berupaya menggembeleng tenaga orang bawahan untuk melaksanakan perubahan yang mampu membawa kejayaan kepada organisasi di masa akan datang. Ilmu pengetahuan dan pengalaman menerusi aktiviti-aktiviti NPQEL Versi 2018 ini akan dimanfaatkan dalam mencemerlangkan organisasi dengan mewujudkan peluang pembangunan profesional individu dan mengaplikasikan perkongsian amalan terbaik dengan pihak berkepentingan serta mempamerkan usaha memotivasikan warga organisasi untuk membina jaringan dan jalinan ke arah penambahbaikan dan kecemerlangan organisasi. Di samping itu, kursus NPQEL Versi 2018 turut menyedarkan saya bahawa pemimpin yang kompeten mampu menggalakkan

semangat berpasukan dan proses membuat keputusan secara kolaboratif.

Selain itu, saya akan dapat memainkan peranan yang lebih penting dan memiliki daya kepimpinan yang baik dalam pengurusan dan kepimpinan yang mencabar di sekolah serta membawa perubahan kepada kecemerlangan organisasi melalui sokongan warga organisasi bagi memacu pembangunan dan pencapaian organisasi.

DAPATAN AKTIVITI

1. Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta

Kemajuan sekolah adalah berfungsi secara langsung dengan kepimpinan dan pengurusan. Menurut (John West, 2010) hampir semua model kemajuan perubahan dan kualiti didapati jantungnya adalah kehadiran pemimpin yang menunjukkan tanggungjawab dan amanah sebagai seorang pengetua atau guru besar (PGB) memerlukan kepelbagaian ilmu dan kekuatan fizikal. Seorang pemimpin perlu menguasai pelbagai kemahiran untuk menghadapi cabaran yang bakal ditempuhi dalam organisasi nanti. Maka, peserta NPQEL telah diberi tugas untuk mendapat ilmu pengurusan melalui Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta agar mendapat manfaat daripada lawatan tersebut. Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta yang diadakan pada 28 Jun 2018 ke Kampung Budaya Sarawak (Sarawak Cultural Village) telah memberi peluang kepada saya untuk belajar tentang pengurusan dan kepimpinan yang diamalkan oleh organisasi tersebut.

Melalui aktiviti Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta, saya berpeluang mempelajari bahawa sebagai seorang pemimpin, perlu bersikap proaktif dan berkepimpinan demokratik dalam mengendalikan sesebuah organisasi. Pengurus Kampung Budaya Sarawak mengamalkan prinsip jalinan mesra dalam organisasi tersebut telah menyedarkan saya bahawa sebagai pemimpin perlu sentiasa mengamalkan sifat prihatin terhadap keperluan subordinat serta menjadikan organisasi tersebut adalah seperti rumah kediaman mereka sendiri sehingga mereka merasa rela untuk mencurahkan bakti terhadap organisasi mereka.

Lawatan ini turut membuka ruang kepada saya memahami bahawa pemimpin memerlukan sokongan orang bawahannya. Melalui pengagihan tugas dan kuasa, semua pihak akan berasa lebih yakin dan berlapang dada dalam menjalankan tugas masing-masing yang mana secara tidak langsung dapat menjamin operasi organisasi berjalan dengan lancar dan berdaya maju (Ainon, 2003). Ini menunjukkan pemimpin demokratik boleh diibaratkan sebagai perangsang kepada kakitangan lain untuk mempercepatkan pencapaian matlamat melalui pendekatan yang strategik. Oleh sebab kepimpinannya bersifat membantu, maka pemimpin jenis ini akan sentiasa dihormati dan dihargai tanpa mengira waktu dan situasi.

Selain itu, pihak pengurusan Kampung Budaya Sarawak turut mementingkan pengurusan keselamatan dengan melatih sepasukan pegawai keselamatan yang dapat memberi bantuan kecemasan segera seandainya berlakunya kecemasan di dalam organisasi mereka. Amalan baik di Kampung Budaya Sarawak ini telah menunjukkan bahawa seorang pemimpin perlu sentiasa memastikan keselamatan organisasi dan orang bawahannya terjamin.

Seterusnya, lawatan ini turut membuka minda saya untuk membentuk satu pasukan pengurusan keselamatan khas yang terdiri daripada subordinat saya seperti guru-guru, murid-murid, pekerja am di sekolah yang akan dibekalkan dengan pengetahuan menghadapi krisis dan dapat memberikan bantuan segera pada masa yang diperlukan. Untuk memastikan keselamatan subordinat sentiasa terjamin, saya akan mencontohi amalan pengurusan di Kampung Budaya Sarawak, dengan memberi tanggungjawab kepada orang bawahan melalui pemantauan untuk memastikan keperluan, peralatan dan keselamatan mereka sentiasa berada dalam keadaan baik dan selamat. Seterusnya, pelaporan dan dokumentasi wajib dibuat sebagai makluman kepada PGB secara berkala.

2. Perantisan 1

Aktiviti Perantisan 1 memang mengujakan kerana saya kembali ke persekitaran sekolah selama tiga (3) hari untuk meninjau dan melihat amalan pengurusan dan kepimpinan. Di samping meninjau keadaan persekitaran saya juga membuat analisis untuk mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan cabaran. Pengalaman semasa di sekolah Perantisan 1 biarpun singkat tetapi amat bermakna kerana sambutan yang baik oleh pemimpin dan seluruh warga sekolah. Malahan kedatangan saya juga amat dialu-alukan.

Semasa menjalankan tugas Perantisan 1 di SJKC Batu Kitang, Kuching, Sarawak, saya dapat menjalankan proses *job shadowing* dan pemerhatian dengan mempelajari cara kepimpinan dan pengurusan pemimpin di sekolah tersebut. Melalui proses tersebut, saya telah mengenal pasti bahawa sebagai seorang pemimpin kita haruslah mengamalkan gaya kepimpinan transformasional seperti yang diamalkan oleh Guru Besar SJKC Batu Kitang. Beliau telah menetapkan matlamat dan mendorong pasukannya untuk melakukan kerja pada tahap peningkatan yang terbaik melalui galakan secara berterusan.

Selain itu, seorang pemimpin juga perlu mengamalkan kepemimpinan membimbing dan memotivasi para pengikutnya menuju arah yang sama seperti yang telah ditetapkan. Pemimpin harus jelas peranan dan tugas mereka untuk memastikan guru dan staf sokongan tidak menyimpang dari peraturan dan standard yang ditetapkan. Beliau terus mengambil tindakan sewajarnya jika peraturan tidak dipatuhi.

Dapatan Perantisan 1 turut memberi inspirasi, sekiranya saya diberi peluang untuk menerajui sekolah nanti. Saya akan menentukan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran untuk meningkatkan pencapaian pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Selain itu, saya juga akan mengamalkan gaya kepimpinan partisipatif dalam semua pengurusan sekolah iaitu penglibatan sepenuhnya dan memantau kelancaran aktiviti sekolah sepanjang masa serta memberi perhatian yang sama rata terhadap pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kokurikulum dan pengurusan perhubungan luar selain pengurusan kurikulum agar warga sekolah dapat dibangunkan secara seimbang dari segi sahsiah, emosi, fizikal dan mental.

Saya turut mengamalkan kepimpinan kemahiran Interpersonal yang dapat menggunakan sumber dan hubungan luaran untuk memajukan sekolah dalam

membantu pembangunan organisasi dengan menjalin hubungan baik dengan ibu bapa, penjaga, pihak luar dan komuniti setempat bagi membantu dalam peningkatan pencapaian prestasi akademik murid.

3. Jalinan Pintar Korporat

Aktiviti Jalinan Pintar Korporat yang telah dijalankan pada 28 April 2018 telah memberi peluang kepada saya mempelajari cara untuk membina jaringan dengan institusi dalam Kementerian Pelajaran Malaysia dan menjalin hubungan dengan pihak korporat untuk membantu menyelesaikan masalah sekolah. Melalui aktiviti tersebut, saya mengetahui bahawa komunikasi yang berkesan sentiasa perlu dipraktikkan.

Melalui Program Jalinan Korporat yang telah dilaksanakan, saya mendapati seseorang pemimpin haruslah mempamerkan usaha untuk memotivasi, membimbing dan memantau warga organisasinya dalam semua proses kerja atau aktiviti sekolah yang dijalankan. Di samping itu, semangat kerjasama yang padu perlu ada untuk menjayakan sesuatu program contohnya seorang pemimpin sekolah memerlukan kerjasama warga sekolahnya untuk memajukan sekolah bagi mencapai hala tuju yang ingin dicapai.

Mengikut takrifan Kamus Dewan (2002), kepemimpinan adalah keupayaan untuk memimpin. Sehubungan dengan itu, Robbins (2003) menjelaskan konsep kepemimpinan sebagai kebolehan untuk mempengaruhi ahli-ahli kumpulannya untuk mencapai sesuatu matlamat. Justeru, semangat sepasukan adalah sangat penting dalam sesebuah sekolah untuk mencapai kejayaan. Maka, saya sebagai pemimpin akan mengekalkan komunikasi yang berkesan antara individu di dalam dan di luar organisasi. Persekitaran sekolah yang mempunyai kepelbagaian budaya antara guru-guru, pelajar dan pihak luar mementingkan komunikasi yang baik demi menjamin keharmonian dan kejayaan objektif dan matlamat yang diinginkan.

Melalui aktiviti sebelum, semasa dan selepas yang dilaksanakan dalam Projek Jalinan Pintar Korporat, saya dapat melihat dengan jelas bahawa pemimpin perlu membentuk struktur formal dan tidak formal dalam menggunakan sumber-sumber manusia dan lain-lain dengan cekap, penyerahan autoriti dan perkongsian tanggungjawab. Ini menunjukkan pengetua dan guru besar harus memberi kepercayaan terhadap subordinat untuk membantu mereka melaksanakan tugas disertakan sebahagian kuasa untuk membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan lancar dan berkesan. Di samping itu, pemimpin harus mengekalkan komunikasi yang berkesan antara individu di dalam dan di luar organisasi kerana persekitaran sekolah yang mempunyai kepelbagaian budaya antara guru-guru, murid dan pihak luar mementingkan komunikasi yang baik demi menjamin keharmonian dan kejayaan objektif dan matlamat yang diinginkan.

Selain itu, aktiviti Jalinan Pintar Korporat menunjukkan bahawa perancangan yang baik daripada pemimpin akan memberi panduan kepada ahli organisasi tentang arah dan hala tuju organisasi, jenis tugas yang perlu dilaksanakan oleh mereka dan menjelaskan perkaitan aktiviti tugas mereka dengan matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi secara menyeluruh. Berdasarkan perancangan yang baik juga sesebuah organisasi dapat dibandingkan hasil yang sepatutnya diperoleh

dengan apa yang sebenarnya dicapai agar sebarang program penambahbaikan dapat dilaksanakan. Selain daripada merancang, akauntabiliti dan intergriti juga penting dipelihara secara profesional oleh pemimpin di sekolah.

4. Perantisan 2

Perantisan 2 yang dijalankan adalah untuk mengenal pasti isu kritikal di sekolah tersebut menerusi analisis persekitaran dan data yang dikumpulkan. Ini bertujuan untuk mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan cabaran untuk menjana strategi bagi menyelesaikan isu dan menyumbang kepada kecemerlangan organisasi. Satu lagi tugas yang penting adalah *job shadowing* iaitu mendapatkan pengalaman secara langsung dengan memerhati cara kerja seorang Guru Besar, tindakan yang dilakukan serta amalan terbaik yang diimplementasikan sebagai panduan, ikutan dan model kepada saya apabila dilantik sebagai pemimpin sekolah nanti.

Setelah menganalisis persekitaran dan data, saya telah mengadakan perbincangan dengan guru besar di sekolah Perantisan 2 berkaitan dapatan daripada analisis persekitaran yang telah dilakukan. Saya telah mencadangkan projek yang ingin diadakan untuk membantu menyelesaikan masalah tersebut. Sehubungan dengan itu, saya mengadakan perbincangan berulang kali bersama guru besar untuk menyampaikan cadangan saya kepada beliau. Dalam perbincangan tersebut, saya turut mempelajari gaya kepimpinan pengurusan daripada guru besar. Contohnya, guru besar mengamalkan gaya kepimpinan transformasional dengan mengartikulasikan visi sekolah, membuat penetapan hala tuju sekolah, menentukan sasaran sekolah serta menyebarkan hala tuju sekolah dengan jelas dan kolektif kepada subordinat demi meningkatkan sumber daya pemegang taruh dalaman dan luaran untuk bekerjasama mencapai visi dan misi sekolah. Selain itu, saya dapat mengenal pasti bahawa guru besar juga mempunyai kompetensi kemahiran strategik dengan menentukan matlamat jangka panjang serta kaedah-kaedah untuk mencapai matlamat tersebut demi meningkatkan prestasi akademik murid.

Selain itu, saya akan mempraktikkan amalan guru besar melalui kepimpinan autentik atau kepimpinan suri teladan (*role model*) melalui tingkah laku dengan mempamerkan penampilan diri yang berwibawa seperti hadir awal ke pejabat, menepati janji yang telah diberikan kepada warga sekolah dan berusaha membangun potensi diri dan potensi orang bawahannya. Sewajarnya kemahiran berkomunikasi berkesan, membangun kapasiti, berkepemimpinan dan berkeperibadian tinggi dapat kita tonjolkan dalam kepimpinan suri teladan. Beliau juga sering memberi nasihat kepada stafnya supaya selalu menunjukkan penampilan dan teladan yang baik kerana penampilan guru adalah sentiasa dalam perhatian murid-murid dan komuniti. Amalan sifat peramah dan gaya kepimpinan partisipatif (*participate style*) atau gaya kepimpinan secara turun padang. Guru Besar memantau guru-guru, murid-murid dan pekerja-pekerja keselamatan dan kebersihan turut menarik perhatian saya untuk mencontohi nilai murni yang diamalkan beliau.

Gaya kepimpinan beliau merupakan gaya yang pernah saya praktikkan selama ini contohnya membantu dalam merancang dan mengadakan aktiviti sekolah seperti Hari Permuafakatan dan Hari Guru. Beliau membantu dalam semua

aktiviti yang diadakan di sekolah. Melalui temu bual dan analisis data, saya turut mendapati bahawa guru besar mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Justeru, kemahiran memimpin perubahan, menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dan memimpin pembelajaran amat penting. Tindakan yang diambil oleh guru besar harus menggalakkan guru-guru supaya memperbaiki sebarang kelemahan dan kekurangan dalam semua bidang.

Selain itu, saya akan mempelajari amalan Guru Besar yang mengamalkan pemimpin pembelajaran yang prihatin dalam menggubal jadual waktu yang fleksibel untuk memudahkan guru untuk menimba ilmu, menyediakan ruang yang selesa untuk pembelajaran guru serta memperuntukkan hari yang khusus untuk perkongsian ilmu serta menggalakkan sesi perkongsian ilmu dalam kalangan guru. Pada masa yang sama, gaya kepimpinan keterbukaan Guru Besar di mana beliau sentiasa berkomunikasi dengan stafnya untuk mengumpul maklumat penting semasa sesi perkongsian idea turut diadakan supaya dapat memberi bantuan kepada guru-guru dan staf sokongan dalam mencapai hala tuju sekolah. Tindakan beliau membuka minda saya untuk mempraktikkan gaya kepimpinan keterbukaan apabila menjadi pentadbir sekolah nanti.

Kemahiran-kemahiran yang diperoleh melalui pentaksiran kompetensi berkomunikasi berkesan iaitu mendengar, menyampaikan idea dengan lancar dan menyakinkan pelanggan serta menerima pandangan orang lain akan saya praktikkan. Interaksi secara berkesan dengan warga sekolah dalam menyampaikan intipati mandat amat penting. Impaknya, tugas akan mudah difahami, jelas dan tepat bagi mencapai keputusan bersama serta memudahkan projek intervensi di sekolah Perantisan 2 dijalankan dengan jayanya.

Pelaksanaan program intervensi di sekolah Perantisan 2 telah memberi kesempatan kepada saya untuk mengaplikasikan kompetensi-kompetensi yang saya pelajari melalui kursus NPQEL VERSI 2018 ini ke dalam projek intervensi semasa menjalani aktiviti-aktiviti Perantisan 2. Contohnya, kompetensi berfikiran strategik dengan berfikiran kreatif, inovatif dan futuristik membolehkan saya mengenal pasti isu kritikal. Di samping itu, saya boleh membuat penambahbaikan menerusi pelan intervensi, membuat keputusan berdasarkan data dan memimpin perubahan untuk membantu sekolah mencapai kecemerlangan dalam bidang akademik berdasarkan jangkaan masa hadapan sekolah tersebut telah meyakinkan saya dan menjayakan projek intervensi di sekolah tersebut.

5. Ulasan Buku

Melalui buku *Leadership* hasil karya Art Padilla (2013) yang dibaca, saya telah memperoleh pendedahan yang luas tentang kepemimpinan dan ciri-ciri kepemimpinan yang boleh dijadikan panduan untuk semua lapisan masyarakat tanpa mengira umur dan jantina. Buku ini menyentuh pelbagai dimensi berkaitan aspek kepemimpinan yang positif dan negatif untuk bacaan umum.

Melalui pembacaan ini, saya menyedari bahawa sebagai seorang pemimpin, saya perlu sentiasa mengamalkan ciri-ciri pemimpin yang positif dan sentiasa mempraktikkan domain kompetensi seperti yang telah digariskan dalam Modul NPQEL Versi 2018, misalnya berfikiran strategik. Sebagai seorang pemimpin

strategik, saya perlu berupaya untuk berfikir secara kreatif, inovatif dan futuristik bagi menentukan hala tuju organisasi berdasarkan jangkaan persekitaran masa hadapan. Selain itu, saya juga perlu bersedia untuk membuat keputusan, memimpin perubahan dan menyelesaikan masalah.

Saya mengetahui bahawa sebagai seorang pemimpin, saya perlu berupaya membuat pilihan yang relevan dan mempunyai justifikasi berasaskan maklumat dengan mempertimbangkan pelbagai aspek dan alternatif serta sedar bahawa saya menggalas tanggungjawab yang berat demi mencapai keberhasilan dan kemenjadian seorang pemimpin yang berwibawa. Tanggungjawab saya untuk merealisasikan aspirasi modul NPQEL Versi 2018 yang dilaksanakan pada tahun 2018 demi mencapai kecemerlangan dan kemenjadian murid di sekolah kelak.

Hasil kupasan daripada buku *Leadership* menyedarkan saya bahawa, bakal pemimpin perlu mengetahui selok-belok dalam dunia kepimpinan pendidikan agar dapat melahirkan pemimpin yang efektif dan berakauntabiliti. Selain itu, buku ini memberi kefahaman kepada saya bahawa, seorang pemimpin yang baik dan berjaya adalah pemimpin yang dapat membimbing pasukan subordinatnya dengan terancang dan sistematik. Seterusnya, pemimpin akan mendapat komitmen daripada pengikut-pengikutnya dan persekitaran organisasi terhadap usaha yang dilaksanakan untuk bergerak bersama ke arah matlamat yang disasarkan demi mencapai kecemerlangan dalam sesebuah organisasi.

PENUTUP

Kesimpulannya, Kursus NPQEL Versi 2018 ini sememangnya memberi banyak *input* dan keyakinan kepada saya sebagai seorang bakal pemimpin yang berprestasi tinggi dalam pengurusan dan kepimpinan di sekolah di masa hadapan. Sekolah yang berkesan dapat diwujudkan dengan terdapatnya seorang pemimpin yang berwibawa. Pemimpin merupakan individu dalam sesuatu kumpulan yang diberi tanggungjawab mengarah dan menyelaraskan aktiviti untuk mencapai matlamat kumpulan tersebut (Ibrahim Mamat, 2001). Bagi beliau, kepemimpinan merupakan gabungan sifat-sifat seorang pengarah, pendorong dan pembantu dalam sesebuah organisasi. Justeru, setelah selesai mengikuti kursus NPQEL Versi 2018, keyakinan saya meningkat dalam pengetahuan pengurusan dan kepimpinan sebagai bakal pemimpin yang berkualiti. Sewajarnya saya perlu mematuhi etika sebagai seorang pemimpin sekiranya berjaya dilantik sebagai seorang guru besar kelak.

