

# **PERANAN KAJIAN KES PENGURUSAN PENDIDIKAN DALAM MEMBINA KEMAHIRAN MENYELESAIKAN MASALAH DAN MEMBUAT KEPUTUSAN**

oleh:

**BALASANDRAN A. RAMIAH**

Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pendidikan Malaysia

## **ABSTRAK**

*Kes merupakan satu deskripsi situasi yang dihadapi oleh sesebuah organisasi. Kes digunakan dalam latihan pengurusan dan kepimpinan sebagai satu kaedah melatih pengurus membuat keputusan. Penggunaan kes melatih pengurus mendiagnosis masalah/isu, punca masalah, implikasinya dan menjana serta menilai alternatif-alternatif penyelesaian. Kaedah ini yang menggunakan pendekatan heuristik membantu pengurus menguasai kemahiran mengumpul maklumat, menganalisis, mengintegrasikan, merefleksikan dan membuat keputusan berdasarkan masalah organisasi yang sebenar. Institut Aminuddin Baki juga berperanan melatih pengurus sekolah dalam menulis dan menggunakan kes dalam mendalami isu-isu pengurusan dan kepimpinan sekolah. Objektif kertas seminar ini adalah untuk menilai kesesuaian dan kepentingan bengkel penulisan kes dalam melatih pengurus membina efikasi sendiri dalam membuat keputusan berdasarkan konteks pengurusan sekolah. Pemerhatian dibuat terhadap 21 pengurus sekolah rendah semasa mereka mengikuti Bengkel Penulisan Kajian Kes pada tahun 2001 di Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara selama 3 Fasa. Mereka mewakili sekolah-sekolah dari seluruh Malaysia. Kaedah temubual, pemerhatian dan penulisan kertas refleksi digunakan sebagai instrumen mengumpul maklumat. Berdasarkan hasil pemerhatian pengurus sekolah berpendapat bahawa penulisan dan penggunaan kajian kes dapat meningkatkan kesedaran dan pengetahuan mereka terhadap situasi yang sama di sekolah, meningkatkan pengetahuan tentang amalan dan pendekatan yang digunakan dalam menangani masalah pengurusan sekolah, membantu dalam mengasah kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, menggalakkan pembelajaran secara kumpulan dan sebagainya. Adalah disarankan penulisan dan penggunaan kes pengurusan sekolah digunakan sebagai alat pembelajaran yang berkesan dengan memberi tumpuan kepada isu dan masalah persekitaran sekolah yang tertentu seperti sekolah yang mempunyai pelajar anak orang asli yang ramai, sekolah kecil, sekolah luar bandar, sekolah berprestasi rendah, sekolah asrama penuh, sekolah FELDA dan sebagainya untuk melatih pengurus-pengurus sekolah berkenaan mengasah kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.*

## **PENGENALAN**

Insitut Aminuddin Baki merupakan pusat latihan pengurusan dan kepimpinan pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia. Dalam menyediakan program latihan untuk pengurus pendidikan, kaedah berkuliah digunakan dan dianggap sebagai satu teknik yang efisien. Walau bagaimanapun, dalam konteks pengurusan pendidikan (management education), kaedah ini didapati kurang berkesan kerana kompetensi pengurus (pengetahuan, kemahiran dan sikap) tidak

dapat dikembangkan sekiranya mereka hanya menerima maklumat secara langsung melalui kuliah atau bahan bacaan. Seseorang pengurus khususnya pengurus pendidikan tidak hanya perlu menguasai kemahiran yang khusus berdasarkan fungsi pengurusan sekolah seperti pengurusan kewangan, pengurusan pejabat dan pengurusan kurikulum dan kokurikulum tetapi juga perlu mendalami kemahiran generik membuat analisis dan menyelesaikan masalah. Ini merupakan kompetensi utama yang perlu dimiliki oleh pengurus pendidikan.

Menurut laporan yang dikeluarkan oleh *Competency Magazine 1996*, salah satu daripada 10 tingkah laku yang penting dikehendaki oleh 126 organisasi terkemuka di dunia ialah kemahiran menyelesaikan masalah dan membuat keputusan (Amstrong, 2001). Kemahiran ini menjadi asas untuk pengurus merancang, mengelola, memimpin serta mengawal aktiviti organisasi sekolah. Tugas pengurus menjadi lebih mencabar kerana di samping mengumpul maklumat, mereka juga perlu membuat analisis dan membuat keputusan sama ada yang berbentuk rutin atau tidak rutin.

