

PENGURUSAN STRATEGIK: KONSEP DAN APLIKASINYA DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

Kamaruzaman bin Moidunny, PhD
Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands

ABSTRAK

Kertas kerja ini membincangkan konsep pengurusan strategik yang boleh diaplikasikan dalam organisasi pendidikan. Pengurusan strategik yang ditunjangi oleh memformulasi strategi, pelaksanaan strategik dan penilaian strategik telah didefinisikan dengan memberikan contoh khusus dalam organisasi pendidikan. Memformulasi strategi didasari oleh misi, visi, objektif dan penjañaan strategik, hasil daripada pengimbasan luaran dan dalaman organisasi. Sementara itu, program, bajet dan prosedur yang spesifik akan membantu organisasi bertindak dalam arah yang ditentukan; dalam komponen pelaksanaan strategik. Manakala penilaian strategik pula merupakan suatu kemestian dalam mengukur sejauhmanakah organisasi berjaya mencapai tahap yang disasarkan. Dalam mengaplikasikan pengurusan strategik; pengetahuan, kemahiran dan komitmen perlu dititikberatkan sama ada pada peringkat pengurus, pentadbir atau orang bawahan. Hal ini amat penting dalam memastikan organisasi pendidikan yang tidak berfokuskan keuntungan, tetap relevan dan diperlukan oleh masyarakat. Sehubungan dengan itu, dalam kertas kerja ini, penulis mengemukakan satu contoh sebenar bagaimana seorang peserta Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) 2010 mengaplikasikan konsep pengurusan strategik di sebuah organisasi pendidikan.

PENGENALAN

Istilah pengurusan sering kali dikaitkan dengan empat aktiviti penting yang dikenali dengan singkatan POLC. Empat komponen ini adalah Merancang (*Planning* – P), Mengelola (*Organizing* - O), Memimpin (*Leading* – L) dan Mengawal (*Controlling* – C). Manakala strategi pula boleh kaitkan dengan rancangan yang disusun kemas dan teratur dalam usaha mencapai matlamat atau kejayaan sesebuah organisasi (Kamus Dewan, 2007). Dengan kata lain, pengurusan strategik merupakan aktiviti merancang, mengelola, memimpin dan mengawal yang disusun secara kemas dan teratur bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Konsep pengurusan strategik amat penting diketahui, difahami dan seterusnya diaplikasi (Bryson, 2004; Haberberg dan Rieple 2001; Thompson, 1997) oleh pengurus atau pentadbir di sesebuah organisasi. Dalam melaksanakan sebarang aktiviti, pengurusan strategik dilihat sebagai keperluan asas dalam menjamin keberkesanan dan kejayaan organisasi tersebut. Dalam konteks penulisan ini, pengurusan strategik dilihat sebagai salah satu elemen terpenting bagi setiap individu sama ada sebagai pemimpin atau pengurus di sesebuah organisasi. Pengurusan strategik juga dikenal pasti sebagai pentas bagi pengurus atau pentadbir untuk mengendalikan program-program yang dilaksanakan di organisasi. Segala

pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari secara teori, dapat diaplikasikan melalui program-program berasaskan konsep pengurusan strategik ini (Institut Aminuddin Baki, 1999).

DEFINISI PENGURUSAN STRATEGIK

Thompson (1997) menyatakan bahawa definisi pengurusan strategik melibatkan isu bagaimana kuat dan berjayanya sesuatu strategi organisasi dan bagaimana perubahan dilakukan. Bagi Pearce & Robinson (1997) pula, pengurusan strategik didefinisikan sebagai suatu set pembuatan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan pelaksanaan pelan yang dibentuk untuk mencapai objektif organisasi. Bagi David (1997) pula, pengurusan strategik boleh didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, melaksanakan dan menilai keputusan bagi fungsi yang bertindak untuk membolehkan sesuatu organisasi mencapai objektifnya. Bourgeois, Duhaime dan Stimpert (1999) menyatakan bahawa pengurusan strategik merupakan aktiviti penting bagi pihak pengurusan yang bertindak balas terhadap apa yang berlaku dalam organisasi. Manakala Edaris (2004) menyatakan bahawa pengurusan strategik secara umumnya boleh dianggap sebagai 'otak' manakala perancangan strategik pula adalah 'tulang belakang' kepada pengurusan.

KOMPONEN DALAM PENGURUSAN STRATEGIK

Pengurus atau pemimpin perlu memahami pengurusan strategik semasa melaksanakan program atau projek yang dirancang di organisasi. Bagi Ayob (2005), apabila pengurus atau pemimpin ingin mencari kekuatan dalam sistem pengurusan, mereka perlu berpegang pada pendekatan pengurusan strategik. Bagi beliau, benteng yang teguh perlu disediakan memandangkan ancaman dan tekanan bukan sahaja muncul dari dalam organisasi tetapi dari luar organisasi. Bagi beliau, pengurusan strategik dilihat sebagai proses mengurus yang memberi tumpuan pada aspek jangka panjang dan memberi penekanan kepada operasi penggubalan, pelaksanaan dan penilaian strategi yang ditetapkan oleh organisasi.