Kita sedia maklum, pemimpin berkualiti merupakan faktor penting bagi mewujudkan sesebuah organisasi sekolah berkesan. Pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang diperolehi melalui aktiviti-aktiviti dalam kursus NPQEL Versi 2018, memantapkan keyakinan saya untuk memimpin, membimbing dan membawa warga sekolah ke satu matlamat untuk kecemerlangan organisasi. Amanah yang dipertanggungjawabkan semestinya akan dinilai sama ada oleh pihak atasan mahupun orang bawahan saya.

Di samping itu, saya amat perlu menunjukkan teladan yang baik kepada subordinat di bawah pentadbiran saya. Segala teori dan ilmu yang diperolehi melalui tugas ini akan diaplikasikan di sekolah kelak sebagai seorang penjawat awam yang berdedikasi demi mencemerlangkan organisasi menerusi sokongan dan kerjasama

daripada warga sekolah dan semua pihak luar yang terlibat secara langsung dan tidak langsung.

Adalah diharapkan 10 kompetensi yang telah dikuasai, pengetahuan dan kemahiran insaniah yang dipelajari melalui kursus NPQEL Versi 2018 dapat diterjemahkan dalam pelaksanaan tugas sebagai pemimpin berprestasi tinggi dan memberi keupayaan maksimum untuk saya meningkatkan perkembangan profesionalisme staf, menyelesaikan masalah yang dihadapi dan memastikan hala tuju organisasi ke arah kecemerlangan dapat dicapai. Juster, pemimpin berkesan perlu berfungsi sebagai penentu sempadan bidang kuasa dan tindakan yang wajar daripada peringkat bawahan sehingga ke peringkat atasan agar organisasi di bawah pimpinan saya akan berjaya mengalami perubahan ke arah penyempurnaan matlamat organisasi yang cemerlang.

RUJUKAN

Ainon Mohd. (2003). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Art Padilla. (2013). *Leadership: Leaders, followers, environment*. University of Arizona and NC State University: United States of America.

Ibrahim Mamat. (2001). *Asas Kepimpinan dan Perkembangan Profesional Guru*.

Cyberjaya: Institut Pendidikan Guru Kementerian Pelajaran Malaysia

Institut Pendidikan Guru Kementerian Pelajaran Malaysia.

John West, B. & Fergus O' Sullivan (2010). *Siri Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah*. Profesionalisme Di Sekolah Institut Pendidikan. Institut Aminuddin Baki.

Kamus Dewan. (2002). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Robbins, S.P. (2003). *Organization behavior*, 10th Edition RO Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal

PROAKTIF DAN FUTURISTIK



Rosnah binti Sawayan
Penyelia: Rostina Apok
IAB Cawangan Sabah

PENGENALAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Versi 2018 adalah satu program untuk melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan dalam Pelan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2015) Anjakan 5. Kualiti kepimpinan sekolah adalah sangat penting dalam memberi impak kepada keberhasilan murid. Pemimpin cemerlang akan melahirkan murid yang cemerlang. Sepanjang tempoh kursus selama tiga (3) bulan para peserta telah didedahkan dengan 10 kompetensi untuk memantapkan pengurusan dan kepimpinan sekolah. Kompetensi tersebut adalah seperti yang berikut :

1	Berfikiran Staregik	6	Memimpin Perubahan
2	Menyelesai Masalah	7	Membuat Keputusan
3	Memimpin Pembelajaran	8	Membangun Kapasiti
4	Membina Jaringan dan Jalinan	9	Berkempimpinan
5	Berkomunikasi Berkesan	10	Berkeperibadian Tinggi

NPQEL Versi 2018 merupakan satu program peringkat kebangsaan bagi melahirkan pemimpin pelapis yang cekap dan kompeten. Dalam program ini para peserta menjalani latihan pembentukan pemimpin berkesan yang mampu membawa perubahan kepada tahap pengetahuan, kefahaman dan kemahiran peserta serta berkeupayaan menjalankan tugas pengurusan dan kepimpinan sekolah. Oleh itu, program ini amat memerlukan komitmen yang tinggi dari segi penglibatan peserta. Kami perlu mencapai piawaian kecekapan yang telah ditetapkan dari tahap 1 hingga tahap 5.

PENGALAMAN LEPAS

Sepanjang perkhidmatan saya di sekolah banyak pengalaman, pengetahuan dan kemahiran mentadbir urus sebagai Penolong Kanan. Usaha untuk memantapkan dan memajukan sekolah memerlukan saya mempunyai wasasan yang jitu serta berkeupayaan membuat keputusan. Namun demikian semua pengalaman lepas saya, tidak mencukupi untuk membangun dan mencemerlangkan sesebuah sekolah bagi mencapai dan merealisasikan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM).

Setelah mengikuti kursus ini selama tiga (3) bulan yang terdiri daripada dua (2) fasa, iaitu Mod e-NPQEL dan Mod Bersemuka; berfungsi menyediakan bakal pemimpin pendidikan di Kementerian Pendidikan Malaysia. Kursus ini telah banyak membantu dan menambah ilmu pengetahuan yang sedia ada. Sepanjang kursus ini saya telah mendapat inspirasi bagaimana mencemerlangkan sebuah organisasi dengan betul dan tindakan yang tepat serta bijak. Kepimpinan merupakan salah satu faktor yang dianggap penentu dalam kejayaan sesebuah institusi. Kepimpinan biasanya akan melibatkan dua pihak iaitu orang yang memimpin dan orang yang dipimpin. Kepimpinan biasanya berlaku apabila seseorang itu mendorong, memujuk dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu (Carter, 2007)

Seorang pemimpin harus menguasai dan mengamalkan keempat-empat domain serta 10 kompetensi dalam mengurus tadbir sekolah. Selain itu, ia dapat mengupayakan saya berfikir secara kreatif, inovatif dan futuristik bagi menentukan hala tuju organisasi. Ia berdasarkan jangkaan persekitaran masa hadapan dan bijak membuat keputusan serta mampu menjalankan tugas untuk memimpin perubahan. Justeru pemimpin harus berwibawa menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh sekolah dengan mengenal pasti masalah secara logik, penghakiman dan data untuk menilai alternatif demi mencapai matlamat organisasi yang dihasratkan. Kemahiran membina jaringan dan jalinan amat penting untuk berkongsi amalan terbaik dan berusaha ke arah matlamat yang sama.

Keterampilan seseorang pemimpin penting dalam mencemerlangkan organisasi. Komunikasi berkesan, berkeimpinan dan berkeperibadian tinggi mencerminkan seorang pemimpin yang hebat dan disegani oleh orang bawahan. Sikap hormat menghormati adalah amalan dan nilai mulia yang harus ada pada seorang pemimpin.

DAPATAN DAN REFLEKSI

Sepanjang kursus ini ternyata bahawa kursus NPQEL mampu melahirkan pemimpin yang berkualiti tinggi yang bukan sahaja berteraskan ilmu pengetahuan, berkemahiran, inovatif dan intelektual tetapi berbudaya progresif sejajar dengan perkembangan serta keperluan semasa. Berikut adalah lima (5) aktiviti yang saya pilih daripada 10 yang telah dilaksanakan di IAB Cawangan Sabah iaitu :

- a. Perantisan 1
- b. Perantisan 2
- c. Pembentangan Eksekutif
- d. Jalinan Pintar Korporat
- e. e-NPQEL

Perantisan 1

Dalam aktiviti Perantisan 1 saya telah didedahkan dan mempelajari aspek kepimpinan dan pengurusan secara *hands-on*. Aktiviti ini membolehkan peserta menghubungkan antara amalan dengan teori kepimpinan dan pengurusan sekolah. Pelaksanaan Perantisan 1 dilaksanakan dalam tempoh tiga hari di sekolah. Seterusnya saya membuat pelaporan semasa berada di sekolah asal tanpa mengabaikan tugas-tugas hakiki.

Terdapat tiga (3) peringkat proses pelaksanaan dalam aktiviti ini; iaitu memilih sekolah sebagai sekolah perantisan 1 berdasarkan justifikasi faktor pemilihan, berada dalam daerah yang sama dan dalam lingkungan tidak lebih daripada 25 km daripada tempat bertugas asal. Perantisan 1 membolehkan peserta mengenal pasti minimum tiga (3) kekuatan aspek kepimpinan dan pengurusan serta tiga kelemahan aspek kepimpinan dan pengurusan yang perlu ditambah baik di sekolah asal atau pejabat bertugas.

Saya perlu membuat refleksi berfokus kepada kepimpinan guru besar yang boleh dicontohi dengan membandingkan aspek kepimpinan dan pengurusan antara sekolah asal dan sekolah Perantisan 1. Selain itu kita juga dikehendaki memberikan cadangan tindakan penambahbaikan yang boleh dilaksanakan oleh peserta sekiranya diberi peluang menerajui sekolah. Dapatan saya semasa Perantisan 1 dibentangkan kepada panel pentaksir. Kompetensi yang ditaksir iaitu membuat keputusan, berfikiran strategik, berkomunikasi berkesan dan berkeperibadian tinggi.

Perantisan 1 di Sekolah Kebangsaan Masolog banyak mengajar saya perkara baharu, antaranya gaya kepimpinan dan pengurusan sekolah dan memberikan pengalaman terutama dalam pelaksanaan Transformasi Sekolah (TS25). Mengaplikasikan amalan terbaik dalam pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi dalam pembelajaran dan pengajaran, dan selari dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025. Banyak pengalaman yang boleh dicontohi untuk diamalkan bagi mencemerlangkan sesebuah sekolah.

Perantisan 2

Perantisan 2 dilaksanakan selama 18 hari dalam enam (6) minggu berturut-turut atau 30 hari bekerja. Perantisan 2 merupakan aktiviti *job shadowing* pengetua atau guru besar di sesebuah sekolah. Saya didedahkan tentang tugas sebenar seorang pemimpin sekolah yang bertindak sebagai ejen perubahan dan berupaya menambah baik melalui transformasi sekolah. Ini adalah cabaran sendiri kepada saya agar saya berkompetensi untuk menjadi pemimpin sekolah berprestasi tinggi. Program ini mendedahkan dan memberi peluang kepada saya mengenal pasti bidang pengurusan kritikal yang perlu ditambahbaik seterusnya dapat membuat penambahbaikan di sekolah dengan menggembelng semua keupayaan yang terdapat di sekolah secara optimum. Di samping itu, saya dapat memerhati dan mengkaji corak kepimpinan dan pengurusan serta amalan terbaik di sekolah seterusnya mendapat input sebagai nilai tambah seorang pemimpin kelak.

Perantisan 2 di Sekolah Kebangsaan Ongkikan telah memberikan impak yang sangat bernilai dan berguna sebagai bakal peneraju di sekolah kelak. Saya akan mengamalkan ciri-ciri kepimpinan yang berkesan, berfikiran strategik dan berwawasan, yang diamalkan oleh guru besar sehingga dapat menonjolkan dan memantapkan Sekolah Kebangsaan Ongkikan di dalam daerah Kota Marudu. Contoh kepimpinan instruksional menegaskan bahawa terdapat tiga (3) dimensi kepimpinan instruksional, iaitu mendefinisi misi sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran serta mempromosikan iklim pembelajaran sekolah. Setiap dimensi mengandungi beberapa pengkhususan fungsi tugas yang seterusnya melibatkan kepelbagaian tingkah laku dan amalan guru besar.

Peranan guru besar dalam dimensi ini termasuklah penyeliaan dan penilaian pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Penyeliaan harus dilakukan secara sistematik seperti menyemak buku rekod mengajar guru, menyelia proses pengajaran dan pembelajaran, aktiviti kokurikulum dan semua program yang dijalankan. Guru besar harus berbincang dengan guru yang diselia tentang kekuatan dan kelemahan dalam proses pengajaran dan pembelajaran untuk membina kemahiran refleksi sendiri guru. Guru besar perlu mempunyai hubungan yang rapat dengan guru-guru dalam menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Merangkumi aktiviti-aktiviti sama ada akademik atau bukan akademik yang boleh membantu para pelajar mencapai perkembangan dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani. Guru besar mempunyai peranan yang aktif dalam menyelaras kandungan dan aktiviti kurikulum. Namun demikian, dalam berdasarkan Prosiding "Seminar Keperketuaan Kebangsaan Ke-V1" – Hala tuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan – 10-12 Mac 2009. Institut Keperketuaan, Kampus Kota, Universiti Malaya, Kuala Lumpur menjelaskan bahawa di bilik darjah, guru-guru perlu diberi kuasa (empowerment) dan kelenturan (flexibility) yang sewajarnya.

Berdasarkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang kurikulum dan pengajaran, guru besar sebagai pemimpin instruksional perlu memastikan pelajar-pelajar menerima pengajaran sebagaimana yang digariskan dalam dasar pendidikan. Justeru guru besar perlu membuat pemantauan secara berkala ke kelas-kelas bagi melihat kemajuan pelajar. Guru besar dalam mempengaruhi dan mewujudkan iklim sekolah yang boleh mencapai sasaran perlu meletakkan jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian pelajar. Iklim sekolah yang positif amat penting untuk memupuk budaya pengajaran dan pembelajaran yang positif dan dapat meningkatkan kualiti sekolah. Peranan utama guru besar dalam penyuburan dan penggalakkan pembudayaan sebuah organisasi pembelajaran termasuklah mengekalkan keberadaan, mewujudkan sistem ganjaran yang meneguhkan pencapaian akademik dan usaha produktif, mengawal waktu pengajaran daripada gangguan luaran. Selain itu, dapat menggalakkan penggunaan waktu pengajaran yang berkesan di bilik darjah. Seterusnya dapat mengenal pasti dan mengambil bahagian dalam program pembangunan staf yang mana kualiti kandungan harus selari dengan penetapan matlamat tahunan sekolah.

Melalui amalan Kepimpinan Instruksional saya mampu menjadi pemimpin sekolah yang berkebolehan bukan saja jati diri tapi dapat memimpin organisasi sekolah menjadi sekolah yang cemerlang. Seterusnya dapat merealisasikan visi dan misi Kementerian Pendidikan melalui Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia akan dapat dicapai dengan jayanya. Hechinger (dalam Davis & Thomas, 1989) menyatakan saya tidak pernah melihat sekolah yang berprestasi tinggi dipimpin oleh pemimpin sekolah yang rendah prestasinya dan demikian juga sekolah yang rendah prestasinya dipimpin oleh pemimpin yang berprestasi turun naik. Prestasi sekolah sebenarnya berkait rapat dengan pemimpin sekolah itu sendiri.

Pembentangan Eksekutif

Pelaksanaannya pada setiap sesi fasa bersemuka. Para peserta digilirkan dalam kumpulan yang terdiri daripada empat (4) hingga enam (6) ahli yang berbeza bagi setiap sesi. Penentuan kumpulan dibuat oleh pihak urus setia. Perbincangan dalam kumpulan perlu dilaksanakan dengan bimbingan pegawai rujuk sebagai persiapan sehari sebelum sesi pembentangan dijalankan. Perbincangan secara formal yang dijadualkan telah dijalankan di dalam bilik kuliah dan sebaliknya boleh diluar waktu rasmi untuk memastikan peserta dapat menyiapkan tugas sebelum ditaksir.

Dalam aktiviti pembentangan eksekutif saya ditaksir bagi mengukur tahap penguasaan kompetensi berdasarkan aras ukuran rubrik analitik. Pentaksiran ini dilaksanakan mengikut setiap domain dan kompetensi yang ditaksir. Salah satu kaedah pentaksiran kompetensi adalah berasaskan aktiviti bersemuka (TAS). Justeru para peserta perlu membuat pembentangan eksekutif untuk tujuan ini. Bahan stimulus serta arahan tugas untuk pembentangan eksekutif disediakan oleh pihak IAB melalui e-Resos. Perbincangan dalam kumpulan dan pembentangan secara individu dijalankan berdasarkan arahan tugas bagi setiap pembentangan eksekutif. Semasa perbincangan kumpulan, peserta digalakkan merujuk kepada bahan-bahan dalam e-Resos dan sumber lain yang berkaitan. Ketua pentaksir akan memberi taklimat pentaksiran sebelum pembentangan bermula. Setiap peserta diberi masa tujuh minit bagi setiap pembentangan eksekutif dengan mempamerkan kompetensi yang telah ditetapkan untuk ditaksir.

Peserta ditaksir oleh panel yang terdiri daripada dua (2) hingga tiga (3) orang pentaksir. Selepas setiap kumpulan tamat membentangkan, satu konsensus akan dibuat oleh panel pentaksir bagi menentukan tahap kompetensi yang dicapai oleh setiap ahli dalam kumpulan tersebut. Pegawai rujuk akan memberi ruang soal jawab dan membuat rumusan keseluruhan kandungan yang harus dikuasai dan kompetensi yang perlu ada pada setiap peserta yang bakal menjadi pemimpin berprestasi tinggi.

Melalui aktiviti Pembentangan Eksekutif para peserta didedahkan bagaimana bekerjasama, berkolaboratif dan membina kesefahaman serta memupuk hubungan erat antara ahli kumpulan. Peserta juga dilatih untuk menyelesaikan sesuatu tugas dengan kadar yang cepat dengan penyelesaian yang terbaik biarpun dengan masa yang terhad. Aktiviti ini dapat mendidik para peserta cara pengurusan masa yang bijak. Pembentangan eksekutif dilaksanakan sebanyak lima (5) kali dan ini memberi pendedahan dan latihan kepada peserta dalam pengucapan awam dan mengawal emosi ketika berucap. Dengan kata lain, keyakinan dan kepetahan bercakap di depan orang ramai adalah amat penting bagi seorang pemimpin.

Melalui aktiviti ini saya mendapati bahawa pembentangan eksekutif memberi peluang kepada peserta mengembangkan kualiti keterampilan dalam berkomunikasi berkesan dan berkeperbadian tinggi. Justeru secara langsung ini dapat melatih diri dan meningkatkan keupayaan menyampaikan dan membincangkan sesuatu idea dengan berkesan seperti dalam mesyuarat, dialog prestasi dan sebagainya. Terutama sekali dalam kebolehan mempengaruhi dan melaksanakan tugas secara berpasukan mahupun secara individu. Kemahiran ini akan membantu saya dalam kelancaran menyampaikan idea baharu atau arahan dengan lebih berkesan kepada

setiap ahli organisasi. Selain itu, aktiviti ini berupaya meningkatkan kemahiran dalam penyampaian dan membolehkan saya mendengar pandangan ahli organisasi. Kefahaman yang jelas dalam komunikasi mengelakkan pandangan-pandangan negatif seterusnya membawa ahli organisasi ke arah pemikiran dan tindakan yang positif.

Jalinan Pintar Korporat

Secara berkumpulan, saya melaksanakan aktiviti ini yang dapat membantu membina jaringan dan jalinan dengan mana-mana tokoh atau agensi korporat. Tujuan hubungan ini untuk mendapatkan sumbangan dana atau kemahiran daripada tokoh atau agensi tersebut. Jalinan merujuk kepada hubungan sekolah dengan agensi bukan kerajaan dan IPTA serta badan korporat yang memberikan bantuan atau kerjasama berterusan dari segi akademik, kewangan, kemahiran, kepakaran, infrastruktur dan infostruktur sama ada dalam negara atau luar negara. Manakala jaringan merujuk kepada hubungan antara sekolah tidak kira dalam atau luar negara berbentuk kerjasama dua hala berterusan dari segi akademik, kewangan, kemahiran, kepakaran, aset bangunan dan kepada sekolah. Saya dapat memperolehi sumbangan tokoh atau agensi terlibat dengan cara penuh berintegriti, mesra masyarakat dan bermanfaat kepada pembangunan sosial. Aktiviti ini dapat dikembangkan bersama tokoh dan agensi korporat untuk menawarkan penyelesaian kepada masalah sosial. Dalam program ini, kami perlu mencari sekolah untuk pelaksanaan aktiviti jalinan pintar korporat yang berfokus di sekolah-sekolah sekitar kampus IAB. Aktiviti ini dilaksanakan mengikut keperluan atau kesesuaian dalam dua keadaan iaitu bersifat akademik atau bukan akademik dengan khidmat bantuan tokoh dan agensi korporat. Aktiviti ini membolehkan peserta mempelajari konsep di samping dapat menguasai kemahiran perundingan dalam membina jaringan dan jalinan.