Dalam usaha membina efikasi diri pengurus pendidikan, mereka perlu didedahkan dengan pengalaman menyelesaikan masalah organisasi yang 'sebenar'. Penggunaan kajian kes membantu pengurus sekolah membuat keputusan dalam situasi yang 'selamat'. Walaupun pengguna kes cuba menangani masalah organisasi yang sebenar, keputusan yang dibuat tidak menjejaskan kedudukan pengguna kes atau membawa risiko kepada organisasi yang terlibat.

Berdasarkan rasional di atas, kertas seminar ini dihasilkan dengan objektif untuk menilai kesesuaian dan kepentingan penggunaan kajian kes pengurusan pendidikan dalam membina kemahiran pengurus pendidikan membuat keputusan berdasarkan konteks pengurusan sekolah.

## LATAR BELAKANG

Penggunaan kajian kes berasal daripada sekolah undang-undang. Dalam bidang pengurusan, *Harvard Business School* telah mengembangkan kaedah ini sekitar awal tahun 1950an. Kaedah ini digunakan di *Indian Institute of Management* di Ahmedabad, India, dan *Asian Institute of Management* di Filipina. Di Malaysia kajian kes mula digunakan oleh *Malaysian Institute of Management (MIM)* mulai tahun 1980an (Harchand Singh Thandi & Siti Maimon Kamso Wan Rafaei, 1989). Berdasarkan sumber modul latihan kajian kes Institut Aminuddin Baki, penggunaan kajian kes terus berkembang di Malaysia dengan penubuhan *Case-Writer's Association (CWAM)* pada tahun 1985 dan INTAN yang dipilih sebagai *ASEAN Resource Center for Case Studies* pada tahun 1995. Fakulti Pengurusan Perniagaan Universiti Kebangsaan Malaysia juga telah mengadakan Konvensyen Penulisan Kes Peringkat Asia yang pertama pada 27 haribulan Ogos 1996. Akademi Polis Diraja Malaysia juga mula berkecimpung dalam penulisan kes seperti Peristiwa Memali, Rusuhan 13 Mei, *Japanese Red Army* di Kuala Lumpur dan sebagainya. Dalam Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri Johor, Selangor dan Perak juga telah mengumpulkan kes berkaitan dengan pendidikan. Insititut Aminuddin Baki juga telah menghasilkan dua jilid kes pengurusan pendidikan dan menjadi pusat penghasilan kes-kes pengurusan pendidikan. (Sila rujuk lampiran 1: Contoh Kajian Kes Pengurusan Pendidikan )

Kajian kes (*case method*) merupakan satu deskripsi situasi yang dihadapi oleh sesebuah organisasi serta melibatkan satu isu yang penting. Kes merupakan satu dokumen pengajaran yang dapat memberi simulasi yang berkesan untuk pengguna kes menganalisa dan memberi cadangan penyelesaian. Misalnya kajian kes dapat memberi deskripsi tentang konflik organisasi antara pengurus dan pekerja mengenai sasaran dan pencapaian prestasi. Format kes seperti boleh disampaikan dalam bentuk tulisan, lawatan dan filem video.

Terdapat pelbagai jenis kes yang dapat dibahagikan kepada bentuk kes yang ditulis berdasarkan situasi yang sebenar dan yang berbentuk rekaan semata-mata. Kajian kes akan merangkumi elemen seperti masalah dan isu, watak terutamanya pembuat keputusan, peristiwa-peristiwa, pilihan dan tindakan yang diambil dan maklumat latar belakang. Kepanjangan, struktur dan kompleksiti sesuatu kes adalah berbeza. Elemen ini akan menentukan jumlah masa yang diperlukan dalam menggunakan kes dari beberapa minit kepada beberapa minggu. Kebanyakan kes mempunyai lebih daripada satu cadangan penyelesaian. Tumpuan penggunaan kajian kes bukanlah untuk mendapatkan penyelesaian tetapi lebih memberi fokus kepada 'proses' mencari penyelesaian (Einsiedel & Albert, 1995).

