



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**



SEMINAR NASIONAL PENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KE-10

30 OKTOBER - 1 NOVEMBER 2001

***Kertas Seminar 7:*
Signifikasi TQM dan Kepimpinan Dalam
Pengurusan Praktikum**

**ENCIK SHUKRI BIN HAJI ZAIN
Maktab Perguruan Tun Abdul Razak
Samarahan**

DENGAN KERJASAMA

UTUSAN MELAYU (MALAYSIA) BERHAD

Form

KESERADUAN PERUSAHA DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN
KEPERLUAN DAN TUTUTAN

Kertas Berhala 7:
Sistem TQM dan Keperluan Gajet
Pergerakan Pendidikan

CHOW SHUKRI BIN ALI
Majlis Pergerakan TQM
Kementerian

ABSTRAK

Signifikansi *Total Quality Management* [TQM] dan Kepimpinan Dalam Pengurusan Praktikum

Shukri Haji Zain

Pensyarah

Jabatan Penyelidikan dan Pembangunan

Maktab Perguruan Tun Abdul Razak

Kota Samarahan

Kepimpinan dan kepengurusan merupakan adunan penting dalam resipi *Total Quality Management* (TQM). Sehubungan itu, resepi TQM boleh dimanfaatkan ke arah keberkesanan pengurusan praktikum. Praktikum dalam konteks latihan ikhtisas di institut perguruan merujuk kepada latihan mengajar yang perlu dijalani oleh setiap guru pelatih sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan syarat lulus pengajian mereka. Dengan demikian, pengurusan praktikum di institut perguruan merupakan rutin kepengurusan yang melibatkan interaksi langsung di antara maktab selaku organisasi latihan dengan pelanggan dan *stake holders*nya. Dalam usaha membina interaksi yang berkesan, keperluan mengimplimentasikan TQM sebagai satu instrumen kepimpinan dan kepengurusan menjadi fokus analisis kertas kerja ini. Maka, 7 elemen TQM yang telah diintergrasikan ke dalam komponen-komponen rutin pengurusan praktikum turut dibincangkan secara konstruktif. Malah, amalan pengurusan praktikum sedia ada di Maktab Perguruan Sains Bintulu, Sarawak telah dihurai secara terperinci dari sudut **dominasi kepimpinan** ke atas corak kualiti yang dipersepsikan oleh kliens yang terlibat dengan praktikum di sekitar Bintulu, Miri, Sibul, Song, Kapit dan Mukah. Perbandingan yang dibuat di antara *Model Dinamika Ibrahim* (MEDI) dan TQM melalui dapatan kajian Shukri (1997) menunjukkan terdapat keserasian di antara keduanya sebagai model penambahbaikan kualiti berterusan. Selanjutnya, kajian ini mendapati kliens yang terdiri dari guru pelatih, pihak sekolah, pejabat pendidikan dan guru pembimbing berpuas hati dengan tahap keberkesanan rutin pengurusan praktikum berasaskan TQM dan MEDI yang diamalkan oleh MPSB. Perbincangan ini turut mengemukakan cabaran-cabaran yang dihadapi dalam usaha merealisasikan TQM secara menyeluruh dalam pengurusan praktikum dan alternatif penyelesaian yang dicadangkan. Berdasarkan analisis dapatan kajian Shukri (1997) yang menjadi asas perbincangan kertas kerja ini, adalah dicadangkan agar pihak pengurusan atasan di institut perguruan mengamalkan **kepimpinan collaborative** dengan menunjukkan minat dan penglibatan yang menyeluruh dalam proses menjayakan TQM daripada segi polisi dan kesinambungan.

1.0 PENGENALAN

Total Quality Management (TQM) merupakan satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, penambahbaikan yang berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Jelasnya, orientasi pelanggan adalah berasaskan kepuasan di mana tahap kualiti yang diharapkan dapat dipenuhi dan diyakini mengikut piawai pelanggan (Abdul Wahab, 1997). Manakala, penambahbaikan berterusan menuntut perancangan matlamat yang jelas dan memilih kaedah pelaksanaan yang efisien. Oleh yang demikian, penambahbaikan berterusan tidak terlepas dari kehendak penyeragaman proses-proses kerja yang telah dibaiki untuk dimajukan ke sektor-sektor lain dalam kitaran tugas yang berhubungan dalam organisasi (Jenkins, 1997).

Ini mempunyai hubungan rapat dengan tujuan TQM itu sendiri yang berhasrat membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Kejumudan proses dan budaya kerja tanpa membuka ruang kepada berlangsungnya anjakan paradigma baru, akan menjadikan persekitaran sesebuah organisasi itu beku dan kualiti kepimpinan dalam organisasi tersebut lesu dalam dunia konvensionalnya (Shukri, 1998).

Bagi menjayakan organisasi yang gemilang, kepuasan hati pelanggan, *output* tanpa cacat dan sentiasa tepat merupakan ciri-ciri dominan dalam pelaksanaan TQM (Abdul Wahab, 1997). Untuk mencapai matlamat ini, amalan TQM dalam sesebuah organisasi memerlukan penentuan fokus yang berpaksikan sistem dan proses, budaya organisasi, pelanggan dan pembekal (Schneider, 1995). Tanpa keseimbangan keempat-empat fokus ini dalam amalan pengurusan organisasi, maka arah tuju organisasi akan terumbang-ambing mengikut mana-mana rentak semasa yang mendominasikannya. Sesungguhnya keadaan begini akan meletakkan organisasi di kancah kemusnahan.

2.0 LATAR BELAKANG

Maktab Perguruan Sains Bintulu (MPSB) telah ditubuhkan pada 1993 hasil Memorandum Persefahaman (MOU) antara Bahagian Pendidikan Guru (BPG) Kementerian Pendidikan dengan Universiti Pertanian Malaysia (UPM), dengan menggunakan tapak dan prasarana UPM. Ia merupakan maktab yang ke-31 dan termuda usianya berbanding dengan maktab-maktab lain di Malaysia.

Daripada segi pelaksanaan TQM, idea ini masih di tahap pemahaman dan penghayatan konsep. Sebenarnya, idealisme berasaskan TQM telah diterapkan melalui Model Empowerment Dinamika Ibrahim (MEDI) yang diperkenalkan oleh bekas Pengetua MPSB Tuan Haji Ibrahim Md Noh pada Mei 1995. Model ini menekankan kepentingan empowerment dalam pengurusan, prosedur dan proses kerja bagi membolehkan matlamat perkhidmatan berkualiti dicapai di mana pengesahan kualiti tersebut berasaskan kepuasan pelanggan dalaman utama maktab iaitu Guru Pelatih (GP) dan pelanggan luaran utama (Sekolah).

Untuk meningkatkan kecekapan amalan operasi dalam proses kerja, pembinaan semangat pasukan telah diberi keutamaan dengan beberapa pendekatan yang mengangjurkan perlunya anjakan paradigma. Sistem Warga misalnya merupakan pendekatan pragmatik yang mempelopori semangat berpasukan, di mana GP dan pensyarah diletakkan dalam 4 Warga

iaitu, Waruna, Musytari, Kejora dan Pluto yang dipertanggungjawabkan merancang aktiviti-aktiviti perkembangan diri dan institusi ke arah mengangkat kecemerlangan kualiti dalam aspek akademik, rekreasi, keceriaan, sahsiah, kerohanian dan kesetiaan kepada negara. Pendekatan sistem warga adalah bercirikan amalan kolaboratif atau penglibatan semua ahli dalam organisasi.

Dalam pengurusan praktikum, empowerment diberikan sehingga ke tahap menggalakkan penyertaan Jawatankuasa Kerja Praktikum (JKKP) dalam proses membuat keputusan dan dasar kualiti rutin pengurusan praktikum MPSB. Ini telah meningkatkan komitmen pensyarah dalam JKKP untuk membina pasukan kerja yang mantap ke arah melahirkan produk berupa perkhidmatan berkualiti kepada GP dan pengurus sekolah.

Menjelang 1997, gagasan TQM telah dicetuskan secara rasmi dan formal sebagai usaha melakukan reformasi dalam pengurusan institusi. Inisiatif ini dibuat setelah meneliti keberkesanan amalan MEDI, khususnya dalam pengurusan praktikum. Dalam usaha menerapkan amalan dan semangat TQM dalam keseluruhan operasi MPSB, *inhouse* sulung bertemakan TQM telah dijalankan dengan menjemput pensyarah yang menjadi Pengurus TQM dari Maktab Perguruan Batu Lintang, Kuching untuk memberi pendedahan terperinci tentang TQM kepada semua pensyarah. Ini diikuti dengan penubuhan Jawatankuasa TQM yang dibahagikan kepada 2 peringkat :

Peringkat Tertinggi (Jawatankuasa Pemandu TQM):

Pengerusi - Pengetua

Setiausaha - Naib Pengetua

Ahli-Ahli - Ketua Jabatan, Ketua Unit, Setiausaha Peperiksaan dan Setiausaha Gerko.

Peringkat Pengurusan (Jawatankuasa Perlaksanaan TQM) :

Pengurus Besar - Pensyarah

Pengurus I - Pensyarah

Pengurus II - Pensyarah

Pengurus Kualiti Staf Sokongan - Staf Sokongan (PPT)

Di tahap permulaan ini *Jawatankuasa Perlaksanaan TQM (JPTQM)* telah diminta merangka misi, visi, dasar kualiti dan piagam pelanggan MPSB dengan mengambilkira penyertaan dan pandangan semua pihak. Keempat-empat elemen penting dalam kerangka awal TQM ini telah dibincang, dihalusi dan dibaiki oleh *Jawatankuasa Pemandu TQM (JPUTQM)* dan diedarkan kepada setiap staf untuk memberi pandangan dan pembetulan sebelum diputuskan dalam bentuk akhirnya yang diterima pakai pada masa ini. Pendek kata, penggubalan keempat-empat elemen tersebut merupakan hasil kolaborasi semua pihak dalam MPSB.

Memandangkan fasa pertama perlaksanaan TQM di maktab ini perlu dibataskan sesuai dengan kemampuan awalnya yang dianggap di peringkat pemupukan dan pementapan, maka pengurusan praktikum dan P & P telah ditentukan sebagai 2 fokus utama implimentasi TQM. Untuk itu, Pengurus I dalam JPTQM telah diberi mandat oleh Pengurus Besar dengan restu Pengerusi JPUTQM untuk melaksanakan perancangan berupa kertas cadangan dan langkah pendokumentasian pengurusan praktikum MPSB. Pengurus II pula diberi tugas yang sama, tapi dalam aspek P & P.

3.0 ANALISIS AMALAN PENGURUSAN PRAKTIKUM MPSB

3.1 Pendekatan *One Man Show*

Aspek *pengurusan praktikum (PP)* dalam kerangka awal implimentasinya bersifat *one man show*. Seorang *setiausaha praktikum (SUK)* yang dilantik akan merancang, menggubal dan melaksanakan rutin PP dengan restu penuh Pengetua. Arah perhubungan dengan pelanggan dalaman dan luaran adalah berbentuk *downward communication* (Fisher, 1981), GP sebagai pelanggan dalaman utama tidak dilibatkan sama sekali dalam mana-mana penetapan dan pembuatan keputusan rutin PP. Begitu juga dengan cara gaya rutin PP disusun adalah hasil usaha seorang SUK tanpa penglibatan semua jabatan dan/atau pensyarah secara kolaboratif. Keadaan ini tampak memudahkan proses pengaliran kerja, tetapi telah menimbulkan kesangsian kualiti kepada pelanggan. Pelanggan dalaman berasa tidak diberi peluang membuat pilihan atau cadangan terutamanya dalam rutin penempatan. Mereka hanya diminta menerima ketetapan yang telah dibuat. Manakala *Majlis Guru Pelatih (MGP)* yang mewakili GP tidak dapat berperanan langsung dalam proses membuat keputusan rutin penempatan. Oleh itu, sedikit sekali rayuan pertukaran tempat praktikum dipertimbangkan dengan sewajarnya.

Jelasnya, PP lebih mementingkan hasil (*output*) kerja dengan cuba meminimumkan halangan dalam proses kerja. Aras kualiti diukur berdasarkan cepatnya semua rutin PP diselesaikan, bukannya kepuasan pelanggan daripada kualiti proses kerja tersebut. Ini sedikit sebanyak telah menimbulkan rasa tidak puas hati bukan sahaja kepada GP, malah kepada pengurus sekolah (Pengetua / Guru Besar) yang menjadi pelanggan luaran yang utama. Pihak ini, termasuk dari Pejabat Pendidikan Bahagian/Daerah (PPB/PPD) seringkali berasa tersisih kerana tidak dilibatkan secara langsung dalam kebanyakan proses penggubalan dasar operasi PP di peringkat maktab. Bagaimanapun, era *one man show* dalam PP ini terhenti sehingga Mei 1995. Mulai Jun 1995 gaya PP telah dirombak melalui penyusunan semula keseluruhan bidang tugas dalam organisasi maktab oleh Pengetua baru, Tuan Haji Ibrahim Md Noh.