Selepas pelaksanaan aktiviti ini, setiap peserta wajib membentangkan laporan aktiviti jalinan pintar korporat yang dijalankan secara berkumpulan. Bukti sumbangan perlu ditunjukkan ketika sesi pembentangan pentaksiran. Berdasarkan kepada pelaksanaan aktiviti ini, saya mendapati bahawa program ini amat penting sebagai latihan. Peserta dapat menjalinkan hubungan baik dengan pihak luar bagi mendapatkan kerjasama dan sokongan dari segi bantuan kewangan dan tenaga mahir bagi mengatasi sesuatu isu. Seterusnya jalinan pintar yang sudah terjalin ini perlu dikekalkan secara berterusan supaya sentiasa baik dan erat.

Organisasi sekolah perlulah dinamik, terbuka, dan kompleks. Justeru perlu diwujudkan dan dikekalkan hubungan saling bergantung dengan semua pihak luar. Tanpa unsur saling bergantung bagai pepatah melayu seperti aur dengan tebing, sekolah sukar memainkan peranan dengan cekap dan berkesan untuk mencapai visi dan misinya. Kerjasama yang erat antara pihak sekolah dengan pihak komuniti luar amat penting dan sangat membantu pihak sekolah untuk mencapai kecemerlangan. Keakraban pihak sekolah khususnya pemimpin, para pelajar, ibu bapa dan guru akan membantu dalam meningkatkan hubungan baik sekolah dan komuniti. Justeru pihak pengurusan sekolah perlu berusaha untuk memastikan hubungan baik ini akan sentiasa terpelihara dan berterusan.

Saya melihat bahawa sekolah dan komuniti luar perlu mewujudkan permuafakatan dan kerjasama yang baik. Usaha untuk mengekalkan jalinan hubungan yang erat dan berkesan bukanlah mudah. Komitmen yang bersungguh-sungguh semua pihak perlu supaya apa yang dihajati akan tercapai. Semuanya dilakukan untuk merealisasikan pembangunan modal insan dan negara yang cemerlang pada masa hadapan. Jelas di sini bahawa aktiviti jalinan pintar korporat telah menyedarkan saya betapa pentingnya aktiviti ini sebagai bakal pemimpin sekolah dalam membina dan memanfaatkan hubungan baik yang berkepentingan untuk membantu sekolah ke arah organisasi pendidikan cemerlang. Aktiviti ini menyumbang dalam melahirkan pemimpin sekolah yang berkemahiran tinggi dalam menyelesaikan masalah, membuat keputusan dan seterusnya berkomunikasi dengan berkesan disamping membina kemahiran perundingan dalam jalinan dan jaringan.

e-NPQEL

Pelaksanaan Kursus NPQEL amatlah berbeza dengan kursus sebelum ini. Aktiviti yang terkandung dalam kursus ini terbahagi kepada dua fasa iaitu Mod e-NPQEL dan Mod Bersemuka. Mod e-NPQEL dilaksanakan sepenuhnya dalam talian dalam tempoh minggu sebelum peserta hadir untuk sesi bersemuka. Setiap peserta wajib menyempurnakan e-NPQEL dengan jayanya dan mendapatkan 4 lencana dan sijil e-NPQEL yang akan dibawa semasa pendaftaran Mod Bersemuka. Semasa pelaksanaan e-NPQEL peserta akan dipantau oleh Jabatan e-Pembelajaran IAB.

Melalui e-NPQEL ini saya memperolehi banyak input ilmu yang merupakan panduan dan persediaan dalam menjalani kursus Mod Bersemuka. Aktiviti e-NPQEL merupakan Portal e-Pembelajaran IAB yang menyediakan pembelajaran secara dalam talian. Modul pembelajaran e-NPQEL dibangunkan berdasarkan kepada sepuluh kompetensi yang dikenalpasti. Mod e-NPQEL meliputi empat (4) domain utama iaitu modul berwawasan, menerajui perubahan, mencemerlangkan organisasi dan keterampilan. Terdapat empat domain dan 10 kompetensi iaitu berfikiran strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, dan berkomunikasi berkesan. Kandungan modul juga terdiri daripada gabungan teori pengurusan dan kepimpinan. Isi kandungan modul perlu difahami dan diketahui oleh peserta agar mereka dapat menyelesaikan dan seterusnya melepasi ujian e-NPQEL.

Pembelajaran e-NPQEL adalah dilaksanakan sepenuhnya secara *online* dan dilaksanakan dalam masa 21 hari. Peserta perlu menyempurnakan semua aktiviti yang disediakan dan lulus seratus peratus dalam penilaian akhir pada penghujung setiap modul. Ini membolehkan peserta memenuhi salah satu syarat penerimaan masuk mengikuti kursus yang dilaksanakan secara bersemuka di kampus-kampus IAB seluruh Malaysia. Pembelajaran melalui e-NPQEL telah memberikan saya pengalaman dan menambah pengetahuan sedia ada untuk diaplikasikan dalam proses pembelajaran sebenar NPQEL selanjutnya. Signifikannya, peserta tidaklah teraba-raba apabila berada di lapangan sebenar nanti. Input dan pengetahuan yang dijana daripada e-NPQEL ini dapat digunakan sepenuhnya ketika menghadapi segala tugas dan kerja buat yang perlu dilaksanakan.

Inisiatif pihak IAB mengadakan e-NPQEL ini kepada peserta sebelum memasuki kursus penuh bersemuka amat bertepatan dan telah menjadikan para peserta NPQEL begitu bersedia untuk mengikuti fasa seterusnya. Dengan ini merupakan satu pembaharuan ke arah melahirkan pemimpin yang berkarisma, kompeten dan futuristik demi memartabatkan kemajuan alam pendidikan di negara kita Malaysia.

PENUTUP

Pelaksanaan e-NPQEL yang dijalankan sebelum peserta mengikuti fasa Mod Bersemuka. Peserta terlebih dahulu telah memperolehi pengetahuan sedia ada yang diperolehi setelah mengikuti pembelajaran dan ujian pentaksiran dalam e-NPQEL. Pengetahuan sedia ada ini memudahkan peserta melaksanakan segala tugas NPQEL selanjutnya. Seterusnya, dalam Pembentangan Eksekutif saya telah memperolehi berbagai pengetahuan melalui kompetensi yang diterapkan. Sebagai contoh dalam Pembentangan Eksekutif 1, peserta ditaksir dalam empat (4) kompetensi iaitu berfikiran strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan dan berkeimpinan. Sehubungan dengan itu kompetensi tersebut telah diketahui dan dikuasai oleh peserta. Begitu juga dalam Jalinan Pintar Korporat, peserta akan didedahkan kepada kompetensi membuat keputusan, menyelesaikan masalah, membina jaringan dan jalinan serta berkomunikasi berkesan melalui kerja buat dalam program yang dilaksanakan.

Kesimpulan daripada semua aktiviti yang telah saya telah lalui dalam tiga (3) fasa selama tiga (3) bulan telah memberikan banyak input yang amat berharga dan bernilai sebagai panduan dan bekalan kepada seorang pemimpin sekolah kelak. Kesemua aktiviti atau program yang telah dilaksanakan oleh pihak IAB amat berkesan dan berjaya mengilap kepimpinan seorang guru besar dalam mempengaruhi kecemerlangan sekolah melalui 10 kompetensi. Penguasaan semua kompetensi membolehkan saya menjadi pemimpin sekolah yang berkarisma, futuristik dan cemerlang. Secara peribadi segala ilmu yang telah saya perolehi amat membantu dalam mengurus tadbir dan memimpin dalam mewujudkan kecemerlangan sebuah sekolah. Seorang pemimpin yang cekap dalam mengurus, melaksanakan tugas yang diamanahkan, boleh mengawal organisasi, menganalisis perubahan yang berlaku dalam organisasi yang dipimpin dan merancang adalah seorang pemimpin yang amat diperlukan dalam memastikan kecemerlangan sesebuah organisasi yang ditadbir Ab.Aziz (2000). Kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung penuh kepada pengurusan pemimpin sekolah yang cemerlang. Oleh itu, saya akan mengaplikasikan sepenuhnya segala kemahiran dan ilmu dalam membangun dan mencemerlangkan sekolah kelak bagi melahirkan modal insan yang seimbang seperti mana yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan. Kepimpinan berkesan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi serta menentukan kejayaan dan keberkesanan institusi pendidikan. Pernyataan ini disokong oleh Najib Razak (2010) & Mohd Shafie Apdal (2013) pemimpin perlu memastikan modal insan yang lahir mempunyai keperibadian yang tinggi dan mampu berdaya saing di peringkat global.

RUJUKAN

- Carter. (2007).” Overview of Leaderships in Organizations”.[http:// www.management help.org/ldrship/ldrship.htm#anchor4623](http://www.managementhelp.org/ldrship/ldrship.htm#anchor4623). Tarikh dicapai: 25 Julai 2007
- Davis ,G.A.,& Thomas, M.A (1989).Effective School and Effective teachers. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Ab. Aziz Yusop.2000. Perubahan dan Kepimpinan, Sintok. Universiti Utara Malaysia
- Mohd Shafie Apdal (2013) :Perutusan Sambutan Hari Pendidik. Majlis Amanah Rakyat MARA, Kuala Lumpur.
- Najib Abdul Razak. (2010).”Ucapan Bujet Tahun 2011” dicapai daripada <http://www.treasury.gov.my/pdf/bajet/ubll.pdf>.

Karya 7



Nor Hamizah binti Abdul Hamid
Penyelia: Cik Nor Ishsan binti Ab. Razak
IAB Induk

PENGENALAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (National Professional Qualification for Educational Leaders- NPQEL) merupakan satu inisiatif latihan dalam perkhidmatan anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bertujuan membentuk satu kelompok pemimpin pelapis yang bakal menerajui institusi pendidikan, khususnya sekolah ke tahap yang cemerlang. Latihan kepimpinan ini bermula dari Sijil Kelayakan Profesional Keperguruan atau *National Professional Qualification For Headship* (NPQH), NPQEL Mod Baharu dan NPQEL Versi 2018 telah melalui beberapa proses perubahan penambahbaikan kurikulum bersesuaian dengan keperluan pembangunan profesional pemimpin secara berterusan berteraskan prinsip andragogi dan pembelajaran berpusatkan peserta.

Bagi memenuhi matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dalam Anjakan ke-5. Kaedah pendekatan latihan baharu NPQEL Versi 2018 adalah berteraskan kompetensi berbanding kaedah yang berasaskan pengetahuan. Pelaksanaan NPQEL Versi 2018 menerapkan keperluan tahap kompetensi bakal Pengetua dan Guru Besar (PGB) yang memenuhi keperluan matlamat dan dasar pendidikan Negara seperti Akta Pendidikan 1996, Falsafah Pendidikan Negara, Pentaksiran Berasaskan Sekolah, Pendidikan 2030, Program Transformasi Sekolah 2015 (TS25) dan lain-lain yang sedang dikuat kuasa.

NPQEL Versi 2018 di bawah tanggungjawab Institut Aminuddin Baki (IAB) berfungsi melaksanakan latihan menyeluruh kepada bakal-bakal pemimpin yang berprestasi tinggi iaitu berwawasan, pemimpin pembelajaran dan pemimpin perubahan yang memberi impak kepada kecemerlangan sekolah dan kemenjadian murid. Matlamat khusus untuk melahirkan PGB novis yang berprestasi tinggi. Kaedah penyampaian 70:20:10, iaitu 70 peratus pembelajaran berasaskan pengalaman, 20 peratus pembelajaran sosial dan 10 peratus pembelajaran formal.

PENGALAMAN LEPAS

Pengalaman saya terlibat dalam bidang pengurusan bermula sebagai Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (PK HEM) dan telah berkhidmat dalam bidang tersebut selama (3) tiga tahun dan yang terakhir sebagai Penolong Kanan Pentadbiran (PKP) dari tahun 2014 hingga kini. Sebagai Penolong Kanan Pentadbiran dan

Penolong Kanan HEM, fungsi saya lebih kepada menjalankan tugas-tugas di bawah sumber kawalan sahaja iaitu melaksanakan tanggungjawab membantu guru besar mengurus bidang hal ehwal murid, pentadbiran dan kurikulum sekolah terutama semasa ketiadaan guru besar. Mengikuti kursus NPQEL Versi 2018 banyak memberi pengalaman, pengetahuan, kemahiran pengurusan dan kepimpinan yang mana telah diberi pendedahan dan latihan untuk mencapai tahap kompetensi yang tinggi bagi memastikan setiap individu itu berperanan dan mampu memberi sumbangan untuk kecemerlangan organisasi.

Sebagai Penolong Kanan HEM yang lebih kepada pengurusan murid, telah mendidik jiwa saya untuk lebih memahami dan mendekati diri saya dengan mengambil model-model dan teori-teori pengurusan dan kepimpinan yang banyak didedahkan di dalam modul NPQEL Versi 2018 kepada saya untuk diaplikasikan mengikut kesesuaian apabila berhadapan pelbagai isu di sekolah. Program ini telah berjaya membina jati diri saya melalui kompetensi yang ditaksir untuk berhadapan dengan cabaran masa depan apabila menjadi peneraju utama dalam organisasi kelak.

Corak kepimpinan saya sebagai pemimpin pertengahan sebelum menjadi peserta NPQEL Versi 2018, lebih bersifat individu iaitu bekerja sendiri dan kurang mengamalkan perkongsian tanggungjawab sebagai budaya dalam organisasi. Melalui kursus ini saya ditekankan untuk menjadikan amalan kesepunyaan tanggungjawab terhadap organisasi kepada semua warga sekolah. Secara peribadi Kursus NPQEL Versi 2018 adalah satu program yang berjaya membentuk pemimpin pelapis seperti saya untuk memastikan perubahan kepada tahap pengetahuan, kefahaman dan kemahiran saya serta keupayaan diri menjalankan tugas dan kepimpinan. Kemampuan saya selepas kursus lebih menyerlah dalam menggalas tugas dan tanggungjawab sebagai barisan peneraju sekolah.

Kompetensi yang terkandung di dalam modul ini berjaya mentransformasikan diri saya dengan elemen-elemen kepimpinan, bersikap positif dan proaktif, menonjolkan tahap komitmen yang tinggi, meningkatkan keyakinan diri ke tahap maksimum khususnya kemahiran berkomunikasi, berani membawa perubahan untuk kecemerlangan organisasi.

Secara keseluruhan program ini sangat penting dan memberi manfaat kepada saya untuk membuat penambahbaikan serta memantapkan lagi keupayaan diri saya sebagai bakal pemimpin di sekolah. Kandungan modul memberi impak yang berkesan kepada saya sebagai persediaan memimpin organisasi yang berfokus kepada kemahiran mengurus, kepimpinan yang mantap dan berupaya berhadapan dengan pelbagai situasi, masalah, cabaran peluang semasa memimpin dan bagaimana saya berfikir, bertindak dengan rasional serta menyelesaikan masalah dan membuat keputusan secara kreatif dan inovatif.

DAPATAN DAN REFLEKSI

e-NPQEL

Mod e-NPQEL dilaksanakan dalam masa tiga (3) minggu yang terdiri daripada empat (4) modul yang dimuat naik dalam web untuk dipelajari dan dilaksanakan

secara sendiri dan sasaran ditetapkan setiap modul. Modul terdiri dari Modul e-Berwawasan, Modul e-Meneraju Perubahan, Modul e-Mencemerlangkan Organisasi dan Modul e-Berketerampilan. Modul pembelajaran e-NPQEL dibangunkan berdasarkan 10 kompetensi yang menggabungkan teori-teori pengurusan dan kepimpinan yang diaplikasi melalui pelbagai bahan multimedia sesuai konsep pembelajaran dalam talian. Modul ini dirancang dan direka bentuk sebaik mungkin daripada aspek isi kandungan dan teknikal bagi memastikan keselesaan para peserta untuk meneroka serta mendapatkan maklumat dan pengetahuan berdasarkan pendekatan *self-directed learning*.

Pelaksanaan e-NPQEL menyediakan keperluan pengetahuan pengurusan dan kepimpinan kepada bakal pemimpin yang sedang berganjak ke arah gelombang kedua dalam meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia tertumpu kepada Anjakan ke-5 untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap Sekolah. Antara kesan kompetensi yang ditekankan di dalam pembelajaran e-NPQEL secara keseluruhan domain berwawasan yang mencakupi aspek kepimpinan agar dapat mengaplikasi kaedah-kaedah dan teori-teori kepimpinan yang sesuai untuk membuat perancangan strategik, membuat perubahan dalam memupuk budaya kecemerlangan sekolah dengan prinsip perkongsian tanggungjawab sepunya. Kaedah dan teori yang terdapat di dalam pembelajaran e-NPQEL sama ada melalui nota atau video, penilaian memberi pengetahuan dan kemahiran sebagai persediaan awal atau pralatihan kepada bakal pemimpin yang akan memimpin sekolah akan datang. Melalui e-NPQEL saya dapati kemahiran ICT amat perlu.

Ujian keberkesanan kefahaman pengetahuan dan kemahiran kepimpinan tersebut melalui ujian penilaian atau kuiz diberikan untuk mengukur sejauh mana kefahaman saya. Jika saya lemah dalam penggunaan komputer dan tidak mahir dalam ICT sudah tentu saya gagal menjawab soalan dalam eNPQEL. Mod e-NPQEL juga secara keseluruhan memberi banyak kebaikan kepada saya sebagai bakal pemimpin sekolah dari segi kemahiran ICT, menguji kefahaman kandungan modul dan submodul yang mencakupi semua aspek dan teori pengurusan dan kepimpinan merangkumi semua kompetensi kepimpinan untuk diaplikasikan semasa memimpin organisasi kelak.

Sebagai contoh penarafan atau kedudukan sekolah biasanya diukur melalui pencapaian peperiksaan umum. Sekolah rendah biasanya diukur melalui pencapaian UPSR. Justeru sebagai pemimpin instruksional perlu tahu hala tuju sekolah berdasarkan isu, kekuatan, kelemahan, dan peluang yang ada untuk menyusun strategik agar dapat merancang program intervensi yang sesuai untuk kecemerlangan sekolah berdasarkan pencapaian UPSR. Sebagai pemimpin saya perlu bersedia untuk membuat perubahan berdasarkan ilmu pengetahuan dan kemahiran kepimpinan yang terkandung di dalam Mod e-NPQEL.

Kesimpulan melalui aktiviti e-NPQEL saya akan implementasikan amalan terbaik dalam pengurusan khususnya dalam membuat perancangan strategik dan penetapan KPI berasaskan kepada model dan teori kepimpinan dalam bidang pengurusan pentadbiran, pengurusan kurikulum, pengurusan ko-kurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan sumber manusia dan kewangan sekolah. Saya merancang untuk membuat semula plan strategik mata pelajaran yang

merupakan bidang tugas utama saya sebagai PKP bagi memastikan pelan KPI akan tercapai serta memenuhi objektif dan matlamat kandungan e-NPQEL dalam program ini. Saya akan pastikan warga sekolah saya mahir dalam ICT melalui program yang akan saya laksanakan seperti Program Celik ICT, Kelas Komputer dan lain-lain yang bersesuaian dengan ICT.

Ujian Kecergasan Eksekutif

Ujian Kecergasan Eksekutif kepada setiap peserta dilaksanakan sebanyak tiga (3) kali bagi melihat perkembangan kecergasan peserta. Taksiran pertama peserta ditawarkan mengikut Program NPQEL Versi 2018. Taksiran kedua dibuat pada minggu pertama sesi bersemuka Fasa 1 dan taksiran ketiga dibuat pada minggu terakhir sesi bersemuka Fasa 3. Aktiviti ini menekankan kepada beberapa aspek supaya peserta dapat meningkatkan kefahaman dan kesedaran tentang kesihatan dan kesejahteraan.

