

HALUAN KERJA PENDIDIKAN

MERELISASIKAN AGENDA TRANSFORMASI NEGARA



HALUAN KERJA PENDIDIKAN

MERELISASIKAN AGENDA TRANSFORMASI NEGARA

DATO' ABD. GHAFAR MAHMUD
Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia

KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA
2011

Penerbit

Kementerian Pelajaran Malaysia
Blok E8, Kompleks Kerajaan Parcel E,
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan,
62604 Putrajaya.
Laman web: <http://www.moe.gov.my>
E-mel: kpkpm@moe.gov.my

Pengurus Penerbitan

Majlis Buku Kebangsaan Malaysia
Aras 1, No. 2251, Jalan Usahawan,
63000 Cyberjaya.
Laman web: <http://www.moe.gov.my/mbkm>
E-mel: mbkm@moe.gov.my

Hak Cipta

Kementerian Pelajaran Malaysia, 2011
Tidak boleh dikeluarkan ulang tanpa izin bertulis daripada Ketua
Pengarah Pelajaran Malaysia.

ISBN 978-983-43018-3-5

Pencetak

Cepat Cetak Sdn. Bhd.
No. 8, Jalan Sri Kenari 9,
Taman Sri Kenari.
43000 Kajang, Selangor
Tel. : 03-8733 6216 Faks : 8737 8200

KANDUNGAN

	Prakata	vii
1	Pendahuluan Hala Tuju 2010—2012 Retrospeksi Daya Saing Ekonomi Pendapatan Tinggi Kelestarian Jati Diri	1
2	Agenda Transformasi Negara 1Malaysia: Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan Program Tranformasi Kerajaan Program Transformasi Ekonomi Rancangan Malaysia Kesepuluh	21
3	Tuntutan Terhadap Jentera Pendidikan Responsif Terhadap Fenomena Baharu Menempa Juara Perubahan Prinsip Kerja X-PLUS Merealisasikan Gagasan 1Malaysia: Rakyat Didahulukan Merealisasikan Gagasan 1Malaysia: Pencapaian Diutamakan	35
4	Mengangkat Profesionalisme Kaum Guru Watak Profesional Guru Profesional Guru Mengajar Murid Berfikir Profesional Guru Belajar Sepanjang Hayat Ketua Guru Berkelayakan dan Terlatih	111
5	Penutup: Daripada Agenda Kepada Inisiatif	123



PRAKATA

Kerajaan menggarap falsafah 1Malaysia demi kelestarian negara dan bangsa Malaysia merdeka, maju dan berdaya saing, jentera kerajaan merencana pelan strategik menterjemah falsafah tersebut kepada inisiatif, program dan tindakan.

Kerajaan juga telah menentukan hala tuju negara bagi meningkatkan kemajuan rakyat, justeru jentera kerajaan perlu merangka haluan kerja demi mencapai hala tuju tersebut. Usaha -usaha murni kerajaan perlu dilaksanakan dengan perancangan yang sistematik dan menggembelng segala kekuatan serta memanfaatkan segenap sumber semaksimumnya.

Inilah inti pati gagasan pemikiran dan tekad bekerja Dato' Abd. Ghafar Mahmud, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia, dalam buku *Haluan Kerja Pendidikan – Merealisasikan Agenda Transformasi Negara*.

Gagasan pemikiran bagi menyatukan tumpuan warga profesional Kementerian Pelajaran Malaysia supaya berupaya bangun sederap dan bergerak seiringan dengan agenda transformasi negara menerusi pembinaan modal insan berpengetahuan aras tinggi, berpemikiran aras kreatif, berkemahiran aras inovatif, berjiwa patriotik dan bersahsiah mulia.

Tekad bekerja bagi membentuk pasukan pendidik yang efisien dan efektif sangat penting bagi mencapai hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Usaha-usaha yang gigih dituntut bagi merealisasikan hasrat sistem pendidikan kebangsaan, pendemokrasian pendidikan berkualiti, aspirasi 'Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan', dan tanggungjawab merealisasikan Program Transformasi Kerajaan (GTP) yang merangkumi komponen yang dinyatakan dalam Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dan Bidang Ekonomi Negara (NKEA).

Sesungguhnya gagasan pemikiran dan tekad bekerja para pendidik akan memperlihatkan keikhlasan mereka mengangkat darjat profesionalisme perkhidmatan keguruan. Tindakan ini merupakan gambaran komitmen para pendidik terhadap wawasan murni Kerajaan dalam meneruskan perjuangan membina negara bangsa yang bersatu padu, beridentiti nasional, berintegriti, demokratik, maju dan makmur. Untuk menghadapi cabaran globalisasi yang semakin sengit para pendidik hendaklah mampu menghasilkan modal

insan berdaya saing dan berdaya juang.

Kesungguhan dan komitmen para pendidik negara ini merupakan petunjuk bahawa hasrat rakyat dan aspirasi Kerajaan bagi menjadikan Malaysia negara maju berekonomi pendapatan tinggi menjelang tahun 2020 akan menjadi kenyataan. Insya Allah.

TAN SRI DATO' HAJI MUHYIDDIN BIN HAJI MOHD YASSIN,
Timbalan Perdana Menteri Malaysia
merangkap Menteri Pelajaran Malaysia.

Putrajaya,
28 Mac 2011.

'Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai melakukan suatu kebaikan, kerjakanlah dengan bersungguh-sungguh kebaikan yang lain, dan hanya kepada Tuhanmu kamu bergantung harap.'

AL-QURAN, 94: 5-8

1

PENDAHULUAN

Hala Tuju 2010—2012

Pucuk pimpinan Kementerian Pelajaran Malaysia Yang Amat Berhormat Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Haji Mohd Yassin, Timbalan Perdana Menteri Malaysia merangkap Menteri Pelajaran Malaysia, dalam ucapan dasar *Persidangan Perkembangan Baru Dalam Pendidikan 2010—2012* pada 28 Oktober 2009 telah membentangkan hala tuju jentera pendidikan negara seperti berikut:

Pertama — merealisasikan matlamat asas pendidikan membentuk sahsiah insan melalui penerapan nilai-nilai murni ke dalam jiwa peribadinya agar ia menjadi insan yang baik (*rijālan sālihan finafsih*);

Kedua — merealisasikan hasrat sistem pendidikan kebangsaan membentuk modal insan yang

menguasai ilmu dan kemahiran dan memiliki keperibadian insan yang mulia untuk memajukan ekonomi negara; dan

Ketiga — merealisasikan aspirasi '1Malaysia – Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan' dengan melakukan transformasi dan pembaharuan pendidikan ke arah pencapaian matlamat berikut:

- Mempertingkatkan akses kepada pendidikan berkualiti;
- Menyempurnakan tanggungjawab Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) komponen pendidikan: meningkatkan kadar penyertaan murid prasekolah sebanyak 20 peratus pada akhir tahun 2012, memantapkan penguasaan literasi dan numerasi murid, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi, dan meningkatkan profesionalisme pengurusan dan kecemerlangan sekolah; dan
- Menyempurnakan tanggungjawab Bidang Keberhasilan Utama Kementerian Pelajaran Malaysia — memperkasakan pendidikan vokasional dan kemahiran, dan memastikan semua sekolah mendapat bekalan elektrik 24 jam.

Selanjutnya beliau menegaskan:

‘... bahawa kesemua sasaran yang ditetapkan ini adalah sesuatu yang realistik dan boleh dicapai. Soalnya ialah sejauh mana kita sebagai warga pendidik bersedia untuk berusaha dengan gigih dan istiqamah dalam mencapai sasaran meningkatkan kualiti pendidikan negara. Bak kata pepatah, kalau tidak dipecahkan ruyung manakan dapat sagunya.

Oleh itu, pelaksanaan NKRA menuntut amalan budaya kerja cemerlang, sikap kebertanggungjawaban dan semangat mujahadah setiap daripada kita untuk melakukan yang terbaik demi nusa dan bangsa.

Justeru, tugas besar yang menanti warga pendidik ialah untuk menjayakan transformasi dan pembaharuan pendidikan dengan satu hasrat dan satu tekad bagi meningkatkan mutu pendidikan negara.

Ini adalah satu amanah besar yang tergalas di bahu kita semua. Untuk itu, seluruh warga pendidik perlu saling bantu membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mulia ini, dengan hasrat

untuk menghasilkan kejayaan secara kolektif. Yang berat sama dipikul, yang ringan sama dijinjing.¹

Retrospeksi

Dalam konteks pelaksanaan tugas dan tanggungjawab mulia tersebut, tujuh belas tahun yang lalu, Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia Tan Sri Dato' Dr. Wan Mohd Zahid bin Mohd. Noordin menutup ucapan dasar beliau dalam *Persidangan Pendidikan Nasional Pertama* di Institut Aminuddin Baki dengan ungkapan berikut:

'Cita-cita dan matlamat negara bangsa telah ditetapkan dalam Wawasan 2020. Hasrat kita juga telah diungkapkan dalam Falsafah Pendidikan Negara. Yang perlu dilakukan ialah untuk kita menyempurnakan hasrat dan mencapai matlamat. Dalam hubungan ini sistem tampil menjadi wadah dan wahana yang terpenting. Ini bermakna amanah dan harapan yang dipikulkan di atas pundak kita amat besar sekali.

Justeru pilihan yang ada pada kita ialah untuk menerima amanah ini dan menyempurnakannya

¹ Teks Ucapan Yang Amat Berhormat Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Haji Mohd Yassin Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pelajaran Malaysia di Majlis Perasmian Persidangan Perkembangan Baru Dalam Pendidikan 2010—2012. Teks penuh boleh dicapai dalam portal rasmi Kementerian Pelajaran Malaysia <<http://www.moe.gov.my/index.php?id=25&aid=433>>

dengan baik. Walau bagaimanapun untuk menjamin amanah ini terlaksana dan harapan terakbul, kita perlu menilai dan memperbaiki diri, cara bekerja dan juga sistem *delivery* agar semuanya berada dalam keadaan baik dan “*top gear*”.²

Intipati seruan beliau ialah setiap pendidik menilai dan memperbaiki diri, menilai dan memperbaiki cara bekerja, menilai dan memperbaiki sistem penyampaian pendidikan demi merealisasikan aspirasi besar ‘negara maju menjelang tahun 2020’ yang tergarap dalam Wawasan 2020, yang menjadi agenda utama Kerajaan bermula pada tahun 1991.

Dua dekad telah berlalu dan sembilan tahun lagi fajar 2020 akan menjelma. Warga dunia, khususnya warga negara perindustrian maju, bergerak pantas dalam semua arah kehidupan manusia, bersama-sama dengan fenomena globalisasi, fenomena teknologi digital, anjakan daripada ekonomi pembuatan kepada ekonomi perkhidmatan, anjakan daripada daya upaya mesin kepada daya upaya minda, daripada kreativiti kepada imaginasi, daripada invensi kepada inovasi. Semuanya tiada lain matlamatnya, kecuali mempertingkatkan daya saing demi menjuarai segala persaingan dan menguasai segala medan kehidupan.

² Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin, *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian* (1993). Muka surat 49—50.

Daya Saing

Inilah fenomena baru yang didepankan kepada kita — daya saing, *competitiveness*. Dalam bahasa ekonomi, daya saing bermaksud kemampuan menghasilkan produk atau perkhidmatan yang kualitasnya lebih tinggi dan harganya lebih rendah daripada produk atau perkhidmatan pesaing, dan mendatangkan pulangan pelaburan yang lebih besar. Dalam bahasa pengurusan, daya saing adalah natijah daripada produktiviti.

Salah satu elemen utama produktiviti ialah inovasi. Inovasi menuntut kehadiran tenaga otak, ketajaman daya fikir, kekuatan daya imaginasi, dan kreativiti. Inilah titik pertemuan antara daya saing dengan pendidikan, pembelajaran, sekolah dan bilik darjah.

Titik pertemuan inilah yang mendorong Amerika Syarikat (USA), negara yang sudah sedia maju, negara yang ekonominya tergolong dalam ‘ekonomi pendapatan tinggi’, mengambil inisiatif mempertingkatkan daya saingnya menerusi pendidikan. Ikhtiar terkini negara kuasa besar itu ialah untuk menyediakan asas bagi kemakmuran jangka panjang dengan melabur dalam pendidikan. Beginilah bunyinya *guiding principles* dalam *American Recovery and Reinvestment Act 2009* yang telah diluluskan oleh Kongres USA:

*'Providing a high-quality education for all children is critical to America's economic future. Our nation's economic competitiveness and the path to the American Dream depend on providing every child with an education that will enable them to succeed in a global economy that is predicated on knowledge and innovation ... America's public schools to deliver a 21st Century education that will prepare all children for success in the new global workplace, ... promoting world-class academic standards and a curriculum that fosters critical thinking, problem solving, and the innovative use of knowledge to prepare students for college and career.'*³

Ekonomi Pendapatan Tinggi

Keperluan mengekalkan tahap daya saing menjadi semakin mendesak kepada negara yang berhasrat menyertai kelab negara-negara berekonomi pendapatan tinggi. Berdasarkan klasifikasi Bank Dunia, pada masa ini, antara negara rantau Asia Pasifik yang sudah mencapai status ekonomi pendapatan tinggi ialah Australia, Brunei, Korea Selatan, New Zealand, Singapura dan Taiwan.

Bagaimanakah Korea Selatan, yang pernah dijajah oleh Jepun, yang menderita sengsara akibat Perang Korea

³ <<http://www.whitehouse.gov/issues/education/>> (25/11/2010)

dan sekian lama terjebak dalam pergolakan politik di semenanjung Korea, melonjakkan ekonominya sehingga tersenarai dalam kelab negara-negara berekonomi pendapatan tinggi Bank Dunia? Lebih empat dekad yang lalu, sarjana ekonomi Universiti Korea, Profesor Jong-Wha Lee, membentangkan jawapan kepada persoalan tersebut menerusi kertas kajian beliau, *Economic Growth and Human Development in the Republic of Korea, 1945-1992*⁴, yang diterbitkan dalam *Human Development Reports 1997*.

Sarjana tersebut menurunkan catatan berikut sebagai abstrak kertas kajian itu: ‘... *Korea’s economic growth has benefitted from the education level of its human resources, which have played a key role in absorbing advanced technology from the developed countries.*’

Seterusnya beliau berkata: ‘*One of the most surprising characteristics of Korean development is that the nation has accumulated a stock of educated work-force at an unprecedented rate.*’

Kata sarjana itu lagi: ‘*Korea has achieved the largest increase in human capital stock — in terms of absolute level of average years of schooling — over the last three decades (1960—1990). Although a number of economies, such as Botswana, Hong Kong, Singapore and Taiwan, have achieved income growth rates as high as that of*

⁴ <http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr1997/papers/jong-wha_lee.pdf> (25/11/2010)

Korea, none of them has achieved educational growth comparable to that of Korea. For instance, in 1960 Singaporean adults as a whole had 4.3 schooling years, just as many as Koreans had, but their mean years of schooling climbed to only 6.1 years in 1990, compared to 9.9 years in Korea.'

Purata tahun persekolahan rakyat dewasa Korea Selatan pada tahun 2010, sebagaimana yang dilaporkan dalam *Human Development Index 2010*⁵ terbitan United Nations Development Programme, ialah 11.6 tahun. Bagi Malaysia, nilainya ialah 9.5 tahun — lebih sepuluh tahun di belakang Korea Selatan. (Sepuluh tahun yang lalu, tahun 2000, purata tahun persekolahan bagi rakyat dewasa Korea Selatan ialah 10.6 tahun.)

Selanjutnya Profesor Jong-Wha Lee mencatatkan: *'The development of education in Korea shows another notable feature: a superb quality of education. Although it is very difficult to measure the quality of education and even more difficult to make cross-country comparisons, schooling quality is often measured by the scores of internationally comparable tests of pupils' achievement in cognitive skills such as numeracy, literacy and scientific reasoning. Evidence shows that test scores of cognitive achievement are highly correlated to future earnings of students.*

⁵ <<http://hdr.undp.org/en/statistics/>> (25/11/2010)

Beliau seterusnya memetik laporan ujian penguasaan mata pelajaran sains dan matematik dalam kalangan murid berusia 13 tahun dari 19 negara kelolaan International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) tahun 1991. Laporan itu memaparkan pencapaian cemerlang murid-murid Korea Selatan — tempat pertama dalam ujian mata pelajaran sains dan tempat kedua dalam mata pelajaran matematik. Berdasarkan fakta tersebut, Profesor Jong-Wha Lee berkata: *‘Judged from this measure of schooling quality, Korea seems to have accumulated well educated human capital, at least at primary and secondary levels, compared to most of the countries in the world.’*

Rumusan Profesor Jong-Wha Lee terhadap dapatan kajian beliau ialah: *‘It is noted that economic growth and human development have been closely related and interacted with each other throughout periods of high economic growth. First of all, human capital is considered one of the major factors in explaining Korea’s remarkable economic growth. The contribution of human capital to growth goes beyond that indicated by conventional growth accounting because the abundant well-educated human resources have been playing a key role in the absorption of advanced technology from developed countries and thereby bringing about Korea’s high levels of technological progress.’*

Pemerhatian sarjana Universiti Korea itu ada kewajarannya. Kehadiran modal insan aras tinggi bukan sahaja diperlukan dalam ekonomi berasaskan pengetahuan, malah merupakan faktor kritikal dalam perkembangan satu lagi keperluan asas pertumbuhan ekonomi — teknologi. Teknologi tidak seperti fauna dan flora dalam belantara yang bertumbuh dan berkembang tanpa campur tangan manusia. Teknologi menuntut campur tangan manusia yang terdidik, terlatih, kreatif, inventif dan inovatif bagi mengekalkan kebolegunaannya dalam gerakan memajukan ekonomi dan memakmurkan umat manusia. Dengan kata-kata lain, modal insan merupakan faktor penentu kepada pertumbuhan produktiviti yang menjadi prasyarat kepada penjanaan ekonomi pendapatan tinggi.

Selain daripada daya upaya memperkembang dan mempermaju teknologi, modal insan aras tinggi juga berkebolehan mencerna dan mengadaptasikan teknologi yang dibawa masuk dari negara-negara industri maju. Pencernaan teknologi, adalah satu lagi elemen yang dapat merangsang pertumbuhan ekonomi, khususnya ekonomi negara sedang membangun seperti Malaysia. Hanya modal insan aras tinggi yang dapat mencerna dan mengadaptasi asas-asas pengetahuan yang datang bersama-sama dengan pelbagai perkakasan moden dan teknologi canggih yang diimport. Hanya modal insan aras tinggi yang berupaya memanipulasi dan mengembangkan idea-idea dan asas-asas pemikiran yang tersembunyi dalam segenap

peralatan dan mesin yang dibeli dari negara-negara anggota kelab ekonomi pendapatan tinggi.

Tanpa kehadiran mereka, tanpa kehadiran modal insan aras tinggi, tanpa kehadiran k-pekerja, kita selamanya menjadi pengguna yang hanya mampu menikmati faedah jangka pendek daripada penggunaan perkakasan dan teknologi tersebut. Kita selamanya juga akan bergantung kepada tenaga otak dan daya inovatif modal insan negara-negara maju. Selama-lamanya negara kita menjadi pembeli teknologi dan penimbun perkakasan. Selamanya kita terpaksa meneroka hasil-mahsul kurniaan Tuhan untuk menjadi tukaran dengan teknologi moden janaan otak manusia di negara maju.

Demikian rahsia pencapaian negara Korea Selatan. Seawal tahun enam puluhan, k-pekerja dan k-pengurusnya dihantar ke negara-negara maju untuk mempelajari dan memahami asas-asas ilmu dan asas-asas pemikiran yang terkandung dalam teknologi yang digunakan di negara-negara berkenaan. Seawal tahun enam puluhan mereka dihantar ke Scotland untuk menguasai pengetahuan berkenaan pembinaan kapal. Hari ini Korea Selatan bukan sahaja berupaya membina kapal dagang dan kapal perang untuk kegunaan sendiri, malah berupaya mengeksport kapal tangki, kapal pengangkut gas dan petroleum, kapal penumpang dan kapal perang kepada komuniti antarabangsa.

Ambil sahaja profil syarikat Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering Company Limited ⁶ sebagai misalan. Syarikat milik bangsa Korea ini bukan sahaja beroperasi di Seoul, malah menjalankan perusahaan di China, Romania dan Amerika Syarikat. Dengan kekuatan 31 ribu k-pekerja, syarikat ini bukan sahaja berupaya menghasilkan 80 buah kapal setahun, malah menyumbangkan pelantar dan perkakasan canggih bagi eksplorasi dan pengeluaran gas dan petroleum kepada masyarakat manusia sejagat. Perolehannya pada tahun 2010? Lebih daripada US\$3 bilion. Itulah sumbangannya kepada ekonomi berpendapatan tinggi Korea Selatan.

Malahan bangsa Korea juga berupaya menghasilkan *state-of-the-art technology* bertaraf dunia, terutamanya dalam bidang teknologi nuklear, teknologi angkasa lepas dan telekomunikasi.

