

PROGRAM MELONJAKKAN KECEMERLANGAN SEKOLAH MELALUI PEMBANGUNAN ORGANISASI (PrOD)

Mary Yap Kain Ching
Hjh. Khuzaimah bt. Sulaiman
Hjh. Wan Karimah bt. Wan Yaacob
Tee Pak Leong

Perunding Kanan
Institut Aminuddin Baki

ABSTRAK

Kertas ini akan membincangkan Pembangunan Organisasi (*Organization Development* atau OD) sebagai satu pendekatan alternatif dalam membina kapasiti kepimpinan dan pengurusan sekolah bagi melahirkan murid yang berkualiti di samping memastikan kecemerlangan sekolah yang lestari. Perubahan dan cabaran dalam dunia pendidikan menuntut sekolah melihat dan menilai semula cara terbaik mengurus perubahan dengan memberi fokus kepada pembangunan organisasi. Di peringkat sekolah, keupayaan membangunkan kapasiti organisasi telah menjadi peranan penting pemimpin sekolah untuk menghadapi, memimpin dan mengurus perubahan yang sentiasa berlaku. Konsep OD amat relevan kepada pendidikan negara ini kerana ia berkait rapat dengan teras ke enam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006 - 2010) iaitu Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan serta teras ke lima Misi Nasional yang memberi fokus kepada memperkasa kapasiti institusi dan kapasiti pelaksanaan. Perunding Kanan IAB telah diberi kepercayaan merekabentuk satu program membimbing pemimpin sekolah bagi membangun kapasiti sekolah mereka sebagai sebuah organisasi yang cemerlang. Program yang dinamakan **Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD)** adalah satu inisiatif bersepadu dengan mengambil kira pengurusan perubahan sebagai satu elemen penting bagi membangunkan organisasi sekolah ke arah kecemerlangan. Pasukan Perunding Kanan IAB menjangkakan strategi dan kaedah yang dilaksanakan melalui PrOD akan dapat membangun sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang berkesan dan mampu menjadi sekolah berprestasi tinggi (*high performance schools*).

1. PENDAHULUAN

Apabila kita bergerak balas terhadap cabaran-cabaran globalisasi, sekolah yang dianggap sebagai organisasi di barisan hadapan dalam perubahan-perubahan pendidikan perlu memikirkan semula, melangkaui aspek-aspek profesional dan pengurusan, dengan memberikan fokus kepada pembangunan organisasi. Sebagai sebuah konsep, Pembangunan Organisasi (OD) mencabar pendekatan tradisional membina kepimpinan sekolah dan kapasiti pengurusan. Ia adalah satu perspektif bersepadu yang menyedari perubahan sebagai satu sumber penting untuk bergerak balas terhadap keperluan membina kapasiti sistem bagi tujuan untuk memecut kecemerlangan institusi pendidikan. Secara kebetulan, konsep ini adalah relevan dalam konteks Malaysia kerana ia berkait rapat dengan teras ke enam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006 - 2010) serta teras ke lima Misi Nasional yang memberi fokus terhadap memperkasa kapasiti institusi dan kapasiti pelaksanaan. Untuk tujuan itu, Pembangunan Organisasi merupakan satu cara baru bagi memenuhi keperluan untuk meningkatkan prestasi sekolah secara berterusan yang seterusnya menghasilkan sekolah-sekolah berprestasi tinggi. OD bukanlah satu perkara baru kerana sekolah-sekolah di negara-negara maju seperti United Kingdom menangani masalah ini melalui Program Mencipta Semula Sekolah (*School Remodeling Programme*). Usaha yang serupa dilaksanakan di New Zealand dengan nama EHSAS - Extending High Standards Across School Project. Usaha-usaha ini bergerak untuk menjayakan Pelan Pembangunan Sekolah yang juga dinamakan SIP yang bertujuan untuk meningkatkan kecemerlangan murid (Fullan, 2002).



Di Malaysia, Perunding Kanan IAB diberi kepercayaan mencipta satu program membimbing pemimpin sekolah untuk membangun sekolah sebagai sebuah organisasi dengan objektif yang sama. Berasaskan pengalaman yang luas dan mendalam dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah, Perunding Kanan IAB berharap dapat mengongsi strategi-strategi dan kaedah-kaedah yang sudah terbukti berkesan dengan pemimpin-pemimpin sekolah supaya mereka boleh membangunkan sekolah mereka sebagai sebuah organisasi pembelajaran. Program Halatujui Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi, juga dinamakan PrOD, dicipta dan dibangunkan oleh Perunding Kanan IAB mengambil masa 3 tahun untuk dilaksanakan (2008-2010).

