



INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA



SEMINAR NASIONAL PENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN **KE-10**

30 OKTOBER - 1 NOVEMBER 2001

Kertas Seminar 17:
**Keberkesanan Sekolah Melalui
Konsep *Empowerment***

ENCIK LOKMAN BIN MOHD TAHIR
ENCIK MOHD ANUAR BIN ABDUL RAHMAN
Universiti Teknologi Malaysia

DENGAN KERJASAMA

UTUSAN MELAYU (MALAYSIA) BERHAD

Keberkesanan Sekolah Melalui Empowermen

Oleh :

**Lokman bin Mohd Tahir
Mohd Anuar Abdul Rahman
Jabatan Asas Pendidikan
Fakulti Pendidikan UTM**

Sinopsis

Sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran dan pengajaran berupaya mengubah bentuk pengurusannya untuk mencapai matlamat untuk menjadi sebuah organisasi yang berkesan. Oleh itu, pengurusan sekolah atau pendidikan sering menuntut ke arah pengurusan yang lebih cekap supaya ia dapat menyumbangkan *produk* yang terbaik kepada pelanggannya. Jika kita kaji dengan teliti, pengurusan sekolah lebih menumpukan kepada aspek-aspek dan teori-teori terkini mengenai kepengetuaan serta pengurusan yang bercorak *managers oriented*. Namun demikian, teori pengurusan baru lebih menumpukan kajian mereka kepada institusi serta aspek-aspek atau elemen-elemen yang terdapat di dalam sesebuah institusi supaya menjadi sebuah organisasi yang berkesan. Aspek perkongsian kuasa di antara majikan dengan pekerja (guru) merupakan perkara yang telah lama disentuh di dalam bidang perniagaan tetapi kajiannya masih lagi samar-samar di bidang pendidikan. Di samping membentuk organisasi yang memuaskan hati pelanggan, pengetua atau majikan juga dapat bertanggungjawab di dalam memberikan kepuasan kepada guru sebagai pelaksana dasar agar usaha mereka lebih dihargai kini. Pelaksanaan kerja melalui konsep autonomi, kolaboratif serta konsep *Sharing Governance* patut diberikan penekanan di dalam menentukan kejayaan organisasi. Organisasi pembelajaran yang cuba dikembangkan kini kepada bidang pendidikan, banyak memberikan para guru peranan yang lebih supaya mereka merasa lebih bertanggungjawab, lebih dihargai, bermotivasi dan menganggap sekolah sebagai kepunyaan bersama bukan tempat hanya menjadi mendapat upah.

Keberkesanan Sekolah Melalui Empowermen

Oleh :

Lokman bin Mohd Tahir
Mohd Anuar Abdul Rahman
Jabatan Asas Pendidikan
Fakulti Pendidikan UTM

Pendahuluan : Empowermen

Empowermen adalah isu yang hangat dibincangkan pada suatu ketika dahulu namun perlaksanaannya tidak dilakukan sebagaimana yang diharapkan. Empowermen membawa pengertian sebagai penurunan kuasa atau perkongsian kuasa dengan pekerja mengenai sesuatu maklumat mengenai pencapaian organisasi, maklumat mengenai kejayaan yang dicapai, ilmu yang dikongsi bersama yang membolehkan orang bawahan mengenai pengurusan serta menyumbang kepada pencapaian yang cemerlang dan memberikan kuasa untuk membuat keputusan yang dapat mempengaruhi pencapaian serta kejayaan organisasi. (Bowen dan Lawler : 1992). Namun demikian, empowermen yang dimaksudkan di dalam kertas kerja ini tidak bermaksud kehilangan kuasa pihak pengurusan atau pengetua menyerahkan kuasanya untuk diberikan kepada guru tetapi ia membawa konotasi perkongsian kuasa antara kedua pihak untuk menjayakan matlamat organisasi. Ini adalah cara terbaik pengetua untuk berkongsi maklumat serta pendapat dengan guru. (Short dan Gonzales : 1996) Sebenarnya banyak definisi yang diberikan mengenai empowermen yang menerangkan empowermen sebagai proses yang memberikan perasaan kepunyaan ahli-ahli di dalam organisasi dengan pelonggaran kuasa melalui kaedah secara formal atau tidak formal semasa melaksanakan sesuatu tanggungjawab di dalam organisasi berkenaan (Conger dan Kanungo : 1988). Secara jelas konsep empowermen ini memberikan kesan terhadap usaha yang inisiatif dan stabil semasa mencapai objektif organisasi. Di dalam menjelaskan lagi konsep ini Thomas dan Velthouse (1990) menjelaskan empowermen sebagai :

...as intrinsic task motivation that itself four cognition reflecting an individual's orientation to his or her work roles. Intrinsic task motivation mean positively valued experiences that individual derives directly from task that produces motivation and satisfaction".

