



BORANG PERMOHONAN PENYELIDIKAN

1.	Nama Pengurus Projek	GULSON BEGUM HJ KHALID			
2.	Nama Pensyarah Yang Terlibat Dalam Penyelidikan	i.Semua Pensyarah lab Sabah	vi.		
		ii.	vii.		
		iii.	viii.		
		iv.	xi.		
		v.	x.		
3.	Tajuk Kajian	AMALAN PENGURUSAN TERBAIK DALAM KALANGAN PENTADBIR DI SKM TUARAN SABAH			
4.	Abstrak Kajian	Abstrak <i>Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan pengurusan terbaik di sekolah rendah kurang murid yang telah menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik di lokasi kajian. Berdasarkan kajian ini, satu garis panduan pengurusan di SKM telah dihasilkan dan boleh dijadikan panduan pengurusan pemimpin sekolah SKM. Kajian ini mempunyai reka bentuk kajian kes dengan melibatkan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen untuk mendapatkan data bagi memenuhi keperluan objektif kajian. Tiga buah sekolah rendah SKM di daerah Tuaran Sabah, telah dikenalpasti sebagai sekolah yang berjaya meningkatkan prestasi akademik dan berada dalam band satu. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin di sekolah telah berjaya meningkatkan prestasi akademik melalui pendekatan 'human ecological' yang memastikan fungsi pengurusan seperti merancang, mengelola, memimpin dan mengawal pengurusan organisasi dilaksanakan melalui amalan komunikasi, kerja sepasukan, berpengetahuan global, mengurus sendiri dan tindakan strategi berasaskan kemanusiaan.</i>			
5.	Populasi/ Sampel	3 BUAH SEKOLAH KURANG MURID DI TUARAN SABAH			
6.	Tempoh Kajian	Tarikh mula kajian	MAC 2014	Tarikh kajian dijangka siap	FEB 2015
7.	Kolaborasi Organisasi Luar	Nama Organisasi			
		Nama Penyelidik	i.PPD TUARAN		
			ii.		

**KEPUTUSAN MESYUARAT LEMBAGA PENGAJIAN
BAGI KERTAS CADANGAN PENYELIDIKAN**

Mesyuarat Lembaga Pengajian Bil.	Tarikh:
	Diluluskan
	Diluluskan dengan pindaan
	Tidak diluluskan
Pengesahan Pengerusi Lembaga Pengajian	
Tarikh:	

**KEPUTUSAN MESYUARAT JAWATANKUASA TEKNIKAL PENYELIDIKAN DAN
PEMBANGUNAN BAGI LAPORAN PENYELIDIKAN**

Mesyuarat JKT Penyelidikan dan Pembangunan Bil.	Tarikh:
☐	Diluluskan
☐	Diluluskan dengan pindaan
☐	Tidak diluluskan
Pengesahan Pengerusi Jawatan kuasa Penyelidikan dan Pembangunan	
Tarikh:	

**KEPUTUSAN MESYUARAT LEMBAGA PENGAJIAN
BAGI LAPORAN PENYELIDIKAN**

Mesyuarat Lembaga Pengajian Bil.		Tarikh:
	Diluluskan	
	Diluluskan dengan pindaan	
	Tidak diluluskan	
Pengesahan Pengerusi Lembaga Pengajian		

Tarikh:

AMALAN TERBAIK PENGURUSAN DALAM KALANGAN PENTADBIR SEKOLAH RENDAH KURANG MURID, DI DAERAH TUARAN SABAH

INSTITUT AMINUDDIN BAKI CAWANGAN SABAH

Penasihat

En Lew Yeok Leng
(Pengarah IAB Cawangan Sabah)

Cik Hjh Bernadette John
(Tim Pengarah IAB Cawangan Sabah)

Pasukan Penyelidik

Gulson Begum Hj Khalid (Ketua penyelidik)

Hj Muhammad Khairiltitov bin Zainuddin

En. Azhan Bin Anuar

En. Norman Bin Sani

En. Madzani @ Saidie Bin Nusa

En. Amil Bangsa Bin Amil Ahsan

Pn. Rainy Sintia

Pn. Hayati Binti Omar

Pn. Kasmah Binti Abdullah

Dr. Abd. Ghani Hj. Sani

En Asran Amisah

Pn. Rostina Apok

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan pengurusan terbaik di sekolah rendah kurang murid yang telah menyumbang kepada peningkatan prestasi akademik di lokasi kajian. Berdasarkan kajian ini, satu garis panduan pengurusan di SKM telah dihasilkan dan boleh dijadikan panduan pengurusan pemimpin sekolah SKM. Kajian ini mempunyai reka bentuk kajian kes dengan melibatkan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen untuk mendapatkan data bagi memenuhi keperluan objektif kajian. Tiga buah sekolah rendah SKM di daerah Tuaran Sabah, telah dikenalpasti sebagai sekolah yang berjaya meningkatkan prestasi akademik dan berada dalam band satu. Dapatan kajian menunjukkan pemimpin di sekolah telah berjaya meningkatkan prestasi akademik melalui pendekatan 'human ecological' yang memastikan fungsi pengurusan seperti merancang, mengelola, memimpin dan mengawal pengurusan organisasi dilaksanakan melalui amalan komunikasi, kerja sepasukan, berpengetahuan global, mengurus sendiri dan tindakan strategi berasaskan kemanusiaan.