3.2 Model Empowerment Dinamika Ibrahim (MEDI)

Sebetulnya PP telah menempuh era baru melalui amalan *empowerment*. Walaupun empowerment ini pada masa itu, tidak dilaksanakan atas nama TQM, tetapi ciri-ciri sistem dan prosedur proses kerja yang menjayakan amalan ini dapat dianggap sebagai cetusan dari strategi dan budaya TQM, khususnya dalam PP. Ciri-ciri budaya kerja sedia ada dalam era *one man show* telah diubahsuai, ditukar atau diperkukuhkan dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Antara ciri-ciri baru yang diketengahkan ialah meliputi :

- ◆ Amalan-amalan operasi
- ◆ Sikap dan nilai
- ◆ Sistem dan prosedur

Menerusi ketiga-tiga ciri di atas, *empowerment* telah diberikan kepada Jabatan Ilmu Pendidikan (JIP) selaku urusetia dan JKPP. Walau bagaimanapun, rutin PP turut dikongsi bersama ahli-ahli dari jabatan lain, seperti Jabatan Matematik, Sains dan Bahasa yang bertindak membantu JKPP. Usaha menambahbaik amalan-amalan operasi ini telah mencetuskan MEDI dalam PP. Dalam PP, ia mengambilkira empowerment kepada :

- ◆ Dasar pembentukkan JKPP
- ◆ Perancangan rutin pengurusan praktikum

Menurut Shukri (1996) model ini meletakkan misi organisasi di tahap tertinggi. Oleh itu, kepercayaan tanggungjawab perlu diperturunkan kepada pasukan kerja yang lebih membuktikan keberkesanan kesinambungan rutin PP. Pasukan kerja ini secara praktikalnya diamanahkan kepada satu jabatan sahaja yang menguruskannya. Ini bertujuan mengekang kebocoran dalam rangkaian pergantungan *interdepartment* lebih mendorong akauntabiliti tinggi di kalangan ahli-ahli dalam jabatan yang diamanahkan itu (**Strategi ke-6 TQM – Penyelesaian Masalah Secara Sistemik**). Amalan *check and balance* (**Strategi ke-5 TQM – Pengawasan Kos Kualiti**) dapat dijalankan oleh Pengerusi JKKP melalui SUK JKKP.

Antara keistimewaan model ini ialah keberkesanan peranan SUK seperti seorang Quality Manager yang mempunyai piawai tugas objektif yang mesti dicapai dalam tempoh yang ditetapkan. Seorang SUK akan berkebolehan mengurus/mengawal kualiti, di samping turut mahir dan berpengetahuan luas menjalankan semua rutin PP (**Strategi ke-3 TQM – Tindakan-tindakan Yang Strategik**). Ini membantu penampalan kebocoran dalaman dengan lebih cepat dan berkesan tanpa mengganggu kitaran rutin PP (**Strategi ke-4 – Berorientasikan Matlamat Jangka panjang**).

Daripada segi kepimpinan, Pengerusi JKKP (Ketua Jabatan JIP) diberi kepercayaan bersama SUK dalam pasukan kerjanya; merancang, menggubal dan mendrafkan operasi praktikum secara kolektif untuk dibawa ke peringkat JKIP (**Strategi ke-2 TQM – Melibatkan Seluruh Organisasi**).

Berdasarkan **Rajah 2**, SUK dan Pengerusi JKKP memainkan peranan penting sebagai pemimpin dan pengurus di peringkat operasi praktikum. Mereka juga bertindak sebagai pengurus pelaksanaan rutin kerja praktikum. SUK lazimnya akan mengemukakan gagasan rutin PP yang menyeluruh kepada Pengerusi JKKP untuk dibincang, dihalusi dan dimurnikan sebelum dibawa ke mesyuarat JKKP (**R R**). Dalam mesyuarat JKKP, SUK akan menghuraikan draf gagasan rutin PP dengan kawalan Pengerusi. Sesi sumbang saran bertujuan melaksanakan pemurnian dalam mesyuarat ini akan diambil kira oleh Pengerusi bagi mengarahkan SUK mengubah-suaikan semula draf gagasan berkenaan.

Keputusan mesyuarat di peringkat JKKP ini mendorong SUK menghasilkan 2 draf seperti berikut :

- ◆ **Draf Cadangan (A)**
- ◆ **Draf Alternatif (B)**

Kedua-dua draf yang dapat dilihat pada **Rajah 2** ini merupakan praktikaliti **strategi ke-5, 6 dan 7 TQM** dalam PP. Draf cadangan akan dibawa oleh Pengerusi ke *mesyuarat JKIP* (**JKI 2/ P2**), manakala draf alternatif disimpan oleh SUK bagi pihak JKKP sebagai persediaan penggunaan semula jika draf cadangan ditolak atau perlu diubahsuai. Bagaimanapun, SUK JKKP (**bertanda Q pada Rajah 2**) boleh dipanggil ke mesyuarat JKIP (atas permintaan Pengerusi JKIP) untuk membuat penjelasan operasi secara menyeluruh. Berdasarkan **Rajah 2** juga, keputusan dasar berupa **XXX** dan **YYY** daripada Pengerusi JKKP (**bertanda P**) dalam mesyuarat JKIP akan diperturunkan melalui :

(a) P1 P2 / JKI 1 JKI 2

Iaitu ada tugas akan diuruskan oleh Pengerusi JKKP dengan ahli-ahli daripada JKIP. Contohnya, tugas memberi taklimat kepada Pengetua/GB dan PPB/PPD akan dikendalikan

oleh semua Ketua Jabatan (KJ) melalui jadual rutin yang disediakan oleh Pengerusi JKKP. Ini amat praktikal memandangkan tugas menyampaikan taklimat adalah cukup mencabar dan memerlukan individu yang berpengalaman luas (**Prinsip TQM ke-4 – Memberi Latihan dan Pengiktirafan**).

(b) SU 1 SU 2 / JKK 1 JKK 2

Ini bermaksud tugas-tugas rutin PP dilaksanakan melalui SUK dengan ahli-ahli dalam JKKP. SUK merupakan pemimpin dan pengurus kualiti dalam JKKP sebagaimana yang digambarkan dalam **Rajah 1**. Ia meliputi antara Jawatankuasa Kecil (**JWK**) di bawah JKKP dengan pemantauan SUK, seperti :

- ◆ JWK Bahan dan Percetakan
- ◆ JWK Pengangkutan
- ◆ JWK Taklimat
- ◆ JWK Penempatan

Berdasarkan **Rajah 1** juga, jelas keistimewaan **MEDI** ialah keberkesanan peranan SUK seperti seorang *Quality Manager* yang mempunyai piawai dan net working yang objektif yang mesti dicapai dalam tempoh tertentu. Rajah ini menerangkan bagaimana SUK akan berperanan sebagai :

- ◆ Memantau dan melaksana rutin kerja dalam pasukan JWK JKKP.
(*Prinsip ke-6 TQM – Mengadakan Pengukuran Prestasi*)
- ◆ Mewujudkan perhubungan kerja antara SUK dengan setiap komponen JWK.
(*Prinsip TQM ke-2 – Mengadakan Perancangan Strategik Kualiti dan Prinsip TQM ke-7 – Menekankan Kepastian Kualiti*).
- ◆ Mendorong mewujudkan perhubungan rutin kerja yang intim antara JWK dengan JWK lain dalam rangkaian rutin PP.
(*Prinsip ke-5 TQM – Mengukuhkan Semangat Berpasukan*)
- ◆ Membina jalinan *upward communication* antara subordinat-ketua menerusi Pengerusi JKKP yang membawa kepada JKKI.
(*Prinsip 1 TQM – Sokongan dan Komitmen Pengurusan Atasan*).

Model ini telah pernah diimplimentasikan sepenuhnya di MPSB pada praktikum sesi 95/96. Pada masa itu, sejumlah 696 GP kursus perguruan asas (KPA) diambil Julai 94 dan Disember 94 terlibat dalam praktikum I dan II serentak. 116 sekolah daripada 9 daerah di Bahagian Bintulu, Sibu, Kapit dan Miri telah dilibatkan. Melalui kajian Shukri (1996) yang dibuat untuk mengesan sikap pengurus sekolah terhadap perjalanan praktikum mengikut model ini, hasilnya amat positif daripada kesan pengurusanannya. Daripada 116 sekolah, 97 daripadanya (83.6%) bersetuju bahawa kualiti PP adalah memuaskan. Hanya 11 buah sekolah (9.5%) yang tidak berpuas hati. Manakala 9 sekolah lagi (7.7%) menunjukkan sikap tidak pasti. Dapatan ini membuktikan model ini amat praktikal sebagai wahana PP, khususnya di persekitaran Sarawak yang dibayangi oleh faktor geografi dan sosio-budayanya yang unik dengan latar belakang GPnya yang datang dari pelbagai daerah dan wilayah dalam Malaysia.

3.3 Ghandisme Dalam Pengurusan Praktikum

Amalan *Ghandisme* mula mendapat tempat sebagai pendekatan PP mulai Ogos 1996 hingga April 1997. Peralihan drastik daripada amalan *empowerment* **MEDI** yang lebih bercirikan

TQM kepada *Ghandisme* menjadi titik tolak yang mencabar matlamat kepuasan pelanggan, output tanpa cacat dan yang sentiasa tepat yang telah tersemai melalui MEDI. Jika MEDI mementingkan kolaborasi terancang semua individu dan jabatan sebagai satu pasukan dalam PP, tetapi *Ghandisme* terlalu mengutamakan amalan menjaga hati individu tertentu khususnya peranan pensyarah yang mempunyai kedudukan khas seperti KJ/KU secara individu dalam rutin PP. Manakala rutin PP diberikan atas dasar individu yang hampir dengan pentadbir atau yang disenangi, bukannya atas prinsip semangat berpasukan jabatan.

Menurut Shukri (1997a) konsep *Satyagraha* atau *Non Violence* amat murni dalam falsafah sosiologi. Orang yang mengamalkannya (*Satyagrahi*) selalunya mempunyai ciri-ciri unggul yang disenangi kelompok sosial dan kerap dianggap memiliki darjat moral yang mulia. Ini kerana dalam konsep ini, ia menekankan kebijaksanaan dan meratakan sikap memuaskan semua pihak dengan keadilan. Dalam pengurusan organisasi hasrat ini mungkin telah terjelma melalui amalan kolaboratif dalam TQM. Bagaimanapun, amalan kolaboratif dalam membuat perancangan tidak semestinya berasaskan pemuasan hati individu tertentu atau mengambil jalan tengah agar seseorang pengurus itu popular di kalangan subordinatnya. Misi organisasi dan hubungannya dengan kepuasan pelanggan melalui produktiviti berkualiti yang sepatutnya menjadi keutamaan.

Ghandisme yang pada asalnya mempunyai falsafah sosiologi murni, boleh dimanipulasi seseorang pengurus organisasi yang mempunyai agenda populariti peribadi. Keinginan berbaik-baik dengan semua ahli atau ahli-ahli berstatus tertentu dalam lingkungan kuasanya, dengan cara melayani dan memenuhi keperluan peribadi lebih tinggi daripada kepentingan organisasi, akan menggugat misi organisasi akibat aspek budaya kerja rapuh berasaskan interaksi *emodir* (Shukri, 1997a). Era *Ghandisme* memperlihatkan bagaimana KJ diletakkan sebagai ahli dalam JKKP yang turut diharapkan menjalankan tugas-tugas rutin PP. Pada masa yang sama, individu ini juga merupakan AJK dalam JKIP yang tinggi hiraknya daripada JKKP kerana di peringkat inilah dasar-dasar kualiti dan misi diputuskan. Pertindihan ini seolah-olah mengheret mereka kepada tugas pelaksanaan kerja, di samping duduk membuat keputusan-keputusan dasar dalam JKIP yang elit.

Tanpa penurunan kuasa sebaiknya kepada ahli-ahli dalam jabatannya, tugas yang dipikul oleh KJ dalam JKKP ini akan menjadi tugas peribadi (*one man show*) untuk menyenangkan pentadbir yang memilihnya atas dasar individu, bukannya atas semangat jabatan. Di sinilah bermulanya titik-tolak kebocoran dalam rangkaian rutin PP. Ia berlaku apabila komitmen pentadbiran sebagai KJ, menghalang penyiapan tugas pelaksanaan kerja. Lazimnya, terjadi kebuntuan kepada urusetia praktikum yang diperlukan mengurus surat-menyurat rasmi keseluruhan operasi praktikum, apabila KJ yang mengurus rutin penempatan lembab. Akibatnya, surat-menyurat tidak dapat bergerak ke pihak PPB/PPD dan sekolah. Tempoh menunggu draf penempatan siap, kerap menyebabkan tempoh pergerakan dan penerimaan surat di pihak sekolah menjadi suntuk. Ini nyata bertentangan dengan prinsip ke-2 (Mengadakan Perancangan Strategik Kualiti) dan ke-7 TQM (Menekankan Kepastian Kualiti).