Pentaksiran kecergasan mencakupi pemahaman dan pengetahuan saya tentang aspek-aspek kecergasan menyeluruh, mengenal pasti status kesihatan dan kecergasan fizikal berdasarkan indikator kadar nadi. Selari dengan itu, bagi meningkatkan kesihatan dan kecergasan, saya perlu merancang program-program latihan fizikal dan senaman kadar nadi serta memahami sumber pemakanan.

Peserta telah ditaksir tahap kecergasan melibatkan empat (4) komponen iaitu *bleep test* iaitu ujian kecergasan aras pelbagai, jangkaan melunjur, bangkit tubi dan tekan tubi. Ujian kecergasan eksekutif ini memberi impak yang besar kepada bakal pemimpin kerana dengan ini melibatkan kecergasan dan kesejahteraan kepada peneraju organisasi di mana yang akan mempengaruhi kemahiran, keyakinan dan prestasi pengurusan dan kepimpinan. Menurut Haji Gapor Ahmad (2007) kesihatan dan kecergasan keupayaan dan kemampuan pemimpin melakukan sesuatu dengan sempurna. Dengan ini melibatkan aspek fisiologikal, psikologikal dan sosiologikal. Kecergasan secara total berupaya membawa pemimpin yang dapat memberi sumbangan dan perkhidmatan terbaik.

Melalui ujian kecergasan, kompetensi yang saya dapat tekankan antaranya adalah kepimpinan, berkomunikasi berkesan serta membina jaringan dan jalinan. Kompetensi berkepimpinan saya dapat lihat bagaimana seseorang pemimpin dapat mengurus program dengan baik. Mengurus aktiviti dengan bilangan peserta yang ramai dan pelbagai ragam memerlukan keupayaan mengurus dan menyakinkan untuk mencapai matlamat organisasi. Melalui ujian kecergasan sudah pasti akan berlakunya komunikasi. Sekiranya komunikasi tidak berkesan maka sukarlah ujian tersebut dijalankan. Komunikasi dua hala amat penting untuk menyakinkan peserta menjalani ujian. Ini kerana peserta merupakan orang dewasa yang memerlukan pendekatan adragogi untuk mengurus mereka.

Kompetensi membina jaringan dan jalinan amat membantu ujian kecergasan kerana aktiviti ini memerlukan kepakaran, pengetahuan, kemahiran, kesesuaian tempat dan sumber kewangan. Oleh itu, bagi mencapai objektif ia memerlukan kerjasama perkhidmatan dan sokongan pihak luar untuk mewujudkan jalinan dan jaringan bagi memastikan aktiviti kecergasan dapat dilaksanakan kepada seluruh warga organisasi. Secara tidak langsung aktiviti ini dapat dibudayakan dan dijadikan

amalan hidup sihat. Ujian kecergasan eksekutif sangat penting dan perlu dikekalkan serta menjadi syarat utama ujian kelayakan peserta NPQEL Versi 2018. Pentaksiran dibuat bagi memastikan matlamat untuk meletakkan pemimpin yang mempunyai tahap kecergasan, kesihatan dan kesejahteraan diri pada tahap yang sangat baik supaya mereka dapat memimpin organisasi berprestasi tinggi di sekolah. Saya yakin ujian kecergasan ini perlu diterapkan kepada semua warga sekolah. Pemimpin sekolah perlu membudayakan amalan hidup sihat. Buktinya amalan ini mampu menyumbang kepada produktiviti dan hasil kualiti sesebuah organisasi. KPM telah melaksanakan dasar budaya hidup sihat dengan memastikan murid juga diadakan ujian kecergasan melalui ujian SEGAK.

Oleh yang demikian saya sebagai pemimpin yang mempunyai hala tuju dan berfikir strategik perlu merancang program gaya hidup sihat yang boleh diaplikasikan di sekolah. Contohnya, program senaman 10 minit setiap pagi, pameran amalan pemakanan dan cara hidup sihat, kempen pemeriksaan kesihatan dan persekitaran sekolah sihat. Program ini boleh dilaksanakan melalui jalinan dengan pejabat kesihatan atau klinik kesihatan di daerah saya. Saya yakin dengan perancangan yang baik, perubahan ke arah kebaikan akan mendapat sokongan warga sekolah. Secara tidak langsung semua warga sekolah dapat meningkatkan kualiti kesihatan diri dan persekitaran sekolah. Apabila kualiti kesihatan baik hasil kerja juga dapat dihasilkan dengan berkualiti.

Pembentangan Eksekutif

Pembentangan Eksekutif adalah antara aktiviti yang mesti dijalankan oleh peserta Pembentangan ini ditaksir secara individu dan peserta perlu membuat pembentangan mengikut tempoh dan syarat-syarat yang telah ditetapkan. Pentaksiran terhadap peserta mengikut setiap domain dan kompetensi yang ditaksir mengikut tahap Rubrik Analitik Kompetensi NPQEL Versi 2018. Pembentangan Eksekutif memerlukan perbincangan dan bimbingan dari pegawai rujuk bagi memastikan peserta bersedia untuk ditaksir. Peserta diberikan bahan stimulus dan arahan tugasan. Bahan sokongan untuk pembentangan peserta boleh merujuk di dalam e-Resos atau bahan lain yang berkaitan. Peserta perlu menghantar bahan pembentangan selewat-lewatnya sejam sebelum pembentangan. Masa pembentangan diperuntukan selama tujuh (7) minit. Peserta perlu mempamerkan kompetensi yang ditetapkan yang terdiri daripada panel pentaksir seramai antara dua (2) hingga lima (5) pentaksir.

Pembentangan Eksekutif ini banyak membantu meningkatkan kompetensi pemimpin di samping memberi keyakinan kepada saya untuk memberi pendapat serta menyatakan hasil usaha yang telah saya laksanakan. Antara kompetensi yang sangat memberi cabaran untuk saya kuasai adalah Berfikir Strategik, Menerajui Perubahan, Memimpin Pembelajaran, Membangun Kapasiti serta Membina Jaringan dan Jalinan. Pemimpin sekolah perlu mempunyai kebolehan meneraju setiap perancangan dan pelaksanaan pelan strategik yang bertepatan dengan visi dan nilai organisasi atau hala tuju organisasi. Pemimpin perlu berfikir strategik, berkemahiran semasa membuat keputusan, sentiasa menunjukkan pemimpin yang berani dan yakin dengan perubahan yang dibuat demi kecemerlangan organisasi serta cekap mengambil sebarang tindakan untuk menyelesaikan masalah di dalam organisasi.

Pemimpin mesti mempunyai kemahiran dan berpengetahuan semasa mengurus, memimpin berdasarkan konsep serta langkah-langkah membuat perubahan berdasarkan data atau analisis melalui alat dan teknik yang berkesan untuk membina perancangan dan pelaksanaannya. Konsep dan langkah perubahan yang dibuat berasaskan model, keputusan dan penyelesaian masalah di dalam organisasi perlu berdasarkan data atau maklumat yang sahih dan akhir sekali semasa pelaksanaan perlu ada pemantauan dan penilaian bagi memastikan perubahan tersebut berkesan dan mencapai matlamat dan hala tuju organisasi. Sebagai pemimpin sekolah tanggungjawab PGB menyediakan atau melengkapkan warganya dengan sumber dan pelbagai ilmu, kemahiran dan maklumat terkini. Melalui kemahiran dan keupayaan yang dimiliki oleh PGB sebagai pemimpin pembelajaran dapat melahirkan warga sekolah yang cekap, seiring dengan perubahan dan transformasi pendidikan yang dinamik. Pemimpin sekolah perlu mengenal pasti isu-isu halangan untuk mencapai kecemerlangan di dalam bidang pembelajaran murid, pengajaran guru, program intervensi yang sesuai serta berkesan. Paling penting tanggungjawab PGB untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif.

Kompetensi yang perlu ada dan menjadi amalan kepada pemimpin sekolah atau PGB adalah membangun kapasiti iaitu membangun dan memperkasa keupayaan kerja buat subordinat. Kemahiran menghubungkan kait antara pengalaman dengan teori kepimpinan dan pengurusan diaplikasi dalam amalan yang berkesan. Kemahiran ini juga dapat membangunkan potensi diri dan warga organisasi hasil daripada aktiviti dan program yang dilaksanakan serta penilaian, *post mortem* dan refleksi dibuat. Pemimpin sekolah dapat pendedahan dan pengalaman bagaimana membina dan memanfaatkan hubungan baik dengan pihak berkepentingan (*stakeholder*) untuk membantu sekolah ke arah organisasi pendidikan cemerlang. Pemimpin perlu memahami konsep jalinan dan jaringan iaitu kemahiran komunikasi berkesan, berkeperibadian yang tinggi dan membina hubungan kerana keperibadian pemimpin menjadi kayu ukur masyarakat dan orang lain terhadap kecemerlangan organisasi sekolah. Sebagai seorang pemimpin pendidikan yang cemerlang, penguasaan kompetensi secara literal tidak memadai tetapi perlu lebih praktikal sebagai peneraju sekolah.

Impak melaksanakan program yang melibatkan pihak swasta atau NGO dapat membantu dari segi kewangan, tenaga, dan kepakaran pelbagai bidang. Secara tidak langsung pemimpin dapat membawa perubahan dan kecemerlangan kepada organisasinya. Melalui Pembentangan Eksekutif ini saya merancang program pembangunan sumber manusia melalui LADAP. Ini berkaitan dengan pengurusan dan pembangunan staf di sekolah supaya lebih cemerlang. Saya akan menghantar ketua-ketua panitia untuk menghadiri kursus berkaitan pengurusan dan kepimpinan. Saya juga akan mengadakan kursus untuk guru-guru dan staf sekolah supaya mereka lebih cekap dalam bidang masing-masing. Contohnya melalui Program Hari Anugerah Cemerlang, saya akan melibatkan pihak luar seperti dengan PIBG, syarikat-syarikat swasta, agensi-agensi kerajaan yang berdekatan. Semua guru terlibat sebagai jawatankuasa. Saya akan memberi kepercayaan kepada guru-guru saya untuk mengurus, Namun saya akan memantau dan membuat penilaian.

Perantisan 1

Aktiviti Perantisan 1 merupakan Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Lapangan (TAL). Aktiviti ini memberi peluang peserta NPQEL Versi 2018 untuk mengamalkan amalan profesional dan beretika dalam bertugas. Aktiviti ini memberi pengalaman dan pendedahan awal yang sebenar dalam aspek kepimpinan dan pengurusan sekolah secara *hands-on*. Melalui aktiviti Perantisan 1 peserta boleh membuat perbandingan corak pengurusan dan kepimpinan sekolah asal dengan sekolah Perantisan 1. Peserta juga boleh memperoleh ilmu yang berguna melalui amalan terbaik pengurusan dan kepimpinan bagi kedua-dua sekolah. Seterusnya boleh mengaplikasikannya apabila dilantik sebagai peneraju sekolah pada masa akan datang. Gaya kepimpinan PGB melalui keberkesanan kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin sekolah akan dijadikan contoh atau panduan kelak. Pemimpin sekolah mestilah mempunyai matlamat dan hala tuju demi kecemerlangan organisasi secara sepunya bersama organisasinya. Berdasarkan pengalaman, aktiviti Perantisan 1 banyak memberi manfaat kepada saya. NPQEL Versi 2018 berperanan sebagai langkah awal memberi pendedahan pengalaman sebenar sebagai pemimpin sekolah. Aktiviti ini mencakupi kompetensi kepimpinan dan memberi peluang untuk saya membuat penambahbaikan serta merasionalkan gaya kepimpinan PGB mengikut kesesuaian apabila ditempatkan sebagai pemimpin sekolah.

Saya telah ditaksir melalui pembentangan selama tujuh (7) minit dan perlu mempamerkan kompetensi membuat keputusan, berfikiran strategik, berkomunikasi berkesan dan menunjukkan keperibadian tinggi sesuai dengan kompetensi yang mesti dimiliki oleh pemimpin sekolah. Secara keseluruhan, Perantisan 1 ini memberi pendedahan dan pengalaman buat saya cara memimpin dan mengurus organisasi. Sekiranya menjadi guru besar nanti, segala amalan baik, corak kepimpinan dan program-program sekolah tersebut akan saya aplikasikan. Saya juga perlu bijak merancang dan melaksanakan program di peringkat sekolah dan dengan pihak luar seperti jabatan-jabatan kerajaan dan pihak swast dapat membantu sekolah untuk mengumpul dana demi kecemerlangan sekolah. Contohnya Program Pelabur Bijak, saya boleh membuat jaringan dengan Permodalan Nasional Berhad (PNB). Melalui program ini saya boleh mewujudkan Kelab Pelabur Bijak. Selain itu, saya akan memastikan pembantu tadbir kewangan dan penolong-penolong kanan menghadiri kursus kewangan yang dianjurkan oleh IAB atau INTAN.

Pengurusan Majlis, Protokol dan Etiket

Pengurusan Majlis, Protokol dan Etiket merupakan pentaksiran berasaskan aktiviti lapangan (TAL) yang berdasarkan rubrik analitik kompetensi. Pentaksiran dibuat melalui dua aktiviti iaitu amali etiket di meja makan dan pengurusan majlis rasmi. Aktiviti ini dilaksanakan bagi mempersiapkan bakal pemimpin pendidikan berhadapan atau menghadiri majlis-majlis rasmi bakal PGB bertanggungjawab untuk memastikan perjalanan majlis atau program dilaksanakan mengikut protokol yang sebenar. Peserta akan dinilai dan ditaksir berdasarkan empat (4) kompetensi iaitu berkeperibadian tinggi, membangun kapasiti, berkepemimpinan dan komunikasi berkesan. Aspek pentaksiran yang dinilai amat penting kerana banyak majlis dilaksanakan di peringkat sekolah. Pemimpin yang bertanggungjawab perlu memastikan setiap majlis berjalan lancar.

Pemimpin seharusnya memastikan bahawa setiap pengurusan majlis rasmi perlu diurus mengikut prosedur dan protokol yang tepat. Pemimpin perlu memastikan pemantauan dijalankan sebelum, semasa dan selepas majlis. *Post mortem* perlu dibuat untuk mendapatkan kesan dan impak majlis tersebut. Kekurangan dan kelemahan perlu diambil kira untuk penambahbaikan. Sebagai bakal PGB saya seharusnya mempunyai pengetahuan dan kemahiran khususnya dalam bidang pengurusan majlis. Penyediaan dokumen pengurusan majlis seperti atur cara pentadbiran penting untuk diaplikasikan di sekolah kelak. Di samping itu, saya juga perlu mempunyai kopotensi komunikasi berkesan. Keupayaan untuk mendengar, menyampaikan idea dan dapat menyakinkan secara lisan atau bertulis. Selain itu, saya juga boleh menerima pandangan orang lain bagi memastikan sesuatu majlis dilaksanakan dengan cemerlang.

Seorang pemimpin pendidikan mestilah boleh membuat sesuatu keputusan yang tegas, memberi arahan yang tepat, jelas, tekal dan menyakinkan bagi memudahkan ahli menerima tugas masing-masing terutamanya semasa mengurus sesuatu majlis. Matlamat dan hala tuju program perlu dijelaskan dan difahami sebelum pelaksanaannya. Pemimpin sekolah bertanggungjawab sepenuhnya jika ada sebarang kecacatan, tidak mengikut protokol dan etika majlis. Justeru ilmu ini wajib diketahui oleh semua pemimpin pendidikan. Hakikatnya, kesalahan protokol akan mencacatkan majlis dan menjejaskan imej organisasi. Antara pendedahan yang perlu diperolehi adalah cara susunan keutamaan, gelaran anugerah, panggilan hormat, penyusunan tempat duduk, cara menyambut tetamu, tertib ketika makan, pengacaraan dan pengendalian tatacara mesyuarat.

Kesimpulannya, saya akan mengadakan Kursus Pengurusan Majlis kepada guru-guru sekembalinya ke sekolah kerana menyedari kepentingannya. Saya akan menjemput pensyarah IAB untuk memberi ceramah dan latih amal secara langsung. Selain itu, saya akan menggalakkan barisan kepimpinan di sekolah saya menghadiri Protokol dan Etiket di IAB. Saya juga merancang untuk mengadakan Program Hari Anugerah Kecemerlangan Sekolah yang mematuhi proses dan peraturan pengurusan sebuah majlis rasmi. Proses ini bermula daripada penulisan kertas kerja, surat menyurat, minit mesyuarat, atur cara pentadbiran, bidang tugas jawatankuasa, aliran kerja dan lain-lain; seperti yang saya pelajari melalui NPQEL Versi 2018. Sehubungan itu, sebagai salah seorang pentadbir di sekolah, saya bertanggungjawab menyebarkan ilmu ini kepada semua warga sekolah bagi memastikan proses kerja, pelaksanaan majlis atau program berdasarkan protokol dan etiket yang betul.

PENUTUP

Program NPQEL Versi 2018 mengandungi aktiviti-aktiviti yang berfungsi sebagai program intervensi bagi meningkatkan kompetensi PGB dalam meneraju sekolah. Aktiviti-aktiviti yang terkandung melalui kurikulum NPQEL Versi 2018 merupakan inisiatif latihan bidang kepimpinan dan pengurusan bagi pemimpin pelapis yang bakal meneraju institusi pendidikan khususnya sekolah kepada tahap cemerlang. Program NPQEL Versi 2018 merupakan latihan menyeluruh merangkumi keseluruhan kompetensi kepimpinan yang perlu dicapai pada tahap aras ukuran rubrik analitik sekurang-kurangnya pada tahap 4 sehingga 5 iaitu tahap lanjutan

bagi melahirkan pemimpin sekolah atau PGB yang dapat merealisasikan Anjakan ke- 5 PPPM iaitu PGB yang berwawasan, mampu membawa perubahan yang berimpak tinggi ke arah kecemerlangan organisasi melalui keterampilan personal dan professional serta dapat mendukung dasar pendidikan yang memiliki sepuluh kompetensi pengurusan dan kepimpinan.

RUJUKAN

- Haji Gafor Ahmad. (2007) Pergerakan lokomotor. Akses pada 17 Jun 2018 <https://www.slideshare.net/arranaim/pergerakan-lokomotor-1466221>
- Institut Aminuddin Baki. (2009). *Couse Directory. National Institute of Educational Managment and Leardership*. Genting Highland.
- Institut Aminuddin Baki. (2014). NPQEL: Panduan Pelaksanaan Program kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan kebangsaan. Versi 2018. Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). Standard Kompetensi Kepernetuaan Sekolah Malaysia. Institut Aminuddin Baki. Genting Highland. Pahang.

LAHIRNYA SEORANG PEMIMPIN



Mohd Radzi bin Ismail
Penyelia: Puan Hajah Hilmun binti Baharudin
IAB Cawangan Utara

Pengenalan

Program NPQEL Versi 2018, Ambilan 1 telah dilaksanakan mulai 4 April 2018 hingga 29 Jun 2018. Program ini dijalankan untuk melatih bakal-bakal pemimpin sekolah dengan pengetahuan dan ilmu kepimpinan agar menjadi pemimpin yang berprestasi tinggi selaras dengan anjakan paradigma sistem pendidikan masa kini. Para bakal pemimpin pendidikan didedahkan dengan kaedah penyampaian secara futuristik dan pentaksiran berpusatkan peserta latihan. Para peserta NPQEL juga telah didedahkan dengan pelbagai kompetensi yang menekankan peranan pengetua atau guru besar (PGB) sebagai pemimpin yang berwawasan dan berprestasi tinggi. Pemimpin yang berprestasi tinggi adalah pemimpin yang mampu memimpin perubahan di samping berperanan sebagai peneraju perubahan dalam memimpin ahli organisasinya mencapai hasrat yang diperlukan seterusnya memastikan perjalanan pengurusan sekolah berjalan lancar.

Justeru setelah dibekalkan 10 kompetensi iaitu pemikiran strategik, memimpin perubahan, membuat keputusan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkepimpinan dan berkeperibadian tinggi, diharap bakal PGB dapat merealisasikan hasrat PPPM 2013-2025 sebagai pemimpin berprestasi tinggi yang berperanan menghasilkan kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Berdasarkan pengalaman mengikuti Program NPQEL Versi 2018 ini, sebagai bakal PGB pada masa hadapan, peserta NPQEL perlu berazam akan menjadi seorang pemimpin yang berprestasi tinggi dan boleh membawa organisasi yang dipimpin ke arah suatu perubahan bagi memaksimumkan hasil atau kejayaan perubahan yang diingini.

