

INSTITUT AMINUDDIN BAKI

**KAJIAN IMPLIKASI
PROGRAM PEMBANGUNAN ORGANISASI
(PrOD)
TERHADAP PEMBANGUNAN
KEPIMPINAN, PENGURUSAN ORGANISASI
DAN PENGAJARAN-PEMBELAJARAN
SEKOLAH.**

**SATU KAJIAN DALAM USAHA
MEMBANGUNKAN ORGANISASI SEKOLAH-SEKOLAH
NEGERI PAHANG
2012-2014**

Inisiatif
Jabatan Pentaksiran Kepimpinan Pemimpin Sekolah
Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan

Ketua Pusat:
En. Abd Razak bin Manaf

Ketua Jabatan:
Cik Hajjah Nor Rajiah Ahmad Dawa

Kajian dihasilkan oleh:
Kumpulan Penyelidik PrOD Pahang

Penulis:
Tarzimah binti Haji Tambychik PhD
Nor Foniza binti Maidin PhD
Nor Rajiah Ahmad Dawa

Penyunting:
Siti Zainun binti Zainuddin

Kumpulan Penyelidik PrOD Pahang:

Ketua Penyelidik:
Tarzimah binti Haji Tambychik PhD

Penyelidik:
Nor Foniza binti Maidin PhD
Akma binti Hj Abdul Hamid PhD
Nor Rajiah Ahmad Dawa
Mazli Hasril bin Hasrudin
Teoh Hong Kean
Dawi bin Ithnin

Pembantu Penyelidik:
Mohd Shahrul Iza bin Ismail
Yusnida binti Yusoff
Norazana Mohd Nor

“Penyelidikan ke arah Kecemerlangan”

ABSTRAK

Kajian ini mengkaji sejauh mana Program Pembangunan Organisasi yang diberikan terhadap kepimpinan sekolah, membantu dalam pembangunan organisasi. Kajian melibatkan 55 buah sekolah iaitu 27 sekolah rendah dan 28 sekolah menengah mewakili semua daerah di negeri Pahang. Setiap sekolah yang terlibat diberi Program Pembangunan Organisasi (PrOD) Fasa 1, Fasa 2 dan Fasa 3. Kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, bagi mengkaji implikasi PrOD terhadap peningkatan pembangunan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran. Pada awal kajian, ukuran “take off value” pembangunan organisasi dinilai menggunakan Instrumen Penilaian KOKeM daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran bagi menyediakan profil awal sekolah. Seterusnya, pemantauan dilaksanakan bagi melihat pelaksanaan PrOD dan mentriangulasi profil awal sekolah. Didapati 80 peratus daripada Profil KOKeM Sekolah yang dihasilkan menepati pemerhatian pemantauan dengan konistensi melebihi 0.7 Profil KOKeM Sekolah diterima baik untuk digunakan sebagai cara mengenal pasti aspek pembangunan organisasi yang perlu dibangunkan melalui bimbingan pemimpin sekolah. Pembangunan organisasi dinilai sekali lagi sebagai “achieved value” bagi aspek yang serupa di akhir kajian. Nilai tambah antara “take off value” dan “achieved value” dilihat sebagai implikasi PrOD terhadap peningkatan pembangunan organisasi daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran. Kajian turut mengkaji corak pembangunan organisasi sekolah PrOD daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran serta hubungannya terhadap peningkatan prestasi murid. Kajian mendapati pengurusan sumber teknologi, sumber manusia dan aspek pengajaran guru khususnya penyampaian guru dan teknik penyediaan bagi kedua-dua SK dan SMK, adalah antara elemen penting dan relevan yang perlu diberi penekanan khusus dalam usaha membangunkan organisasi sekolah. Profil KOKeM yang disediakan merupakan antara inovasi yang dihasilkan agar keperluan sekolah boleh dikenalpasti dan fokus pembangunan akan dapat dilakukan secara spesifik. Terdapat nilai tambah pembangunan organisasi terhadap sekolah yang melaksanakan PrOD. Didapati 80.0 (44) peratus sekolah melaksanakan PrOD dengan jelas dan 68.2 (30) peratus daripada sekolah yang melaksanakan PrOD ini mempunyai nilai tambah OD yang jelas. Purata nilai tambah adalah 0.42 bagi SK dan 0.47 bagi SMK. Berasaskan kepada bilangan sekolah yang melaksanakan PrOD serta mempunyai nilai tambah OD yang jelas ini, 56.7 peratus daripadanya telah menunjukkan peningkatan prestasi. Pola pembangunan organisasi sekolah PrOD adalah bermula daripada pemimpin sekolah yang membina kekuatan dalaman melalui moral imperatif, serta menyediakan fokus hala tuju bagi membangunkan pasukan dan melaksanakan kepimpinan perubahan. Pembangunan sendiri disambut oleh pembangunan pasukan dan organisasi secara selari dan saling menyokong. Oleh itu, pembangunan pasukan dan organisasi adalah saling berkait dan seiring. Kajian memberi implikasi bahawa kepimpinan pengurusan terhadap pembangunan organisasi membantu dalam melonjakkan prestasi sekolah ke arah kecemerlangan. Disamping itu, keperluan kompetensi kepimpinan sekolah serta kompetensi pengajaran dapat dikenalpasti melalui kajian ini sebagai maklumat tindakan pembangunan ke arah menambahbaik kecemerlangan sekolah.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Program Pembangunan Organisasi (PrOD) adalah satu program berasaskan pembangunan organisasi yang melibatkan perubahan secara sistematik pemimpin dan warga sekolah ke arah kecemerlangan sekolah. Menurut Abd Ghafar (2011), sesebuah organisasi yang ingin terus berjaya, perlu memikirkan cara melestarikan kecemerlangan di samping membina modal insan yang mampu berkhidmat dengan cemerlang menerusi penerapan budaya prestasi tinggi berasaskan prinsip kerja X-PLUS (X-cemerlang; P-pengetahuan; L-latihan; U-usaha dan S-semangat sepasukan). Pembangunan organisasi adalah antara cara melestarikan kecemerlangan sesebuah organisasi itu. PrOD adalah antara usaha Institut Aminuddin Baki (IAB) membangunkan organisasi sekolah bagi meningkatkan prestasi sekolah ke arah kecemerlangan. Pembangunan organisasi yang merupakan proses melaksanakan perubahan organisasi secara sistematik dan berfokus kepada tahap organisasi serta hubungan antara individu organisasi bertujuan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Amin 2008). Kajian akan mengkaji pembangunan organisasi sesebuah sekolah melalui PrOD.

1.2 LATAR BELAKANG KAJIAN

PrOD mula dilancarkan pada tahun 2008 atas pengendalian Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan dan Hubungan Antarabangsa, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia bagi jangka masa tiga tahun (2008 hingga 2010). Berasaskan model pembangunan organisasi bagi sekolah di Malaysia yang dicipta pasukan Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia (ketika itu), program ini yang melibatkan 40 buah sekolah

menengah dari seluruh negara menggunakan pendekatan andragogi dengan menggabungkan sesi-sesi bengkel, perbincangan sindiket, lawatan penandaarasan dan konsultasi di sekolah dengan berpusatkan kecemerlangan murid. Bagi menunjukkan domain yang jelas dalam usaha pembangunan organisasi, pihak Perunding Kanan IAB menggunakan definisi oleh Michael Fullan yang lebih relevan dengan konteks sekolah yang menekankan kepada perancangan yang sistematik terhadap usaha pembangunan organisasi di sekolah untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Selain itu, fokus PrOD juga adalah kepada perubahan dari segi prosedur, proses, norma dan strukturformal dan tidak formal melalui penggunaan konsep dan kaedah membangunkantingkahtaku. Matlamat pembangunan organisasi ada dua aspek: memenuhi kehendak individu (kualiti kehidupan) dan meningkatkan cara organisasi berfungsi dan hasilnya (Perunding Kanan Institut Aminuddin Baki, 2008).

PrOD memberi tumpuan kepada lapan domain pembangunan organisasi iaitu, i) Memimpin dan mengurus perubahan; ii) Membina kapasiti dan kepaduan; iii) Pembangunan peribadi; iv) Kepimpinan; v) Sistem pengurusan sekolah; vi) Pengurusan pengetahuan; vii) Budaya dan nilai-nilai; dan viii) Perhubungan pasukan (Perunding Kanan, Institut Aminuddin Baki, 2008). Fasa pertama PrOD 2008 menekankan kepada pembangunan peribadi dan kepimpinan diikuti dengan pembinaan pasukan pada fasa kedua menggunakan Model PERFORM oleh Blanchard bermula tahun 2009. Amalan terbaik dikongsi melalui perbincangan dan dialog profesional, kuliah, kajian kes, lawatan penanda arasan dan membina pelan tindakan. Susulan konsultasi ke sekolah oleh pasukan Perunding Kanan IAB membantu melaksanakan amalan terbaik ini di sekolah-sekolah. Merujuk jangka-masa 2008 hingga 2010, PrOD didapati telah menunjukkan keberkesanan kepada pembangunan organisasi sekolah untuk mencapai kecemerlangan murid. Namun, kemahiran konsultasi yang digabung jalin ke dalam proses pembangunan organisasi tanpa satu slot perkongsian yang jelas, sukar difahami dan dikuasai untuk dipraktikkan oleh pemimpin sekolah.

Ekoran itu, pada tahun 2011, PrOD telah ditambah-baik dan diubah-suai. Penambahbaikan dan pengubahsuaian ini melibatkan pengisian kursus yang lebih spesifik serta amalan PrOD di sekolah yang mula dibangunkan bersama dengan barisan pemimpin sistem daerah. Modus operandi PrOD 2011 yang berdasarkan kepada pendekatan kontekstual pemimpin

sekolah dalam berperanan secara aktif memajukan sekolah, menyediakan latihan kursus PrOD yang dijalankan dalam tiga fasa iaitu:

Fasa 1 -Kepimpinan dan Keberkesanan Kendiri;

Fasa 2 -Pembinaan Pasukan dan Pengurusan Perubahan; dan

Fasa3 -Kelestarian Kecemerlangan Sekolah

Tiga fasa yang terlibat dalam program pembangunan organisasi sekolah turut melibatkan barisan pemimpin sistem di daerah. Penambahbaikan dan pengubahsuaian pengisian PrOD, menyediakan 10 topik yang melibatkan lapan domain dalam kursus PrOD ini iaitu:

- i) Moral Imperatif & Keberkesanan Peribadi;
- ii) Kepimpinan Transformasi dan Instruksional;
- iii) Kepimpinan Lima Hierarki dan 360 darjah;
- iv) Kerja Sepasukan;
- v) Pembangunan Profesional Guru;
- vi) Pengurusan Perubahan;
- vii) Alat untuk Penambahbaikan Sekolah; dan
- viii) Kelestarian Sekolah Melalui *Coaching* (PrOD 2011).

PrOD ini turut melibatkan amalan PrOD di sekolah. Amalan PrOD ini dipantau melalui laporan PrOD merujuk fasa di sekolah serta projek sekolah berasaskan PrOD. Lawatan ke sekolah sebanyak sekali turut dilakukan bagi meneliti amalan PrOD yang dipraktikkan di sekolah.

1.3 PENYATAAN MASALAH

Di negeri Pahang, peratus sekolah rendah (SR) yang berada di band 3 dan 4 pada tahun 2010 adalah 55.1 peratus iaitu melebihi separuh daripada populasi SR di Pahang. Data menunjukkan, daripada jumlah SR yang berada di band 3 dan 4 ini, hanya anggaran 12 peratus SR sahaja yang berjaya meningkatkan prestasi ke band yang lebih baik. Baki 88 peratus masih berada pada band yang sama atau lebih rendah. Keadaan yang hampir serupa turut dihadapi oleh sekolah menengah (SM) di negeri Pahang. Di negeri Pahang anggaran 30 peratus daripada SM yang terlibat berada di band 3 dan 4. Oleh itu masih banyak ruang untuk sejumlah sekolah di band 3 dan 4 ini

yang berpotensi untuk mempertingkatkan prestasi serta kemenjadian murid. PrOD dilihat mampu mengisi ruang ini.

Kejayaan sesebuah sekolah berkait rapat dengan pembangunan organisasi sesebuah sekolah yang bergantung kepada kepimpinan sekolah itu. Pembangunan organisasi merupakan proses melaksanakan perubahan organisasi secara sistematik dan berfokus kepada tahap organisasi serta hubungan antara individu organisasi dengan tujuan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Amin 2008). Pembangunan organisasi memerlukan pemimpin bagi mengetuai hala tuju perubahan dan kecemerlangan sesebuah organisasi sekolah itu. Namun, walaupun telah banyak kursus atau program yang diterima pemimpin sekolah, masih kurang kajian di Malaysia yang melihat sejauh mana kursus atau program pembangunan organisasi membantu dalam kepemimpinan pengurusan sekolah. Oleh itu, masih tidak jelas, nilai tambah ekoran daripada kursus pembangunan organisasi yang telah diterima. Tambahan, terlalu sedikit kajian di Malaysia yang melihat keperluan kursus terhadap kompetensi lain yang perlu dalam membangunkan organisasi sekolah. Sekiranya, satu alat ukur yang khusus dapat dibangunkan untuk meninjau keperluan ini, kursus yang diambil oleh seseorang pemimpin sekolah itu akan lebih terserlah maknanya dalam usaha membangunkan organisasi.

Pembangunan organisasi adalah program berasaskan pendidikan yang direka-bentuk untuk membangunkan nilai, tingkah laku, norma dan praktis pengurusan yang akan menghasilkan iklim organisasi yang sihat serta menyumbang kepada tingkah laku yang berorientasikan prestasi (Mc Lean 2009). Pembangunan organisasi ini perlu berpotensi membangunkan organisasi, menggalakkan pengetahuan, kecekapan, keberhasilan, kepuasan, perhubungan atau hasil yang menguntungkan organisasi, komuniti, bangsa, negara dan manusia sejagat. Pembangunan organisasi ini dipacu oleh nilai kemanusiaan. Laporan kes merujuk perkongsian pengalaman seorang pengetua di Bentong, (2010) menyatakan, walaupun PrOD sangat baik khususnya terhadap keberkesanan peribadi, namun ia adalah sangat mencabar dan rumit diterjemahkan untuk diperkembangkan kepada rakan sepasukan. Sekiranya elemen-elemen yang khusus yang membantu membangunkan organisasi dapat dikenal-pasti, maklumat ini membantu menterjemahkan pembangunan organisasi dengan lebih objektif.

Pembangunan organisasi tidak diperincikan peraturannya kecuali melalui etika yang dibangunkan oleh sesuatu organisasi profesional. Kesannya, sesiapa juga boleh mempraktikkan apa-apa yang dilabelkan sebagai pembangunan organisasi melalui kefahaman masing-masing tanpa sesuatu justifikasi yang tepat. Apabila sesuatu cabaran dihadapi, organisasi menghadapi cabaran itu dengan alat penambah baik yang sangat kecil perspektifnya serta menggunakan satu cara yang terbiasa atau terkini untuk semua situasi berbeza yang tidak membawa kepada penyelesaian apatah lagi peningkatan pencapaian (Mc Lean 2009). Kekeliruan pemahaman dan amalan pembangunan organisasi ini menjadi kritikal terhadap kejayaan dan etika amalan pembangunan organisasi. Pola pembangunan organisasi bagi sekolah yang cemerlang boleh membantu mengungkai kekeliruan ini dalam konteks sekolah di Malaysia.

Memandangkan PrOD 2011 telah mula dilaksanakan selama setahun, pengkaji berpandangan, adalah baik sekiranya keperluan elemen pembangunan organisasi dan amalan PrOD ini dilihat secara empirikal dan khusus melalui kajian. Kajian mengkaji implikasi PrOD dalam membantu pembangunan organisasi sekolah.

Kajian ini diharap dapat menyatakan implikasi PrOD dalam membantu aspek kepimpinan, pengurusan dan kemenjadian murid dalam pembangunan organisasi sekolah. Kajian juga diharap dapat memberi maklumat tentang sokongan lain yang diperlukan oleh pemimpin sekolah dalam membangunkan organisasi sekolah. Kefahaman terhadap pola pembangunan organisasi yang didapati daripada kajian juga diharap dapat menjawab ketidakjelasan pemahaman di antara pemimpin dan warga organisasi sekolah agar pembangunan organisasi akan dapat diterjemahkan dengan lebih berkesan dan memberi makna kepada warga organisasi sekolah khususnya para murid.

1.4 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengkaji implikasi PrOD dalam membantu pembangunan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran-pembelajaran dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah ke arah melonjakkan kecemerlangan daripada band 3 atau 4 ke band 1 atau 2. Kajian ini adalah pemula terhadap penandarasan sebelum PrOD dilaksanakan sepenuhnya di seluruh Malaysia.

1.4.1 Objektif Kajian

Oleh itu, objektif kajian adalah untuk;

- 1- Mengenal pasti elemen pembangunan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran.
- 2- Menyediakan profil KOKeM sekolah sebagai asas dalam membangunkan organisasi sekolah.
- 3- Mengkaji implikasi PrOD dalam membantu pembangunan organisasi sekolah dalam melonjakkan prestasi sekolah ke arah kecemerlangan.
- 4- Mengkaji corak pembangunan organisasi sekolah PrOD daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran serta hubungannyadengan peningkatan prestasi murid.

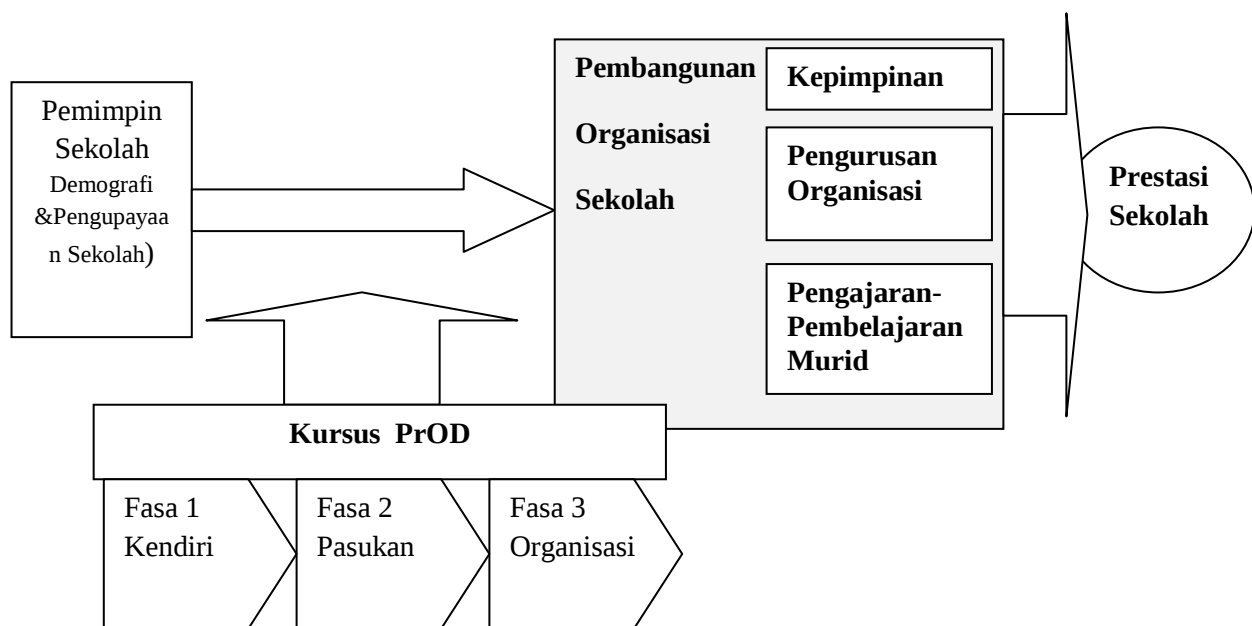
1.4.2 Persoalan Kajian

Kajian bertujuan untuk menjawab persoalan kajian yang berikut;

- 1- Apakah tahap aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran dalam pembangunan organisasi sekolah?
- 2- Adakah profil KOKeM sekolah yang disediakan membantu sebagai asas dalam membimbing dan membangunkan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran dalam pembangunan organisasi sekolah?
- 3- Adakah PrOD yang dilaksanakan di sekolah, membantu pembangunan organisasi sekolah dalam melonjakkan kecemerlangan sekolah?
- 4- Apakah implikasi PrOD terhadap nilai tambah tahap kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran sekolah pembangunan organisasi sekolah?
- 5- Apakah corak pembangunan kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran pembangunan organisasi sekolah PrOD dan hubungannya dengan peningkatan prestasi sekolah?