Konsep empowermen ini pula dilihat oleh Hodge, Anthony dan Gales (1996) sebagai *"the ideas of participative management, delegation, and the granting of real power to make and enforce decisions to lower-level employees. The idea behind empowerment is to give responsibility to people who are involve with the working process.* Oleh itu, di dalam kita membincangkan konsep ini, maka lari daripada membincangkan konsep membuat keputusan yang diberikan kepada orang bawahan atau pengagihan kuasa dari pihak pengurusan kepada pihak pekerja atau guru.

Berdasarkan kepada takrifan yang diberikan memperlihatkan bahawa empowermen ialah pengagihan atau penurunan kuasa yang dilakukan oleh pihak pengurusan kepada para pekerja. Konsep empowermen juga boleh dilihat berdasarkan kepada pengkaji-pengkaji pendidikan yang melihat empowermen sebagai kaedah yang memperbaiki system pengurusan pendidikan khususnya di sekolah. **Bolin (1989)** sebenarnya melihat pelaksanaan konsep ini sebagai penurunan kuasa atau memberikan hak pelaburan kepada guru untuk teerlibat sama di dalam membuat keputusan atau penentuan matlamat dan polisi sekolah serta memberikan mereka hak untuk menjalankan tugas seperti yang telah diputuskan.

Bredeson (1989) pula menjelaskan bahawa pengagihan atau memberikan guru kuasa empowermen dapat melahirkan guru yang dapat memberikan atau menentukan halatuju pendidikan yang akan dilaksanakan oleh mereka. Empowermen meliputi aspek penglibatan membuat keputusan, kuasa mengenai sesuatu isu yang meliputi aspek professional sama ada di dalam bilik darjah atau di peringkat sekolah.

... Leaders give teachers the empowerment are to enhance professional, personal and collective performance with a clear purpose which linked to school and give others to allocate others make a decision".

Pengkajian terhadap konsep empowermen sebenarnya memerlukan kepercayaan dan rasa tanggungjawab itu diserahkan kepada kaki tangan bawahannya sama ada untuk tujuan perkembangan staf, membuat keputusan dan hubungan kerjasama di antara guru-guru terjalin semasa proses perbincangan membuat keputusan tersebut dijalankan. Peluang membuat keputusan sebenarnya berkait dengan konsep mempercayai yang harus dipunyai oleh seorang pengetua di dalam menghasilkan guru yang dapat menentukan halatuju atau matlamat pendidikan . Tanpa adanya konsep *power sharing* dan kebolehpercayaan maka tidak akan wujud kepimpinan yang kolaberatif di dalam menghasilkan keputusan yang terbaik untuk organisasi. Penukaran konsep pemimpin yang autoritarian kepada *sharing governance* amat perlu di dalam menghasilkan empowermen di sekolah atau institusi pendidikan.

Sekolah dan Organisasi Berkesan

Organisasi berkesan sebenarnya telah menjadi topik kajian terhadap keberkesanan organisasi terutama sekolah yang menjadi organisasi yang menghasilkan produk yang akan digunapakai oleh pembangunan negara pada masa akan datang. **Bossert (1988)** menyenarai empat ciri utama sesebuah sekolah yang dianggap berkesan iaitu sekolah yang menekankan kepada pencapaian matlamat, kuasa serta membuat keputusan yang jitu di sekolah, pengurusan yang cekap serta pengurus yang mempunyai hubungan kemanusiaan yang baik. **Hoy dan Miskel (2001)** menjelaskan bahawa sekolah yang berkesan bukan sahaja mementingkan kepada pencapaian akademik pelajar yang cemerlang iaitu matlamat jangka pendek tetapi juga matlamat jangka panjang yang memfokuskan kepada kepuasan bekerja di kalangan guru, morale kakitangan dan perkembangan staff di dalam proses penghasilan *output*.

Smith dan Purkey (1983) menyenaraikan keberkesanan sekolah sebagai institusi yang dilihat sebagai :

- Kepimpinan pengajaran yang baik
- Kurikulum yang terancang dan berobjektif
- Jangkaan tinggi serta matlamat yang jelas
- Pengiktirafan kepada pencapaian akademik
- Iklim yang stabil
- Mempunyai perasaan kekitaan
- Pembangunan staff
- Perancangan yang dilakukan secara kolaboratif
- Pengurusan ' site-based'
- Penglibatan dan sokongan daripada ibu bapa

Kajian mengenai keberkesanan sekolah tersebut sebenarnya memperlihatkan untuk melahirkan sebuah organisasi yang berkesan , konsep empowermen perlu dimasukkan supaya perancangan serta setiap program yang dijalankan menuju matlamatnya. Stedman (1987) juga melihat sekolah sebagai sebuah organisasi yang berkesan menyenaraikan beberapa elemen- elemen yang menjurus ke arah sekolah berkesan . Antaranya ialah kepelbagaian, program yang banyak tentang akademik, perhatian terhadap pelajar, akauntibiliti pelajar, persekitaran yang menyokong, kepakaran yang digunakan untuk melatih guru-guru, pengajaran yang mengurangkan masalah akademik, konsep *shared governance* dan penglibatan ibu bapa sebagai *partnership* di dalam pendidikan.