2. PEMBANGUNAN ORGANISASI - MISI KRITIKAL

Di peringkat sekolah, membangunkan organisasi adalah satu misi kritikal. Kita sering berhadapan dengan beberapa soalan yang penting untuk difikirkan :

1. Apakah yang kita fahami dengan pembangunan organisasi untuk sekolah?
2. Bagaimanakah cara untuk membina kapasiti dan kepaduan di seluruh organisasi?
3. Bagaimanakah kita meramalkan jenis kepimpinan yang kita perlukan untuk masa akan datang?
4. Bagaimanakah kita boleh menangani perubahan?
5. Bagaimanakah kita boleh mengetahui bahawa kita telah membangunkan organisasi?
6. Di manakah hendak kita mulakan?

Apabila sekolah sebagai sebuah organisasi berhadapan dengan soalan-soalan ini, mereka kadangkala ditenggelami oleh cabaran untuk membangunkan kapasiti kepimpinan bagi menghadapi, memimpin dan mengurus perubahan yang berlaku. Berdasarkan pemerhatian kami dalam pelaksanaan Program Perundingan dan Penjangkauan (*Consulting and Reaching Out Programme*) tahun 2007, kami dapati bahawa, pada keseluruhannya, kepimpinan sekolah tidak menumpukan perhatian kepada isu pembangunan organisasi ini bagi sekolah mereka kerana mereka terlalu sibuk dengan penukaran sekolah dua sesi kepada satu sesi, isu memungut yuran sekolah dan lain-lain. Yang lain pula masih belum memberikan fokus terhadap pembinaan kapasiti kepimpinan di sekolah sebagai persediaan bagi diri mereka serta pemimpin pertengahan untuk memimpin dan mengurus perubahan kerana kesedaran masih belum wujud di kalangan mereka, iaitu untuk memecut kecemerlangan di sekolah, pembangunan organisasi perlu menjadi satu daripada keutamaan pendidikan yang teratas sekali supaya kepimpinan sekolah bergerak ke arah dan ke dalam masa depan untuk menghasilkan dan mengekalkan prestasi yang meningkat secara berterusan.

3. DEFINISI PEMBANGUNAN ORGANISASI

Apakah yang kita fahami tentang pembangunan organisasi untuk sekolah? Adalah satu tugas yang agak sukar untuk memberikan satu definisi mengenai pembangunan organisasi dalam konteks sekolah. Tanpa satu definisi yang diterima bersama dan difahami dengan jelas tentang pembangunan organisasi, maka sukar sekali ditentukan domain untuk difokus dan dibangunkan. Walau bagaimanapun, kami memutuskan untuk menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Fullan (1980) kerana ia sangat berkaitan dengan konteks sekolah. Oleh itu, Pembangunan Organisasi di sekolah merupakan : satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai **analisis sendiri** dan **pembaharuan**. Berbagai skema menghalakan perhatian mereka terutamanya kepada perubahan dari segi prosedur, proses, norma dan struktur formal dan tidak formal melalui penggunaan **konsep dan kaedah membangunkan tingkahlaku**. Matlamat pembangunan organisasi ada dua aspek : **memenuhi kehendak individu ('kualiti kehidupan')** dan **meningkatkan cara organisasi berfungsi dan hasilnya**. (Fullan et al. 1980) Definisi ini dijelaskan melalui gambarajah simbiotik di bawah :

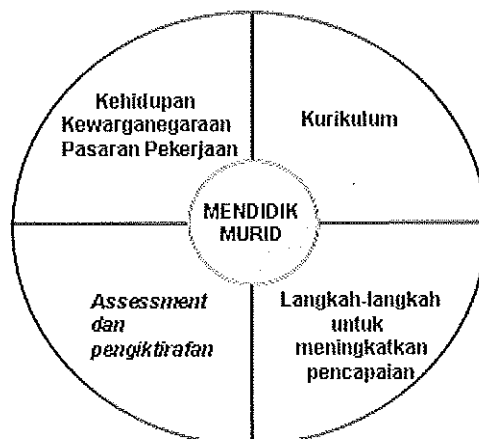


Gambarajah 1: Definisi Pembangunan Organisasi

Definisi yang dikemukakan oleh Fullan et al. (1980) menuntut kita berbalik kepada asas (fundamentals) dan merenung kembali mengapa OD perlu wujud dalam sesebuah sekolah dan memahami misi utamanya. Persoalan ini tidak mudah dijawab seperti juga tidak mudah mendapat jawapan tepat yang dipersetujui ramai. Walaupun terdapat banyak perbincangan tentang OD, tidak dapat dinafikan bahawa ciri yang jelas ialah OD berkait rapat dengan usaha-usaha untuk memajukan pembelajaran dan pencapaian murid. Misi utama OD untuk sekolah (Gambarajah 2) adalah berkenaan amalan-amalan berkesan tentang :