1.5 KERANGKA KONSEP KAJIAN

Kerangka konseptual kajian diadaptasi daripada kerangka konsep PrOD dan SKPM. Kursus PrOD yang diberi dalam tiga fasa (Fasa 1 hingga 3) berfokus kepada pembangunan sendiri, pasukan dan organisasi melalui pengurusan kepimpinan dan budaya kolaboratif bagi melakukan perubahan yang terancang ke arah meningkatkan prestasi sekolah. Di samping itu, kerangka kajian mengadaptasi aspek penilaian dalam SKPM, bagi melihat prestasi sekolah dalam tiga aspek yang berfokus kepada kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran pembelajaran sebagai indikator kepada pembangunan organisasi. Rajah 1 menunjukkan kerangka konsep kajian.



Rajah 1 Kerangka Konseptual Kajian (PrOD 2012; SKPM 2010; Amin 2008)

Bergantung kepada demografi sekolah, setiap sekolah mempunyai sumber pengupayaan yang berbeza keupayaan, pengalaman dan pengetahuan sedia ada serta persekitaran sekolah yang tersendiri. Kesemua ini menyumbang kepada pembangunan sesebuah sekolah. Oleh itu, dengan berfokus kepada tiga aspek pembangunan organisasi yang terpenting iaitu kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran, kajian mengkaji sama ada PrOD

yang diberikan dalam tiga fasa dan dilaksanakan di sekolah, melalui penggabungan kepada demografi sedia ada sekolah, membantu pembangunan organisasi sekolah.

Kepimpinan dan **pengurusan** dipilih kerana dua aspek ini merupakan asas kepada kejayaan sesebuah organisasi, manakala **pengajaran dan pembelajaran** adalah peranan dan proses utama sekolah bagi kemenjadian murid. Berasaskan kerangka, kajian melihat sejauh mana implikasi PrOD yang diberikan, membantu dalam membangunkan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran pembelajaran untuk meningkatkan prestasi sekolah.

1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian dilihat mempunyai kepentingan dalam menyediakan Profil KOKeM Sekolah daripada segi kepemimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran sebagai asas bimbingan membangunkan organisasi sekolah. Kajian juga penting dalam mengenal pasti aspek keperluan kompetensi kepimpinan sekolah. Berasaskan profil sekolah, kekurangan dan kekuatan kepemimpinan pengurusan sekolah dapat disedari dan hal ini memberi ruang untuk digunakan sebagai salah satu sumber membangunkan organisasi sekolah.

Kajian juga berkepentingan dalam menyumbang kepada sistem pendidikan khususnya pembangunan organisasi sekolah melalui PrOD. Pembangunan organisasi sekolah melalui PrOD membantu meningkatkan prestasi sekolah daripada band 3 atau 4 kepada sekurang-kurangnya band 2. Fokus elemen pembangunan dalam kepimpinan, pengurusan serta pengajaran dan pembelajaran turut dapat dikenal pasti melalui kajian ini untuk diberi penekanan khusus bagi program-program kepimpinan masa hadapan.

1.7 BATASAN KAJIAN

Kajian dibatasi kepada 60 buah sekolah di negeri Pahang yang dipilih merujuk band 3 dan 4 serta daerah berdasarkan perbincangan dengan pihak Jabatan Pendidikan Negeri Pahang. Kajian juga dibatasi oleh demografi sekolah dan demografi sampel **pengetua atau guru besar** dan guru sekolah terlibat. Kajian dibatasi oleh julat masa kajian dan peruntukan kewangan. Oleh itu

dapatan kajian adalah berdasarkan kepada batasan kajian dan boleh di generalisasi kepada sekolah lain yang mempunyai ciri-ciri serupa.

1.8 DEFINISI PEMBOLEH UBAH KAJIAN

Merujuk Amin (2008), SKPM (2010), Mintzberg (2009), Starratt (2011) dan Zemelman et al. (2005) definisi pembolehubah adalah seperti di bawah:

- i- **Pembangunan organisasi** adalah suatu proses melakukan perubahan organisasi secara sistematik dan berfokus kepada tahap organisasi merujuk aspek pengurusan, kepimpinan dan pengajaran dan pembelajaran dengan tujuan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi.
- ii- **Pengajaran dan pembelajaran** meliputi proses dan penyampaian guru berdasarkan perancangan, sumber pendidikan, kaedah, kemahiran pedagogi dan penilaian yang diaplikasikan serta penerimaan murid melalui penguasaan, penglibatan dan hasil kerja.
- iii- **Kepimpinan** adalah daya usaha dan tingkah laku mempengaruhi dan menggerakkan ahli-ahli ke arah hala tuju yang ditetapkan berdasarkan kepada perancangan, kemahiran komunikasi, gaya kepimpinan dan kemahiran membuat keputusan.
- iv- **Pengurusan organisasi** meliputi pengurusan sumber manusia, prasarana, kewangan, data dan maklumat, iklim sekolah yang kondusif dan menjalinkan permuafakatan.

1.9 RUMUSAN

Bab 1 merumuskan bahawa tujuan kajian adalah untuk mengkaji pembangunan organisasi sekolah dan peranan PrOD dalam membangunkan organisasi sekolah. Oleh itu, implikasi PrOD terhadap pembangunan sekolah khususnya kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran dapat membantu sistem khususnya barisan pemimpin pertengahan sistem dalam membangunkan organisasi sekolah menuju ke arah kecemerlangan pendidikan.

BAB 2

PROGRAM PEMBANGUNAN ORGANISASI (PrOD)

2.1 PENGENALAN

Sekolah hari ini memerlukan kehadiran pemimpin yang boleh memimpin bukan sahaja melihat perjalanan operasi di hadapannya, malah sentiasa juga melihat matlamat yang lebih jauh dan lebih besar. Trend kepimpinan perlu berubah supaya matlamat organisasinya mengikut keperluan dasar dan perkembangan terkini dalam pendidikan di dalam dan di luar negara. Selaras dengan Anjakan 6 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013), bagi mengupayakan Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan, PrOD yang memfokuskan keperluan sekolah dalam usaha membangunkan organisasi sekolah telah dilaksanakan. PrOD turut mengupayakan barisan pemimpin sistem di peringkat daerah bagi meningkatkan pembangunan organisasi sekolah dalam usaha menambahbaik prestasi sekolah ke arah kecemerlangan.

2.2 PEMBANGUNAN ORGANISASI (PO)

Pembangunan organisasi adalah program berasaskan pendidikan yang direka-bentuk untuk membangunkan nilai, tingkah laku, norma dan praktis pengurusan yang akan menghasilkan iklim organisasi yang sihat serta menyumbang kepada tingkah laku yang berorientasikan prestasi (McLean 2009). Pembangunan organisasi ialah proses atau aktiviti yang berasaskan sains tingkah laku yang berpotensi membangunkan organisasi, menggalakkan pengetahuan, kemahiran, kecekapan, produktiviti, kepuasan hati, pendapatan, perhubungan atau hasil yang diharapkan samada secara peribadi atau kumpulan untuk keuntungan organisasi, komuniti, bangsa, negara dan manusia seagat. Beckhard (1969) mendefinisikan PO sebagai usaha yang

terancang, peluasan organisasi dan diurus daripada atas bagi meningkatkan kecekapan dan kesehajteraan organisasi melalui intervensi terancang dalam proses organisasi menggunakan pengetahuan sains tingkah laku (McLean 2005). Cummings dan Worley (2005) menyatakan PO sebagai satu aplikasi meluas suatu sistem yang melibatkan pemindahan pengetahuan sains tingkah laku kepada pembangunan terancang, penambahbaikan dan pelaksanaan strategi pembangunan. Egan (2002), menggunakan proses pengelasan kad berasaskan 27 definisi PO mendapati terdapat 10 pembolehubah yang bersandar dalam PO iaitu:

- Menambahbaik organisasi;
- Melibatkan perubahan budaya organisasi;
- Menggalakkan persaingan dan keuntungan;
- Memastikan kesehajteraan organisasi dan para pekerja;
- Memudahkan pembelajaran dan pembangunan;
- Meningkatkan penyelesaian masalah;
- Meningkatkan kecekapan;
- Merangsang dan/atau mengurus perubahan;
- Memperkuatkan sistem dan proses penambahbaikan; dan
- Menyokong adaptasi kepada perubahan.

Walaupun pembangunan organisasi tidak diperincikan peraturannya, namun daripada definisi yang dibincangkan, disimpulkan pembangunan organisasi berfokus ke arah penambahbaikan bagi menggalakkan pengurusan dan kecekapan yang menyokong perubahan yang perlu dihadapi dengan bermakna.

2.3 LATAR BELAKANG PrOD

PrOD adalah program pembangunan organisasi sekolah yang memfokuskan kepada perkembangan organisasi sekolah dalam memacu sekolah secara teratur dan menyeluruh. Pembangunan Organisasi (PO) merupakan proses melaksanakan perubahan organisasi secara sistematik dan perubahan yang dirancang yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi dengan memberikan fokus utama kepada tahap organisasi dan hubung kaitnya dengan individu (Amin, 2008). Tindakan berkesan hanya dapat direncanakan dan digerakkan sekiranya tenaga kerja profesional responsif terhadap fenomena, cabaran dan harapan baharu. Fullan dalam Buku

Perunding Kanan IAB (1980) menggariskan definisi PO di sekolah sebagai satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Dua tujuan PO adalah memenuhi kehendak individu (kualiti kehidupan) dan meningkatkan cara organisasi berfungsi serta hasilnya. Misi utama PO untuk sekolah adalah berkaitan dengan amalan berkesan tentang:

- mendidik murid;
- menyediakan murid untuk kehidupan, kewarganegaraan dan pasaran pekerjaan;
- menjadi tempat yang aktif dengan aktiviti-aktiviti yang berkesan dari segi kurikulum dan kokurikulum; dan
- menyediakan ganjaran dan pengiktirafan untuk guru-guru yang terlibat dengan pengajaran dan pembelajaran(PdP) murid.

Model PO yang dibangunkan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) menggariskan dengan jelas bagaimana pemimpin boleh membangunkan organisasi masing-masing dengan terlebih dahulu memahami konsep imperatif moral sebagai pemimpin di sekolah. Berdasarkan kesedaran tersebut, pemimpin sekolah akan melakukan usaha yang terancang dan tindakan yang sesuai bagi menghasilkan tindakan yang memberi impak kuat dalam pembangunan organisasi sekolah masing-masing. Menurut Koldakar (2009), PO mestilah diterajui oleh pemimpin atasan yang menguruskan organisasi dan pengurusan perubahan secara sistematik yang dirancang yang mengutamakan qualiti kerja untuk mewujudkan Organisasi Pembelajaran. Oleh itu, PrOD melibatkan Pegawai Pendidikan Negeri (JPN) dan Pegawai Pendidikan Daerah (PPD), Pengetua, Guru Besar dan Guru Penolong Kanan sekolah akan datang bersama dengan Guru Penolong Kanan untuk bengkel dan kursus PrOD. Mereka akan membangunkan kepimpinan secara kontekstual sesuai dengan pekerjaan seharian mereka (Amin, 2008).

Perunding Kanan IAB dan Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan telah menghasilkan Model Program Melonjakkan Kecemerlangan Sekolah Melalui Pembangunan Organisasi (PrOD) pada tahun 2008. Kursus PrOD menggunakan pendekatan andragogi dengan mengaplikasikan pelbagai aktiviti yang melibatkan penyertaan aktif pemimpin sekolah yang membolehkan mereka berkongsi pengalaman pembelajaran (*experiential learning*) dan refleksi sendiri (Khair dalam buku Perunding Kanan IAB, 2008). PrOD mengutamakan pembangunan

profesional berterusan yang menjadi tanggungjawab pemimpin sekolah itu sendiri. Perkongsian PrOD berasaskan *workplace initiatives* (yang tidak terpisah dengan pekerjaan seharian pemimpin sekolah) dalam proses pelaksanaan pembangunan organisasi dan pemimpin sekolah berkenaan berjaya mengurus perubahan dalam usaha peningkatan prestasi sekolah melalui pembangunan kepimpinan yang berkesan. (Amin, 2008).

2.3 MODEL PrOD

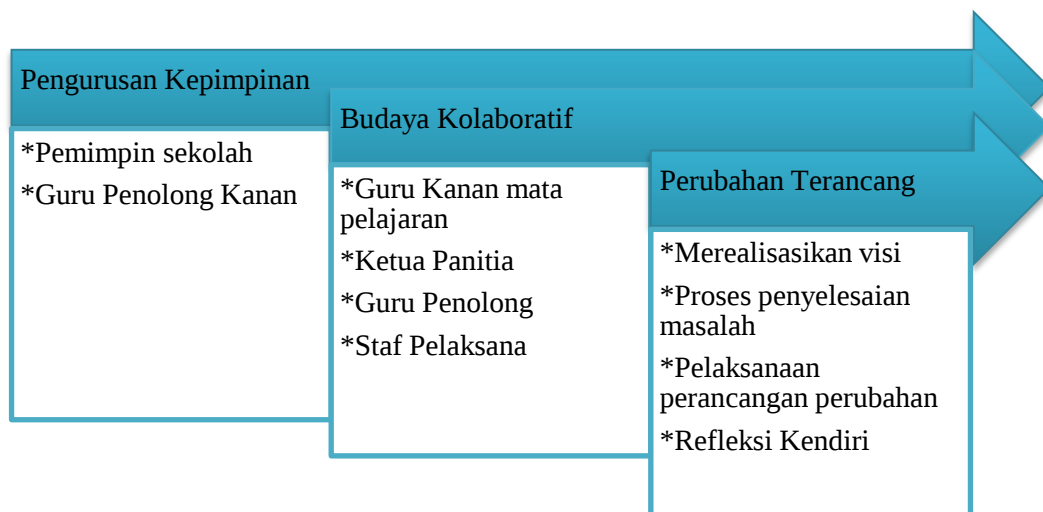
Rajah 2 adalah model asal pelaksanaan PrOD yang dibangunkan oleh Konsultan Kanan IAB. Model ini menunjukkan terdapat tiga fasa dan setiap fasa dilaksanakan dalam dua pendekatan iaitu bimbingan dan tindakan berdasarkan pelan tindakan sekolah PrOD yang disediakan semasa bimbingan setiap fasa.



Rajah 2 Model Asal Pelaksanaan PrOD Konsultan Kanan IAB

Oleh kerana pelaksanaan PrOD 2008 yang melibatkan banyak pengisian, kelihatan agak kompleks, usaha memudahkan dan menambahbaik pelaksanaan PrOD telah dilakukan dengan mengintergrasi dan menggabung jalinan pengisian pelaksanaan PrOD 2008. Pada 2010, Jabatan Pentaksiran Pemimpin Sekolah telah memperkenalkan Model Strategik PrOD yang memberi fokus kepada Pengurusan Kepimpinan, Budaya Kolaboratif dan Perubahan Terancang untuk peningkatan prestasi sekolah sebagaimana yang diilustrasikan dalam Rajah 3.

Model Strategik PrOD menyatakan dengan jelas fokus kepada pengurusan dan kepimpinan serta warga organisasi dalam budaya kerja sepadan secara kolaboratif, perubahan yang dirancang selaras dengan visi akan dapat dilaksanakan dan dicapai. Usaha ini memerlukan kesediaan warga organisasi melakukan refleksi sendiri bagi memahami keperluan yang perlu diisi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam perubahan terancang ke arah pembangunan organisasi.

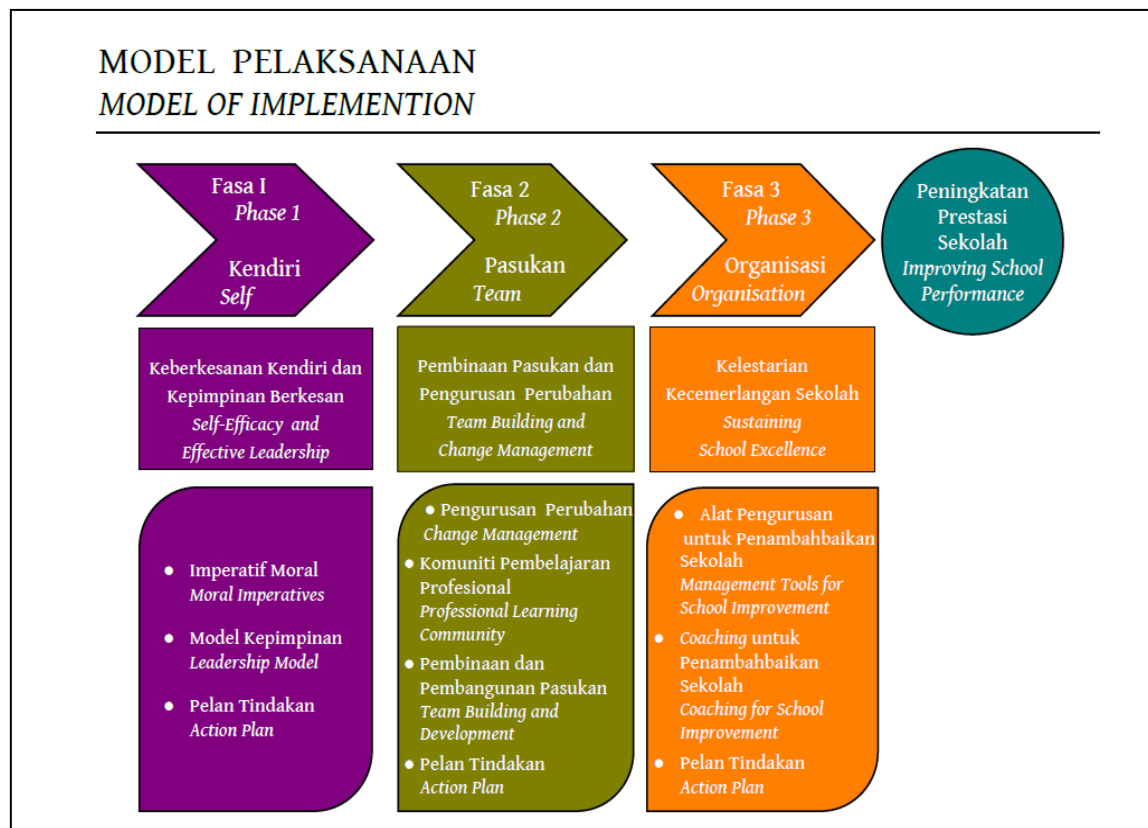


Rajah 3 Model Strategik PrOD

2.4 MODUS OPERAN PrOD

Berasaskan model strategik PrOD, pemurnian model asal pelaksanaan PrOD 2008 telah dilaksanakan. Rajah 4 menunjukkan model pelaksanaan PrOD 2011. Model pelaksanaan PrOD

2011 melibatkan kursus secara bersemuka, pelaksanaan program PrOD di sekolah, perkongsian dan bimbingan yang dilaksanakan dalam tiga fasa.