1. Pengenalan

Falsafah Pendidikan Negara (FPN) telah menetapkan matlamat untuk membangunkan individu pelajar secara berterusan ke arah mencapai potensi individu menyeluruh dan bersepadu dan dapat mewujudkan insan yang seimbang dan harmonis dari segi jasmani, emosi, dan rohani dan Intelektual (JERI) berlandaskan kepercayaan kepada Tuhan. Usaha ini adalah selaras dengan wawasan untuk melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab dan berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri serta memberi sumbangan terhadap keharmonian dan kemakmuran masyarakat dan negara.

Sehubungan dengan itu, berdasarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM 2013-2025), kerajaan berusaha memartabatkan taraf pendidikan di Malaysia secara global. Ini dapat dilihat melalui anjakan yang keempat PPPM iaitu memfokuskan pendemokrasian pendidikan dari segi peluang dan mutu pendidikan dengan memberi perhatian kepada kumpulan yang kurang bernasib baik, kawasan luar bandar dan pedalaman. Jurang pendidikan antara lokasi, tahap sosioekonomi dan tahap keupayaan pelajar antara bandar dan luar bandar dirapatkan. Dalam hal ini, Menteri Pendidikan Malaysia Tan Sri Muhyiddin Yassin dalam ucapan penutupan sempena Persidangan Serantau Pertama mengenai Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan di Institut Aminuddin (IAB) pada 12 hingga 15 September 2009 telah menyatakan hasrat kerajaan untuk meningkatkan kualiti dan prestasi sekolah dengan menjadikan

sekolah pilihan utama para ibu bapa termasuklah sekolah di luar bandar khususnya Sekolah Kurang Murid (SKM). Melalui Berita Harian juga ditegaskan bahawa SKM tidak akan ditutup dan sebaliknya akan ditingkatkan kualitinya, oleh itu taraf pencapaian akademik di SKM perlu diperkasakan.

Dalam usaha untuk mencapai peningkatan kualiti SKM aspek pengurusan merupakan aspek sangat penting yang perlu difokuskan. Pendidikan era ke 21 memerlukan pentadbir sekolah berperanan sebagai pengurus dan pemimpin profesional yang berkesan. Bolam (1999) dalam Bush (2008) mendefinisikan pengurusan pendidikan sebagai fungsi eksekutif dalam melaksanakan dasar yang diberi mandat. Sapre (2002) dalam Bush juga menyatakan pengurusan ialah satu set aktiviti yang mengarahkan kepada kecekapan dan keberkesanan penggunaan sumber organisasi dalam usaha mencapai matlamat organisasi. Oleh yang demikian, pengurusan yang berkesan memerlukan hubungan yang jelas di antara matlamat, strategi dan operasi pengurusan (Bush, 2008).

Dalam suatu organisasi, aspek pengurusan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Amalan pengurusan yang berkesan merupakan titik utama dan penentu segala kejayaan visi dan misi organisasi. Keberkesanan sesebuah sekolah, komitmen serta produktiviti guru banyak bergantung kepada keupayaan pentadbir melaksanakan pengurusan sumber aset sekolah. Menurut Bolman & Granell (1999), pemimpin yang efektif adalah pemimpin bersifat terbuka, menerima pandangan kakitangan bawahan, sentiasa mendapatkan maklumat yang benar dan tepat bagi melaksanakan sesuatu tindakan, berkemahiran, bertanggungjawab dan sering mewujudkan suasana selesa dalam organisasi.

Selain dari itu, menurut Asmah (2003), sesebuah organisasi cemerlang sering dikaitkan dengan corak pengurusan dan kepimpinan yang berkesan. Guru Besar pula sebagai pemimpin sekolah mempunyai peranan dalam dua dimensi iaitu pentadbiran pendidikan dan pemimpin pendidikan. Sebagai pengurus pendidikan pengajaran, ia merancang dan melaksanakan visi dan misi sekolah melalui sokongan dan galakkan dari guru dan pelajar (Roe, 1980). Oleh itu salah satu usaha Kementerian Pendidikan Malaysia adalah untuk meningkatkan prestasi sekolah melalui pengurusan kepimpinan pendidikan yang berkualiti. Menurut Kamaruzaman (2010)

pengurusan merujuk kepada tindakan pentadbir sekolah melaksanakan tugas melalui individu dan kumpulan bagi mencapai objektif organisasi. Kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa kejayaan sesebuah organisasi berkait rapat dengan sistem pengurusan dan kepimpinannya. Oleh itu, untuk memperkasakan SKM memerlukan pemimpin yang berkeupayaan mengurus sumber fizikal dan manusia yang terhad tetapi mencapai tahap '*Return of Investment*' selaras dengan matlamat PPP 2013-2025.