Sekolah berkesan sememangnya menekankan kepada konsep pengurusan serta kepimpinan yang professional di dalam kajiannya supaya dapat menghasilkan organisasi yang mencapai matlamatnya. Mortimore (1991) menjelaskan bahawa penghasilan sekolah berkesan pula menekankan konsep perkongsian kepimpinan sekolah yang mengemukakan aspek penglibatan guru di dalam pengurusan sekolah dan perancangan kurikulum amat mengenai polisi setiap sekolah tersebut.

Umumnya, kajian mengenai sekolah berkesan yang tersenarai memperlihatkan bahawa penghasilan sesebuah sekolah berkesan itu mestilah melalui proses desentralisasi yang membolehkan guru membuat keputusan dan merasakan bahawa mereka adalah sebahagian daripada *partnership* di dalam sekolah (Darling- Hammond : 1988) . Oleh itu, keberkesanan sesebuah sekolah di dalam aspek pengurusan banyak memperlihatkan bagaimana seseorang pengurusan boleh dijalankan itu secara kolektif, *sharing power* serta memberikan kepuasan kepada guru untuk merasa bertanggungjawab apabila segala keputusan hasil daripada perbincangan di dalam proses membuat keputusan tersebut. Konsep ini sebenarnya banyak memberikan rasa kepercayaan kepada guru dan mengurangkan tekanan yang ditanggung oleh pihak pengurusan di dalam menghasilkan keputusan di dalam sesebuah organisasi.

Oleh itu, konsep sekolah berkesan sebenarnya telah merangkumi di dalamnya aspek empowermen yang mengagihkan kuasa daripada seorang pengetua yang menentukan perjalanan sekolah kepada pihak guru-guru yang sebelum ini hanya menjadi pelaksana dasar pendidikan kepada pihak yang memberikan

keputusan yang terbaik kepada program, perancangan serta polisi yang boleh dijalankan oleh pihak sekolah. Penglibatan di dalam konsep empowermen ini sebenarnya patut diperluaskan tidak hanya tertumpu kepada pengurusan atau penentuan kurikulum, pengajaran dan pembelajaran sahaja. Malah, guru sepatutnya diberikan peluang yang lebih untuk dilibatkan di dalam proses membuat, merangka serta merancang pengurusan sekolah supaya lebih berkesan. Blasé (1992) berdasarkan kajiannya memperlihatkan ciri-ciri *effective principals* disenaraikan mempunyai ciri-ciri berikut :

- Sentiasa memberikan saranan kepada guru-guru
- Sentiasa memberikan galakan kepada guru-guru
- Sentiasa mengagihkan kuasa kepada guru untuk membuat keputusan.

Akhirnya, konsep empowermen ini patut diperluaskan terutamanya di kalangan guru dan menjadi harapan agar ia tidak dianggap sebagai kehilangan kuasa di kalangan pihak pengurusan pengetua malahan ia dianggap sebagai bukan keputusan individu tetapi keputusan yang diambil secara kolektif di dalam organisasi sekolah.

Pelaksanaan dan Dimensi Empowermen di Sekolah

Pelaksanaan proses empowermen di sekolah sebenarnya dapat dilihat melalui beberapa konsep utama iaitu *Flexible Empowerment* yang menekankan kepada pengagihan kuasa kepada guru namun telah menjalani latihan yang intensif serta dapat menyelesaikan masalah. Malah guru tersebut mempunyai pengetahuan yang lebih tentang tugas itu berbanding dengan pihak pengurusan. *Structured Empowerment* pula menekankan bahawa seseorang guru itu dibenarkan membuat keputusan tetapi dengan had yang terhad atau skop yang tertentu sahaja (Clutterbuck : 1995). Empowermen sebenarnya dapat dilihat melalui beberapa tahap yang membentuk penglibatan yang rendah serta mementingkan birokrasi kepada tahap yang tertinggi yang secara tidak langsung menentukan kedudukan kakitangan atau guru itu di dalam sesebuah organisasi. Empowermen pada tahap tertinggi merupakan empowermen yang memberikan kuasa yang tinggi kepada ahli pasukan tersebut menentukan kedudukan ahli di dalam sesuatu organisasi sehingga ahli itu boleh digantikan atau dipecat daripada organisasi atau pasukan tersebut (Daft : 1999) Konsep Empowermen dengan jelas dapat dilihat melalui Rajah 1 yang memperlihatkan kontinum empowermen yang dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi.