Rajah 4 Model Pelaksanaan PrOD 2011

Kursus PrOD melalui tiga fasa. Pemimpin yang datang berkursus PrOD adalah pemimpin dari sekolah band tiga dan band empat. Nama peserta dicalonkan oleh Sektor Jaminan Kualiti, Jabatan Pendidikan Negeri dan juga dari Pejabat Pendidikan Daerah. Setiap sekolah diwakili oleh Guru Besar atau Pengetua beserta Guru Penolong Kanan. Ini adalah untuk mengaplikasi pemantapan pengurusan dan kepimpinan di sekolah mereka.

Kursus fasa satu PrOD adalah selama 16 jam. Selepas itu pemimpin sekolah akan datang selepas lima atau enam bulan kemudian menghadirkan diri untuk fasa dua. Dalam jangka masa itu, pemimpin sekolah mengaplikasikan di organisasi mereka apa yang dikongsi semasa kursus. Seterusnya proses yang serupa dilaksanakan untuk kursus fasa tiga.

Semasa kursus fasa satu, pemimpin sekolah akan didedahkan dengan refleksi sendiri dan gaya kepimpinan, manakala kursus fasa dua berfokuskan membina dan mengurus pasukan dan memaksimumkan pembelajaran dan pengajaran melalui komuniti pembelajaran profesional. Kursus fasa tiga menitikberatkan kelestarian sekolah melalui alat penambahbaikan sekolah yang menggabungkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) dan *Blue Ocean Strategy*. Selepas mengenal pasti kelemahan dan kelebihan organisasi, bimbingan untuk penambahbaikan sekolah diperkenalkan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan kepimpinan. Kesenambungan setiap fasa dimulai dengan reflektif sendiri dan gaya kepimpinan serta setelah kedua-dua ini mantap, pemimpin sekolah akan dapat membina dan mengurus pasukan untuk kecemerlangan sekolah dan diakhiri dengan kelestarian sekolah yang dapat dari keberkesanan sendiri dan kemantapan kerja sepasukan. Ketiga-tiga fasa tersebut mengambil masa selama setahun setengah supaya penghayatan dan penambahbaikan dapat dijalankan di organisasi dan tidak dilakukan secara tergesa-gesa.

2.5 RUMUSAN

Bab 2 menceritakan tentang PrOD. Pemahaman terhadap PrOD memberi penjelasan dan justifikasi terhadap pelaksanaan PrOD dan perkaitannya dengan pembangunan organisasi sekolah.

BAB 3

METADOLOGI KAJIAN

3.1 PENGENALAN

Kajian dijalankan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif berasaskan kaedah tinjauan. Menurut Creswell (2009), gabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif memberi ruang untuk sesuatu perkara itu dikaji dan diperjelaskan. Kajian melibatkan 60 buah sekolah di seluruh daerah negeri Pahang, iaitu 30 sekolah rendah dan 30 sekolah menengah. Anggaran julat masa bagi kajian Implikasi PrOD adalah 27 bulan bermula tahun 2012 hingga 2014.

3.2 REKA BENTUK KAJIAN

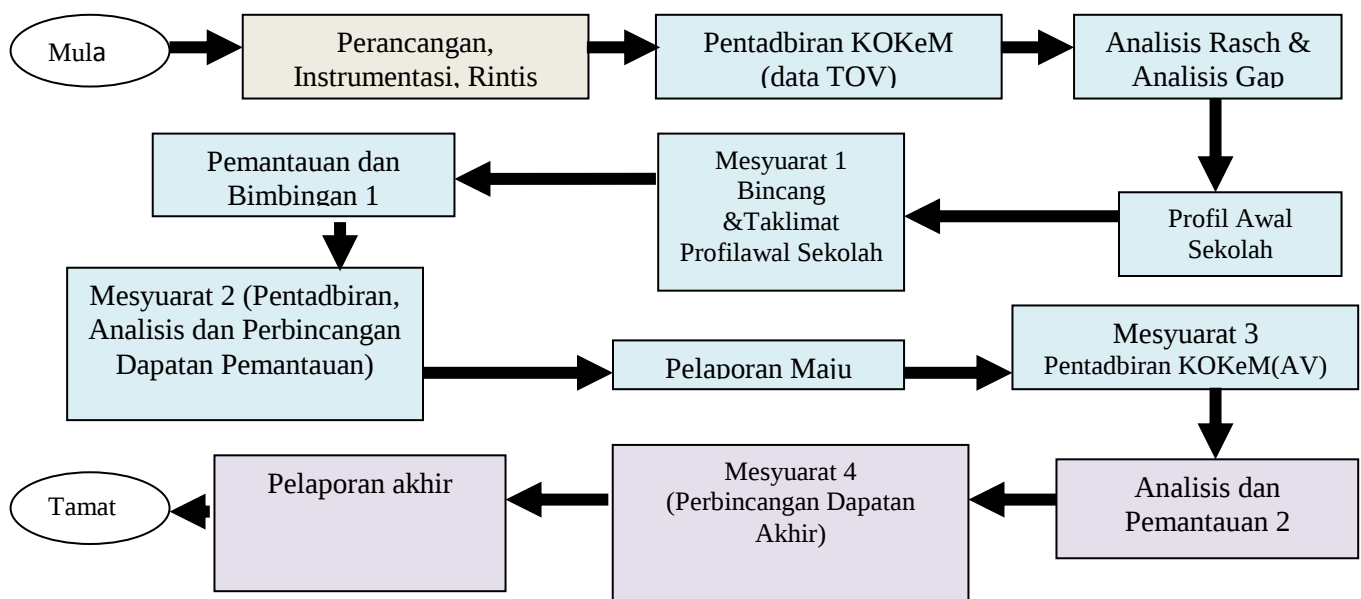
Kajian terbahagi kepada tiga peringkat yang dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Peringkat pertama iaitu peringkat perancangan melibatkan pemilihan sekolah merujuk band 3 dan 4 oleh negeri bersama IAB dan pembangunan Instrumen Penilaian KOKeM (Soal selidik Penilaian Kepimpinan, Pengurusan Organisasi dan Kemenjadian Murid) bagi melihat prestasi awal dan akhir sekolah dan rintis Soal selidik KOKeM.

Pada peringkat kedua iaitu peringkat pelaksanaan, pentadbiran dan pengumpulan data '*take off value*' TOV dan '*achieved value*' AV dikumpulkan dengan bantuan pegawai pendidikan daerah menggunakan Instrumen Penilaian KoKeM. Data TOV dikumpul bagi dianalisis dalam menyediakan profil sekolah. Pemantauan dan bimbingan turut dilakukan di samping analisis data dan mesyuarat serta perbincangan. Di samping itu, melalui pemantauan ke sekolah, tahap elemen kepimpinan, pengurusan dan pengajaran dan pembelajaran dalam organisasi sekolah ditentukan keselarasannya dengan profil Penilaian KOKeM sekolah. Amalan PrOD di sekolah

juga diperhatikan oleh penyelidik melalui lawatan ke sekolah menggunakan Senarai semak PrOD.

Pada peringkat ketiga iaitu peringkat penganalisan dan pelaporan, analisis perbandingan data AV dengan TOV serta data pemantauan dilakukan diikuti oleh perbincangan serta penulisan pelaporan akhir.

Rajah 5 menunjukkan aliran perjalanan kajian yang dimulakan dengan perancangan kajian dan diakhiri dengan pelaporan akhir.



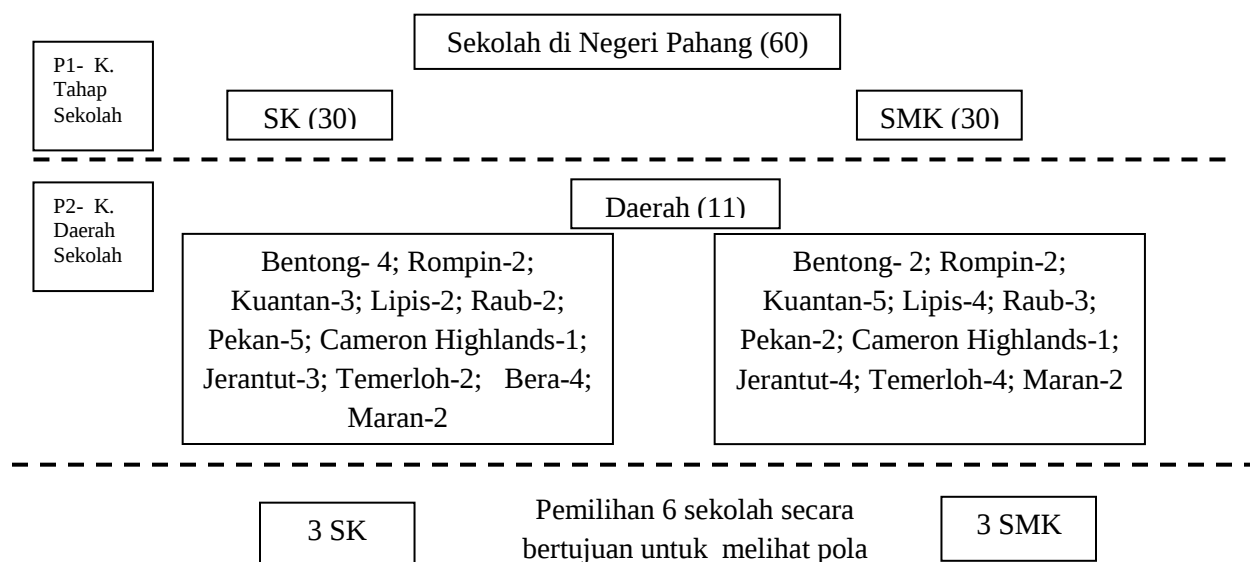
Rajah 5 Aliran Perjalanan Kajian

3.3 SAMPEL

Pemilihan sampel adalah berdasarkan kepada sekolah yang dipilih secara rawak berkelompok berperingkat. Dianggarkan 600 sampel yang merangkumi 60 sekolah terlibat dalam kajian ini. Bagi dapatan kuantitatif, setiap sekolah akan melibatkan anggaran 10 sampel. Hal ini adalah bagi mendapatkan pandangan yang lebih menyeluruh daripada beberapa lapisan guru iaitu guru

penolong, guru kanan, guru khas dan barisan pentadbir termasuk pengetua di samping mengtriangulasikan dapatan kajian. Rajah 6 menunjukkan pensampelan kajian.

Di samping itu, data kualitatif pula melibatkan enam buah sekolah (10%) daripada kumpulan sampel kuantitatif yang dipilih secara bertujuan. Sekolah dipilih berdasarkan ciri-ciri amalan PrOD yang ketara dilihat di sekolah tersebut. Data kualitatif didapati melalui pemantauan, perbincangan dan temu bual dengan barisan guru dan pentadbir sekolah, bagi melihat pelaksanaan PrOD dan aspek pembangunan organisasi yang paling ketara di sekolah. Ini adalah bagi mengkaji pola pembangunan organisasi sekolah PrOD dan bagaimana amalan elemen PrOD digabungkan ke dalam elemen pembangunan organisasi sekolah.



Rajah 6 Pensampelan Kajian

Walaupun PrOD melibatkan sekolah band 3 dan 4 namun terdapat enam buah sekolah yang terpilih tidak mematuhi perkara ini. Terdapat dua (2) SK pada band 2, 20 SK pada band 3 dan 8 SK pada band 4, manakala 11 SMK pada band 3, 14 SMK pada band 4 dan 4 SMK pada band 5. Oleh sebab senarai nama sekolah yang terlibat diberi oleh negeri, justifikasi pemilihan yang diberi adalah kerana SK (band 2) terlibat diperhatikan belum stabil dan memerlukan bimbingan

dalam membangunkan organisasi manakala SMK (band 5) terlibat diperhatikan berpotensi untuk dilonjakkan ke band yang jauh lebih baik.

3.4 INSTRUMEN

Terdapat tiga jenis instrumen yang digunapakai dalam kajian ini. Instrumen dibangunkan dengan mengadaptasikan pelbagai sumber (Aiken & Groth-Marnat 2006; SKPM 2010; Amin 2008; Abd Ghafar 2011; Collin 2002; Maxwell 2006; Warrick 2005).

Jadual 1 Instrumen Kajian

Pembolehubah diukur	Instrumen	Kaedah
Pembangunan Organisasi	Instrumen Penilaian KOKeM	Tinjauan awal dan akhir (TOV & AV) sekolah
	Senarai semak Pemantauan	Analisis Dokumen/Pemerhatian/ Temu bual
	Protokol Temu bual	Temu bual/Bincang
Perlaksanaan PrOD di sekolah	Senarai semak Pemantauan	Analisis Dokumen Laporan PrOD/ Pemerhatian/Temu bual
	Protokol Temu bual	Temu bual/Bincang

Jadual 1 menunjukkan instrumen yang diguna pakai dan kaedah yang digunakan bagi menjawab persoalan kajian.

Instrumen Penilaian KOKeM adalah soal selidik yang dibangunkan berasaskan SKPM 2010. Instrumen ini terlebih dahulu dirintis untuk dilihat ciri-ciri psiko-metriknya di samping dirujuk pakar sebelum diguna pakai.

Jadual 2 menunjukkan elemen yang terdapat dalam aspek-aspek pembangunan organisasi yang dikaji. Analisis Rasch menunjukkan, kebolehpercayaan dan kesahan instrumen adalah diterima dengan indeks kebolehpercayaan melebihi 0.75 bagi setiap aspek pembangunan organisasi dan indeks kesepadanan item adalah mematuhi julat yang diterima iaitu 0.5-1.5 bagi setiap item.

Jadual 2 Aspek dalam Instrumen Penilaian KOKeM

Aspek Kepimpinan dan Hala Tuju		Aspek Pengurusan Organisasi		Aspek Pengajaran dan Pembelajaran	
Elemen	n(item)	Elemen	n(item)	Elemen	n(item)
Gaya Kepimpinan	5	Sumber Manusia	5	Penglibatan Murid	5
Hala Tuju	3	Prasarana	5	Penguasaan Belajar Murid	5
Kemahiran (K)	4	Sumber	5	Hasil Kerja Murid	5
Membuat Keputusan		Pend/Teknologi		Persediaan Guru	4
K. Merancang	4	Data Maklumat	5	Penyampaian Guru	5
K. Komunikasi	5	Kewangan	4	K. Komunikasi Guru	5
K. Motivasi	5	Iklim	4	Penggunaan Sumber	5
Kepimpinan	5	Pemuafakatan	3	Penilaian	5
Instruksional		Strategik		Teknik Penyoalan	4
Perkongsian	5			Penguasaan Isi Kandungan	5
Kepimpinan				Urus Kelas	3
				Amalan Profesional	3

3.5 PELAKSANAAN KAJIAN

Kajian PrOD dilaksanakan bermula Februari 2012 sehingga April 2014. Ini adalah kerana pencapaian sekolah melibatkan peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR), Peperiksaan Menengah Rendah (PMR) dan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Pencapaian peperiksaan tersebut perlu diketahui bagi menentukan peningkatan prestasi sekolah.

3.5.1 Carta Gant

Merujuk kepada carta gant (Jadual 3), terdapat tiga peringkat kajian iaitu peringkat perancangan (5 bulan), peringkat pelaksanaan kajian (16 bulan) dan peringkat penganalisisan dan pelaporan (6 bulan).

Jadual 3 Carta Gant Pelaksanaan Kajian

Feb2012	Mac /Mei 2012	Jun 2012 - Disember 2012		Januari 2013 - September 2013	Oktober r2013 - April 2014
Perancangan		Pelaksanaan (termasuk pengumpulan dan penganalisisan data)			Pelaporan
Persediaan Inst,	Kursus	Analisis gap/	Pemantauan/B	Mesyuarat 3/Kursus	Analisis
Rintis Inst. /	Fasa 1	Kursus Fasa 2	imbingan/	Fasa 3/ Pemantauan	keseluruhan/
Mesyuarat awal	Kumpul	/Pemantauan	Laporan Maju/	PPD/Analisis/	Mesyuarat 4/
	TOV	PPD/ Mesyuarat 1	Mesyuarat 2	Kumpul AV/	Laporan akhir

3.5.2 Tatacara Pelaksanaan Kajian dan Pengumpulan Data

Pada peringkat perancangan, penulisan kertas usul kajian, rangka rancangan perjalanan kajian, penyediaan instrumen dan uji-rintis dilakukan. Pada peringkat pelaksanaan, pentadbiran dan pengumpulan data TOV dan AV dilakukan dengan bantuan pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) menggunakan Soal selidik KoKeM. Setiap sekolah akan melibatkan 10 unit analisis bagi memberikan satu penilaian mewakili profil pembangunan organisasi sesebuah sekolah tersebut. Data akan dikumpulkan oleh pegawai di Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) untuk dihantar kepada kumpulan penyelidik IAB.

Setelah data dikumpulkan dan dilihat kebolehpercayaan dan kesahannya, (Indeks kebolehpercayaan >0.75 ; indeks kesepadanan dalam julat 0.5 hingga 1.5), analisis TOV dilakukan bagi menghasilkan profil awal sekolah. Berdasarkan profil awal sekolah, kumpulan penyelidik mengenal pasti keperluan dan kekuatan aspek pembangunan organisasi sekolah.

Senarai semak digunakan semasa pemantauan bagi melihat pelaksanaan PrOD di sekolah dan mentriangulasi profil awal sekolah. Pengumpulan data kuantitatif dan pelaporan dapatan pemerhatian, senarai semak pemantauan dan analisis dokumen digunakan bagi mengkaji pembangunan organisasi, pelaksanaan dan amalan PrOD di sekolah. Setelah kursus PrOD fasa 3 selesai diikuti, Instrumen Penilaian KOKeM akan ditadbirkan sekali lagi bagi mengumpul data AV. Modus pengumpulan data AV adalah sama seperti data TOV. Setelah data AV dikumpulkan, analisis dilakukan.

Berdasarkan analisis gap antara TOV dan AV pembangunan organisasi sekolah, nilai tambah didapati bagi melihat implikasi PrOD terhadap pembangunan organisasi daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran pembelajaran di sekolah (Rajah 7). Sekolah-sekolah yang menunjukkan variasi maksimum dalam melaksanakan PrOD akan dikaji bagi mengenal pasti pola pembangunan organisasi sekolah PrOD secara kualitatif.

Setelah itu, peringkat pelaporan data dimulakan dengan proses menganalisis dapatan kajian secara menyeluruh bagi menjawab persoalan kajian yang diutarakan. Hal ini diikuti dengan mesyuarat bagi membincangkan dapatan pelaksanaan PrOD dan implikasi PrOD terhadap pembangunan organisasi. Setelah itu, penulisan pelaporan akhir kajian dilakukan.