2. Pernyataan Masalah

Penentuan kategori luar bandar di Sabah, dibuat berdasarkan kedudukan geografi dan kawasan pembangunan atau perbandaran Negeri Sabah yang mana ia terbahagi kepada empat kategori: Pulau, Pesisir laut dan sungai, Pergunungan dan Pedalaman Dalam. Dapatan kajian menunjukkan, sehingga Januari 2008 terdapat 1,271 buah sekolah di negeri Sabah. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 1,002 buah daripadanya merupakan sekolah luar bandar masing-masing 882 sekolah rendah dan 120 sekolah menengah. Sejumlah 497 buah sekolah dikategorikan sebagai Sekolah Kurang Murid (SKM). Pada masa ini, 34% sekolah rendah di Malaysia mempunyai kurang daripada 150 murid dan secara rasminya telah diklasifikasikan sebagai Sekolah Kurang Murid (SKM). Mereka menyumbang 7% daripada enrolmen sekolah rendah Secara purata

Antara masalah utama SKM dikaitkan dengan pencapaian akademik yang agak lemah berbanding sekolah kebangsaan lain. Skor purata komposit bagi sekolah ini ialah 68% iaitu 4% mata di belakang sekolah kebangsaan lain. Berdasarkan penyelidikan dan tinjauan Pusat Kajian Pendidikan Luar Bandar (PKPLB), terdapat beberapa cabaran yang dihadapi oleh sekolah-sekolah luar Bandar yang merangkumi aspek profesionalisme guru dan pengurusan sekolah, penempatan guru terlatih, infrastruktur dan kemudahan asas sekolah, dan tahap literasi dan kemiskinan dalam kalangan murid luar bandar juga dilihat sebagai faktor penyumbang permasalahan pendidikan di luar bandar

Sebilangan besar pelajar (73%) di sekolah kurang murid berada di kawasan agak jauh di luar bandar. Faktor ini menyebabkan murid terpaksa melalui perjalanan yang jauh untuk hadir ke sekolah. Sekolah juga kurang mendapat manfaat dari segi kokurikulum, kemudahan yang lebih

baik, dan interaksi dengan rakan sebaya daripada pelbagai latar belakang. Selain dari itu, kebanyakan sekolah ini berada dalam kawasan status sosioekonomi rendah dan menghadapi masalah yang berkaitan dengan kekangan anak ke sekolah dan taraf kesedaran kepentingan pendidikan. Keluarga berpendapatan rendah biasanya akan berdepan dengan cabaran untuk mengekalkan anak mereka di sekolah kerana terpaksa menanggung kos perbelanjaan pakaian seragam, pengangkutan dan elemen ini akan membawa kepada pertambahan kadar tidak hadir ke sekolah.

Kesedaran terhadap kepentingan pendidikan ini perlu diberi perhatian kerana menurut wakil UNICEF ke Malaysia, Youssouf Oomar semasa berucap sempena Hari Literasi Antarabangsa 2007 berkata "Kanak-kanak yang boleh membaca dan menulis boleh diajar. Kanak-kanak yang boleh diajar boleh diperkasa untuk menuntut hak mereka, mengubah kehidupan mereka, memajukan masyarakat mereka dan mempengaruhi takdir mereka (Halimah Badioze Zaman, 1995)". Sabah masih kekal negeri termiskin di Malaysia dan majoriti penduduk miskinnya tinggal di kawasan luar bandar. Justeru, pendidikan dilihat mampu menjadi "senjata" dalam usaha kerajaan menghapuskan kemiskinan tegar menjelang 2010. Di seluruh negara, akibat kemiskinan, kekurangan infrastruktur dan sikap masyarakat yang tidak mementingkan pendidikan khususnya dalam kalangan penduduk luar bandar, secara purata 83,000 orang murid di seluruh negara dikhuatiri tercicir dari sistem pendidikan.

Sehubungan dengan itu, untuk mencapai hasrat kerajaan meningkatkan kemajuan luar bandar melalui pendidikan, ia memerlukan strategi kepimpinan melalui kemahiran dan kompetensi kepengetuaan serta '*mindset*' positif untuk mengurus organisasi, staf, pelajar dan komuniti di SKM secara efektif agar dapat meningkatkan produktiviti SKM selaras dengan matlamat PPPM 2013-2025.

Dalam hal ini, banyak kajian telah dijalankan untuk mengenalpasti masalah sekolah-sekolah di luar bandar (SKM), namun demikian kajian khusus berkaitan amalan pengurusan pemimpin di SKM yang berjaya menangani masalah SKM masih kurang dilaksanakan. Oleh itu kajian ini dilaksanakan khusus untuk meneroka faktor kejayaan pemimpin SKM yang telah berjaya melonjakkan prestasi akademiknya melalui amalan pengurusan berkesan. Diharapkan hasil kajian ini akan dapat dijadikan panduan dan seterusnya memotivasikan pemimpin SKM

dalam menagani cabaran dan seterusnya melestarikan peningkatan produktiviti SKM bersaing dengan sekolah rendah yang lain.

3. OBJEKTIF KAJIAN

1. Meneroka amalan pengurusan guru besar dan Penolong Kanan Kurikulum di Sekolah yang telah dikenalpasti berjaya memajukan sekolah rendah SKM di Tuaran dari aspek prestasi akademik.