Demikian impak modal insan aras tinggi hasil pendidikan dan persekolahan. Demikian juga konklusi sepasukan penyelidik yang diketuai oleh E. Borenszteina daripada International Monetary Fund terhadap persoalan '*How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth?*' yang diterbitkan dalam *Journal of International Economics* pada tahun 1998: '*The most robust finding of this paper is that the effect of foreign direct investment on*

⁶ <<http://www.dsme.co.kr/en/>> (25/11/2010)

economic growth is dependent on the level of human capital available in the host economy. There is a strong positive interaction between foreign direct investment and the level of educational attainment (our proxy for human capital).'⁷

Kelestarian Jati Diri

Human capital, modal insan, bukanlah mesin atau robot yang bekerja dalam loji perindustrian atau firma perkhidmatan. Modal insan adalah makhluk sosial yang dilahirkan oleh sejarah kemanusiaan yang panjang, berbudaya, berjati diri dan memikul tanggungjawab melestarikan peradaban bangsanya dan mengekalkan kedaulatan negaranya.

Modal insan tidak gersang sebagaimana modal fizikal. Modal insan memiliki kalbu, emosi, akal dan rohani. Dengan kalbu, insan dapat menerima petunjuk Ilahi dan mendapat intuisi. Dengan emosi, insan memiliki motivasi dan dorongan kemahuan untuk mencapai kejayaan demi kejayaan. Komponen akal pula mengupayakan insan menanggapi, menaakul, memahami dan menguasai ilmu serta menduga cabaran mendatang dan merencana strategi tindakan. Manakala komponen rohani menjadi pembeza antara insan dengan haiwan serta menjadi laluan

⁷ < <http://www.olemiss.edu/courses/inst310/BorenszteinDeGLee98.pdf> > (25/11/2010)

masuk sifat-sifat kemuliaan insan, keehsanan dan kebijaksanaan.

Modal fizikal hanyalah alat, modal insan memikul tanggungjawab. Tanggungjawab insan ialah untuk menyempurnakan hubungannya dengan Tuhan, diri sendiri, insan lain dan alam sekitar. Hubungan insan dengan Tuhan ialah penyerlahan dirinya sebagai hamba yang sentiasa bersyukur dan bertawakal. Manakala hubungannya dengan diri sendiri, insan lain dan alam sekitar ialah penyempurnaan tugasnya sebagai khalifah yang memimpin, mengurus, memajukan dan mensejahterakan kehidupan diri sendiri, tetangga, masyarakat dan negara, dan mengekalkan keseimbangan dan kelestarian alam sekitar.

Justeru Falsafah Pendidikan Kebangsaan mendeskripsikan tekad pendidikan nasional untuk menempa modal insan idaman seperti berikut:

‘Pendidikan di Malaysia adalah suatu usaha berterusan ke arah lebih memperkembang potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu untuk melahirkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani, berdasarkan kepercayaan dan kepatuhan kepada Tuhan. Usaha ini adalah bertujuan untuk melahirkan warganegara Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan,

berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberikan sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran keluarga, masyarakat dan negara.’⁸

Deskripsi modal insan inilah juga yang dimaksudkan oleh *Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar-Dasar Pelajaran*:

‘Untuk kepentingan pembangunan negara, tenaga rakyat yang diperlukan bukan sahaja perlu dilihat dari segi bilangan jenis pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki, bahkan perlu dilihat dari segi nilai-nilai disiplin yang perlu diterima.

Dari segi sikap, mereka jujur dan dedikasi terhadap kerja. Mereka bukan sahaja perlu cekap, bahkan perlu boleh berfikir dan bertindak dengan baik, sama ada secara sendiri mahupun secara beramai-ramai dengan berpandukan kepada punca-punca akhlak yang mulia.

Tegasnya, individu yang dilahirkan daripada sistem persekolahan negara perlu selaras dengan tujuan pembangunan kemanusiaan.’⁹

⁸ *Akta Pendidikan 1996*

⁹ *Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar-Dasar Pelajaran (1979)*. Muka surat 227.

Rasional pernyataan Jawatankuasa Kabinet itu ialah bangsa yang mulia dan negara yang kuat tidak semata-mata bergantung kepada keampuhan fizikal yang bercorak ekonomi dan teknologi. Keampuhan ekonomi dan kemajuan teknologi sahaja tidak mencukupi kerana bangsa dan negara Malaysia harus membangunkan kekuatannya dan merealisasikan identitinya berasaskan kerangka budaya, ilmu, pengetahuan, akhlak mulia, jati diri yang teguh, rasa pertanggungjawaban yang utuh, semangat patriotisme yang membara dan keberanian yang jitu.

Ringkasnya, modal insan yang diperlukan oleh negara ialah modal insan yang memiliki kelestarian jati diri, yakni bukan sahaja berketerampilan, berdaya fikir dan berdaya saing, malahan sentiasa berjuang demi mengekalkan kemerdekaan negara dan berusaha berterus-terusan demi mengatasi segala kelemahan, dan melangkaui segala batasan dan hambatan kemajuan, serta menyeberangi sempadan yang menghambat kreativiti dan inovasi. Inilah modal insan yang konstruktif dan yang berkecimpung dalam arena penyelesaian masalah manusia sejagat.

Ini bermakna modal insan keluaran pendidikan dan persekolahan kita wajib memiliki keupayaan dan kemampuan menanggapi masalah, memahami dan mencerakini masalah, merencana dan merumus jalan penyelesaian masalah, melaksanakan dan memantau

HALUAN KERJA PENDIDIKAN

Merealisasikan Agenda Transformasi Negara

kerja-kerja penyelesaian masalah, dan menilai dan menyemak perencanaan, pekerjaan dan hasil tindakan.

Dalam konteks Malaysia, modal insan keluaran pendidikan dan persekolahan wajib juga memiliki pengetahuan yang benar, kefahaman yang tepat dan kesedaran yang mendalam terhadap kemajmukan masyarakat, anutan dan kebudayaan pelbagai kelompok etnik yang berbeza agama dan adat resamnya namun masih mempunyai nilai-nilai murni sepunya. Demikian juga aspek sejarah pembinaan negara dan bangsa Malaysia, Perlembagaan Persekutuan, Rukunegara dan Bahasa Kebangsaan yang menjadi rukun, asas serta tatakehidupan bermasyarakat dan bernegara.

Maka tergarap mukadimah berikut dalam Akta Pendidikan 1996:

‘Dan bahawasanya dasar yang dinyatakan di atas akan dilaksanakan melalui suatu sistem pendidikan kebangsaan yang memperuntukkan Bahasa Kebangsaan sebagai bahasa pengantar utama, Kurikulum Kebangsaan dan peperiksaan yang sama; pendidikan yang diberikan adalah pelbagai dan komprehensif skopnya dan yang akan memenuhi keperluan negara, serta memupuk perpaduan negara melalui pembangunan budaya, sosial, ekonomi dan politik selaras dengan prinsip-prinsip Rukunegara.’

*'First comes thought,
then the organization of that thought into ideas and plans;
then transformation of those plans into reality.'*

NAPOLEON HILL (1883-1970)



2

AGENDA TRANSFORMASI NEGARA

Dalam konteks mempertingkatkan daya saing modal insan negara, melonjakkan ekonomi negara ke paras ekonomi pendapatan tinggi dan menjamin kelestarian jati diri bangsa Malaysia inilah pucuk pimpinan Kerajaan menggarapkan agenda transformasi negara berasaskan falsafah induk ‘1Malaysia: Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan’. Inilah falsafah induk dan inilah hala tuju segala perancangan dan inisiatif baharu Kerajaan bagi merealisasikan hasrat Wawasan 2020 — Malaysia sebagai sebuah negara perindustrian maju menjelang tahun 2020.

Inilah juga misi utama jentera pendidikan segenap peringkat — pejabat KPPM, bahagian-bahagian, Institut Aminuddin Baki, Institut Pendidikan Guru Malaysia, jabatan-jabatan pelajaran negeri, pejabat-pejabat pelajaran daerah, bahagian-bahagian teknologi pendidikan negeri, sekolah-sekolah dan pusat-pusat kegiatan guru. Warga pendidik, yang

menggelarkan dirinya profesional, bertanggungjawab menggalas agenda transformasi negara, memikirkan cara bagaimana menterjemahkannya dalam medan pendidikan yang diamanahkan kepada kita, dengan ikhtiar yang paling strategik, dengan kaedah yang paling inovatif dan dengan pendekatan yang paling berkesan.

Pertama, kita harus memahami falsafah 1Malaysia, Program Transformasi Kerajaan, Program Transformasi Ekonomi dan Rancangan Malaysia Kesepuluh dengan mendalami dan menelusurinya dari kaca mata pendidikan.

1Malaysia: Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan

'1Malaysia sebagai falsafah induk yang memandu hala tuju negara'. Demikian deklarasi Perdana Menteri Malaysia Yang Amat Berhormat Dato' Sri Mohd. Najib Tun Abdul Razak dalam *Ucapan Bajet Tahun 2011*.

Intipati falsafah ini ialah penyatupaduan bangsa Malaysia demi meneruskan agenda membina negara maju. 'Untuk mencapai kemajuan bagi negara, rakyat perlu dimajukan terlebih dahulu, dan ini dimulakan dengan membentuk sikap penerimaan antara kaum, yang membawa kepada perpaduan yang utuh. Apabila perpaduan dicapai, maka urusan pembangunan negara akan berjalan dengan lebih lancar'.¹⁰

¹⁰ 1Malaysia: Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan dalam < www.pmo.gov.my/dokumenattached/1Malaysia_B.pdf > (25/11/2010)

Gerakan membina negara maju di atas landasan perpaduan ini didekati dengan dua strategi: pertama, menjana bangsa Malaysia yang bersatu padu; kedua, menjana warga yang progresif dan dinamik yang berkeupayaan memacu negara.

Penjanaan bangsa Malaysia yang bersatu padu itu dapat dicapai melalui usaha pemupukan 'sikap penerimaan' dalam kalangan bangsa Malaysia yang majmuk ini. Sikap penerimaan ini bermaksud sesuatu kaum menerima keunikan kaum yang lain seadanya. Dengan demikian cita-cita 'hidup bersama dalam satu negara' dapat direalisasikan. Dengan demikian juga prinsip-prinsip kenegaraan yang telah disepakati bersama, yakni Perlembagaan Persekutuan dan Rukunegara, dapat dihayati dan direalisasi. Seterusnya keadilan sosial dapat ditegakkan, setiap kelompok masyarakat terbelah, setiap orang memperoleh peluang dan pertolongan sewajarnya dalam menyumbang kepada kemakmuran dan kesejahteraan negara.

Usaha memupuk sikap penerimaan, merealisasikan prinsip-prinsip kenegaraan dan menegakkan keadilan sosial tersebut menuntut usaha penyuburan nilai-nilai murni, terutamanya hormat-menghormati, rendah hati, kesederhanaan dan berbudi-bahasa.

Selain usaha penyuburan nilai-nilai murni tersebut, tertuntut juga usaha penuangan dan penurapan nilai-nilai

aspirasi demi menjana warga yang progresif dan dinamik yang berkeupayaan memacu negara ke paras status negara maju. Nilai-nilai aspirasi tersebut ialah integriti, ketabahan, kesetiaan dan kebijaksanaan. Serentak dengan usaha penuangan dan penurapan nilai-nilai aspirasi ini ialah tindakan yang tersusun dan berterusan bagi mengembangkan budaya prestasi tinggi, budaya ketepatan, budaya ilmu dan budaya inovasi.

Bagaimanakah sikap penerimaan dapat dipupuk dalam jiwa setiap anggota bangsa Malaysia yang berbeza keturunan, berbeza rupa paras, berbeza adat resam, berbeza bahasa ibunda, berbeza agama dan berbeza cita rasa?

Bagaimanakah prinsip-prinsip kenegaraan yang terkandung dalam Perlembagaan Persekutuan dan Rukunegara itu dapat dipancarkan ke dalam kotak akal dan kolam nuhari setiap anggota bangsa Malaysia yang tidak pernah merasai pahit getir perjuangan kemerdekaan dan pembinaan negara bangsa?

Bagaimanakah nilai-nilai murni dan nilai-nilai aspirasi tersebut dapat disemai, dituang, diturap, dipupuk dan dikembangkan sehingga mengakar dan bersebatu dalam kalbu serta bertumbuh dan merimbun dalam kehidupan sehari-hari?

Bagaimanakah budaya prestasi tinggi, budaya ketepatan, budaya ilmu dan budaya inovasi itu dapat dibina dan disuburkan dengan pantas dan tekak? Walhal pembinaan dan

penyuburan sesuatu budaya lebih mudah dibahas daripada dijadikan nyata, apatah lagi budaya yang menjadi tunjang kepada sesuatu bangsa yang maju, progresif dan dinamik.

Jawapan kepada semua soalan tersebut ialah pendidikan. Tampak dengan jelas daripada penghuraian falsafah, konsep dan strategi untuk memmanifestasikan 1Malaysia bahawa wahana yang paling berguna ialah persekolahan. Alat yang paling berkesan ialah pengajaran dan pembelajaran. Medium yang paling berpengaruh ialah kurikulum dan kokurikulum. Penggeraknya tiada lain kecuali kaum pendidik dan kaum guru.

Maka benarlah ungkapan Al-Ghazali lebih 900 tahun yang lalu, kira-kira maksudnya: 'Bagi ilmu pengetahuan ada lima keadaan. Mencari, berusaha dan menghasilkan, yang tidak memerlukan lagi kepada bertanya. Meneliti, iaitu berfikir mencari yang baharu dan mengambil faedah daripadanya. Dan keadaan memberi sinar cemerlang kepada orang lain. Dan inilah keadaan yang semulia-mulianya. Maka barangsiapa berilmu, beramal dan mengajar, maka dialah yang disebut orang besar dalam alam malakut tinggi. Dia laksana matahari yang menyinarakan cahayanya kepada orang lain dan menyinarakan pula kepada dirinya sendiri. Dia laksana kasturi yang membawa keharuman kepada lainnya dan dia sendiripun harum.'¹¹

¹¹ Al-Ghazali, *Ihya' Ulumiddin atau Mengembangkan Ilmu-Ilmu Agama* Jilid 1 (Pustaka Nasional Pte Ltd, 1981).

Peri pentingnya wahana pendidikan dalam kerja-kerja penempatan manusia yang sarat dengan nilai-nilai murni dan nilai-nilai aspirasi serta menampilkan budaya bangsa yang progresif dan dinamik ini dipertegaskan oleh sarjana pengurusan organisasi Charles Handy dengan memasukkan bab *Re-inventing Education* dalam buku beliau *The Age of Unreason* dan memulakan bab tersebut dengan catatan berikut:

*'If changing is really learning, if effective organizations need more and more intelligent people, if careers are shorter and more changeable, above all, if more people need to be more self-sufficient for more of their lives then education has to become the single most important investment that any person can make in their own destiny.'*¹²

Program Tranformasi Kerajaan

Mengimbas kembali deklarasi Perdana Menteri Malaysia Yang Amat Berhormat Dato' Sri Mohd. Najib Tun Abdul Razak dalam *Ucapan Bajet Tahun 2011*: '1Malaysia sebagai falsafah induk yang memandu hala tuju negara. Pelan Transformasi Kerajaan atau GTP dan Pelan Transformasi Ekonomi yakni ETP pula menjadi peta panduan. Enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional (NKRA), Model Baru Ekonomi dengan lapan terasnya pula membentuk kerangka kerja kepada arah tuju tersebut. Seterusnya, perinciannya sedang dan akan diterjemah melalui

¹² Handy, Charles, *The Age of Unreason* (Century Business, 1991).

Rancangan Malaysia Kesepuluh dan Rancangan Malaysia Kesebelas.

Dua objektif GTP. Pertama menjadikan jentera Kerajaan, sudah pastinya termasuk jentera pendidikan, lebih efektif dalam penyampaian perkhidmatan dan lebih bertanggungjawab terhadap keberhasilan, *outcome*, yang menjadi keutamaan rakyat. Kedua memacu Malaysia ke arah melahirkan masyarakat yang maju, bersatu-padu dan saksama serta menikmati standard kehidupan yang tinggi untuk semua. Dinyatakan secara khusus dalam GTP ialah enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional. Satu daripadanya mempertingkatkan pencapaian murid.

Inilah yang dimaksudkan keberhasilan, natijah atau *outcome* yang diharapkan oleh rakyat Malaysia, terutamanya setiap ibu bapa yang menghantar anak-anak mereka ke sekolah. Dalam bahasa pendidikan, dalam medan persekolahan, dalam konteks pengajaran dan pembelajaran, maksud keberhasilan, natijah atau *outcome* ialah *kemenjadian murid*. Yakni, sebagaimana yang digariskan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006—2010, kerja-kerja pendidikan yang berupaya menghasilkan modal insan yang kompeten dalam aspek ilmu dan kemahiran, inovatif dan kreatif, bersahsiah dan patriotik, cerdas dan berpandangan alam sarwajagat.

Semuanya ini, keberhasilan dalam bentuk kemenjadian murid, dapat dicapai sekiranya segenap mata rantai jentera pendidikan lebih efektif dalam penyampaian perkhidmatan masing-masing. Apakah tahap *effectiveness* atau keberkesanan kerja kita dalam menyampaikan perkhidmatan pendidikan kepada masyarakat?

Banyak orang tidak dapat membezakan antara *effectiveness* dan *efficiency*, keberkesanan dan kecekapan. Akibatnya organisasi atau pasukan dikerah, ditadbir dan diurus dalam kerangka kecekapan semata-mata. Justeru keberkesanan terabai. Wajar diingat bahawa selalunya keterlampauan menunjukkan kecekapan menggadaikan keberkesanan. Walhal keberkesanan adalah faktor kritikal dalam merealisasikan wawasan dan misi pendidikan. Pekerjaan kita berkesan sekiranya matlamat atau objektif yang menjadi tonggak strategik wawasan dan misi tercapai. Pekerjaan kita berkesan sekiranya kita melakukan sesuatu yang betul, *doing the right thing*, dalam merangka objektif, membentuk dan mengelola pasukan, berkomunikasi dengan dan memotivasi setiap anggota pasukan, memantau prestasi dan mengukur pencapaian, dan mengembangkan bakat dan membangunkan daya upaya modal insan.

'Melakukan sesuatu yang betul' demi merealisasikan wawasan dan misi organisasi memerlukan keupayaan menginvensi dan kebolehan menginovasi. Pada setiap masa, dalam setiap keadaan, setiap orang yang inventif dan inovatif

sentiasa menanyakan soalan ini kepada dirinya: Apakah sumbangan saya bagi menjayakan perkara ini? *What should I contribute?*

Sarjana sains sosial dan pengurusan Peter F. Drucker, tatkala menghurai tajuk *Managing Oneself*¹³, menulis seperti berikut: *'Throughout history, the great majority of people never had to ask the question. What should I contribute? They were told what to contribute, and their tasks were dictated either by the work itself as it was for the peasant or artisan—or by a master or a mistress —as it was for domestic servants.'*

Selanjutnya sarjana itu menulis: *'Knowledge workers in particular have to learn to ask a question that has not been asked before: What should my contribution be? To answer it, they must address three distinct elements: What does the situation require? Given my strengths, my way of performing, and my values, how can I make the greatest contribution to what needs to be done? And finally, What results have to be achieved to make a difference?'*

Program Transformasi Ekonomi

Apakah sumbangan jentera pendidikan bagi menjayakan transformasi ekonomi yang digarapkan dalam Model Ekonomi Baru? Bagaimanakah kekuatan yang ada dalam sistem pendidikan kita dapat digemblengkan bagi mempercepat tercapainya

¹³ Drucker, Peter F., *Managing Oneself* dalam < http://www.public.navy.mil/usff/Documents/managing_oneself.pdf > (25/11/2010).

aspirasi melonjakkan status ekonomi negara kepada ekonomi berpendapatan tinggi? Bagaimanakah kurikulum, kokurikulum, pengajaran, pembelajaran, pentaksiran dan peperiksaan dapat direkayasa, diadun dan ditujahkan supaya arah tujuanya dan modus operandinya seiring dengan Inisiatif Pembaharuan Strategik NEB? ¹⁴

Lapan Inisiatif Pembaharuan Strategik NEB

1. Menyuburkan kembali sektor swasta.
2. Membangunkan tenaga kerja berkualiti dan mengurangkan kebergantungan kepada pekerja asing.
3. Mewujudkan ekonomi domestik yang berdaya saing.
4. Mengukuhkan sektor awam.
5. Tindakan afirmatif yang telus dan mesra pasaran.
6. Membina infrastruktur berasaskan pengetahuan.
7. Meningkatkan sumber pertumbuhan.
8. Memastikan keboleh mampanan pertumbuhan.

Sumber: *Ringkasan Eksekutif Model Ekonomi Baru Untuk Malaysia Bahagian Akhir*

Berkaitan dengan Inisiatif Pembaharuan Strategik kedua, 'membangunkan tenaga kerja berkualiti dan mengurangkan kebergantungan kepada pekerja asing', digarapkan secara khusus bahawa sistem pendidikan perlu disemak dan pendekatan pembelajaran wajar direka cipta semula supaya persekolahan menjadi medan pembinaan dan penyuburan

¹⁴ Majlis Penasihat Ekonomi Negara, *Ringkasan Eksekutif Model Ekonomi Baru Untuk Malaysia Bahagian Akhir* (2010).

pemikiran kritis dan kreatif. Digarapkan juga secara khusus agar penekanan diberikan kepada usaha merancakkan semula pendidikan teknik dan vokasional serta mempertubi usaha membantu murid menguasai bahasa Inggeris.