- Mendidik murid
- Menyediakan murid untuk kehidupan, kewarganegaraan dan pasaran pekerjaan
- Menjadi tempat yang aktif dengan aktiviti-aktiviti yang berkesan dari segi pengajaran dan pembelajaran murid
- Menyediakan ganjaran dan pengiktirafan untuk guru-guru yang terlibat dengan pengajaran dan pembelajaran murid

MISI UTAMA PEMBANGUNAN ORGANISASI

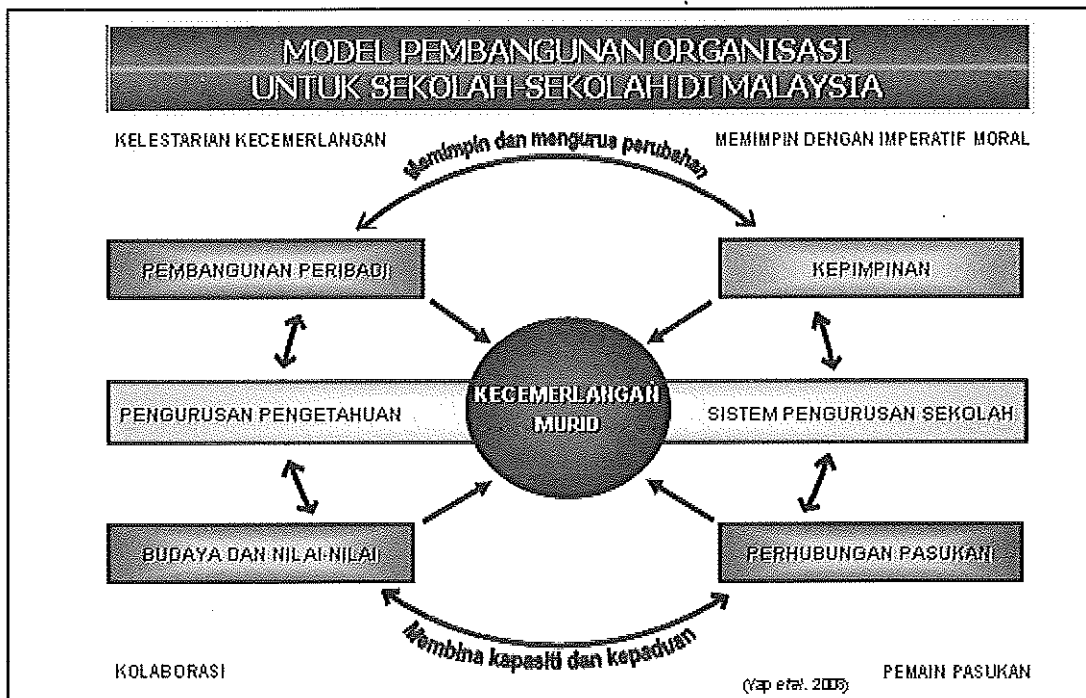


(Yap et al. 2003)



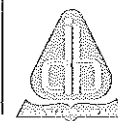
Dengan mengaitkan definisi yang dikemukakan oleh Fullan et al. (1980) dengan Misi Utama Pembangunan Organisasi untuk sekolah-sekolah di Malaysia, Model OD yang dibangunkan oleh Perunding Kanan menggariskan dengan jelas bagaimana sekolah boleh membangunkan organisasi masing-masing dengan terlebih dahulu memahami imperatif moral sebagai pemimpin di sekolah. Berbekalkan kesedaran tersebut, pemimpin sekolah boleh melakukan usaha bersasaran untuk mengambil tindakan yang sesuai bagi meningkatkan domain yang boleh memberikan impak yang paling kuat ke atas pembangunan organisasi di sekolah mereka. Domain yang dicadangkan amat berkait rapat dengan konteks sekolah, dikategorikan kepada lapan tajuk seperti ditunjukkan dalam Gambarajah 3 :

- Memimpin dan mengurus perubahan
- Membina kapasiti dan kepaduan
- Pembangunan Peribadi
- Kepimpinan
- Sistem Pengurusan Sekolah
- Pengurusan pengetahuan
- Budaya dan Nilai-nilai
- Perhubungan pasukan