Kes digunakan dalam latihan pengurusan dan kepimpinan sebagai satu kaedah untuk 'melatih' pengurus membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Kes merupakan peristiwa untuk mengembangkan teori, menguji teori dan mengintegrasikan teori kepada amalan. Penggunaan kes dapat melatih pengurus mendiagnosis masalah/isu, punca masalah, implikasinya dan menjana serta menilai alternatif-alternatif penyelesaian. Kaedah ini yang menggunakan pendekatan heuristik membantu pengurus menguasai kemahiran mengumpul maklumat, menganalisis, mengintegrasikan mereflek dan membuat keputusan berdasarkan masalah organisasi yang sebenar (Zeulke & Willerman, 1995).

Menurut Einsiedel & Albert (1995) terdapat pelbagai faedah menggunakan kajian kes. Antaranya dapat membantu seseorang belajar daripada pengalaman. Penggunaan kes dapat meningkatkan kesedaran tentang sesuatu situasi perniagaan atau pentadbiran; meningkatkan pengetahuan tentang sesuatu proses atau pendekatan yang digunakan oleh sebuah organisasi; membantu seseorang memantapkan kemahiran menyelesaikan masalah dan membuat keputusan; memberi peluang kepada seseorang memahami nilai, kepercayaan dan persepsi yang berbeza berkaitan dengan sesuatu isu dan menilai bagaimana faktor ini mempengaruhi keputusan yang dibuat.

Penggunaan kajian kes juga dapat meningkatkan pengetahuan dan kemahiran peserta dalam mengenal pasti dan menganalisa masalah serta membuat keputusan berasaskan pada 'reality'. Penggunaan kajian kes akan menggalakkan perbincangan secara intelektual dan emosional serta meningkatkan pemahaman mereka kepada teori-teori dan prinsip-prinsip pengurusan. Keadaan ini terbukti dengan pengalaman negara China. Kajian Thompson, 2000 di China mendapati bahawa penggunaan kajian kes dapat menghasilkan program sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA) yang lebih berkesan berbanding dengan menggunakan kaedah kuliah dan buku teks. Bengkel Penulisan Kajian Kes, Institut Aminuddin Baki juga merupakan program yang direka khas untuk menggalakkan pegawai dan jurulatih di Kementerian Pendidikan Malaysia berkongsi pengalaman dan pengetahuan.

## KAEDAH PEMERHATIAN

Kertas seminar ini ditulis berdasarkan maklumat yang dikumpul melalui pemerhatian yang dibuat terhadap 21 pengurus sekolah rendah semasa mereka mengikuti Bengkel Penulisan Kajian Kes pada tahun 2001 di Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara selama 3 Fasa. Guru-Guru Besar ini mewakili sekolah-sekolah dari seluruh Malaysia termasuk sekolah kebangsaan dan jenis kebangsaan.

Kaedah temubual, pemerhatian dan penulisan kertas refleksi digunakan sebagai instrumen mengumpul maklumat. Seramai 8 peserta telah ditemubual semasa fasa kedua dan ketiga untuk mendapatkan reaksi serta-merta tentang penggunaan dan penulisan kajian kes pengurusan pendidikan. Soalan-soalan yang dikemukakan ialah tentang faedah yang diterima dengan menggunakan dan menulis kajian kes, sejauh manakah pengetahuan dan kemahiran ini boleh

diaplikasikan dalam konteks sekolah dan perbezaan pengalaman mengikuti kursus-kursus lain yang tidak menggunakan kajian kes sebagai kaedah latihan. Pemerhatian dibuat semasa peserta membentangkan kes dan cadangan penyelesaian. Pemerhatian dibuat berdasarkan kemampuan peserta mendiagnosis masalah, mengumpul maklumat dan memberi cadangan atau strategi penyelesaian masalah. Untuk mendapatkan triangulasi data, semua peserta diminta menulis satu kertas refleksi mengenai penggunaan dan penulisan kajian kes pengurusan pendidikan. Soalan-soalan yang dikemukakan adalah seperti berikut:

1. Apakah faedah yang anda perolehi dengan menulis dan menggunakan kes pengurusan pendidikan?
2. Sejauh manakah bengkel ini membantu anda menjalankan tugas rasmi?
3. Komen tambahan tentang pembelajaran yang diperolehi?