Akibatnya, urusetia praktikum selalu menjadi sasaran kritikan pihak pengurusan sekolah, walaupun kebuntuan kerja berpunca daripada kelembapan KJ yang mengendalikan rutin penempatan. Kebocoran akibat individu KJ ini boleh merebak dengan mudah ke bahagian-bahagian kerja lain di bawah individu KJ yang berlainan. Langkah penampalan sukar dibuat kerana *Ghandisme* mewujudkan jurang perhubungan dalam struktur organisasi kerja JKKP

ini. Jika bahagian-bahagian kerja dalam rutin PP ini dalam satu pasukan jabatan (bukannya dipecah-pecah kepada individu secara inter department seperti pada amalan *Ghandisme*) , maka kebocoran dalam rangkaian kerja dapat dikesan cepat serta ditampal oleh koordinasi intra unit/bahagian kerja (iaitu langkah 6 dan 7 dalam model penambahbaikan kualiti berterusan TQM).

Satu tinjauan yang dijalankan ke atas 70 buah sekolah sekitar Bintulu, Sibu, Kapit dan Miri di Sarawak menunjukkan kelemahan JKKP adalah berasaskan birokrasi *Ghandisme* yang tidak menitik-beratkan kesinambungan rutin PP dengan matlamat produktiviti berkualiti dan kepuasan pelanggan di sekolah (Pengetua/GB) dan di kalangan GP di maktab. Dapatan kajian Shukri (1997b) menunjukkan rutin Surat-Menyurat oleh urusetia praktikum dianggap oleh pengurusan sekolah paling tidak memuaskan, iaitu 58.6%; berbanding dengan rutin lain seperti Penempatan (51.5%), Taklimat (42.8%) dan Lawatan Penyeliaan (30%). Signifikannya ialah rutin Surat-Menyurat wajar tugasnya digabungkan dengan rutin Penempatan dalam JKKP daripada jabatan yang menjadi urusetia bagi mencegah kebocoran dalam proses dan amalan operasi kerja supaya langkah-langkah penambahbaikan kualiti berterusan dapat dirancang, ditentukan kaedah, dilaksanakan, dinilai, diseragamkan proses dan diambil tindakan pembetulan (P-D-C-A) dengan lebih efisien.

3.4 Kembalinya Amalan TQM Secara Rasmi

Menyedari kepentingan usaha penambahbaikan berterusan ke arah mencapai matlamat kepuasan pelanggan, mulai Mei 1997, pihak pentadbiran telah menggerakkan semula amalan TQM dalam PP. Usaha-usaha pendokumentasian PP oleh Pengurus I menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan di antara amalan MEDI dengan TQM yang terangkai tepat daripada aspek-aspek :

- (a) Takrif
- (b) Tujuan
- (c) Konsep
- (d) Ciri-Ciri Budaya Yang Dikehendaki
- (e) Ciri-Ciri TQM
- (f) Strategi TQM
- (g) Prinsip-Prinsip TQM

Kajian Shukri (1997b) mendapati model penambahbaikan kualiti berterusan (Rujuk Rajah 3) secara tidak langsung memperlihatkan adanya keselarian dan pertalian dengan konsep yang terdapat dalam amalan MEDI (Rujuk Rajah 1 dan 2). Ini dapat dirumuskan seperti yang terangkum pada Jadual A. Ia menjelaskan bagaimana kewujudan tahap-tahap dalam hirarki proses kerja berupaya memainkan peranan sebagai langkah pengesahan kualiti produktiviti yang berbentuk perkhidmatan. Sumber manusia dalam institusi perguruan harus dijanakan potensi mereka dengan menggalakkan *upward communication* dan *downward communication* antara ketua dan subordinat. Hasil penjaan potensi sumber manusia secara perhubungan dua hala, pengiktirafan dan penghargaan begini menjanjikan peningkatan kualiti dan iltizam pekerja menjayakan TQM seefisennya.

JADUAL A : PERSAMAAN P-D-C-A TOM - MEDI.

Model Penambahbaikan Kualiti Berterusan (P-D-C-A : Rajah 3)	Model Empowerment Dinamika Ibrahim (MEDI : Rajah 2)
Langkah 1: Tentukan matlamat Penambahbaikan. Langkah 2 & 3 : Tentukan Kaedah & Latih Kakitangan. Langkah 4 : Laksana Penambahbaikan. Langkah 5 : Nilai Pencapaian. Langkah 6 : Seragamkan Proses. Langkah 7 : Ambil Tindakan Pembetulan.	XXX, YYY P , Q . A, B . RR MM, P 1 / JKK 1 JKI 2 / P 2 & SU 2 / JKK 2

Dalam usaha memenuhi kepuasan pelanggan utama dalaman dan luaran, **model ke-2 MEDI** yang asal (**Rajah 1**) telah diubahsuai menjadi proses baru seperti pada **Rajah 4**. Ia menerangkan bagaimana dalam usaha mengutamakan pelanggan (**Prinsip ke- 3 TQM**) maka MPSB perlu menggalakkan penglibatan wakil-wakil dari MGP, Jawatankuasa Praktikum Sekolah, Jawatankuasa Praktikum PPB/PPD dan JKKP 2 Maktab berhampiran (Maktab Perguruan Sarawak, Miri dan Maktab Perguruan Rajang, Bintangor) dalam proses membuat keputusan rutin PP. Pelbagai sudut pandangan, aduan dan cadangan dari keempat-empat pihak ini akan diambil kira untuk pada akhirnya mencapai satu konsensus dalam melaksanakan sesuatu keputusan berhubung rutin PP.

3.4.1 Menentukan Matlamat Penambahbaikan

JKIP dan JKPU TQM telah mengarahkan JKKP dan JKP TQM membincangkan matlamat penambahbaikan. Hasilnya, matlamat penambahbaikan yang akan dijalankan dalam PP ialah memastikan kesemua rutin PP dapat dijayakan dengan efisien supaya pelanggan dalaman dan luaran berpuashati sepanjang interaksi mereka dengan MPSB. Rutin PP umumnya terdiri dari :

- ◆ Surat-menyurat
- ◆ Penempatan GP dan Pensyarah
- ◆ Taklimat / Kursus
- ◆ Lawatan Sosial
- ◆ Lawatan Penyeliaan
- ◆ Bahan Panduan dan Percetakan

Antara matlamat penambahbaikan yang ditentukan oleh JKKP ialah surat-menyurat mesti diedarkan sebulan sebelum bermulanya praktikum bagi sekolah-sekolah yang dapat dihubungi dengan jalanraya berturap (bandar/pekan). Sebarang pindaan arahan praktikum, maklumat dan penempatan GP mesti dimaklumkan kepada PPB/PPD dan sekolah *selewat-lewatnya 7 hari sebelum GP melapor diri di sekolah*. Tiada surat yang dikirimkan ke sekolah/PPB/PPD dapat dianggap rasmi, melainkan yang mengandungi tandatangan Pengerusi JKIP (Pengetua). Tiada pihak lain yang dibenarkan mengutus surat rasmi atas nama individu atau jawatankuasa

praktikum. Bagi sekolah-sekolah di pedalaman, pergerakan surat hendaklah dua minggu lebih awal daripada tempoh yang diperuntukkan kepada sekolah di kawasan bandar.

Penempatan GP pula cuba mengambil kira dan memenuhi permohonan GP menerusi borang penempatan. JKIP dan JKKP akan mewujudkan sesi kolaborasi dengan pihak JPN/PPB/PPD, MGP, Sekolah dan JKKP MPR dan MPS di Sarawak sebagaimana yang disaran dalam proses kerja amalan MEDI (**Rujuk Rajah 4**) bagi mendapatkan konsensus dalam membuat keputusan yang lebih praktikal dan menyeluruh.

Kursus untuk guru pembimbing akan disusun-atur secara *hands on* dengan lebih mengutamakan partisipasi pembimbing. Bukannya beku dengan gaya *pedagogical* semata-mata (Cohen & Manion, 1992). Sijil pengiktirafan sebagai guru pembimbing akan diberikan kepada semua guru pembimbing yang berjaya mengikuti kursus ini. Manakala bagi taklimat, GP dijanjikan dengan modul persiapan pedagogi, psikologi dan asimilasi yang mantap sebelum memulakan praktikum. Perhubungan pensyarah dengan GP, guru pembimbing dan pengurus sekolah akan dijalin lebih akhrab melalui lawatan sosial dan penyeliaan yang lebih fleksibel daripada segi tempoh dan bilangan GP yang diperuntukkan. Konflik interaksi dan komunikasi antara setiap pihak mesti dihindarkan.

Panduan praktikum lebih sistematik akan disediakan supaya dapat dimanfaatkan oleh Guru Pembimbing dan pihak sekolah. Matlamat *zero defect* terhadap isi kandungan, reka bentuk, penjilidan dan penyampaian telah ditetapkan sebelum diedarkan kepada guru pembimbing, pengurus sekolah dan PPB/PPD semasa kursus / taklimat. Senarai semak (**Rujuk Lampiran 1**) diserahkan kepada semua pihak tersebut untuk memastikan standard bahan daripada segi kualiti dan komposisi telah dicapai dan memuaskan pelanggan.

3.4.2 Menentukan Kaedah

Model penambahbaikan kualiti berterusan (**Rajah 3**) TQM akan digunakan bersama MEDI (**Rajah 1** dan **2**) bagi membolehkan ciri-ciri kualiti mengalir ke seluruh operasi dan urusan PP. JKKP melalui SUK dan Pengerusi akan memantau proses kerja rutin PP dalam pasukan kerjanya agar setiap JKW memenuhi tahap optimum yang ditetapkan dalam manual kerja.

Dalam rutin penempatan GP misalnya, JKKP telah membuat pembaharuan dengan menggunakan sekolah-sekolah di tempat asal GP KPLD untuk menjalani praktikum mereka. Ini dapat mengelakkan kesesakan penempatan di lokasi sedia ada MPSB. Pendekatan ini juga dapat mengurangkan penempatan GP ke sekolah-sekolah di pedalaman, terutamanya kepada GP perempuan dari Semenanjung dan Sabah. Dengan menggunakan alat dalam reformasi praktikum (Shukri, 1996) penempatan pensyarah adalah berdasarkan konsep *rotation* iaitu penggiliran antara lokasi sekolah bandar dan luar bandar. Ini memastikan setiap pensyarah berpeluang menimba pengalaman dengan lebih adil, kolektif dan mencabar. Pengagihan bilangan GP di bawah seseorang pensyarah dikecilkan antara 6-8 orang GP (**Rujuk Lampiran 2**). Manakala pergerakan pensyarah dilaksanakan secara *puzzle movement* sebagaimana terkandung dalam reformasi praktikum (Shukri, 1996) di mana tidak semua pensyarah dibenarkan keluar menyelia serentak. Pengklasifikasian pensyarah yang akan keluar menyelia dibuat dengan mengelompokkan kawasan seliaan dan bilangan GPnya kepada ruang masa giliran minggu (**Rujuk Lampiran 3**). Ini bertujuan mengelakkan kekurangan pensyarah secara ekstrim pada satu-satu masa sehingga menyebabkan kuliah-kuliah di maktab

tergendala. Di samping itu, GP yang diselia berpeluang menikmati *pause period* sebelum diselia untuk kali yang seterusnya.

3.4.3 Melatih Kakitangan

Semua pensyarah baru disyaratkan mengikut pensyarah senior untuk dibimbing dalam proses penyeliaan dan pencerapan klinikal kepada GP. Ini bertujuan menyediakan pensyarah baru dengan persiapan pedagogi dan psikologi yang lengkap dan mantap sebelum dibenarkan mula menyelia GP. Matlamat bimbingan yang ditetapkan ialah sehingga pensyarah tersebut dapat mencapai aras pencerapan klinikal dan bimbingan kepada GP dengan bezantara markahnya dengan markah pensyarah senior antara 1 – 5. Kepada semua pensyarah dan JKKP, pihak maktab dari semasa ke semasa menghantar mereka mengikuti kursus berkaitan dengan *menthoring*, pencerapan klinikal, pengurusan dan pentadbiran praktikum. Bahkan JKKP digalakkan sering berhubung dengan JKKP MPR dan MPS bagi tujuan penyelarasan dan perkongsian pengalaman dan kemahiran dalam PP.