4. PERSOALAN KAJIAN

1. Apakah amalan pengurusan Guru Besar dan Penolong Kanan Kurikulum SKM di Tuaran yang membolehkan mereka berjaya meningkatkan prestasi akademik SKM?
2. Bagaimanakah pentadbir melaksanakan amalan pengurusan yang membolehkan sekolah dapat memajukan prestasi akademiknya?

5. BATASAN KAJIAN

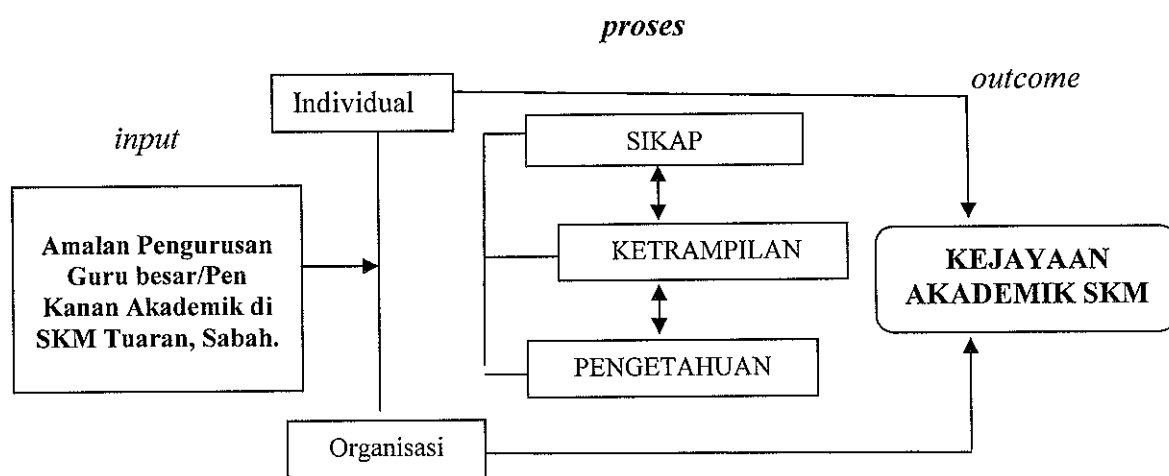
- 1.Kajian ini dijalankan di tiga buah Sekolah Kurang Murid di daerah Tuaran Sabah dan tidak boleh digeneralisasikan di sekolah lain terutama di Sekolah Kurang Murid di Semenanjung Malaysia kerana perbezaan ciri, lokasi dan kemudahan sekolah serta dapatan kajian tidak merangkumi keseluruhan Sekolah Kurang Murid.
- 2.Pemilihan sampel kajian adalah berdasarkan cadangan pihak PPD Tuaran iaitu SKM yang memperolehi pencapaian akademik terbaik berdasarkan band sekolah dan anugerah-anugerah akademik yang diperolehi.

6. KERANGKA KAJIAN

Dalam kajian kualitatif sebenarnya tidak ada satu kerangka awal dan kerangka ini akan terbentuk hasil daripada dapatan kajian. Walaubagaimanapun dalam kajian ini, pengkaji mengenegahkan

Kerangka agar dapat dijadikan panduan dalam merangka temubual dan memandu pengkaji agar kajian ini tidak tersasar dari objektif utamanya. Kajian ini menjelaskan gaya kepimpinan guru besar di sekolah rendah kurang murid di daerah Sabah. Kerangka kajian ini berdasarkan teori Behaviorisme yang merupakan salah satu aliran psikologi yang memandang kepemimpinan berdasarkan pendekatan perilaku dapat menggerakkan orang lain mencapai misi dan visi sekolah. Teori ini menekankan kepentingan aspek individu dengan memahami keperluan subordinatnya. Manakala menurut Maslow, Individu mempunyai 5 keperluan utama iaitu: *physical needs*, *security needs*, *social needs*, *esteem needs*, *self actualization needs*. Oleh itu melalui kepemimpinan pentadbir yang berlandaskan teori ini membolehkan mereka memahami dan memenuhi keperluan tersebut seterusnya berjaya mempengaruhi pengikutnya mencapai misi dan visi organisasi.

Sehubungan dengan itu, kajian ini akan meneroka kepemimpinan Guru Besar dan Penolong Kanan Kurikulum di SKM dari aspek kepemimpinan melalui perilaku mereka. Isu utama SKM berkaitan sokongan ibu bapa dan motivasi guru (PPPM 2013-2025). Oleh itu, berdasarkan teori tersebut, 5 elemen utama yang diterokai berkait dengan kepemimpinan pentadbir iaitu: komitmen peribadi, proses pentadbir menyelesaikan masalah, sokongan pentadbir terhadap peranan guru, memotivasi guru, kemahiran komunikasi dan hubungan luar antara sekolah- ibu bapa sebagai amalan dalam meningkatkan profesionalisma guru dan menarik minat penglibatan ibu bapa dengan pembelajaran anak mereka di sekolah. Elemen kepemimpinan yang dibincangkan dalam kajian ini adalah seperti berikut:



Rajah 1.1 Kerangka Kajian

6.1. Definisi Operasional

a. Sekolah Kurang Murid

Dalam kajian ini pemilihan Sekolah Kurang Murid adalah terdiri dari sekolah rendah yang berada dalam band 1 dan 2. Sekolah terletak di kawasan luar bandar iaitu lingkungan 100km dari pekan Tuaran. SKM terpilih mempunyai bangunan sekolah papan dan perjalanan sekolah terpaksa melalui jalan tidak berturap dan bergunung ganang. Bilangan murid antara 90-100 orang dan guru sejumlah 10-15. Penempatan guru di SKM tidak mengikut opsyen yang diperlukan menyebabkan guru mengajar tidak mengikut opsyen. Jumlah murid yang terlalu kecil menyebabkan Sekolah Kurang Murid mengamalkan pengajaran kelas bercantum. Menurut Lim (2003), pelaksanaan kelas bercantum atau *multigrade teaching* merupakan strategi mengajar sebuah kelas yang terdiri lebih daripada satu tahun persekolahan dan sistem ini biasanya diamalkan di Sekolah Kurang Murid dan lokasi sekolah terletak di kawasan luar bandar. Kelas bercantum merupakan kelas yang diwujudkan kerana bilangan murid dalam tahun persekolahan adalah kurang daripada 15 orang dan bilangan ini tidak mencukupi untuk membentuk sebuah kelas biasa.

b. Kepimpinan

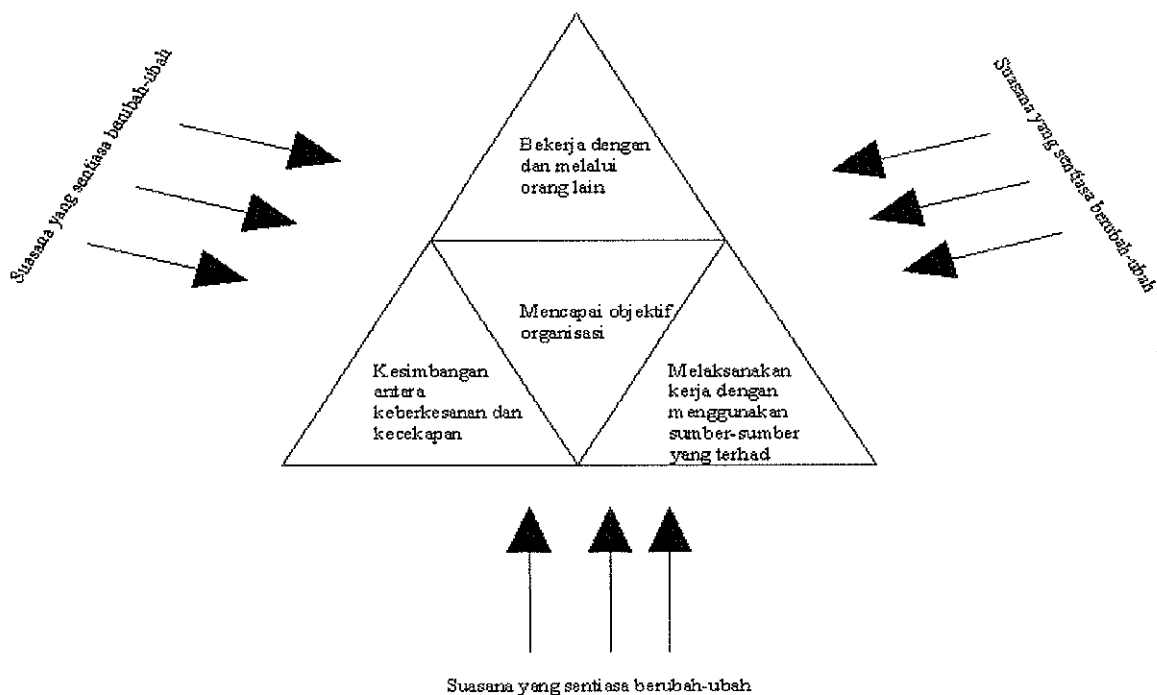
Menurut Tead; Terry; Hoyt (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan iaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar bekerjasama dan ia berdasarkan kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh kelompok. Manakala Young (dalam Kartono, 2003) mendefinisikan kepemimpinan iaitu sebagai bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan peribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu dan berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Manakala dalam kajian ini kepemimpinan yang dikaji merujuk kepada kepimpinan pentadbir yang terdiri dari guru besar dan penolong kanan kurikulum. Gaya kepimpinan pula dikaji khususnya berkaitan aspek sikap, amalan dan pengetahuan pentadbir yang diamalkan oleh

pemimpin untuk mempengaruhi stafnya bagi mencapai sasaran organisasi. Ada terdapat beberapa gaya kepimpinan yang sering dibincangkan, antaranya gaya kepemimpinan karismatik, kolaboratif, autokratik dan laissez faire.