Ringkasnya, setelah menelaah dokumen *Model Ekonomi Baru Untuk Malaysia Bahagian Pertama* dan *Model Ekonomi Baru Untuk Malaysia Bahagian Akhir*, aspek yang diungkap secara berulang-ulang ialah keperluan membentuk bangsa Malaysia yang kreatif lagi inovatif, lepasan sekolah yang memiliki semangat dan kemahiran keusahawanan, guru-guru yang imaginatif dan bermotivasi, dan institusi pendidikan yang berkualiti tinggi. Semuanya ini berkaitan secara langsung dengan jentera pendidikan negara.

Justeru, sebagaimana yang dianjurkan oleh Drucker, '*How can I make the greatest contribution to what needs to be done?*' bagaimanakah kita dapat memberikan sumbangan terbesar dalam gagasan ini? Malah, '*What results have to be achieved to make a difference?*', apakah hasil yang dapat dijanakan oleh pendidikan dan persekolahan yang besar impaknya kepada transformasi ekonomi negara?

Rancangan Malaysia Kesepuluh

Lima teras strategik RMK-10

1. Menggubah falsafah dan pendekatan Kerajaan ke arah mentransformasikan Malaysia dengan metodologi NKRA.
2. Mewujudkan persekitaran kondusif bagi menggerakkan pertumbuhan ekonomi.
3. Menuju ke arah pembangunan sosioekonomi secara inklusif.
4. Membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia.
5. Mewujudkan persekitaran kondusif ke arah mempertingkatkan kualiti hidup.

Sumber: Ucapan Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Dato' Sri Mohd. Najib Tun Abdul Razak Semasa Membentangkan Usul Tentang Rancangan Malaysia Kesepuluh.

Demikian juga lima teras strategik program pembangunan sosioekonomi yang direncanakan menerusi Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) untuk menterjemahkan strategi dan inisiatif Program Transformasi Kerajaan dan Program Transformasi Ekonomi menerusi tema '1Malaysia: Mencarta Pembangunan Ke Arah Negara Berpendapatan Tinggi'.

Digariskan secara khusus dalam RMK-10 berkenaan strategi bagi menjayakan teras strategik keempat — membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia — ialah untuk merombak sistem pendidikan untuk meningkatkan prestasi murid dengan signifikan. Antaranya :¹⁵

¹⁵ Unit Perancang Ekonomi Jabatan Perdana Menteri, *Ringkasan Eksekutif Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015* (2010).

- Meningkatkan dan memperluas pendidikan awal bagi menyediakan asas yang kukuh supaya tidak ada kanak-kanak yang ketinggalan;
- Memastikan semua murid menguasai asas kemahiran literasi dan numerasi selepas tiga tahun pertama pendidikan sekolah rendah;
- Mempertanggungjawabkan sekolah terhadap pencapaian pelajarinya dengan membangunkan prestasi sekolah;
- Meningkatkan daya upaya dan pencapaian pemimpin sekolah; dan
- Meningkatkan kualiti guru baharu, menambah baik kualiti guru sedia ada dan mengangkat darjat profesionalisme guru.

Faktor kritikal kejayaan, *critical success factors*, dalam menterjemah strategi tersebut kepada tindakan yang berkesan bukanlah prasarana yang serba cukup dan teknologi yang serba moden. Faktor kritikal kejayaan yang mutlak ialah modal insan cemerlang dalam jentera pendidikan — pendidik dan pengurus pendidikan, guru dan ketua guru — yang daya fikirnya, komitmennya dan etos profesionalnya tertuju dan tertumpu kepada usaha menyampaikan perkhidmatan pendidikan, persekolahan, pengajaran, pembelajaran dan pentaksiran yang berkualiti, yang ukuran keberhasilannya ialah kemenjadian murid yang wataknya menepati deskripsi Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Sekali gus, faktor kritikal yang menghambat kejayaan transformasi ini, menggagalkan usaha menyampaikan perkhidmatan pendidikan berkualiti dan seterusnya meruntuhkan kemuliaan darjat profesyen ialah sindrom yang disebutkan oleh Peter Senge pemikir organisasi pembelajaran dan Pengarah Center for Organizational Learning, Massachusetts School of Technology: *'I am my own position'*.¹⁶

Sindrom *'I am my own position'* bermaksud penyakit yang menyebabkan seseorang hanya, pada setiap masa dan dalam sebarang keadaan, menggunakan daya fikirinya, kebijaksanaannya dan pengalaman profesionalnya demi kedudukannya dalam organisasi. Orang seperti ini tiada mempunyai rasa pertanggungjawaban dan tiada memiliki akauntabiliti terhadap keberhasilan operasi organisasinya. Tidak terdetik dalam jiwa orang ini persoalan *'How can I make the greatest contribution to what needs to be done?'*¹⁷

*'Success is a science;
if you have the conditions, you get the result.'*

OSCAR FINGAL O'FLAHERTIE WILLS WILDE

(1854 — 1900)

¹⁶ Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (2006).

¹⁷ Drucker, Peter F., *Managing Oneself* dalam <http://www.public.navy.mil/usff/Documents/managing_oneself.pdf> (25/11/2010)

3

TUNTUTAN TERHADAP JENTERA PENDIDIKAN

Bagaimanakah jentera pendidikan kebangsaan — dengan kekuatan 405,716 tenaga profesional guru di 9,943 buah sekolah di segenap pelosok tanah air, dengan sokongan 4,983 tenaga profesional di 138 pejabat pelajaran daerah, 14 jabatan pelajaran negeri, dan 13,567 pegawai pendidikan dan pegawai pengurusan di pelbagai bahagian, pusat dan institut dalam organisasi besar Kementerian Pelajaran Malaysia — dapat memberikan sumbangan paling bermakna kepada aspirasi melonjakkan status Malaysia sebagai negara ekonomi berpendapatan sederhana kepada negara ekonomi berpendapatan tinggi?

Responsif Terhadap Fenomena Baharu

Sumbangan paling bermakna dan tindakan paling berkesan hanya dapat direncanakan dan digerakkan sekiranya tenaga kerja profesional dalam jentera pendidikan negara merupakan

sepasukan profesional yang responsif terhadap fenomena baharu, cabaran baharu dan harapan baharu yang didepaninya. Fenomena baharu, cabaran baharu dan harapan baharu — sebagaimana yang dihadapkan kepada perkhidmatan awam hari ini dalam bentuk falsafah 1Malaysia, Program Transformasi Kerajaan, Program Transformasi Ekonomi, modal insan inovatif berdaya saing dan bangsa Malaysia berjati diri — merupakan jelmaan nyata daripada konsep perubahan yang telah dibicarakan dan dibahaskan semenjak penghujung abad kedua puluh sehingga ke abad kedua puluh satu ini.

Lebih seabad yang lalu, pemikir dan penganalisis polisi kerajaan dan hal ehwal ekonomi England, Walter Bagehot, mengungkapkan kata-kata berikut berkenaan perubahan: *'One of the greatest pains to human nature is the pain of new idea.'*¹⁸ Lantas manusia, apatah lagi para profesional yang terpelajar dan terlatih, berusaha sedaya upaya mencari pelbagai hujahan untuk tidak berubah.

Manusia mencipta pelbagai alasan dan membina sekuat-kuat benteng antiperubahan, bersikap sinis, menyebarkan keraguan, mendakwa seruan perubahan sebagai 'dahulupun begini juga', dan mewarnakan seruan transformasi sebagai 'slogan politik'.

¹⁸ Walter Bagehot *Physics and Politics* (Ivan R. Dee Publisher, 1999). Bagehot (1826 — 1877) menulis buku ini pada tahun 1872.

Pun begitu, hampir dua dekad yang lalu, sebagai Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Tan Sri Dato' Dr. Wan Mohd Zahid Mohd. Noordin membuat seruan berikut: 'Justeru semua pendidik, dari atas ke bawah dan dari Perlis ke Sabah, perlu berubah. Ini bermakna kita perlu memiliki kesanggupan untuk menerima dan melaksanakan perubahan dan bersikap terbuka. Sikap keterbukaan akan memudahkan kita untuk menerima perubahan dan membetulkan tanggapan ...'.¹⁹

Namun prasyarat dan prakeperluan transformasi pendidikan hari ini, dalam konteks Program Transformasi Kerajaan dan Program Transformasi Ekonomi, bukan sekadar kaum profesional yang sanggup menerima dan melaksanakan perubahan, tetapi kaum profesional yang responsif kepada perubahan, kaum profesional yang menjana perubahan dan kaum profesional yang menjuarai perubahan.

Apakah karakter kaum profesional — pendidik dan pegawai pendidikan — yang menjuarai perubahan?

Pertamanya ialah pendidik dan pegawai pendidikan yang peka kepada persekitaran pekerjaannya yang telah berubah. Pendidik dan pegawai pendidikan harus berupaya mengenal pasti kewujudan angkubah perubahan yang baharu. Antaranya ialah jangkaan baharu ibu bapa terhadap keterampilan lepasan

¹⁹ Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin, *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian* (1993). Muka surat 18—19.

sekolah, keterlibatan kumpulan-kumpulan masyarakat sivil dan firma industri dalam transformasi pendidikan, transformasi kepemimpinan sekolah sebagai pemimpin altruistik dan pemimpin transformatif, transformasi pengajaran dan pembelajaran, transformasi kurikulum, transformasi pentaksiran dan peperiksaan, dan era digital yang melahirkan *digital native students* dan *digital immigrant teachers*.

Karakter kedua profesional juara perubahan ialah tidak pernah berasa puas dengan tahap pencapaian dan keberhasilan kerjanya. Justeru memiliki dorongan yang tinggi untuk berusaha dengan lebih gigih bagi mengatasi pencapaian semalam, mencipta standard baharu yang lebih tinggi dan memburu matlamat yang lebih besar. Pendidik dan pegawai pendidikan ini tidak gah mencanang rekod lamanya, sebaliknya terus-terusan berusaha, memerah ikhtiar, menyertai latihan, meninjau rahsia kejayaan orang lain dan mencuba cara-gaya baharu dalam melaksanakan kerjanya. Inilah yang sewajarnya menjadi budaya pengetua cemerlang, budaya guru cemerlang dan budaya pegawai pendidikan cemerlang. Inilah yang sewajarnya dipamerkan oleh warga sekolah cemerlang, sekolah berprestasi tinggi, sekolah berasrama penuh dan sekolah-sekolah ternama.

Karakter ketiga – *paradigm breaker*, peneroka penyelesaian baharu terhadap isu-isu yang mendatangkan kekusutan dalam pekerjaan dan profesyen. Inilah pendidik yang inventif lagi inovatif. Sentiasa menguji keabsahan dan kebolegunaan

pendapat, andaian, teori dan formula terdahulu dalam merungkai permasalahan masa kini. Secara jujur dan santun, dan berasaskan pengetahuan dan pemikiran yang rasional, berani mempersoal tindakan-tindakan yang tidak tepat serta aktiviti-aktiviti yang tidak perlu dalam konteks mencapai wawasan dan misi organisasi. Sekali gus terbuka dan bersedia mendengar, meneliti, mempelajari, memahami dan menerima idea-idea serta konsep baharu demi keberkesanan kerja, kesempurnaan strategi dan pencapaian objektif profesyen.

Pun begitu, juara perubahan bukan sekadar berani memersoal tindakan yang tidak kongruen dengan wawasan dan misi organisasi dan bukan juga sekadar mengemukakan idea dan pemikiran baharu, malah sanggup dan bersedia pula melaksanakan idea dan pemikirannya. Inilah pendidik yang sentiasa bersikap positif dan pegawai pendidikan yang cekal, yang semakin bersungguh apabila berhadapan dengan masalah-masalah yang lebih rumit. Pendidik dan pegawai pendidikan yang memiliki keyakinan diri dan *'can do' mentality* ini sentiasa bertekad untuk menggandakan usaha, melangkah lebih jauh ke hadapan, tiada *'putus asa'* dalam perbendaharaan jiwanya, tidak akan undur selagi matlamat dan objektif tidak tercapai.

Pendidik dan pegawai pendidikan yang memiliki *'can do' mentality* inilah yang sangat diperlukan oleh jentera pendidikan negara, yang wajar diberikan tugas sebagai peneraju institusi, yang sepatutnya dipertanggungjawabkan sebagai penggerak

visi dan misi. Bak kata Presiden Amerika Syarikat ke-33, Harry S. Truman: *'I studied the lives of great men and famous women, and I found that the men and women who got to the top were those who did the job they had in hand, with everything they had of energy, enthusiasm and hard work'*.²⁰

Karakter keempat juara perubahan ialah sentiasa belajar, sentiasa berusaha menguasai pengetahuan dan kemahiran baharu, sentiasa mengintai peluang untuk menyertai latihan, sentiasa menyediakan diri untuk memahami dan mencerna idea dan metodologi baharu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Inilah pendidik dan pegawai pendidikan yang komited kepada usaha pembelajaran sepanjang hayat. Tampak daripada profesional sedemikian ialah pengaplikasian pengetahuan baharu dan kemahiran baharu dalam pekerjaannya, penataran pengetahuan baharu dalam penghujahannya, kepelbagaian sudut pandangannya terhadap sesuatu masalah atau isu, dan daya artikulasinya meningkat dengan ketara.

Seandainya diberikan tanggungjawab yang lebih besar serta disandarkan amanah kepimpinan kepada profesional seumpama ini, inovasi dalam kalangan anggota pasukannya akan berkembang kerana beliau — tanpa didorong dan tanpa disuruh — adalah pemacu inovasi. Seandainya dipertanggungjawabkan sekolah atau institut atau jabatan

²⁰ The Forbes Leadership Library, *Thoughts On Leadership* (Triumph Books, 1995).

kepada profesional yang bertekun dalam pembelajaran sepanjang hayat ini, akan terbit pelbagai inisiatif dan eksperimen dalam kalangan warga organisasinya kerana beliau menyukai cara-gaya baharu dalam menyempurnakan pekerjaan, menggalakkan pembelajaran menerusi pengalaman dan bersedia menerima kesilapan atau kegagalan dengan tekad untuk memperbaiki perancangan dan menyediakan strategi yang lebih berkesan.

*'It's fine to celebrate success,
but it is more important to heed the lessons of failure.'*

**PENGASAS MICROSOFT CORPORATION
BILL GATES (1955 —)**

Sumber: BrainyQuote
< http://www.brainyquote.com/quotes/authors/b/bill_gates.html > (25/11/2010)

Menempa Juara Perubahan

Juara perubahan yang akan menjulang obor agenda transformasi negara — pendidik dan pegawai pendidikan yang memiliki empat karakter: peka kepada perubahan, tidak pernah berasa puas dengan tahap pencapaian dan keberhasilan kerjanya, *paradigm braker*, bersikap positif dan cekal, dan mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat — wajib dibentuk, ditempa dan disepuh secara sistematik dan berterusan. Memang benar anggota profesional jentera

pendidikan sudah memiliki kelayakan asas, termasuk kelayakan ikhtisas, yang melayakkan mereka menganggotai profesyen perguruan, seterusnya mengajar dan mengurus operasi pengajaran dan pembelajaran.

Namun dalam era digital yang menyaksikan transformasi konsep sumber manusia, *human resources*, kepada konsep modal insan, *human capital*, dan dalam era persaingan global yang menyaksikan transformasi sumber kekuatan persaingan manusia dalam segenap bidang kehidupan daripada sumber fizikal kepada sumber pengetahuan, maka kaum profesional jentera pendidikan wajar ditransformasikan kepada profesional yang mengamalkan budaya prestasi tinggi. Transformasi modal insan profesional berbudaya prestasi tinggi secara sistematik dan berterusan lebih-lebih lagi diperlukan bagi menyempurnakan gagasan ekonomi Malaysia sebagai ekonomi berpendapatan tinggi.

Inilah pengamatan Richard Crawford, perunding pengurusan dan perancangan strategik, tatkala membincangkan tajuk *The Half-Life of Knowledge and Lifelong Learning* dalam buku beliau *In The Era of Human Capital* ²¹ : *'Physical capital depreciates, and so does human capital...However, the major problem of human capital depreciation is not the process of physical aging: it is the rapid obsolescence of knowledge and*

²¹ Crawford, Richard, *In The Era of Human Capital* (HarperBusiness, 1991).

technology. As the development of new knowledge and new technology accelerates, it is harder for the experience knowledge worker to keep up in his or her field.'

Lantas beliau menegaskan: *'The only way for knowledge workers to maintain their skills and knowledge and be effective human capital is to engage in lifelong learning, which will affect workers as individuals and as employers and employees.'*

Dalam konteks pembangunan pasukan profesional pendidik dan pegawai pendidikan yang bertanggungjawab menjulang obor transformasi negara dalam medan pendidikan, sekali gus menjuarai perubahan, usaha pembelajaran sepanjang hayat bagi mengembangkan dan meningkatkan keberkesanan mereka sebagai modal insan akan dilaksanakan menerusi penerapan budaya prestasi tinggi berasaskan prinsip kerja X-PLUS.

Prinsip Kerja X-PLUS

Inilah prinsip kerja kaum profesional era GTP dan ETP: memaksimumkan impak penyampaian perkhidmatan dalam bentuk keberhasilan kerja aras cemerlang (*excellence*) berteraskan **p**engetahuan, **l**atihan, **u**saha dan **s**emangat sepasukan. Prinsip kerja X-PLUS.

Dengan prinsip kerja ini diharapkan setiap individu pendidikan dan pegawai pendidikan di segenap segmen dalam organisasi dan jentera pendidikan negara dapat merekayasa (*reengineer*) dan meneroka inisiatif baharu dalam cara-cara melakukan kerja dan menginovasi program atau aktiviti baharu bagi melengkap program atau aktiviti sedia ada.

Prinsip pertama: CEMERLANG (*EXCELLENCE*). Inilah kayu ukur keberhasilan kerja setiap individu. Cemerlang atau *excellence* berbeza dengan kualiti. Kualiti bermaksud memenuhi kehendak pelanggan, yakni menepati ketetapan kerja, mematuhi tuntutan perkhidmatan, mengikut sepenuhnya perencanaan dan strategi, menyempurnakan tugas pegawai atasan, dan mencapai sasaran kerja tahunan. Walhal cemerlang bermaksud '*go beyond*', yakni memenuhi kehendak yang tidak terungkap oleh pelanggan, menangani cabaran yang belum tiba, dan melepasi rekod sedia ada. Cemerlang bermakna melepasi aras kualiti, melepasi pencapaian terbaik sebelum ini, mewujudkan aras pencapaian baharu untuk dikejar oleh pesaing.

Cemerlang dalam konteks berfikir dan meneroka pelbagai pilihan penyelesaian bererti '*think the unthinkable*' dan '*reason the unreasonable*'. Tiada batasan upaya dalam menghurai permasalahan dan mencerakini jalan-jalan penyelesaian. Halangan kecemerlangan ialah batasan kemahuan dan batasan imaginasi.

Dalam konteks ini, dan dalam konteks mengangkat daya saing bangsa Malaysia menerusi GTP dan ETP, komitmen warga profesional pendidikan adalah untuk melonjakkan agenda pen demokrasian pendidikan dari aras '*democratization of access*' ke aras yang lebih tinggi, yakni '*democratization of excellence*'. Dahulunya kita bekerja keras untuk menyampaikan pendidikan kepada rakyat, segenap lapisan rakyat di segenap pelosok tanah air. Bermula saat ini, selaras dengan gagasan keterangkuman dalam falsafah 1Malaysia, kaum pendidik akan berusaha dengan lebih gigih bagi menyampaikan perkhidmatan pendidikan cemerlang kepada masyarakat. Azam kita ialah sedaya upaya memanfaatkan segala ilmu dalam dada dan menggembelngkan segala sumber yang diperuntukkan oleh Kerajaan kepada kita demi merakyatkan kecemerlangan ke segenap pelosok negara, merentasi daerah, merentasi negeri, merentasi wilayah.

Ini juga bermakna setiap sekolah wajib menjadi sekolah cemerlang kerana setiap murid, dalam agenda '*democratization of excellence*', berhak mendapat kualiti pendidikan yang tidak lebih rendah daripada aras cemerlang. Ini bermakna '*every school is a good school*, tiada sekolah kecuali yang terbaik'. Inilah tuntutan rakyat kepada Kerajaan dan Kerajaan mengamanahkan tanggungjawab ini kepada jentera pendidikan negara.

'... Malaysia hari ini telah diiktiraf sebagai antara negara yang paling berjaya dalam menyediakan akses kepada pendidikan untuk semua rakyat. UNESCO dalam *Education for All Global Monitoring Report 2009* telah meletakkan Malaysia pada kedudukan 45 daripada 129 negara, sekali gus menempatkan Malaysia dalam kalangan 56 negara yang berada pada kedudukan aras tinggi pada Indeks Pembangunan Pendidikan Untuk Semua. Ini merupakan satu kejayaan yang amat membanggakan sistem pendidikan Malaysia.

Walaupun kita berada pada kedudukan yang baik dalam Indeks Pembangunan Pendidikan Untuk Semua, ini tidak bermakna kita boleh kekal selesa dengan pencapaian kita. Dalam usaha untuk melonjakkan kemajuan dan kemakmuran negara ke tahap yang lebih tinggi, kita mestilah sentiasa berusaha bukan sahaja untuk meningkatkan akses kepada pendidikan, tetapi memperluaskan akses kepada pendidikan yang berkualiti.'