PENGALAMAN LEPAS

Sebagai seorang pemimpin pendidikan selama 10 tahun dan telah berkhidmat di beberapa buah sekolah, pelbagai pengalaman dalam bidang pengurusan sekolah telah dilalui. Pelantikan saya sebagai Penolong Kanan Kokurikulum telah memberi peluang kepada saya untuk membentuk pasukan kepimpinan sukan yang sangat berkesan sehingga menaikkan nama sekolah di peringkat kebangsaan. Kejayaan ini merupakan proses membentuk nilai kepimpinan berkesan sehingga menjadi lebih efisien sehingga sekarang. Kecemerlangan dalam membentuk budaya kerja sepasukan semasa menjawat jawatan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dan Penolong Kanan Pentadbiran di sebuah sekolah luar bandar, telah memberi perangsang kepada saya supaya lebih fokus untuk meningkatkan kemahiran

dalam bidang kepimpinan sekolah. Perubahan perwatakan sekolah berkenaan telah menjadi titik tolak kepada saya untuk terus menimba ilmu kepimpinan dalam kursus NPQEL Versi 2018. Pelbagai program dan pembelajaran alternatif telah dirancang oleh pihak IAB untuk peserta NPQEL Versi 2018 dalam membentuk bakal PGB yang berupaya menjadi pemimpin yang berkesan dan cemerlang.

Peluang yang diberikan semasa mengikuti kursus NPQEL Versi 2018 ini telah memantapkan keyakinan saya untuk menjadi seorang pemimpin pendidikan yang berkesan dan berketerampilan pada masa hadapan. Terdapat 10 kompetensi diri yang perlu dicapai untuk melayakkan saya dilantik sebagai bakal pemimpin di sekolah. Antara kompetensi yang penting untuk bakal pemimpin dalam membangunkan sekolah adalah berfikir secara strategik iaitu keupayaan berfikir secara kreatif, inovatif dan futuristik bagi menentukan hala tuju organisasi yang akan diterajui berdasarkan jangkaan persekitaran masa hadapan.

Sebagai bakal pemimpin, saya perlu berani menerajui perubahan iaitu berupaya membuat keputusan, memimpin perubahan dan seterusnya berkemampuan menyelesaikan masalah agar mencapai matlamat organisasi yang diharapkan. Saya juga didedahkan dengan ciri-ciri kepemimpinan yang mantap untuk membina keupayaan sebagai pemimpin bagi menerajui pemimpin-pemimpin bawahan dan staf organisasi agar berusaha membawa matlamat yang sama dan seterusnya membina jaringan dan jalinan dengan komuniti setempat, dalam negara serta antarabangsa agar bersama-sama membangun dan mencemerlangkan organisasi.

Berbekalkan ilmu yang dicurahkan dalam kursus ini dan pengalaman lepas sebagai pemimpin di sekolah yang akan digarapkan dengan kompetensi-kompetensi yang dikongsikan semasa menjalani kursus ini, saya berazam untuk mengaplikasikannya setelah menjadi pemimpin tertinggi sekolah nanti. Sebagai pemimpin berprestasi tinggi saya perlu berani mencuba untuk menggunakan pelbagai kaedah dan strategi pengurusan kepimpinan untuk menaikkan martabat sekolah khususnya dan bidang pendidikan di Malaysia amnya.

DAPATAN AKTIVITI

e-NPQEL

Portal e-Pembelajaran NPQEL merupakan Portal e-Pembelajaran IAB yang menyediakan pembelajaran secara dalam talian untuk dilayari oleh peserta yang mengikuti program NPQEL Versi 2018. Mod e-NPQEL menggabungkan 10 modul yang mengandungi teori-teori pengurusan dan kepimpinan dan perlu diselesaikan dalam tempoh 21 hari. Peserta yang berjaya menyelesaikan aktiviti ini telah dianugerahkan empat lencana. Komponen e-NPQEL terdiri daripada empat modul yang perlu dimuat naik dalam web untuk dipelajari dan dilaksanakan aktivitinya secara sendiri. Terdapat empat (4) modul utama yang perlu diselesaikan dalam tempoh 21 hari yang diperuntukkan iaitu :

- i. Modul e-Berwawasan
- ii. Modul e-Menerajui Perubahan
- iii. Modul e-Mencemerlangkan Organisasi
- iv. Modul e-Berketerampilan

Modul e-Berwawasan ini akan menerangkan bagaimana untuk menjadi pemimpin berwawasan yang berupaya berfikir secara kreatif, inovatif dan futuristik bagi menentukan hala tuju organisasi berdasarkan jangkaan persekitaran masa hadapan. Pendedahan telah diberikan berkenaan langkah-langkah membuat keputusan dan menyelesaikan masalah berasaskan data dengan menggunakan alat dan teknik yang betul menerusi modul menerajui perubahan. Selain itu, cara-cara untuk membina pelan perancangan dan pelaksanaan juga telah diajar untuk membina organisasi pendidikan seperti yang disarankan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).

Modul e-pembelajaran yang seterusnya adalah e-Menerajui Perubahan. Dalam modul ini terdapat tiga kompetensi yang diselitkan iaitu, memimpin perubahan, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Ketiga-tiga elemen ini mendedahkan bagaimana seorang pemimpin dapat melengkapkan warga organisasinya dengan pelbagai ilmu, kemahiran dan maklumat terkini bagi membolehkan warga sekolah bertindak dengan cepat, dan cekap seiring dengan perubahan dan transformasi pendidikan yang dinamik. Cara-cara untuk mengenal pasti masalah dan seterusnya menggunakan logik, penghakiman dan data untuk menilai alternatif serta melaksanakan penyelesaian untuk mencapai matlamat organisasi yang telah dihasratkan juga telah diajar melalui modul ini.

Selain daripada itu, cara menjadi pemimpin yang dapat mengurus perubahan dalam sesebuah organisasi dengan lebih efisien dan bersestematik turut dimuatkan di dalam modul ini melalui kompetensi mengurus perubahan. Hal ini jarang berlaku dalam pengurusan kepimpinan di sekolah pada masa sekarang. Ini terjadi kerana pemimpin sekolah sekarang kurang membuat analisis tentang isu-isu berbangkit. Sebarang perubahan yang dilaksanakan hanya bersandarkan kepada pendapat individu itu sendiri atau menggunakan kaedah perubahan yang telah dijalankan oleh organisasi lain. Hal ini tidak bertepatan dengan isu setempat yang perlu difikirkan dan dibuat kajian berdasarkan data yang tepat dan relevan dengan organisasi yang diterajui supaya permasalahan yang terjadi dapat diselesaikan dengan lebih berkesan dan tepat pada sasarannya.

Modul seterusnya yang dipelajari adalah membangun kapasiti. Sebagai seorang pemimpin yang berprestasi tinggi, PGB sewajarnya memiliki keupayaan dalam pembelajaran sepasukan (team learning) bersama warga organisasi dengan keupayaan menyelia dan membangunkan kapasiti staf untuk meningkatkan kemahiran bagi melaksanakan tugas, sejajar dengan hala tuju organisasi. PGB yang berprestasi tinggi perlu mampu membina jaringan dan jalinan serta berkongsi amalan terbaik dan berusaha ke arah matlamat yang disasarkan. PGB juga perlu berupaya mewujudkan pemikiran korporat dengan menggunakan pelbagai strategi bagi menyokong pembangunan sekolah.

Modul ini mendidik bakal PBG agar mampu mencari pelbagai kaedah dan strategi bagi membangunkan kapasiti staf agar lebih kompeten dalam melaksanakan tugas dengan akauntibiliti yang tinggi dan berusaha untuk memajukan diri sendiri. Peluang untuk mempelajari konsep jaringan dan jalinan dengan pihak luar untuk membantu membangunkan organisasi sekolah juga terbuka luas. Kesemua modul kompetensi yang telah dinyatakan di atas, akan menjadi lebih lengkap sekiranya

PGB bersikap lebih profesional dan berketerampilan tinggi. Tret peribadi yang baik, mempamerkan gaya kepimpinan yang cemerlang serta dapat menonjolkan kemampuan psikologi, semua ini mampu mencapai matlamat organisasi. Kebanyakan PGB pada masa kini kurang memiliki domain yang telah dibincangkan. Terdapat PGB yang mengamalkan kepimpinan autokratik iaitu pemimpin membuat keputusan tanpa berunding dengan ahli pasukan mereka, walaupun input mereka boleh diguna pakai. Hal ini akan menyebabkan ahli pasukan melakukan arahan atau tugas secara paksaan, dan semestinya hasil yang diperoleh juga tidak memuaskan.

Sepanjang pengalaman menjadi pemimpin di beberapa buah sekolah, saya menyaksikan pelaksanaan e-pembelajaran yang diusahakan oleh pihak KPM seperti Modul Pembelajaran Kendiri i-THINK yang pelaksanaannya hampir sama seperti e-NPQEL, telah menyebabkan sebahagian besar guru merasa tertekan untuk menyiapkan modul ini dalam masa yang ditetapkan. Terdapat juga guru-guru yang mengambil jalan pintas dengan mengupah rakan-rakan sejawatan untuk menyelesaikan modul i-THINK tersebut. Hal ini berlaku akibat kurangnya keyakinan diri. Oleh yang demikian, para peserta NPQEL perlu menghindari sikap ambil mudah, kerana sikap negatif akan menyebabkan objektif yang disasarkan dalam modul e-pembelajaran tidak tercapai.

Jalinan Pintar Korporat.

Jalinan Pintar Korporat (JPK) merupakan aktiviti membina jaringan dan jalinan dengan mana-mana tokoh, agensi atau agensi korporat untuk melaksanakan sumbangan mereka dengan cara yang penuh berintegriti, mesra masyarakat dan bermanfaat kepada pembangunan sosial. Aktiviti ini diperluaskan oleh tokoh dan agensi korporat untuk menawarkan penyelesaian kepada masalah sosial. Aktiviti JPK ini dapat melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi dalam menyelesaikan masalah, mahir berkomunikasi dengan berkesan dan mampu membina jalinan dan jaringan dengan pihak luar dari institusi sekolah.

Pada 28 April 2018, peserta NPQEL kumpulan SRUT3 telah melaksanakan program JPK di Sekolah Kebangsaan Padang Pekan, Jitra Kedah. Program ini dinamakan “Program Kitar Semula dan Suci Rohani” dengan kerjasama PIBG SK Padang Pekan, Maktab Rendah Sains Mara, SK Lahar Budi, SK Wan Ahmad Saman, dan SK Taman Rakyat. Program ini juga turut disertai oleh Syarikat e-Idaman dan Nestle Sdn Bhd. Konsep jalinan dapat dilihat dengan adanya kerjasama dengan agensi luar atau swasta dalam menyumbangkan kepakaran atau bantuan material. Syarikat e-Idaman umpamanya telah menyediakan sangkar kitar semula untuk membolehkan warga sekolah meletakkan bahan kitar semula secara berhemah manakala Syarikat Nestle pula menyediakan minuman percuma kepada hadirin yang datang menjayakan program pada hari itu. Jaringan pula dilaksanakan dengan mengundang institusi yang sama untuk berkolaborasi dengan pihak penganjur sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Aktiviti jaringan dan jalinan wajar dipraktikkan oleh PGB yang berprestasi tinggi di sekolah masing-masing untuk mendapatkan khidmat dan sumbangan yang diperlukan oleh organisasi tersebut. PGB harus menggunakan kelebihan dalam berkomunikasi berkesan untuk menyakinkan agensi-agensi berkenaan agar sama-

sama membantu membangunkan sekolah sama ada pembangunan fizikal atau spiritual. Selain daripada agensi korporat, PGB juga berperanan menjalin hubungan yang terancang antara sekolah, ibu bapa dan komuniti dalam mencapai matlamat yang sama. Hubungan tiga (3) penjurong ini amat penting untuk mewujudkan permuafakatan dan perkongsian pintar yang mantap supaya sistem pendidikan mencapai kejayaan. Penglibatan masyarakat juga penting dalam membentuk dan mendidik generasi masa hadapan sebagai menghadapi perubahan dalam sistem pendidikan yang semakin mencabar. Perkongsian tiga penjurong ini juga membolehkan masyarakat bersama-sama menjayakan harapan sekolah melalui sumbangan idea, tenaga, bahan dan peralatan serta wang ringgit.

Pengalaman saya selama ini dalam melaksanakan jalinan dan jaringan dengan pelbagai pihak lebih bercorak menyampaikan maklumat kepada kumpulan sasaran. Namun begitu jalinan dan jaringan yang dirancang hanya berlaku secara dasar sahaja tanpa tindakan susulan yang boleh dibuat penambahbaikan. Walau bagaimanapun, dalam Program Jalinan Pintar Korporat kami dibimbing untuk membuat tindakan susulan yang bertujuan untuk melihat kesan dan akibat daripada program yang telah dilaksanakan. Melalui aktiviti jaringan dan jalinan yang telah dilaksanakan ini, pengalaman baru telah dapat dirasai dalam membina hubungan dengan organisasi luar dan seterusnya dapat mengekalkan dan memanfaatkan hubungan untuk berkongsi amalan terbaik dan berusaha mencapai matlamat yang sama. Aktiviti jalinan dan jaringan dalam program pintar korporat telah berjaya menyumbang idea dan tenaga untuk merealisasikan hasrat menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi yang cemerlang. Kompetensi membina jaringan dan jalinan, membuat keputusan dan komunikasi berkesan telah dapat dimantapkan dalam kalangan peserta peserta NPQEL amnya dan saya khususnya.

Perantisan 1

Aktiviti Perantisan 1 telah mensyaratkan peserta NPQEL untuk memilih sebuah sekolah bagi mempelajari aspek kepimpinan dan pengurusan secara *hands-on*. Selain itu, antara kekuatan aktiviti ini adalah memperjelaskan hubung kait antara amalan dengan teori kepimpinan dan pengurusan sekolah. Berdasarkan pemerhatian dan kajian lapangan yang telah dijalankan sepanjang tiga hari pelaksanaan tugas Perantisan 1 di sekolah, guru besar sekolah ini didapati mengamalkan tiga gaya kepimpinan iaitu demokratik, autokratik dan *laissez-faire* berdasarkan situasi semasa. Gaya kepimpinan ini boleh dicontohi dan dijadikan panduan untuk menjadi PGB nanti. Di samping itu, terdapat beberapa perkara melibatkan pengurusan boleh dijadikan panduan apabila saya menjadi pemimpin nanti.

Membina visi, misi dan matlamat sekolah secara menyeluruh dalam kalangan warga sekolah dan komuniti sekitar merupakan perancangan saya sebagai langkah pertama selepas menjadi PGB. Semua pemegang taruh akan diberi penerangan yang jelas dan diminta bersama-sama membantu organisasi sekolah mencapai misi, visi dan matlamat yang telah ditetapkan. Penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dalam semua bidang terutama kurikulum, kokurikulum, sahsiah, kewangan dan pengurusan pentadbiran adalah merupakan langkah seterusnya. Namun, masih terdapat kekurangan dalam bidang kokurikulum berkenaan penetapan hala

tuju sekolah. Bidang kokurikulum sepatutnya diberi penarafan yang tinggi dengan melaksanakan program jangka pendek dan jangka panjang kerana bidang ini menyokong kuat kejayaan bidang kurikulum. Pelan strategik yang mampan akan dilaksanakan dengan mengambil peluang atas kebolehan guru-guru dan komuniti yang sedia ada di sekolah. Sasaran hendaklah ditetapkan pada peringkat yang tertinggi.

Berdasarkan kapasiti guru-guru yang ramai di sekolah itu, didapati guru-guru kurang diberi peranan untuk bersama-sama pentadbir membina budaya kolaboratif. Pembinaan budaya kolaboratif ini boleh dilaksanakan dengan mewujudkan kumpulan-kumpulan yang dibahagikan mengikut bidang kepakaran masing-masing. Sukan berprestasi tinggi, kecemerlangan akademik, keceriaan sekolah, ICT dan Sekolah Berwatak adalah antara bidang yang boleh dipilih. Setiap kumpulan, akan berkolaboratif semasa mereka dalam proses pembangunan kompetensi berdasarkan bidang yang diperuntukkan. Aktiviti ini selari dengan kompetensi membina kapasiti. Pentadbir perlu bersedia untuk menerima pendapat dan berkompromi agar perancangan dapat dilaksanakan dengan berkesan dan memberi impak yang positif. Kesimpulannya, dalam Perantisan 1, banyak perkara berkaitan dengan aspek pengurusan dan gaya kepimpinan dapat dipelajari walaupun dalam jangka waktu yang singkat.

Perantisan 2

Perantisan 2 merupakan satu aktiviti *job shadowing* peserta NPQEL di sesebuah sekolah. Para peserta telah didedahkan dengan tugas sebenar seorang pemimpin sekolah yang perlu bertindak sebagai agen perubahan dan berupaya menambah baik melalui transformasi sekolah. Pihak sekolah yang terpilih pula akan dapat manfaat daripada peserta Perantisan 2 yang akan membantu organisasi sekolah merancang dan melaksanakan program-program yang telah dikenal pasti berdasarkan isu dan dapatan sekolah. Pemimpin pertengahan sekolah juga dapat mempelajari pelbagai strategi dan kaedah yang digunakan oleh peserta Perantisan 2 semasa program ini dilaksanakan di sekolah masing-masing. Aktiviti ini dilihat sebagai sangat sesuai dan selari dengan kompetensi membangun kapasiti melalui pembangunan sumber manusia.

Dari segi gaya kepimpinan pentadbir sekolah ini mengamalkan kepimpinan demokratik. Pentadbir melibatkan diri dalam semua aktiviti dan berupaya membuat keputusan serta menggalakkan ahli pasukan mempamerkan kreativiti dalam melaksanakan sesuatu projek. Guru besar memberi sepenuh kepercayaan kepada pemimpin pertengahan dan bawahan untuk merangka sebarang aktiviti yang memberi impak yang positif kepada murid dan sekolah. Walau bagaimanapun, gaya kepimpinan demokratik ini mempunyai kelemahan tersendiri iaitu guru yang kurang kreatif dan kompeten akan ketinggalan. Hal demikian akan menyebabkan produktiviti tidak dapat disebar luas secara menyeluruh.

Pentadbir sekolah ini telah membina visi, misi dan matlamat yang boleh dikongsi bersama kakitangan dan murid-murid agar mereka lebih komited dalam tugas. Pentadbir telah membina kefahaman dengan semua warga sekolah terhadap program dan pengajaran di sekolah. Pihak pentadbir juga dapat membina hubungan

yang baik dengan pemegang taruh tentang visi, misi dan matlamat sekolah. Namun begitu, pihak sekolah hendaklah merangka visi, misi dan matlamat yang lebih berfokus dan spesifik kepada kemenjadian murid di sekolah. Misi, visi dan matlamat sekolah perlu di pameran di kawasan sekolah agar penyebarannya lebih meluas. Pemimpin sekolah dilihat sebagai pemimpin yang mempunyai kompetensi pemimpin perubahan dan berfikir strategik yang mantap.

Seterusnya, budaya kolaboratif di antara pentadbir dan pemimpin pertengahan juga diamalkan oleh kepimpinan sekolah. Guru besar memupuk sikap saling hormat menghormati dan mempercayai dalam kalangan pentadbir untuk menyelesaikan sesuatu isu. Barisan pemimpin pertengahan juga mempraktikkan budaya kolaboratif ini dengan guru-guru untuk pembangunan proses dan menetapkan matlamat proses secara holistik. Permasalahan komitmen guru-guru untuk mengamalkan budaya kolaboratif agak kurang. Pentadbir perlu memainkan peranan memupuk budaya ini terutama dalam perancangan PdPc yang berkesan. PLC merupakan satu kaedah kolaboratif yang terbaik dan berkesan untuk dipraktikkan di sekolah. Kompetensi memimpin perubahan dilihat sebagai perlu dimantapkan.