C. Pengurusan

Pengurusan merupakan satu proses mengagih input-input organisasi (termasuk sumber ekonomi dan sumber kakitangan) secara cekap dan berkesan dengan cara perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan untuk mengeluarkan output (segala barangan dan perkhidmatan) yang diperlukan oleh pelanggan supaya objektif organisasi tercapai. Dalam konteks kajian ini, pentadbir akan melaksanakan pengurusan sumber seperti staf, persekitaran, kaedah serta fizikal sekolah. Menurut Robert Kreitner (1983) menjelaskan bahawa pengurusan adalah suatu proses kerja dengan melalui orang lain bagi mencapai objektif organisasi secara berkesan dengan menggunakan sumber-sumber terhad secara cekap dalam suasana yang sentiasa berubah-ubah.



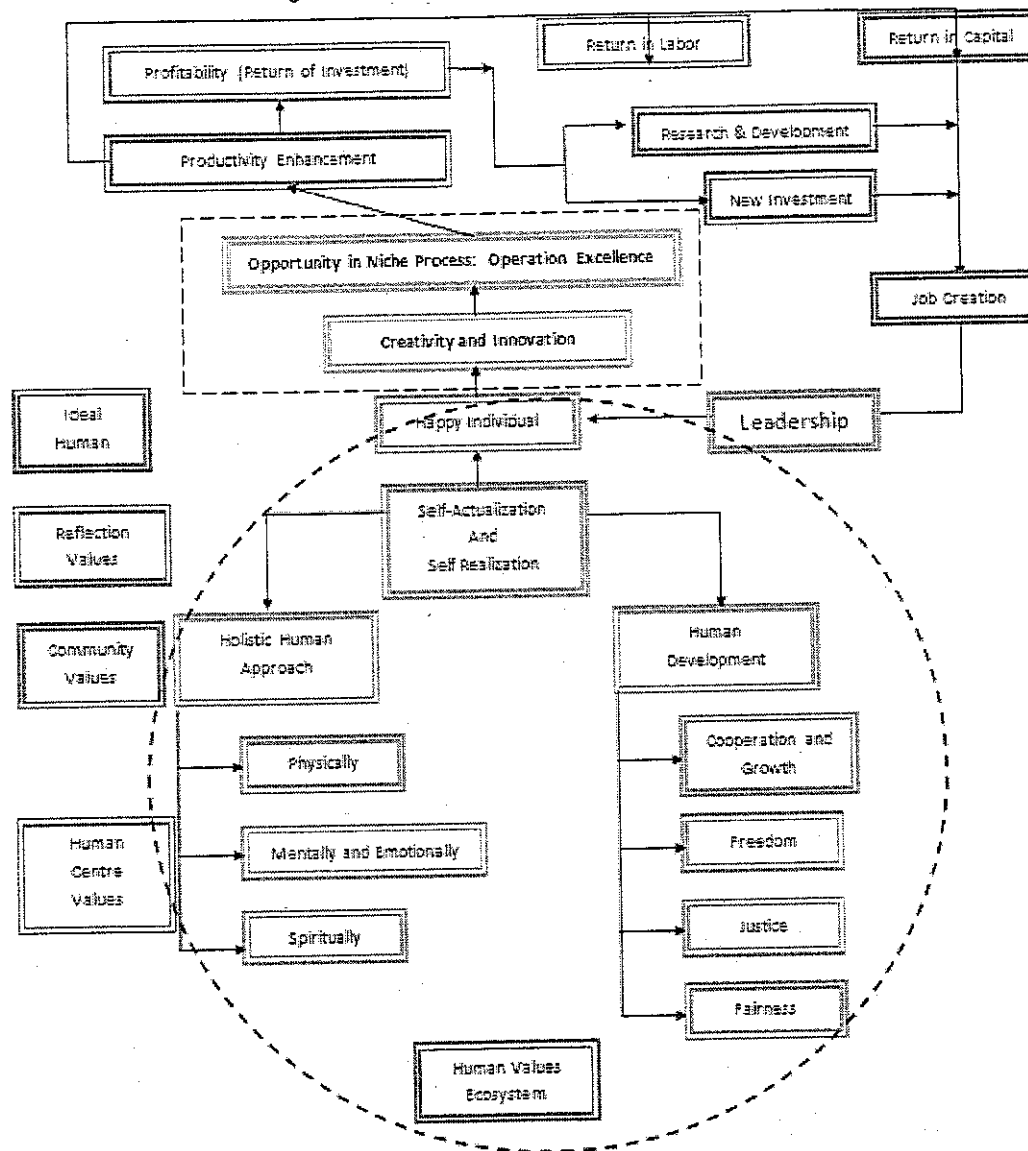
Rajah 1.2:Konsep Pengurusan oleh Robert Kreitner (1983)