Bagi Pearce & Robinson (1997), pengurusan strategik terdiri daripada sembilan tugas kritikal iaitu:

1. Memformulasi misi organisasi termasuk pernyataan umum tentang tujuan, falsafah dan matlamatnya.
2. Membina profil organisasi yang menyatakan keadaan dalaman dan keupayaannya.
3. Mentaksir persekitaran luaran organisasi yang mengandungi persaingan dan faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis pilihan organisasi lalu memadankannya dengan persekitaran luaran.

5. Mengenal pasti pilihan terbaik dengan menilai setiap pilihan berdasarkan misi organisasi.
6. Memilih satu set objektif jangka panjang dan strategi utama yang sesuai yang boleh mencapai pilihan terbaik tersebut.
7. Membina objektif tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan objektif jangka panjang dan strategi utama.
8. Melaksanakan pilihan strategik dengan menekankan sumber yang ada di samping tugas, manusia, struktur, teknologi dan sistem ganjaran.
9. Menilai kejayaan proses strategik sebagai input untuk membuat keputusan pada masa akan datang.

Selain itu, terdapat pendapat lain yang membahagikan komponen proses pengurusan strategik kepada tiga bahagian yang besar iaitu memformulasi, pelaksanaan dan penilaian strategik (David, 1997; Edaris, 2004). Ketiga-tiga komponen ini perlu dikuasai dengan mantap oleh pengurus atau pemimpin dalam menghalakan organisasi mereka ke arah pencapaian matlamat yang telah ditetapkan. Pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka seharusnya selari dengan konsep yang ditekankan dalam pengurusan strategik jika mereka ingin membawa organisasi ke arah kejayaan dan kecemerlangan. Dengan itu, mereka akan dapat memformulasi, melaksana dan seterusnya menilai secara strategik sebarang aktiviti atau program yang diusahakan oleh mereka dalam organisasi mereka. Rajah 1 menunjukkan hal ini.

1. Memformulasi Strategi

Bagi David (1997), memformulasi strategi melibatkan pembinaan misi, mengenal pasti peluang dan ancaman luaran, menentukan kekuatan dan kelemahan dalaman, membentuk objektif jangka panjang, menjana strategi alternatif dan memilih strategi terbaik untuk digunakan. Dengan kata lain, memformulasi strategi melibatkan pengenalpastian masalah dan perancangan strategik. Bagi Edaris (2004) pula, formulasi adalah proses yang melibatkan pembinaan wawasan, misi, matlamat strategik, objektif khusus, analisis kekuatan, analisis kelemahan, analisis ancaman (cabaran) dan analisis peluang. Peranan pengurus atau pemimpin amat penting di peringkat ini untuk memastikan kesepaduan wujud dalam proses formulasi ini. Lampiran 1, Lampiran 2 dan Lampiran 3 yang mengandungi kajian keperluan, analisis persekitaran (SWOC), Matriks COWS, strategi yang dijana, Matriks Ranking, strategi mengikut keutamaan dan Pelan Strategik merupakan satu contoh bagaimana memformulasi strategi ini diaplikasikan di organisasi.

Pengimbangan Perskitaran

LUARAN

Politik
Teknologi

Ekonomi
Perundangan

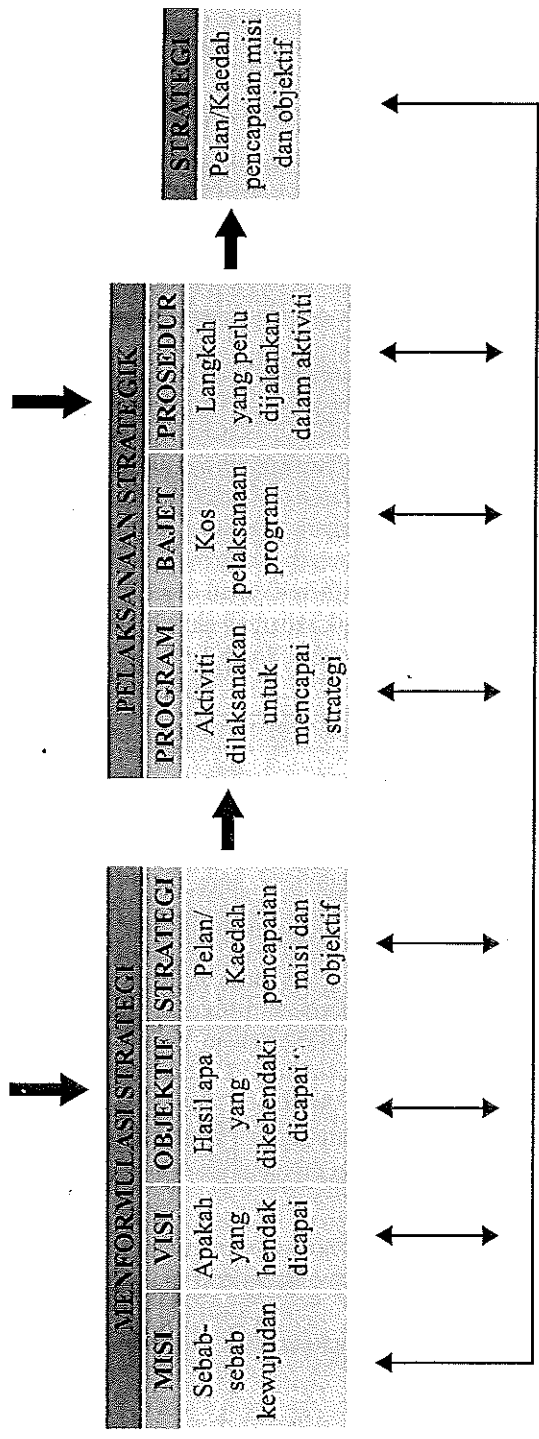
Sosial
Pesaing

Struktur

DALAMAN

Kepercayaan
Budaya
Nilai

Sumber – tenaga
Manusia
Polisi Dalaman



Maklum balas/Pembelajaran

RAJAH 1 MODEL PENGURUSAN STRATEGIK

Sumber: Rushaimi Zen (2005)