Gambarajah 3 : Model Pembangunan Organisasi untuk Sekolah-sekolah Di Malaysia

Domain-domain ini adalah saling berkaitan dan apabila dirancang dan diuruskan dengan sistematik ia boleh memberikan sokongan kepada pemimpin sekolah untuk merangsang pertumbuhan peribadi melalui analisis sendiri berkaitan dengan memenuhi kehendak individu dari segi kualiti kehidupan. Pembangunan peribadi ini, seterusnya, memberi impak kepada keupayaan kepimpinannya untuk meningkatkan pengurusan sekolah bagi menghasilkan prestasi sekolah yang terus menerus meningkat hingga menjadikan kecemerlangan sekolah itu berkekalan. Strategi organisasi yang digunakan untuk membawakan perubahan ke arah peningkatan ialah belajar dengan membuat melalui



KEY DELIVERABLES UNTUK PEMBANGUNAN ORGANISASI

KEY DELIVERABLES	Soalan-soalan untuk diselesaikan
1 Definasi prestasi sekolah yang meningkat	- Apakah outcome yang diukur untuk menentukan prestasi sekolah meningkat ? - Adakah terdapat outcome tambahan daripada berbagai ragam sekolah (misalnya sukan, kepimpinan, kemahiran vokasional)?
2 Kerangka pendorong amalan terbaik	- Apakah pendorong utama yang merangsang prestasi sekolah meningkat kearah kecemerlangan (misalnya, kualiti guru, pembelajaran murid)? - Pendorong mana berfungsi dan yang mana tidak?
3 Penilaian sekolah-sekolah di Malaysia	- Berdasarkan outcome yang dipilih dan pendorong utama yang ditentukan, bagaimanakah prestasi semasa sekolah-sekolah di Malaysia? - Adakah sebarang variasi dari segi prestasi mengikut segmen sekolah? - Apakah punca wujudnya lompang kekuatan dinilai dari penanda aras?
4 Strategi pembangunan Organisasi	- Apakah prinsip-prinsip terpenting Pembangunan Organisasi sepatutnya? - Apakah tindakan-tindakan yang diambil disediakan untuk Pembangunan Organisasi? - Apakah rasional dan kriteria untuk Pembangunan Organisasi sepatutnya? - Apakah kos dan impak yang dianggarkan bagi strategi ini?
5 Program-program perubahan	- Apakah pengajaran yang diperolehi daripada program yang berjaya/gagal menurun semula sekolah? - Apakah pendekatan perubahan yang paling sesuai bagi Malaysia (misalnya, memimpin berasaskan prinsip)? - Apakah mercutanda utama/KPI untuk menentukan pelaksanaan selaras dengan strategi? Bagaimana ia boleh dipantau? - Apakah model organisasi yang sesuai untuk menyelia pelaksanaan? Apakah peranan IAB? - Apakah mercutanda utama/KPI untuk menentukan pelaksanaan selaras dengan strategi? Bagaimana ia boleh dipantau? - Apakah model organisasi yang sesuai untuk menyelia pelaksanaan? Apakah peranan IAB?

Gambarajah 4 : Key Deliverables bagi Pembangunan Organisasi

penggunaan konsep dan kaedah pembangunan tingkahlaku yang difokuskan terhadap pembinaan kapasiti kepimpinan dan kepaduan berhubung dengan kepimpinan dan pengurusan perubahan yang merupakan teras kepada pembangunan organisasi umumnya.

Berhubung dengan lapan domain spesifik, Key Deliverables dinyatakan melalui soalan-soalan yang menghalakan perancangan ke arah pembangunan organisasi di sekolah. Key Deliverables itu melihat kepada definisi peningkatan prestasi sekolah, kerangka yang mendorong kepada amalan yang terbaik, penilaian sekolah-sekolah di Malaysia, strategi pembangunan organisasi dan program perubahan.

4. GAMBARAN KESELURUHAN PROGRAM BIMBINGAN PEMBANGUNAN ORGANISASI

Soalan-soalan dalam Key Deliverables itu membantu dalam menetapkan fokus dan skop program bimbingan pembangunan organisasi yang direkabentuk oleh Perunding Kanan untuk pemimpin-pemimpin sekolah. Program bimbingan itu adalah didasarkan kepada model **INPUT - OUTPUT - OUTCOME** yang menghendaki kita mencipta modul untuk pemimpin sekolah di bawah lapan dimensi khusus yang dikumpulkan semula ke dalam lima domain besar kerana ianya saling berkaitan. Tajuk-tajuk di bawah setiap domain yang digabungkan itu menyediakan inisiatif bagi bimbingan dan pembangunan yang akan dilaksanakan secara berperingkat sebagaimana yang digambarkan dalam Gambarajah 5 : Model Sistem.