7. TINJAUAN LITERATUR

7.1 Pengurusan Sumber Manusia

Kosep produktiviti pada zaman dahulu dan sekarang mempunyai perbezaan berkaitan produktiviti dan menurut Leo, Samsinar & Vincent (2014) menjelaskan bahawa kepentingan pengurusan sumber manusia perlu diurus dan efektif kerana menganggap manusia sebagai aset utama dan mempunyai kuasa tinggi kepada peningkatan produktiviti organisasi. Manakala menurut Lapointe dan Vedel (2011) mengesahkan bahawa kejayaan peningkatan produktiviti organisasi bukan bergantung sepenuhnya kepada teknologi, pengetahuan pengurusan, standard operasi prosedur (SOP) dan strategi sahaja tetapi kejayaan organisasi masih bergantung kepada kepentingan sumber manusia sebagai kunci utama produktiviti, kreativiti dan inovasi organisasi. Sekiranya elemen kemanusiaan diberi perhatian, secara tidak langsung ia akan menyuntik tenaga kepada kesejahteraan dan kegembiraan individu. Oleh itu, menurut Park et al. (2011) kegembiraan individu merupakan nilai asas kemanusiaan yang perlu dicapai oleh individu. Ada beberapa faktor yang telah dikenalpasti penyumbang kepada kegembiraan individu seperti teori psikologi, '*self-actualization*' dan '*self-realization*' (Liu dan Han, 2013). Manakala menurut De Neve (2013), apabila individu mempunyai kegembiraan dalaman membolehkan mereka lebih kreatif dalam menyelesaikan masalah seperti digambarkan dalam model '*Triumvirate Human Values Ecosystem*' dalam fasa dua seperti berikut:

Figure 3 Human Values Ecosystem Model



Rajah 1.3 : Model Human Value Ecosystem (2014)

7.2 Pengurusan Organisasi

Pengurusan ialah satu proses sosial dibentuk untuk mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan ahli-ahli sesebuah organisasi untuk mencapai sesuatu matlamat atau objektif yang paling berkesan (Drucker 1972). Dalam pengurusan organisasi, seorang pengurus

bertanggungjawab untuk mengurus manusia, peralatan, persekitaran, kaedah dan bahan. Menurut Mary & David Clark (2010) pula menjelaskan sebagai pemimpin memerlukan kemahiran am seperti kemahiran konseptual, perhubungan kemanusiaan, teknikal dan politikal. Kemahiran ini diaplikasikan dalam melaksanakan fungsi pengurusan organisasi, khususnya empat aspek utama iaitu: i) Merancang, ii) Mengelola, iii) Memimpin dan iv) Mengawal.

Pengetua adalah pengurus organisasi dan merupakan pemimpin sekolah yang berperanan menentukan hala tuju sekolahnya. Ketrampilan pengurus akan mencorakkan keputusan yang diambil bagi mencapai matlamat organisasi. Lazimnya pengetua di lantik berdasarkan kekanan dan kekanan tanpa *leaders quantities* tidak membantu pengetua sepenuhnya untuk memimpin dan mengurus sekolah dengan berkesan. Sebaliknya memerlukan pengurus yang berfungsi sebagai perangsang, mengagihkan sumber, mengadakan komunikasi, mempengaruhi, menilai, membuat keputusan, merancang program, memimpin, menyelia dan memotivasikan staf untuk mencapai matlamat organisasi.

7.3 Amalan Kepimpinan Berkesan

Dalam sesebuah organisasi sekolah yang membezakan keberkesanannya adalah melalui kepimpinan pengetua (Husin, 1993). Kepimpinan pengetua yang dinamik dan bersungguh merupakan pembolehubah membawa kejayaan sekolah. Pengetua berkesan ialah pengetua yang memainkan peranan sebagai pemimpin yang mempunyai wawasan jelas tentang organisasinya dan kaki tanganya. Menurut Husin, ada 4 peranan utama pemimpin untuk mencapai perubahan organisasi dan perubahan sikap kakitangan:-

1. **Mempunyai kemahiran teknikal**, pemimpin mesti bertindak sebagai jurutera perubahan. Tumpuan mesti kepada teknik pengurusan dan pentadbiran yang cekap, mahir manipulasi strategi dan keadaan demi untuk menjamin keberkesanan yang maksimum. Kemahiran termasuk, perancangan, pengelolaan, penjadualan dan penyelarasan.

Kepemimpinan berperanan sebagai **jurutera manusia**. Pemimpin sewajarnya mahir dan cekap dalam aspek perhubungan manusia dalam organisasi, termasuk membina dan

memnekekalkan moral tinggi dikalangan kakitangan, mengalakkan inovasi, kreativiti dan memberi sokongan kepada kakitangan.

1. **Pemimpin utama organisasi**, memyumbang kepakaran. Ia mesti mahir dalam pengurusan, kurikulum, dignosis keperluan kakitangan, penilaian, atau pencerapan yang berkesan.
2. **Pemimpin simbolik**, sebagai ketua yang memberi isyarat tentang nilai, kepentingan, tujuan atau wawasan sesuatu perkara yang hendak dicapai. Pemimpin turun kebawah, melihat sekitar organisasi, mengetuai upacara rasmi, cuba mengenali kakitangan dengan lebih dekat.
3. **Pemimpin budaya**. berusaha mencari, mentafsir dan memperkokohkan nilai, kepercayaan dan unsur budaya menjadikan organisasi itu unit. Mengadakan aktiviti sosialisasi kakitangan dan pelajar, pelasar dengan budaya organisasi. Upacara memberi hadiah, penghargaan dapat mengekalkan imej dan prestasi organisasi.