Bagi Tomlinson (2004), memformulasi strategi merupakan satu istilah yang menyamai perancangan strategik. Bagi beliau, perancangan strategik didefinisikan sebagai proses membina visi dan menentukan cara terbaik untuk merealisasikannya. Perancangan strategik akan membantu mengenal pasti arah dan haluan yang sesuai untuk mencapai objektif jangka panjang organisasi. Manakala Bryson (2004) pula menyatakan bahawa perancangan strategik merupakan usaha sistematik untuk menghasilkan keputusan dan tindakan yang membentuk sesuatu organisasi, apa yang dilakukan dan mengapa perkara tersebut dilakukan. Perancangan strategik akan membantu pengurus dan pemimpin berfikir, belajar dan bertindak secara strategik. Bagi Edaris (2004) pula, perancangan strategik adalah tulang belakang kepada pengurusan yang merupakan suatu proses merancang hala tuju organisasi. Perancangan strategik perlu melibatkan seluruh warga organisasi supaya perkongsian hala tuju ini akan mewujudkan rasa kesepunyaan dalam kalangan warga organisasi.

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA) Bilangan 1 Tahun 1992 (Jabatan Perdana Menteri Malaysia, 1992) menyatakan bahawa proses perancangan strategik melibatkan lima tindakan penting iaitu menganalisis persekitaran luaran, menganalisis persekitaran dalaman, menggubal wawasan organisasi, menggubal objektif-objektif kualiti dan mengenal pasti penambahbaikan. Manakala bagi Edaris (2004), perancangan strategik perlu mengupas persoalan berikut iaitu:

1. Apakah yang ingin dicapai oleh organisasi?
2. Bagaimanakah hasrat ataupun harapan tersebut boleh dicapai?
3. Bilakah hasrat tersebut akan tercapai?
4. Untuk siapakah semua ini dilaksanakan?

Analisis ke atas persekitaran luaran akan membolehkan pengurus atau pentadbir mengenal pasti peluang-peluang yang boleh dieksploitasi untuk menjayakan matlamat program. Pengurus atau pentadbir akan dapat mengesan ancaman dan cabaran yang mungkin menghalang pencapaian matlamat program. Dengan maklumat sedemikian, pengurus atau pentadbir boleh mengambil langkah-langkah awal untuk mengatasi atau mengelak ancaman berkenaan (PKPA Bilangan 1, 1992). Bagi Edaris (2004), faktor-faktor seperti ekonomi, politik, sosial dan teknologi persekitaran perlu diberikan perhatian semasa melaksanakan analisis persekitaran luaran.

Penganalisan ke atas persekitaran dalaman bertujuan mengukur halangan yang boleh menyekat kelancaran program yang bakal dilaksanakan. Penganalisan ini juga akan mengenal pasti kekuatan yang dimiliki oleh pengurus atau pentadbir untuk digembleng bagi menjayakan program di samping mengenal pasti kelemahan yang memerlukan perhatian segera (PKPA Bilangan 1, 1992). Bagi Bryson (2004) dan Edaris (2004), analisis persekitaran dalaman akan membawa semua pihak terlibat meninjau keadaan dalaman sesebuah organisasi dan ini merangkumi faktor-faktor seperti budaya organisasi, keadaan fizikal organisasi, ciri pengurusan yang wujud, semangat bekerja dan sebagainya.

Bagi Edaris (2004), perancangan strategik mempunyai kekuatan tersendiri iaitu:

1. Sebagai satu alat untuk memahami tekanan dan perubahan pada persekitaran masa depan secara sistematik dan strategik.
2. Berupaya menjadikan seseorang pengurus sebagai pemimpin cemerlang: melakukan sesuatu yang betul dengan betul, kepada orang yang betul, pada tempat yang betul, pada masa yang betul dan dalam belanjawan yang betul.
3. Menjadikan pihak pengurusan lebih proaktif iaitu mengambil inisiatif bertindak untuk mengubah dan menguasai situasi baru.
4. Mampu menyediakan organisasi dengan pengurusan perubahan yang baik dan terancang rapi.
5. Menyediakan peluang penglibatan pelbagai lapisan warga organisasi dalam proses pemikiran dan mengurangkan tekanan serta tentangan kepada sebarang perubahan yang dinyatakan.
6. Mampu meningkatkan semangat kerja berpasukan, memotivasikan staf serta menjalin rasa kemesraan antara semua staf melalui pemahaman dan penghayatan hala tuju yang sama.
7. Membantu supaya tidak berlaku pertindihan tugas dan kuasa yang boleh menjejaskan sistem organisasi.
8. Menjadi sebahagian daripada sistem kawalan untuk menentukan prestasi organisasi secara keseluruhannya.
9. Menjadikan seseorang itu pemimpin berwawasan dan berpandangan jauh ke hadapan, bukan hanya sebagai pengurus yang menumpukan kepada operasi jangka pendek sahaja.
10. Membantu pihak pengurusan menjadi cekap dalam pengurusan masa, mengurus tekanan serta konflik organisasi.
11. Berkaitan dengan membuat keputusan pada hari ini untuk menentukan kelangsungan pada hari esok dan masa depan seterusnya.