**YANG AMAT BERHORMAT
TAN SRI DATO' HAJI MUHYIDDIN BIN HAJI MOHD YASSIN
TIMBALAN PERDANA MENTERI
MERANGKAP MENTERI PELAJARAN MALAYSIA**

Sumber: Teks ucapan dasar Menteri Pelajaran Malaysia dalam *Persidangan Perkembangan Baru Dalam Pendidikan 2010—2012* pada 28 Oktober 2009.

Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia menerima tanggungjawab ini. Justeru menjadi tanggungjawab setiap pengarah pelajaran negeri dan pegawai pelajaran daerah

menyanggupi amanat ini sebagai misi mereka. Pengarah-pengarah bahagian wajiblah mengerah segala daya upaya, dan memanfaatkan segala sumber yang ada, bagi membantu agenda kecemerlangan ini, membantu jentera pendidikan barisan hadapan, membantu pengetua, membantu guru besar dan membantu guru-guru menterjemahkan agenda kecemerlangan ini dalam kerja pengajaran, pembelajaran, pentaksiran dan kerja-kerja kokurikulum.

Prinsip kedua: PENGETAHUAN. Kaum pendidik dan pegawai pendidikan beroperasi dalam era pengetahuan. Dalam era ini, faktor utama produktiviti bukan lagi bilangan pekerja, teknologi dan peruntukan yang banyak, faktor utama produktiviti ialah maklumat dan pengetahuan. Cara bekerja, cara mengajar dan cara mengurus pengajaran dan pembelajaran dalam era ini bukan lagi sesuatu yang rutin, berulang-ulang dan rigid, tetapi sarat dengan kepelbagaian cara dan gaya, tidak berulang-ulang, dan mencabar daya upaya setiap orang dalam menggunakan kebijaksanaan, budi bicara, penilaian dan pertimbangan.

Demikian juga cara bagaimana organisasi diurus dan digerakkan. Dalam era ini, birokrasi bukan lagi satu-satunya kaedah pengurusan yang paling cekap dan berkesan. Intipati birokrasi ialah alat organisasi bagi menghasilkan ketetapan dan keputusan yang rigid. Walhal kerigidan boleh merencat pengupayaan, kreativiti, invensi dan inovasi. Justeru organisasi telah mengalami transformasi daripada birokratik kepada *ad*

hoc, maka selain model birokrasi, model *adhokrasi* menjadi satu lagi pilihan dalam cara-cara mengurus organisasi dalam era pengetahuan ini.

Dalam organisasi *ad hoc*, komponen-komponennya bersifat modular, segmen-segmennya berkomunikasi dan berinteraksi secara lateral, dan keputusan serta ketetapan tidak lagi rigid tetapi dirumus mengikut keperluan dan keadaan (*custom-made decisions rather than standardized decisions*).

Perhatikan analisis Warren Bennis, sarjana pentadbiran perniagaan, berkenaan *The Coming Death of Bureaucracy* dalam buku beliau *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change* ²². Katanya: *'The social structure of organization of the future will have some unique characteristics. There will be adaptive, rapidly changing temporary systems. These will be task forces organized around problems to be solved by groups of relative strangers with diverse professional skills. The groups will be arranged on an organic rather than mechanical model; they will evolve in response to a problem rather than to a programmed role expectations.'*

Oleh itu pemimpin dan pengurus tidak lagi semata-mata mentadbir tetapi memudah cara, menyelaraskan dan mempertalikan setiap pasukan kerja dalam organisasi. Pemimpin dan pengurus sewajarnya memiliki spektrum

²² Bennis, Warren, *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change* (Addison-Wesley, 1994).

pengetahuan yang luas, berkemahiran menatarkan maklumat yang dijana oleh setiap pasukan kerja, dan berkemahiran sebagai mediator dan moderator.

Kata Warren Bennis: 'People will be evaluated not vertically according to rank and status, but flexibly and functionally according to skill and professional training.'

Maka urusan memimpin, mengurus, merancang, melaksana dan memantau wajiblah berasaskan pengetahuan (*knowledge-based*) bukan berpandukan kebiasaan atau mengikut rutin atau memenuhi kepentingan diri sendiri. Demikian juga berfikir, bercakap, menulis dan bertingkah laku hendaklah berasaskan pengetahuan, bukan berpandukan perasaan, emosi, kebiasaan dan ketaksuban. Pekerjaan mendidik, melatih, mengasuh, membimbing, mengajar dan menilai mestilah berdasarkan pengetahuan, bukan berdasarkan kebiasaan atau rutin. Pengetahuan itu pula sewajarnya adalah yang terkini, teruji dan mantap. Maka datanglah keperluan latihan.

Prinsip ketiga: LATIHAN. Latihan bermaksud belajar sepanjang hayat untuk mempertajam keupayaan melaksanakan tanggungjawab semasa dan mempersiapkan keupayaan untuk memikul tanggungjawab yang lebih besar dan mencabar. Latihan bermakna bina upaya yang berterusan, bukan sekadar memenuhi ketetapan perkhidmatan. Latihan bererti bersedia untuk berubah, bersedia untuk melaksanakan idea baharu,

bersedia untuk menggunakan cara gaya baru dalam menyempurnakan tanggungjawab, bersedia menjayakan transformasi.

Latihan untuk pendidik dan pegawai pendidikan sewajarnya memenuhi aspek minimum berikut:

- Orientasi budaya kerja prestasi tinggi perkhidmatan awam dan penerapan nilai-nilai positif;
- Pemahaman wawasan, misi, matlamat, objektif, fungsi dan budaya organisasi;
- Pembinaan daya upaya melaksanakan tugas dengan cekap, cepat dan berkesan serta menepati piawaian umum organisasi;
- Mempertingkatkan kemahiran sedia ada dan memupuk kemahiran baharu dalam aspek kepakaran, profesionalisme dan kepimpinan; dan
- Memperkukuh kompetensi kepimpinan, komunikasi dan pemikiran strategik yang selaras dengan cabaran-cabaran semasa dan harapan-harapan baharu.

Setiap program latihan pula hendaklah merangkumi tiga unsur berikut:

- *Unsur latihan*, yakni aktiviti pembelajaran yang menjurus kepada tugas dan tanggungjawab semasa. Unsur latihan berfungsi meningkatkan kompetensi

pendidik dan pegawai pendidikan dalam melaksanakan kerja dan menyempurnakan tugas dengan cekap dan berkesan. Latihan juga menjadi medium penataran pelan startegik organisasi, pembiasaan terhadap program baharu dan inovasi dalam pelaksanaan kerja. Hasil akhir latihan ialah peningkatan motivasi, peningkatan kualiti, dan peningkatan produktiviti kaum profesional;

- *Unsur pendidikan*, yakni aktiviti pembelajaran yang menumpu kepada tugas dan tanggungjawab yang akan dipikul dan dilaksanakan pada masa hadapan. Unsur pendidikan bertanggungjawab menyediakan anggota profesional pendidikan untuk menangani cabaran yang lebih besar dan memikul tanggungjawab yang lebih berat pada masa hadapan. Ini bermakna unsur pendidikan sangat kritikal dalam pelaksanaan pelan strategik organisasi dan menjayakan agenda transformasi. Hasil akhir pendidikan ialah pendidik dan pegawai pendidikan yang bersedia dan berupaya menggalas pelbagai tugas dan tanggungjawab lain dalam organisasinya, pada pelbagai aras jawatan dan dalam pelbagai persekitaran; dan
- *Unsur pembangunan*, yakni aktiviti pembelajaran yang tidak memfokus kepada tugas dan tanggungjawab semasa mahupun tugas dan tanggungjawab pada masa hadapan. Unsur pembangunan bertanggungjawab menyediakan

pendidik dan pegawai pendidikan yang sentiasa bersedia untuk belajar, sentiasa bersedia untuk menerima dan melaksanakan perubahan, sentiasa bersedia untuk menerima dan melaksanakan idea dan gagasan baharu, dan sentiasa peka kepada perubahan dan perkembangan di dalam dan di luar organisasinya. Hasil akhir pembangunan ialah pendidik dan pegawai pendidikan yang mempamerkan karakter juara perubahan.

Ringkasnya, hanya latihan yang sistematik dan berterusan yang berupaya melestarikan profesionalisme jentera pendidikan negara. Latihan yang berterusan bermakna pembelajaran berterusan. Pembelajaran menjana perubahan. Perubahan menjana pembaharuan, *renewal*.

Peri pentingnya latihan untuk pembaharuan atau *training for renewal* dalam pemantapan profesionalisme sehingga sarjana Stephen R. Covey yang terkenal dengan karyanya *The Seven Habits of Highly Effective People* ²³ menjadikan *Renewal* sebagai salah satu bahagian daripada empat bahagian bukunya itu. Beginilah ungkapan Covey berkenaan pembaharuan atau *renewal*: '*Renewal is the principle — and the process — that empowers us to move on an upward spiral of growth and change, of continuous improvement.*'

²³ Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People* (Simon & Schuster, 1989).

Sarjana itu mengenengahkan keperluan sharpen the saw sebagai amalan ketujuh dalam tujuh amalan manusia yang sangat berkesan dan mengakhiri kupasan tajuk *Habit 7 Sharpen the Saw* dengan catatan berikut: *'Moving along the upward spiral requires us to "learn, commit and do" on increasingly higher planes. We deceive ourselves if we think that any one of these is sufficient. To keep progressing, we must learn, commit and do—learn, commit and do—and learn, commit and do again.'*

Prinsip keempat: USAHA. Usaha berbeza dengan kerja. Usaha bermaksud berikhtiar seupaya mungkin dengan menggunakan pelbagai sudut pemikiran, sumber, kreativiti dan inovasi demi menyempurnakan misi dan mencapai objektif. Usaha bermaksud *'go extra mile'*. Sedangkan 'kerja' bermaksud melaksanakan tugas sebagaimana yang ditetapkan atau diarahkan. Kerja mengutamakan kepatuhan kepada arahan. Usaha mengutamakan matlamat dan objektif. Ukuran kerja ialah kecekapan. Ukuran usaha ialah keberkesanan.

Penterjemahan kurikulum dalam pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah misalnya. Sering dipersoalkan: mengapakah kurikulum yang demikian elok, lengkap dan sempurna tidak dapat diterjemahkan kepada bentuk pengajaran dan pembelajaran yang menghasilkan lulusan sekolah berfikiran kritis dan kreatif?

Jawapannya ialah ketidak-cukupan usaha pelaksanaannya, *adequacy of implementation*. Sukatan pelajaran dilihat dari sudut pentadbiran, mematuhi ketetapan dan menaati pekeliling. Semua guru bekerja keras mengajar dan menghabiskan sukatan pelajaran. Walhal matlamat sukatan pelajaran ialah pembelajaran. Oleh itu guru dan ketua guru perlu melihat sukatan pelajaran dari sudut pembelajaran. Demikian juga matlamat murid menghadiri persekolahan. Murid ingin belajar dan berubah ke arah kemajuan, bukan untuk membantu guru dan ketua guru menghabiskan sukatan pelajaran.

Usaha menuntut pendidik dan pegawai pendidikan berfikir. Dengan kecukupan usaha, dengan kesungguhan berikhtiar, daya fikir akan berkembang, imaginasi menjadi terang, dan kreativiti akan bertandang — matlamat dan objektif menjadi kenyataan. Sejarawan abad ke-19 dan Perdana Menteri Perancis ke-22, François Pierre Guillaume Guizot berkata: *'It is only after an unknown number of unrecorded labors, after a host of noble hearts have succumbed in discouragement, convinced that their cause is lost; it is only then the cause triumphs.'*²⁴

Prinsip kelima: SEPASUKAN. Dalam menjulang obor transformasi dan menghadapi cabaran-cabaran besar globalisasi, anggota profesional jentera pendidikan negara wajib berusaha sebagai satu pasukan.

²⁴ The Forbes Leadership Library, *Thoughts On Leadership* (Triumph Books, 1995).

Ujar Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Malaysia Dato' Sri Mohd. Najib Tun Abdul Razak semasa menggulung usul Rancangan Malaysia Kesepuluh: 'Kita bolehlah mengiaskan kejayaan untuk menterjemahkan sebuah negara Malaysia yang maju dengan rakyat berpendapatan tinggi kepada analogi sebuah pasukan bola yang berjaya. Bagi sebuah pasukan bola, untuk berjaya, kesemua pemain dalam pasukan tersebut tanpa mengira posisi, perlu bekerjasama serta bermain sebagai satu pasukan. Walau bagaimana hebat pun pemain secara individu namun, mereka hanya akan menggondol kemenangan sebenar jika bermain secara berpasukan.'²⁵

Sepasukan bermaksud komited kepada nilai, visi, misi dan matlamat organisasi dan mengenyepikan kepentingan diri dan perasaan peribadi. Bekerja sepasukan menuntut aplikasi kepimpinan pada setiap mata rantai tindakan. Ciri kepimpinan wajib sentiasa terpamer dan dipraktikkan oleh setiap orang. Bekerja sepasukan menuntut kehadiran altruisme dalam pengurusan, pentadbiran dan pelaksanaan operasi. Altruisme menjamin keakraban anggota pasukan kepada misi organisasi dan organisasi pula mampu menjana kesejahteraan kepada setiap anggota kumpulan.

Justeru pemimpin sekolah bertanggungjawab menjadikan sekolah sebagai satu pasukan profesional yang utuh dengan menyemarakkan rasa kepunyaan. Tanggungjawab

²⁵ *Ucapan Yang Amat Berhormat Perdana Menteri Dato' Sri Mohd. Najib Tun Abdul Razak Semasa Membentangkan Usul Tentang Rancangan Malaysia Kesepuluh.*

pemimpin sekolah adalah untuk mencegah fenomena '*alienated labor*', pemencilan guru dan pemencilan pekerja sekolah daripada visi, misi dan objektif kewujudan sekolah sebagai institusi pembelajaran.

Pengetua dan guru besar adalah ketua platon. Seandainya berlaku fenomena '*alienated labor*' ini, sama ada dalam kalangan guru, mahupun pekerja bukan guru, pertanggungjawabannya ialah di atas pundak pengetua dan guru besar berkenaan. Seandainya terdapat seorang guru, di mana-mana sekolah, yang tiada rasa bangga, tiada *sense of pride*, terhadap profesyennya, terhadap tugasnya, terhadap sekolahnya, maka bagi kita itulah tanda-tanda ketidakupayaan ketuanya di sekolah.

Demikian juga, jika terdapat seorang pengetua atau se orang guru besar yang terpisah akal budi dan pemikirannya daripada agenda kecemerlangan pendidikan, agenda 1Malaysia, agenda arus perdana, maka itulah tanda-tanda ketidakupayaan pengurusnya di peringkat daerah dan ketidakupayaan pemimpinnya di peringkat negeri. Begitu jugalah di peringkat bahagian-bahagian.

Bekerja sebagai satu pasukan merupakan faktor kritikal dalam era k-ekonomi, era dominasi modal insan mengatasi dominasi modal fizikal dan modal wang. Dalam era yang menyaksikan produktiviti dijana menerusi latihan profesional dan penggemblengan daya otak para pekerja, model

pengurusan yang mengaplikasikan partisipasi dan keterangkuman menjadi semakin penting dan berguna. Model pengurusan ini mengutamakan jaringan kerja demi membolehkan para profesional berinteraksi dan belajar sesama mereka. Setiap profesional menjadi sumber rujukan kepada profesional lain.

Bekerja sebagai satu pasukan juga mengizinkan penyuburan pengurusan sendiri atau swaurus (*self-management*). Individu profesional menerima tanggungjawab dan mengambil inisiatif, mengawal dan memantau pekerjaannya, dan menjadikan pengurus dan penyeliannya sebagai mentor dan fasilitator. Sandaran pengurusan sendiri ialah setiap profesional memiliki kompetensi, keyakinan diri dan kebolehan berdikari. Dengan demikian profesional akan bekerja dengan lebih cekap dan berusaha dengan lebih gigih sekiranya mereka diberikan ruang dan kepercayaan mengurus diri sendiri.

Pasukan pekerja profesional memerlukan kehadiran pemimpin dan pengurus yang berperanan sebagai mentor dan fasilitator. Mentor dan fasilitator tidak menguasai dan mengawal pekerja, sebaliknya membebaskan mereka dan memberikan ruang kepada mereka untuk mengimajinasi, menginvensi dan menginovasi. Mentor dan fasilitator mewujudkan persekitaran kerja yang menggalakkan perkembangan diri pekerja profesionalnya dan menggalakkan mereka meneroka dan mencuba idea baharu.

Bekerja sebagai satu pasukan juga memungkinkan perkembangan ilmu pengetahuan. Nilai sesuatu ilmu meningkat dan berkembang apabila dikongsi. Rekod kejayaan konglomerat Jepun adalah natijah daripada model pengurusannya yang menjurus kepada kerjasama dan permuafakatan antara firma perindustrian dan perdagangan. Pengurusan setiap firma gergasi Jepun mewujudkan entiti naungan bagi memudah cara permuafakatan usahawan-usahawan kecil yang menjadi vendor mereka. Sandaran firma gergasi tersebut ialah dengan mewujudkan pasukan, intuisi dan kreativiti usahawan-usahawan vendor tersebut dapat digabungkan dan dikembangkan. Dengan cara ini kualiti barangan dan kualiti perkhidmatan semakin meningkat. Malah model pengurusan konglomerat Jepun membuktikan bahawa vendor mereka bukan sahaja berjaya menghasilkan produk baharu, tetapi berjaya pula meneroka pasaran-pasaran baharu.

'Terdapat orang besar yang menyebabkan setiap orang berasa kecil apabila berdampingan dengannya. Namun orang besar yang tulen ialah orang yang menyebabkan orang lain berasa besar apabila berada bersamanya.'

PEPATAH CHINA

Merealisasikan Gagasan 1Malaysia: Rakyat Didahulukan

'People don't work for companies, they work for people', demikian refleksi guru kualiti, Philip Crosby ²⁶. Refleksi ini berkaitan dengan konsep kualiti, dan gagasan ini sangat signifikan dalam perkhidmatan pendidikan yang menyampaikan perkhidmatan pendidikan kepada rakyat. Sebagaimana gagasan 1Malaysia, keutamaan Kerajaan ialah rakyat. Demikian juga keutamaan perkhidmatan awam yang memikul amanah merealisasikan keutamaan Kerajaan. Maka demikian juga keutamaan sistem pendidikan kebangsaan dan keutamaan jentera pendidikan yang melaksanakan sistem pendidikan kebangsaan tersebut.

Kualiti bermaksud memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan. Pelanggan sistem pendidikan kebangsaan ialah rakyat Malaysia. Apakah aspirasi dan keperluan rakyat Malaysia? Apakah harapan mereka terhadap sistem pendidikan kebangsaan?

Rakyat, menerusi wakil-wakil mereka dalam Parlimen Malaysia, telah menyatakan aspirasi dan harapan mereka terhadap sistem pendidikan kebangsaan — dan meletakkan tanggungjawab pencapaian aspirasi dan harapan itu di atas pundak anggota jentera pendidikan negara — dengan menggarapkan pernyataan berikut sebagai mukadimah *Akta Pendidikan 1996*:

²⁶ Crosby, Philip B., *Reflections on Quality* (McGraw-Hill, 1995).

'Dan bahawasanya pendidikan mempunyai peranan penting dalam menjayakan wawasan negara demi untuk mencapai taraf negara maju sepenuhnya dari segi kemajuan ekonomi, keadilan sosial, dan kekuatan rohani, moral dan etika, ke arah mewujudkan suatu masyarakat yang bersatu padu, demokratik, liberal dan dinamik.'²⁷

Meneliti pernyataan mukadimah tersebut, aspirasi dan harapan rakyat terhadap sistem pendidikan kebangsaan ialah perpaduan, kemakmuran, kemajuan dan kelestarian bangsa Malaysia.

Pendidikan Untuk Perpaduan

Perpaduan merupakan prasyarat kesejahteraan masyarakat dan negara. Tanpanya, mana-mana negara, mana-mana komuniti tidak dapat bergerak ke hadapan. Apatah lagi warga bangsa Malaysia yang bersifat majmuk, yang berbeza dalam semua segi kehidupan, yang berbeza pengalaman sejarah, yang berbeza pandangan alam, dan yang berbeza impian dan harapan.

Lantaran persekolahan merupakan satu-satunya ruang interaksi yang paling kondusif bagi menanamkan nilai-nilai sunya dan memupuk rasa kekitaan dalam kalangan tunas

²⁷ Akta Pendidikan 1996

bangsa Malaysia, maka menjadi tanggungjawab para pendidik dan pegawai pendidikan memanfaatkan semaksimalnya ruang interaksi ini dengan mengelolakan program bagi mengembangkan hubungan antara murid pelbagai etnik dan sekali gus mengintimkan hubungan antara murid dengan guru.

Selain satu bahasa, satu kurikulum, satu kokurikulum dan satu standard pentaksiran, satu lagi alat interaksi sosial, hasil inovasi pendidik dan pegawai pendidikan semenjak tahun 1986, yang dilaksanakan dalam sistem pendidikan kebangsaan dan terbukti berjaya ialah Rancangan Integrasi Murid Untuk Perpaduan (RIMUP). Alat ini telah berjaya menyediakan peluang pergaulan antara murid secara sedar dan terancang. Alat ini telah mengasah kemahiran pendidik dan pegawai pendidikan dalam merencana dan mengelolakan program serta aktiviti yang menjurus kepada hubungan antara kaum.