## HASIL PEMERHATIAN

Berdasarkan hasil temubual, pengurus-pengurus sekolah berpendapat bahawa penulisan dan penggunaan kes dapat meningkatkan kesedaran dan pengetahuan mereka terhadap situasi yang sama di sekolah, meningkatkan pengetahuan tentang amalan dan pendekatan yang digunakan dalam menangani masalah pengurusan sekolah, membantu dalam mengasah kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah serta menggalakkan pembelajaran secara kumpulan. Mereka berpendapat bahawa pandangan dan perspektif yang berbeza dapat diperolehi dan ini dapat menambahkan keyakinan dalam membuat keputusan. Mereka juga berpendapat bahawa keadaan ini mampu meningkatkan kualiti keputusan yang dibuat. Pendapat ini juga diakui oleh Dooley & Fryxell, 1999:

*Open expression of different opinions and the consideration of different alternatives in the decision making processes increase the quality of decision*

Manakala Salazar, 1996 juga menyokong pendapat Dooley & Fryxell, 1999 dengan membincangkan faktor-faktor yang meningkatkan kualiti keputusan dalam kumpulan kecil.

*Decision quality or decision making performance in small group is affected by factors such as interactive (patterns of interaction or communication) and non-interactive factors (ability level and skills of members in a group).*

Pengurus-pengurus sekolah juga berpendapat bahawa melalui penulisan dan penggunaan kes, teori dan prinsip pengurusan yang dipelajari dalam kursus-kursus yang lain dapat diaplikasikan mengikut konteks kes sekolah yang terlibat. Contoh yang diberikan adalah dalam bidang pengurusan sumber manusia, khasnya mengendalikan staf yang berprestasi rendah dan bermasalah. Selepas menulis dan menggunakan kes, mereka yakin dapat mengambil tindakan berbentuk prosedur (mengikut pekeliling Jabatan Perkhidmatan Awam) dan tindakan yang bukan berbentuk prosedur untuk mengendalikan staf yang bermasalah.

Pemerhatian juga dibuat semasa pengurus-pengurus sekolah membentangkan kajian kes dan cadangan penyelesaian. Hasil pemerhatian mendapati bahawa sebahagian mereka mampu mendiagnosis punca masalah sebenar yang dihadapi serta dapat membezakannya dengan simptom dan kesan masalah. Mereka juga dapat melihat halangan yang wujud serta peluang yang dapat digunakan untuk membuat keputusan yang bernas. Walau bagaimanapun didapati juga pengurus sekolah yang tidak dapat membezakan antara punca sebenar masalah dengan simptom dan kesan

masalah Selepas melalui kritikan dan perbincangan kumpulan, mereka berupaya membezakannya serta dapat memperbaiki keputusan yang dibuat. Keadaan ini selaras dengan pendapat Kenny, 1999:

*There is a need to differentiate the means objectives and the fundamental objectives. Means objectives represent way stations in the progress toward a fundamental objectives. The means objectives are also serve as a stimulus for generating alternatives which deepen our understanding on decision problem. This is a key step to make informed decision.*

Melalui pemerhatian juga didapati bahawa pengurus sekolah menghadapi kesukaran membuat keputusan kerana kekurangan maklumat. Semasa sesi soal-jawab, mereka akur kepada kelemahan ini. Semasa fasa kedua dan ketiga, mereka lebih bersedia dengan maklumat yang diperlukan untuk membantu proses membuat keputusan dan memberi cadangan penyelesaian. Ramai juga masih menghadapi kesukaran membuat keputusan berdasarkan prosedur Kementerian Pendidikan Malaysia atau Jabatan Perkhidmatan Awam kerana belum memahami pekeliling atau garis panduan yang sedia ada. Jadi dapatlah dirumuskan bahawa penggunaan dan penulisan kes membantu mereka mencari dan mengaplikasikan pengetahuan atau maklumat yang sedia ada untuk membuat keputusan yang lebih bernas. Ini juga seiring dengan pendapat Bazerman & Messick, 1998:

*At the individual level of decision making, the main issue will be judgmental biases where individuals make decision with limited information and limited cognitive skills.*

Bagi merumuskan pendapat peserta yang menulis kertas refleksi, kaedah *content analysis* digunakan. Hasil rumusan penulisan kertas refleksi pengurus sekolah yang mengikuti bengkel penulisan kajian kes dianalisis mengikut soalan. Didapati segelintir peserta memberi respons yang sama untuk ketiga-tiga soalan.