3.4.4 Melaksanakan Penambahbaikan

Pada sesi praktikum 11 Jun – Nov. 1997, JKKP telah melaksanakan semua kaedah yang ditentukan berdasarkan matlamat yang telah dirancang. Perjalanan praktikum diawasi dan menjalani pemantauan yang berterusan oleh JKIP dengan kerjasama JKKP di peringkat PPB/PPD, sekolah dan MGP. Model penambahbaikan kualiti berterusan digerakkan dalam rupa bentuk MEDI. Pihak pengurus sekolah melalui PPB/PPD sentiasa memberi maklum balas tentang perkembangan praktikum. Bagi kes penempatan semula GP terpaksa dibuat, hasil kolaborasi dengan PPB/PPD dan sekolah, masalah ini dapat diatasi dengan mudah dan penuh persefahaman. Bahkan dengan maklum balas PPB/PPD penempatan semula GP berkenaan dapat dibuat lebih cepat (Rujuk Lampiran 4) dan cekap daripada standard kualiti yang telah ditetapkan (selewat-lewatnya 7 hari sebelum GP melapor diri) oleh JKKP.

3.4.5 Nilai Pencapaian

Penambahbaikan kualiti berterusan yang dijalankan menerusi MEDI memperlihatkan tahap kepuasan pelanggan yang memberangsangkan. Melalui soal-selidik yang dijalankan untuk meninjau reaksi GP dan pengurus sekolah terhadap keberkesanan amalan TQM berasaskan MEDI mendapati terdapatnya hubungan yang signifikan di antara kualiti proses rutin PP dengan tahap kepuasan oleh GP dan pengurus sekolah. Berdasarkan Jadual dan Carta 1, daripada 160 GP KPA semester 5 mereka yang menyatakan puas hati kepada rutin Lawatan Sosial ialah 107 (67%), Taklimat 95 (59%), Bahan 93 (58%), Penyeliaan 88 (55%) dan Penempatan 81 (51%). Dengan mengambil kira pernyataan amat memuaskan, tahap kepuasan pelanggan dalaman utama ini nyata baik, iaitu melebihi 50% kepada hampir setiap rutin PP.

Dapatan pada Carta 2 pula menunjukkan usaha penambahbaikan agak berhasil. Ini ditunjukkan oleh reaksi tidak memuaskan dan amat tidak memuaskan yang kecil. Tahap kepuasan yang tinggi oleh pelanggan luaran utama ini dapat dikesan melalui rutin Penempatan, Lawatan Sosial dan Bahan. Bagaimanapun, pernyataan tidak memuaskan/amat tidak memuaskan pada rutin Penyeliaan yang mencatatkan 10 (34%) dan Taklimat pula ialah 12 (40%) memerlukan JKKP dan JKIP mengkaji semula beberapa aspek yang perlu dibaiki bagi memastikan tahap kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan lagi.

3.4.6 Menyeragamkan Proses

Berdasarkan prestasi yang ditunjukkan melalui amalan TQM berasaskan MEDI-MPKB, ternyata kaedah yang digunakan adalah cekap dan efektif. Oleh itu, amalan-amalan operasi, sistem dan prosedur dalam proses penambahbaikan ini perlu diseragamkan bagi memastikan matlamat kualiti menyeluruh dicapai. Antara proses yang membuktikan keberkesanannya ialah di peringkat empowerment dan membuat keputusan melalui penglibatan kolaboratif semua pihak. Ini boleh dilihat pada beberapa rutin PP yang memuaskan pelanggan dalaman dan luaran seperti yang tertera pada Carta 1 dan Carta 2.

Empowerment kepada jabatan (*intra department*) dalam tugas-tugas primer PP perlu dipertahankan, manakala *collaborative partisipation* wakil-wakil dari semua jabatan dalam JKKP bagi melaksanakan keputusan-keputusan dasar JKIP dan kelangsungan tugas-tugas primer JKKP amat baik diteruskan. Dengan penyeragaman proses ini, semangat berpasukan dijangka menjadi lebih kental dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Sarimah, 1996). Ini cukup penting bagi menghindar konflik yang tidak bermanfaat yang boleh menggugat pencapaian misi organisasi. Sekaligus menghalang proses penambahbaikan kualiti berterusan dalam konteks membangunkan institut perguruan yang unggul.

3.4.7 Mengambil Tindakan Pembetulan

Merujuk kepada rutin Penyeliaan dan Taklimat, tindakan pembetulan boleh dirancang dalam proses penambahbaikan dengan cara:

- ♦ Menyelaraskan pendekatan pencerapan klinikal di antara pensyarah dan guru pembimbing supaya tidak timbul percanggahan dalam penilaian.
- ♦ Mengemukakan modul penulisan rancangan mengajar yang seragam melalui kursus kepada guru pembimbing.
- ♦ Melibatkan JKKP PPB / PPD dalam pengendalian kursus sebagai co-fasilitator bukannya pensyarah baru. Ini sesuai kerana guru pembimbing lebih yakin terhadap partisipasi kumpulan yang lebih berusia dan berpengalaman. Pensyarah baru boleh didedahkan dengan pengalaman dan kemahiran sebagai pelapor.
- ♦ Menjalankan proses rakaman sepanjang kursus bagi membolehkan post mortem dapat dibuat dengan lebih tepat setiap kali tamat kursus.

Tindakan pembetulan ini merupakan elemen-elemen yang menyumbang kepada proses penambahbaikan. Ia tidak bermaksud mengubah proses penambahbaikan yang telah memilih kaedah yang ditetapkan. Dengan perkataan lain, proses penambahbaikan kualiti berterusan dalam PP MPSB masih berpaksikan model P-D-C-A dan MEDI.

4.0 CABARAN DAN ALTERNATIF PENYELESAIAN

4.1 Sikap Pensyarah

Masih wujud sebilangan pensyarah yang lebih selesa dengan amalan kerja konvensional. Pendedahan yang belum cukup meluas terhadap amalan TQM dalam P & P dan maktab umumnya, membuatkan mereka agak sukar melakukan anjakan paradigma dengan drastik. Ini dipercayai mempunyai hubungan dengan tahap kesedaran yang rendah kerana tidak berpeluang mengikuti kursus-kursus peningkatan diri tentang aplikasi TQM. Berdasarkan tinjauan Shukri (1997a), didapati hanya 2 orang pensyarah sahaja yang pernah mengikuti kursus berkaitan TQM. Manakala 12 lagi mempunyai pengetahuan daripada pengalaman

sendiri semasa di sekolah. Rekod 31 orang yang belum ada pendedahan TQM memberi gambaran jelas menurut Abu Bakar & Wan Shamsudin (1996) mengapa anjakan sikap pensyarah kepada paradigma TQM masih belum dapat berlaku dengan cepat.

Dalam model penambahbaikan kualiti berterusan, **langkah ke-3 (Latih Kakitangan)** perlu dilakukan oleh pihak MPSB bagi membolehkan implimentasi penambahbaikan dapat dijayakan. Pensyarah yang menganggotai JKKP mesti didahului dalam memberi peluang mengikuti latihan pengurusan. Ini bertujuan memantapkan model TQM dalam PP supaya dapat memenuhi kehendak semasa pelanggan di maktab dan sekolah kerana rutin praktikum berlangsung berterusan sepanjang tahun mengikut peringkat KPA, DPM, KPLD dan KPLI.

4.2 Konflik Interpersonal

Organisasi yang berorientasikan perkhidmatan seperti MPSB, seringkali mencetuskan permasalahan daripada segi politik organisasi. Kedapatan kumpulan yang melihat pembaharuan sebagai cabaran terhadap amalan kerja sedia ada. Mereka memilih untuk membina kelompok yang memisahkan diri dari golongan yang berusaha menjayakan TQM. Kerap kali timbul konflik interpersonal antara kelompok *comfort zone* (William, 1991) dengan mereka yang mempunyai komitmen tinggi memacu misi organisasi. Usaha-usaha memperkasakan amalan TQM dilihat sebagai pendekatan peribadi untuk mengejar kepentingan diri. Oleh itu, wujud jurang komunikasi yang mempengaruhi tahap pembinaan semangat berpasukan dalam strategi pelaksanaan TQM.

Menurut Shukri (1997c) konflik interpersonal kerap terjadi kerana seseorang itu tidak berpeluang mengetahui apa yang sepatutnya diketahui. Dengan demikian, amalan kolaborasi dalam **strategi ke-2 TQM** dan **prinsip ke-5 TQM** perlu diperteguhkan di MPSB bagi mengecilkkan jurang konflik, sebaliknya memantapkan lagi perasaan kekitaan terhadap organisasi. Gaya komunikasi ketua dengan subordinatnya tidak harus bersifat *downward communication* semata-mata. Interaksi secara kolaboratif di antara ketua-subordinat wajar terlaksana juga secara *upward communication* (Shukri, 1998). Namun ini tidak bermakna ketua boleh mencampuri dan cuba mempengaruhi hal-hal *social life* subordinat. Batas-batas profesionalisme kepimpinan perlu membezakan di antara *social privacy* subordinat dengan *psychological needs* mereka dalam konteks interaksi di persekitaran dalam dan luar tempat kerja. Dengan demikian, JKPU TQM harus menjalankan beberapa program yang dapat mengeratkan hubungan sesama ahli dalam organisasi seperti hari keluarga, lawatan bulanan ke rumah staf dan hari motivasi pada setiap bulan. Semangat berpasukan akan kuat apabila adanya sokongan dan komitmen pengurusan atasan (**Prinsip 1 TQM**) melalui program-program yang dinyatakan tadi. Pasti nya pensyarah yang bertungkus-lumus dalam merealisasikan amalan TQM dalam rutin PP berasa dihargai pengorbanan mereka.

4.3 Kekaburan Tentang Kualiti dan Keutamaan Pelanggan

Pihak JKKP kerap kali tersepit dalam membuat kepastian kualiti apabila ada keputusan dasar diperingkat JKIP yang dipercayai boleh menjejaskan produktiviti berbentuk perkhidmatan kepada GP dan sekolah. JKIP lebih menekankan kualiti daripada perspektif kepuasan pelanggan utama luaran seperti sekolah dan PPB/PPD. Proses dalam PP memerlukan penyesuaian antara kehendak pelanggan dalaman (GP) dengan aspirasi pelanggan luaran. Sedangkan JKKP melihat kedua-dua kumpulan pelanggan ini sama penting

yang perlu dipertimbangkan sama rata dalam amalan operasi PP. Tafsiran yang berbeza dalam merancang PP boleh mencetuskan kekeliruan dalam mendefinisikan siapakah pelanggan utama maktab dalam operasi praktikum. GP atau pengurus sekolah / PPB / PPD ?

Kekaburan kualiti juga boleh timbul dalam menilai pencapaian penambahbaikan (**Langkah ke-5** model penambahbaikan berterusan) kepada rutin pencerapan klinikal. Dapatkah produk GP yang berkualiti mampu dikeluarkan dengan hanya melalui proses pencapaian klinikal?. Tidakkah kualiti yang menyeluruh perlu mengambil kira aspek-aspek lain seperti peranan dan sumbangan GP kepada sekolah, sahsiah, ketekunan serta daya usaha GP dalam aktiviti-aktiviti luar bilik darjah. Sesuai dengan itu, penyeragaman proses (**Langkah ke-6** model penambahbaikan berterusan) perlu dibuat. Contohnya, dalam isu kualiti GP, ia perlu dinilai secara global, tidak terhad kepada aspek pedagogi menerusi pencerapan klinikal di bilik darjah sahaja. Wajaran yang berpatutan mesti diperuntukkan kepada ciri-ciri yang diuraikan tadi. Manakala kepastian pelanggan utama mesti dijelaskan melalui dasar kualiti PP yang dibuat secara kolaboratif. Oleh itu tidak timbul keputusan dasar yang bersifat autoritarian kerana setiap keputusan dasar perlu akur dengan dasar kualiti PP yang telah dipersetujui.

4.4 Ekspektasi Yang Tinggi Oleh Stake Holder

Ibu bapa GP memandang tinggi terhadap peranan maktab selaku institusi latihan perguruan. MPSB khususnya dilihat sebagai sebuah maktab terbesar di Malaysia dan berorientasikan Matematik/Sains yang kedua selepas Maktab Peguruan Persekutuan Pulau Pinang (MPPPP) mempunyai segala input yang diperlukan ke arah memacu kegemilangan program latihannya. Bekas Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Dato Dr. Abdul Shukor dalam satu kenyataannya ketika mengulas kemerosotan prestasi Matematik/Sains dalam peperiksaan SPM telah menyebut kewujudan MPSB adalah sebagai sebuah institusi yang dipertanggungjawabkan untuk melatih bakal guru Matematik/Sains bagi memenuhi aspirasi kebangkitan prestasi mata pelajaran tersebut pada masa depan.

Ekoran daripada kenyataan itu, warga MPSB memahat azam yang kuat untuk menyahut seruan melahirkan bakal-bakal guru Matematik/Sains yang berketrampilan, efisien dan kompetitif. Ini jelas dibayangkan melalui pernyataan misi, visi dan dasar kualiti MPSB yang digubal sebagai alternatif terbaik memenuhi kehendak dan kepuasan golongan *stake holder* dari peringkat ibubapa, masyarakat tempatan, BPG dan Kementerian Pendidikan Malaysia umumnya.