Bagaimanapun, dalam tempoh melebihi dua dekad tersebut, dan semenjak RIMUP diinstitusikan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006—2010, telah banyak perubahan dan perkembangan yang berlaku selari dengan pelaksanaan RIMUP. Sebahagian murid yang mengikuti program RIMUP semasa belajar di sekolah rendah, kini berada di sekolah menengah. Sebahagian yang lain pula telah memasuki institusi pendidikan pascamenengah dan institusi pengajian tinggi. Malah sudah ada yang menyertai alam pekerjaan, menganggotai masyarakat, bergerak dalam pelbagai organisasi masyarakat sivil dan membina keluarga.

Sudah sampai masanya hasil inovasi penghujung lapan puluhan ini disemak, impaknya dikaji, cara-cara pelaksanaannya direkayasa dengan memasukkan maklumat baharu, pengetahuan baharu, idea baharu dan semangat baharu demi mempermantap keberkesannya. Sayugia diambil ingatan bahawa matlamat RIMUP ialah untuk melahirkan warga bangsa Malaysia yang berilmu, berjiwa mulia, berperibadi unggul, bersemangat muhibah, dan berupaya menangani cabaran sebagai satu pasukan. Maka kerja-kerja pemantauan dan penilaian keberhasilan operasinya hendaklah diperhatikan dan diukur dalam konteks matlamat tersebut.

Sehubungan itu juga satu pasukan petugas akan dibentuk bagi menggerakkan inisiatif penerokaan inovasi pelaksanaan RIMUP yang selaras dengan matlamat murninya, agenda transformasi negara, perkembangan semasa dalam hubungan antara kaum, keperluan kompetensi kaum guru dalam mengintimkan perhubungan guru-murid dan menyegarkan perhubungan guru-masyarakat, keperluan partisipasi pelbagai organisasi masyarakat sivil dan firma industri, partisipasi sejarawan dan budayawan tanah air, dan jalinan usaha sama sekolah-institusi pengajian tinggi.

Pendidikan Untuk Kemakmuran

Kemakmuran adalah buah keadilan sosioekonomi. Dalam konteks pembangunan manusia, keadilan sosioekonomi harus

dilihat dari sudut peluang dan kemampuan setiap anggota masyarakat menyumbang kepada kemajuan sosial dan kemajuan ekonomi. Ini bermakna setiap anggota masyarakat wajib dipersiapkan dengan sikap, pengetahuan dan kemahiran yang membolehkan mereka menyumbang.

Justeru model sosioekonomi negara telah berganjak dari pada model pertanian kepada model perindustrian dan seterusnya kepada model perkhidmatan yang berasaskan pengetahuan, sekali gus ekonomi negara sedang dipacu untuk mencapai taraf ekonomi pendapatan tinggi, maka sikap, pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan juga merupakan sikap, pengetahuan dan kemahiran aras tinggi. Inilah yang dikatakan sebagai modal insan aras tinggi atau modal insan untuk ekonomi pendapatan tinggi.

Negara ekonomi pendapatan tinggi merupakan negara yang sangat tinggi daya saingnya dan sumber pertumbuhan ekonominya dikategorikan sebagai *innovation driven economies* atau 'ekonomi pacuan inovasi'. Negara-negara tersebut, yang berada dalam senarai sepuluh teratas mengikut tertib susunan Indeks Daya Saing Sejangat atau *Global Competitiveness Index 2010–2011* ialah Switzerland, Sweden, Singapura, Amerika Syarikat, Jerman, Jepun, Finland, Belanda, Denmark dan Kanada²⁸. Pertumbuhan ekonomi negara-negara ini tidak lagi bergantung kepada tenaga buruh yang murah dan sumber alam semula

²⁸ World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2010—2011* (2010).

jadi. Negara-negara berekonomi pacuan inovasi ini juga sudah berganjak daripada cara lama menghasilkan barangan kepada kerja-kerja yang memerlukan kemahiran aras tinggi, pengetahuan jitu dan penyelidikan.

Faktor terpenting dalam ekonomi pacuan inovasi bukan lagi harta tanah, teknologi, perkakasan dan sumber kewangan. Faktor terpenting ialah 'perisian otak', yakni modal insan yang berdaya fikir. Modal insan yang terdiri daripada k-pekerja berpengetahuan dan berkemahiran dalam bidang matematik, sains, kejuruteraan dan teknologi digital, bersikap positif, cekal, inovatif dan berani berdepan dengan cabaran-cabaran baharu yang lebih besar dan lebih rumit. Modal insan inilah yang diperlukan oleh firma yang menghasilkan barangan baharu dan barangan unik menerusi penggunaan proses pembuatan yang kompleks dan canggih.

Menyedari hakikat yang sangat mencabar ini, serta keperluan mendesak agenda transformasi negara terhadap kewujudan k-pekerja berdaya fikir dan bersikap positif, dan mencapai objektif NKRA Kementerian Pelajaran Malaysia, gerakan transformasi kurikulum pendidikan kebangsaan akan menjurus kepada pemantapan Program Literasi dan Numerasi, pengembangan kemahiran pentaakulan (*reasoning skill*) dan kaedah pengajaran dan pembelajaran untuk 'murid natif digital' (*digital native students*). Aspek ini juga menjadi paksi konsep dan prinsip amalan pedagogi dalam pelaksanaan Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR).

Demi memberi ruang yang lebih luas kepada guru dan murid mempertubi usaha pengajaran dan pembelajaran yang menjurus kepada peneguhan kemahiran literasi, penajaman kemahiran numerasi dan pengembangan kemahiran pentaakulan tersebut Kementerian Pelajaran Malaysia melaksanakan dasar 'menghadkan jumlah maksimum sepuluh mata pelajaran dan penambahan dua mata pelajaran tambahan dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia'²⁹ (SPM10+2).

Inisiatif SPM10+2 ini juga 'dapat memberi fokus dalam pengajaran dan pembelajaran serta membina potensi murid mengikut jurusan yang dipilih secara intensif dan komprehensif. Murid dan guru juga akan mempunyai masa yang mencukupi untuk melaksanakan aktiviti kokurikulum yang mampu membangunkan potensi intelek, jasmani, rohani dan emosi murid yang seimbang, selari dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.'³⁰

Kelonggaran kepada murid untuk menambah dua mata pelajaran peperiksaan tersebut adalah untuk memenuhi dan mengembangkan minat dan bakat yang tertentu yang dimiliki oleh murid berkenaan, sekali gus mempertingkatkan daya upaya dan keterampilan mereka untuk menyumbang kepada kemajuan sosial dan kemajuan ekonomi negara.

²⁹ Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 1/2010

³⁰ Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 1/2010

Pendidikan Untuk Kemajuan

Wawasan 2020 mengkonsepsi negara maju seperti berikut: 'Kita mesti maju dalam erti kata perpaduan nasional dan sosial, dalam erti kata ekonomi kita, dalam erti kata keadilan sosial, kestabilan politik, sistem kerajaan, mutu hidup, nilai sosial dan kejiwaan, maruah bangsa dan keyakinan'.³¹

Konsep negara maju Wawasan 2020 itu diterjemahkan oleh Model Ekonomi Baru sebagai negara yang rakyatnya menikmati kualiti hidup yang tinggi yang disumbang oleh pendapatan negara yang tinggi, keterangkuman sosioekonomi yang membolehkan setiap orang menikmati kekayaan negara, dan pembangunan mampan.

Secara makro, kemajuan masyarakat manusia daripada masyarakat primitif kepada masyarakat pertanian, daripada masyarakat pertanian kepada masyarakat perindustrian, dan daripada masyarakat perindustrian kepada masyarakat pengetahuan ditandai oleh penciptaan dan pengaplikasian teknologi baharu dalam penghasilan tenaga, pembuatan barangan, pengangkutan dan komunikasi. Dalam masyarakat primitif, sumber tenaga ialah tulang urat manusia semata-mata, manakala sumber tenaga dalam masyarakat pertanian ialah tulang urat manusia, kekuatan haiwan dan tiupan angin. Sumber tenaga masyarakat industri ialah hasil fosil seperti

³¹ Mahathir Mohamad, *Wawasan 2020* (Biro Tatanegara, 1991).

arang batu dan minyak, sedangkan masyarakat pengetahuan menuai tenaga daripada cahaya matahari, angin, air dan nuklear.

Teknologi komunikasi yang menjadi medium perhubungan manusia dalam masyarakat pengetahuan ialah teknologi elektronik dan teknologi digital, manakala medium perhubungan dalam masyarakat pertanian dan perindustrian ialah kapal terbang, keretapi, kapal laut, kereta, kapal berkuasa wap, kapal layar, kereta kuda dan kereta lembu. Masyarakat primitif menggunakan kaki untuk berjalan dan tangan untuk berkayuh supaya bergerak dari satu tempat ke satu tempat.

Dalam penganjakan teknologi tersebut — daripada masyarakat primitif kepada masyarakat pengetahuan — asas-asas ilmu mengalami kemajuan daripada asas matematik dan astronomi kepada fizik dan kimia dan kepada kuantum elektronik, biologi molekul dan sains ekologi.

Pemerhatian terhadap negara-negara yang menduduki tempat teratas dalam senarai negara perindustrian maju pula menunjukkan negara-negara tersebut memiliki tenaga pekerja berkemahiran terkini aras tinggi, khususnya yang berkaitan dengan kejuruteraan jitu (*precise engineering*), tenaga pekerja yang sentiasa belajar, tenaga pekerja yang mudah memahami dan mencerna kandungan ilmu dalam sesuatu perkakasan, dan

tenaga pekerja yang inovatif. Tenaga pekerja tersebut merupakan keberhasilan daripada pelaburan besar negara-negara berkenaan dalam aspek latihan, pendidikan, penyelidikan dan pembangunan.

Selanjutnya *Ringkasan Eksekutif Model Ekonomi Baru Untuk Malaysia Bahagian Akhir* membuat pernyataan berikut: 'Secara global, jika "keadaan baru" (*new normal*) adalah ekonomi yang fleksibel, berinovasi dan kreatif serta amat berdaya saing, maka untuk maju ke arah kategori tersebut, Malaysia perlu menghasilkan tenaga kerja dan usahawan yang cerdas dan tangkas, berinovasi dan sentiasa menyesuaikan diri kepada persekitaran yang pesat berubah. Malaysia tidak akan menjadi negara maju tanpa kesepaduan dan kestabilan sosial. Malaysia juga tidak akan mampu bersaing di pentas global jika sistem pendidikan negara terus-terusan menghasilkan graduan dan pekerja yang tidak dilengkapi dengan kemahiran teknik untuk menghadapi pasaran sejagat yang kompetitif.'

Maka strategi kritikal yang harus menjadi panduan tindakan jentera pendidikan negara ialah perancangan dan pelaksanaan program pembangunan daya fikir, invensi dan inovasi untuk semua murid, dan pembudayaan kreativiti menerusi pelaksanaan kurikulum dan kokurikulum. Bagi merealisasikan strategi kritikal ini, inisiatif berikut akan dilaksanakan:

- Mempertingkatkan dan memperluas pendidikan teknik dan vokasional;
- Mempermantap pelaksanaan pendidikan aliran teknik dan vokasional dalam sekolah harian;
- Pembudayaan inovasi dengan mempergiat kumpulan inovasi, penyertaan dalam pertandingan inovasi, dan partisipasi dalam konvensyen dan eksposisi produktiviti dan inovasi; dan
- Skim galakan inovasi dan latihan pengembangan daya kreativiti untuk guru dan pegawai pendidikan.

Pendidikan Untuk Kelestarian Bangsa Malaysia

Dasar-dasar negara — sama ada dasar pembangunan ekonomi, dasar kemajuan sosial, dasar kebudayaan atau dasar ketatanegaraan — semuanya menjurus kepada pembinaan negara dan bangsa Malaysia yang merdeka, berjati diri, patriotik, maju, makmur dan berdaya saing dalam segenap ruang kehidupan dan pada segenap zaman. Ini juga bermakna perencanaan dan pelaksanaan dasar-dasar negara, termasuk Dasar Pelajaran Kebangsaan dan pelbagai proses transformasi yang telah dan sedang dialaminya, merupakan kesinambungan daripada rentetan perjuangan besar membina negara Malaysia yang berdaulat dan membentuk bangsa Malaysia yang berdarjat.

Dengan demikian, segala bentuk pemikiran, pembaharuan, perancangan, sama ada dalam aspek kurikulum dan kokurikulum, pengajaran dan pembelajaran, pentaksiran dan penilaian, keguruan, kepimpinan dan pengurusan institusi, operasi pendidikan dan pengurusan pendidikan tidak boleh terpesong daripada tiga fungsi terasnya:

- Pertama dan yang paling asas ialah untuk memperturunkan nilai-nilai murni, norma-norma mulia, amalan yang menjana kemajuan, maklumat, pengetahuan dan hikmah;
- Kedua, yang merupakan keberhasilan daripada fungsi pertama tersebut, ialah untuk membina dan melahirkan individu *functional* lagi produktif yang akan membentuk masyarakat *functional* dan produktif; dan
- Ketiga, yang merupakan impak daripada penyempurnaan fungsi yang pertama dan kedua tersebut, ialah untuk mewariskan pusaka perjuangan zaman — berzaman yang murni, yang menjadi identiti dan kebanggaan, yang berpotensi untuk dibangunkan dan dikembangkan demi mencapai kecemerlangan yang lebih hebat pada masa hadapan, dan yang boleh dijadikan benteng keselamatan dan kesinambungan dalam menghadapi cabaran dan tribulasi.

Dengan kata-kata lain, pendidikan harus dilihat sebagai wahana untuk melestarikan kewujudan, kemajuan, kesejahteraan dan kecemerlangan bangsa Malaysia. Dalam konteks masyarakat Malaysia yang majmuk dan yang mewarisi tinggalan negatif penjajahan, sekali gus mengamalkan cara hidup demokratik serta tidak memisahkan diri daripada arus kemajuan kehidupan manusia sejagat, sistem pendidikan kebangsaan akan terus digerakkan ke arah membina budaya bangsa Malaysia, menyuburkan patriotisme, memupuk toleransi dan merangsang inovasi.

Bagi merealisasikan maksud ini, selain pelaksanaan program KSSR dalam gerakan transformasi kurikulum yang disebutkan sebelum ini, konsep, kandungan, pengajaran, pembelajaran dan pentaksiran mata pelajaran Sejarah akan turut ditransformasikan. Ini termasuklah menjadikan mata pelajaran Sejarah sebagai salah satu mata pelajaran wajib lulus dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia.

Seiring dengan pendekatan baharu dalam pengajaran dan pembelajaran mata pelajaran Sejarah — sebagai alat untuk mewariskan pusaka perjuangan zaman-berzaman yang murni, perjuangan membina negara dan bangsa Malaysia — pengajaran dan pembelajaran Bahasa Malaysia dan bahasa Inggeris dipermantapkan menerusi dasar Memartabatkan Bahasa Malaysia dan Memperkukuh Bahasa Inggeris (MBMMBI).

TUJUAN MBMMBI

- Bahasa Malaysia merupakan bahasa kebangsaan yang menjadialat perpaduan, bahasa perhubungan utama dan bahasa ilmu ke arah membina negara bangsa untuk mencapai hasrat 1Malaysia.
- Bahasa Inggeris merupakan bahasa komunikasi antarabangsa yang perlu dikuasai dengan baik dan berkesan bagi membolehkan penerokaan ilmu untuk bersaing di peringkat antarabangsa dan global.

Sumber: *Memartabatkan Bahasa Malaysia & Memperkukuh Bahasa Inggeris* dalam <http://www.moe.gov.my/mbmmbi/moe_mbmmbi_02.htm> (7 Februari).

Serentak dengan transformasi kurikulum, perancangan dan pelaksanaan kokurikulum juga menjadi suatu keperluan yang tertuntut dan mendesak. Oleh itu gerakan transformasi kokurikulum akan menjadi salah satu inisiatif dalam haluan kerja pendidikan merealisasikan agenda transformasi negara. Objektif agenda transformasi kokurikulum ini ialah untuk mempermantap perencanaan dan memperkemas pengurusan pelaksanaannya demi memaksimumkan impak dalam penerapan unsur-unsur budaya bangsa Malaysia, penyuburan semangat patriotik, pengharmonian interaksi antara kaum, pengasahan daya fikir, penyegaran kreativiti dan penjaan inovasi. Bahagian Kokurikulum dan Kesenian, dengan

kerjasama Bahagian Pembangunan Kurikulum, bertanggungjawab menerajui inisiatif kritikal ini.

Berkaitan dengan ini juga, dua inisiatif semerta dilaksanakan pada sesi persekolahan tahun 2011. Inisiatif semerta pertama ialah dasar Satu Murid Satu Sukan (1M1S). Menerusi 1M1S, setiap murid — sama ada yang aktif atau yang tidak aktif, sama ada yang berbakat atau yang tidak berbakat — mendapat akses perkhidmatan sukan sekolah yang diadun dan disampaikan sepanjang tahun dalam konteks Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Strategi penyampaian 1M1S ialah Sukan Untuk Semua bagi kesihatan, kesejahteraan dan penyuburan sahsiah semua murid, dan Sukan Untuk Kecemerlangan bagi mengembangkan potensi murid yang berbakat kesukanan.

OBJEKTIF 1M1S

- Memenuhi naluri semula jadi murid dalam aktiviti fizikal dan meningkatkan kecergasan jasmani;
- Memberi keseimbangan antara keperluan akademik dengan keperluan fizikal;
- Membentuk sahsiah, jati diri dan nilai murni;
- Memupuk perpaduan dan membentuk budaya sukan; dan
- Mewujudkan landasan ke arah kecemerlangan sukan.

Sumber: *Surat Pekeliling Ikhtisas Bilangan 16, Tahun 2010: Pelaksanaan Dasar Satu Murid Satu Sukan (1M1S)*

Inisiatif semerta kedua ialah Kumpulan Kokurikulum 1Malaysia yang akan diterajui dan digerakkan oleh jabatan-jabatan pelajaran negeri. Keanggotaan Kumpulan Kokurikulum 1Malaysia hendaklah daripada murid-murid pelbagai kaum yang mewakili sekolah-sekolah dari pelbagai daerah dalam negeri masing-masing. Konsep, pendekatan dan cara bagaimana inisiatif ini hendak dilaksanakan terserah sepenuhnya kepada kreativiti dan inovasi setiap jabatan pelajaran negeri. Kreativiti dan inovasi yang mendatangkan impak maksimum terhadap matlamat dan objektif yang digarapkan akan diganjar. Bagi maksud ini, Bahagian Kokurikulum dan Kesenian dan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti bertanggungjawab sebagai sekretariat pemantauan dan penilaian.

Merealisasikan Gagasan 1Malaysia: Pencapaian Diutamakan

Gagasan 'pencapaian diutamakan' diterjemahkan menerusi GTP, sebagaimana yang telah dihuraikan sebelum ini, yang bertujuan mempertingkatkan keberkesanan jentera Kerajaan dalam penyampaian perkhidmatan menerusi pertanggungjawaban terhadap keberhasilan kerja atau *outcome*. Dalam konteks sistem pendidikan kebangsaan yang menjadi wadah pembinaan tunas bangsa Malaysia berdaya saing dan berjati diri, keberhasilan kerjanya ialah pendemokrasian pendidikan cemerlang.

Pendemokrasian pendidikan cemerlang bermaksud menyampaikan pendidikan yang berkualiti tinggi kepada semua murid di segenap ceruk rantau tanah air. Pendidikan yang berkualiti tinggi hanya terdapat di sekolah yang berkualiti tinggi. Oleh itu misi kita ialah tiada sekolah kecuali yang terbaik, *every school is a good school*.

Lantaran setiap murid berhak mendapat persekolahan yang terbaik, dan sekolah yang terbaik dipimpin oleh guru besar atau pengetua yang terbaik, maka agenda kita ialah tiada guru besar kecuali guru besar terbaik, tiada pengetua kecuali pengetua terbaik.

Persekolahan yang terbaik ialah persekolahan yang menyediakan khidmat pengajaran dan pembelajaran yang terbaik. Moderator dan fasilitator pengajaran dan pembelajaran yang terbaik ialah guru yang terbaik. Oleh itu, bagi merealisasikan pendemokrasian pendidikan cemerlang, setiap murid berhak mendapat bimbingan dan asuhan guru yang terbaik. Maka agenda kita ialah tiada guru kecuali guru yang terbaik.

Agenda ini indah bunyinya, tetapi bebannya berat dan cabaran-cabaran pelaksanaannya sangat besar. Namun, seperti kata sejarawan Arnold Toynbee: *'... an institution will survive only*

*as long as there is a challenge and the ability to respond to this challenge.'*³²

Bagaimanakah, dalam waktu yang mendesak dan berdepan dengan cabaran yang bertali-arus ini, agenda pendemokrasian pendidikan cemerlang dapat dilaksanakan?

Petunjuk penyelesaian kepada persoalan ini terdapat dalam *Ringkasan Eksekutif Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011—2015* di bawah tajuk *Mentransformasikan Kerajaan Ke Arah Mentransformasikan Malaysia* seperti berikut:

'Kerajaan akan bertindak sebagai sebuah perbadanan yang kompetitif selaras dengan aspirasi Malaysia untuk menjadi negara berdaya saing dan berpendapatan tinggi. Kerajaan Malaysia akan ditransformasi kepada kerajaan yang berpegang kepada empat prinsip berikut, iaitu penyampaian berteraskan kreativiti dan inovasi, penekanan kepada kepantasan membuat keputusan dan bertindak, penyampaian berteraskan *value for money*, dan memartabatkan nilai integriti tertinggi.'

Sekali lagi kunci kata terpenting dalam inisiatif 'mentransformasikan Kerajaan ke arah mentransformasikan Malaysia' ialah penyampaian. Dalam konteks jentera pendidikan negara, enjin transformasi ialah guru, ketua guru, pegawai pendidikan

³² Dalam *Altruistic Leadership* oleh John Hinchcliff < www.anewnz.org.nz/vision.asp?id=48 > (25/12/2010).

dan ketua pegawai pendidikan. Sehubungan itu, serta berpandukan petunjuk dalam dokumen RMK-10 tersebut, faktor kritikal penyempurnaan penyampaian pendidikan berkualiti adalah seperti berikut:

- Kepimpinan berwawasan dan altruistik;
- Daya upaya modal insan;
- Budaya inovasi;
- Intervensi pencegahan sindrom kompetensi terbiar (*unproductive competency*); dan
- Pemantauan dan evaluasi.

Kepimpinan Berwawasan dan Altruistik

Dalam saat serba mencabar ini, dalam saat jentera pendidikan dihadapkan dengan gagasan besar transformasi negara, dalam saat masyarakat menganggap institusi pendidikan sebagai institusi penyelamat anak-anak mereka, setiap segmen dalam sistem pendidikan kebangsaan, terutamanya sekolah, pejabat pelajaran daerah dan jabatan-jabatan pelajaran negeri memerlukan ketua yang bukan sahaja memiliki impian dan bijak mengungkapkannya, tetapi ketua yang mampu menyuntik inspirasi dalam jiwa pimpinannya, menjuruskan sudut pandangan pimpinannya kepada satu matlamat sepunya, menggembeleng daya upaya pimpinannya dan segala sumber dalam organisasinya ke arah penyempurnaan matlamat sepunya tersebut.

Sekolah hari ini memerlukan kehadiran guru besar dan pengetua yang mata akal dan mata hatinya bukan sahaja melihat perjalanan operasi di hadapannya, malah sentiasa juga melihat ke ufuk matlamat yang lebih jauh dan lebih besar.

Sekolah hari ini memerlukan kehadiran pegawai pelajaran daerah yang bukan sahaja berupaya melihat segenap aspek operasi harian pengajaran dan pembelajaran secara terperinci, tetapi juga pegawai pelajaran daerah yang berkemampuan berfikir secara strategik dan berkemampuan membentangkan wawasan dan misi pendidikan dalam bentuk arca besar yang dapat dikongsi oleh guru-guru dalam bilik darjah.

Sekolah hari ini memerlukan kehadiran pengarah pelajaran negeri yang berkemahiran melihat sesuatu masalah dari pelbagai sudut pemikiran, berkemahiran meneroka jawapan-jawapan baharu merentasi kerangka minda pihak-pihak yang bertikaian, berkemahiran merungkai kekusutan dan membentangkan punca sistemik sesuatu masalah secara objektif, sekali gus berkemahiran mengemudi pencerakinan minda setiap orang atau setiap pihak ke arah penjanaan jalan penyelesaian yang inovatif.

Sekolah memerlukan ketua yang berwawasan, bukan ketua impian: *a visionary is good with words, but a visionary leader is good with actions as well as words.*³³

³³ Mc Laughlin Corinne, *Visionary Leadership* dalam *The Centre for Visionary Leadership* <<http://visionarylead.org/articles/vislead.htm>> (23/1/2010).

Pun begitu, ketua sekolah, ketua daerah, ketua negeri dan ketua bahagian tidak boleh sekali-kali lupa, walaupun disebutkan sebelum ini bahawa enjin transformasi ialah guru dan pegawai pendidikan, bahawa guru dan pegawai pendidikan bukan robot tetapi insan yang ada emosi dan harga diri.

Emosi dan harga diri menuntut dorongan, pengiktirafan dan penghormatan. Lantaran guru dan pegawai pendidikan merupakan 'pekerja pengetahuan' maka mereka memerlukan pengupayaan dan kepercayaan untuk melakukan yang terbaik. K-pekerja memerlukan ketua yang berperanan sebagai perangsang, fasilitator dan mentor.

Dalam keadaan tertentu, dalam rangka membuat keputusan yang betul dan memilih strategi yang lebih besar impaknya kepada matlamat dan objektif organisasi, tindakan ketua mungkin mendatangkan sedikit kesukaran kepada pasukan kerja. Begitu juga dengan k-pekerja yang melaksanakan idea kreatif dan inovasinya mungkin terdedah kepada kecuaiian dan kesilapan.

Inilah keadaan atau saat kritikal yang sangat memerlukan kehadiran ketua yang terus mengekalkan pengiktirafan, kepercayaan dan penghormatan kepada k-pekerjanya. Inilah amalan pemimpin altruistik, yakni pemimpin yang tidak jelak dan tidak jemu membimbing k-pekerjanya dan sedaya upaya

mempertingkatkan rasa yakin, rasa selamat dan rasa sejahtera mereka berada dalam organisasi. Dengan mengamalkan falsafah altruism ini, setiap ketua, setiap pemimpin akan berupaya menurunkan tanggungjawab dan memberikan kepercayaan kepada setiap anggota organisasinya sehingga mereka dapat bekerja dengan kreatif dan berkesan dalam kerangka nilai, piagam, wawasan, matlamat dan objektif yang disepakati bersama.

Justeru kehadiran pemimpin berwawasan dan altruistik ini sangat kritikal dalam menjayakan agenda pendemokrasian pendidikan cemerlang maka agenda pembangunan pemimpin profesional pendidikan menerusi penerapan nilai altruism dan pengasahan kemahiran menyediakan dan mengartikulasi pelan strategik organisasi adalah satu keperluan yang mendesak. Kelompok kritikal atau *critical mass* pemimpin masa hadapan juga perlu direkrut daripada kalangan *high performers* yang mempamerkan budaya kerja prestasi tinggi.

Agenda ini pula menuntut perencanaan program pembangunan modal insan jentera pendidikan negara, pelan suksesi (*succession plan*) yang berkonsepkan *nurturing* bakal pemimpin, dan penerapan dan pemahaman nilai altruism dalam kalangan pengarah-pengarah bahagian, pengarah-pengarah jabatan pelajaran negeri dan pegawai-pegawai pelajaran daerah. Dalam konteks penyempurnaan agenda transformasi negara, inisiatif ini merupakan suatu keperluan

yang sangat mendesak dan wajib menjadi keutamaan kerja-kerja latihan dalam perkhidmatan. Sehubungan itu Bahagian Pendidikan Guru bertanggungjawab menerajui inisiatif kritikal ini supaya sumber-sumber yang dibekalkan kepada jentera pendidikan negara dapat digemblengkan dan dimanfaatkan sebaik-baiknya.

Daya Upaya Modal Insan

Penurunan tanggungjawab dan pemberian kepercayaan atau *empowerment* kepada k-pekerja yang membentuk modal insan jentera pendidikan tidak akan membuahkan hasil yang dicita-citakan tanpa usaha tersusun dan terancang dalam membangunkan daya upaya dan mempertajam kemahiran k-pekerja berkenaan.

Keperluan merencana agenda pembangunan daya upaya modal insan organisasi ini sangat kritikal dalam meningkatkan keberkesanan pengurusan transformasi sehingga perunding kualiti Dr. William Edward Deming menyenaraikannya sebagai salah satu langkah dalam '14 perakuan Deming' yang telah mengangkat kegemilangan perindustrian di negara Jepun: *'Institute a vigorous program of education and self improvement for everyone. Let them participate to choose the areas of development.'*³⁴ Justeru organisasi bukan sahaja memerlukan anggota yang berkualiti malah anggota yang terus menerus

³⁴ Deming, Edwards W. (1986), *Out of the Crisis* (The MIT Press, 2000).

mempertingkatkan kualitasnya menerusi latihan, pendidikan dan pembangunan.

Ini juga dinyatakan dengan tegas dalam Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam . Dasar tersebut menetapkan agar 'setiap anggota perkhidmatan awam melengkapkan diri dengan sikap, kemahiran dan pengetahuan yang bersesuaian, melalui program pembangunan sumber manusia yang terancang yang berteraskan pembangunan kompetensi dan pembelajaran berterusan'.

Selanjutnya Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam menggariskan objektif seperti berikut:

- Menyediakan anggota yang berkelayakan, berkebolehan dan berkompetensi;
- Menyediakan anggota yang berkeupayaan mencapai hasil kerja yang berkualiti tinggi;
- Meningkatkan kompetensi dan produktiviti;
- Memupuk nilai-nilai murni dan membentuk sikap positif;
- Menyediakan anggota yang berkeupayaan mencipta nilai dan menambah nilai dalam perkhidmatan sektor awam; dan
- Menyediakan hala tuju kemajuan kerjaya.

Dasar tersebut memperincikan juga *modus operandi* pemantapan kompetensi sumber manusia sektor awam kepada lima peringkat dan lima tahap strategik seperti berikut :³⁵

- Peringkat prapenempatan yang bertujuan memberikan pengenalan dan pendedahan berkenaan budaya kerja dan nilai-nilai positif anggota perkhidmatan awam. Tahap latihan yang perlu dilalui pada peringkat ini ialah pendedahan kompetensi umum.
- Peringkat asas yang bertujuan memberikan kefahaman berkenaan matlamat, fungsi dan budaya organisasi. Tahap latihan yang perlu dilalui pada peringkat ini ialah penerapan asas-asas kompetensi yang berkaitan dengan organisasi.
- Peringkat pertengahan yang bertujuan membina kebolehan dan keupayaan melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan serta menepati standard umum organisasi. Tahap latihan yang perlu dilalui pada peringkat ini ialah peningkatan dan pembangunan, yakni peningkatan kemahiran sedia ada dan pembangunan kemahiran yang berkaitan dengan kepakaran, profesionalisme dan kepimpinan.
- Peringkat lanjutan yang bertujuan memantapkan dan mengukuhkan keupayaan anggota perkhidmatan awam untuk berdepan dengan

³⁵ Jabatan Perkhidmatan Awam, *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005*.

cabaran-cabaran semasa. Tahap latihan pada peringkat ini ialah pengukuhan kompetensi yang berfokus kepada penyuburan daya kepimpinan, pembinaan integriti dan pemantapan kemahiran komunikasi bagi membentuk jaringan kerja.

Dalam konteks jentera pendidikan negara yang menggalas amanah yang lebih istimewa dan lebih rumit, iaitu menempa modal insan pemacu transformasi negara berdaya saing dan berekonomi pendapatan tinggi, instrumen yang kita gunakan dalam pelaksanaan Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam ialah Standard Guru Malaysia (SGM) untuk guru dan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKSSM) untuk ketua guru.

SGM menggariskan kriteria dan standard guru yang selaras dengan Kerangka Kelayakan Malaysia serta berkeupayaan mempamerkan tahap amalan nilai profesionalisme keguruan, pengetahuan dan kefahaman, serta kemahiran pengajaran dan pembelajaran yang tinggi bagi membolehkan mereka berfungsi dengan berkesan sebagai guru profesional.

Guru mengguna pakai SGM untuk merefleksi tahap pencapaian berasaskan standard yang ditetapkan dan mengenal pasti keperluan pembangunan profesionalisme diri. Institusi latihan dan jurulatih guru pula menggunakan SGM bagi mengenal pasti tahap kebolehan dan ketrampilan guru

pelatih dan guru sedia ada serta memanfaatkan maklumat tersebut dalam merancang strategi untuk membantu guru mempertingkatkan profesionalisme mereka.

Seterusnya guru besar, pengetua, pegawai pelajaran daerah dan pengarah pelajaran negeri memanfaatkan maklumat standard guru dalam aplikasi kepimpinan dan pengurusan masing-masing supaya sumber daya guru dapat digemblengkan semaksimumnya, kekurangan dan kelemahan mereka dapat ditangani dengan berkesan, dan keperluan mereka dapat disediakan sebaik-baiknya.

Ringkasnya SGM merupakan inovasi yang telah sedia ada dalam sistem pendidikan kebangsaan yang wajar dimanfaatkan sebaik-baiknya ke arah mengembangkan kompetensi profesional, kompetensi kreativiti dan kompetensi inovasi kaum guru. Sehubungan itu aplikasi SGM ini akan diperkemaskan dan diwajibkan kepada semua guru serta maklumat kompetensi janaannya akan dijadikan petunjuk kualiti guru kebangsaan serta digunakan sebagai rujukan utama dalam perancangan program peningkatan profesionalisme guru Malaysia. Inisiatif ini akan diterajui oleh dan menjadi agenda prioriti Bahagian Pendidikan Guru pada tahun ini.

Serentak dengan inisiatif pengemaskinian aplikasi SGM, pengarah pelajaran negeri sebagai ketua operasi pendidikan peringkat negeri bertanggungjawab terhadap maklumat janaan SKSSM. Sebagaimana maklumat janaan SGM, maklumat

janaan SKSSM akan menjadi rujukan utama dalam perancangan strategi pengembangan dan pematapan kompetensi kepimpinan dan pengurusan, kompetensi kreativiti dan kompetensi inovasi para pengurus guru.

Komponen SKSSM wajar juga disemak dan diperkemaskan. Komponen sedia ada — pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar — harus diberikan tema yang lebih mantap, konsep yang lebih jitu dan kerangka yang lebih utuh yang berpotensi mengembangkan karakter pemimpin juara perubahan, pemimpin transformatif, pemimpin berwawasan dan pemimpin altruistik. Inisiatif ini akan diterajui oleh dan menjadi agenda prioriti Bahagian Pengurusan Sekolah Harian dan Institut Aminuddin Baki.

'One of the greatest failings of today's executive is his inability to do what he's supposed to do.'

MALCOLM KENT

Sumber: *Thoughts On The Business Of Life*
dalam *Forbes.com* < <http://thoughts.forbes.com/thoughts/doing-malcolm-kent-one-of-the> > (25/11/2010).

Budaya Inovasi

Perkataan yang paling kerap didengar, disebut dan dibahaskan hari ini ialah inovasi. Inovasi dalam ekonomi. Inovasi dalam pengurusan. Inovasi dalam pendidikan. Namun tanpa budaya inovasi, tiada inovasi dapat dijelmakan. Tanpa budaya inovasi, yang dapat dihasilkan hanyalah laporan tentang seminar, forum dan kursus inovasi. Demikian juga dalam pendidikan, persekolahan, pengajaran, pembelajaran, peperiksaan, keguruan dan pengurusan pendidikan.

Budaya bukan pelakuan yang dibuat-buat. Budaya bukan juga pengucapan yang dilakonkan. Budaya ialah kelaziman yang terpamer dalam pemikiran, pengucapan dan cara bagaimana manusia melakukan sesuatu pekerjaan. Budaya terbina daripada seperanggu nilai-nilai dan norma, kepercayaan dan keyakinan, sikap dan resam tingkah laku yang dikongsi dan dimiliki bersama oleh sekelompok manusia.

Oleh itu organisasi yang memiliki budaya inovasi ialah organisasi yang dianggotai oleh manusia yang sentiasa berfikir, berbicara dan bertindak secara inovatif atau mengutamakan inovasi. Nilai-nilai dan norma mereka merupakan nilai-nilai dan norma yang menguja inovasi. Kepercayaan, keyakinan, sikap dan resam tingkah laku sebahagian besar daripada anggota organisasi tersebut merupakan kepercayaan, keyakinan, sikap dan resam tingkah laku yang merangsang dan menjurus kepada inovasi.

Budaya inovasi wujud, mengakar dan menjadi DNA dalam organisasi seperti Apple Incorporated (Amerika Syarikat), Toyota Motor Corporation (Jepun), Tata Group (India), BYD Auto (China), Nokia (Finland) dan Samsung Electronics (Korea Selatan) ³⁶. Bagaimanakah mewujudkan budaya inovasi dalam jentera pendidikan negara pada segenap peringkat dari Putrajaya ke Petrajaya, dari pejabat ketua pengarah ke bilik darjah?

Satu daripada jawapan kepada persoalan itu terdapat dalam kisah popular ini. Kisah seorang lelaki yang setiap minggu melintas sempadan dua negara jiran yang bermusuhan bersama sebuah kereta sorong kotor yang sarat dengan batu-bata sisa perang. Di pintu sempadan, pengawal sempadan mendapati lelaki tersebut memiliki kad pengenalan, pasport dan visa yang sah. Beliau juga tidak membawa sebarang senjata atau komponen senjata. Pengawal sempadan sangat yakin bahawa lelaki tersebut menyeludupi sesuatu yang berharga. Lantas seluruh badan lelaki itu diperiksa dan batu-bata dalam kereta sorong dicurah ke tanah untuk diselidik apa-apa barang seludup yang disembunyikan. Namun tiada apa-apa pun ditemui. Lelaki itu dibenarkan melintasi sempadan dan memasuki negara jirannya.

³⁶ *The 50 Most Innovative Companies 2010* dalam *Bloomberg Businessweek* < http://www.businessweek.com/interactive_reports/innovative_companies_2010.html > (25/1/2011).

Seminggu kemudian, lelaki yang sama muncul lagi dipintu sempadan, bersama kereta sorong yang sarat dengan batu-bata sisa perang. Pengawal sempadan bertambah yakin bahawa lelaki itu menyeludupi sesuatu. Beliau diperiksa lagi dengan lebih teliti, namun, seperti minggu sebelumnya, tiada apa-apa ditemui, dan beliau mendapat izin masuk ke negara jirannya lagi.

Minggu berganti bulan, begitulah ceritanya. Seorang lelaki terpacul di pintu sempadan bersama kereta sorong yang sarat dengan batu-bata sisa perang. Pengawal sempadan tidak menemui sebarang tanda yang mencurigakan. Lelaki itu men dapat izin memasuki negara jirannya.

Seusai perang, dua negara jiran tersebut menjadi sahabat. Pagar sempadan dirobohkan. Tiada lagi keperluan surat perjalanan dan pemeriksaan izin lalu. Lelaki penyeludup dan pengawal sempadan pun menjadi rakan. Maka bertanyalah si pengawal sempadan kepada lelaki berkenaan:

“Kawan, usah berbohong lagi. Saya tahu setiap minggu saudara menyeludupi sesuatu ke negara kami. Saudara bernasib baik, kami tidak menemui buktinya dalam batu-bata itu. Apakah barang seludup saudara itu?”
“Kereta sorong,” jawab lelaki penyeludup dengan selamba.

Lelaki penyeludup itu telah melakukan proses berfikir *'think the unthinkable'*, memikirkan strategi yang tidak terfikir

oleh pengawal sempadan. Pengawal sempadan telah dilatih, dididik dan dibekalkan kemahiran untuk melihat dan mencari barang seludup atau perkakasan senjata yang tersembunyi, yang tidak dapat dikesan oleh penglihatan dan pemerhatian biasa. Justeru konsep yang terbina dalam kotak minda pengawal sempadan ialah barang seludup atau perkakasan senjata yang tersembunyi dan samar. Apa-apa jua yang tidak menepati konsep tersebut tidak akan kelihatan sebagai barang seludup atau perkakasan senjata kepada mata mindanya.

Inilah inovasi lelaki penyeludup kereta sorong itu. Beliau telah menterbalikkan konsep barang seludupnya kepada sesuatu yang jelas dan tidak tersembunyi. Lantas konsep barang seludupnya telah tidak menepati konsep barang seludup dalam minda pengawal sempadan. Maka kereta sorong itu 'ghaib' daripada pengamatan pengawal sempadan.³⁷

Fenomena yang serupa berlaku dalam urusan profesional kita. Kita membentuk organisasi atau institusi. Kita bina konsepnya. Kita rumuskan wawasan, misi, matlamat dan objektif paling murni. Selanjutnya kita pecahkan objektif kepada strategi, strategi kepada fungsi, fungsi kepada tugas, dan tugas kepada kerja. Kita wujudkan carta organisasi, aliran kerja, jawatankuasa, pasukan petugas dan unit-unit khusus bagi melaksanakan sesuatu kerja yang khusus.

³⁷ Bacaan lanjut berkenaan pembangunan budaya inovasi: *How to Build a Culture of Innovation* dalam *Bloomberg Businessweek* < http://www.businessweek.com/innovate/content/aug2009/id20090819_ >. Artikel berkenaan kajian kes inovasi dalam firma Kumpulan Tata, India.

Selanjutnya kita menyediakan sasaran kerja tahunan, takwim dan jadual. Kita gambarkan kemahuan ketua jabatan dan kita petakan kehendak pelanggan. Kita deskripsikan hasil kerja. Malah kita persiapkan alasan-alasan yang bakal dibentangkan sekiranya hasil kerja itu tidak menepati kemahuan ketua jabatan, kehendak pelanggan dan deskripsinya.

Sebenarnya kita membina dan meneguhkan sesuatu konsep dalam setiap mata akal dan mata hati anggota organisasi kita. Dengan konsep tersebut kita bekerja dan mengurus pekerjaan yang tidak melencong darinya. Tiada keperluan mengimajinasi. Tiada keperluan kreativiti. Tidak akan ada invensi. Tiadalah inovasi.

Keberhasilan kerja kita tidak akan menampakkan lonjakan dan kesan yang nyata kepada usaha-usaha transformasi. Mengapa? Kegagalan melihat perkembangan dan perubahan dalam persekitaran dalaman dan persekitaran luaran organisasi. Kegagalan yang berpunca daripada ketidakwujudan budaya inovasi dan ketiadaan kemahiran yang menjadi pencetus mula budaya inovasi seperti berikut:

- Kemahiran memerhati perkara yang tidak ada atau tidak tercatat dalam misi, matlamat, objektif, strategi, tatacara bekerja, piagam pelanggan, petunjuk prestasi dan deskripsi keberhasilan kerja

HALUAN KERJA PENDIDIKAN

Merealisasikan Agenda Transformasi Negara

yang telah dibekalkan kepada semua orang dalam organisasi;

- Kemahiran berfikir tentang sesuatu perkara atau cara yang tidak mahu difikirkan atau tidak boleh difikirkan oleh orang lain;
- Kemahiran melakukan sesuatu yang orang lain tidak mahu atau tidak berani melakukannya; dan
- Kemahiran mengembangkan pemikiran dan menggandakan idea dengan mengongsikannya dengan orang lain.

Pengajaran daripada kisah tersebut dan hakikat ketidaktwujudan budaya inovasi ini membawa kita kepada inisiatif untuk mempergiat semula pengupayaan atau *empowerment* sebagaimana yang dianjurkan oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia 17 tahun yang lalu. Pelaporan tentang amalan terbaik pengupayaan serta keberhasilannya, biar betapapun kecil magnitud atau impaknya kepada operasi pendidikan, akan menjadi agenda tetap dalam Mesyuarat Pengurusan Pendidikan supaya pemahaman terhadap konsep tersebut dalam konteks pelaksanaan dapat dipertingkatkan dan natijahnya dapat dikongsikan dan disebar-luaskan. Institut Aminuddin Baki pula bertanggungjawab menerapkan budaya inovasi dan memasukkan komponen kemahiran membina budaya inovasi dalam kurikulum Program Kelayakan Profesional Keperketuaan Kebangsaan (NPQEL).

Tindakan juga akan diambil untuk menganjurkan anugerah inovasi pengajaran dan pembelajaran serta menyediakan *grant* penggalakan inovasi pendidikan secara berpasukan yang melibatkan beberapa buah sekolah dalam daerah, beberapa buah sekolah dalam negeri dan beberapa buah sekolah intranegeri. Pasukan inovasi yang mewujudkan pakatan atau permuafakatan strategik dengan firma industri akan mendapat pengiktirafan yang lebih bermakna dan ganjaran yang lebih besar.

Inisiatif ini akan digerakkan secara bersama oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Kecemerlangan, Bahagian Pendidikan Teknik dan Vokasional dan Bahagian Teknologi Pendidikan.

Intervensi Pencegahan Sindrom Kompetensi Terbiar

Selain kegagalan memahami dan mengaplikasi konsep pengupayaan atau *empowerment* dalam pengurusan operasi jentera pendidikan, satu lagi perencat pembangunan budaya inovasi ialah *sindrom kompetensi terbiar* atau *unproductive competency syndrome*. Sindrom kompetensi terbiar bermaksud penyakit yang menyebabkan pengetahuan, kemahiran, pengalaman dan bakat yang terdapat dalam organisasi terbuang dan tersisih serta tidak dapat dimanfaatkan untuk menyempurnakan misi yang diamanahkan dan mencapai matlamat yang dicita-citakan.

Dengan kata-kata lain, aset insaniah organisasi tidak di manfaatkan sepenuhnya. Ini juga bermakna pelaburan membangunkan aset insaniah dan membina kompetensi anggota organisasi, sama ada dalam bentuk latihan, pendidikan dan pembangunan, menjadi pelaburan yang sia-sia lagi membazir.

Penyebab utama sindrom ini ialah kegagalan dan keengganan ketua organisasi memberikan peluang kepada anggota-anggotanya mempraktikkan pengetahuan mereka. Selalunya kegagalan dan keengganan tersebut berpunca dari pada ketidakupayaan ketua berkenaan memerhati dan mengenali bakat k-pekerjanya, ketiadaan kemahiran mendelegasi dan tidak pernah yakin dengan kebolehan orang lain. Terdapat juga ketua yang diselaputi kompleks rendah diri yang sentiasa bimbang prestasi anggotanya yang diberikan peluang melakukan sesuatu pekerjaan baharu itu akan membayangi kewujudan dirinya.

Keadaan ini menyebabkan sebahagian anggota organisasi terhalang daripada menggunakan bakat, kemahiran dan pengetahuan dalam menangani cabaran-cabaran baharu, lantas menjadikan kompetensi mereka terbiar.

Punca kedua yang mewabakkan sindrom kompetensi terbiar ini ialah kewujudan jurang motivasi antara apa yang diketahui oleh anggota organisasi dengan apa yang

sebenarnya dilakukan dalam pekerjaannya. Jurang ini memisahkan pengetahuan baharu yang diperolehi seseorang k-pekerja dengan pekerjaannya menyebabkan pengetahuan tersebut tidak dapat dimanfaatkan untuk meneroka cara gaya baharu dalam pelaksanaan kerja. Seumpama seseorang mengetahui bahana merokok tetapi terus-terusan merokok, dan seseorang mengetahui keperluan mencegah obesiti dengan mengawal tabiat makan tetapi terus-terusan mengunjungi restoran makanan segera yang menyajikan pelbagai sajian berlemak.

Mengapakah wujud jurang motivasi dan disiplin yang mencegah k-pekerja memanfaatkan pengetahuan yang diperolehinya?

Sekali lagi, puncanya ialah tindak-tanduk ketua yang tidak mengambil inisiatif untuk memerhati, memantau, menilai dan memberi galakan kepada anggota organisasinya yang telah menyertai program latihan supaya mengaplikasi pengetahuan baharu yang diperolehinya. Saluran juga tidak disediakan supaya pengetahuan baharu tersebut dikongsikan dengan seluruh anggota organisasi lain dan dibahaskan kemanfaatannya serta ditinjau kebolehsuaiannya dalam menyempurnakan misi dan matlamat organisasi.

Lebih melebarkan jurang motivasi dan disiplin tersebut ialah ketua yang gagal mengesan serta memberikan pengiktirafan dan penghargaan kepada anggota organisasinya

yang telah mempamerkan pemikiran baharu, cara gaya baharu dalam pelaksanaan kerja dan mengambil inisiatif menatarkan pengetahuan baharunya itu kepada rakan sejawat dalam organisasi. Apabila ketua tidak mengiktiraf inisiatif pekerjaanya serta tidak memberikan penghargaan kepada pencapaian-pencapaian yang kecil, maka motivasi dan disiplin anggota organisasinya untuk menggunakan pengetahuan baharunya menjadi sangat rendah.

Pengetahuan baharu yang tidak dapat dimanfaatkan tersebut menjadi terbiar, maka merebaklah sindrom kompetensi terbiar. Walhal nilai sesebuah organisasi bukan diukur berdasarkan ilmu yang dimiliki oleh anggotanya, tetapi diukur berdasarkan penggunaan ilmu tersebut dalam memberikan perkhidmatan kepada pelanggannya.

Ini membawa kita kepada sebab ketiga yang mendatangkan penyakit sindrom kompetensi terbiar — ketua yang mengetepikan idea yang lebih baik yang diketengahkan oleh k-pekerjanya, apatah lagi idea yang terbit daripada pengetahuan terbaharu yang diperolehi oleh pekerja yang baru pulang daripada program latihan atau baru menamatkan pengajian lanjutannya. Tindakan ini sering menyebabkan idea yang lebih usang mendapat tempat dan mendapat pengiktirafan. Rugilah organisasi, terutamanya organisasi pendidikan yang sedang berdepan dengan pelbagai cabaran baharu dari semua arah.

Anggota organisasi juga berada dalam ketakutan untuk membentangkan idea baharu yang dirumus berdasarkan pengetahuan baharu, apatah lagi melaksanakannya. Inilah penyebab keempat sindrom buruk ini. Ketakutan anggota organisasi menginovasi kerana organisasi bukan sahaja tidak menggalakkan eksperimen yang mungkin mengundang risiko, malah menghukum pekerja yang melakukan kesilapan kerana mengguna pakai idea dan kaedah yang belum teruji. Akibatnya kompetensi baharu, sama ada berupa kemahiran baharu, bakat baharu, idea baharu atau pengalaman baharu, tidak bercambah dan tidak berkembang, kekal dorman dalam diri anggota organisasi yang semakin luntur motivasi, kreativiti dan daya imajinasinya.

Bekerja cara lama terus mendominasi organisasi, berfikir cara usang membudayai institusi, sindrom kompetensi terbiar membiak dan mewabak. Cabaran-cabaran baharu diperlekehkan sebagai slogan dan retorik kepimpinan baharu, peluang yang menjelma di depan mata tidak direbut dan dimanfaatkan, apatah lagi mengambil inisiatif meneroka peluang-peluang baharu.

Inilah punca kelima yang menjangkitkan sindrom kompetensi terbiar. Tiada inisiatif meneroka peluang baharu bagi memanfaatkan kompetensi baharu yang dimiliki oleh anggota organisasi atau ketibaan anggota baharu yang

kelihatannya memiliki kompetensi yang tidak diperlukan oleh organisasi. Inilah yang sering berlaku di sekolah. Ketibaan guru baharu yang membawa bersamanya bakat dan kompetensi baharu, yang tidak sepadan dengan kerja-kerja sedia ada di sekolah, tidak mencetus ikhtiar ketua organisasi untuk meneroka kerja baharu atau program baharu demi manfaat organisasinya. Guru baharu tersebut akhirnya terseret ke dalam ceruk budaya organisasi yang telah selesa dan tegar dengan kerja-kerja tradisi yang telah usang dan dikendalikan dengan kaedah-kaedah yang usang juga.

Dengan ketiadaan ikhtiar membuka medan baharu atau memperkenalkan program baharu, maka terjadilah sindrom kompetensi terbiar yang merugikan pelanggan organisasi — anak-anak bangsa Malaysia yang sesamar-samar pagi hadir ke sekolah untuk dipersiapkan dengan pengetahuan dan kemahiran baharu demi kelangsungan hidup pada masa hadapan yang simpang-siur cabarannya sudah pasti lebih besar dan lebih getir.

Apakah ikhtiar kita bagi mencegah sindrom kompetensi terbiar ini berleluasa dan membarahi jentera pendidikan negara sehingga membantutkan daya upaya memikul tugas besar agenda transformasi negara?

Satu inisiatif yang boleh diteladani ialah projek Eureka, inovasi Xerox menterjemah konsep *community of practice* atau *community of practitioner* bagi memastikan mesin fotokopinya

memberikan khidmat sebaiknya kepada pelanggan di seluruh dunia. Menerusi projek Eureka, Xerox berjaya mempersiapkan juruselenggara mesin fotokopi di seluruh dunia dengan pengetahuan dan kompetensi yang kemas kini. Bagaimana?

Xerox mendapati unit penyenggaraan produk dan juruternya membazirkan banyak tenaga, masa, wang dan sumber-sumber lain dalam mencari penyelesaian terhadap seribu satu macam masalah penggunaan mesin fotokopi yang dibekalkan kepada pengguna di seluruh dunia. Walhal penyelesaian kepada masalah-masalah tersebut sudah ditemui dan diguna pakai dengan berkesan oleh puluhan ribu juruteknik penyenggara syarikat-syarikat sekutu atau wakil-wakil perkhidmatan Xerox di barisan hadapan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan mesin fotokopi berkenaan. Namun pengetahuan berkenaan penyelesaian masalah dan perungkaian krisis tersebut tidak dikongsikan.

Pengurusan Xerox berpendapat, jika seorang juruteknik memiliki seunit jawapan kepada seunit masalah penyenggaraan mesin fotokopi, sudah pasti terdapat 10,000 unit pengetahuan atau jawapan yang tersimpan dalam diri 10,000 juruteknik. Sekiranya pengetahuan atau jalan penyelesaian tersebut dikongsikan menerusi satu saluran, yakni saluran *community of practice*, maka setiap juruteknik yang pergi memberikan bantuan perkhidmatan kepada pelanggan sebenarnya membawa bersamanya 10,000 kompetensi yang dimiliki oleh 10,000 juruteknik, dan kuantum ini berkembang serta berganda setiap

hari kerana setiap hari setiap juruteknik berdepan dengan pelbagai masalah baharu dan menemui jalan penyelesaian baharu.

Dengan menterjemah konsep *community of practice* melalui projek Eureka, kompetensi puluhan ribu juruteknik penyelenggara Xerox di seluruh dunia berjaya dikumpul dalam satu pusat maklumat atau pusat komunikasi. Projek *community of practice* Eureka berjaya mengupayakan setiap juruteknik mendiagnosis punca masalah dan penyebab krisis kepenggunaan dan seterusnya membaiki mesin fotokopi Xerox dengan cekap dan berkesan kerana setiap orang membawa bersamanya kompetensi, pengalaman, pengetahuan dan kreativiti seluruh juruteknik Xerox di segenap pelosok dunia. ³⁸

Xerox — organisasi 130,000 pekerja, pembuat dan pembekal perkakasan pejabat, pereka bentuk dan pengeluar mesin pembuatan, dan pembekal khidmat perniagaan kepada komuniti pengguna dan peniaga di 160 negara, dengan perolehan tahunan US\$22 bilion — menterjemah teori dan konsep *community of practice* ³⁹ kepada gagasan tindakan untuk menyempurnakan penyampaian perkhidmatan, projek Eureka mengaplikasikan gagasan tindakan tersebut kepada amalan, dan impaknya telah nyata memberangsangkan.

³⁸ Bacaan selanjutnya dalam *Eureka! Xerox Has Found It* oleh Steve Barth < choo.fis.utoronto.ca/mgt/KM.xeroxCase.html > dan laman web Xerox < www.xerox.com >.

³⁹ Wenger, Etienne, *Communitis of practice a brief introduction* dalam < www.ewenger.com/theory/ > (25/12/2010).

Mengambil teladan inisiatif Xerox yang berupaya menggembelng kompetensi 66,500 pekerja barisan hadapan yang bersemuka dengan pengguna produknya, konsep *community of practice* akan diterjemahkan, dicernakan dan diamalkan dalam jentera pendidikan negara, bukan sahaja untuk mencegah wabak sindrom kompetensi terbiar, tetapi juga sebagai satu langkah awal ke arah merealisasikan cita-cita profesionalisme perkhidmatan pendidikan dan merealisasikan aspirasi menjadikan Kementerian Pelajaran Malaysia sebagai organisasi pembelajaran yang sebenar-benarnya menepati maksud frasa organisasi pembelajaran. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Bahagian Teknologi Pendidikan dan Bahagian Pendidikan Guru akan bersama-sama memulakan langkah pertama menggerakkan inisiatif kritikal ini.

*'The superior man cannot be known in little matters,
but he may be entrusted with great concerns.
The small man may not be entrusted
with great concerns, but he may
be known in little matters.'*

KUNG-FU-TZU (551SM – 479SM)

Sumber: *AllGreatQuotes* < www.allgreaquotes.com/confucius_quotes.shtml > (25/11/2010).

Pemantauan dan Evaluasi

Mengimbas kembali dokumen *Model Ekonomi Baru Untuk Malaysia Bahagian 1 - Ringkasan Eksekutif*. Soalan-soalan asas berikut dikemukakan dan jawapannya dihuraikan dalam dokumen tersebut:

‘Di manakah kedudukan kita?’

‘Apakah yang sedang berlaku di sekeliling kita?’

‘Apakah kelebihan yang ada pada kita?’

‘Ke manakah tujuan kita?’

‘Bagaimanakah caranya untuk kita sampai ke sana?’

Soalan-soalan tersebut menepati prinsip asas dalam merumus perancangan strategik organisasi dan perancangan strategik transformasi pada peringkat penggubal dasar dan perangka hala tuju. Pada peringkat pelaksanaan, khususnya jentera pendidikan yang komited untuk melaksanakan agenda transformasi negara, terdapat satu soalan lagi yang menuntut perhatian dan jawapan:

‘Apakah yang akan terjadi dalam perjalanan menuju destinasi itu?’

Soalan ini menjelaskan peranan dan kepentingan pemantauan dan evaluasi dalam pengurusan organisasi, pengurusan projek dan apatah lagi dalam pengurusan jentera

besar pendidikan untuk melaksanakan gagasan transformasi negara. Justeru agenda transformasi terbina daripada banyak siri inisiatif dan pelbagai siri program yang setiap satunya bermaksud untuk mencapai objektifnya yang tersendiri dalam suatu jangkamasa yang dijadualkan. Dalam bahasa pengurusan pembangunan, inisiatif, program dan aktiviti bermaksud *pelaburan* kerana kesemuanya melibatkan penggunaan *modal* dalam bentuk masa, wang ringgit, sumber fizikal, sumber manusia dan modal sosial.

Lantaran pelaksanaan inisiatif dan program transformasi itu akan dipecahkan kepada beberapa peringkat, dan setiap peringkat itu pula diperhaluskan kepada beberapa tahap, maka pelaburan — yakni penggunaan masa, wang ringgit, modal fizikal, sumber manusia dan modal sosial — juga disalurkan mengikut peringkat dan tahap yang semakin melebar dan mencapah. Oleh itu usaha pemantauan wajar diintegrasikan ke dalam setiap peringkat dan ke dalam setiap tahap pelaksanaan inisiatif, program dan aktiviti.

Di sinilah pentingnya pemahaman dan penghayatan setiap ketua dan pengurus terhadap wawasan, misi, matlamat, objektif, prinsip dan nilai-nilai yang dirumuskan dalam perancangan strategik organisasi. Unsur-unsur tersebut merupakan kayu pengukur keberkesanan operasi pelaksanaan. Unsur-unsur tersebut menjadi asas pemantauan dan evaluasi sesuatu gerakan, projek dan aktiviti. Kejayaan atau kegagalan

sesuatu gerakan, projek dan aktiviti hendaklah diukur dalam konteks impaknya terhadap wawasan, misi, matlamat, objektif, prinsip dan nilai-nilai yang telah disepakati lebih awal.

Bagi memudahkan dan meningkatkan keberkesanan pemantauan, setiap anggota organisasi hendaklah terlibat dalam merumus perancangan strategik dan bersepatat terhadap petunjuk-petunjuk, *indicators*, yang akan dipantau dan dinilai. Bagaimanapun, banyak ketua dan anggota organisasi gagal membina petunjuk. Kegagalan membina petunjuk menyebabkan pemantauan tidak berkesan. Kerap kali petunjuk yang dibina dan laporan pemantauan yang disediakan menggambarkan kompetensi pengurusan yang rendah.

Kompetensi pengurusan yang rendah hanya menjuruskan dan menumpukan pemantauan terhadap dua kategori petunjuk yang sangat primitif:

- **Petunjuk input** atau *input indicators*. Antara petunjuk input ialah jumlah wang ringgit yang dibelanjakan dan jumlah penyertaan guru atau murid; dan
- **Petunjuk keluaran** atau *output indicators*. Antara petunjuk output ialah deskripsi projek, bilangan sekolah, bilangan bilik darjah, bilangan kehadiran murid, jumlah kehadiran ibu bapa, jadual

pengajaran dan pembelajaran, penceramah, tajuk ceramah dan soalan-soalan peserta.

Petunjuk-petunjuk tersebut sudah usang dan tidak lagi bermakna dalam era transformasi yang mengutamakan keberhasilan kerja dan impaknya kepada sasaran pelaburan. Petunjuk-petunjuk tersebut hanya mempamerkan kecekapan bukan keberkesanan.

Dalam era transformasi, dalam era 'pencapaian diutamakan' ini, usaha pemantauan dan evaluasi hendaklah berganjak kepada petunjuk-petunjuk berikut:

- **Petunjuk keberhasilan** atau *outcome indicators*. Antara petunjuk keberhasilan ialah prestasi murid, prestasi guru, kesejahteraan murid, adab dan susila murid, amalan membaca, *community of practice*, partisipasi ibu bapa, sumbangan masyarakat sekitar organisasi, jalinan kerjasama dengan entiti masyarakat sivil, hasil kreatif dan inovatif, dan dapatan penyelidikan dan pembangunan; dan
- **Petunjuk impak** atau *impact indicators* yang mengukur dan menggambarkan perubahan atau kemajuan komuniti sasaran. Antara petunjuk impak ialah peningkatan celik akal, peningkatan celik digital, peningkatan celik numerasi, kewujudan budaya membaca, kewujudan budaya inkuiri,

komitmen guru-guru kepada pembelajaran sepanjang hayat, penampilan daya fikir kritis lagi kreatif, pengembangan bakat imaginatif dan kemahiran mereka bentuk, dan peningkatan keprihatinan masyarakat serta entiti masyarakat sivil terhadap usaha-usaha murni sekolah.