#### Soalan 1

Apakah faedah yang anda perolehi dengan menulis dan menggunakan kes pengurusan pendidikan?

**Jadual 1: Faedah Menulis & Menggunakan Kajian Kes**

Jumlah Responden 18 orang

| Bil. | Respon Peserta<br>(Pengurus Sekolah Rendah)                                           | Peratus respons (%) |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1.   | Meningkatkan pengetahuan dan kemahiran menyelesaikan masalah dan membuat keputusan    | 36%                 |
| 2.   | Meningkatkan pengetahuan tentang teori dan prinsip pengurusan sekolah.                | 19.4%               |
| 3.   | Dapat mengenal pasti isu/kes dan masalah pengurusan sekolah                           | 19.4%               |
| 4.   | Dapat menguasai teknik menulis dan menggunakan kes                                    | 7.6%                |
| 5.   | Dapat berbincang dan berkongsi pengalaman                                             | 5.5%                |
| 6.   | Dapat meningkatkan keyakinan diri                                                     | 5.5%                |
| 7.   | Dapat mengaplikasikan teori dan prinsip pengurusan dalam menjalankan tugas di sekolah | 2.7%                |
| 8.   | Dapat merenung kelemahan pengurusan sendiri di sekolah                                | 2.7%                |

*Case method expose participants to a variety of experiences drawn from day-to-day problems. The development of these intellectual skills is accomplish through the use of analytical framework which require indepth thought and critical observation and questioning.*

Soalan 3: Komen tambahan tentang pembelajaran yang diperolehi?

**Jadual 3: Pembelajaran yang Diperolehi**

Jumlah Responden 18 orang

| Bil. | Respon Peserta<br>(Pengurus Sekolah Rendah)                                                                                                    | Peratus respons (%) |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1.   | Dapat memahami tanggungjawab Guru Besar untuk mengikut peraturan perkhidmatan serta mengambil tindakan proaktif sebelum masalah menjadi serius | 42.8%               |
| 2.   | Dapat memahami peranan dan tanggungjawab Guru Besar sebelum membawa perubahan                                                                  | 28.5%               |
| 3.   | Dapat berkongsi maklumat                                                                                                                       | 28.5%               |

Jadi dapatlah dirumuskan bahawa kajian kes dapat menjadi satu sumber pembelajaran yang berkesan untuk pengurus sekolah. Menurut Garner, 2000, penggunaan kajian kes akan membantu seseorang berfikir dalam konteks profession masing-masing, membantu pembelajaran sendiri dan kaedah ini lebih 'benar' daripada kaedah lain dalam membantu peserta mengaitkan sesuatu kes dengan diri sendiri.

## RUMUSAN DAN SYOR

Hasil pemerhatian dan kajian perpustakaan jelas menunjukkan penulisan dan penggunaan kajian kes khasnya kajian kes pengurusan pendidikan dapat memberi pendedahan dan pengalaman sebenar kepada pengurus sekolah menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Ini dapat melatih pengurus sekolah membuat pertimbangan yang baik sebelum membuat keputusan yang melibatkan pengurusan sekolah. Di samping membina keyakinan diri, penggunaan kajian kes juga membantu pengurus sekolah bertukar pendapat dan melihat suatu masalah daripada pelbagai perspektif.

Adalah disarankan penulisan dan penggunaan kes pengurusan sekolah digunakan sebagai alat pembelajaran yang berkesan dengan memberi tumpuan kepada isu dan masalah persekitaran sekolah yang tertentu seperti sekolah yang mempunyai pelajar anak orang asli yang ramai, sekolah kecil, sekolah luar bandar, sekolah berprestasi rendah, sekolah asrama penuh, sekolah FELDA dan sebagainya untuk melatih pengurus-pengurus sekolah berkenaan mengasah kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah.