Peranan guru besar adalah memberi sokongan pengajaran kepada guru-guru. Guru besar harus melaksanakan sokongan pengajaran dengan melakukan pencerapan pengajaran bilik darjah secara berjadual. Guru besar juga harus menurunkan tugas ini kepada pemimpin pertengahan sekolah dan seterusnya memberi nasihat dan tunjuk ajar bagaimana menyelesaikan masalah di bilik darjah. Guru-guru juga diberi peluang mempelajari amalan pengajaran yang terbaik di kalangan guru-guru sekolah sendiri atau di sekolah lain. Tindakan ini akan memberi lebih keyakinan kepada guru untuk melihat kaedah pengajaran yang terbaik dan mampu dilaksanakan di bilik darjah.

Namun dalam realiti sebenar di sekolah yang telah ditugaskan kepada saya sebagai pemimpin, terutama sebagai Penolong Kanan Pentadbiran (PKP), tugas-tugas yang diberikan telah merangkumi sebahagian besar tugas PGB. PKP memainkan peranan yang penting dalam melaksanakan program kurikulum dan berperanan membimbing guru-guru dan AKP untuk mencapai kecemerlangan organisasi. Aktiviti Perantisan 2 ini, banyak mengajar pelbagai bidang kepimpinan dan pengurusan daripada pemimpin yang sedia ada dan lebih berpengalaman sebagai panduan kepada penuli sebagai bakal PGB yang akan mentadbir organisasi sekolah pada satu hari nanti.

Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta.

Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta (LPIS) merupakan sebahagian daripada latihan kepada bakal pemimpin sekolah membuat pemerhatian bagaimana pengurusan sesebuah agensi swasta berupaya mengekalkan perkhidmatan berkualiti di samping menggunakan semua sumber yang dimiliki secara optimum. Hal ini boleh diperhatikan semasa lawatan dijalankan di Agensi Pru-BSN Tafakul Sdn. Bhd. yang melibatkan pengurusan agensi insuran. Semasa lawatan ini, saya didedahkan dengan sistem pengurusan yang disusun yang mana mengambil kira pengalaman dan produktiviti seseorang. Perkara ini dilaksanakan sebagai dorongan kepada semua individu agar berusaha dengan lebih gigih untuk meningkatkan

produktiviti agar mendapat tempat yang teratas dalam hirarki pengurusan. Sebagai peserta NPQEL, saya dapati perkaitan perkara ini dapat dilihat melalui kompetensi membangun kapasiti untuk membantu diri saya agar dapat berfikir strategik, mampu memimpin pembelajaran, membangunkan kapasiti warga organisasi yang juga merupakan orang bawahan serta berkeperibadian tinggi. Ini adalah kerana, sebagai bakal pemimpin pendidikan berprestasi tinggi, saya perlu meletakkan kepentingan pembangunan sumber manusia sebagai keutamaan di samping menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat dan membudayakan pembelajaran sepasukan.

Pengurusan kepimpinan sekolah dapat mempelajari dan mengambil contoh pengurusan kepimpinan yang diamalkan oleh pihak swasta ini. Sebagai pemimpin, guru besar harus memberi galakan dan motivasi kepada semua warga sekolah terutama guru-guru agar meningkatkan kualiti dan kuantiti kerja agar memperoleh kepuasan kerja dan penghargaan kepada diri sendiri. Para pemimpin sekolah juga dapat mengambil pendekatan memberi galakan dan penghargaan kepada ahli organisasi yang menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang. Penghargaan bukan sahaja dalam bentuk material seperti hadiah, wang dan sebagainya, tetapi penghargaan seperti pujian dan sijil penghargaan juga merupakan satu anugerah yang bernilai bagi seorang ahli organisasi. Peranan dan kepentingan sesuatu penghargaan yang diberikan kepada ahli organisasi akan membina budaya kerja yang lebih cemerlang dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi tersebut. Sebagai seorang pemimpin organisasi yang telah menjawat jawatan penolong kanan di sekolah selama 12 tahun, serta bertugas di beberapa sekolah, saya berasa amat teruja apabila idea lawatan ini dapat dilaksanakan di sekolah. Sepanjang bertugas di sekolah, lawatan ini jarang dilakukan oleh pihak sekolah tempat saya bertugas. Hal ini berlaku kerana pihak sekolah menganggap sistem pentadbiran swasta amat berbeza dengan kepimpinan pentadbiran sekolah. Namun secara realitinya, sekolah boleh mempelajari pelbagai sistem pentadbiran pihak berkenaan yang mungkin dapat dijadikan contoh dalam pengurusan sekolah. Sekolah yang mengurus secara sistematik dan menggunakan pendekatan terkini, akan mewujudkan iklim kerja yang lebih efisien dan mantap dalam mencemerlangkan organisasi. Oleh sebab itu, pengurusan sekolah digalakkan mempelajari dan menggunakan kaedah serta pendekatan pengurusan swasta yang lebih menekankan kualiti hasil produk dan kebajikan para pekerjanya. Semua ini dapat membantu pengurusan sekolah menjadi lebih berdaya maju dan membina iklim pengurusan yang lebih baik daripada sebelumnya.

PENUTUP

Para peserta NPQEL Versi 2018, perlu memahami peranan sebagai bakal pengurus dan pemimpin sekolah. Para peserta hendaklah menguasai sepuluh kompetensi yang telah dipelajari dalam kursus ini iaitu berfikir strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan dan menyelesaikan masalah yang terdapat dalam domain menerajui perubahan. Seorang pemimpin perlu ada kompetensi memimpin pembelajaran, membangun kapasiti dan seterusnya membina jaringan dan jalinan dalam membangun kecemerlangan organisasi. Para pemimpin pendidikan perlu membina keterampilan diri berdasarkan kompetensi berkomunikasi yang berkesan, berkeperibadian yang cemerlang dan berupaya membina keperibadian yang tinggi.

Pelbagai program dan aktiviti yang telah dirancang dan dilaksanakan telah memberi pengalaman yang berguna kepada para peserta. Apa yang penting di sini setiap modul dan tugas yang disenaraikan di dalam kursus NPQEL Versi 2018 ini sebenarnya membekalkan ilmu kepimpinan dan pengurusan secara langsung dan tidak langsung melalui *hands-on* dan pengalaman sebenar kepada para peserta. Latihan dan program yang disediakan dapat membina keyakinan diri PGB dalam mengurus organisasi sekolah dengan lebih efisien serta lebih professional. Semoga segala aktiviti pembelajaran, pendedahan dan pengalaman semasa kursus ini berlangsung akan dapat diaplikasikan oleh PGB berprestasi tinggi apabila telah dilantik menjadi pemimpin sekolah nanti.

RUJUKAN

Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia (2018). *Panduan*

Pelaksanaan Program Kelayakan Prosesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan

CABARAN MELANGKAH KE HADAPAN



Downey Anak George
Penyelia: Dr. Ahmad Rfaai bin Ayudin
Cawangan Sarawak

Pengenalan

Pendidikan bertaraf dunia memerlukan usaha mentransformasikan sistem pendidikan secara komprehensif. Institut Aminuddin Baki (IAB) merupakan salah sebuah institusi penting Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang telah diberi tanggungjawab menyediakan latihan untuk melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi. Justeru, perubahan pendekatan dalam kerangka NPQEL Versi 2018 telah dibangunkan dengan mengambil kira pembangunan profesional pemimpin secara berterusan berteraskan prinsip andragogi dan pembelajaran berasaskan kompetensi (competency-based learning). Kaedah penyampaian latihan 70:20:10 merupakan gabung jalin antara pengalaman perkongsian idea dan input daripada pembelajaran.

Pentaksiran kompetensi melibatkan aktiviti bersemuka (TAS), aktiviti kumpulan (TAK) dan aktiviti lapangan (TAL), Perantisan 1 selama tiga (3) hari serta Perantisan 2 selama 18 hari memberikan pengalaman yang amat bermakna dan mencabar serta memerlukan kepekaan, kecekapan, perancangan dan perbincangan secara kolaboratif untuk menjayakan setiap aktiviti. Kurikulum NPQEL Versi 2018 ini, telah meningkatkan kompetensi saya untuk menyediakan diri sebagai bakal pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi. Kegiatan inkuiri penemuan, pembelajaran sendiri dan interaksi kumpulan dapat membekalkan saya dengan ilmu pengetahuan yang terkini, membangunkan jalinan hubungan dengan pemegang taruh dan pendedahan tentang amalan kepimpinan dan pengurusan dalam situasi sebenar supaya dapat melaksanakan tugas di sekolah dengan lebih berkesan.

Berasaskan 10 aktiviti yang diikuti sepanjang latihan NPQEL Versi 2018 ini, penulisan karya terpilih dihasilkan sebagai kompilasi refleksi sendiri, pengalaman dan dapatan aktiviti daripada lima (5) aktiviti yang saya anggap paling berkesan dan bermakna kepada kerja buat saya sebagai pentadbir di sekolah. Lima (5) aktiviti yang dimaksudkan adalah e-NPQEL, Pembentangan Eksekutif, Bicara Ilmu, Etiket Meja Makan dan Perantisan 2. Pendedahan yang diterima berkaitan penggunaan *tools* dan model-model pengurusan serta kepimpinan, telah meningkatkan kompetensi saya dalam berfikiran strategik, membuat keputusan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, menerajui perubahan, membangun kapasiti, berkomunikasi berkesan, membina jalinan dan jaringan serta berkeperibadian tinggi.

Pengalaman Lepas

Sebelum mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL), banyak amalan di sekolah yang selama ini dianggap betul sebenarnya bertentangan dengan apa yang telah dipelajari dan diterima setelah mengikuti latihan. Dalam keadaan ini, saya berpegang kepada prinsip membiasakan yang betul dan membetulkan yang biasa, agar segala gerak kerja yang dibuat selama ini dirombak mengikut standard dan prosedur yang betul. Contohnya saya kini seorang Penolong Kanan Pentadbiran yang dipertanggungjawabkan untuk merancang dan melaksanakan aktiviti berkaitan kurikulum. Tanggungjawab saya hanya menambah baik setakat peringkat melaksanakan dan tidak ke tahap menilai apatah lagi ke tahap menambah baik. Ini menyebabkan keberkesanan sesuatu aktiviti itu tidak berkembang mengikut keperluan semasa dan masa depan.

Peluang mengikuti kursus ini memberikan saya pemahaman yang lebih jelas tentang konsep pengurusan dan kepimpinan yang membolehkan saya memainkan peranan lebih besar sebagai agen perubahan dan menjadi pemangkin kepada guru-guru untuk saling bekerjasama mencemerlangkan organisasi dengan panduan yang betul dan hala tuju yang jelas. Hal ini jelas sekali diamalkan dalam Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Kumpulan (TAK) kerana kami telah menggembelngkan idea dan tenaga dalam menjayakan aktiviti kumpulan melalui perkongsian hala tuju yang jelas. Kejayaannya telah memberi kepuasan secara kolektif dari segi mutu dan hasil kerja. Secara peribadi, saya berasaskan diri berfungsi dalam kumpulan dan menggunakan segala kemahiran yang ada demi kejayaan kumpulan.

Amalan menilai dan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan cabaran dalam mengenal pasti isu kritikal, menyedarkan saya tentang langkah awal yang perlu dilakukan sebagai pemimpin sekolah jika dilantik sebagai guru besar nanti. Data dan maklumat yang jelas tentang kedudukan sebenar sekolah dalam konteks mengoptimumkan sumber manusia secara saksama dan agihan yang terancang bagi menjayakan program melalui pembentukan pasukan kerja yang mantap dapat saya aplikasikan pada masa hadapan sebagai pemimpin sekolah. Saya belajar untuk menerima, menghormati, mengiktiraf, menghargai dan memberi sokongan kepada semua subordinat dalam setiap program sesuai dengan Model ARRAS yang dikemukakan oleh Yap (2000) iaitu *Accept unconditional, Respect, Recognize, Appreciate* dan *Support*.

Dapatan Aktiviti

e-NPQEL (e-pembelajaran)

Portal e-Pembelajaran menyediakan pembelajaran secara dalam talian untuk program NPQEL Versi 2018. Tempoh selama 21 hari yang diberikan untuk menyiapkan tugas secara atas talian adalah mencukupi namun agak mencabar. Saya mengambil masa selama tiga (3) hari untuk memahami keseluruhan komponen yang terdapat dalam e-NPQEL yang terdiri daripada empat (4) modul dengan memuat turun daripada laman web untuk dipelajari dan dilaksanakan secara sendiri, iaitu:

Modul Berwawasan

Pemimpin sekolah perlu mempunyai hala tuju yang jelas dan menjadi inspirasi kepada subordinat dengan memiliki empat (4) kebolehan iaitu mempengaruhi, memotivasi, pertimbangan kemanusiaan dan intelektual (Ahmad Rafaai, 2017). Modul ini membuka minda saya untuk menjadi pemimpin sekolah yang berfikiran luas dan mempunyai hala tuju yang jelas dalam memimpin sekolah. Modul Berwawasan menjelaskan ciri-ciri kompetensi sebagai pemimpin dengan menyediakan bahan bacaan wajib, aktiviti dan uji minda. Saya perlu merangka matlamat dan strategi menggunakan templat yang disediakan manakala aktiviti lapan (8) pula berkaitan dengan pelan strategik dan pelan taktikal. Walaupun modul ini agak sukar namun saya diberi satu peluang untuk mempelajari kaedah yang betul menyediakan hala tuju sekolah bagi memenuhi keperluan semasa dan masa hadapan.

Modul Menerajui Perubahan

Modul ini memberi saya kesedaran dan pendedahan tentang kompetensi yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin sekolah dalam memimpin perubahan terutamanya Lapan Langkah Memimpin Perubahan yang dikemukakan Kotter (2012). Dalam modul ini, saya teruja kerana dapat belajar menggunakan *mind tools* iaitu langkah-langkah membuat keputusan dan menyelesaikan masalah berdasarkan data dan teknik serta cara-cara membina pelan perancangan/pelaksanaan seperti Analisis 5W1H, Analisis Pareto dan Matriks Membuat Keputusan. Keperluan seorang pemimpin untuk menerajui perubahan memang penting bagi memastikan program-program yang akan dilaksanakan di sekolah dirancang dengan betul serta dapat memanfaatkan sumber manusia yang ada, di samping membuat pemantauan berterusan menggunakan alat yang sesuai seperti *One Page Project Manager* (OPPM) dan Pelan Intervensi Sekolah (PINTAS).

Modul Mencemerlangkan Organisasi

Modul ini lebih mencabar bagi saya kerana terbahagi kepada tiga (3) submodul, iaitu Memimpin Pembelajaran, Membangun Kapasiti dan Membina Jaringan dan Jalinan. Melalui submodul memimpin pembelajaran, pendedahan awal tentang lima (5) prinsip kepimpinan yang boleh diikuti sebagai pemimpin sekolah termasuk kepimpinan instruksional iaitu bagaimana memimpin proses PdPc yang berkesan dan berkualiti. Sebagai pemimpin sekolah, proses pemantauan dan kawalan amat penting. Banyak input daripada jurnal yang dikongsikan berkaitan kepimpinan pembelajaran saya pelajari dan dapat saya aplikasikan nanti apabila menjadi pemimpin sekolah. Saya juga belajar bagaimana mengenal pasti isu yang menghalang kecemerlangan organisasi, mencadangkan langkah intervensi bagi meningkatkan pembelajaran murid, membantu membangunkan potensi guru dalam menggalakkan proses pengajaran yang berkesan dan mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif.

Submodul Membangun Kapasiti pula, banyak memberi pengetahuan kepada saya tentang aspek pengagihan tugas dan cara membuat *empowerment* kepada orang bawahan sekali gus meningkatkan kompetensi saya bagi meningkatkan kualiti profesional guru-guru menerusi kegiatan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC),

yang disarankan dan boleh diaplikasikan di sekolah dengan merujuk bahan bacaan yang dicadangkan berkaitan *Lesson Study*, *Action Research* dan Pembangunan Profesional Berterusan (KPM, 2010).

Melalui bahan-bahan ini juga saya memperoleh tahap keyakinan untuk menjadi agen perubahan serta banyak mendapat idea untuk merangka perubahan yang akan dilaksanakan nanti. Sehubungan dengan itu, saya dapat belajar bagaimana tindakan kolaboratif dapat dijayakan. Submodul Membina Jaringan dan Jalinan ini, membolehkan saya mempamerkan kompetensi membina dan memanfaatkan hubungan baik dengan pemegang taruh untuk membantu sekolah menjadi organisasi pendidikan yang cemerlang. Hubungan interpersonal merupakan satu lagi pendekatan penting dalam mencemerlangkan organisasi yang melibatkan hubungan sesama rakan sealiran dalam bidang yang sama (jaringan) dengan badan-badan bukan pendidikan atau di luar (jalinan). Kedua-dua konsep ini menyedarkan saya pentingnya kemahiran berkomunikasi dalam memanfaatkan hubungan interpersonal yang berkepentingan untuk memajukan sekolah.

Modul Berketerampilan

Modul Berketerampilan merupakan atribut yang perlu dimiliki oleh pemimpin berprestasi tinggi seperti kemahiran berkomunikasi berkesan iaitu bagaimana menyampaikan mesej (maklumat, visi dan misi) dengan jelas, menggunakan bahasa yang mudah difahami. Mengenal pasti ciri-ciri berkepemimpinan dengan merujuk model-model kepimpinan seperti Model Kepimpinan Transformasional, Model Kepimpinan Situasi, Model Kepimpinan Autentik dan Model Kepimpinan Distributif.

Pada pendapat saya, model Kepimpinan Transformasional amat menarik untuk diterjemahkan dalam amalan di sekolah apabila saya menjadi pemimpin nanti, kerana model ini merupakan pakej yang membentuk imej sendiri sebagai pemimpin berprestasi tinggi, melibatkan 4I's iaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasi (*inspirational motivation*), rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) dan pertimbangan individu (*individual consideration*). Pelbagai kajian tentang ciri-ciri kepimpinan banyak merujuk aspek-aspek ini, antaranya Ahmad Razaai (2017) dan Northouse (2009).

ii. Pembentangan Eksekutif

Pentaksiran Kompetensi Berasaskan Aktiviti Bersemuka (TAS) banyak memberi peluang kepada para peserta untuk membuat Pembentangan Eksekutif (PE) dalam tempoh yang ditetapkan. Berdasarkan lima (5) pembentangan yang dilaksanakan (PE1–PE5), banyak pendedahan, maklumat baharu dan kompetensi dalam membuat keputusan, menyelesaikan masalah, menerajui perubahan, membangun kapasiti dan berkepemimpinan dapat dicerna dan dipertingkatkan. Setiap kali pembentangan dilakukan, peluang untuk memperbaiki kompetensi terbuka kepada semua peserta ditambah pula adanya bimbingan khusus daripada pensyarah pembimbing. Kelima-lima pembentangan ini memberi pendedahan ilmu dan kemahiran berkaitan pengurusan dan kepimpinan kepada para peserta di samping menterjemahkan konsep 70:20:10 menerusi persiapan prapembentangan, perbincangan dan penerokaan maklumat.

Pengalaman menyediakan slaid pembentangan dalam waktu yang singkat ketika persediaan pembentangan dalam jangka masa tujuh (7) minit dengan lima (5) slaid meningkatkan kemahiran analitikal saya untuk berfokus kepada langkah mengenal pasti isu kritikal dan proses menyelesaikan masalah tersebut dengan mengaplikasikan pelbagai instrumen dan alat apabila memimpin sekolah. Saya juga dapat menguasai dan mempamerkan kompetensi berkaitan, dalam setiap pembentangan iaitu K1: Berfikiran Strategik, K2: Memimpin Perubahan, K3: Membuat Keputusan, K4: Menyelesaikan Masalah, K5: Memimpin Pembelajaran, K6, Membangun Kapasiti, K7: Membina Jaringan dan Jalinan, K8: Berkomunikasi Berkesan, K9: Berkeperimpinan, dan K10: Berkeperibadian Tinggi.