4.5 Faktor Demografi dan Geografi

Salah satu cabaran terbesar dalam melaksanakan **langkah pertama, ke-2, ke-4 dan ke-6 model penambahbaikan menyeluruh PP** di MPSB ialah kenyataan faktor demografi dan geografinya. Daripada segi komposisi lebih 70% daripada GP MPSB terdiri dari GP perempuan. Manakala kawasan lingkungan praktikum MPSB 85% daripadanya adalah kawasan pedalaman. GP menghadapi kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran ini terutamanya GP perempuan dan lelaki Muslim dari Semenanjung.

Ini merupakan satu cabaran besar kepada JKPP untuk menentukan kaedah tercekap dalam membuat rutin Penempatan GP. Dilema yang timbul ialah antara usaha memenuhi kepuasan pelanggan dengan sumber (sekolah) sedia ada yang terhad di lokasi bandar. Antara kaedah penempatan yang dibuat sebagai langkah percubaan melaksanakan penambahbaikan ialah membenarkan GP KPLD/KPLI/DPM menjalani praktikum fasa I di sekolah-sekolah

berhampiran tempat asal negeri masing-masing. JKKP yang telah menilai pencapaian pelaksanaan kaedah ini pada hujung praktikum, GP-GP tersebut berpeluang menjalani praktikum dengan penuh keseronokan dan prestasi mereka dalam pencerapan klinikal kelihatan turut meningkat secara relatifnya (Shukri, 1997b). Dengan itu JKKP, berusaha menyeragamkan proses dalam kaedah melaksanakan rutin penempatan kepada GP untuk praktikum seterusnya. Tindakan pembetulan dibuat dengan melibatkan pensyarah dari maktab-maktab perguruan yang hampir dengan tempat praktikum GP tersebut dalam proses pencerapan klinikal dan penilaian. Ini dapat menjimatkan kos pengurusan di samping meningkatkan kepastian kualiti GP yang dilatih tersebut.

5.0 PENUTUP

Pada keseluruhannya, amalan TQM dalam PP di MPSB walaupun pernah diaplikasikan melalui MEDI, pada 1995/96 namun implimentasinya secara menyeluruh masih dianggap baru. Kesedaran mencanai semula amalan TQM dibuat selepas era empowerment MEDI tergendala oleh pendekatan *Ghandisme*, di mana ia mula diberi nafas baru mulai Mei 1997. Pengurusan praktikum sepanjang sesi 1998/99 walaupun berlandaskan idealisme TQM, namun tahap amalannya masih di peringkat pembinaan (*building level*). Ini kerana klien yang terlibat bersaiz kecil iaitu 300 orang guru pelatih KDPM yang memberi gambaran kapasiti kepengurusan praktikum tidak dicabar sepenuhnya. Sedangkan semasa *peak season* (sesi 1995/96) pendekatan MEDI menguruskan klien (GP KPA) sejumlah 700 orang dengan cukup berkesan dan kapasiti kepengurusan praktikum telah dimanfaatkan sepenuhnya.

Oleh yang demikian, masih terlalu awal untuk membuat satu penilaian mutlak tentang tahap keberkesanan amalan TQM dalam PP. Tempoh sedia ada bukanlah satu tempoh yang cukup panjang dan matang. MPSB memerlukan masa yang lebih panjang dan peluang untuk memperkemaskan amalan operasi, sistem dan prosedur serta sikap dan nilai dalam budaya kerja organisasinya. Manakala enrolmen klien yang terlibat (GP) yang jelas bersaiz kecil tidak mencerminkan ketrampilan kepimpinan dalam pengurusan praktikum itu sendiri. Mengurus klien dalam saiz dominan akan mendedahkan kepimpinan pengurusan praktikum kepada *critical problem solving* secara *experiential learning* (Shukri, 1999). Pengalaman ini sangat bermanfaat kerana menurut Jenkins (1997) ia dapat dipergunakan sebagai instrumen menambah baik amalan TQM dalam pengurusan praktikum di peringkat *sleeping period* (klien bersaiz kecil kerana perubahan dasar pengambilan guru pelatih).

Walaupun begitu, dalam tempoh yang pendek ini, indikator kemajuan telah ditunjukkan melalui sikap pengurus sekolah dan GP yang menganggap amalan TQM telah berjaya melahirkan rutin PP yang berkualiti dan memenuhi kepuasan mereka sebagai pelanggan utama MPSB (Rujuk Carta 1 dan 2). Adalah diharapkan dengan sokongan dan komitmen pengurusan atasan sepanjang sesi 1997/98 kepada pensyarah-pensyarah yang menganggotai JKKP akan diteruskan pada sesi 1999/2000 dan selanjutnya. Minat dan penglibatan pihak pengurusan atasan secara konsisten dan komprehensif dapat menyuntik semangat kerja yang tinggi ke arah meneruskan usaha melaksanakan penambahbaikan kualiti berterusan sehingga tercapainya matlamat TQM.

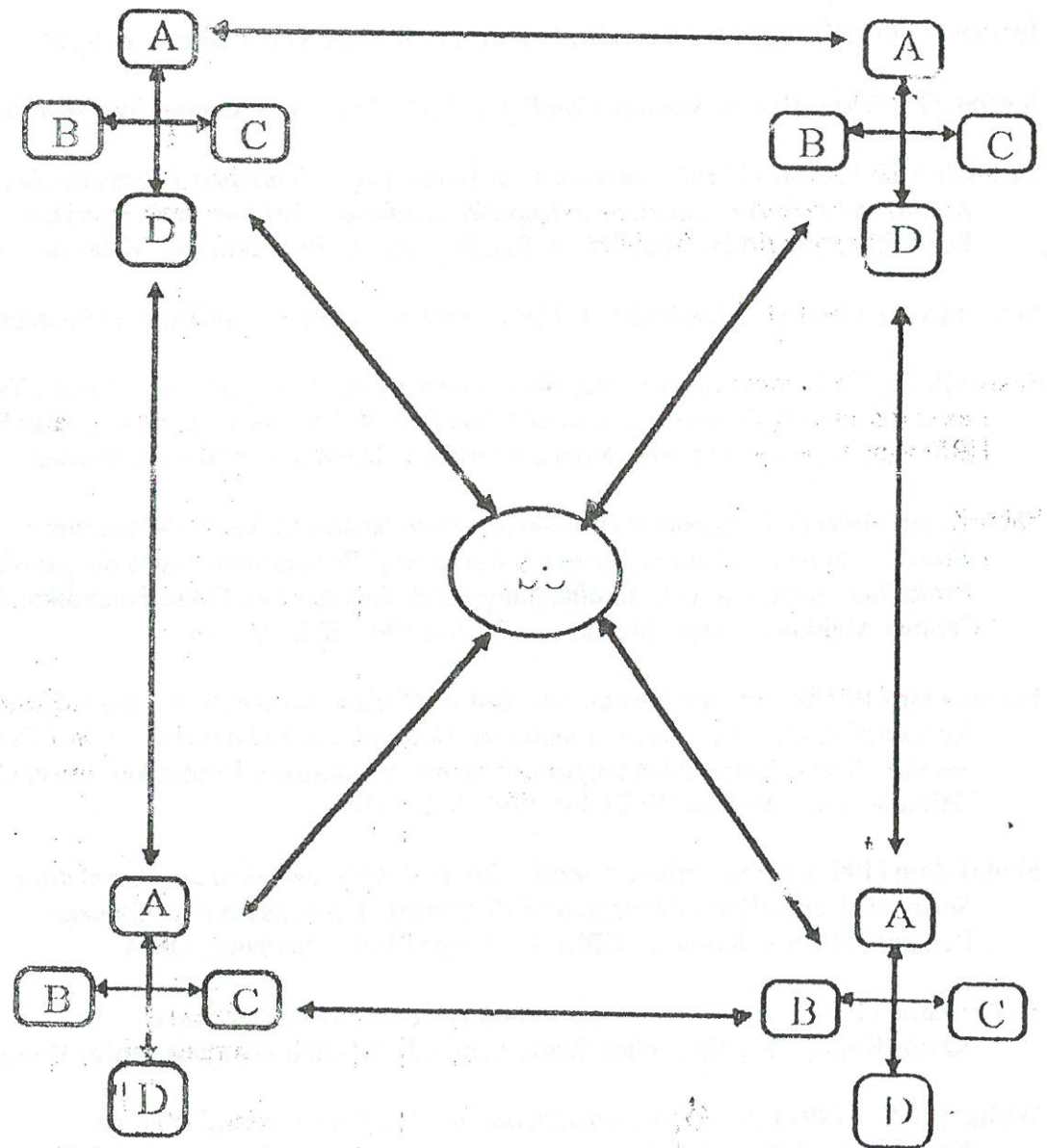
RUJUKAN

- Abu Bakar Nordin, Dr., & Wan Shamsudin Wan Mamat, (1996). *Pengalaman Perlaksanaan TQM di Sekolah : Satu Tinjauan Literatur*. Kertas kerja Seminar TQM dan ISO 9000, 5-7 Okt. 1996. Kuala Terengganu : M.P. Pasir Panjang.
- Abdul Wahab Abdul Ghani, Dr, (1997) *Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh*. Pahang Darulmakmur : Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan M'sia.
- Bahagian Pendidikan Guru, (1995). *Panduan Praktikum II Kursus Perguruan Asas Lima Semester Institut Perguruan Malaysia*. K.L. : Kementerian Pendidikan M'sia.
- Cohen, L, & Manion, L., (1992). *A Guide to Teaching Practice* London : Routledge.
- Fisher, D., (1981). *Communication in Organization*. Minnesota : West Publishing.
- Jenkins, L. (1997). *TQM in Education Organization*. New York : Bluster & Kent.
- Joseph, G, (1994). *How to Manage Conflict in TQM Practices*. London: Swallow Publishing.
- Sarimah Abdul Razak (1996). *Hubungan Di Antara Gaya Komunikasi Penyelia dan Komitmen Pekerja Pengeluaran Kepada Organisasi*. Latihan ilmiah Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan. Skudai : Universiti Teknologi Malaysia.
- Schneider, H. (1995). *A Handbook of TQM Practices*. London : Swallow Publishing.
- Shukri Zain (1998). *Hubungan Komunikasi Interpersonal Pekerja-Ketua Dengan Iltizam Pekerja Kepada Organisasi di Bank Islam (M) Bhd. Sarawak*. Latihan ilmiah Sarjana HRD yang tidak diterbitkan. Kota Samarahan : Universiti Malaysia Sarawak.
- Shukri Zain (1997a). *Pengurusan Praktikum : Menghadapi Cabaran Persekitaran Dalam Sumber Manusia Daripada Perspektif Pengalaman Tugas Setiausaha Praktikum*. Kertas kerja telah dibentangkan di Seminar Praktikum Pendidikan Guru, Century Mahkota Hotel, Melaka, 19-21 Jun 1997. K.L.: B. P.G.
- Shukri Zain (1997b). *Amalan Komunikasi Dalam Praktikum : Ke Arah Meningkatkan Kecemerlangan Pengurusan Komunikasi Dalam Konteks Interaksi Institut Perguruan – Sekolah*. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Praktikum Pendidikan Guru, Century Mahkota Hotel, Melaka, 19-21 Jun 1997. K.L.: BPG.
- Shukri Zain (1997c). *Pengurusan Konflik : Ke Arah Mengasimilasikan Persekitaran Sarawak*. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Penyelarasan Pendidikan Guru Ke-11 di UPM, 4 – 6 April 1997. Serdang : UPM.
- Shukri Zain (1996) . *Reformasi Penyeliaan dan Pengurusan Praktikum*. Kertas Kajian yang tidak diterbitkan. Sarawak : Maktab Perguruan Sains Bintulu.
- William, T.S., (1991). *TQM : An Introduction to Teachers Training College*. New Jersey : Simon & Schuster.