Gambarajah 5 : Model Sistem Input - Output - Outcome

4.1 Pembangunan Peribadi dan Kepimpinan

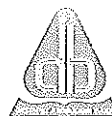
Modul ini memberi fokus kepada pembangunan peribadi serta menghuraikan sebab mengapa pembinaan kapasiti kepimpinan amat penting dalam pembangunan organisasi. Ia melihat ke dalam cabaran berterusan lompang kepimpinan. Dengan perubahan-perubahan yang berlaku dalam era globalisasi sekarang, adalah tidak memadai sekadar menjadi pemimpin pengajaran-pembelajaran semata-mata. Pemimpin sekolah sekarang perlu 'memimpin di luar kotak' dan kerana itu, mereka dipandu untuk mendefinisikan semula kepimpinan dengan menekankan kepada keperluan mengamalkan tahap 5 Kepimpinan Eksekutif (Collins, 2001) dan kepimpinan 360? untuk menghasilkan kecemerlangan yang berkekalan bagi sekolah sebagai sebuah organisasi.

4.2 Sistem Pengurusan Sekolah dan Pengurusan Pengetahuan

Modul ini memeriksa dan meneliti cabaran-cabaran yang dihadapi oleh sekolah sebagai sebuah organisasi dalam mewujudkan sistem pengurusan yang mantap yang memberi fokus kepada dasar dan arahan Kementerian Pelajaran, pengajaran-pembelajaran dan pencapaian, sumber dan operasi. Modul ini juga memeriksa dan meneliti isu-isu mengenai perkongsian pengetahuan dan pengurusan pengetahuan sebagai cara-cara yang berkesan untuk memastikan supaya sekolah tetap bermakna dan relevan.

4.3 Perhubungan pasukan, budaya dan nilai-nilai

Modul ini memperkenalkan konsep perhubungan pasukan serta cabaran-cabarannya. Untuk menangani cabaran-cabaran itu, organisasi perlu membina perhubungan yang baik melalui komunikasi yang berkesan dan ikatan emosi yang kuat yang menjadikan kerja sepadan, pembelajaran sepadan dan pembuatan keputusan sepadan berkesan. Ia juga memberi fokus terhadap sebab mengapa perhubungan pasukan menjadi pusat kepada pembinaan budaya pasukan positif (etos) sekolah, menanamkan nilai-nilai dan etika yang baik untuk memecut kecemerlangan dan keberkesanan sekolah.



4.4 Memimpin dan Mengurus Perubahan

Tujuan modul ini ialah untuk memperdalamkan lagi kefahaman pemimpin sekolah terhadap perubahan pendidikan dan pengurusanannya serta mengongsikan kapasiti yang diperlukan dalam membuat perubahan di sekolah dengan harapan mereka menggunakan apa yang mereka pelajari itu ketika melaksanakan projek-projek di sekolah mereka. Perbincangan mengenai perubahan dan inovasi adalah merujuk kepada Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborng, 2006) sebagai satu kerangka tindakan yang boleh digunapakai oleh peserta untuk melonjakkan sekolah mereka keluar dari keadaan sedia ada. Kami melihat bahawa memimpin dan mengurus perubahan merupakan mutiara yang tersembunyi yang perlu disemai dan disuburkan bagi membina kepimpinan dan kapasiti sistem. Model Kotter (1990) juga dirujuk dalam program ini. Kami menggunakan kajian kes untuk menunjukkan bagaimana program ini dilaksanakan.

4.5 Membina Kapasiti dan Kepaduan

Modul ini memberi fokus terhadap keperluan membina kepimpinan dan sistem kapasiti sebagai jalan mewujudkan pembangunan organisasi yang berkesan melalui pembangunan peribadi dan profesional yang berterusan, rangkaian, mentor dan bimbingan serta kajian semula. Ia melihat kepada proses yang boleh diikuti oleh sekolah untuk menentukan keperluan mereka, mengukur kekuatan dan lompong kapasiti semasa mereka, melakukan tindakan ber sasaran dan seterusnya mengekalkan perolehan dan peningkatan yang telah dicapai. Jalan pembangunan organisasi ini meletakkan sekolah pada kedudukan yang terbaik untuk melaksanakan tindakan-tindakan yang tepat bagi merubah kepimpinan dan kapasiti sistem mereka. Ia juga menyediakan mereka untuk mengekalkan dan mengevolusikan perubahan positif dalam persekitaran dalaman dan luaran sekolah yang sentiasa berubah.