Di samping itu kajian kes pengurusan pendidikan tempatan perlu dihasilkan untuk kegunaan program latihan khususnya untuk kursus Penilaian Tahap Kecekapan yang dikendalikan di bawah Sistem Saraan Malaysia. Peranan Bahagian-bahagian lain dalam Kementerian Pendidikan Malaysia khasnya Jabatan Pendidikan Negeri adalah penting dalam menghasilkan kes-kes pengurusan pendidikan yang berlatarbelakangkan situasi tempatan. Misalnya kajian kes sekolah-sekolah di Sabah dan Sarawak. Program latihan juga perlu diperbanyakkan untuk pegawai-pegawai latihan Kementerian Pendidikan Malaysia supaya mereka dapat menguasai kemahiran menulis dan menggunakan kajian kes.

Penulisan dan penggunaan kajian kes pengurusan pendidikan dapat meningkatkan kesedaran pengurus sekolah terhadap ilmu yang berkaitan dengan pengurusan sekolah serta memantapkan kemahiran menyelesaikan masalah dan membuat keputusan. Lantaran ini apabila pengurus sekolah menggunakan pengetahuan dan kemahiran ini di sekolah, dapatlah kita merealisasikan harapan dan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia untuk melahirkan sekolah yang lebih berkesan.

Lampiran 1  
(Contoh Kajian Kes)

**KERANA PANGKAT**

Ismail @ Zainal Abididn bin Hassan

Puan Nurul memohon untuk meletak jawatan". Berita tersebut begitu pantas berpindah dari mulut ke mulut guru-guru di Sekolah Menengah Maha (SMM). "Mengapa pula? Dulu beriya-ya benar mahukan jawatan," kawan semeja Puan Nurul semasa di SMM menyampuk sambil menambah, "dulu tak fikir panjang..."

Puan Nurul berkhidmat sebagai guru terlatih lepasan diploma Sains Pendidikan sejak tahun 1984. Sekolah pertama beliau bertugas ialah Sekolah Menengah Maha (SMM). SMM adalah sekolah 'premier'. Beliau amat gembira bertugas di sekolah tersebut. Beliau mengajar mata pelajaran Sains Paduan. Mata pelajaran Sains adalah opsyen beliau semasa di Universiti Pertanian Malaysia (UPM) dan ketika membuat diploma pendidikan. Dalam tahun 1988 beliau diarah bertugas pada sesi petang. Pada peringkat awal beliau berasa tersinggung dengan perpindahan tersebut, tetapi kemudian beliau menerimanya dengan positif. Akhirnya beliau mendapati bahawa mengajar pada sesi petang tidak banyak membawa tekanan. Selain menjadi guru tingkatan dan guru mata pelajaran Sains, beliau diamanahkan untuk menjadi ketua guru rumah sukan dan guru Persatuan Sains dan Matematik. Bagaimanapun, beliau tidak berpengalaman sebagai ketua rumah sukan, ketua guru persatuan, pasukan permainan, dan jawatan lain yang melibatkan bidang pengurusan. Jawatan yang melibatkan pengurusan banyak diamanahkan kepada guru-guru kanan pada sesi pagi.

Sekolah Menengah Maha (SMM) amat terkenal dalam pelbagai bidang. Dalam bidang akademik SMM disegani oleh sekolah-sekolah 'premier' di negeri berkenaan. Dalam bidang kokurikulum SMM juga tidak ketinggalan. Pasukan Dikir Barat, Kumpulan Drama, Pasukan Bola Jaring, Bola Sepak, dan hoki pernah mewakili negeri di peringkat kebangsaan. SMM pernah muncul sebagai johan dalam Program Saintis Muda anjuran ESSO dan pernah diisytiharkan sebagai Sekolah Harapan Negara. Bagaimanapun dalam kesemua aktiviti yang disebutkan, Puan Nurul tidak terlibat secara langsung.

Dalam pelaksanaan kenaikan pangkat tahun 1991 yang melibatkan guru-guru lepasan diploma pendidikan, beberapa orang rakan seangkatan Puan Nurul telah menerima tawaran kenaikan pangkat (DG6 ke DG5) dan kini bertugas sebagai Penolong Kanan(PK) di sekolah rendah gred A. Tidak kurang juga yang menjawat jawatan Guru Besar. Beliau sungguh kesal kerana tidak mengambil peluang mengisi borang tawaran kenaikan pangkat semasa ditawarkan pada tahun sebelumnya. Minatnya kepada mengajar mulai menurun. Puan Nurul telah mulai berangan-angan untuk turut menjawat jawatan Penolong Kanan atau Guru Besar di sekolah rendah.

Beliau begitu yakin yang beliau akan diterima menjawat jawatan berkenaan jika beliau memohon. Keyakinannya menebal apabila beliau menyedari bahawa beliau seorang sahaja guru lepasan diploma dari Sekolah Menengah Maha.

Apabila permohonan kenaikan pangkat dibuka beliau terus memohon. Suaminya tidak membantah hasratnya itu. Pada awal Jun 1994 beliau ditawarkan jawatan Penolong Kanan Kurikulum, di Sekolah Kebangsaan Sanja, salah sebuah sekolah rendah di daerah suaminya bertugas.



Sekolah Kebangsaan Sanja adalah sebuah sekolah gred A. Bilangan gurunya seramai 40 orang. Bilangan guru perempuan melebihi bilangan guru lelaki. Antara mereka terdapat lima orang yang akan bersara. Bilangan pelajar seramai 750 orang. Pekerja bukan guru seramai lapan orang. Bagaimanakah beliau hendak menghadapi kerenah guru-guru dan murid-murid serta pekerja?

Pada hari pertama Puan Nurul melaporkan diri, beliau telah dimaklumkan tentang tugas-tugas sebagai Penolong Kanan Kurikulum. Hari pertama itu juga beliau mulai termenung. Di rumah beliau tidak tenteram. Pada hari tersebut suami dan anak-anaknya terpaksa makan nasi bungkus!

Semalaman beliau tidak dapat melelapkan mata. Puan Nurul mulai memikirkan tugas-tugas yang terpaksa dilalui. Pada hari kedua diberi tanggungjawab sepenuhnya untuk menjalankan tugas PK(Kokurikulum). Garis panduan tugas diserahkan kepadanya (Lampiran).

Pada dua minggu pertama beliau bertugas sebagai PK(Kokurikulum), beliau banyak keluar masuk bilik. Fail-fail untuk merancang program dan aktiviti kokurikulum sekolah serta surat-surat arahan menghadiri mesyuarat banyak kali dibuka-tutup. Beliau banyak bermenung daripada melaksanakan tugas. Guru Besar menasihatkan supaya bersabar dan menerima tugas dengan tenang.

Pada minggu ketiga, suara-suara sumbang mulai kedengaran di bilik guru. Ada guru lelaki menyuarakan bahawa guru wanita tidak layak menjawat jawatan PK(Kokurikulum). Terdengar juga rungutan bahawa kelulusan akademik sahaja tidak cukup untuk pertimbangan kenaikan pangkat. Pengalaman kerja dan umur juga perlu dipertimbangkan. Ada guru mempertikaikan penilaian prestasi yang dibuat oleh Pengetua Sekolah Menengah Maha.

Walaupun suaminya merestui tugasnya, beliau berasa telah menambah masalah kepada suaminya kerana terpaksa menghantar dan menjemputnya pulang. Ini kadang-kadang mengganggu pekerjaan suaminya. Masalah urusan rumahtangga dan tugas telah mengganggu fikirannya.

Puan Nurul mulai menilai diri dan personalitinya. Umurnya baharu pertengahan tiga puluhan. Pengalaman sebagai guru baharu memasuki dasawarsa. Komen sinis sahabat karibnya bergelombang di telinganya, "... kau tidak ada personaliti hendak jadi guru besar. Tubuh kecil, pengalaman cetek, kawalan murid-murid dalam kelas pun tidak sempurna."

Puan Nurul bersimpati dengan beberapa orang guru di Sekolah Menengah Maha dan Sekolah Kebangsaan Sanja. Guru-guru tersebut sudah hampir umur persaraan, matang dengan pengalaman tetapi belum ditawarkan kenaikan pangkat, sedangkan beliau yang masih 'muda' dalam dunia pendidikan telah dinaikkan pangkat. Pelbagai soalan berlegar di fikirannya.

"Apakah mereka tidak berkecayaan dan sebaliknya apakah keistimewaan diriku...?"

"Apakah kenaikan pangkat aku ini kerana 'merit' atau....?"

"Teruruskah rumah tanggaku...?"

"Apakah aku berhak menerima jawatan ini?"

"Wajarkah aku meletak jawatan...?"