Jadual 4 Tahap Pembangunan Organisasi

Warna	Deskripsi
 merah	Julat min- 1.0 hingga 1.9 – tahap elemen sangat kritikal dan perlu perhatian sangat khusus dalam membangunkan organisasi
 kuning	Julat min- 2.0 hingga 2.9 – tahap elemen agak kritikal dan perlu perhatian khusus dalam membangunkan organisasi
 Hijau tua	Julat min- 3.0 hingga 3.9 – tahap elemen penting dan perlu perhatian dalam membangunkan organisasi
 Hijau muda	Julat min 3.6 hingga 4.0 – tahap elemen penting merupakan kekuatan organisasi dan perlu perhatian dalam membangunkan organisasi

Data kualitatif yang dikumpulkan berdasarkan analisis dokumen serta buku catatan temubual dan senarai semak pemantauan, dianalisis secara naratif dan deskriptif. Pemetaan tema yang dihasilkan atau terhasil semasa pemprosesan data. Data kualitatif digunakan untuk tujuan triangulasi dapatan kuantitatif yang didapati serta bagi melihat pola pembangunan organisasi dalam tiga aspek yang dikaji.

3.6 RUMUSAN

Bab ini menyatakan dan menghuraikan bagaimana kajian direka dan dilaksanakan di lapangan. Huraian memberi kefahaman dan gambaran yang jelas tentang pelaksanaan kajian ini.

BAB 4

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

4.1 PENGENALAN

Bab ini menghuraikan dan membincangkan dapatan yang didapati daripada kajian. Bab ini dibahagi merujuk empat objektif kajian yang dikaji bagi menjawab lima persoalan kajian yang diutarakan. Oleh itu, bab ini mempunyai tujuh sub topik termasuk pengenalan, demografi sampel, dapatan dan rumusan. Huraian dan perbincangan diharap dapat memberikan penjelasan terhadap dapatan yang diperoleh serta menampakkan implikasi kajian terhadap sistem pendidikan Malaysia khususnya pembangunan organisasi sekolah.

4.2 DEMOGRAFI KAJIAN

Seramai 491 unit analisis terlibat dalam kajian. Ini adalah kerana, terdapat beberapa sekolah yang melibatkan kurang daripada 10 orang guru sebagai unit analisis sekolah mereka. Bagaimanapun, tujuh unit analisis bagi setiap sekolah sudah mencukupi bagi mewakili penilaian daripada pelbagai tahap warga organisasi terhadap aspek pembangunan organisasi sekolah yang dikaji. Menurut Oliva (2005), pandangan daripada pelbagai tahap di sekolah seperti guru, murid dan ibu bapa adalah perlu dalam sesuatu tinjauan keperluan yang dilakukan di sekolah. Penilaian seseorang terhadap elemen pembangunan organisasi merupakan refleksi terhadap keperluan yang telah atau belum diisi oleh elemen pembangunan organisasi tersebut. Dengan kata lain, ia menggambarkan keperluan sekolah yang masih boleh diisi dan ditambahbaik. Oleh itu penglibatan unit analisis yang kurang daripada 10 orang tetapi masih melibatkan warga

organisasi pelbagai tahap, masih relevan bagi menggambarkan tahap sesuatu elemen pembangunan organisasi itu.

Taburan demografi yang dipilih secara rawak menunjukkan daerah Kuantan melibatkan bilangan sekolah yang paling banyak (8 buah sekolah) dengan lima buah SMK, diikuti oleh daerah Pekan (7 buah sekolah) dengan lima buah SK (Jadual 5). Dua buah SMK dan tiga buah SK menarik diri daripada kajian disebabkan keadaan yang tidak dapat dielakkan. Kajian melibatkan 27 SK dan 28 SMK

Jadual 5 Taburan Sekolah Kajian PrOD

Sekolah	SK	SMK	Sekolah	SK	SMK
Temerloh	1	4	Bera	4	0
Raub	2	3	Jerantut	3	3
Lipis	1	4	Bentong	4	2
Cameron Highlands	1	1	Maran	2	2
Kuantan	2	5	Pekan	5	2
Rompin	2	2	Jumlah	27	28

4.3 DAPATAN 1:

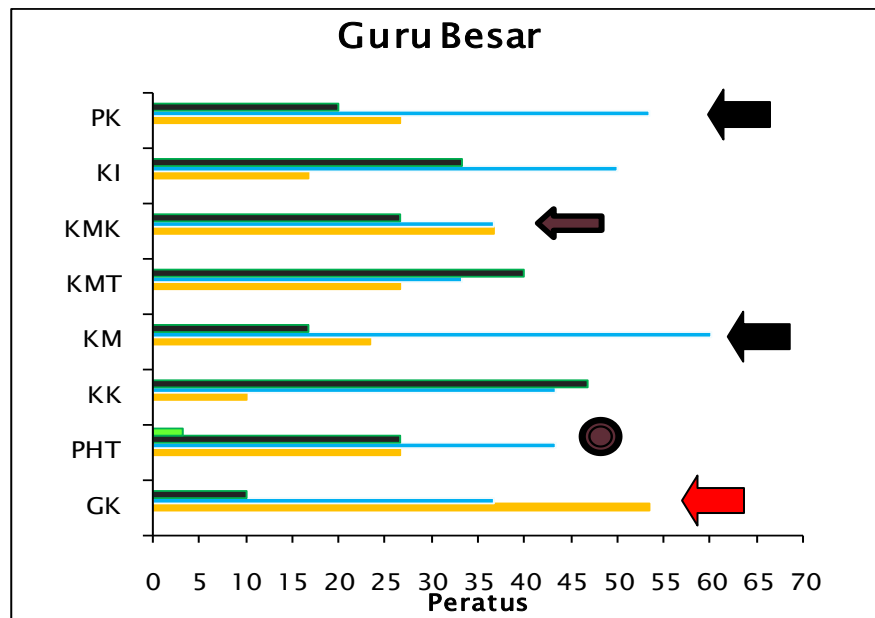
Mengenal pasti elemen pembangunan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran.

Dapatan ini bagi mengkaji tahap aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran dalam pembangunan organisasi sekolah. Tahap awal membolehkan pengenalpastian elemen pembangunan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran yang perlu dibangunkan. Dapatan dilihat merujuk peringkat sekolah dan/atau pemimpin sekolah.

4.3.1 Elemen Pembangunan Organisasi Sekolah bagi Peringkat SK dan Guru Besar

Pada peringkat SK, elemen pembangunan organisasi dikaji daripada tiga aspek iaitu aspek kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran (Rajah 8 hingga 10).

Merujuk kepada petunjuk yang dinyatakan, bagi **aspek kepimpinan**, terdapat lima elemen yang dikenal pasti mempunyai tahap yang membimbangkan dalam kalangan guru besar. Gaya kepimpinan, kemahiran membuat keputusan, kemahiran merancang dan perkongsian kepimpinan, adalah antara empat elemen yang agak kritikal dan perlu diberi perhatian untuk diperbaiki dalam usaha membangunkan organisasi (Rajah 8). Namun, yang lebih membimbangkan adalah, lebih daripada 50 peratus (kuning dan biru) daripada guru besar mempunyai tahap agak kritikal dalam penetapan hala tuju.



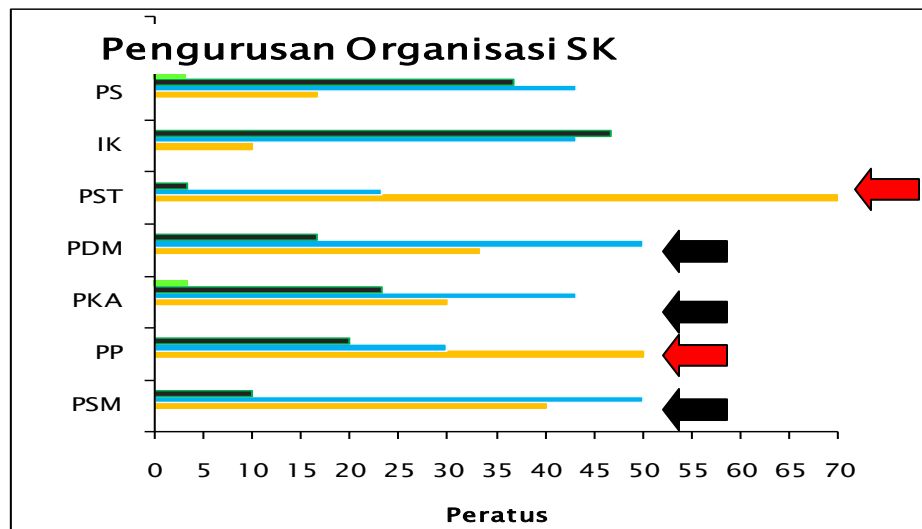
Petunjuk:

Label	GK	PHT	KK	KM	KMT	KMK	KI	PK
Deskripsi	Gaya Kepimpinan	Penetapan Hala Tuju	Kemahiran Komunikasi	Kemahiran Merancang	Kemahiran Memotivasi	Kemahiran membuat Keputusan	Kemahiran Instruksional	Perkongsian Kepimpinan
Min < 2.0	Elemen sangat kritikal - perlu perhatian sangat khusus	Min 2.0-2.4	Min 2.5-2.9	Elemen agak kritikal – perlu perhatian khusus	Min- 3.0-3.4	Min- 3.5-4.0 (kekuatan)	Elemen penting perlu perhatian	

Rajah 8 Tahap Elemen Kepimpinan Guru Besar

Persoalannya, bagaimana seseorang pemimpin hendak memimpin organisasi mereka sekiranya penetapan hala tuju masih kabur dan kurang jelas? Penekanan terhadap menetapkan hala tuju perlu diberikan kepada kumpulan pemimpin SK dalam kursus-kursus kepimpinan di masa hadapan. Sekiranya keupayaan pemimpin dalam elemen komunikasi dan memotivasi dapat ditingkatkan lagi, kemahiran tersebut boleh dikembangkan kepada gaya dan perkongsian kepimpinan untuk diaplikasikan dalam menambah baik kemahiran yang berfokus tugas spesifik seperti merancang usaha membangunkan sekolah.

Merujuk kepada petunjuk yang dinyatakan, bagi **aspek pengurusan organisasi**, terdapat lima elemen pengurusan yang dikenal pasti mempunyai tahap yang membimbangkan di SK. Elemen pengurusan sumber teknologi dan pengurusan prasarana didapati agak kritikal dan perlu perhatian khusus. Pengurusan sumber manusia, pengurusan data maklumat dan pengurusan kewangan dan aset yang mempunyai corak serupa turut menggambarkan perlu perhatian khusus untuk penambahbaikan dalam usaha membangunkan organisasi (Rajah 9).

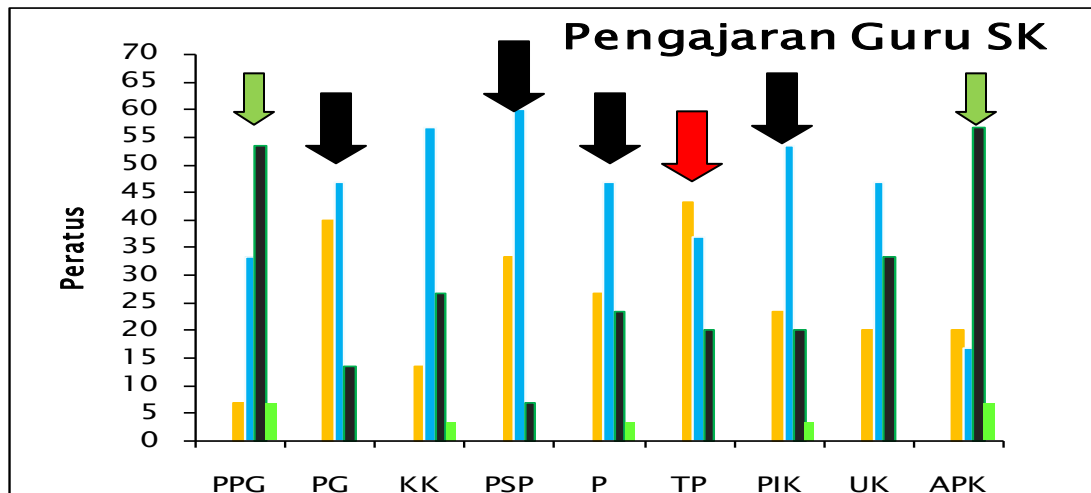


Petunjuk:

Label	PSM	PP	PKA	PDM	PST	IK	PS	
Deskripsi	Sumber maklumat	Prasarana	Kewangan & Aset	Data Maklumat	Sumber Teknologi	Iklim	Permuafakatan Strategik	
Min <2.0	Elemen sangat kritikal- perlu perhatian sangat khusus		Min 2.0-2.4 Min 2.5-2.9	Elemen agak kritikal – perlu perhatian khusus		Min-3.0-3.4	Min-3.5-4.0 (kekuatan)	Elemen penting perlu perhatian

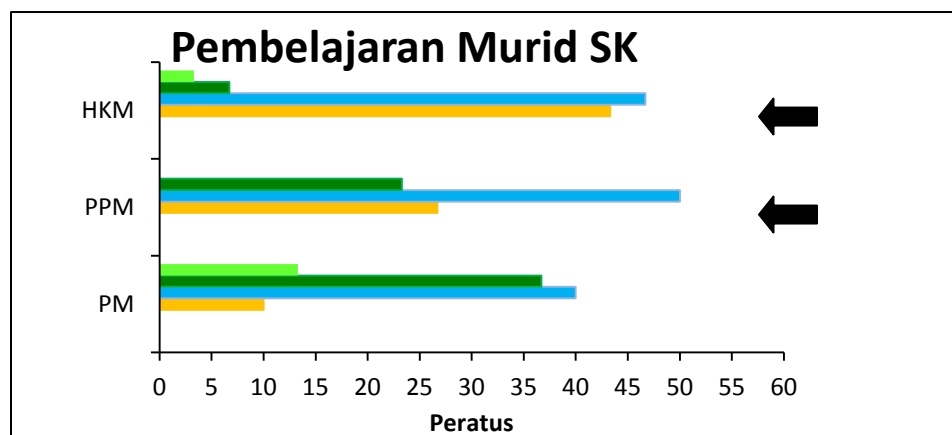
Rajah 9 Tahap Elemen Pengurusan Organisasi SK

Aspek pengajaran guru mendapati elemen perancangan dan persediaan guru serta amalan profesion keguruan yang saling berhubung adalah baik. Ini menunjukkan secara am, guru mempunyai imperatif yang baik terhadap peranan mereka sebagai pengajar.



Petunjuk:

Label & Deskripsi	PPG	PG	KK	PSP	P	TP	PIK	UK	APK
	Persediaan&Perancangan Guru	Penyampaian Guru	Kemahiran Komunikasi Guru	Penggunaan Sumber Pendidikan	Penilaian	Teknik Penyoalan	Pengetahuan Isi Kandungan	Mengurus kelas	Amalan Profesion keguruan



Petunjuk:

Label	HKM	PPM		PM		Elemen penting perlu perhatian
Deskripsi	Hasil Kerja Murid	Penguasaan Pembelajaran Murid		Penglibatan Murid		
Min <2.0 	Elemen sangat kritikal-perlu perhatian sangat khusus	Min 2.0-2.4  Min2.5-2.9 	Elemen agak kritikal –perlu perhatian khusus	Min- 3.0-3.4 	Min- 3.5-4.0 (kekuatan) 	

Rajah 10 Tahap Elemen Pengajaran-Pembelajaran SK

Namun, hal ini tidak mencukupi untuk membangunkan sesebuah organisasi. Kemahiran mengajar perlu dikuasai oleh para guru untuk membangunkan organisasi. Dapatan menunjukkan masih banyak lagi lompong yang perlu diisi dalam pengajaran guru khususnya teknik penyoalan. Kurang kemahiran teknik menyoal dilihat sebagai sesuatu yang membimbangkan kerana menurut Tilestone (2000), menyoal merupakan perangsang kepada perkembangan pemikiran. Selain teknik penyoalan, keadaan yang agak kritikal bagi empat elemen pengajaran yang lain, dilihat mempunyai pola yang hampir serupa (Rajah 10). Kekurangan dalam penyampaian guru boleh dipengaruhi oleh kekurangan kemahiran komunikasi, kekurangan pengetahuan isi kandungan serta kekurangan kemahiran dan pengetahuan penilaian. Tambahan, kekurangan ini semakin ketara dengan penggunaan sumber pendidikan yang agak kritikal. Oleh itu, perhatian yang khusus adalah perlu untuk menambahbaik kelima-lima elemen tersebut terutamanya dalam kemahiran menyoal sebagai memantapkan aspek pengajaran guru dalam pembangunan organisasi sekolah. Ini adalah kerana, kekurangan daripada aspek pengajaran guru dapat dilihat timbal balasnya dalam pembelajaran murid.

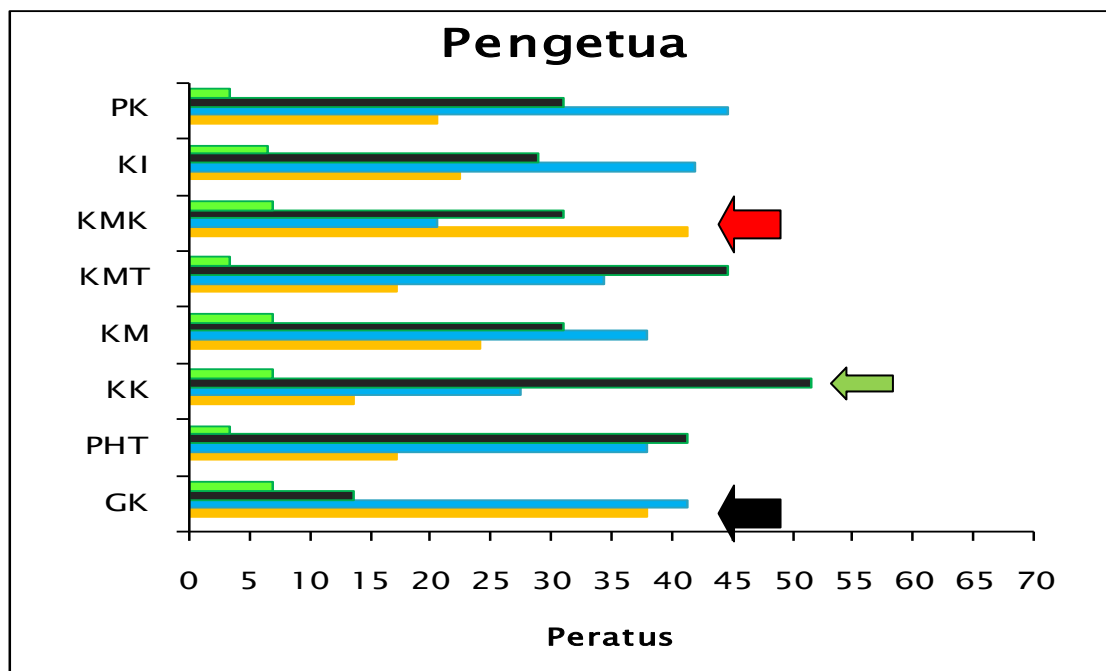
Secara am, elemen penglibatan murid dalam **aspek pembelajaran murid** SK adalah tidak membimbangkan. Namun, bagi elemen hasil kerja murid dan penguasaan pembelajaran murid, ia adalah agak kritikal (Rajah 10). Terdapat kemungkinan, kelemahan penyampaian guru menyumbang kepada keadaan ini walaupun secara imperatif, murid mahu terlibat dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang berlaku. Oleh itu, dipercayai sekiranya elemen pengajaran guru dapat diperbaiki, sedikit sebanyak ia mampu memperbaiki elemen pembelajaran murid.