5. PENDEKATAN PEMBANGUNAN ORGANISASI

Pendekatan program bimbingan OD yang diperakukan itu adalah membantu secara konseptual dan praktikal kerana ia memberikan idea secara praktikal. Strategi penting bagi memecut pembangunan ialah pemimpin belajar dari pengalaman orang lain. Selalunya, pemimpin menganggap bahawa mereka perlu belajar dari pengalaman sendiri, dan sungguhpun pendekatan ini ada mempunyai kebenarannya, tetapi ia sering mengambil masa yang panjang dan juga melambatkan pembangunan organisasi itu kerana pembelajaran itu berlaku melalui kesilapan dan percubaan. Strategi yang lebih baik ialah dengan mengambil kesempatan dari peluang-peluang untuk belajar dalam organisasi dan juga bekerjasama dengan pemimpin-pemimpin sekolah lain untuk belajar dari pengalaman mereka kerana pandangan dan idea mereka boleh membantu pemimpin membangunkan kapasiti kepimpinan dan organisasi sekolah mereka.

Dengan merujuk kepada pengalaman praktikal dan kepakaran Perunding Kanan dalam membawa perubahan dan mengurusnya dengan berkesan perasaan inginkan perubahan (Kotter, 1990) perlu diwujudkan, pertamanya keperluan untuk berubah dan kemudian menyedari bahawa setiap perubahan menimbulkan cabaran. Oleh sebab itu, sekolah sebagai sebuah organisasi perlu menemui satu pendekatan baru dalam mendefinisi, mengukur dan membina kepimpinan dan kapasiti sistem kerana mereka akan dapat mengatasi lompong organisasi apabila mereka mempunyai kapasiti yang mencukupi. Dalam konteks ini, sekolah perlu menyediakan arena untuk peningkatan dan sesebuah sekolah yang berkesan memperolehi kapasiti keseluruhannya dari dua sumber, iaitu kapasiti kepimpinan organisasi dan kapasiti kepimpinan individu. Dari segi ini, sekolah memerlukan pemimpin semasa dan pelapis yang terlatih, berkemampuan dan bersedia membuat keputusan yang berkesan serta memimpin guru-guru dalam mengoptimumkan kapasiti sekolah yang ada. Kami sediakan 'sentuhan lembut' kapasiti kepimpinan dengan merangsang mereka menggilap potensi mereka supaya menjadikan mereka lebih seimbang dengan imperatif moral sebagai seorang guru dan pada masa yang sama terlibat sepenuhnya dalam merealisasikan wawasan sekolah yang diterjemahkan ke dalam pelan tindakan untuk pelaksanaan dan ketika yang sama juga menjalankan sistem pemantauan untuk meningkatkan lagi organisasi sekolah. Pendekatan ini diamalkan oleh Perunding Kanan semasa berkhidmat sebagai Pengetua dan telah terbukti berkesan dalam merealisasikan pembangunan organisasi dalam konteks sekolah masing-masing. Pendekatan ini diilustrasikan dalam Gambarajah 6 di bawah.

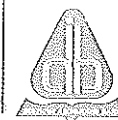


Gambarajah 6: Pendekatan Pembangunan Organisasi Untuk Sekolah

6. KERANGKA OPERASI UNTUK PROGRAM BIMBINGAN OD

Kerangka operasi untuk Program Bimbingan OD dinamakan, PROGRAM MELONJAKKAN KECEMERLANGAN SEKOLAH MELALUI PEMBANGUNAN ORGANISASI, yang selaras dengan teras ke enam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan Malaysia (2006 - 2010). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Fullan et al. (1980) mengenai pembangunan organisasi, program ini melibatkan bukan saja Pengetua atau Guru Besar tetapi juga pemimpin pertengahan, termasuk Guru Penolong Kanan, Penyelia Petang, dan Ketua Panitia Mata Pelajaran. Program ini akan dipanjangkan kepada Ketua Sektor Jaminan Kualiti, Pengetua Cemerlang dan Pengetua Kanan kiranya terdapat permintaan daripada Jabatan Pelajaran Negeri.