2. Pelaksanaan Strategik

Bryson (2004) menyatakan bahawa pelaksanaan strategik merupakan perkara penting kerana dapat memenuhi kehendak pelanggan dan mengelakkan kegagalan organisasi dalam mencapai matlamatnya. Pelaksanaan strategik pula memerlukan organisasi membentuk objektif jangka masa pendek, membentuk polisi, memotivasikan orang bawahan dan mengagihkan sumber. Pelaksanaan strategik juga dikenali sebagai peringkat tindakan dalam pengurusan strategik (Zainal Abidin 1998). Bagi Edaris (2004), peringkat tindakan kebiasaannya disertakan dengan pelan tindakan yang mengandungi langkah secara terperinci dan dipantau untuk memastikan objektif khusus tercapai. Sehubungan dengan itu, Pelan Tindakan dan Pelan Operasi dalam Lampiran 3 dan Lampiran 4 merupakan satu contoh bagaimana pelaksanaan strategik diaplikasikan di sebuah organisasi.

Objektif dan strategi yang telah dibentuk dan dirancang perlu diturunkan dan dikembangkan secara sistematik ke semua bahagian, jabatan dan unit dalam

organisasi. Adalah amat penting agar semua warga organisasi mengetahui objektif dan strategi organisasi dengan tepat. Di samping itu, kemahiran mereka melaksanakan sebarang tindakan untuk mencapai matlamat berasaskan objektif dan strategi seharusnya diteliti. Dengan kata lain, pengetahuan dan kemahiran mesti ada dalam diri setiap warga organisasi untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan. Sehubungan dengan itu, pengurus atau pentadbir organisasi perlu memberikan komitmen dalam memastikan setiap warga organisasi mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang bersesuaian, yang diperlukan pada setiap aras hirarki organisasi. Dalam hal ini, latihan dan pembangunan sumber manusia merupakan perkara asas yang perlu diberikan perhatian berat oleh pengurus dan pentadbir organisasi.

Dalam memastikan proses pelaksanaan strategi yang telah dibentuk dan dirancang dilaksanakan dengan berkesan di sesebuah organisasi, perkara-perkara berikut perlu diberikan perhatian (Rushami Zien, 2005) iaitu:

1. Mewujudkan struktur organisasi yang sesuai dengan strategi yang hendak dilaksanakan.
2. Menyediakan sumber-sumber yang diperlukan seperti kewangan, tenaga manusia, infrastruktur dan persekitaran kerja yang sesuai.
3. Mendapatkan komitmen dan mendorong segenap warga organisasi.
4. Mewujudkan polisi dan prosedur yang memudahkan pelaksanaan.
5. Mewujudkan pengkalan data yang dapat dijadikan sumber rujukan warga organisasi.
6. Mewujudkan barisan pengurusan dan kepimpinan yang komited untuk membimbing warga organisasi.
7. Mewujudkan sistem ganjaran yang memotivasikan semua warga organisasi.

3. Penilaian Strategik

Penilaian strategik pula merupakan peringkat terakhir dalam pengurusan strategik (Bourgeois Durhaime, dan Stimpert, 1999; Haberberg dan Rieple, 2001; Zainal Abidin, 1998). Penilaian strategik melibatkan tiga aktiviti asas iaitu menyemak semula faktor luaran dan dalaman berdasarkan strategi semasa, mengukur pencapaian dan membuat tindakan pembetulan. Bagi Sloman (1994), Edaris (2004) dan Rushami Zien (2005), setiap aktiviti yang dilaksanakan perlu dinilai untuk mengetahui keberkesanannya terhadap pencapaian matlamat organisasi. Sesebuah organisasi yang inginkan kemajuan perlu melakukan penambahbaikan dari semasa ke semasa. Aktiviti penambahbaikan yang berkesan dan bermakna boleh dilakukan berdasarkan maklumat yang didapati daripada aktiviti penilaian yang telah dilaksanakan.

Penilaian strategik juga digunakan sebagai satu proses untuk mengawal agar strategi yang dirancang dan dilaksanakan tidak terkeluar daripada hala tuju yang telah ditetapkan oleh organisasi. Semakan terhadap pencapaian objektif, pencapaian sebenar dan prestasi piawai yang ditetapkan, akan dapat menentukan tahap kedudukan organisasi terhadap matlamat yang telah ditetapkan pada peringkat awal

sesuatu strategi. Tindakan pembetulan, penambahbaikan atau pengubahsuaian dapat dilaksanakan berdasarkan data dan maklumat terperinci yang dikumpulkan semasa membuat penilaian strategik. Pembetulan, penambahbaikan dan pengubahsuaian merupakan suatu kemestian sekiranya organisasi tidak dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Hal ini, menjelaskan kepada kita mengapa organisasi yang besar seperti PETRONAS, AirAsia dan Edaran Otomobil Nasional (EON) masih wujud dan mampu bersaing dalam memberikan perkhidmatan atau menghasilkan produk yang dikehendaki oleh pelanggan.