4.3.2 Elemen Pembangunan Organisasi Sekolah Bagi Peringkat SMK dan Pengetua

Pada peringkat SMK, elemen pembangunan organisasi dikaji daripada tiga aspek iaitu aspek kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran (Rajah 11-13).

Merujuk kepada petunjuk yang dinyatakan, bagi **aspek kepimpinan**, terdapat dua elemen yang dikenal pasti mempunyai tahap yang membimbangkan dalam kalangan pengetua. Kemahiran membuat keputusan dan gaya kepimpinan adalah agak kritikal dan perlu diberi perhatian khusus untuk diperbaiki dalam usaha membangunkan organisasi (Rajah 11).

Keupayaan pemimpin yang baik dalam elemen komunikasi boleh dikembangkan untuk diaplikasikan kepada gaya kepimpinan dalam usaha memimpin organisasi.



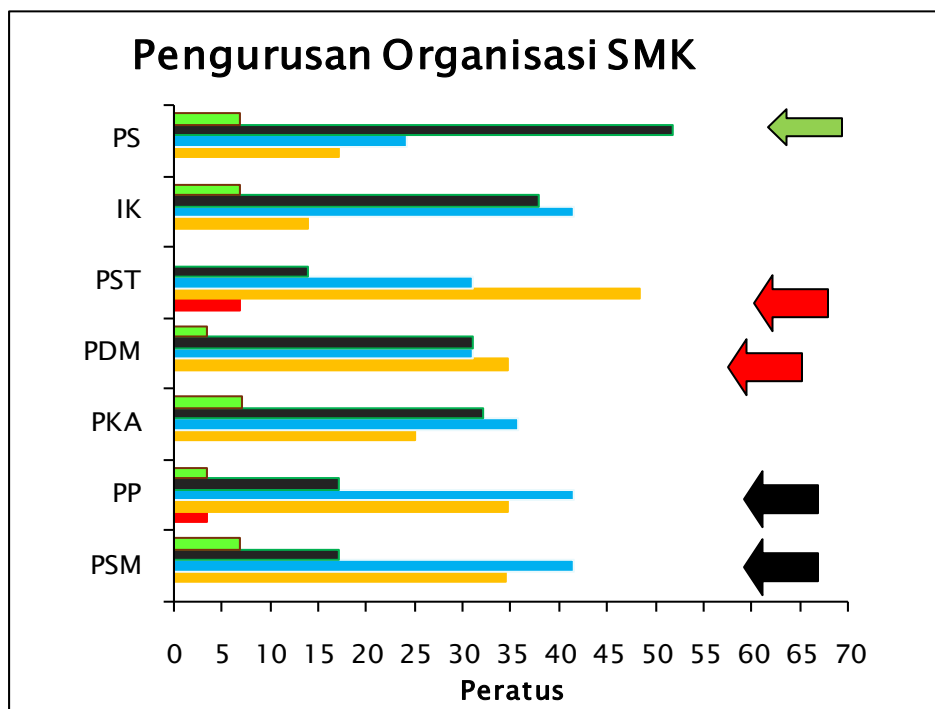
Petunjuk:

Label	GK	PHT	KK	KM	KMT	KMK	KI	PK
Deskripsi	Gaya Kepimpinan	Penetapan Hala Tuju	Kemahiran Komunikasi	Kemahiran Merancang	Kemahiran Memotivasi	Kemahiran membuat Keputusan	Kemahiran Instruksional	Perkongasian Kepimpinan
Min <2.0	Elemen sangat kritikal- perlu perhatian sangat khusus		Min 2.0-2.4 Min 2.5-2.9	Elemen agak kritikal – perlu perhatian khusus		Min- 3.0-3.4	Min- 3.5-4.0 (kekuatan)	Elemen penting/bonus perlu perhatian

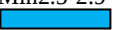
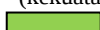
Rajah 11 Tahap Elemen Kepimpinan Pengetua

Merujuk kepada petunjuk yang dinyatakan, bagi **aspek pengurusan organisasi**, terdapat empat elemen pengurusan yang dikenal pasti mempunyai tahap yang membimbangkan di SMK. Elemen pengurusan sumber teknologi dan pengurusan data maklumat didapati lebih agak kritikal dan perlu perhatian khusus diikuti dengan pengurusan prasarana dan pengurusan sumber manusia yang juga agak kritikal dan memerlukan perhatian khusus untuk ditambah baik dalam usaha membangunkan organisasi (Rajah 12). Permuafakatan strategik yang didapati

merupakan kekuatan di SMK, seharusnya mampu digunakan untuk menyokong pengurusan organisasi sekolah.



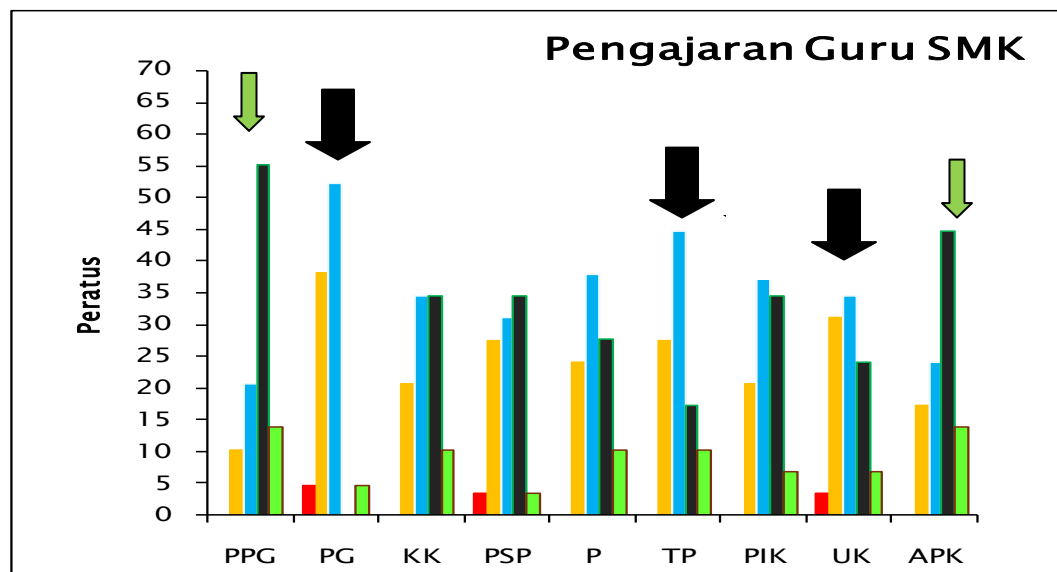
Petunjuk:

Label	PSM	PP	PKA	PDM	PST	IK	PS	
Deskripsi	Sumber maklumat	Prasarana	Kewangan & Aset	Data Maklumat	Sumber Teknologi	Iklim	Permuafakatan Strategik	
Min <2.0 	Elemen sangat kritikal- perlu perhatian sangat khusus		Min2.0-2.4  Min2.5-2.9 	Elemen agak kritikal – perlu perhatian khusus		Min-3.0-3.4 	Min-3.5-4.0 (kekuatan) 	Elemen penting/bonus perlu perhatian

Rajah 12 Tahap Elemen Pengurusan Organisasi SMK

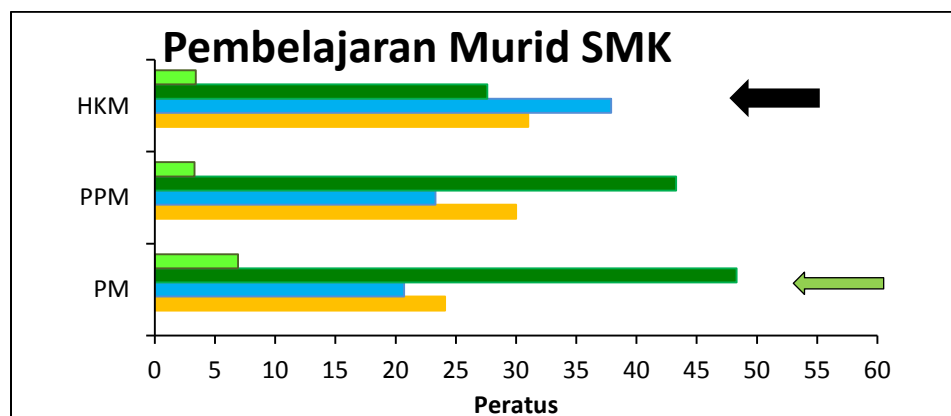
Aspek pengajaran guru mendapati elemen perancangan dan persediaan guru serta amalan profesion keguruan yang saling berhubung adalah baik. Namun, dapatan menunjukkan lompang yang ketara dalam pengajaran guru, khususnya penyampaian guru, teknik penyoalan dan mengurus kelas (Rajah 13). Kurang kemahiran teknik menyoal dilihat boleh menyumbang kepada penyampaian guru dalam memperkembangkan pemikiran murid terhadap ilmu dan kemahiran yang disampaikan. Tambahan keupayaan mengurus kelas yang agak kritikal menyukarkan penghasilan iklim kelas yang merangsang proses penyampaian, perpindahan dan

penerimaan pengetahuan dan kemahiran antara guru dan murid. Penyampaian guru akan semakin kritikal sekiranya guru kurang pengetahuan isi kandungan dan kemahiran penilaian.



Petunjuk:

Label & Deskripsi	PPG	PG	KK	PSP	P	TP	PIK	UK	APK
	Persediaan&Perancangan Guru	Penyampaian Guru	Kemahiran Komunkasi Guru	Penggunaan Sumber Pendidikan	Penilaian	Teknik Penyoalan	Pengetahuan Isi Kandungan	Mengurus kelas	Amalan Profesion keguruan



Petunjuk:

Label	HKM	PPM	PM	
Deskripsi	Hasil Kerja Murid	Penguasaan Pembelajaran Murid	Penglibatan Murid	
Min <2.0	Elemen sangat kritikal- perlu perhatian sangat khusus	Min2.0-2.4 Elemen agak kritikal – perlu perhatian khusus	Min-3.0-3.4	Min-3.5-4.0 (kekuatan)
		Min2.5-2.9		
				Elemen penting/bonus perlu perhatian

Rajah 13 Tahap Elemen Pengajaran-Pembelajaran SMK

Dapatan juga menunjukkan daripada **aspek pembelajaran murid**, penguasaan pembelajaran murid adalah agak baik dan penglibatan murid dilihat sebagai kekuatan (Rajah 10). Oleh itu secara imperatif, murid sedar peranan mereka sebagai pelajar dan mahu terlibat dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran. Cuma, hasil kerja murid adalah agak kritikal dan masih perlu diberi perhatian khusus. Sekiranya kekuatan ini bijak diguna pakai dan digabungkan dengan pendekatan penyampaian yang menarik dan berkesan serta penyeliaan yang sistematik terhadap hasil kerja murid, prestasi murid boleh ditingkatkan ke tahap yang lebih tinggi.

4.4 DAPATAN 2:

Menyediakan profil KOKeM sekolah sebagai asas dalam membangunkan organisasi sekolah.

Usaha menentukan sama ada profil KOKeM yang disediakan boleh digunakan sebagai asas membangunkan organisasi sekolah dilihat daripada dua perkara iaitu kebolehpercayaan dan kesahan data yang dinyatakan pada profil KOKeM serta kebolegunaan profil KOKeM membantu praktis sekolah sebagai asas membimbing dan membangunkan organisasi sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran dalam pembangunan organisasi sekolah.

Indeks kebolehpercayaan dapatan kajian yang melibatkan 491 unit analisis dan 121 item pada nilai Alpha 0.88 adalah diterima baik. Setiap aspek mempunyai anggaran 35 item. Bagi setiap aspek, sekurang-kurangnya, nisbah 1: 10 antara item dan responden digunakan dalam menganalisis data. Menurut Hair et al. (2006), nisbah ini adalah mencukupi dalam melihat kesepadanan item terhadap konstruk yang diukur. Nilai korelasi item dalam julat 0.5 hingga 0.8 terhadap konstruk yang diukur adalah diterima baik.

Analisis Rasch yang memberikan nilai kebolehpercayaan responden dan item melebihi 0.75 bagi setiap aspek pembangunan organisasi adalah diterima baik. Indeks kesepadanan item bagi setiap aspek yang dikaji dalam julat 0.45 hingga 1.57 juga diterima baik. Hal ini menunjukkan setiap item mengukur perkara yang hendak diukur. Bilangan tahap ukuran kesukaran responden dan item dinyatakan oleh indeks pengasingan responden dan item (Bond &

Fox (2007). Indeks pengasingan responden dan item melebihi 1.5 dan 4.0 menunjukkan sekurang-kurangnya terdapat dua aras keupayaan responden yang boleh dipisahkan dan empat pemeringkatan item yang berbeza dalam kajian . Ini menunjukkan instrumen Penilaian KOKeM dapat membezakan kumpulan yang baik dan kurang baik merujuk konstruk yang diukur dan terdapat sekurang-kurangnya empat tahap yang berbeza secara berhirarki merujuk kesukaran atau penguasaan. Ini menjustifikasikan ketepatan ukuran yang dinyatakan oleh setiap elemen pada profil KOKeM serta kesesuaian profil KOKeM yang menggunakan empat warna dalam menyatakan tahap pembangunan organisasi.

Merujuk pemantauan berasaskan profil KOKeM yang dilaksanakan di sekolah PrOD, mendapati hasil triangulasi profil KOKeM dengan pemerhatian adalah hampir serupa.

Jadual 6 Konsensus terhadap Profil KOKeM

Deskripsi	Bil	Peratus(%)
Lebih 70% daripada elemen profil KOKeM sekolah menepati hasil pemerhatian	46	78.0
50% hingga 70% daripada elemen profil KOKeM sekolah menepati hasil pemerhatian	11	18.6
Kurang 50% daripada elemen profil KOKeM sekolah menepati hasil pemerhatian	2	3.4

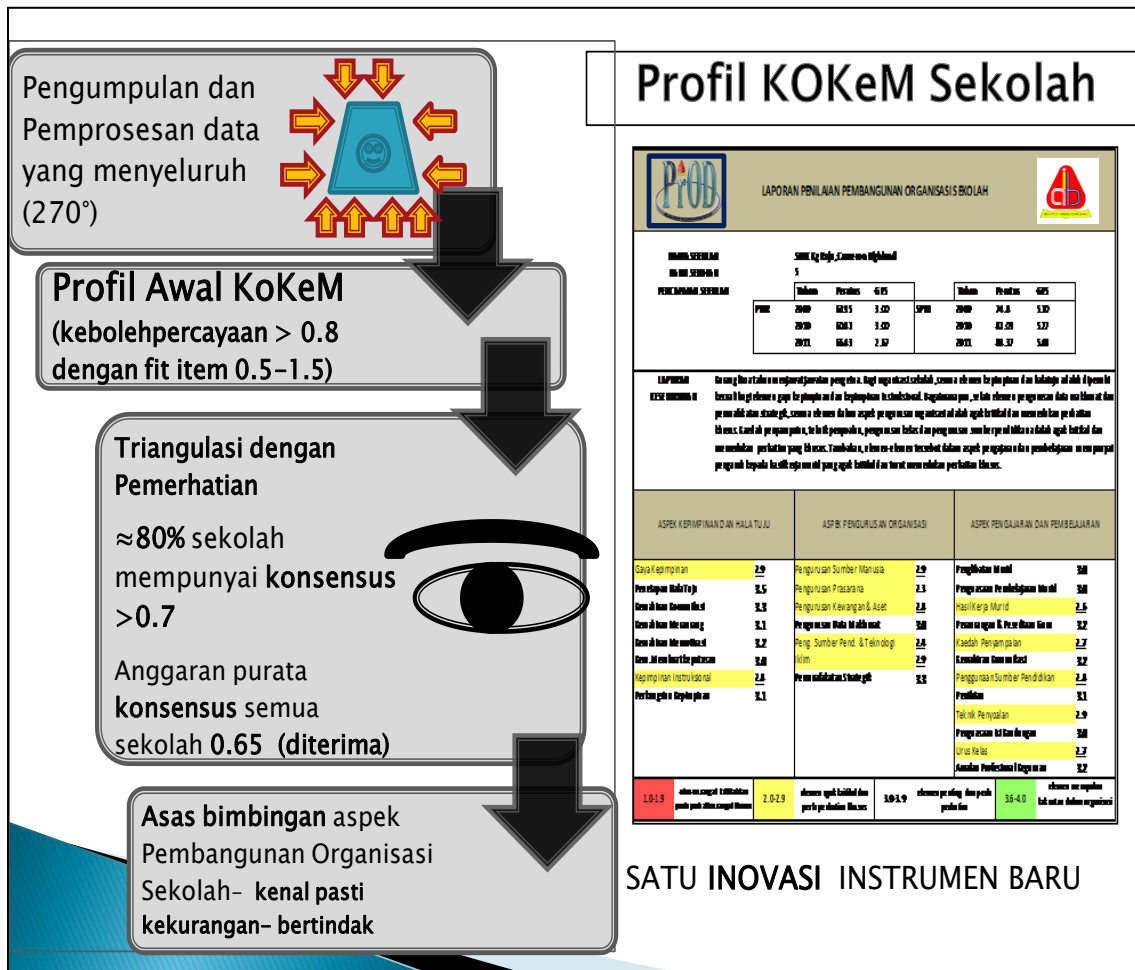
Didapati sebanyak 46 daripada 59 buah sekolah menunjukkan **keseserupaan melebihi 70 peratus** antara dapatan profil KOKeM dengan hasil pemerhatian (Jadual 6). Hanya 2 sekolah (3.4%) yang diperhatikan tersasar jauh daripada profil KOKeM yang disediakan. Hal ini mungkin boleh berpunca daripada kurang keobjektifan penilaian yang diberikan oleh peserta sekolah atau pemerhati yang memantau.

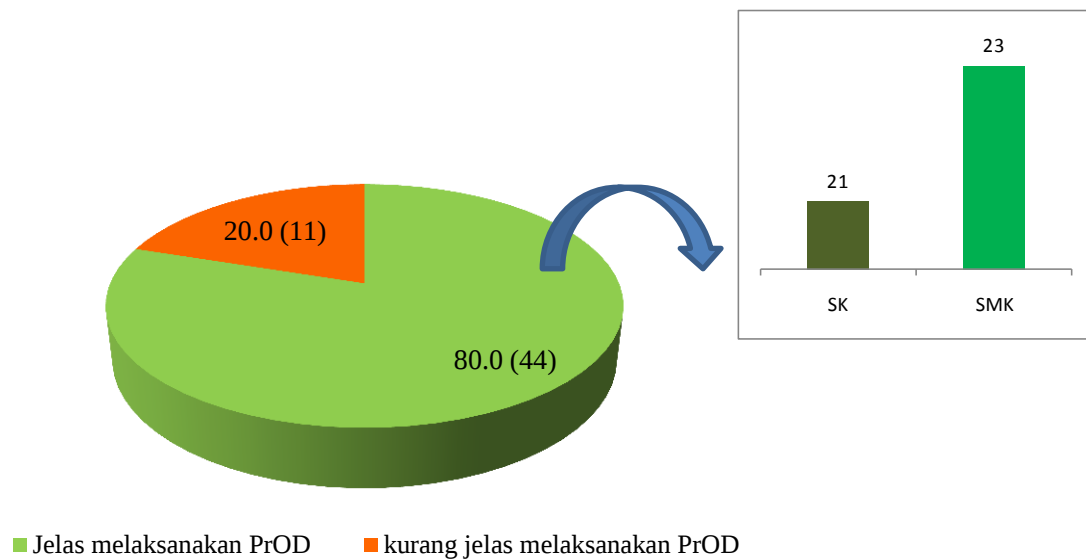
Konsensus terhadap deskripsi menunjukkan bahawa lebih 70 peratus daripada elemen profil KOKeM sekolah menepati hasil pemerhatian. Peratus konsensus ini adalah diterima baik. Ini membolehkan profil KOKeM boleh digunakan secara bermakna. Tambahan, purata konsensus elemen profil KOKeM menepati hasil pemerhatian bagi semua sekolah adalah 0.64 dan diterima. Bagi instrumen yang baru, indeks kebolehppercayaan pada nilai 0.6 adalah diterima

(Aiken & Groth-Marnat 2006). Oleh itu, profil KOKeM yang disediakan boleh digunakan sebagai asas membangunkan organisasi sekolah.