Tokoh yang mencetuskan idea mencipta program bimbingan menggunakan konsep pembangunan organisasi ini ialah Dr. Amin bin Senin, Timbalan Pengarah, Institut Aminuddin Baki. Dengan merujuk kepada penulisan-penulisan dan dapatan-dapatan kajian tentang OD serta pengalaman dan kepakaran Perunding Kanan IAB, maka satu kerangka operasi untuk program ini telah disediakan yang memerlukan tindakan-tindakan berikut dilakukan apabila mencipta model OD untuk sekolah-sekolah di Malaysia : menulis modul bimbingan dan kemudian melaksanakan program bimbingan itu secara berperingkat-peringkat di sekolah-sekolah percubaan (rintis). Ini membawa kepada sesi konsultasi oleh Perunding Kanan sebagai aktiviti susulan untuk memastikan sekolah-sekolah itu melaksanakan apa yang dipelajari dari program tersebut dengan harapan mereka akan menjadi contoh ikutan sekolah-sekolah lain dalam dimensi pembangunan organisasi. Kiranya konsep OD dilaksanakan dengan berkesan, hasil yang dijangkakan termasuklah kelestarian kepimpinan, kecemerlangan pengurusan sekolah selaras dengan peningkatan prestasi sekolah, justeru, melahirkan lebih banyak sekolah berprestasi tinggi di seluruh negara. Ukuran yang dipakai untuk memantau dan menilai program ini meliputi nilai-kendiri, kajian tindakan, penilaian 360° ke atas pemimpin sekolah dan dapatan-dapatan tersebut dimasukkan ke dalam SKPM, iaitu alat yang dicipta oleh Nazir Sekolah dalam menilai kualiti kepimpinan dan pengurusan sekolah dan yang terpenting pencapaian murid. Keberkesanan program itu akan dikaji semula serta tindakan susulan dilakukan untuk memperbaikinya.



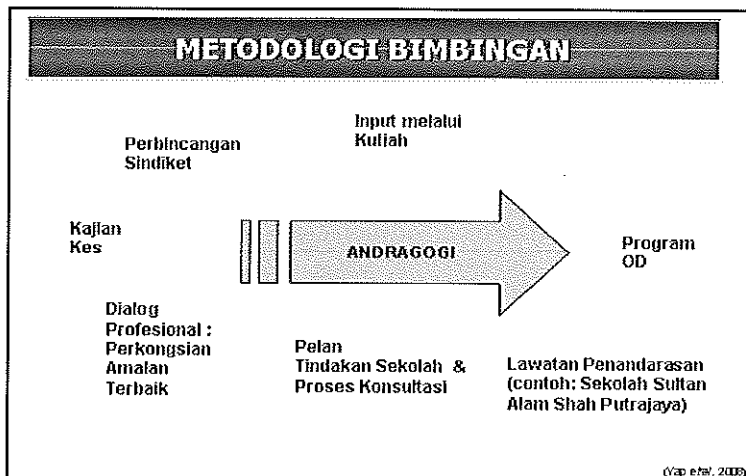
Program ini akan didokumentasikan dengan harapan untuk memperdalamkan lagi kefahaman pemimpin sekolah tentang keperluan terhadap perubahan dan pembangunan organisasi agar mereka tetap relevan dan mampu melonjakkan sekolah mereka ke tahap kecemerlangan yang lebih tinggi. Kerangka operasi program OD ini dipaparkan dalam Gambarajah 7 di bawah:



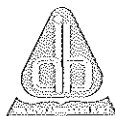
Gambarajah 7 : Kerangka Operasi Pembangunan Organisasi

7. METODOLOGI

Prinsip pembelajaran orang dewasa (andragogi) akan diaplikasikan dalam program, di mana pelaksanaan berasaskan aktiviti akan diintegrasikan (disepadukan) dengan dapatan melalui syarahan dan perbincangan sindiket (syndicate discussion). Kajian kes akan digunakan untuk membolehkan peserta menganalisis kes dengan menggunakan kaedah pengurusan berbeza. Perkongsian amalan terbaik juga dilaksanakan melalui dialog profesional di kalangan peserta. Pelaksanaan kursus mengikut fasa (peringkat) ini membolehkan peserta kembali ke sekolah masing-masing melaksanakan pelan tindakan dengan dibimbing dan dipantau oleh Perunding Kanan sebagai tindakan susulan dalam proses konsultasi. Pelan tindakan peserta akan dapat dilihat dalam fasa 2 dan fasa 3 PrOD. Metodologi PrOD diilustrasikan dalam gambarajah 8 dan perlaksanaannya dalam gambarajah 9



Gambarajah 8 : Metodologi Program Pembangunan Organisasi



Gambarajah 9 : Pelaksanaan PrOD

8. KESIMPULAN

Adalah diharapkan bahawa pemimpin sekolah mempunyai kesanggupan untuk menghadapi cabaran-cabaran yang kompleks dalam membina kapasiti kepimpinan untuk mengubah sekolah mereka melalui pembangunan organisasi dengan keberanian dan tekad melaksanakan apa yang boleh mereka lakukan serta tidak berputus asa apabila menemui kegagalan kerana dengan menangani lompong organisasi di sekolah boleh meningkatkan pencapaian murid dan mengekalkan pencapaian tersebut kiranya pihak sekolah sanggup memeriksa amalan-amalan mereka serta menggarap perubahan.