Dalam melaksanakan penilaian strategik, alat atau instrumen yang dapat mengukur prestasi organisasi merupakan satu perkara yang amat penting. Senarai semak, soal selidik dan teknik pemerhatian seringkali digunakan dalam membuat penilaian. Namun demikian, adakah instrumen tersebut dapat benar-benar menilai sama ada objektif telah tercapai atau tidak? Ketiadaan alat atau penggunaan alat yang tidak jitu dalam membuat pengukuran merupakan masalah besar yang sering dihadapi oleh organisasi. Hal ini amat ketara jika organisasi tersebut baru diwujudkan dan tidak mempunyai tenaga pakar untuk menyediakan instrumen penilaian. Di samping itu, bagaimana data yang diperolehi oleh organisasi dianalisis, juga merupakan isu kritikal yang sering diperdebatkan dalam proses penilaian strategik ini. Teknik dan tahap analisis yang sesuai perlu dikenal pasti. Dengan kata lain, organisasi amat memerlukan orang yang berpengetahuan dan berkemahiran dalam proses penilaian strategik ini.

ISU PELAKSANAAN PENGURUSAN STRATEGIK DI ORGANISASI PENDIDIKAN

Melihat kepada isu pengaplikasiannya di organisasi pendidikan, dapatan kajian-kajian berikut boleh menggambarkan kemampuan organisasi tersebut mengimplementasi pengurusan strategik. Sebagai contoh pertama, dapatan kajian oleh Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) terhadap 84 buah organisasi (sekolah) di negeri Pahang pada tahun 2006 mengesyorkan agar organisasi menyediakan perancangan strategik dan berfokus bagi memastikan sasaran yang diharapkan dapat direalisasikan. Hasrat ini perlu dikongsi bersama oleh seluruh warga organisasi di samping menerima sokongan dan kerjasama daripada Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah (Laporan Pemantauan Kolaboratif Peningkatan Pengurusan Akademik, 2006). Dengan kata lain, perancangan strategik perlu dibuat dengan teliti agar matlamat organisasi dapat dicapai.

Kajian oleh Marzita dan Sufean (2002) pula dilaksanakan terhadap 35 orang pengetua sekolah menengah Agama di Selangor menggunakan soal selidik dan kaedah temu bual. Dapatan menunjukkan bahawa kekuatan sekolah terletak kepada kepimpinan pengurus atau pentadbir serta komitmen guru terhadap pengurusan strategik. Menurut mereka, aspek kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman amat perlu diberikan perhatian oleh pihak sekolah.

Sementara itu, terdapat kajian yang dilaksanakan terhadap 29 buah Institut Pendidikan Guru (IPG) yang melibatkan 29 orang pengarah, 11 orang timbalan pengarah, 1551 orang ketua jabatan dan 290 orang pensyarah (Rahim, Zarin, Mohd Faib dan Rashidi, 2006). Dapatan menunjukkan bahawa pengurus atau pentadbir serta pensyarah menghadapi masalah yang antara lainnya adalah kefahaman, komitmen dan sokongan dalam melaksanakan pengurusan strategik. Hal ini disebabkan kekurangan latihan dan pendedahan terhadap isu yang melibatkan konsep serta pengaplikasian pengurusan strategik.

Sementara itu, kajian oleh Muhamad Bustaman (2006) terhadap sembilan buah politeknik di Semenanjung Malaysia pula memfokuskan amalan pengurusan strategik. Seramai 75 orang responden yang terdiri daripada pengarah dan ahli jawatankuasa perancangan strategik telah dilibatkan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengurus dan pentadbir perlu mendengar dan mengkomunikasikan pengurusan strategik kepada semua warganya. Konsep *coaching* and *mentoring* disarankan oleh beliau dalam usaha memberikan kefahaman serta kemahiran kepada semua warga organisasi.

Dapat disimpulkan di sini bahawa dalam mengaplikasikan pengurusan strategik, pengetahuan, kemahiran dan komitmen amat perlu dititikberatkan. Sama ada di peringkat pengurus, pentadbir atau orang bawahan, pengetahuan dan kemahiran pengurusan strategik perlu dikuasai secara menyeluruh. Di samping itu, komitmen setiap warga organisasi merupakan satu perkara yang dituntut dalam menjayakan pengaplikasiannya dalam sesebuah organisasi.