## **SENARAI TUGAS PENOLONG KANAN KOKURIKULUM**

### **Mukadimah**

Guru Penolong Kanan Kurikulum bertanggungjawab kepada Guru Besar untuk mencapai matlamat Dasar Pendidikan Kebangsaan. Guru Penolong Kanan Kokurikulum bertanggungjawab meningkatkan penglibatan dan penyertaan murid dalam aktiviti kokurikulum.

### **1. Bidang Tugas**

- 1.1 Menjalankan tugas-tugas guru besar semasa ketiadaan guru besar, guru penolong kanan I, dan guru penolong kanan II
- 1.2 Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan guru besar
- 1.3 Bertanggungjawab kepada guru besar dalam semua aspek pengurusan kokurikulum termasuk sidang petang
- 1.4 Menyelia dan menilai aktiviti kokurikulum di sekolah
- 1.5 Membantu guru besar dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah termasuk sidang petang.

### **2. Senarai Tugas**

#### **2.1 Kokurikulum**

- 2.1.1.1 Merancang takwin kegiatan sukan dan permainan
- 2.1.1.2 Mengurus pemilihan peserta untuk pertandingan
- 2.1.1.3 Menyelia kegiatan sukan dan permainan
- 2.1.1.4 Menyelaras aktiviti-aktiviti pertandingan sukan dan permainan di dalam dan di luar sekolah

#### **2.1.2 Pakaian Seragam**

- 2.1.2.1 Merancang kegiatan peserta untuk kegiatan pakaian seragam
- 2.1.2.2 Mengurus pemilihan peserta untuk kegiatan pakaian seragam
- 2.1.2.3 Menyelia kegiatan pakaian seragam
- 2.1.2.4 Menyelaras aktiviti-aktiviti pakaian seragam di dalam dan di luar sekolah.

Sumber: Institut Aminuddin Baki (1999)

## BIBLIOGRAFI

- Amstrong, M. (2001). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 8<sup>th</sup> Edition. Kogan Page: London
- Bazerman, M.H. & Messick, D.M. (1998). On the Power of a Clear Definition of Rationality. *Business Ethics Quarterly*. Vol.8 (3)
- Dooley, R.S. & Fryxell, G.E. (1999). Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in strategic Decision Making Team. *Academy of Management Journal* Vol. 42 (4) pp. 1-16
- Einsiedel, Jr. & Albert, A. (1995). Case studies : Indispensable tools for trainers. *Training & Development*. Vol. 49 (8) pp. 50-54.
- Ejigiri, D. & Tarver, L. (1994). In Support of the Case Method of Teaching for Excellence and Training in the Public Sector. *Education*. Vol. 115 (1) pp. 46-50.
- Garner, D.D. (2000). The Continuing Vitality of the Case Method in the Twenty-First Century. *Brigham Young University Education & Law Journal*. No.2 pp. 307-346.
- Gay, J. E. & Williams, R.B. (1993). Case Study Training for Seeing School Through Adolescents' Eyes. *Adolescence*. Vol. 28 (109) pp.13-20
- Gibson, J.T. (1998). Discussion Teaching through Case Methods. *Education*. Vol. 118 (3) pp.345-349.
- Harchand Singh Thandi & Siti Maimon Kamso Wan Rafaeli. (1989). *Case Writing: A Guide*. Pelanduk Publication: Selangor Darul Ehsan.
- Kenny, R.L. (1999). Foundation for Making Smart Decisions. *IIE Solutions*. Vol.31 (5) pp. 24-31.
- Institut Aminuddin Baki (1999). *Kes Pengurusan Pendidikan Malaysia Jilid 2*. Machentar Printers Sdn. Bhd. : Selangor Darul Ehsan.
- Salazar, A.J. (1996). Ambiguity and Communication Effects on Small Group Decision Making performance. *Human Communication Research*. Vol. 23 (2) pp. 155-188.
- Thompson, E. R. (2000). International Perspective: Are teaching Cases Appropriate in a Mainland Chinese context? Evidence from Beijing MBA students. *Journal of Education for Business*. Vol. 76 (2) pp. 108-112
- Zeulke, D..C. & Willerman, M. (1995). The Case Study Approach to Teaching in Education Administration and Supervsion Preparation Programs. *Education*. Vol. 115 (4) pp. 604-612.