Rujukan

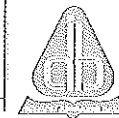
Alan Weiss (2005) *Marketing OD*. San Francisco: Pfeiffer

Allan Foss, David Lipsky, Allen Orr, Beverly Scott, Terrence Seamon, Julie Smendzuik-O'Brien, Anna Tavis, Dale Wissman, and Catherine Woods (2005) *Practicing Internal OD*. San Francisco: Pfeiffer

Billie T. Alban & John J. Scherer (2005) *On the Shoulders of Giants: The Origins of OD*. San Francisco: Pfeiffer

Christopher G. Worley, William J. Rothwell, and Roland L. Sullivan (2005) *Competencies of OD Practitioners*. San Francisco: Pfeiffer

D.D. Warrick (2005) *Launch: Assessment and Action Planning*. San Francisco: Pfeiffer



- D.D. Warrick (2005) *Organization Development from the View of the Experts: Summary Results*. San Francisco: Pfeiffer
- David Coghlan (2005) *OD Through Interlevel Dynamics*. San Francisco: Pfeiffer
- David W. Jamieson (2005) *Pre-Launch*. San Francisco: Pfeiffer
- Edgar Schein (2005) *Taking Organization Culture Serious*. San Francisco: Pfeiffer
- Frank J. Barrett, David L. Cooperrider, and Ronald E. Fry (2005) *Bringing Every Mind into the Game to Realize the Positive Revolution in Strategy: The Appreciative Inquiry Summit*. San Francisco: Pfeiffer
- Gary N. McLean and Steven H. Cady (2005) *Evaluation*. San Francisco: Pfeiffer
- Gary N. McLean, Karen J. Davis, Mila N. Baker, and Juana Anguita (2005) *Global Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer
- Glenda H. Eoyang (2005) *Human Systems Dynamics: Competencies in a Complex World*. San Francisco: Pfeiffer
- Kristine Quade (2005) *Adding to the Complexity of Personal Change*. San Francisco: Pfeiffer
- Margaret Wheatley (2005) *Our Work for the Times in Which We Live*. San Francisco: Pfeiffer
- Robert Tannenbaum with Saul Eisen (2005) *The Personhood of the Consultant: The OD Practitioner as Human Being*. San Francisco: Pfeiffer
- Saul Eisen, Jeanne Cherbneau, and Christopher G. Worley (2005) *A Future-Responsive Perspective for Competent Practice in OD*. San Francisco: Pfeiffer
- Senge, P.M (2006) *The Fifth Discipline*. Random House Business Books 2006
- Soren Kaplan (2005) *Technology and Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer
- Steven H. Cady and Kathleen D. Dannemiller (2005) *Whole System Transformation: The Five Truths of Change*. San Francisco: Pfeiffer
- T.V. Rao and William J. Rothwell (2005) *Using the HRD Audit to Build Convergence Between Human Resource Management and Organization*. San Francisco: Pfeiffer
- Terri Egan and William Gellermann (2005) *Values, Ethics, and Practice in the Field of Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer
- Thomas G. Cummings and Anne E. Feyerherm (2005) *Interventions in Large Systems*. San Francisco: Pfeiffer
- Udai Pareek, John J. Scherer, and Lynn Brinkerhoff (2005) *Person-Centered OD Interventions*. San Francisco: Pfeiffer
- W. Gibb Dyer, Jr. (2005) *Team Building: Past, Present, and Future*. San Francisco: Pfeiffer
- W. Warner Burke (2005) *Implementation and Continuing the Change Effort*. San Francisco: Pfeiffer
- W. Warner Burke and Ann Van Eron (2005) *Separation*. San Francisco: Pfeiffer
- Weiss, D, Molinaro V and Davey, L (2007) *Leadership Solutions: the pathway to bridge leadership gap*. John Wiley & Sons Canada Ltd.
- William J. Rothwell and Roland L. Sullivan (2005) *Models for Change*. San Francisco: Pfeiffer
- William J. Rothwell and Roland L. Sullivan (2005) *Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer