

KEBERKESANAN KURSUS STRATEGI MEMBANGUNKAN KECEMERLANGAN ORGANISASI PENDIDIKAN DALAM KALANGAN PEMIMPIN SEKOLAH

Mardiana binti Yusuf
Rukmani Devi a/p Balakrishnan

Zaiton binti Ismail

Mohd Salim bin Awang

Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands, Genting Highlands, Pahang
mardiana.yusuf@iab.edu.my

ABSTRAK

Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan merupakan latihan tentang strategi kepemimpinan yang perlu dikuasai oleh barisan pemimpin sekolah seperti Pengetua, Guru Besar dan Penolong Kanan untuk membangunkan kecemerlangan sesebuah organisasi. Kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji keberkesanan Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan dalam kalangan pemimpin sekolah yang dijalankan oleh Jabatan Pembangunan Pemimpin, Pengurus dan Eksekutif Pendidikan Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands. Reka bentuk kajian adalah kajian tinjauan. Responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada barisan pemimpin sekolah dari satu daerah di negeri Selangor. Satu set soalan ujian pra dan pasca digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam kajian ini. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan hamparan elektronik Microsoft Excel. Maka, kajian ini berbentuk deskriptif. Dapatan kajian menunjukkan skor pencapaian min selepas kursus dijalankan adalah tinggi. Ini menunjukkan bahawa tahap pengetahuan pemimpin sekolah terlibat telah meningkat selepas mengikuti kursus ini. Walau bagaimanapun, pengetahuan peserta dalam aspek pembentukan budaya organisasi masih rendah sebagai pemimpin sekolah. Justeru, cadangan penambahbaikan untuk meningkatkan kompetensi pembentukan budaya organisasi telah disyorkan bagi meningkatkan kemahiran pemimpin sekolah untuk membangunkan kecemerlangan sekolah mereka.

Kata kunci: Strategi, kecemerlangan organisasi pendidikan, pemimpin sekolah, keberkesanan

PENDAHULUAN

Institusi pendidikan seperti sekolah sangat memerlukan pemimpin yang berkaliber dan mapan bagi menentukan hala tuju organisasinya. Pemimpin yang menguruskan organisasinya dengan baik dapat menyumbangkan kejayaan dan menjadikan pengurusan organisasinya berkesan. Pemimpin yang berkaliber akan mempengaruhi subordinatnya untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi.

Di Malaysia, sekolah memainkan peranan penting dalam merealisasikan hasrat Falsafah Pendidikan Negara (FPK) dalam membangunkan jasmani, emosi, rohani dan intelek anak bangsa. Sekolah merupakan institusi formal pertama bagi murid memperoleh ilmu dan kemahiran asas dalam pembangunan diri mereka. Sekolah juga merupakan tempat pemupukan minat murid mencari ilmu dan selanjutnya memberikan sumbangan kepada khazanah ilmu yang sedia ada. FPK menjadi aspirasi dalam menentukan visi dan misi sesebuah sekolah. Sekolah yang cemerlang boleh diukur berasaskan impak atau kemenjadian muridnya hasil daripada proses persekolahan yang dijalani. Keberhasilan sistem persekolahan boleh dilihat daripada pelbagai sudut, antaranya ialah pencapaian akademik, kokurikulum, disiplin, sikap pelajar, kepuasan kerja staf dan keadaan sekolah yang kondusif. Keberkesanan sekolah juga boleh diukur berdasarkan pentadbiran dan pengurusan yang efektif, iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi pengajaran dan pembelajaran, hubungan yang baik antara pihak pengurusan dengan guru, guru

dengan guru, guru dengan pelajar, dan guru dengan ibu bapa serta masyarakat. Ini adalah selaras dengan Teori Epstein (1995) yang mengutarakan enam jenis pelibatan atau kerjasama yang perlu wujud antara sekolah, keluarga dan masyarakat bagi menghasilkan pelajar dan sekolah yang berjaya.

Justeru, peranan pemimpin organisasi sekolah seperti Pengetua dan Guru Besar (PGB) serta barisan penolong kanan perlu menitikberatkan beberapa strategi dalam membangunkan kecemerlangan sekolah. Setiap strategi yang dilaksanakan di sekolah harus memberi impak yang besar dan setiap strategi perlu mempunyai perkaitan antara satu sama lain. Kecemerlangan merupakan matlamat semua warga sekolah, maka komitmen yang tinggi perlu ada pada barisan pemimpin sekolah, *Senior Leaders Team* (SLT), guru-guru dan kakitangan, para pelajar, ibu bapa dan masyarakat setempat.

Modul Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan dibangunkan oleh pensyarah-pensyarah Institut Aminuddin Baki berdasarkan buku bertajuk 9 Strategi Membangunkan Kecemerlangan Sekolah (Zainuren, 2020). Buku berkenaan ditulis berdasarkan pengalaman beliau sebagai pemimpin sekolah dalam membangunkan kecemerlangan sekolah.

TINJAUAN LITERATUR

Pendekatan strategi yang digunakan dalam kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan melibatkan teori-teori kepimpinan dan pelbagai kajian yang telah dilakukan dan dilaporkan sebelum ini menerusi penulisan dan juga pengalaman (Zainuren, 2020). Zahirnya, kursus ini menekankan kepada strategi utama yang diterjemahkan ke dalam submodul kursus, iaitu: i. Kepimpinan Yang Mapan; ii. Pembentukan Budaya Organisasi; iii. Pembinaan Iklim Organisasi; iv. Perancangan Program; dan v. Keberhasilan Program.

Faktor paling dominan menentukan kecemerlangan sekolah ialah aspek kepimpinan sekolah yang mana objektif organisasi tercapai apabila kepimpinan yang berkesan dapat memberi kepuasan kepada pengikut yang seterusnya membentuk prestasi kerja yang cemerlang semasa pekerja bekerja bersungguh-sungguh. (Zainuren, 2020; Ibrahim, Noor Hashimah & Sarimah, 2021). Proses di mana seseorang PGB yang berperanan sebagai pemimpin dapat mempengaruhi tingkah laku para guru, pelajar dan kakitangan sekolah untuk menerima kepemimpinannya ke arah mencapai tujuan dan matlamat yang tertentu dinamakan sebagai kepimpinan pendidikan (Baharom, Mohamad Johdi, & Che Noraini, 2009).

Selain pimpinan yang berwibawa, budaya merupakan inti keseluruhan yang kompleks di mana ia merangkumi aspek-aspek seperti pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, undang-undang, norma, adat resam dan kemahiran-kemahiran lain serta kebiasaan sama ada diwarisi atau diperolehi yang diaplikasi di dalam kehidupan. Menurut Robbins (1994) budaya diukur berdasarkan ciri-ciri umum seperti berikut: i. Inisiatif individu; ii. Toleransi terhadap tindakan berisiko; iii. Arah; iv. Integrasi, v. Sokongan dari pihak pengurusan; vi. Kawalan; vii. Identiti; viii. Sistem ganjaran; ix. Toleransi terhadap konflik; dan x. Pola-pola komunikasi. Justeru, budaya sekolah adalah nilai-nilai yang melandasi perilaku, tradisi, kebiasaan seharian, dan simbol-simbol yang dipraktikkan oleh guru besar, para guru, pekerja, murid-murid dan masyarakat (Eva, 2016).

Kajian lepas menunjukkan bahawa budaya sekolah yang berkualiti memainkan peranan dalam kecemerlangan sekolah. Ini dipersetujui oleh Zuhaida dan Abdul Rasid (2018) dalam kajian mereka yang menyatakan bahawa amalan terhadap budaya berkualiti adalah yang tertinggi dan paling dominan. Daud dan Don (2012) pula menyatakan bahawa budaya sekolah mempunyai

hubungan positif dan signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Berdasarkan kajian mereka lagi, budaya sekolah berkait rapat dengan akademik pelajar dan penyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah.

Walaupun bagaimanapun, tanpa iklim sekolah yang kondusif, budaya sekolah tidak dapat dipupuk dan dilestarikan dengan baik (Zuhaida & Abdul Rasid, 2018). Seorang pemimpin perlu cakna dengan iklim sekolah dalam pelbagai aspek agar kecemerlangan sekolah berada pada tahap menyeluruh (Zainuren, 2020).

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji keberkesanan Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan dalam kalangan pemimpin sekolah yang dijalankan oleh Jabatan Pembangunan Pemimpin, Pengurus dan Eksekutif Pendidikan Institut Aminuddin Baki. Reka bentuk kajian ini merupakan kajian tinjauan dengan menggunakan ujian pra dan pasca sebagai instrumen kajian. Kajian ini adalah kajian kuantitatif yang berbentuk deskriptif untuk melihat perubahan dalam peningkatan pengetahuan sebelum dan selepas kursus.

Responden

Kajian ini melibatkan 31 orang pemimpin sekolah yang mengikuti Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan secara bersemuka di Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands. Sampel kajian terdiri daripada seorang Penolong Kanan Kokurikulum, 9 orang Penolong Kanan Pentadbiran dan 21 orang Penolong Kanan HEM dari Daerah Sabak Bernam, Selangor.

Kaedah analisis data

Kaedah pengumpulan data kajian ini menggunakan set soalan ujian Pra dan Pasca. Terdapat 20 item yang ditadbir terdiri daripada soalan-soalan berkaitan kandungan lima submodul yang terdapat dalam kursus ini. Set soalan ujian ini diedarkan untuk tinjauan kepada peserta sebelum dan selepas menghadiri kursus. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan hamparan elektronik *Microsoft Excel*. Kaedah analisis yang digunakan adalah secara deskriptif dan dibentangkan secara terperinci dalam bahagian Dapatan Kajian.

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Kajian ini melaksanakan ujian pencapaian pra dan pasca untuk mengkaji keberkesanan kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan dalam kalangan pemimpin sekolah. Ujian pencapaian dianalisis secara deskriptif. Analisis deskriptif ini menggunakan frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai.

Ujian pencapaian yang diperoleh adalah bagi melihat perbezaan markah ujian pra dan ujian pasca bagi lima submodul dalam kursus ini. Secara keseluruhannya, perbezaan markah pencapaian ujian pra dan pasca dilihat dengan lebih jelas melalui perbandingan nilai min pencapaian seperti ditunjukkan dalam Jadual 1.

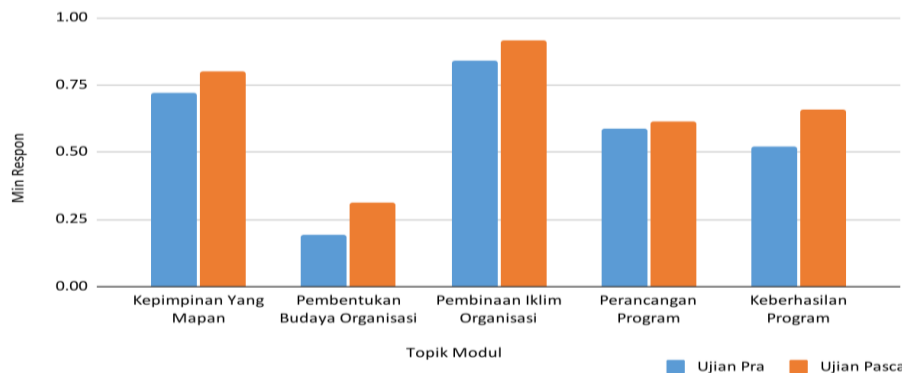
Jadual 1: Pencapaian Pengetahuan Peserta Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan

Topik modul	Ujian Pra			Ujian Pasca		
	Peratus	Min	Sisihan Piawai	Peratus	Min	Sisihan Piawai
Kepimpinan Yang Mapan	72.26%	0.72	0.10	80.00%	0.80	0.21
Pembentukan Budaya Organisasi	19.35%	0.19	0.13	31.18%	0.31	0.09
Pembinaan Iklim Organisasi	83.87%	0.84	0.14	91.40%	0.91	0.20
Perancangan Program	58.87%	0.59	0.11	61.29%	0.61	0.09
Keberhasilan Program	52.26%	0.52	0.04	65.81%	0.66	0.10

Berdasarkan analisis skor ujian pra, skor terendah dicatat oleh topik modul Pembentukan Budaya Organisasi iaitu sebanyak 19.35% (min=0.19, sisihan piawai=0.13) dan skor tertinggi dicatat oleh topik modul Pembinaan Iklim Organisasi iaitu sebanyak 83.87% (min=0.84, sisihan piawai=0.14). Seterusnya, skor ujian pra bagi topik modul Kepimpinan yang Mapan, Perancangan Program dan Keberhasilan Program dicatat sebanyak 72.26% (min=0.72, sisihan piawai=0.10), 58.87% (min=0.59, sisihan piawai=0.11) dan 52.26% (min=0.52, sisihan piawai=0.04).

Skor bagi ujian pasca pula, skor terendah dicatat oleh topik modul Pembentukan Budaya Organisasi iaitu sebanyak 31.18% (min=0.31, sisihan piawai=0.09) dan skor tertinggi dicatat oleh topik modul Pembinaan Iklim Organisasi iaitu sebanyak 91.40% (min=0.91, sisihan piawai=0.20). Seterusnya, skor ujian pasca dengan catatan sebanyak 80% (min=0.80, sisihan piawai=0.21) untuk topik modul Kepimpinan Yang Mapan, diikuti 65.81% (min=0.66, sisihan piawai=0.10) untuk topik modul Keberhasilan Program dan 61.29% (min=0.61, sisihan piawai=0.09) untuk topik modul Perancangan Program.

Daripada skor ujian pra dan pasca ini, peratus peningkatan pengetahuan peserta meningkat bagi setiap topik modul, iaitu sebanyak 7.74% bagi topik modul Kepimpinan yang mapan, 11.83% bagi topik modul Pembentukan Budaya Organisasi, 7.53% bagi topik modul Pembinaan Iklim Organisasi, 2.42% bagi topik modul Perancangan Program dan 13.55% bagi topik modul Keberhasilan Program. Hasil analisis menunjukkan terdapat peningkatan terhadap pengetahuan peserta sebelum kursus dan selepas mengikuti kursus. Peningkatan ini menggambarkan bahawa kelima-lima topik modul latihan memberi kesan yang baik dan positif kepada peserta kursus.



Rajah 1: Nilai Min Respon Ujian Pra dan Pasca Topik Modul Latihan Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan

Berdasarkan histogram data di atas, min respon ujian pasca bagi topik modul Kepimpinan yang Mapan meningkat sebanyak 0.08 berbanding min respon ujian pra. Min respon ujian pasca bagi topik modul Pembentukan Budaya Organisasi juga meningkat sebanyak 0.12 berbanding min respon ujian pra. Terdapat juga peningkatan min respon ujian pasca bagi topik modul Pembinaan Iklim Organisasi sebanyak 0.07 berbanding min respon ujian pra. Min respon ujian pasca bagi topik modul Perancangan Program dan topik modul Keberhasilan Program juga meningkat nilai sebanyak 0.02 dan 0.14 masing-masing berbanding min respon ujian pra.

Secara keseluruhannya, min respon bagi ujian pasca bagi kelima-lima topik modul dalam Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan menunjukkan peningkatan berbanding dengan min respon ujian pra. Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan Singh (2009) dan Wan Ismail et al. (2011) yang menyatakan terdapat peningkatan terhadap pengetahuan dan kemahiran apabila peserta menghadiri program latihan.

Walaupun bagaimanapun, tahap pengetahuan peserta bagi topik modul Pembentukan Budaya Organisasi hanya berada pada 31.18% dan belum mencapai 50%. Keadaan ini menunjukkan topik modul Pembentukan Budaya Organisasi perlu diberi keutamaan memandangkan pengetahuan sedia ada peserta juga berada dalam aras rendah berbanding topik modul yang lain.

RUMUSAN

Secara keseluruhannya, dirumuskan bahawa terdapat perubahan yang signifikan terhadap pengetahuan peserta program latihan selepas mengikuti kursus berbanding sebelum mengikuti kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan. Pengendalian kursus selama tiga hari telah dapat meningkatkan pengetahuan peserta dalam Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan. Hal ini menunjukkan bahawa Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan telah berjaya mewujudkan peningkatan tahap pengetahuan dalam kalangan barisan pemimpin pelapis sekolah.

Kursus ini memberi kesan yang baik dan positif kepada pemimpin pelapis sekolah. Perkongsian pengalaman yang banyak diaplikasi dalam kursus ini dapat memberi gambaran dan panduan kepada barisan pemimpin sekolah untuk menerajui sesebuah sekolah mahupun organisasi. Latihan yang diterapkan dalam kursus ini adalah pembuktian teori-teori yang telah digunapakai oleh bekas pemimpin sekolah, yang disampaikan terus kepada peserta kursus untuk mencapai kecemerlangan sekolah yang dipimpin.

CADANGAN

Dapatan kajian menunjukkan para pemimpin pelapis masih kurang menguasai aspek pembentukan budaya organisasi yang merupakan salah satu faktor penting untuk mencemerlangkan organisasi pendidikan. Pengendalian kursus selama tiga hari telah menunjukkan peningkatan pengetahuan sebanyak 11.8%. Justeru adalah dicadangkan para pemimpin pelapis dan pemimpin sekolah perlu diberikan kursus intensif secara berkala dalam aspek pembentukan budaya organisasi demi meningkatkan pengetahuan, kefahaman dan kemahiran mereka dalam membentuk budaya sekolah yang positif dan kondusif.

Antara elemen yang ditekankan dalam pembentukan budaya organisasi adalah seperti budaya kerja cemerlang dan pengaruh persekitaran serta ciri-ciri yang mempengaruhi

persekitaran organisasi tersebut. Konsep elemen budaya kerja cemerlang diterapkan dalam kursus ini untuk difahami dan dikuasai oleh pemimpin pelapis yang seterusnya menjadi kemahiran kepada mereka untuk mengenal pasti pengaruh persekitaran dalam membangunkan kecemerlangan organisasi.

Kursus Strategi Membangunkan Kecemerlangan Organisasi Pendidikan dicadangkan juga dihadiri oleh semua pemimpin organisasi lain bukan sahaja pemimpin sekolah. Lima modul dalam kursus ini bersesuaian kepada pembangunan organisasi secara keseluruhan daripada aspek kepemimpinan pengurusan serta budaya dan iklim organisasi. Modul perancangan dan keberhasilan program dalam organisasi juga dapat membantu pemimpin organisasi merancang dengan baik dalam menghasilkan *output* dan *outcome* yang membanggakan organisasi.

RUJUKAN

- Daud, Y., & Don, Y. (2012). Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik Pelajar. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 9, 111–139.
<https://e-journal.uum.edu.my/index.php/mjli/article/view/7639>
- Epstein, J. L. (May 1995). School family community partnerships: Caring for the children we share. *Phi Delta Kappan*, 76(9), 701–712.
- Ibrahim, K., Noor Hashimah, H., & Sarimah, K. (2021). Sekolah Keriang dan Kegembiraan. *Prosiding Kolokium Pemimpin Cemerlang Institusi Pendidikan (PCIP) Tahun 2021*.
- Mohamad, B., Mohamad Johdi, S., & Che Noraini, H. (2009, Mac 10-12). Kepimpinan pendidikan berkesan. *Prosiding "Seminar Kepengetuaan Kebangsaan Ke-V1" – Halatuju Kepemimpinan Sekolah Untuk Penambahbaikan Yang Mapan*.
- Singh, G. S. B. (2009). *The National Professional Qualification for Headship (NPQH) Programmed for Secondary School Headteachers in Malaysia: An evaluative case study*. University of Birmingham.
- Wan Ismail, W. Z., Cheng Sim, Q., Sai Hon, C., Popatlal, I., Mat Omar, R., Kwai Cheng, W., Fui Chin, C., & Omar, N. ' . (2011). *Leadership transition pre to post NPQH: A qualitative analysis*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Zainuren, M. N. (2020). *9 Strategi Membangunkan Kecemerlangan Sekolah*. MSA Graphic Resources.
- Zuhaida, R., & Abdul Rasid, A. R. (2018). Tahap Pengamalan Budaya Kualiti Dalam Kalangan Guru-guru Sekolah Rendah. *Online Journal for TVET Practitioners*.
<https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/oj-tp/article/view/4806>