Profil KOKeM, merupakan antara inovasi yang dihasilkan agar keperluan sekolah boleh dikenal pasti dan fokus pembangunan akan dapat dilakukan secara spesifik. Berasaskan profil KOKeM sesebuah sekolah, tahap setiap elemen pembangunan organisasi daripada aspek kepimpinan, pengurusan dan pengajaran-pembelajaran dapat diketahui. Oleh itu, bimbingan yang spesifik dapat diberikan merujuk kepada fokus keperluan pembangunan organisasi.

Rajah 14 menunjukkan ringkasan terhadap penyediaan profil KOKeM yang diasaskan daripada 7 hingga 10 unit analisis yang menggunakan pendekatan penilaian 270° (3 sudut pandangan pengukuran) bagi memberikan satu unit analisis mewakili organisasi sekolah bagi menyatakan profil pembangunan organisasi sebuah sekolah tersebut. Konsistensi profil KOKeM turut dikaji untuk digunakan di lapangan sebagai asas panduan membangunkan organisasi sekolah. Profil KOKeM sekolah yang ringkas dan jelas indikatornya yang menggunakan warna merah, kuning, putih dan hijau membantu sekolah mengenal pasti elemen pembangunan organisasi yang perlu diberi perhatian dalam membangunkan organisasi sekolah. Oleh itu, profil KOKeM sekolah yang disediakan, membantu sebagai asas dalam membimbing dan membangunkan organisasi sekolah

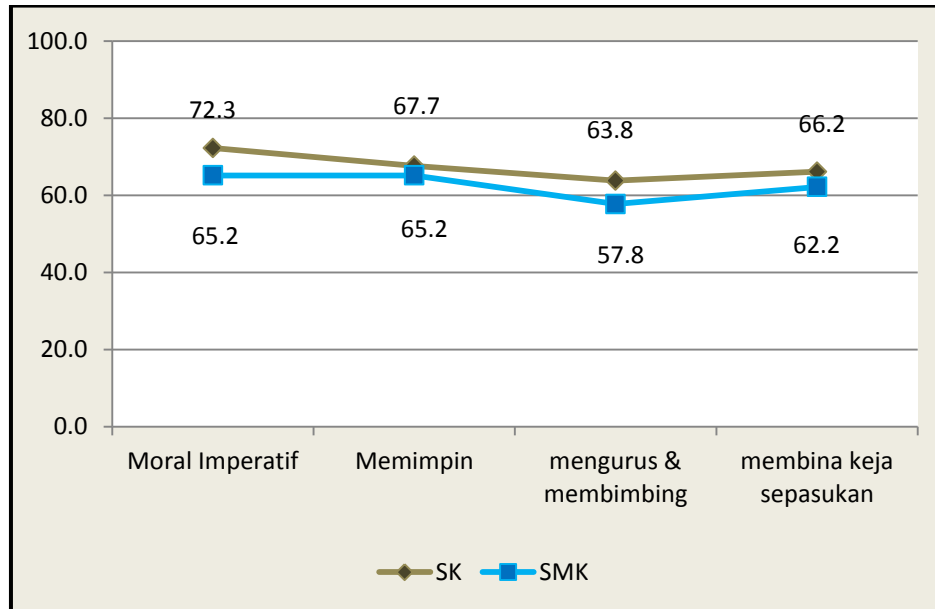




Rajah 15 Peratus sekolah yang melaksanakan PrOD dengan indeks pelaksanaan PrOD ≥ 0.5

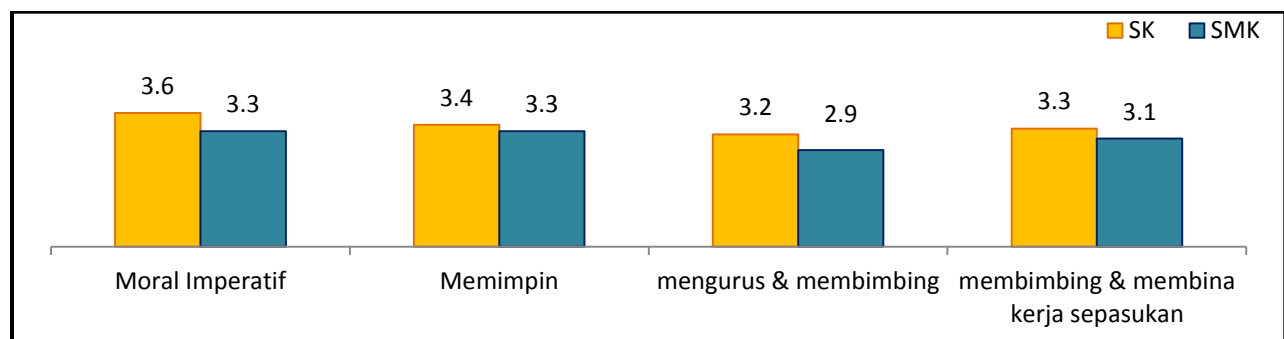
Pelaksanaan PrOD dilihat melalui integrasi elemen PrOD ke dalam organisasi sekolah. PrOD diintegrasikan dalam pembangunan organisasi sekolah melalui elemen kesedaran moral imperatif, gaya memimpin, mengurus dan membimbing serta membina kerja sepasukan sebagai usaha melonjakkan prestasi sekolah. PrOD paling jelas diintegrasikan dalam melahirkan moral imperatif warga organisasi bagi membantu membangunkan organisasi sekolah. Lebih 60 peratus sekolah mengaplikasikan PrOD bagi meningkatkan moral imperatif, memimpin organisasi dan membina kerja sepasukan. Namun, integrasi pelaksanaan PrOD dalam membimbing dan mengurus sekolah menunjukkan peratus yang paling rendah. Keadaan ini adalah lebih jelas bagi SMK. Hanya 57.8 peratus daripada SMK mengintegrasikan pelaksanaan PrOD dalam mengurus dan membimbing sekolah manakala 63.8 peratus daripada SK mengintegrasikan pelaksanaan PrOD dalam mengurus dan membimbing sekolah iaitu anggaran 5 peratus lebih tinggi daripada SMK. Pengisian PrOD yang boleh diintergrasi dalam mengurus dan membimbing adalah model dan pendekatan dalam mengurus perubahan, bimbingan untuk penambahbaikan dan amalan komuniti pembelajaran. Namun, perkara ini jarang dilaksana dan diintegrasikan dalam mengurus dan membimbing organisasi kerana ia perlu bersekali dengan

kemahiran mengkaji dan menggunakan alat penambahbaikan sekolah bagi mengenal pasti keperluan perubahan dan penambahbaikan serta tindakan yang perlu diambil.



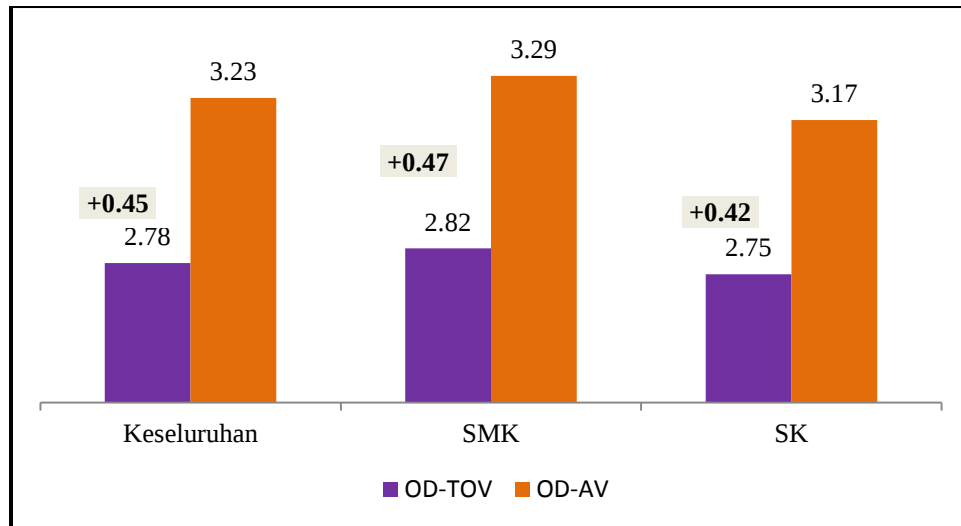
Rajah 16 Peratus Sekolah yang Mengintegrasikan Pelaksanaan PrOD dalam Elemen Pembangunan Organisasi

Secara bandingan, SMK mempunyai min pelaksanaan PrOD yang rendah berbanding SK. Keadaan adalah ketara bagi mengurus dan membimbing tetapi tidak berapa ketara bagi memimpin. Dapatan menunjukkan min pelaksanaan PrOD dalam mengurus dan membimbing adalah paling rendah dalam usaha membangunkan organisasi (Rajah 17).

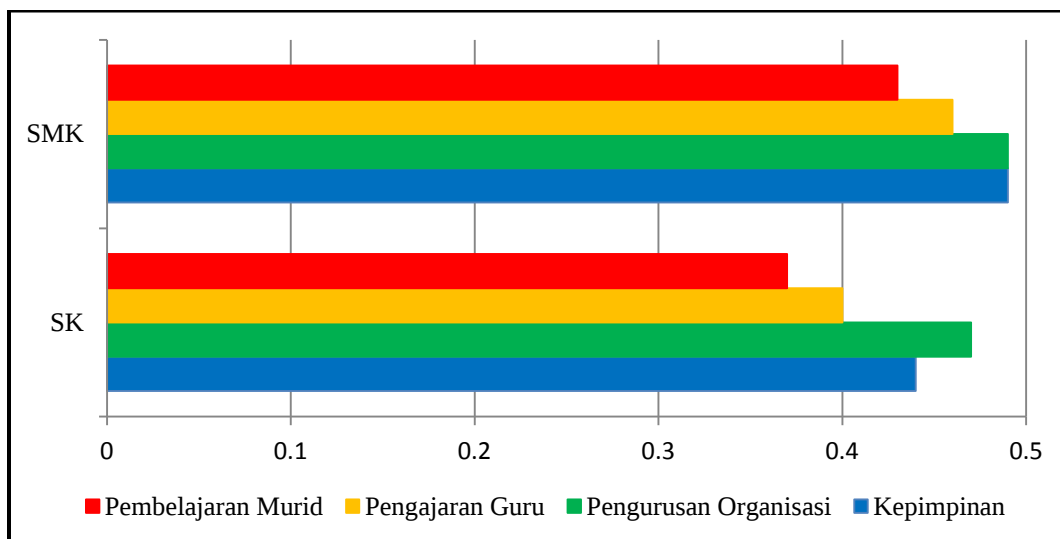


Rajah 17 Min Pelaksanaan PrOD dalam Elemen Pembangunan Organisasi

Rajah 18 menunjukkan **nilai pembangunan organisasi (OD)** antara TOV dan AV secara deskriptif. Nilai tambah OD SMK adalah lebih tinggi (+0.47) berbanding nilai tambah OD keseluruhan (+0.45) dan SK (+0.42).



Rajah 18 Nilai Pembangunan Organisasi (OD) antara TOV dan AV



Rajah 19 Nilai tambah merujuk Aspek OD

Rajah 19 menunjukkan nilai tambah merujuk aspek OD. Nilai tambah bagi aspek pengajaran dan pembelajaran adalah rendah bagi SK dan SMK. Bagaimanapun, SK didapati lebih kritikal khususnya pengajaran dan pembelajaran serta kepimpinan.

Ujian t menunjukkan terdapat perbezaan signifikan antara OD TOV dan AV (Jadual 7). Ini membawa pemahaman bahawa terdapat perubahan yang berlaku pada OD yang menyebabkan timbulnya perbezaan nilai OD ini. Sedikit sebanyak PrOD membantu meningkatkan OD.

Jadual 7 Perbezaan TOV dan AV menggunakan Ujian t Bebasan

Statistik Sampel Berpasangan				
Psgn	Min	N	Sis. Piawai(Pw)	Min Ralat Pw
TOV	2.7855	55	.33081	.04461
AV	3.2300	55	.32348	.04362

Ujian Sampel Berpasangan								
	Perbezaan Pasangan							
		Sis. Piawai (Pw)	Min Ralat Pw	95% Aras Keyakinan				
				Bawah	Atas			
Psgn TOV-AV	-.44455	.39822	.05370	-.55220	-.33689	-8.279	54	.000

Nilai t membolehkan kesan saiz terhadap nilai tambah OD ditentukan. Kesan saiz terhadap nilai tambah OD tidak boleh diinterpretasikan sebagai PrOD memberi kesan terhadap nilai tambah OD. Ini adalah kerana bukan PrOD sahaja yang menyumbang kepada nilai tambah ini. Banyak faktor lain yang diluar kawalan turut menyumbang kepada nilai tambah OD ini seperti pengetahuan dan kemahiran sedia ada, faktor persekitaran, pendedahan (*exposure*) dinamik yang berterusan dan budaya sedia ada. Interpretasi yang lebih sesuai adalah PrOD membantu memberi kesan saiz nilai tambah OD. Pengiraan *eta squared* bagi menentukan kesan saiz adalah seperti berikut:

$$Eta\ Squared = \frac{t^2}{t^2+N-1} = \frac{68.5418}{122.5418} = \underline{\underline{0.5593}}$$

Nilai 0.5593 menunjukkan terdapat kesan yang besar terhadap nilai tambah OD. Hal ini memberi implikasi bahawa PrOD membantu memberi kesan terhadap 55.93 peratus varians nilai tambah OD. Perkara ini dilihat selaras dengan dapatan berikut.

Berasaskan bilangan sekolah yang melaksanakan PrOD dengan jelas (44 sekolah), sebanyak 68.2 peratus (30 sekolah) menunjukkan nilai tambah OD yang jelas (nilai tambah ≥ 0.3). Antara 21 SK yang melaksanakan PrOD, didapati 14 SK (66.6%) menunjukkan nilai

tambah OD yang jelas manakala antara 23 SMK yang melaksanakan PrOD, 16 SMK (69.5%) menunjukkan nilai tambah OD yang jelas.

Bagaimanapun, merujuk kepada bilangan sampel asal (55 sekolah), sekolah yang melaksanakan PrOD dan mempunyai nilai tambah OD ialah 54.5 peratus dengan hanya 51.8 peratus SK (14 daripada 27) dan 57.1 peratus SMK (16 daripada 28), melaksanakan PrOD dan berhasil membantu membangunkan organisasi sekolah.

Berasaskan kepada 30 sekolah yang melaksanakan PrOD serta mempunyai nilai tambah OD yang jelas ini, 56.7 peratus daripadanya telah menunjukkan **peningkatan prestasi**. Peningkatan prestasi dalam kalangan SK yang melaksanakan PrOD dan berhasil membantu membangunkan organisasi ialah 42.8 peratus (6 daripada 14) manakala peningkatan prestasi dalam kalangan SMK yang melaksanakan PrOD dan berhasil membantu membangunkan organisasi ialah 68.7 peratus (11 daripada 16).

Apabila dibandingkan bilangan sekolah yang meningkat prestasi ini dengan bilangan sampel sekolah yang mengikuti PrOD, 30.9 peratus sekolah (17 daripada 55) melaksanakan PrOD, menunjukkan nilai tambah OD yang jelas dan mempunyai peningkatan prestasi. Dapatan ini menunjukkan terdapat implikasi PrOD dalam membantu membangunkan organisasi ke arah meningkatkan prestasi. Walaupun peratusan ini adalah kecil, iaitu belum mencapai nilai 1/3 daripada bilangan sampel kajian, namun peratusan ini boleh dianggap baik kerana usaha pembangunan organisasi ke arah kecemerlangan bukanlah mudah kerana ia adalah satu proses yang sistematik melibatkan perubahan organisasi dan hubungan antara individu organisasi dan memerlukan masa untuk dicapai.

Menurut Mc Lean (2009), OD adalah proses berterusan melibatkan analisis, pelan tindakan, pelaksanaan dan penilaian dengan tujuan memindahkan ilmu dan kemahiran kepada organisasi untuk meningkatkan kapasiti. Oleh itu, dalam membangunkan organisasi, terdapat proses yang memerlukan masa yang lama untuk dilaksanakan dan dihasilkan. Hal ini melambatkan keupayaan organisasi melaksanakan perubahan dan bertindak. Masa sangat diperlukan dalam membangunkan sesuatu organisasi dan keperluan masa dalam pembangunan organisasi adalah berbeza merujuk kepada kapasiti sesebuah sekolah itu. Dalam hal ini kapasiti SK rendah sedikit berbanding SMK dan cabaran SK yang melaksanakan PrOD dalam

meningkatkan prestasi melalui pembangunan organisasi adalah lebih besar berbanding SMK. Oleh itu, bilangan SK yang melaksanakan PrOD, menunjukkan nilai tambah OD yang jelas dan mempunyai peningkatan prestasi adalah lebih sedikit iaitu 22.2 peratus berbanding bilangan SMK yang sebanyak 39.3 peratus.

4.5 DAPATAN 4:

Mengkaji corak pembangunan organisasi sekolah PrOD daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran serta hubungannya dengan peningkatan prestasi murid.

Kajian kualitatif dilaksanakan bertujuan untuk melihat corak pelaksanaan PrOD di sekolah-sekolah yang dipilih secara bertujuan iaitu sekolah yang mengalami naik dan turun band. Penyelidik telah turun untuk melaksanakan kajian secara temu bual, pemerhatian dan semakan dokumen sebanyak dua kali. Pertama, selepas kursus pembangunan PrOD fasa 1 dan 2 selesai dan kali kedua, selepas tamat semua fasa pembangunan PrOD. Melalui protocol dan boring semak pemantauan, penyelidik mengendalikan kajian yang melibatkan pemerhatian dan temu bual dengan pemimpin sekolah dan guru-guru tertentu berkaitan pelaksanaan PrOD di sekolah dalam membangunkan organisasi sekolah.

Pemimpin sekolah telah diberikan pendedahan mengenai moral imperatif dan gaya kepimpinan dalam fasa 1, Pemimpin sekolah perlu menghayati dan mengaplikasikan pada diri sendiri sebelum berkongsi dengan subordinat. Pemimpin telah didedahkan dengan perkara diklasifikasikan kepada pembangunan sendiri, corak kepimpinan dan pembangunan organisasi dari sudut iklim, prasarana, sumber manusia dan permuafakatan. Seterusnya bagaimana hasil kepimpinan dan pembangunan organisasi memberi kesan kepada pelaksanaan pembelajaran dan pengajaran (PdP) murid dan guru.