RAJAH 1

J/KUASA PENEMPATAN

J/KUASA PENGANGKUTAN

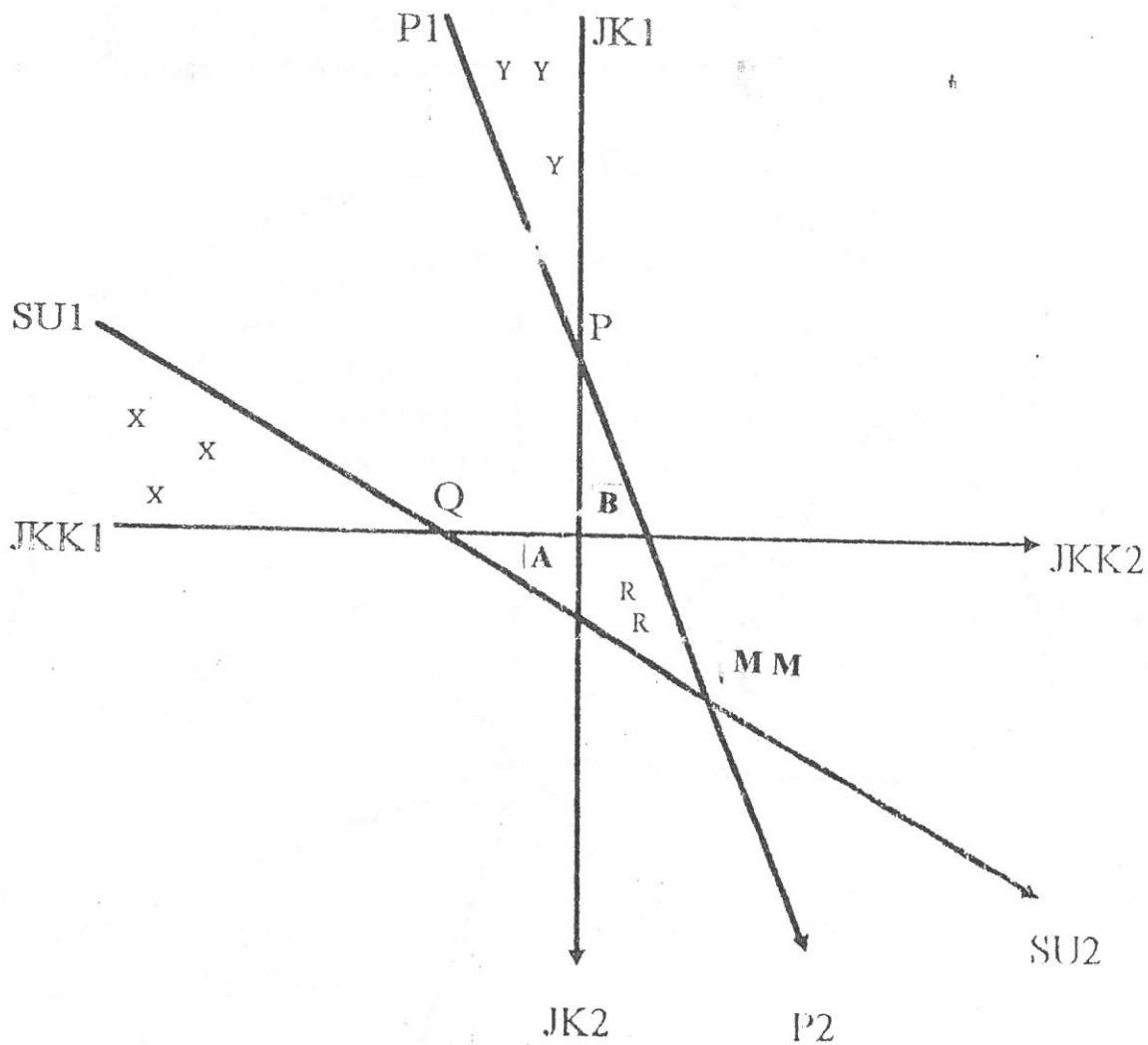


J/KUASA TAKLIMAT/KURSUS

J/KUASA BAHAN/PERCETAKAN

Sumber : Shukri Zain (1997). Pengurusan Praktikum : Menghadapi Cabaran Persekitaran Dalam Sumber Manusia Daripada Perspektif Pengalaman Tugas Setiausaha Praktikum. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Praktikum Pendidikan Guru. K.Lumpur : Bahagian Pendidikan Guru.

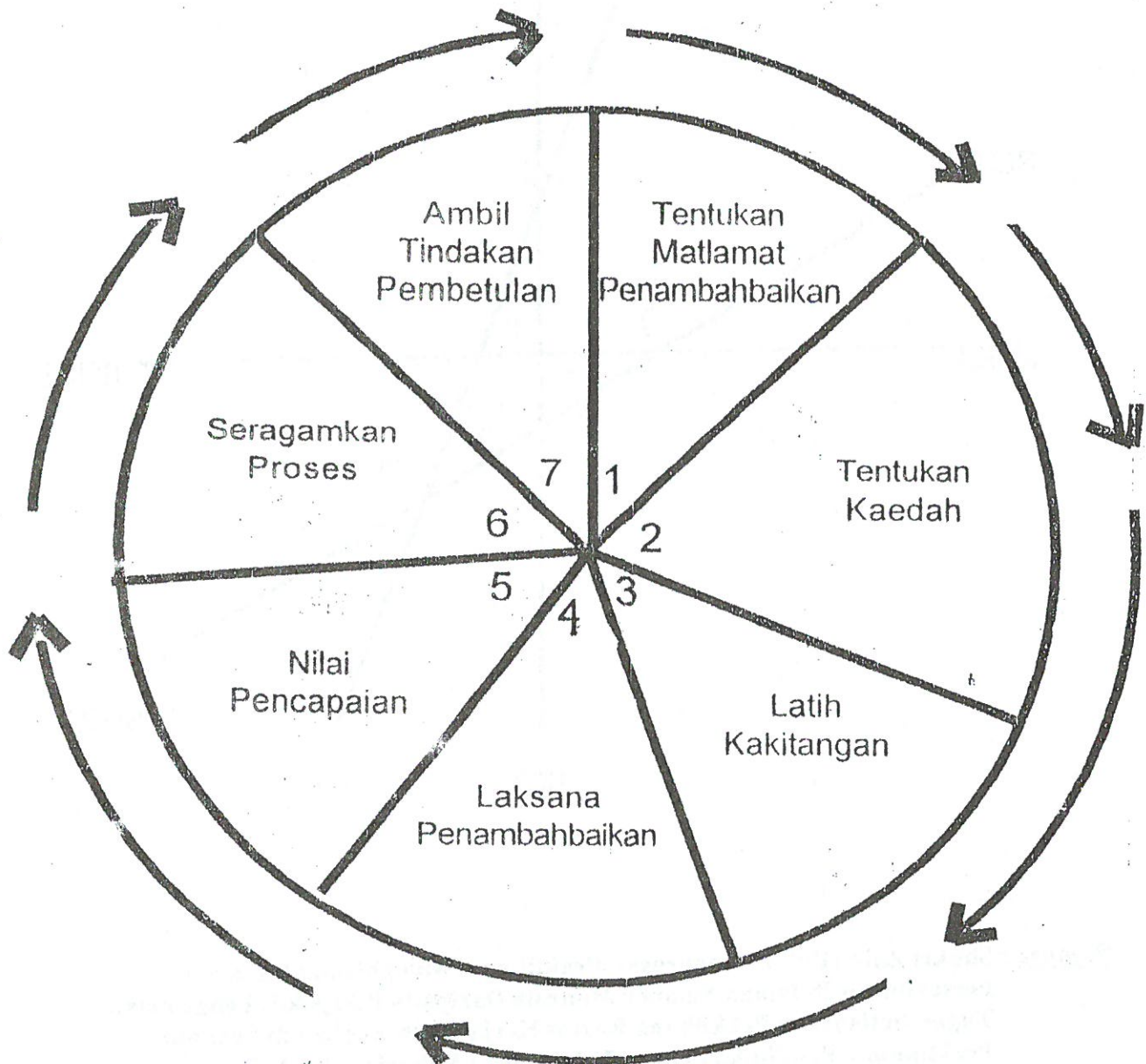
RAJAH 2



Sumber : Shukri Zain (1997). *Pengurusan Praktikum : Menghadapi Cabaran Persekitaran Dalam Sumber Manusia Daripada Perspektif Pengalaman Tugas Setiausaha Praktikum*. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Praktikum Pendidikan Guru. K.Lumpur : Bahagian Pendidikan Guru.

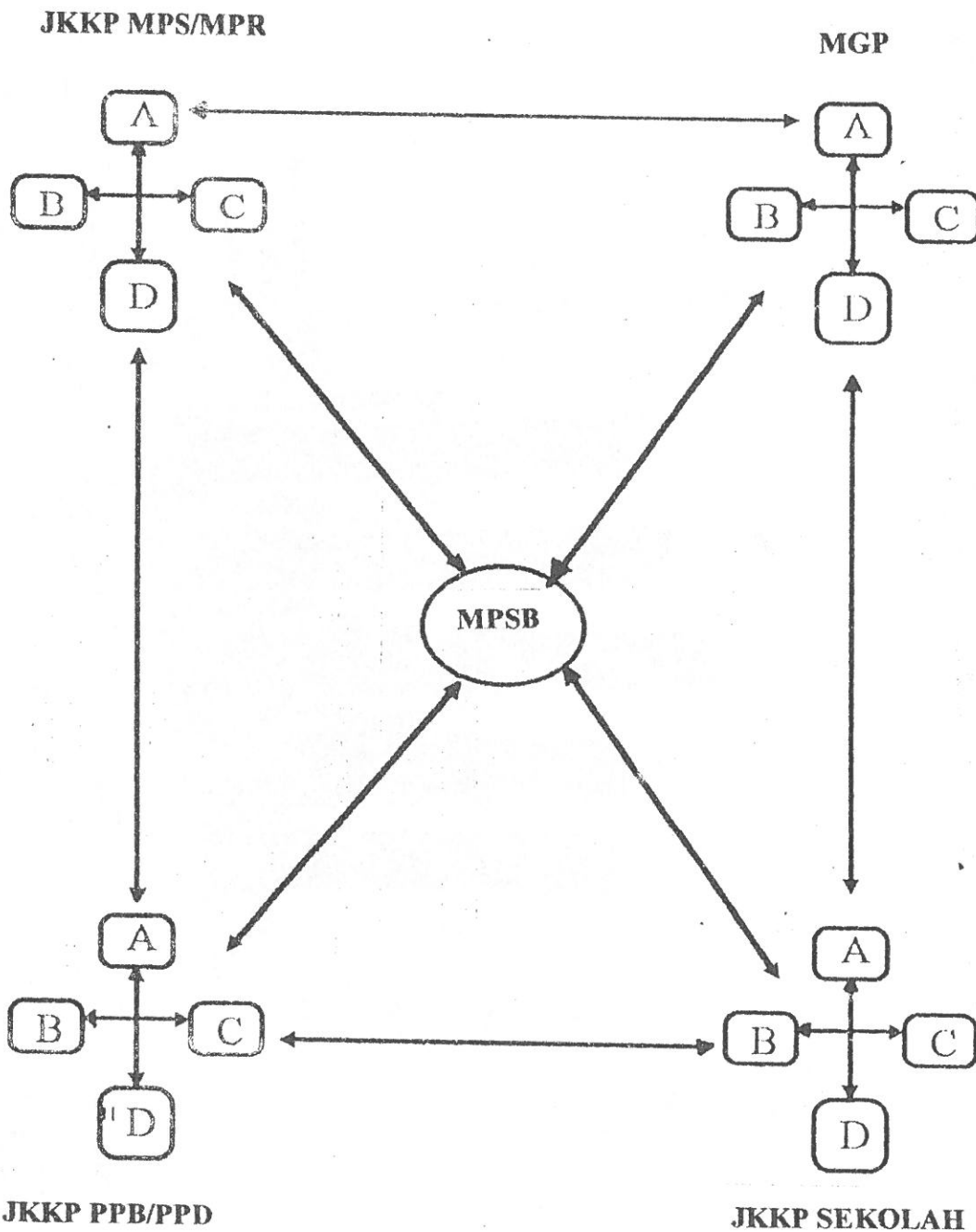
RAJAH 3

MODEL PENAMBAHBAIKAN KUALITI YANG BERTERUSAN



Sumber : Abdul Wahab Abdul Ghani, Dr., (1997). Pengurusan Kualiti Menyeluruh.
Pahang Darulmakmur : Institut Aminuddin Baki, Kementerian
Pendidikan Malaysia.

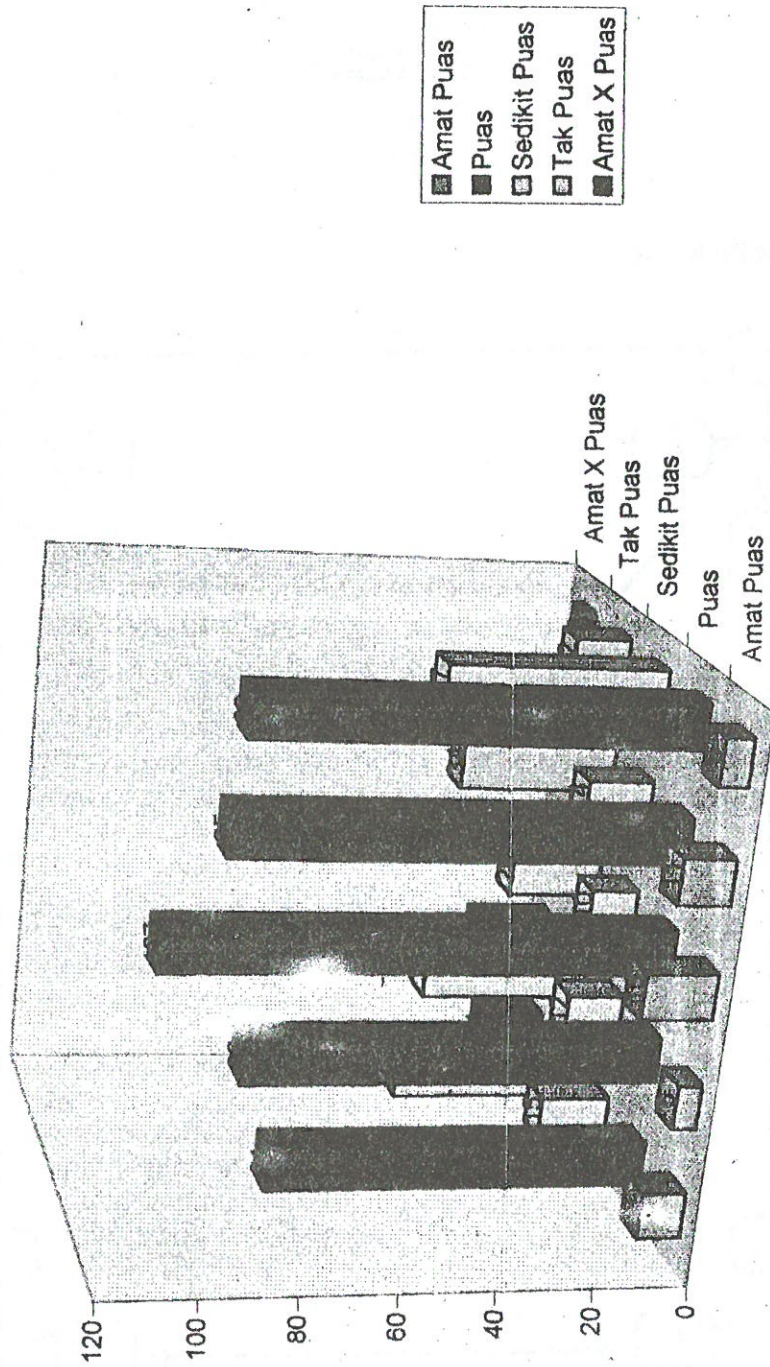
RAJAH 4



Sumber : Shukri Zain (1997). *Pengurusan Praktikum : Menghadapi Cabaran Persekitaran Dalam Sumber Manusia Daripada Perspektif Pengalaman Tugas Setiausaha Praktikum*. Kertas Kerja dibentangkan di Seminar Praktikum Pendidikan Guru. K.Lumpur : Bahagian Pendidikan Guru.

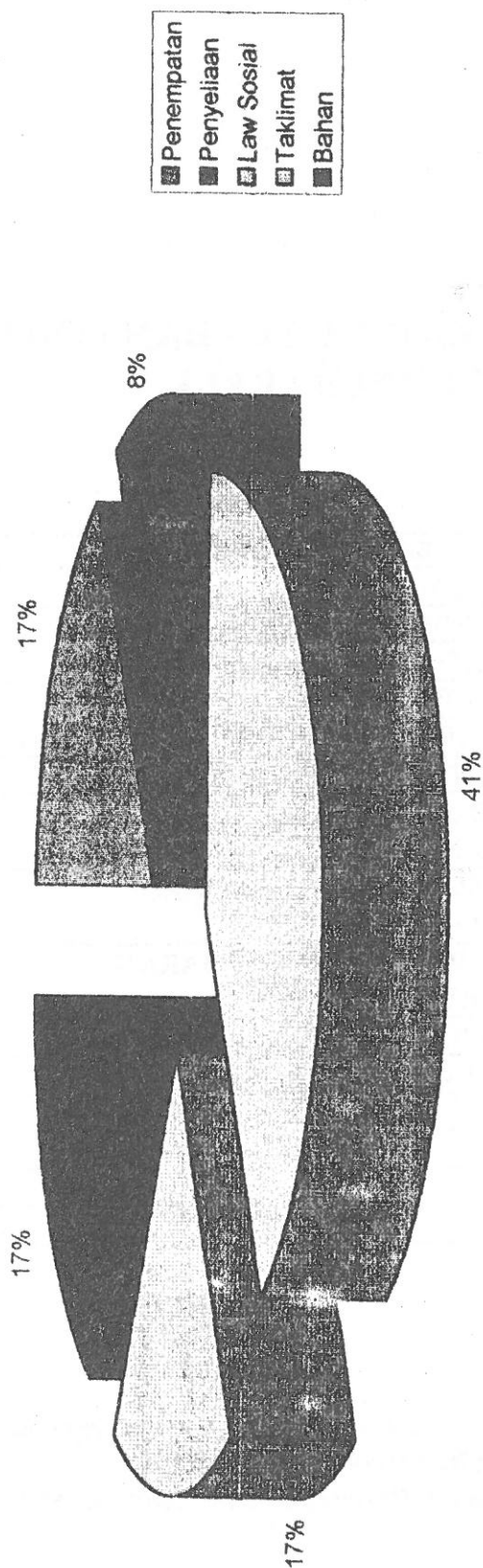
CARTA 1: SIKAP GP TERHADAP AMALAN TQM DALAM RUTIN PENGURUSAN PRAKTIKUM

MPSB



	Penempatan	Penyediaan	Law Sosial	Taklimat	Bahan
Amat Puas	9	5	15	11	6
Puas	81	88	107	95	93
Sedikit Puas	15	12	10	14	47
Tak Puas	41	37	20	34	12
Amat X Puas	14	18	8	6	2

Carta 2: Sikap Pengurus Sekolah Terhadap Amalan TQM Dalam Rutin Pengurusan Praktikum
MPSB



LAMPIRAN 1

SENARAI SEMAK BAHAN DAN BORANG PRAKTIKUM 1 KPLD / KPLI

BIL	BAHAN / BORONG	ADA	TIADA	CATATAN
1	BUKU PANDUAN PRAKTIKUM			
2	SENARAI PENEMPATAN PELATIH			
3	BORANG PR1/F1			
4	BORANG PR1/F2			
5	BORANG PENCALONAN GURU PEMBIMBING			
6	BORANG TUNTUTAN PERJALANAN			
7	BORANG SENARAI SEMAK TUNTUTAN GURU PEMBIMBING			
8	BORANG TUNTUTAN ELAUN GURU PEMBIMBING			
9	PEKELILING PEMBERIAN GANJARAN KEPADA GURU PEMBIMBING			
10	BORANG LAPORAN/TINDAKAN DISIPLIN			
11	JADUAL KEHADIRAN PELATIH			
12				
13				
14				
15				

**Sumber : Urusetia Praktikum Maktab Perguruan Sains Bintulu,
Jabatan Ilmu Pendidikan,
Maktab Perguruan Sains Bintulu, Sarawak.**

SRK PERBANDARAN 4

BIL NAMA

- 1 JANUARY AK CHUNGGAT
- 2 NICHOLAS AK TUJANG
- 3 SITI KHADIJAH BT ABDULLAH
- 4 SUZANA BT DAUD

KUM	JAN.	OPSYEN	ELF1	ELF2	UNIFORM	SUKAN	G. PEBIMBING	PENSYARAH
MT2	L	MTK	MZK	KTP	P'GAKAP	B.SEPAK	EN GOH SIEW BEE	EN.WAN
MT2	L	MTK	PJK	MRL	PBSMM	S.TAKRAW	EN GOH SIEW BEE	EN.WAN
SN3	P	SNS	MTK	KH	P.PUTERI	B'MINTON	EN EDWIN GANAI	EN.WAN
SN3	P	SNS	MTK	KTP	PPIM	B.JARING	EN EDWIN GANAI	EN.WAN

SRK BT 36

BIL NAMA

- 1 INGGU AK WONG
- 2 RIMOND VALENTINE RIMOP
- 3 MANAI AK CHANDAN
- 4 SULTAN MUSA

KUM	JAN.	OPSYEN	ELF1	ELF2	UNIFORM	SUKAN	G. PEBIMBING	PENSYARAH
SN4	L	SNS	MZK	KTP	PBSMM	B'MINTON		EN.MANAF
SN4	L	SNS	MZK	KTP	P'GAKAP	B.TAMPAR		EN.MANAF
SN2	L	SNS	SENI	KTP	PBSMM	B.SEPAK		EN.SP-JKRI
SN2	L	SNS	SENI	KTP	P'GAKAP	B.TAMPAR		EN.SHUKRI

SRK ULU SG MERAH

BIL NAMA

- 1 SAINAH BT MADAN
- 2 FAUZIAH BT SAID
- 3 JAMES BIN MOSIDIN
- 4 NINGKAN AK UNAN

KUM	JAN.	OPSYEN	ELF1	ELF2	UNIFORM	SUKAN	G. PEBIMBING	PENSYARAH
SN4	P	SNS	SENI	KH	P.PUTERI	B.TAMPAR		EN.AKHIAR
SN4	P	SNS	SENI	KH	P.PUTERI	B.TAMPAR		EN.AKHIAR
SN4	L	SNS	SENI	KH	P'GAKAP	B'MINTON		EN.TEE KIM TIAN
SN4	L	SNS	SENI	KTP	P'GAKAP	B.TAMPAR		EN.TEE KIM TIAN

SRK P'HULU IMBAN,DALAT

BIL NAMA

- 1 ALICE AK KANANG
- 2 BUNSU AK ASUN
- 3 ROZIAH BT MUHAMMAD
- 4 BERNADETTE AK JACK

KUM	JAN.	OPSYEN	ELF1	ELF2	UNIFORM	SUKAN	G. PEBIMBING	PENSYARAH
SN1	P	SNS	MZK	KTP	P'GAKAP	B.JARING		EN.TEE KIM TIAN
SN1	L	SNS	SENI	KH	PBSMM	B.TAMPAR		EN.TEE KIM TIAN
SN4	P	SNS	MTK	KTP	P'GAKAP	B.JARING		EN.TEE KIM TIAN
SN4	P	SNS	SENI	KTP	PBSMM	B'MINTON		EN.TEE KIM TIAN

SRK SG SEPIRING,DALAT

BIL NAMA

- 1 SURAYA BTE WAHAP
- 2 CHRISTINA AK LUTA
- 3 DANIEL DRI BIN MAHANI
- 4 MUHAMAD ALI BIN TAI

KUM	JAN.	OPSYEN	ELF1	ELF2	UNIFORM	SUKAN	G. PEBIMBING	PENSYARAH
SN4	P	SNS	MTK	KTP	PBSMM	B.JARING		EN.NAGARAJAH
SN4	P	SNS	MZK	KTP	P.PUTERI	B'MINTON		EN.NAGARAJAH
SN4	L	SNS	SENI	KH	P'GAKAP	B'MINTON		EN.NAGARAJAH
SN4	L	SNS	SENI	KH	PBSMM	B'MINTON		EN.NAGARAJAH

Sumber : Urusetia Praktikum Maktab Perguruan Sains Bintulu,
Jabatan Ilmu Pendidikan ,
Maktab Perguruan Sains Bintulu, Sarawak.