Memantau dan menilai keberhasilan, impak, produktiviti, kreativiti, inovasi dan budaya prestasi tinggi tidak mudah. Oleh itu strategi dan cara gaya pemantauan harus berganjak dari pada asas pematuhan kepada asas penghayatan. Peter Drucker menerusi catatannya *Afterword: The 1990s and Beyond* dalam *Managing For The Future* memperihalkan strategi baharu pemantauan dalam organisasi berasaskan pengetahuan ini sebagai pemantauan model orkestra. Bagaimanakah pemimpin orkestra membentuk orkestra yang terbaik seperti Orkestra Mozart Symphony? ⁴⁰

Strategi pertama: memastikan dan mendorong pemain klarinet berlatih dan belajar tanpa henti untuk meningkatkan kemahirannya sebagai pemain klarinet sehingga mencapai tahap ahli klarinet atau *craftsmen*. Demikian juga pemain alat-alat muzik lain dalam orkestra, semuanya didorong supaya berlatih dan belajar sampai ke tahap pakar yang bukan sahaja boleh bermain, tetapi boleh membaiki dan membuat alat muzik masing-masing.

⁴⁰ Drucker, Peter, *Managing For The Future* (Butterworth-Heinemann, 1992)

Dalam konteks pendidikan, guru mata pelajaran atau guru pengurus kokurikulum hendaklah dipastikan dan didorong supaya mempertajam kemahiran masing-masing sehingga mencapai tahap pakar mata pelajaran atau pakar sesuatu bidang kokurikulum. Mereka bukan sahaja berkebolehan menggunakan alat dan aplikasi pengajaran dan pembelajaran, malah berkebolehan mereka cipta alat dan aplikasi baru yang menghasilkan pembelajaran yang lebih menarik dan berkesan.

Strategi kedua: menanamkan jati diri dan menumbuhkan rasa kagum sebagai anggota orkestra. Sentiasa dengan bangga memperkenalkan dirinya sebagai anggota Orkestra Mozart Symphony atau Orkestra Philharmonic Malaysia. Jati diri dan rasa kagum ini menjadi paksi yang menyatukan aspirasi diri peribadi pemain klarinet itu dengan aspirasi orkestra yang dianggotainya.

Strategi ketiga: menggembeleng semua pemain alat muzik orkestra supaya memainkan alat muzik masing-masing bukan sahaja mengikut skor yang ditetapkan malah mereka sendiri mendengar dan memperdengarkan alunan muzik yang sama dengan alunan muzik dalam kotak minda dan kotak pendengaran pemimpin orkestra itu. Misalnya tatkala mempersembahkan Simfoni 5 Beethoven, alunan yang dimainkan dan didengar oleh anggota orkestra hendaklah sama dengan alunan yang bermain dan berbunyi dalam minda pemimpin orkestra berkenaan.

Dengan kata-kata lain, dalam konteks organisasi, terdapat satu wawasan milik bersama yang jelas dan difahami oleh pemimpin dan anggota pimpinannya. Semua orang mengungkapkan satu makna terhadap wawasan organisasi. Semua orang menyempurnakan misi masing-masing demi menjelmakan wawasan organisasi. Semua orang belajar untuk memahami maksud wawasan organisasi dan semua orang belajar untuk melaksanakan misi masing-masing dalam konteks pencapaian wawasan organisasi.

Pemantauan model orkestra berasaskan penghayatan ini sebenarnya mentransformasi k-pekerja kepada pemimpin yang berupaya mengawal sendiri tingkah laku dan tindakan masing-masing supaya tidak melencong daripada keperluan wawasan dan misi organisasi. Dengan cara ini pemimpin dapat menumpukan tenaga dan masanya menginovasi produk dan perkhidmatan baharu atau menambah nilai produk dan perkhidmatan sedia ada supaya daya saing organisasi dapat dipertahankan. Pemimpin dibebaskan daripada bebanan menyelia dan mengawal, sebaliknya melaksanakan tanggungjawab kepimpinan seperti membimbing, melatih dan menyuburkan budaya prestasi tinggi.

Inilah amalan yang sewajarnya menjadi keutamaan para pemimpin dan pengurus segenap institusi dalam sistem pendidikan negara.

*'No person will make a great business who wants to do it all
himself or get all the credit.'*

ANDREW CARNEGIE (1835-1919)

Sumber: *BrainyQuote* < [www.brainyquote.com/quotes/topics/
topic_leadership3.html](http://www.brainyquote.com/quotes/topics/topic_leadership3.html) > (25/12/2010).



4

MENGANGKAT PROFESIONALISME GURU

Dalam perutusan Hari Guru 2010, Timbalan Perdana Menteri merangkap Menteri Pelajaran Malaysia, Yang Amat Berhormat Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Haji Mohd Yassin mengungkapkan komitmen Kerajaan seperti berikut:

'Kerajaan pula akan terus berusaha untuk memartabatkan profesyen keguruan. Ke arah itu, langkah-langkah penambahbaikan sistem pemilihan calon guru dan memantapkan program latihan asas perguruan akan dilaksanakan. Di samping itu kerajaan juga akan melaksanakan Pelan Penambahbaikan Sekolah (*School Improvement Plan*) dan mewujudkan beberapa insentif di bawah Sistem Tawaran Baru atau '*New Deal*' kepada kepimpinan sekolah serta guru-guru bagi meningkatkan prestasi sekolah.

Kerajaan juga akan mengambil langkah-langkah bagi memperbaiki laluan kerjaya guru dengan

mewujudkan peluang-peluang kenaikan pangkat yang lebih baik melalui '*Faster Career Progression*' atau '*Fast Track*'.

Dari semasa ke semasa tahap persekitaran kerja diperbaiki dengan meningkatkan kemudahan dan prasarana pendidikan, khususnya di luar bandar dan di pedalaman.'

Demikian juga inisiatif haluan kerja ini, tiada lain maksudnya kecuali untuk memajukan setiap warga kaum guru dan memajukan organisasi besar jentera pendidikan negara demi menyempurnakan amanah dalam agenda transformasi negara. Segi-segi utama dalam memajukan kaum guru sebagai profesional ialah guru yang menghayati dan mempamerkan watak profesional, guru yang berkemampuan mengajar murid berfikir, guru yang sentiasa belajar sepanjang hayat, dan guru yang berkecukupan lagi terlatih sebagai ketua guru.

Watak Profesional Guru

Memetik kembali ungkapan Al-Ghazali berkenaan sifat guru: '... barang siapa berilmu, beramal dan mengajar, maka dialah yang disebut orang besar dalam alam malakut tinggi. Dia laksana matahari yang menyinarkan cahayanya kepada orang lain dan menyinarkan pula kepada dirinya sendiri. Dia laksana kasturi yang membawa keharuman kepada lainnya dan dia sendiripun harum.'

Perwatakan yang ditamsilkan oleh Al-Ghazali tersebut merupakan perwatakan profesional yang wajib ada dan terpamer pada diri insan bergelar guru. Profesional guru adalah 'orang besar' — besar peribadinya, besar akal nya, besar jiwanya, besar jati dirinya dan besar sumbangannya — dalam kalangan ciptaan Tuhan, diiktiraf bukan sahaja oleh penghuni bumi malah penghuni langit.

Pengiktirafan tersebut tentulah berasaskan watak profesional yang menyebabkan skala kaliber, integriti dan etika guru lebih tinggi daripada skala kaliber, integriti dan etika yang dimiliki dan dipamerkan oleh insan bukan guru. Watak profesional tersebut ialah:

- Keupayaan membezakan kebenaran dan kebatilan;
- Keupayaan berfikir dan bertindak berasaskan kebenaran, secara bijaksana, rasional dan lapang dada;
- Keupayaan melaksanakan tanggungjawab, menyempurnakan kerja, menunaikan janji dan mengotakan ikrar sebagai pendidik;
- Keupayaan menerima keunikan dan menghormati perbezaan setiap murid, keunikan dan perbezaan setiap keluarga murid, dan keunikan dan perbezaan segenap lapisan masyarakat yang diwakili oleh setiap murid;
- Keupayaan bekerja secara sepasukan sebagai anggota organisasi atau institusi pendidikan;

HALUAN KERJA PENDIDIKAN

Merealisasikan Agenda Transformasi Negara

- Keupayaan mengamalkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang dianjurkannya dan mengotakan kata-katanya; dan
- Jujur, tulus dan bertanggungjawab terhadap tindak-tanduknya.

Profesional Guru Mengajar Murid Berfikir

Guru sebagai profesional pendidikan, sama ada yang mengajar atau mengurus pengajaran, berada dalam dua spektrum yang semakin kompleks: persekitaran kerja di sekolah dan tuntutan masyarakat di luar sekolah.

Di sekolah guru dikelilingi oleh murid natif digital yang datang dari pelbagai latar belakang sosioekonomi dan sosiobudaya, yang sudah pasti memiliki pelbagai kebolehan baharu, konsepsi baharu tentang pembelajaran dan idealisme baharu terhadap masa hadapan mereka. Harapan murid ialah mereka dipersiapkan dengan pelbagai kompetensi baharu, terutamanya kemahiran berfikir, yang dapat menjamin kelangsungan dan daya saing mereka dalam dunia kehidupan mereka pada masa hadapan yang sudah tentunya berbeza dengan dunia kehidupan guru mereka.

Menyedari perubahan dalam persekitaran kerja guru dan kehadiran murid natif digital dalam bilik darjah, empat dekad yang lalu sarjana pendidikan dan guru-guru Amerika Syarikat

telah berkumpul di Massachusetts Intitute of Technology dan berbincang dalam simposium bertema *'Teaching Children Thinking'*.⁴¹

Antara isu yang dibincangkan ialah strategi 'murid belajar dengan mengajar' dan menggunakan komputer sebagai alat strategi tersebut. Menerusi strategi itu, para peserta simposium yakin dan bersependapat bahawa selain pengajaran oleh guru, murid menikmati proses pembelajaran yang terhasil daripada eksplorasi, invensi dan invensi semula. Strategi itu juga mencegah kesan buruk teknologi sebagai alat bantu pengajaran — misalnya penggunaan perkakasan audiovisual, rakaman dan televisyen — yang menyebabkan guru semakin aktif menggunakannya dan murid menjadi pendengar dan penonton yang semakin pasif.

Murid natif digital yang berada dalam bilik darjah tidak lagi mahu belajar dengan melihat, mendengar dan memerhati. Dalam zaman digital ini murid mengimpikan profesional guru yang bukan lagi semata-mata berupaya membimbing mereka membedah lipas dan katak — kerana simulasi tiga dimensi pada skrin komputer memaparkan arca yang lebih jelas dan terperinci. Murid natif digital mengimpikan profesional guru yang berkemahiran membimbing mereka mereka bentuk lipas dan katak, mereka bentuk haiwan baharu yang tabiat dan tingkah lakunya seperti lipas dan katak, serta memodifikasi

⁴¹ Dipetik daripada catatan Nicholas Negroponte dalam bukunya *Being Digital* (1995)

tabiat dan tingkah laku haiwan baharu itu, melakukan simulasi kehidupan haiwan baharu itu dalam pelbagai medium kehidupan, bermain dengannya dan berinteraksi dengannya.

Profesional guru yang berpengetahuan dan berkemahiran membimbing murid bermain dan berinteraksi dengan maklumat, lebih-lebih lagi maklumat abstrak dalam subjek yang abstrak seperti sains sosial, perdagangan dan perekonomian, dan statistik dan matematik, akan mendatangkan lebih banyak pengertian dan makna kepada pelajarnya. Kehadiran pengertian dan makna ke dalam minda dan kalbu murid inilah yang dikatakan pembelajaran. Pembelajaran inilah yang akan memungkinkan perubahan. Perubahan mencetuskan pembaharuan dan pembaharuan memungkinkan kemajuan.

Demikian senario persekitaran kerja guru di sekolah. Di luar sekolah pula ialah masyarakat yang menuntut kaum guru menyediakan modal insan yang berkeupayaan menyumbang kepada pelbagai perusahaan yang direncanakan bagi mencapai gagasan negara maju, negara berekonomi pendapatan tinggi, negara yang rakyatnya menikmati kualiti hidup yang tinggi, negara yang berupaya melestarikan sumber kekayaannya, dan negara yang berkeupayaan mengekalkan kedaulatannya dalam simpang-siur persaingan global yang semakin mencabar.

Profesional Guru Belajar Sepanjang Hayat

Tiada institusi perguruan, betapapun gemilang namanya dan betapapun tinggi kualiti pendidikan keguruannya, yang dapat membekalkan pengetahuan dan kemahiran untuk digunakan oleh guru-guru sepanjang kariernya dalam dua spektrum yang semakin kompleks itu. Justeru tertuntut di atas pundak guru dan pengurus atau ketua guru untuk mengambil inisiatif mendalami pengetahuan baharu dan menguasai kemahiran baharu serta mengembangkan pengetahuan dan kemahiran tersebut sepanjang hayat profesyen mereka.

Ini bermakna pendidikan guru dan peningkatan profesionalisme guru harus diterima sebagai tanggungjawab sepanjang hayat dan harus diinstitusikan sebagai pendidikan sepanjang hayat. Ini bermakna juga institusi pendidikan guru dan institusi pembangunan profesionalisme keguruan tidak boleh berhenti daripada meneroka, memikir, menyelidik, merumus dan melaksanakan program latihan, pendidikan dan pembangunan yang berkualiti tinggi, terkini dan sepadan dengan keperluan masyarakat yang berasaskan pengetahuan, k-masyarakat.

K-masyarakat juga ditandai oleh perkembangan entiti masyarakat sivil dalam bentuk firma perdagangan dan perindustrian, badan-badan bukan kerajaan dan pertubuhan sukarela, komuniti cendekiawan dan komuniti netizen dalam

bentuk pemblog dan jaringan sosial. Oleh itu selain mewujudkan perkongsian pintar antara sesama institusi dan antara institusi dengan sekolah, perkongsian dan usaha sama dengan entiti masyarakat sivil sangat perlu diteroka dan dipergiatkan.

Berkaitan dengan usaha mengangkat profesionalisme kaum guru, Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) telah melakukan kajian bertema *Teaching and Learning International Survey (TALIS)* di 23 buah negara termasuk Malaysia ⁴². Sepasukan sarjana Belanda di Universiti Twente, yang prihatin terhadap profesionalisme guru-guru, telah menganalisis maklumat kajian tersebut dan menerbitkan laporan bertajuk *Teachers' Professional Development—Europe in international comparison* . ⁴³

Menelusuri analisis sarjana Belanda tersebut, antara pengamatan yang mustahak berkenaan usaha mengangkat profesionalisme kaum guru ialah:

- Penerapan nilai-nilai profesional menerusi program pendidikan guru dan program pembangunan profesionalisme guru yang boleh menguja pembentukan guru reflektif dan guru inovatif;

⁴² Laporan berkenaan kajian ini boleh diakses menerusi laman web OECD www.oecd.org dan tinjauan umum terhadap dapatan kajian untuk Malaysia boleh dimuat turun menerusi www.oecd.org/dataoecd/8/29/43072611.pdf.

⁴³ <ec.europa.eu/education/school-education/doc/talis/report_en.pdf>

- Program pembangunan profesionalisme guru sewajarnya menjurus kepada peningkatan kualiti pengajaran; dan
- Program pembangunan profesionalisme guru wajar disisipkan dalam program peningkatan kualiti sekolah.

Sehubungan itu penerapan nilai-nilai profesional ke arah pembentukan profesional guru akan menjadi teras dalam program pendidikan guru dan program pembangunan profesionalisme guru. Nilai-nilai profesional tersebut akan meliputi komponen watak profesional guru, pengetahuan profesional guru dan kemahiran profesional guru. Usaha penerapan nilai-nilai profesional ini juga akan disisipkan dalam Pelan Penambahbaikan Sekolah. Bahagian Pendidikan Guru, Institut Aminuddin Baki dan Institut Pendidikan Guru Malaysia bertanggungjawab menerajui inisiatif ini secara bersama.

Ketua Guru Berkelayakan dan Terlatih

Peri pentingnya peranan ketua guru — guru besar dan pengetua — dalam kecemerlangan prestasi sekolah telah dinyatakan dengan jelas dan berulang-kali oleh pucuk pimpinan Kerajaan dan pucuk pimpinan Kementerian Pelajaran Malaysia. Peranan ketua guru juga menjadi faktor kejayaan

dalam mentransformasi sekolah daripada organisasi birokrasi yang merencatkan kreativiti kepada organisasi pembelajaran yang menjana budaya inovasi.

Justeru kerjaya guru sudah berganjak daripada pekerja perkhidmatan kepada pekerja profesional, maka kerjaya ketua guru juga wajib berganjak daripada ketua pekerja perkhidmatan kepada ketua pekerja profesional. Profesional guru berketuakan profesional ketua guru. Ini bermakna ketua guru wajib memiliki watak profesional, pengetahuan profesional dan kemahiran profesional.

Watak, pengetahuan dan kemahiran profesional lebih-lebih lagi diperlukan dalam perjalanan dan pengelolaan sekolah sebagai organisasi pembelajaran, organisasi yang setiap warganya bersekutu dalam menjayakan pembelajaran. Dalam organisasi pembelajaran, murid bukan lagi objek yang diajar tetapi rakan kongsi guru dalam proses pembelajaran. Dalam organisasi pembelajaran, guru bukan lagi pekerja yang perlu ditunjuk-ajar, tetapi rakan kongsi ketua guru dalam merumus wawasan sekolah, merencana perancangan strategik dan mengurus pelaksanaan rancangan strategik tersebut secara bersama demi mencapai matlamat sepunya.

Ringkasnya sekolah era transformasi memerlukan guru besar dan pengetua yang berkelayakan dan terlatih sebagai

profesional. Ini bermakna calon guru besar dan calon pengetua wajib menjalani latihan sehingga mencapai standard kelayakan sebagai ketua profesional guru sebelum diberi tanggungjawab sebagai guru besar atau pengetua.

‘Kebesaran, kekuatan, ketinggian dan kemuliaan yang sebenar bagi seseorang atau sesuatu umat itu bila-bila masa pun sentiasa bergantung atau berasas kepada amal mengerjakan kebajikan dan menjauhi kejahatan. Amal pada kedua-dua itu hendaklah sedemikian rupa sekira-kira hasilnya terjadi sebagai latihan membaiki sifat-sifat perangai dan lain-lain perkara yang kekurangan pada diri masing-masing yang membuatnya atau pada diri orang lain yang dibuatnya.’

PENDITA ZA’BA (1895—1973)

Sumber: *Perangai Bergantung Kepada Diri Sendiri* (DBP, 1984)



5

PENUTUP : DARIPADA AGENDA KEPADA INISIATIF

Kata pemikir besar George Bernard Shaw: *'All progress is initiated.'*

Semua kemajuan bermula dengan inisiatif. Justeru kita merangkakan beberapa inisiatif strategik untuk dilaksanakan segera dan bersama-sama. Kesemua inisiatif ini dirangka berasaskan pengetahuan yang benar, pemikiran dan pertimbangan yang panjang. Kesemua inisiatif ini akan dilaksanakan demi kecemerlangan amal pendidikan, berteraskan latihan yang berterusan, usaha merentasi had kebiasaan, dan bekerja sepasukan semuafakat.

Bagaimanapun, sebagai kaum guru yang tanggungjawabnya menerangi masyarakat manusia zaman berzaman, kita tidak memilih untuk membakar diri seumpama lilin. Kita memilih untuk memantulkan dan menyerakkan

HALUAN KERJA PENDIDIKAN

Merealisasikan Agenda Transformasi Negara

cahaya iman, cahaya ilmu dan cahaya hidayah ini umpama cermin bersadur perak yang murni, kukuh dan berkilat permukaannya.

Maka kemurnian kaum guru sebagai cermin itu wajib dipelihara, kekukuhan kaum guru sebagai cermin itu wajib diperteguh sepanjang masa, dan sinar akalunya dan sinar kalbunya wajib digilap dan disepuh tanpa henti. Supaya cahaya iman, cahaya ilmu dan cahaya hidayah dapat disebarkan dan diserakkan seluas-luasnya dan semurni-murninya.

Sesungguhnya kerja besar menterjemahkan agenda besar transformasi negara ini bukan alang kepalang beratnya dan bukan calang-calang orang mampu menyempurnakannya. Justeru kerja pendidikan ini melibatkan jutaan murid yang berlainan paras rupa dan berbeza usia, jutaan ibu bapa yang berlainan cita rasa, ribuan cendekiawan yang bijak bermain bahasa dan ribuan orang yang pandai berkata-kata, maka guru, pengurus guru dan ketua guru hendaklah sentiasa menjaga air muka, mengawal amarah rasa, menyantunkan kata bicara, dan sentiasa bersabar dalam kerja usaha.

Kesabaran dan kecekalan. Inilah yang sangat tertuntut dan paling utama. Ingatlah dan akurlah akan pesanan Tuhan pencipta dan penjaga alam:

'Wahai orang-orang yang beriman, bersabarlah menghadapi segala kesukaran dalam mengerjakan kebaikan, dan tatkala dalam medan perjuangan perteguhkan kesabaranmu melebihi kesabaran musuh dan lawan, dan bersiap-siagalalah mempertahankan wilayah dengan segala kekuatan, serta bertaqwalah kepada Allah, nescaya kamu beroleh kemenangan.'

AL-QURAN 3:200