Bahagian ini membincangkan secara keseluruhan merujuk dapatan dalam Lampiran A. Kajian mendapati, pemimpin sekolah mempunyai kekuatan dan proaktif dalam melaksanakan tugas. Pendedahan mengenai moral imperatif telah membentuk sedikit kesedaran kepada diri pemimpin. Kesedaran ini melahirkan pemimpin yang sanggup mengambil risiko dan tidak bertindak secara terburu-buru tetapi membuat suatu tindakan setelah berfikir secara terbuka,

berpandangan jauh dan terperinci. Ini adalah salah satu faktor penyumbang kepada pembangunan dan kelestarian organisasi.

Pemimpin sekolah diharap memimpin subordinat dengan memindahkan konsep moral imperatif tersebut melalui perkongsian akauntabiliti dalam bilik darjah. Pemimpin mendapat pendedahan secara praktikal namun masih tidak dapat menghayati akauntabiliti sepenuhnya untuk kongsi bersama guru-guru dan murid-murid secara impak berganda. Hasil kajian mendapati pendekatan yang dilaksanakan di kebanyakan sekolah hanyalah dalam bentuk taklimat atau secara tidak langsung yang menyebabkan hasilnya kurang berkesan.

Dalam sesi fasa 2, pemimpin didedahkan dengan perkara berkaitan pembangunan kerja sepasukan, mengurus perubahan dan pembangunan sumber manusia melalui *Profesional Learning Community* (PLC). Hasil dapatan awal memberikan gambaran corak pelaksanaan pembangunan organisasi sekolah adalah pada tahap rendah termasuk kepimpinan instruksional. Kebanyakan pemimpin melaksanakan kepimpinan instruksional tetapi mengikut acuan masing-masing. Mereka memantau sekolah hanya bersandarkan pemantauan penolong kanan malahan jadual pemantauan yang disediakan tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya. Proses pemantauan untuk membantu guru menambah baik pengajaran dan pembelajaran tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya.

Kajian juga mendapati setiap sekolah mempunyai jadual pencerapan dengan senarai nama pegawai bertanggungjawab. Namun hasil kajian mendapati kebanyakan pemimpin berkata mereka sibuk untuk melaksanakan pencerapan PdP. Pemimpin perlu melaksanakan pencerapan untuk melihat kekuatan dan kelemahan setiap guru seterusnya membantu mereka untuk membuat penambahbaikan melalui bimbingan. Amalan di sekolah, maklumat mengenai PdP guru kebanyakan adalah hasil laporan sekunder iaitu daripada penolong kanan atau ketua bidang yang melaksanakan pencerapan. Hasil daripada ini, berlaku kepelbagaian proses pencerapan kerana pemimpin pertengahan ini tidak mendapat bimbingan daripada pengetua atau guru besar akan kaedah pelaksanaan dan pendekatan yang betul.

Namun kajian juga mendapati, terdapat beberapa sekolah yang melaksanakan pencerapan dan pemantauan dengan lengkap dan bermakna kerana mereka turut menganalisis hasil

pencerapan bagi penambahbaikan PdP. Pemimpin juga menyemak buku rekod guru untuk memastikan perancangan pengajaran dan pembelajaran disiapkan.

Hampir kesemua sekolah tidak melaksanakan PLC seperti yang dicadangkan dalam modul. Namun, perkongsian ilmu masih berlakukerana mereka mengaplikasikan perkara biasa yang mereka telah laksanakan selama ini. Kajian juga menunjukkan bahawa dalam proses melaksanakan PLC, pemimpin seharusnya telah membina kerja sepasukan. Hasil pemerhatian mendapati masih ada jurang dalam kalangan guru-guru di sekolah terutama guru-guru senior dengan guru-guru baru. Terdapat juga konflik antara guru-guru yang senior kerana mereka berada dalam zon selesa dan pelbagai perkara lain. Oleh itu, pemimpin seharusnya merancang untuk mewujudkan suasana kerja sepasukan di sekolah seperti yang disyorkan dalam kursus PrOD. Kajian mendapati kebanyakan pemimpin melaksanakan program membina pasukan namun perancangan mereka adalah kurang berfokus. Mereka sekadar membuat latihan dalam perkhidmatan membina pasukan tetapi tiada tindak susul seterusnya. Namun begitu, terdapat sekolah yang berjaya membina pasukan kerja yang baik.

Melalui fasa 3 PrOD, pemimpin mengetahui kaedah mengenal pasti masalah dengan menganalisis jurang serta merancang program-program bersesuaian bagi penambahbaikan atau kelestarian kecemerlangan sekolah. *Tools* yang diperkenalkan masih belum menjadi amalan pemimpin sekolah. Walau bagaimanapun, pemimpin sekolah mula beri perhatian terhadap Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Pada fasa akhir ini juga PrOD memperkenalkan proses “*coaching and mentoring*” iaitu bimbingan yang perlu diberikan oleh pemimpin kepada subordinat. Kajian pada awalnya telah menunjukkan bahawa pemimpin tidak mempunyai banyak masa terluang di sekolah. Mereka terlibat dengan pelbagai aktiviti di luar sekolah dan sekiranya mereka berada di sekolah, kebanyakan masa adalah untuk mengurus berbanding tugas membimbing.

Pemimpin merupakan orang yang bertanggungjawab terhadap organisasinya. Namun, kerana tugas luar pemimpin sering tiada di sekolah atau tidak *visible* menyebabkan mereka kurang mesra dengan subordinat, tidak mengenali kekuatan dan kelemahan mereka serta tahap keyakinan pemimpin terhadap subordinat adalah rendah. Kajian mendapati terdapat pemimpin yang menurunkan kuasa kepada Penolong Kanan untuk menerajui sekolah tetapi terdapat juga

Penolong Kanan (PK) yang tidak merujuk kepada pemimpin dalam membuat keputusan yang penting. Ini secara tidak langsung menggambarkan PK tidak menghayati moral imperatif.

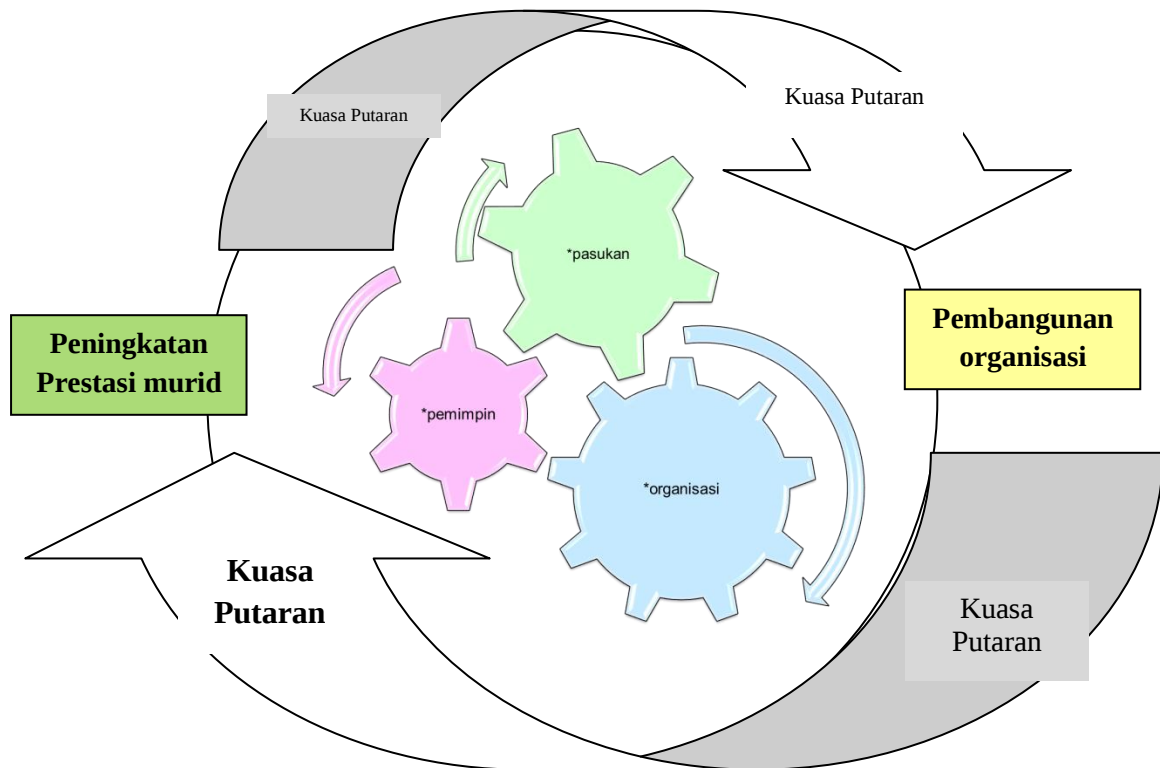
Terdapat juga sekolah di mana pemimpin berkongsi kuasa dengan subordinat dalam membuat keputusan serta pembahagian tugas dalam memimpin organisasi secara bersama. Namun pemimpin sering berbincang aktiviti-aktiviti sekolah untuk mencapai visi dan misi dengan PK tertentu sahaja mengikut fungsi masing-masing. Perbincangan tidak melibatkan semua PK atau mempraktikkan perbincangan secara berasingan. Malah ada keadaan yang mana mesyuarat dilaksanakan hanya dua kali setahun bagi membincangkan tentang program yang dilaksanakan sahaja tanpa membuat post mortem. Suasana yang diamalkan tidak mendukung proses membina kerja sepasukan.

Dalam perbincangan dengan pemimpin sekolah didapati perancangan tahunan mereka untuk mencapai misi dan visi adalah berdasarkan isu-isu di sekolah. Oleh yang demikian, didapati *tools* yang diperkenalkan dapat membantu pihak sekolah dalam mengenal pasti isu dan menyediakan pelan strategik. Seterusnya *coaching and mentoring* membantu pemimpin sekolah membangunkan kapasiti sumber manusia untuk melaksanakan pembangunan organisasi secara menyeluruh.

Rajah 20 menunjukkan **pola pembangunan organisasi sekolah PrOD**. Kajian mendapati pola pembangunan organisasi sekolah PrOD daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran adalah saling berkaitan. Pembangunan dilihat berlaku seiringan dengan dimulakan daripada tahap kepimpinan kepada kesedaran, analisis dan pelan tindakan serta kapasiti sekolah melalui kerja sepasukan dan akhirnya kepada warga organisasi amnya. Alat analisis, merancang dan bertindak terlebih dahulu diperlukan bagi menggerakkan pasukan dan menambah baik kapasiti sekolah dalam membangunkan organisasi sekolah. Apabila pembangunan organisasi ini sudah mulai memberi makna kepada murid, barulah hubungan pembangunan organisasi dengan peningkatan pencapaian murid dapat dilihat.

Pembangunan organisasi sekolah tidak berlaku sehalu daripada pemimpin kepada pasukan seterusnya kepada organisasi sekolah tetapi berlaku secara berputar dan saling berkaitan seperti roda-roda yang digambarkan sehingga magnitud kuasa putaran menjadi besar dan memberi implikasi kepada murid dan prestasi sekolah. Oleh kerana itu masa adalah penting

dalam membangunkan organisasi. Putaran pembangunan seiring dengan keperluan sekolah terhadap masa akan menentukan magnitud kuasa yang terhasil bagi memberi makna kepada organisasi untuk membangunkan dan menambahbaik prestasi murid ke arah kecemerlangan.



Rajah 20 Pola Pembangunan Organisasi Sekolah PrOD

4.6 RUMUSAN

Bab ini menyatakan dan membincangkan dapatan kajian. Perbincangan memberi kefahaman dan gambaran yang jelas tentang dapatan kajian ini.

BAB 5

RUMUSAN

5.1 PENGENALAN

Bab ini merumuskan dapatan kajian merujuk empat objektif kajian yang dikaji bagi menjawab lima persoalan kajian yang diutarakan. Rumusan ini diharap dapat memberikan kesimpulan terhadap dapatan yang diperoleh serta menampakkan implikasi kajian terhadap sistem pendidikan Malaysia khususnya pembangunan organisasi sekolah.

5.2 KEPERLUAN PENAMBAHBAIKAN ELEMEN PEMBANGUNAN ORGANISASI

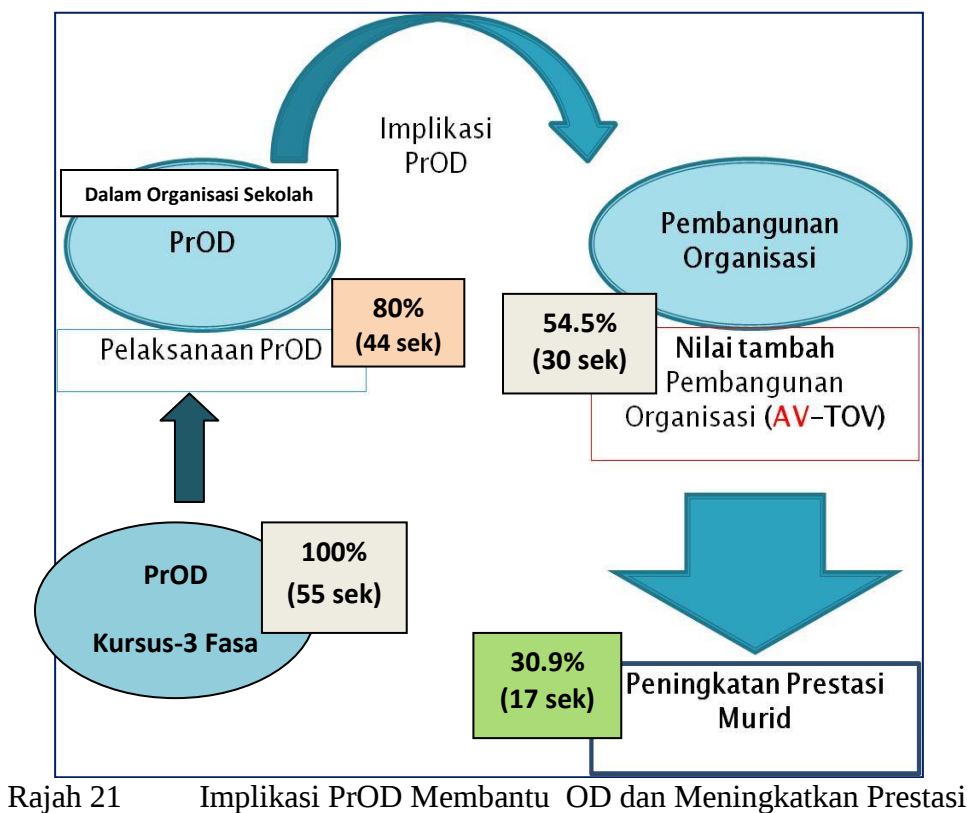
Merujuk tahap elemen pembangunan organisasi (ms 30-36), **secara amnya dirumuskan**, masih terdapat peratus yang agak besar bagi guru besar yang mempunyai tahap agak kritikal bagi penetapan hala tuju sekolah berbanding pengetua. Di samping aspek pengurusan organisasi yang kritikal dalam pengurusan sumber teknologi dan sumber manusia bagi kedua-dua SK dan SMK, aspek pengajaran guru khususnya penyampaian guru dan teknik penyoalan juga adalah antara elemen penting dan relevan yang perlu diberi penekanan serta perhatian khusus dalam usaha membangunkan organisasi sekolah.

Melalui penggunaan Instrumen Penilaian KOKeM, keperluan elemen pembangunan organisasi yang perlu ditambah baik dapat dikenalpasti setelah hasil daripada penggunaan instrument ini mampu menyediakan profil KOKeM sekolah. Berasaskan profil KOKeM sesebuah sekolah, tahap setiap elemen pembangunan organisasi daripada aspek kepimpinan, pengurusan dan pengajaran-pembelajaran dapat diketahui. Oleh itu, bimbingan yang spesifik dapat diberikan merujuk kepada fokus keperluan pembangunan organisasi.

Rumusannya, **profil KOKeM sekolah yang disediakan, membantu sebagai asas dalam membimbing dan membangunkan organisasi** sekolah daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran dalam pembangunan organisasi sekolah. Instrumen Penilaian KOKeM merupakan antara inovasi yang dihasilkan agar keperluan sekolah boleh dikenal pasti dan fokus pembangunan akan dapat dilakukan secara spesifik.

5.3 IMPLIKASI PROD DALAM MEMBANTU PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH DALAM MELONJAKKAN PRESTASI SEKOLAH KE ARAH KECEMERLANGAN.

Berasaskan dapatan yang dibincangkan (ms 40-45), Rajah 21 menggambarkan **implikasi PrOD ke arah membantu membangunkan OD dan meningkatkan prestasi**. Dalam kalangan 80 peratus sekolah yang melaksanakan PrOD, sebanyak 30.9 peratus sekolah menunjukkan nilai tambah OD dan meningkat prestasi. Oleh itu, prinsip pareto 20 kepada 80 adalah dipenuhi. Hal ini menunjukkan PrOD mempunyai implikasi dalam membantu pembangunan organisasi sekolah dan meningkat atau melonjakkan prestasi sekolah ke arah kecemerlangan.



Bagaimanapun, pembangunan organisasi memerlukan masa. Pola pembangunan organisasi sekolah PrOD, berlaku secara berputar dan saling berkaitan seperti roda-roda sehingga magnitud kuasa putaran menjadi besar dan memberi implikasi kepada murid dan prestasi sekolah. Sekiranya masa diberikan, kemungkinan implikasi PrOD dalam membantu OD dan meningkatkan prestasi adalah lebih ketara dengan bilangan sekolah yang lebih banyak menunjukkan peningkatan prestasi. Pola pembangunan organisasi berputar dan saling berkait (ms 49-50) antara pemimpin kepada pasukan, pemimpin kepada organisasi, pasukan kepada organisasi menunjukkan keperluan untuk proses ini berlaku seiringan. Kemahiran menggunakan alat penambahbaikan sekolah, proses menganalisis, merancang, berkongsi dan membimbing adalah perlu dikuasai terlebih dahulu.

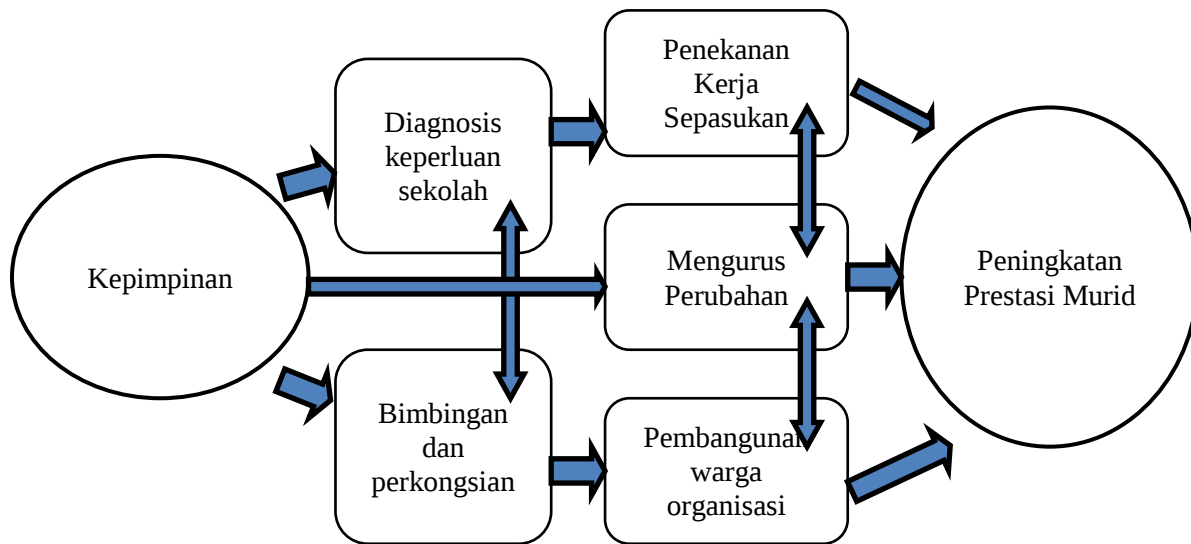
5.4 CADANGAN MASA HADAPAN

Kajian mencadangkan agar topik dalam **Fasa 3 didahulukan** untuk membantu pemimpin bergerak ke arah hala tuju yang ditetapkan. Setelah pemimpin membina kekuatan dalaman iaitu akauntabiliti dan integriti melalui moral imperatif, pemimpin seharusnya menyediakan fokus hala tuju sebelum membangunkan pasukan dan melaksanakan kepimpinan perubahan (Rajah 22).



Rajah 22 Cadangan Pengisian PrOD

Kajian juga mencadangkan **model PrOD** seperti Rajah 23 dalam membangunkan organisasi ke arah meningkatkan prestasi murid. Oleh kerana OD memerlukan masa untuk meningkat prestasi, dicadangkan juga **kajian longitudinal** dijalankan di masa hadapan bagi mengkaji implikasi PrOD dengan **memberi masa 3 ke 5 tahun** kepada sekolah untuk membangunkan organisasi dan meningkatkan prestasi.



Rajah 23 Model PrOD dalam Membangunkan Organisasi ke arah Meningkatkan Prestasi Murid.

4.6 RUMUSAN

Bab ini merumuskan dan menyatakan beberapa cadangan di masa hadapan. Rumusan memberi kesimpulan akan impilikasi PrOD dalam membangun dan meningkatkan prestasi sekolah ke arah kecemerlangan.

Ringkasan hasil kajian

PEMIMPIN

KEPIMPINAN

proaktif menunjukkan kekuatan kepimpinan dalam melaksanakan tugas

instruksional pemimpin sekolah hanya memantau melalui PK. Jadual pemantauan disediakan namun tidak dilaksanakan sepenuhnya. Guru ditegur selepas pemantauan dan perlu buat penambahbaikan. Terdapat jadual pencerapan dan dilaksanakan oleh barisan pentadbir tetapi tiada masa untuk membimbing guru-guru. Terdapat sekolah yang belum mampu melaksanakan pencerapan dan pemantauan secara total namun mereka melaksanakan pencerapan mengikut jadual dan seterusnya menganalisis hasil pencerapan. Pemimpin memantau buku rekod guru.

penurunan kuasa Pelaksanaan sekolah banyak bergantung pada PK. Pemimpin *delegate* kepada PK untuk melaksanakan program di sekolah. Pengurusan sekolah bergantung pada PK kerana GB kurang setahun bertugas di sekolah dan cuti sakit empat bulan menyebabkan PK guna kuasa sepenuhnya untuk mengurus sekolah tanpa merujuk GB. Pemimpin berkongsi kuasa dengan subordinat dalam membuat keputusan. Terdapat pembahagian tugas dan penurunan kuasa memimpin organisasi secara bersama

role model Pemimpin sering tiada di sekolah/ tidak visibel. Ini menyebabkan mereka tidak mesra dengan subordinat dan tiada keyakinan. PK membantu menerajui sekolah kerana pemimpin kurang sihat berkongsi /menurunkan kuasa kepada subordinat

PENETAPAN HALA TUJU

realistik PK dalam proses merealisasikan hala tuju sekolah. Visi dan misi sekolah jelas dan dipamerkan pada dinding sekolah.

difahami Aktiviti sekolah untuk mencapai visi dan misi dibincang dengan penolong kanan berkenaan sahaja. Berbincang dengan penolong-penolong Kanan secara berasingan. Mesyuarat dilaksanakan hanya dua kali setahun yang bincangkan tentang program yang dilaksanakan sahaja. Pemimpin berusaha mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan mengikut SMART

KEMAHIRAN KOMUNIKASI

terbuka kurang berinteraksi dalam kumpulan tetapi lebih banyak komunikasi dengan pihak tertentu sahaja. Pemimpin mendengar subordinat dan mampu berkomunikasi menggunakan perkataan-perkataan yang memberangsangkan, mesra dengan staf. Sentiasa berkomunikasi untuk mendapatkan maklumat. Mereka mesra, mendengar, lemah lembut dan mudah berinteraksi

beri penjelasan Diberi penjelasan tentang visi dan misi Berbincang dengan Penolong-penolong Kanan untuk penambahbaikan mengamalkan kepimpinan 360° mesra dengan subordinat

PERANCANGAN

berasas data mengikut arahan pihak atasan atau kebiasaan yang dilaksanakan. GB baru akan menggunakan pendekatan melihat dan memantau dahulu merancang berasaskan analisis pencerapan P n p

membuat pemantauan memastikan agar tidak hadapi audit berteguran

KEMAHIRAN MOTIVASI

pengiktirafan memastikan perancangan akademik berasaskan keputusan peperiksaan sentiasa memberi motivasi terutama guru-guru lama/senior

galakkan/peluang mampu memberi motivasi namun masih banyak ruang penambahbaikan kerana masih baharu sentiasa memberi motivasi semasa perbualan, mesyuarat dan perbincangan. Memberi galakkan kepada subordinat dan sering memberikan motivasi

KEMAHIRAN MEMBUAT KEPUTUSAN

secara kolaborasi keputusan hanya perbincangan dengan PK berkenaan sahaja. Perbincangan dengan subordinat secara terperinci. Staf perlu memberikan cadangan atau mengemukakan pendapat dalam suatu persoalan Keputusan juga dibuat secara bersama. Pemimpin mendengar dan membuat keputusan secara bersama. Kes terpencil GB bercuti sakit dalam tempoh lama, PK Akademik bersikap autokratik dalam membuat keputusan penting tanpa pengetahuan GB walaupun melibatkan kes polis

menganalisis punca tidak berasaskan data secara terperinci tetapi mendengar pandangan subordinat iaitu data sekunder

ORGANISASI

SUMBER MANUSIA

pengagihan Guru subjek tertentu seperti Bahasa Inggeris tidak mencukupi maka guru perlu mengajar tidak ikut opsyen atau mengajar lebih waktu. Disediakan pembantu contoh makmal maka pengurusannya baik. Kebanyakan sekolah jumlah guru senior dan baru hampir sama.

potensi Kebiasaan jumlah guru mencukupi tetapi tidak mengikut opsyen maka potensi guru tidak terserlah. Masalah ramai guru dalam zon selesa maka tidak mampu memaksimumkan sumber yang ada untuk pdp walaupun mempunyai ramai guru berpengalaman.

Komitmen Terdapat guru-guru yang sangat komited tetapi bilangannya kecil. Gurutida opsyen bersedia melaksanakan tugas seperti guru pemulihan dan guru pendidikan khas. Sekolah adakan kelas tambahan berdasarkan murid lemah

Peningkatan

profesionalisme Ada dilaksanakan tetapi dalam bentuk ceramah untukenuhi LDP. Coaching dan mentoring tidak dilaksanakan kerana alasan tiada masa. PLC tidak menjadi budaya sekolah.

PRASARANA

kelengkapan

makmal komputer yang lengkap dan semua komputer dalam keadaan baik. bilik darjah mencukupi atau berlebih. Bilik darjah yang lebih tidak dimaksimumkan penggunaannya. Bagi sekolah yang bilangan bilik darjah tidak mencukupi maka terdapat kelas apung yang menjejaskan pengurusan pdp.

penyelenggaraan

mempunyai jumlah guru dan staf yang mencukupi maka bilik sumber diurus dengan baik. Apabila kelas mencukupi diwujudkan bilik-bilik khas.

rekod/data

Aset mencukupi tetapi kurang dalam mengemaskini inventori. Sekolah mempunyai data murid berasaskan head count namun penggunaan tidak menyeluruh. Terdapat data dipamerkan di pejabat tetapi asas sahaja. Sekolah belum guna data dalam membuat keputusan. Data tidak digunakan sepenuhnya dalam merancang kecuali data tertentu sebagai asas dalam membuat perancangan takwim. Terdapat hampir 50% sekolah memaparkan data tidak dikemaskini di bilik GB.

pemantauan

Kewangan perlu dijaga dan diawasi selalu. Pihak sekolah memastikan buku-buku kewangan disemak dan ditandatangani. Pengurusan kewangan baik dan memastikan ia kekal tanpa teguran audit

IKLIM

kondusif

kawasan sekolah cantik dan menarik, bersih, tersusun dan dihiasi pokok bunga serta kolam ikan. suasana sekolah tenang tiada masalah disiplin yang ketara. Suasana kondusif untuk pembelajaran. Hubungan guru-murid baik.

kerja sepasukan Terdapat guru yang bermotivasi tinggi namun terdapat juga guru yang burnout. Terdapat jurang antara guru lama dan guru muda dalam pelbagai aspek seperti pengetahuan, sikap dan pengalaman maka perancangan perlu dilaksanakan dengan teliti. Hubungan sesama staf baik termasuk hubungan penolong-penolongkanan dengan guru-guru.

PEMUAFAKATAN

hubungan PIBG

hubungan baik tetapi masalah ibu bapa tidak menyokong pembelajaran anak-anak. Kebanyakan murid terutama sekolah FELDA merupakan generasi kedua atau cucu yang dihantar ke kampung oleh ibu bapa yang sibuk bekerja di bandar-bandar besar. Ibu bapa memberi kerjasama untuk menghantar anak ke sekolah

komuniti setempat

terdapat pondok bacaan yang dibina oleh pihak FELDA. Pihak FELDA sentiasa membantu sekolah dari segi tuisyen murid dan prasarana. Hubungan dengan ketua kampung dan komuniti setempat membantu sekolah melaksanakan pelbagai aktiviti yang dirancang. pihak sekolah berhubung dan mempunyai jalinan dengan pihak orang asli.

LAMPIRAN B

SEK 1: Pelaksanaan PrOD oleh kumpulan pengurusan sekolah belum capai pada tahap yang memuaskan. Ini berpunca daripada kelemahan pengurusan tertinggi GB dan PK Pentadbiran yang menerima input tentang PrOD sepenuhnya tetapi mempunyai masalah peribadi dan kurang berupaya untuk diterjemahkan dalam kepimpinan sekolah.

SEK 2: Keseluruhan PrOD dilaksanakan pada tahap yang memuaskan walaupun tiada sokongan daripada kepimpinan tertinggi Guru Besar. PK Pentadbiran merupakan seorang yang pro aktif dan mampu menterjemahkan PrOD kepada warga dalam organisasi.

SEK 3: Secara keseluruhan PrOD berjaya dilaksanakan pada tahap yang baik dan memberi kesan kepada warga sekolah. Ini terbukti apabila pemimpin sekolah tidak perlu menyediakan jadual ganti bagi guru-guru yang terlibat dengan program lain di peringkat daerah atau negeri kerana semua guru pro aktif untuk saling membantu menggantikan kelas berkenaan terutama kelas tahun enam. Jadual anjal juga tidak perlu disediakan atas keprihatinan dan kesedaran sendiri guru-guru berkenaan. PrOD banyak membantu dalam kesedaran ini. Pemimpin tertinggi seperti GB dan PK Pentadbiran mampu menurunkan kuasa kepada pemimpin lain dan guru-guru jika mereka terlibat dengan program anjuran PPD, JPN dan KPM.

SEK 4: Pelaksanaan PrOD oleh kumpulan pengurusan hanya pada tahap sederhana. Perlaksanaannya hanya sebagai sisipan dalam program-program sekolah yang dilaksanakan. PrOD hanya dilaksanakan oleh kumpulan pengurusan pada tahap yang sederhana. Penolong kanan pentadbiran yang banyak menggerakkan PrOD memandang ke hadapan pada GB yang tidak sihat.

SEK 5: Pengisian PrOD ada dilaksanakan pada tahap yang baik. Pengetua kelihatan cergas, pro aktif dalam bertindak dan mampu membimbing pengurusan lain seperti PK Pentadbiran, PK kokurikulum dan PK HEM. Namun begitu dalam bimbingan intruksional fokus utama kepada hafazan, bimbingan untuk guru-guru kurang terutama kepada GBKSM pengurusanannya lemah.

SEK 6: Secara keseluruhan PrOD dilaksanakan pada tahap sederhana dan secara sisipan dalam program-program yang dilaksanakan oleh sekolah. Kebanyakan guru berada pada zon selesa dan kurang membantu ke arah kecemerlangan sekolah. Pengurusan sekolah kurang berupaya membimbing guru-guru terutama dalam Pengajaran dan Pembelajaran.

SEK 7: Secara keseluruhan PrOD dilaksanakan dengan baik dan berkesan di sekolah. Pengetua mempunyai kekuatan dalam melaksanakan PrOD dan mampu mempengaruhi guru-guru serta keseluruhan warga sekolah. GB menunjukkan sikap yang pro aktif dan tegas dalam bertindak. Secara keseluruhan PrOD dilaksanakan dengan baik oleh pengurusan sekolah terutama GB dan GPK HEM. Terdapat segelintir guru yang berada pada kelompok sabotaj dan virus yang menentang dan menghasut guru-guru lain untuk menentang pengurusan sekolah. Majoriti guru berada pada zon selesa.

SEK 8: Guru Besar secara jujur memaklumkan bahawa program PrOD banyak membantu dalam mengurus dan memimpin sekolah dengan baik. Secara keseluruhan PrOD dilaksanakan dengan baik oleh pengurusan sekolah terutama GB dan GPK Pentadbiran. Terdapat segelintir guru-guru yang berada dalam kelompok zon selesa dan bekerja ala kadar. Ini memberi kerugian dan permasalahan kepada pengurusan sekolah. Pengurusan sekolah pula terlalu humanistik untuk mengambil tindakan.

DIMENSI		SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	Min
Kefahaman dan penghayatan Moral Imperatif	Kualiti peribadi (menghormati, ikhlas, sedar diri, dll)	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3.9
	Refleksi terhadap diri sendiri dan sumbangan yang diberikan.	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.6
	Kesedaran sendiri	3	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4.1
	Perkongsian penghayatan.	3	4	5	3	3	4	3	5	4	4	3.8
	Penterjemahan penghayatan kepada tindakan.	3	3	5	3	3	4	3	5	4	4	3.7
	Hargai dan hormat peranan setiap lapisan dalam organisasi	2	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4
	Cekap dan mahir dalam menggalakkan hubungan dengan semua pihak (subordinat, ketua, rakan sekerja dan komuniti)	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3.6
Kepimpinan 360	Kemampuan mempengaruhi orang bawahan dan rakan sekerja untuk bekerja	2	4	5	4	3	4	3	4	3	3	3.5
	Kemampuan menghasilkan hubungan baik dengan pihak atasan	3	5	4	4	3	5	3	5	4	4	4
	Penghargaan ke atas pencapaian subordinat.	2	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3.3
Kepimpinan (Lima Hirarki)	Refleksi diri terhadap kegagalan dan memberi pujian ke atas ahli organisasi atas kejayaan dalam organisasi	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3.7
	Kebertanggungjawaban terhadap tindakan	3	4	5	3	4	4	3	5	4	5	4
	Profesional dan merendah diri.	3	5	5	3	3	5	3	5	4	5	4.1
	Mesra namun tegas terhadap ahli organisasi untuk kejayaan organisasi.	2	4	5	4	3	5	3	5	4	5	4
	Pemangkin kepada pencapaian tertinggi	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.5
Kepimpinan (Instructional Leadership)	Bimbingan dalam aspek intruksional	2	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3.1
	Rangsang (Inspire) pembangunan intruksional yang berkesan.	2	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.4
	Berfokuskan kepada keberkesanan proses PdP (penyampaian, bahan, aktiviti dll)	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3.6
	Penekanan kepada kualiti guru dalam menghasilkan pengajaran berkesan.	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3.6
DIMENSI		SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	Min
Kepimpinan (Transformational Leadership)	Penekanan kepada pengetahuan isi kandungan dan pengetahuan pedagogi bagi meningkatkan pembelajaran yang bermakna	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3.3
	Fokus kepada kesediaan organisasi dalam melaksanakan perubahan pendidikan.	3	3	4	3	3	5	3	5	4	4	3.7
	Menekankan kepada perkongsian visi dan matlamat transformasi kepada warga organisasi untuk dihayati.	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3.6

	Sedar tentang potensi dan kecenderungan ahli organisasi dan bersedi menyediakan peluang untuk perkembangan potensi dan kerjasama.	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.5
	Menggalakkan komunikasi dua hala melalui perbincangan intelektual dalam kalangan ahli organisasi.	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
	Kemampuan menjadi suri teladan dalam mempengaruhi ahli organisasi.	2	3	4	4	3	5	3	5	4	4	3.7
Pengurusan (mengurus Perubahan)	Pembukaan minda dan paradigma pemikiran	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.5
	Berfokus kepada kejayaan segera	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.5
	Pengorganisasian dan penstrukturan organisasi untuk perubahan	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3.4
	Penyediaan sokongan (sumber manusia, teknikal, prasarana, kemahiran) untuk perubahan	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3.5
	Pengkomunikasian subordinat ke arah perubahan	2	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3.3
DIMENSI		SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	Min
Kerja Berpasukan (Komuniti Pembelajaran Profesional)	Kejelasan tujuan yang hendak dicapai oleh pasukan	3	3	5	4	3	3	3	4	3	4	3.5
	Galakan pembinaan melalui aktiviti	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3.2
	Tolak ansur dan bekerjasama dalam pasukan bagi mencapai matlamat	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5	4
	Penekanan kepada penghargaan potensi dan penglibatan oleh semua ahli pasukan	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3.5
	Penekanan kepada kepuasan dan keseronokan bekerja.	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3.7

6.0 RUJUKAN

- Abd Ghafar Mahmud. 2011. *Haluan kerja pendidikan merealisasi agenda Transformasi Negara*. Selangor: Cepat Cetak Sdn Bhd.
- Aiken, L. R. & Groth-Marnat, G. 2006. *Psychological Testing And Assessment*. New York: Pearson.
- Amin Senin. 2008. *Institu Aminuddin Baki: melangkah ke hadapan*. Kuala Lumpur: Grafik Istimewa.
- Creswell, J.W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Singapore: Sage Publications Asia-Pacific
- Collins, J. *Good to great*. New York: Harper Collins Publisher, Inc.
- Institut Aminuddin Baki. 2008. *PrOD*. Kuala Lumpur.
- Institut Aminuddin Baki. 2011. *PrOD. Buku Panduan*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2010. *SKPM. Standard Kualiti Pendidikan Malaysia*. JKNK.
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*. UK: Prentice Hall.
- Starratt, R. J. 2011. *Refocusing School Leadership: Foregrounding Human Development through out the work of school*. United Kingdom.
- Zemelman, S., Daniels, H., Hyde, A.A. 2005. *Best Practice, Today's Standards for teaching and learning in America's schools*. Heinemann. UK.