LAMPIRAN 3

PERGERAKAN PENSYARAH UNTUK PRAKTIKUM II KPA/KPLI/KPLD

16 JUN - 21 NOV 1997

KAWASAN	7-11 JULAI 97	14-17 JULAI 97	21-26 7.97	28-31 OGOS 97	4- 9.8.97	11-15 OGOS 97	29-3 OKT 97	6-10 OKT 97
SIBU 1	EN ISMAIL	EN NAZARUDIN (K)					EN NAZARUDIN (K)	EN ISMAIL
	EN LATIF	CIK ZALEHA					CIK ZALEHA	EN LATIF
	EN HASSAN	EN AKHAR					EN AKHAR	EN HASSAN
		EN GHAFFAR					EN GHAFFAR	
SIBU 2	EN AZIZIR (k)	EN MOHD IDRIS					EN MOHD IDRIS	EN AZIZIR (k)
	EN RAHIM	CIK MEK YAM					CIK MEK YAM	EN RAHIM
	EN ENTAI	PN SITI RODZIYAH					PN SITI RODZIYAH	EN ENTAI
	EN TEE	EN BASKARAN					EN SUKHDAVE	EN TEE
		TN HJ ROSLAN						
BINTULU 1	PN HJH MUHIBAH (k)	EN AMINUDDIN		EN RASHID (k)		EN RASHID (k)	EN AMINUDDIN	PN HJH MUHIBAH (k)
	PN AINAH	EN FADILLONG		CIK KAMARIAH		CIK AMARIAH	EN FADILLONG	PN AINAH
	PN HJH NORASIAH	EN JAMIL		EN BAHAR		EN BAHAR	EN JAMIL	PN HJH NORASIAH
	EN MOR SEMAN			EN YUSOFF		EN YUSOFF		EN MOR SEMAN
BINTULU 2	PN ANITA (k)			EN ZALANI		EN ZALANI		PN ANITA (k)
	PN WAHIDA							PN WAHIDA
	EN ABD SHUKOR							EN ABD SHUKOR
NIAH		EN HABIN					EN HABIN	
		EN SHAARI					EN SHAARI	
		EN HASANLEE					EN HASANLEE	
	14	14		5		5	14	14

Sumber : Urusetia Praktikum Maktab Perguruan Sains Bintulu,
Jabatan Ilmu Pendidikan,
Maktab Perguruan Sains Rintulu Sarawak

LAMPIRAN 4

Contoh Langkah Pemberitahuan Pertukaran Dalam Penempatan GP

PINDAHAN PENEMPATAN PRAKTIKUM II JUN - NOV 1997
G/P KPA AMBILAN 1995

1. Jeliah Bt Tamin dari SRK Kpg Baru Bintulu
ke SRB St Anthony Bintulu
 2. Bawa Ak Maleh dari SRB St Anthony Bintulu
ke SRK Kpg Baru Bintulu
 3. William Yong Sung Chong dari SRB St Anthony Bintulu
ke SRK Perbandaran No. 3 Sibul
 4. Christina Ak Kereng dari SRB Agama Sibul
ke SRK Perbandaran No. 3 Sibul
-
5. Azariah Bt Morshidi ke SRB Agama Sibul (penempatan baru)
Opsyen - Matematik
Elektif - Sains
Muzik
Uniform - PBSMM
Sukan - Bola jaring

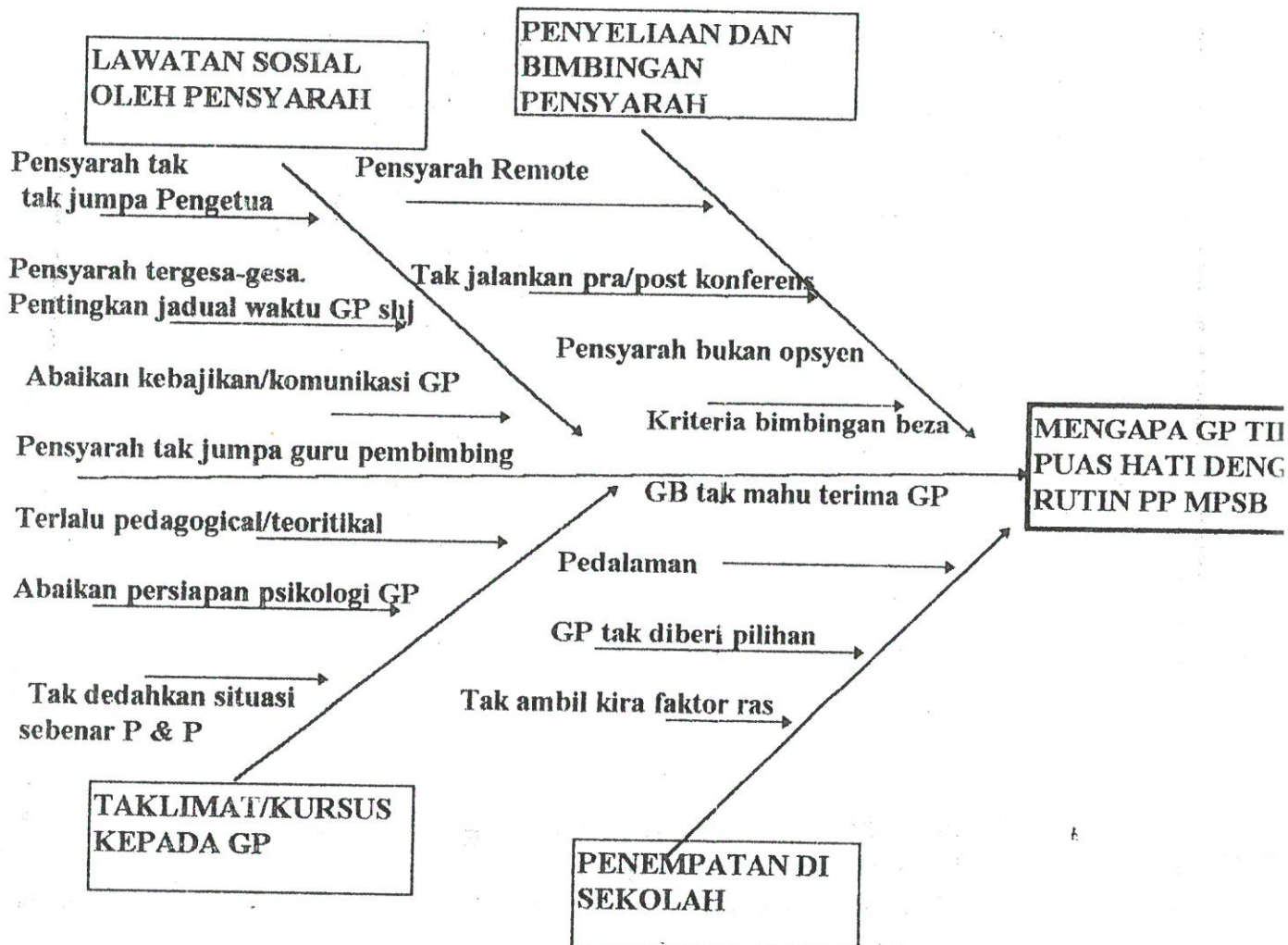
Disahkan betul

(TEE KIM TIAN)

**Sumber : Urusetia Praktikum Maktab Perguruan Sains Bintulu,
Jabatan Ilmu Pendidikan,
Maktab Perguruan Sains Bintulu,
Sarawak.**

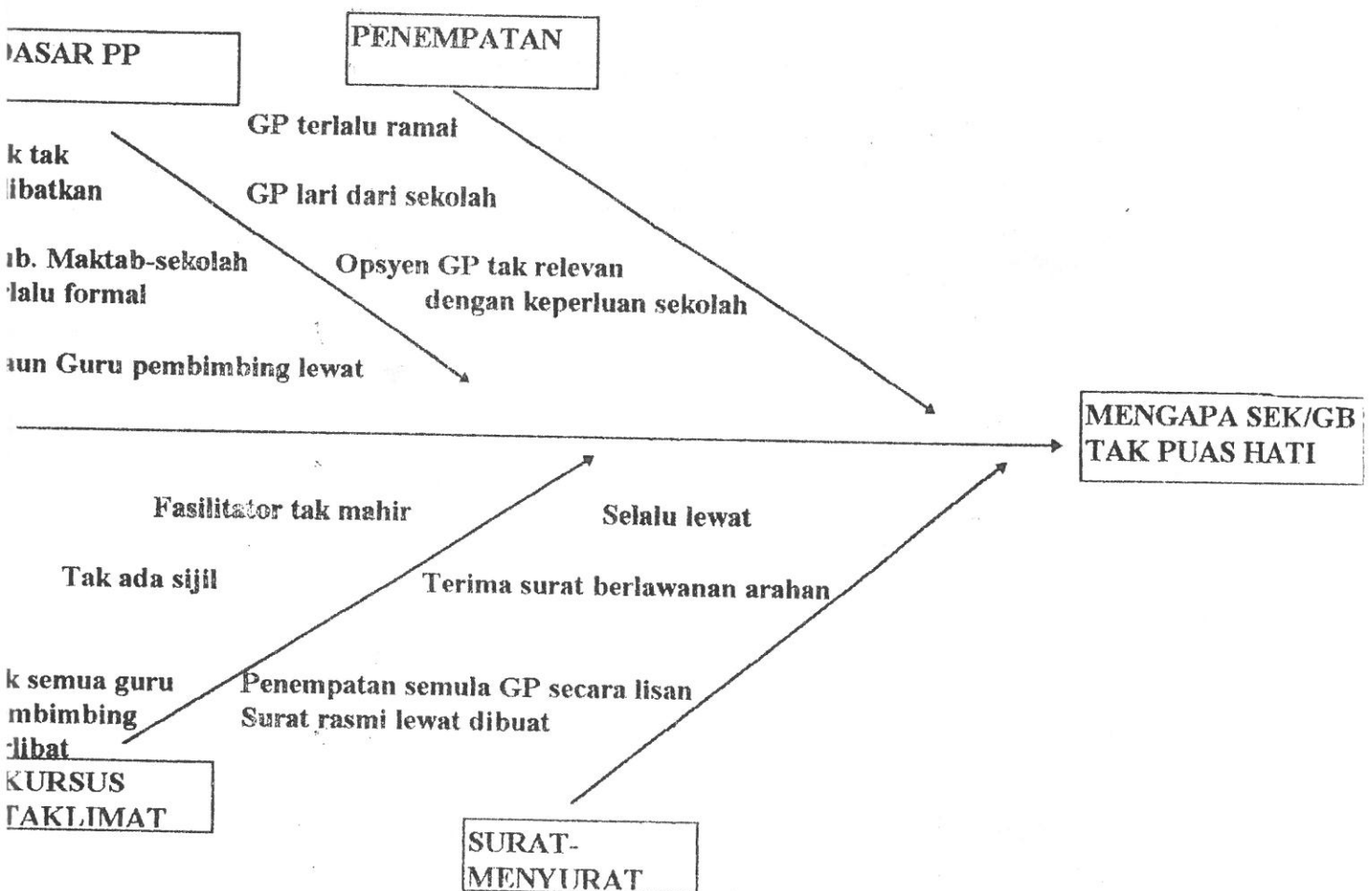
LAMPIRAN 5 :

Lakaran Tulang Ikan Ishikawa Penilaian GP terhadap RPP Era One Man Show dan Gandisme di MPSB.



LAMPIRAN 6

Lakaran Tulang Ikan Ishikawa Penilaian Pengurus Sekolah Terhadap
Rekod PP MPSB Era One Man Show dan Gandisme.



LAMPIRAN 7

Pernyataan Misi, Visi, Dasar Kualiti dan Piagam Pelanggan MPSB.

VISI MAKTAB

Menjelang Tahun 2020, Maktab Perguruan Sains Bintulu akan menjadi Institusi Keguruan yang unggul di Malaysia, khususnya dalam Bidang Pendidikan Sains dan Matematik selaras dengan Falsafah Pendidikan Guru, Falsafah Pendidikan Negara dan Wawasan 2020.

MISI MAKTAB

- Memberikan latihan keguruan yang berkualiti secukupnya kepada guru-guru Pra-Perkhidmatan bagi persediaan sebagai guru masa kini dan masa hadapan.
- Memberi latihan yang berkualiti kepada guru-guru dalam perkhidmatan bagi menyesuaikan perubahan-perubahan dalam dunia pendidikan.
- Memberi latihan dan pendedahan yang berkualiti bagi memperkembangkan potensi diri guru-guru di sekitar maktab mengikut keperluan semasa dan setempat.

DASAR KUALITI MAKTAB

- Kami beriltizam untuk memberi perkhidmatan dan pengalaman yang berkualiti dalam pengajaran dan pembelajaran (P & P) kepada guru-guru, para perkhidmatan dan guru dalam perkhidmatan serta membina jambatan harmoni dengan persekitaran tempatan.
- Kami juga beriltizam menyediakan perkhidmatan sokongan yang berkualiti kepada pelanggan dalaman dan luaran bagi memastikan matlamat perkhidmatan yang cemerlang dalam P & P serta interaksi sosial dengan persekitaran tempatan dapat dicapai.

PIAGAM PELANGGAN MAKTAB

Kami warga MPSB dengan penuh tekad dan iltizam akan berusaha dan menumpukan seluruh tenaga dan masa kami untuk :-

1. Melaksanakan Program Pengurusan Pelatih Dengan Cepak Dan Teratur.
2. Mempastikan Pelaksanaan Kurikulum Dan Ko-Kurikulum Perguruan Secara Bersepadu dan Efektif.
3. Mewujudkan Iklim Belajar Yang Kondusif, Selesa Serta memberangsangkan.
4. Membentuk Peribadi Insan Guru Yang Berdisiplin Dan Bertatasusila.
5. Menyediakan Asrama Yang Bersih Dengan Keperluan Asas Yang Mencukupi.
6. Melaksanakan Sistem Warden Maktab Yang Dedikasi, Perihatin Dan Istiqamah.
7. Menyediakan Program Bimbingan Kaunseling Yang Proaktif Dan Terancang.
8. Mempastikan Elaun Pelatih Dibayar Sebelum 10 Haribulan Pada Tiap-Tiap Bulan.
9. Mewujudkan Sistem Maklumat Yang Kemaskini.
10. Menghantar Senarai Nama Guru Permulaan Ke BPG Enam (6) Bulan Sebelum Tarikh Penempatan.

**Sumber: Jawatankuasa Perlaksanaan TQM,
Maktab Perguruan Sains Bintulu,
Sarawak.**