Kepentingan Pengurusan Strategik

Tidak dapat kita nafikan bahawa pengurusan strategik amat penting dalam menguruskan program atau projek di sesebuah organisasi. Antara kepentingan pengurusan strategik dalam pengurusan program atau projek di organisasi adalah seperti berikut iaitu:

1. Merupakan suatu rangka kerja yang tersusun dan sistematik.
2. Membantu organisasi membuat ramalan masa depan dengan tepat dan membolehkan organisasi membuat tindakan proaktif bagi menghadapi sebarang perubahan.
3. Menjadikan pengurus atau pemimpin sebagai pemimpin yang cemerlang dan berkualiti dengan melakukan sesuatu yang betul, dengan betul.
4. Menentukan keputusan yang dibuat secara sistematik dan memungkinkan keputusan yang tepat dan berkualiti diambil.
5. Menyediakan organisasi kepada pengurusan perubahan yang baik sama ada daripada dalaman atau pun persekitaran.
6. Membantu meningkatkan semangat kerja berpasukan, membuat keputusan secara kolektif dan mengambil tindakan secara kolaboratif.
7. Menyediakan peluang penglibatan pelbagai lapisan pengurusan dalam proses

pemikiran dan mengurangkan tekanan serta tentangan pada sebarang perubahan yang dicadangkan.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Pengurusan strategik sering kali dikaitkan dengan tiga komponen iaitu memformulasi strategi, pelaksanaan strategik dan penilaian strategik. Memformulasi strategi pula didasarkan kepada misi, visi, objektif dan strategi yang dijanakan daripada pengimbasan luaran dan dalaman organisasi. Dalam pelaksanaan strategik pula, program, bajet dan prosedur akan membantu organisasi bertindak ke arah seperti yang dihasratkan oleh organisasi tersebut. Sementara penilaian strategik merupakan satu kemestian dalam mengukur sejauhmanakah organisasi berjaya mencapai tahap yang ditetapkan. Semasa proses pelaksanaan strategik dan penilaian strategik, imbasan persekitaran tetap dilakukan dalam usaha mewujudkan hasil paling baik seperti yang dikehendaki.

Pengurusan strategik juga merupakan aspek yang penting dalam organisasi pendidikan seperti sekolah, Institusi Pendidikan Guru (IPG), politeknik dan Institusi Pengajian Tinggi. Organisasi yang tidak berfokuskan keuntungan ini masih perlu memformulasi, melaksanakan dan menilai strategi yang mereka pilih. Hal ini akan menjamin bahawa organisasi mereka masih tetap relevan dan diperlukan oleh orang ramai. Pengetahuan, kemahiran dan komitmen yang tinggi dan sepenuh hati terhadap pengurusan strategik merupakan suatu perkara yang dituntut. Hal ini adalah selaras dengan usaha melonjakkan organisasi pendidikan agar menjadi organisasi yang bermanfaat kepada warga dan pelanggannya dan perkara ini bukanlah sesuatu yang mustahil untuk dilaksanakan.

RUJUKAN

- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua sekolah yang efektif. Siri Pengurusan Sekolah*. Bentong: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Bourgeois, L. J., Duhaime, I. M. & Stimpert, J. L. (1999). *Strategic Management - A managerial perspective* (2nd ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- David, F. R. (1997). *Strategic management* . (6th ed.). London: Prentice Hall.
- Edaris Abbu Bakri. (2004). *Pengurusan strategik: Konsep dan aplikasi untuk pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Haberberg, A. & Rieple, A. (2001). *The strategic management of organisations*. England: Pearson Education Ltd.
- Institut Aminuddin Baki. (1999). *Panduan pelaksanaan program sandaran*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jabatan Perdana Menteri Malaysia. (1992). *Pekeliling kemajuan pentadbiran awam bilangan 1 tahun 1992: Panduan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) bagi perkhidmatan awam*. Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri Malaysia.
- Kamus Dewan. (2007). Ed. ke-4. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Laporan Pemantauan Kolaboratif Peningkatan Pengurusan Akademik. (2006). Jabatan Pelajaran Negeri Pahang: Sektor Pengurusan Akademik.
- Marzita Abu Bakar & Sufean Hussin. (2002). Pengurusan strategik di kalangan pengurus-pengurus sekolah agama JAIS. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 12(2): 97-125.
- Muhamad Bustaman Abdul Manaf. (2006). The issues and theories of educational strategic leadership. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 16(2):29-41.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (1997). *Strategic manement: Formulation, implementation and control*. (6th ed.). Chicago: Time Mirror Higher Education Group.

- Rahim Abdul Latiff, Zarin Ismail, Mohd Taib Harun & Rashidi Azizan. (2006). Mengenal pasti masalah melaksanakan standard MS ISO 9000 di 29 maktab perguruan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 16(1):49-64.
- Rushami Zien Yusoff. (2005). *Pengurusan kualiti: Prinsip dan pelaksanaan*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA),
- Sloman, M. (1994). *A handbook for training strategy*. England: Gower.
- Thompson, J. L. (1997). *Strategic management: Awareness and change* (3th ed.). London: The International Thomson Business Press.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership: Personal growth for professional development*. London: Sage Publications.
- Zainal Abidin Mohamed. (1998). *Pengurusan strategik: Siri pengurusan dan pentadbiran utusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

BAHAGIAN I: MEMFORMULASI STRATEGI

KAJIAN KEPERLUAN KOMPONEN PENGURUSAN KURIKULUM

Kajian keperluan dilaksanakan bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang kemampuan sedia ada dan faktor-faktor yang boleh mempengaruhi pelaksanaan program ini. Beberapa pendekatan telah digunakan bagi mengenal pasti permasalahan yang timbul. Antara kaedah yang digunakan ialah melalui perbincangan dan membuat analisis tentang rekod dan maklumat dalam panitia matematik.

PELAN STRATEGIK

Analisis Persekitaran (SWOC)

Berpandukan keadaan semasa yang telah dinyatakan, analisis SWOC telah digunakan dalam sesi perbincangan dengan Guru Besar, Penolong Kanan Kurikulum, Ketua Panitia dan guru-guru Matematik. Melalui analisis SWOC ini dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang kekuatan, kelemahan, cabaran dan peluang yang terdapat di sekolah ini seterusnya memudahkan usaha mengenal pasti masalah yang dihadapi oleh pihak sekolah.

STRENGTH/KEKUATAN**WEAKNESS/KELEMAHAN**

- S1 Mendapat pendidikan seawal 5 tahun.
- S2 40% murid menghadiri kelas tuisyen bermula tahun 4.
- S3 Membuat pengasingan kelas mengikut prestasi akademik.
- S4 Guru yang berpengalaman dalam memeriksa kertas UPSR, 6 orang guru opsyen Matematik dan seorang jurulatih utama.
- S5 Latih tubi yang berterusan.
- S6 Skim ganjaran seperti kumpulan tanding.
- S7 Bimbingan rakan sebaya.
- S8 Program mentor – mentee berjalan lancar.
- S9 Jadual belajar persendirian.
- S10 Pengurusan masa yang efektif.
- S11 Budaya kerja guru yang cemerlang.
- S12 Sokongan kuat dari pihak pentadbiran.

- W1 Kemasukan murid cicir dan lemah dari sekolah lain.
- W2 Murid tiada motivasi diri.
- W3 Defisit pembelajaran.
- W4 Kurang keyakinan diri.
- W5 38% murid belum menguasai fakta asas Matematik.
- W6 38% murid belum dapat menguasai konsep Matematik.

Nota:

Semua lampiran yang digunakan adalah hasil kerja sebenar Pn. Salimar Mohamad, peserta Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) 2010.

OPPORTUNITY/PELUANG**CHALLENGE/CABARAN**

- O1 Sokongan PIBG.
- O2 Sikap penjaga yang positif.
- O3 Hubungan baik dengan agensi luar.
- O4 Hubungan baik dengan Pejabat Pendidikan Daerah dan nazir.
- O5 Tenaga bantu luar ada dalam kalangan ibu bapa.

- C1 Sekolah terletak di tepi jalan besar, sibuk serta berbahaya.
- C2 Terdapat kafe siber, pusat snooker, pusat permainan video dan pusat membeli-belah berhampiran sekolah.
- C3 Selalu berlaku kekurangan guru dengan adanya aktiviti luar.
- C4 Pelajar tidak menyiapkan kerja rumah yang dibekalkan.
- C5 Segelintir ibu bapa tidak mahir matematik dan tidak dapat membantu kerja rumah anak mereka.

COWS MATRIKS

Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan cabaran yang telah dibina, satu penjanaaan strategi yang menggunakan COWS Matriks telah digunakan untuk menanganinya.

DALAMAN LUARAN	KEKUATAN (S)	KELEMAHAN (W)
	S1 S2 S3 S4 S5 S6 S7 S8 S9 S10 S11 S12	W1 W2 W3 W4 W5 W6
PELUANG (O) O1 O2 O3 O4 O5	$S4 + S10 + O2 + O3$ Mengadakan kelas tambahan masa cuti sekolah/bengkel matematik dengan kerjasama pelbagai pihak.	$W3 + W5 + W6 + O5$ Meminta bantuan penjaga yang pakar mengajar di sekolah.
CABARAN (C) C1 C2 C3 C4 C5	$S5 + S9 + C3$ Banyakkan latihan dan kerja rumah $S4 + S12 + C5$ Adakan perjumpaan dengan ibu bapa untuk bimbingan.	$W2 + C4 + C5$ Mengadakan motivasi diri dan ibu bapa terhadap kepentingan mata pelajaran matematik.

SENARAI STRATEGI YANG TELAH DIJANA MELALUI COWS

BIL.	KOD STRATEGI	STRATEGI
1	STRATEGI SO $S4 + S10 + O2 + O3$	Mengadakan kelas tambahan semasa cuti sekolah/bengkel Matematik.
2	STRATEGI SC $S5 + S9 + C3$	Banyakkan latihan kerja rumah.
3	STRATEGI SC $S4 + S12 + C5$	Adakan perjumpaan dengan ibu bapa untuk bimbingan.
4	STRATEGI WO $W2 + C4 + C5$	Mengadakan motivasi diri pelajar dan ibu bapa terhadap kepentingan mata pelajaran matematik.
5	STRATEGI WO $W3 + W5 + W6 + O5$	Meminta bantuan penjaga yang pakar mengajar kelas tambahan di sekolah.

MATRIKS RANKING

Bagi memilih strategi mana yang sesuai bagi pelaksanaan program peningkatan matematik, matriks ranking telah disediakan.

KRITERIA PEMILIHAN	STRATEGI 1	STRATEGI 2	STRATEGI 3	STRATEGI 4	STRATEGI 5
	S4+S10+O2+O3	S5+S9+C3	S4+S12+C5	W2+C4+C5	W3+WS+W6+O5
Tahap kesukaran proses kerja	3	3	2	3	2
Kompetensi staf yang bertanggungjawab	5	5	4	4	4
Sumber kewangan dan kos pembiayaan terlibat	3	4	3	3	4
Kemudahan infrastruktur dan peralatan	5	4	3	3	4
Andaian hasil yang dijangkakan/impaknya untuk mencapai objektif	5	3	2	2	4
Rekod keberkesanan yang lepas	4	3	2	3	3
Kesesuaian dengan persekitaran terkini	5	3	2	3	4
JUMLAH SKOR	30	25	18	21	26
KEPUTUSAN	1	3	5	4	2

SKALA

1: Kurang baik	4: Baik
2: Sederhana baik	5: Sangat baik
3: Memuaskan	

SENARAI STRATEGI MENGIKUT KEUTAMAAN

BIL	KOD STRATEGI	STRATEGI
1	S4 + S10 + O2	Mengadakan kelas tambahan semasa cuti sekolah/bengkel matematik dengan bantuan pelbagai pihak.
2	W3 + W5 + W6 + O5	Meminta bantuan penjaga yang pakar mengajar di sekolah.
3	S5 + S9 + C3	Banyakkan latihan kerja rumah.
4	W2 + C4 + C5	Mengadakan motivasi diri pelajar dan ibu bapa terhadap kepentingan mata pelajaran matematik.
5	S4 + S12 + C5	Adakan perjumpaan dengan ibu bapa untuk bimbingan.

PELAN STRATEGIK

Melalui strategi yang telah dipilih, satu plan strategik telah dirangka sebagai sasaran

Isu Strategik	Matlamat Strategik	Objektif Khusus
Pelajar gagal dalam matematik	Meningkatkan pencapaian pelajar tahun 6 pada 2010 yang gagal dalam Matematik	Pada akhir tahun (UPSR), 100% pelajar tahun 6 yang gagal matematik mampu mencapai sekurang-kurangnya gred C dalam Matematik

KPI	Sasaran Prestasi						
	TOV	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Jumlah murid lulus	0	6	12	18	24	30	38
% murid lulus	0	16	32	48	64	80	100

BAHAGIAN II: PELAKSANAAN STRATEGIK

PELAN TINDAKAN

Program *We Can Do It* telah dipilih untuk tujuan penambahbaikan peningkatan prestasi mata pelajaran Matematik.

Bidang : Pengurusan Kurikulum

Nama Strategi : Peningkatan prestasi pelajar lemah Matematik (*We Can Do*)

PROGRAM	T/JAWAB	TEMPOH/ TARIKH	KOS SUMBER
Bengkel Matematik (<i>We Can Do It</i>)	GPK Pentadbiran	1 hari	RM 828

OUTPUT	KPI	PELAN KONTIGENSI
% pelajar tidak menguasai Matematik menurun	% pelajar lulus	Pembimbing Rakan Sebaya

PELAN OPERASI

BIDANG : Kurikulum
 NAMA PROGRAM : *We Can Do It*
 OBJEKTIF : 1. Meningkatkan peratus lulus Matematik
 2. Meningkatkan penguasaan fakta asas dalam Matematik
 TEMPOH : 3 bulan
 SASARAN : Pelajar-pelajar gagal Matematik Tahun 5 2009
 KOS : RM 828.00

LANGKAH	PROSES KERJA	T/JAWAB	TEMPOH	CACATAN
1	Mesyuarat staf 1.1 Ucapan Guru Besar 1.2 Penerangan objektif pelaksanaan program 1.3 Lantik AJK dan agihan tugas 1.4 Peruntukan kos	Guru Besar PK Pentadbiran Ketua Panitia Matematik	1 bulan	PK Pentadbiran mempengerusikan majlis sekiranya Guru Besar tiada. Majlis taklimat
2	Taklimat kepada pelajar sasaran 2.1 perjalanan program 2.2 pembahagian kumpulan	Ketua Panitia	2 minggu	Setiausaha program memberi taklimat sekiranya Ketua Panitia tiada
3	Urusan surat menyurat 3.1 surat pemberitahuan kepada ibu bapa 3.2 surat persetujuan	Setiausaha Program	2 minggu	Taklimat kepada ibu bapa
4	Pelaksanaan Program 4.1 Bengkel 4.2 Siri ujian	GPK Pentadbiran Ketua Panitia	1 minggu	Tenaga pengajar dalam kalangan guru
5	Penilaian dan Pelaporan	Penyelaras Program	3 minggu	

BAHAGIAN III: PENILAIAN STRATEGIK**Pemerhatian**

Berdasarkan kepada pemerhatian, didapati murid-murid telah menunjukkan minat untuk belajar melalui kaedah bimbingan secara individu ini. Mereka tidak menunjukkan reaksi bosan kerana komunikasi berlaku secara dua hala.

Kehadiran Pengurus atau pentadbir Program

Seramai 31 orang daripada 38 orang murid telah menghadiri bengkel tersebut. Kehadiran sebanyak 82 % menjadi petanda baik untuk mengadakan program-program seperti ini pada masa akan datang.

Ujian-Pra dan Ujian-Pos

Keputusan menunjukkan bahawa 100 % murid telah dapat memperbaiki keputusan mereka. Peningkatan tertinggi dicatatkan oleh Engku Aina iaitu sebanyak 70 %. Sementara peningkatan terendah dicatatkan oleh Syed Shahibul' sebanyak 30 %.

TOV

Terdapat lapan orang murid telah lulus di akhir Penilaian Pertama (P1) . Peningkatan adalah sebanyak 21.1 % yang telah melebihi sasaran iaitu seramai enam orang sahaja.