Pembentangan Eksekutif 1 memberi cabaran yang sukar kerana masih belum berpengalaman ditaksir semasa membuat pembentangan dalam masa yang amat singkat tetapi padat dan dapat mempamerkan kompetensi yang dikehendaki menerusi tindakan intervensi yang dibuat. Walau bagaimanapun, pembentangan yang seterusnya saya mendapat keyakinan dan semakin selesa kerana banyak mendapat input dan pemahaman daripada perkongsian pembentangan oleh rakan-rakan peserta yang lain. Tahap Kompetensi saya juga kian meningkat setelah PE2 hingga PE5. Keyakinan diri juga bertambah dan pengetahuan tentang penggunaan *tools* untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan serta model-model mengurus perubahan juga telah dapat diaplikasikan dengan sebaik mungkin. Penerokaan maklumat sendiri dan pertukaran idea dalam kalangan ahli kumpulan banyak membantu meningkatkan keyakinan dan tahap kompetensi saya.

iii. **Bicara Ilmu**

Sebagai bakal pemimpin sekolah, perkongsian ilmu yang diberikan oleh pakar-pakar dalam sesi bicara ilmu amat bermanfaat sekali dalam meningkatkan pemahaman saya tentang kerja buat sebagai pemimpin sekolah yang berwawasan dan dapat membangunkan organisasi dengan sebaik mungkin. Slot bicara ilmu yang memberi makna kepada pengetahuan dan kemahiran saya antaranya slot bertajuk Integriti Penjawat Awam. Slot ini amat memberi kesan yang mendalam kepada saya sebagai penjawat awam. Perkongsian tersebut turut memaparkan kes-kes yang telah dibicarakan dan boleh dijadikan iktibar. Ini memberi nilai tambah dalam kompetensi membuat keputusan di mana faktor integriti penjawat awam harus diambil kira. Hal ini memberi kesedaran yang tinggi kepada saya untuk memelihara amanah yang diberikan apabila memikul tugas sebagai pemimpin sekolah terutamanya dalam kompetensi berkeperibadian tinggi di mana seorang pemimpin sekolah harus menjaga nama baik di mata masyarakat umum dengan mengelakkan sebarang penyalahgunaan kuasa dan mengkhianati amanah yang diberikan.

Slot Pengurusan Kewangan Sekolah amat berguna untuk saya aplikasikan sebagai pemimpin di sekolah nanti. Sebagai pemimpin sekolah kita tidak boleh melepaskan pengurusan kewangan hanya kepada Pembantu Tadbir Kewangan. Aspek pengurusan kewangan perlu dikawal dan diselia dengan ketat dan diketahui sepenuhnya termasuklah segala pekeliling dan dokumen 1PP melibatkan arahan perbendaharaan tentang tatacara pengurusan kewangan sekolah berkaitan

perolehan dan bayaran. Ini amat berkaitan dengan kompetensi membangun kapasiti iaitu memberi penurunan kuasa kepada guru dan kakitangan dalam tugas berkaitan kewangan dan aset sekolah, berkomunikasi berkesan dengan memberi arahan yang jelas berkaitan pengurusan kewangan dan aset serta berkepemimpinan iaitu memantau, membimbing guru dan kakitangan berkaitan pengurusan kewangan dan aset sekolah secara berterusan.

Slot Pengurusan VLE Frog pula dapat membugar kembali langkah membudayakan penggunaan VLE Frog yang kian lesu dalam kalangan guru dan murid di sekolah. Salah satu aplikasi yang boleh digunakan bagi memantapkan amalan Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK21). Kompetensi yang diperolehi daripada slot ini adalah langkah inovatif dalam memimpin pembelajaran di mana, saya sebagai pemimpin sekolah harus membudayakan penggunaan sumber pendidikan dan teknologi untuk dimanfaatkan dalam pembelajaran murid.

Slot Pengurusan Strategi dan *Progress Tracking* lebih bersifat membangun kapasiti bagi meningkatkan keupayaan guru-guru untuk memanfaatkan potensi, menggunakan data dan meningkatkan kemajuan diri secara berperingkat hingga dapat menguasai kemahiran teknikal dan kemahiran insaniah. Beliau juga menekankan bagaimana perkongsian idea dapat membantu menjayakan program transformasi dan menggerakkan perubahan dengan lebih efektif dan bermakna.

iv. Pengurusan Majlis dan Etiket Meja Makan

Pengurusan Majlis dan Etiket meja makan memberi impak yang cukup baik kepada saya sebagai peserta NPQEL Versi 2018. Sebagai pemimpin sekolah, saya sentiasa berhadapan dengan dua (2) situasi ini. Pengurusan majlis berlaku di sekolah sama ada majlis formal dan rasmi atau majlis tidak formal dan tidak rasmi. Manakala etiket meja makan akan diaplikasikan apabila pemimpin sekolah menerima jemputan luar untuk acara makan malam atau minum petang dengan pihak kementerian atau tetamu VVIP yang melibatkan pemimpin politik.

Jika sebelum ini, pengurusan majlis yang selalu dilaksanakan di sekolah memang berjalan dengan lancar dan baik, tetapi setelah menerima pendedahan melalui pentaksiran pramajlis semasa menjalani kursus ini, banyak kelemahan yang perlu ditambah baik berkaitan ilmu pengetahuan baharu tentang dokumen yang perlu disediakan dan persiapan yang perlu dibuat. Hal ini memberi pengalaman yang menarik dan tidak dapat dilupakan.

Semua ahli jawatankuasa bekerjasama menjayakan majlis yang dikelolakan sehingga berjaya menjadikan majlis itu lancar dan mendapat pujian bukan sahaja daripada pihak IAB Cawangan Sarawak malahan daripada Puan Mistirine Radin, Timbalan Pengarah Khidmat Latihan, IAB. Detik-detik cemas dan mendebarkan dalam mengelola majlis seumpamanya dirasai berbaloi dan memberi kepuasan yang tinggi dalam kalangan semua ahli kumpulan. Pelajaran yang saya peroleh ini akan saya amalkan dan aplikasi dalam pengurusan majlis di sekolah dengan memberi pendedahan dan meningkatkan pemahaman guru-guru bagaimana menjayakan pengurusan majlis yang mematuhi protokol dan etiket sosial.

Dalam soal etiket meja makan pula, saya mendapat pengalaman baharu dan

menyeronokkan melalui pendedahan secara teori dan amali berkaitan penggunaan segala peralatan yang diletakkan di atas meja makan sehinggalah berkomunikasi ketika berada di meja makan. Kami hanya boleh berbicara perlahan dan sopan dengan individu yang duduk di kiri atau kanan sahaja serta mengutamakan wanita ketika memberi tempat duduk dan mengambil makanan yang diletakkan agak jauh dan sukar untuk dijangkau. Semua pengalaman ini menyedarkan saya tentang adab dan etiket yang tertib serta penuh berdisiplin sekali gus memelihara martabat dan imej sebagai seorang pemimpin sekolah apabila menghadiri jemputan makan dengan golongan VIP dan VVIP.

v. Perantisan 2

Perantisan 2 merupakan aktiviti *job shadowing* di mana semua peserta NPQEL Versi 2018 ditempatkan di sebuah sekolah yang terpilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Aktiviti ini mendedahkan peserta tentang tugas sebenar seorang pemimpin sekolah yang perlu bertindak sebagai agen perubahan dan berupaya menambah baik melalui transformasi sekolah.

Sepanjang 18 hari tersebut, saya telah membahagikan masa agar dapat melaksanakan *job shadowing* kepada tugas dan peranan guru besar. Di samping mengenal pasti isu strategik yang boleh diatasi melalui program intervensi yang bersesuaian melibatkan tindakan membuat analisis persekitaran, mengenal pasti kombinasi kekuatan dan peluang dalam menjayakan projek menggunakan *TOWS Matrix* untuk menentukan isu strategik, mengenal pasti keutamaan melalui *Matrix Ranking* sehinggalah merangka tindakan untuk penambahbaikan atau menyelesaikan masalah.

Dapatan *job shadowing* ketika di sekolah Perantisan 2 amat memberikan kesan dan pengetahuan kepada saya tentang tugas-tugas Guru Besar sepanjang tempoh waktu pejabat selama lapan (8) jam bermula dengan pemantauan kehadiran guru dan staf serta menyambut kedatangan murid di pintu masuk sekolah. Beliau juga melakukan rondaan meninjau keadaan sekitar sekolah, mendapatkan laporan daripada pengawal keselamatan tentang status keselamatan di dalam dan sekitar sekolah.

Selain itu, beliau meninjau kebersihan penyediaan makanan di dapur dewan makan sekolah, berinteraksi dengan guru-guru di bilik guru, mempengerusikan mesyuarat ringkas dengan pentadbir sekolah, mendapatkan maklumat kewangan sekolah, serta meninjau perkembangan projek bangunan asrama baharu yang sedang dalam pembinaan oleh pihak kontraktor. Beliau berkomunikasi dengan ibu bapa atau penjaga murid, melakukan *progress tracking* terhadap dasar dan polisi yang telah ditetapkan selain melakukan *learning walk* atau jelajah pembelajaran untuk meninjau keberadaan guru-guru dalam bilik darjah dan cara mereka mengendalikan proses pembelajaran murid.

Saya juga mengadakan perbincangan dan mendapatkan pandangan Guru Besar yang dilantik sebagai mentor setelah melaksanakan analisis persekitaran dan mengenal pasti isu kritikal yang hendak dibuat penambahbaikan menerusi pelan intervensi sepanjang melaksanakan Perantisan 2. Selain itu, saya telah berbincang dengan mentor mengenai pelaksanaan projek yang akan saya laksanakan di

sekolah untuk mendapat kerjasama semua guru dan staf di sekolah. Saya juga memaklumkan kepada beliau akan kehadiran Pensyarah Penyelia pada tarikh yang telah dibincangkan bersama. Saya rasa gembira dan bersyukur kerana sepanjang Perantisan 2 dan pelaksanaan program penambahbaikan dibuat, saya telah mendapat kerjasama yang padu daripada mentor, guru-guru, staf-staf sokongan dan murid-murid walaupun mereka ketika itu sedang berada dalam *mood* cuti dan menghadapi peperiksaan pertengahan tahun.

Sepanjang Perantisan 2 tersebut, saya dapat mengamalkan 10 kompetensi yang diperlukan dengan jayanya. Pengalaman ini jelas menunjukkan bahawa seorang Guru Besar haruslah mempunyai serta mempamerkan 10 kompetensi ini pada setiap masa bagi memastikan kesinambungan dan kelestarian kecemerlangan pendidikan dapat dibudayakan di sekolah dengan menggembelingkan seluruh usaha semua pihak yang berkepentingan.

vi. Rumusan

Saya menganggap Institut Aminuddin Baki tempat saya berguru dan menuntut ilmu amalan pengurusan dan kepimpinan. Latihan ini telah memberikan saya banyak ilmu dan kemahiran yang diperlukan sebagai seorang pemimpin sekolah dan pengurus yang berkesan. Untuk mengurus manusia di sekolah nanti, banyak cabaran yang akan saya hadapi. Untuk menerajui perubahan di sekolah nanti, saya harus berbekalkan ilmu kepimpinan yang mantap, agar dapat menjalankan fungsi sebagai pemimpin, pembimbing, pendorong, pemantau, pembuat keputusan, penyelesaian masalah dan pemangkin kepada kecemerlangan sekolah serta mendapat kepercayaan daripada subordinat yang akan dipimpin kelak.

PENUTUP

Karya terpilih ini merupakan lima (5) koleksi aktiviti yang telah saya jalani dan memberikan kesan yang mendalam sepanjang mengikuti program NPQEL Versi 2018 ini. Saya berasa sangat bersyukur dan membuat refleksi sendiri, berdasarkan dapatan saya sebagai peserta. Latihan semasa menjalani program ini sangat membolehkan dan memberi tekanan, kerana jadual yang terlalu padat dan penuh dengan aktiviti pentaksiran oleh para pensyarah. Namun, saya rasa amat berbaloi dengan pengorbanan yang telah dicurahkan kerana saya banyak memperoleh ilmu dan kemahiran yang boleh saya aplikasikan di sekolah untuk menjadi seorang pemimpin berprestasi tinggi sebagaimana yang diharapkan. Melalui latihan yang diikuti ini, saya belajar tentang kesilapan yang pernah saya lakukan ketika menjadi penolong kanan di sekolah, memberi keyakinan kepada saya untuk menjadi seorang *decision maker* yang menggunakan fakta dan sumber yang ada secara betul dengan matlamat mencemerlangkan organisasi, membangun kapasiti guru-guru dan staf serta memberi impak kepada proses pembelajaran murid menerusi inisiatif dan pemikiran strategik yang memanfaatkan hubungan luar dengan pihak-pihak yang berkepentingan (pemegang taruh) dan agensi yang dapat membantu. Setelah menyelesaikan latihan ini, saya yakin untuk memikul tugas sebagai pemimpin sekolah yang berkesan dan menjayakan anjakan ke-5 menjadi pemimpin berprestasi tinggi.

RUJUKAN

- Ahmad Razaai Ayudin. (2017). *Reputasi Pemimpin Transformasional Sekolah Pedalaman di Daerah Kapit, Sarawak*. Santubong: IABCS.
- Kotter, J. (2008). *The 8 Steps for Leading Change*. Harvard Business Review Press:United States of America.
- KPM. (2010). *Pembangunan Profesional Pendidikan Berterusan – Guru dan Pemimpin Sekolah*. Kuala Lumpur: BTP.
- Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and Practice (3rd edition)*. Thousand Oak: Sage Publisher.
- Yap, M. (2000). *Model ARRAS – Membina Pasukan Dalam Modul Kepimpinan Pemimpin Pertengahan*. IAB.

CABARAN DUNIA BAHARU



Nor Asharuddin bin Yusoff
Penyelia: Mohd Anuar bin Kamaruddin
IAB Cawangan Utara

PENGENALAN

Aktiviti dalam Program NPQEL memastikan peserta mencapai sekurang-kurangnya tahap empat (4) dalam setiap kompetensi NPQEL Versi 2018. Kompetensi tersebut melibatkan 10 kompetensi iaitu berfikiran strategik, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti, membina jaringan dan jalinan, berkomunikasi berkesan, berkepemimpinan dan berkeperibadian tinggi.

Kesemua kompetensi ini mencakupi empat (4) domain kompetensi yang terdiri daripada domain berwawasan, menerajui perubahan, mencemerlangkan organisasi dan berketerampilan. Kesemua aktiviti yang diikuti telah mendidik dan memberi pengalaman kepada peserta untuk menjadi PGB yang berprestasi tinggi. Dengan meningkatkan kompetensi diri, peserta telah berjaya untuk mencapai tahap yang lebih tinggi dari tahap sebelumnya. Perkara ini dilibatkan melalui aktiviti lapangan, aktiviti bersemuka dan aktiviti berkumpul sepanjang kursus NPQEL Versi 2018 Ambilan 1/2018 ini berlangsung.

Sepanjang perjalanan aktiviti NPQEL Versi 2018, peserta telah didedahkan dengan pengetahuan dan pengalaman baru serta input pengurusan yang boleh meningkatkan kapasiti dan tadbir urus pengetua semasa di sekolah nanti. Aspek perancangan, pengelolaan, kawalan dan penambahbaikan dititikberatkan dengan pendedahan untuk melaksanakan kesemua perancangan yang lengkap, sistematik dan pragmatik. Aktiviti dalam kursus NPQEL Versi 2018 dapat menggarap nilai potensi peserta sebagai calon PGB yang berprestasi tinggi dengan ilmu dan amali yang cukup untuk menjadi pengetua yang berwibawa selepas kursus ini tamat.

PENGALAMAN LEPAS

Pengalaman lepas sebagai pentadbir di sekolah menjadi Guru Kanan Teknik dan Vokasional, Penolong Kanan Kokurikulum dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid banyak didasarkan kepada intipati dalam program NPQEL ini. Semasa di sekolah, sebagai pentadbir dan pengurus, pengalaman menyediakan perancangan tahunan aktiviti unit seperti perancangan induk sekolah dan perancangan unit HEM sangat bersesuaian dengan apa yang dilaksanakan dalam program NPQEL ini. Perkara ini menepati domain berwawasan dan mematuhi kompetensi berfikiran strategik.

Semasa menyediakan pelan taktikal dan pelan operasi dalam melaksanakan aktiviti mengikut perancangan, kompetensi domain mencemerlangkan organisasi wujud selari dengan peranan pentadbir di sekolah dalam memimpin pembelajaran dan membangun kapasiti. Pihak pentadbir sekolah perlu mewujudkan budaya kerja serta budaya belajar dalam kalangan guru dan murid. Maka sudah pasti pengurus di sekolah perlu membangun kapasiti guru dan staf ke arah mencapai hala tuju organisasi.

Selain daripada itu, pengalaman menjadi pentadbir di sekolah memerlukan beberapa perubahan dilaksanakan di peringkat sekolah. Contohnya membuat perubahan dalam cara guru mengajar menggunakan kaedah PAK 21 yang lebih berpusatkan murid. Perkara ini mematuhi domain menerajui perubahan dalam kompetensi membuat keputusan, memimpin perubahan dan menyelesaikan masalah. Pengurus sekolah sebagai pengetua perlu membuat perubahan dalam cara yang boleh diikuti oleh guru dan staf di samping perlu memikirkan cara untuk menyelesaikan masalah yang ada.

Pengetua juga mengamalkan komunikasi secara berkesan dalam menyampaikan mesej, arahan dan perubahan yang hendak dilaksanakan. Sebarang komunikasi yang tidak berkesan akan menyebabkan arahan dan sebarang bentuk maklumat serta data tidak dapat disampaikan kepada guru dan staf di sekolah. Komunikasi perlu dibuat secara individu atau kumpulan bagi memastikan kesemua arahan, prosedur, aktiviti dan perubahan dapat diterima oleh guru dan staf.

Bagi maksud melaksanakan penambahbaikan berdasarkan pengalaman lepas dan penambahan ilmu selepas kursus NPQEL ini berlangsung, beberapa perancangan masa depan organisasi sekolah boleh dilaksanakan. Antaranya adalah menggunakan strategi analisis masalah dan kaedah analisis membuat keputusan seperti analisis SWOT, matriks TOWS, analisis tulang ikan, analisis jurang dan pelbagai kaedah dalam memastikan keputusan yang diambil adalah tepat dan sistematik. Sebelum ini analisis SWOT biasanya dibuat sendirian tanpa diputuskan secara kumpulan dan bukan dibuat melalui percambahan minda secara kumpulan. Untuk membangunkan organisasi sekolah, seorang pengetua perlu peka terhadap kompetensi menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dengan tepat yang perlu dilakukan dengan betul, cekap dan berkesan.

Penambahbaikan dari segi perancangan dalam organisasi sekolah juga dapat dilaksanakan melalui cara membuat perubahan yang baik di peringkat sekolah. Pengetua perlu membuat perubahan dengan disokong oleh warga sekolah. Pengalaman lepas menunjukkan sebarang perubahan dilakukan tanpa kerelaan warga sekolah dalam banyak keadaan. Melalui pembelajaran NPQEL ini, perancangan perubahan boleh dibuat dengan semua warga sekolah bagi menyokong perubahan yang akan dilaksanakan. Perkara ini dapat dibuat melalui pendedahan, kursus dalaman, mesyuarat dan taklimat yang diberikan kepada guru seperti perubahan PdPc di dalam kelas menggunakan kaedah PAK 21 yang melibatkan empat (4) elemen iaitu komunikatif, kolaboratif, pemikiran kritis dan kreativiti dan mencapai KPI bagi hala tuju sekolah.

DAPATAN AKTIVITI

i. Aktiviti e-NPQEL

Aktiviti e-NPQEL melibatkan sesi menjawab secara dalam talian yang melibatkan empat (4) domain kompetensi iaitu berwawasan, menerajui perubahan, mencemerlangkan organisasi dan berketerampilan. Dapatan yang diperolehi daripada aktiviti ini ialah keperluan kepada pengetua untuk menetapkan hala tuju sekolah seperti yang digariskan dalam SKPMg2. Penetapan ini harus dimulakan dengan membuat analisis persekitaran bagi mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) disamping menetapkan petunjuk prestasi utama (KPI).

Hala tuju sekolah ini harus didokumenkan dan didedahkan kepada pentadbir kanan, pemimpin pertengahan, barisan guru dan staf. Penetapan KPI dan hala tuju sekolah ini perlu diikuti oleh kesemua warga sekolah. Perkara ini adalah menepati kompetensi berfikiran strategik dalam domain berwawasan. Menurut Drucker (1986) menyatakan bahawa seseorang pengurus sesebuah sekolah seharusnya mempunyai wawasan dalam menentukan hala tuju sekolah berdasarkan persekitaran masa hadapan bagi menguruskan organisasi sekolah. Untuk itu, seseorang pengetua mestilah memiliki sikap kreatif, inovatif dan futuristik dalam menetapkan hala tuju sekolah. Perkara ini dilihat berdasarkan pandangan jauh seseorang pengetua untuk mencapai hala tuju yang penting yang harus dicapai oleh sekolah dalam jangka panjang dan pendek.

Selain daripada itu, dapatan yang diperolehi dalam e-NPQEL adalah penggunaan pelbagai kaedah serta alat dalam membuat keputusan. Perkara ini memenuhi domain menerajui perubahan. Melalui pendedahan dalam e-NPQEL ini peserta didedahkan dengan cara membuat keputusan melalui analisis Pareto. Dengan menggunakan cara yang sistematik, sebarang analisis penyelesaian masalah dan membuat keputusan dapat dilakukan secara objektif dan sistematik. Contohnya berkaitan salah laku disiplin, analisis data salah laku dan analisis Pareto dianalisis terlebih dahulu. Misalnya kes merokok, sebarang penyelesaian masalah mesti dilakukan berdasarkan keutamaan dengan menyenaraikan masalah utama agar diselesaikan terlebih dahulu.

Refleksi dan perancangan masa depan yang akan diaplikasikan adalah membuat keputusan secara sistematik dan objektif. Data perlu diperolehi dan analisis data perlu dibuat berdasarkan fakta. Kutipan data dan laporan data perlu dikumpulkan bagi unit-unit tertentu seperti Unit Disiplin dalam kes salah laku disiplin di atas. Maka setelah analisis dibuat, sudah pasti sebarang tindakan pencegahan salah laku atau penambahbaikan kes disiplin akan menjadi lebih baik. Selain daripada itu, penambahbaikan yang boleh dibuat dalam pembangunan organisasi sekolah dengan menjajarkan semula KPI dan hala tuju sekolah agar bertepatan dengan iklim dan budaya sekolah. Penambahbaikan ini boleh dilaksanakan melalui perbincangan dalam mesyuarat pengurusan dan pentadbiran. Sesuatu hala tuju yang dibuat hendaklah realistik dan mampu dicapai oleh semua warga sekolah.

ii. Pembentangan Eksekutif

Lima (5) pembentangan eksekutif telah dilaksanakan sepanjang kursus NPQEL Versi 2018. Dapatan yang diperolehi dalam aktiviti ini adalah pendedahan sebenar pelaksanaan Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Pembentangan eksekutif ini dapat mendedahkan peserta kepada konsep sebenar TS25 yang melibatkan aspek pemimpin berkesan, guru berkualiti dan sokongan Persatuan Ibubapa dan Guru (PIBG) dalam mewujudkan iklim pembelajaran bermakna. Pendedahan kepada TS25 dipersembahkan dalam bentuk perbincangan dalam kumpulan, perbincangan dengan penyelia dan persembahan individu. Pendedahan kepada pelaksanaan TS25 telah memenuhi kompetensi memimpin pembelajaran dalam domain mencemerlangkan organisasi. Perkara ini dapat dibuktikan melalui pelbagai program intervensi yang dipersembahkan oleh peserta NPQEL dalam memimpin pembelajaran di sekolah melalui matlamat mewujudkan persekitaran bermakna dan guru yang berkualiti.

Dapatan daripada persembahan eksekutif diperolehi melalui analisis terhadap sekolah yang bermasalah dalam bahan stimulus. Perkara ini selari dengan kompetensi membangun kapasiti bagi domain mencemerlangkan organisasi. Analisis terhadap masalah guru, pembelajaran di sekolah dan masalah personal pentadbir dan guru membolehkan solusi jangka pendek dan jangka panjang dikemukakan.

Pelbagai kaedah mengatasi masalah dilaksanakan berdasarkan situasi sekolah yang dikemukakan sama ada berkaitan masalah guru, budaya sekolah mahu pun kompetensi kepimpinan pemimpin sekolah. Refleksi dan perancangan masa depan yang kita dapat simpulkan adalah setiap masalah personal guru dan pembelajaran di sekolah harus ditangani dengan baik. Guru Besar atau Pengetua, harus memainkan peranan mengubah kelemahan pembelajaran dan masalah guru-guru di sekolah. Peraturan dan prosedur harus diutamakan dan pembangunan sumber manusia harus diberi penekanan. Masalah pembelajaran juga boleh ditingkatkan melalui Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC). Guru-guru novis dapat dibangunkan keterampilan professional melalui tunjuk ajar, simulasi dan pembinaan modul.

Learning Walk dalam TS25 juga boleh digunakan untuk mengatasi masalah guru di sekolah, berpandukan isu-isu yang dibangkitkan berkenaan amalan PA21, isu personal guru bermasalah dan pengurusan kurikulum. Sesi bersemuka dengan guru boleh digunakan untuk memimpin dan membimbing guru-guru menjadi lebih berkualiti. Kursus dalaman berkaitan penggunaan kepelbagaian sumber dan kaedah dalam PdPc boleh dilaksanakan untuk mempertingkatkan kemahiran dan kecekapan guru-guru dalam melaksanakan kepimpinan instruksional di bilik darjah.

Pemimpin sekolah perlu melihat idea dan cadangan daripada pihak bawahan yang terdiri daripada guru dan staf. Hal ini berkait rapat dengan penyelesaian masalah terhadap isu-isu kritikal di sekolah. Sumbang saran bersama guru-guru boleh dilaksanakan secara personal atau pun dalam bentuk kumpulan. Muhd Mansur Abdullah (1998) berpendapat, kaedah sumbang saran selalunya digunakan bagi memahami dan mendiagnosis sesuatu masalah dengan tujuan mengurangkan pergantungan terhadap pemimpin sekolah dan menggalakkan penglibatan yang menyeluruh. Adalah penting kepada pemimpin sekolah menggunakan kaedah ini

dalam mewujudkan rasa kebersamaan dan komitmen terhadap kerja di sekolah.

iii. **Jalinan Pintar Korporat (JPK)**

Dapatan yang dapat diperolehi melalui aktiviti ini adalah pengalaman mewujudkan jalinan dan jaringan di sekolah di SK Dato' Wan Kemara di Changlun Kedah. Aktiviti ini mematuhi kompetensi membina jaringan dan jalinan dalam domain mencemerlangkan organisasi. Program motivasi yang diadakan melibatkan sekolah berdekatan dan agensi luar seperti Majlis Daerah Kota Setar, Perodua dan agensi swasta lain dapat meningkatkan pencapaian murid dan menjalin hubungan baik dengan agensi berkaitan. Program motivasi yang dilaksanakan seperti program motivasi, ceramah kerjaya dan pertunjukan motosikal berkuasa besar dapat diadakan dengan harmoni. Agensi yang terlibat juga memberikan sumbangan dana RM3000 untuk program pembelajaran murid di sekolah.

Selain daripada itu, program jalinan pintar korporat ini juga menuntut kompetensi kepimpinan yang tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah. Perkara ini dinyatakan dalam kompetensi berkepemimpinan dalam domain berketerampilan. Guru Besar mesti mempunyai keupayaan untuk memimpin pelbagai pihak secara bersama dalam merealisasikan idea dan mencapai matlamat organisasi. Dapatan yang diperolehi daripada aktiviti JPK ini, dapat membina komunikasi berkesan dalam kalangan guru-guru, murid-murid dan semua pihak yang terlibat. Hal ini diperlihatkan melalui mesyuarat yang diadakan serta taklimat kepada guru-guru dan agensi yang terlibat dalam JPK. Andainya komunikasi tidak berkesan, program JPK tidak akan berjaya dilaksanakan. Adalah penting untuk memastikan bahawa program dapat dilaksanakan dengan jayanya tanpa sebarang halangan. Persiapan sepanjang program jalinan pintar korporat amat penting untuk membuat penambahbaikan pada setiap masa sebelum program berlangsung.

Refleksi dan perancangan masa depan yang boleh diaplikasikan adalah perancangan yang teliti sebelum program jaringan dan jalinan dibuat di peringkat sekolah. Taklimat dan mesyuarat bersama dengan pihak terlibat termasuk agensi luar perlu dilakukan untuk memastikan kelancaran program yang dilaksanakan. Impak program JPK ini dapat membangunkan situasi pembelajaran dan memberi motivasi kepada murid-murid. Program JPK tidak dapat dijayakan secara berkesan jika dibuat secara sambil lewa dan bersahaja. Pengurus program perlulah mensasarkan impak yang hendak dicapai terhadap kumpulan sasaran iaitu murid-murid dalam aktiviti pembelajaran mereka.

iv. **Perantisan 2**

Tempoh masa selama enam (6) minggu (18 hari) perlu dilalui oleh peserta di sekolah perantisan 2. Sepanjang perantisan ini, peserta melaksanakan *job shadowing* dengan membuat analisis persekitaran, menjana strategi, memilih strategi, melaksanakan strategi dan memberi maklum balas serta penambahbaikan melalui langkah intervensi (rawatan) yang dilaksanakan. Seseorang pemimpin sekolah perlu merancang dan membuat analisis persekitaran bagi mengenal pasti isu-isu strategik yang perlu ditangani. Pemimpin sekolah mestilah faham hala tuju organisasi yang hendak dibawa dalam mewujudkan kecemerlangan organisasi. Pengalaman dalam

membuat analisis dan menjalankan program intervensi telah memberikan banyak manfaat terhadap kerja buat di sekolah sebagai pemimpin sekolah.

Saya telah belajar daripada Guru Besar P2 bahawa ketika menjalankan tugas memimpin sekolah, langkah utama adalah berfikir strategik, membuat tinjauan dan membuat analisis terhadap masalah semasa di sekolah. Setelah itu, pemimpin sekolah perlu merangka pelan strategik dan memilih strategi yang hendak dilaksanakan. Masalah utama dalam kalangan guru-guru adalah amalan pengajaran dan pembelajaran yang masih kurang berkesan di bilik darjah. Penyelesaian masalah yang diambil ialah menjayakan kaedah Pembelajaran Abad Ke-21 bagi menggalakkan penglibatan aktif murid melalui penggunaan aplikasi 'quizizz' oleh murid-murid.

Marzano, Waters dan Mc Nulty (2005), dalam buku "*The effective school administrator must help staff members think of old problems in new ways (intellectual stimulation)*" telah menyatakan bahawa untuk memimpin perubahan, seseorang pemimpin sekolah mesti mengupaya guru-guru untuk berfikir dalam cara baharu yang secara sistematiknya memberi rangsangan intelektual kepada guru-guru. Cara ini mestilah diterima dengan baik oleh guru-guru berdasarkan penjelasan penggunaan e-pembelajaran oleh pentadbir dan kursus penggunaan 'quizizz' yang telah diadakan bersama dengan pensyarah Institut Pendidikan Guru Malaysia, Kampus Kota Bharu.

Dapatan P2 berjaya mengupaya guru-guru dan jawatan kuasa untuk melaksanakan program intervensi. P2 yang diikuti juga telah memahirkan saya dalam membuat keputusan sekali gus berjaya mencapai kompetensi tahap empat (4) ketika pentaksiran. Guru-guru juga didedahkan kepada penggunaan 'quizizz' dalam e-pembelajaran dan dapat diaplikasikan kepada murid-murid ketika mengendalikan PdPc bagi mewujudkan suasana yang lebih menarik dan melibatkan pembelajaran aktif.

Semua guru diberi pendedahan secara simulasi penggunaan 'quizizz' sebelum program intervensi sebenar diaplikasikan. Guru-guru Panitia Matematik telah dipilih sebagai kumpulan rawatan penggunaan 'quizizz' dengan menyusun beberapa sesi PdPc mata pelajaran matematik sebelum program intervensi sebenar dilaksanakan. Refleksi dan perancangan masa depan apabila saya dilantik sebagai pemimpin sekolah adalah membuat perubahan terhadap pembelajaran di sekolah, menggunakan kaedah terkini dalam pembelajaran bagi meningkatkan kualiti PdPc serta memberi impak kepada pencapaian murid dalam peperiksaan. Perubahan ini dibuat hasil pemikiran strategik dengan membuat analisis keperluan, meningkatkan pencapaian sekolah dalam peperiksaan dan juga sahsiah murid.

Pada masa hadapan, pemimpin sekolah boleh membuat analisis secara berterusan apabila berhadapan dengan masalah. Halangan dalam organisasi sekolah harus diselesaikan satu demi satu agar hala tuju sekolah dapat diterjemahkan dengan lebih jelas. Pemimpin sekolah harus berkemahiran mengenal pasti masalah di sekolah mengikut situasi. Sekolah tidak akan mencapai tahap kesempurnaan, visi dan misi sekolah tanpa membuat analisis persekitaran dan mengenal isu-isu strategik. Pengurusan secara objektif (*Management by Objective*) boleh dilaksanakan dalam setiap unit di sekolah. Justeru pemimpin sekolah dan pasukannya perlu berkemahiran dengan pengumpulan data dan bertindak berasaskan fakta. Semua ini harus ditepati dalam usaha mencapai objektif menjadi pemimpin sekolah berprestasi tinggi.

iv. Lawatan Penandaarasan Ke Institusi Swasta (LPIS)

Lawatan Penandaarasan ke Institusi Swasta (LPIS) merupakan aktiviti lapangan secara kumpulan ke institut swasta yang telah dikenal pasti. Hotel Darul Aman yang jauhnya sekitar 1 km dari IAB Utara telah dipilih untuk menjayakan program ini. Dapatan utama yang diperolehi daripada lawatan ini, adalah sistem analisis penilaian prestasi pekerja, di mana pekerja harus mengisi borang penilaian staf. Dapatan ini mematuhi kompetensi membuat keputusan dalam domain menerajui perubahan. Seseorang pekerja akan diberi bonus tahunan, kenaikan pangkat dan kenaikan gaji jika menunjukkan prestasi tinggi dalam perkhidmatan manakala pekerja yang tidak menunjukkan prestasi kerja akan menerima sedikit sahaja kenaikan gaji tahunan mereka.

Selain daripada itu, pekerja hotel perlu menunjukkan keterampilan tinggi kepada pelanggan yang berkunjung ke hotel iaitu mempunyai kompetensi berkomunikasi berkesan dalam domain berketerampilan. Muhd Mansur Abdullah (2002) dalam bukunya "Komunikasi Dalam Pengurusan", bersetuju bahawa komunikasi berkesan memerlukan kemahiran teknikal dan penggunaan komunikasi secara meluas. melibatkan proses menjalankan proses interaksi dengan orang lain dan kemahiran menganalisis data. Semua pekerja memberi senyuman mesra kepada pelanggan hotel. Komunikasi berkesan dapat diamati melalui ucapan mesra, membantu pelanggan dan memberikan pamflet perkhidmatan hotel serta bertanya khabar di kaunter.

Refleksi dan perancangan masa depan yang dapat dibuat dalam pembangunan organisasi sekolah adalah memberikan layanan baik kepada semua guru untuk mencapai objektif organisasi tanpa mengambil kira masalah yang dihadapi. Dengan memberikan layanan yang baik, semua warga sekolah akan merasai kebersamaan dalam mencapai hala tuju dan objektif sekolah. Selain daripada itu, pemimpin sekolah perlu kerap melakukan pertemuan dengan guru-guru secara formal atau tidak formal bagi mengetahui masalah guru-guru sama ada masalah di sekolah atau masalah lain yang mengganggu pengajaran dan keterlibatan guru di sekolah. Perlu diingat bahawa guru-guru juga harus dilayan dengan efektif. Segala idea dan cadangan daripada para guru perlu dipertimbangkan dan diambil kira dalam melaksanakan tugas mereka di sekolah. Ini akan mewujudkan budaya kerja yang positif di sekolah.

PENUTUP

Program NPQEL yang melibatkan aktiviti bersemuka, berkumpul atau lapangan menyumbang peranan penting kepada kejayaan PGB selepas kursus NPQEL Versi 2018 tamat. Aktiviti yang dilaksanakan kesemuanya mematuhi 10 kompetensi dalam empat (4) domain kompetensi yang dinyatakan sebelum ini. Kejayaan program dan aktiviti yang dihayati oleh peserta menampakkan potensi mereka untuk dilantik sebagai pemimpin berprestasi tinggi apabila ditempatkan di sekolah nanti. Aplikasi terhadap apa yang telah dipelajari dalam pencarian ilmu melalui pembacaan, menjawab soalan e-NPQEL, pembentangan dan aktiviti lapangan memberi pengalaman baharu dan penghayatan terkini elemen kepimpinan

sebagai pemimpin sekolah. Pemimpin yang berketerampilan dan berprestasi tinggi hendaklah berfikiran strategik, menerajui perubahan, membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, membangun kapasiti dan membina jaringan serta jalinan. Semua kompetensi yang telah dipelajari hendaklah diamalkan dalam usaha membawa kecemerlangan organisasi. Kesemua ini terhasil daripada pengalaman, penghayatan dan penglibatan saya dalam Program NPQEL Versi 2018.

RUJUKAN

Drucker, P.F., 1986, *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Fitzhenry & Whiteside Ltd., Toronto

Grace, Gerald (Prof), 2005, *School Leadership ,Beyond Education Management*, Routledge Printing, London

Jaafar Muhammad, 1993, *Asas Pengurusan, Edisi ke-2*, Kuala Lumpur: Fajar Bakti.

Marzano, Robert J.; Waters, Timothy and McNulty, Brian A., 2005, *School Leadership that Works*, Mid-continent Research For Education & Learning, Aurora, Colorado, USA.

Muhd. Mansur Abdullah, 2002, *Komunikasi Dalam Pengurusan*, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah Azza wa Jalla kerana dengan limpah kurnia Nya, penulisan dan penerbitan buku Metamorfosis Kepimpinan yang merupakan koleksi penulisan karya terpilih peserta Kursus Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan bagi Ambilan 1 tahun 2018 telah berjaya direalisasikan. Semuanya ini tidak akan dapat dihasilkan tanpa kerjasama dan komitmen pelbagai pihak yang membantu mempercepatkan proses penerbitan ini berjaya dilancarkan sepenuhnya. Justeru, Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan (PDSP), Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua yang terlibat dalam menjayakan penulisan ini, khususnya kepada:

YBrs. Dr. Zainal Alam bin Hassan
Pengarah Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia

YBrs. En. Mazlan bin Samsuddin
Timbalan Pengarah Khidmat Profesional, Institut Aminuddin Baki

YBrs. Puan Mistirine binti Radin
Timbalan Pengarah Khidmat Latihan, Institut Aminuddin Baki

YBrs. Pn. Norihan binti Mohamed Naim
Pendaftar Institut Aminuddin Baki,

Semua Pengarah Cawangan Institut Aminuddin Baki,
Semua Ketua Pusat dan Ketua Jabatan

Semua panel penilai telah bersidang dalam beberapa siri bagi memilih karya yang akan diterbitkan seterusnya membuat penyuntingan, pemurnian dan pemantapan bagi memelihara kualiti penerbitan buku ini.

Semua Pensyarah Pembimbing, Pentaksir, Pegawai Rujuk dan Urus Setia NPQEL dan Penyuntingan Karya Terpilih.

Semua Guru Besar/Pengetua Mentor yang terlibat berkongsi idea dan memberi bimbingan kepada para peserta semasa program P1 dan P2,

Semua agensi swasta dan korporat yang turut sama memberikan sumbangan serta membuat jalinan ketika aktiviti JPK dan LPIS

Sepuluh peserta yang terpilih dalam penulisan buku Metamorfosis Kepimpinan dengan pelbagai idea membina dan memberi inspirasi kepada usaha menjadi pemimpin berprestasi tinggi selaras dengan anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025)

Serta semua pihak yang turut memberi sumbangan dan kerjasama dalam penghasilan buku ini baik secara langsung mahupun tidak langsung.