Kepimpinan pengetua yang berkesan dapat memperbaiki tabiat kerja kakitanganya ke arah kemajuan sekolah. membimbing, menunjuk ajar dan sentiasa memupuk semangat kerjasama. Disamping itu juga sentia memberi sokongan kemahiran pengajaran, pengurusan bilik darjah dan memberi galakan inovasi serta mengemukakan idea-idea baru pada kakitangan. Pengetua juga sebagai jurulatih atau guru kepada guru. pengetua juga harus meningkatkan pengetahuan, kemahiran, kepakaran, prestagi kakitangan. membina pada profesion mereka. Para penyelidik dan ahli teori dalam pendidikan mengatakan pengetua yang berkesan menyelia dan membimbing guru, berperanan sebagai pemerhati, penyelaras, pembimbing dan sebagai tempat rujukan dalam organisasi.

Mengikut (Jaafar 1992) pula terdapat garis panduan yang boleh digunakan untuk menjadi pemimpin berkesan dan membawa perubahan kepada organisasi dan kakitanganya :-

1. Kebanyakan pemimpin terdiri dari mereka yang berpengaruh, pintar, agresif, berinisiatif dan mempunyai keyakinan diri dan kebolehan menyelia. Pemimpin perlu membuat keputusan, penilaian diri dan peningkatan keyakinan diri.
2. Mengetahui dan mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan. Memahami gaya tersendiri untuk mengekalkan keadaan fleksibel supaya dapat menyesuaikan dengan pelbagai situasi yang berkenaan.

3. Mempercayai perkara yang baik tentang orang lain.
4. Personal yang bijak, bertanggungjawab dan ingin menyelesaikan.
5. Memenuhi keperluan kakitangan. Pemimpin berkeupayaan mendorong, menyakin kakitangan untuk berusaha mencapai matlamat organisasi.
6. Sesuaikan kepada ciri-ciri kerja. Pemimpin berkesan membentuk matlamat untuk dijadikan panduan staf, menguatkuasa peraturan yang terancang dan rapi untuk melaksanakan tugas.
7. Bertindak sebagai pemimpin. Bertindak seperti yang dijangka dan yang di inginkan oleh pengikut agar sanjungan setaraf dengan pemimpin.

Kajian tentang *Teacher Perceptions of principle's leadership as Related to School Effectiveness* (Geltner 1981). lima peranan Pengetua yang berkaitan dengan keberkesanan pentadbirannya:-

1. **Ahli Falsafah sekolah** - Pengetua merupakan orang penting kehidupan mereka di sekolah. Dia menyampaikan dan mempercayai matlamat dan tujuan tugasnya. Guru berkongsi kepercayaan dan sokongan melalui perpaduan yang wujud.
2. **Sebagai Model Pendidikan** – Sebagai model dapat mengubah tingkahlaku guru.
3. **Penyokong pendidikan**- Sumber untuk mendapat sokongan. Sokongan pengetua berkesan dan mendalam kepada guru dan profesion semenjak bertugas dan sentiasa kekal dan diperkukuhkan.
4. **Rakan sendidikan (*Educational partner*)**. Sebagai rakan sejawat oleh guru dalam hubungan dengan pelajar dan ibu bapa. Berpengetahuan dalam prestasi pelajar, berusaha secara kolektif mencapai matlamat pengajaran.
5. **Memulakan perubahan pendidikan (*Educational innovator*)**. Peneraju pelaksanaan inovasi sekolah. Perubahan wujud hasil pengembelengan guru dan pengetua. Guru merasakan mereka terlibat membuat keputusan refomasi sekolah.

Kesimpulannya, seorang pemimpin adalah seorang pendorong yang berkesan. Ia mampu mendorong anak buahnya dan dapat mengubah mereka kearah yang baik, lebih hebat dari keadaan asal. Pemimpin yang berkesan mampu bertindak sebagai pembolehubah yang sangat penting pada organisasi, kerana tampanya organisasi akan menjadi longgokan manusia sahaja.

Pemimpin yang berkesan dan berwibawa berperanan besar mencetus idea, inovasi, kreatif dan imaginasi ke arah pembentukan generasi pendidik yang berketrampilan dan cintakan perubahan.

7.3 Kepimpinan Dan Kejayaan Organisasi

Kepimpinan dan pengurusan amat mustahak untuk menjadikan sesebuah organisasi berkesan (Dunford et al. 2000; Shahril 2000). Locke et al. (1991) pula menegaskan bahawa jika terdapat sesebuah masyarakat, negara atau organisasi yang tidak mempunyai pemimpin, masyarakat, negara atau organisasi hanya bergantung kepada pemimpin yang berwibawa. dalam organisasi sekolah, pengetua sebagai pemimpin dan menurut Musa (2002) bahawa pengetua memainkan peranan penting dalam menentukan kualiti dan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Hoover-Dempsey dan Sandler (1997) menjalankan kajian untuk meninjau kepentingan gaya kepimpinan pentadbir terhadap kejayaan proses permuafakatan di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan ibu bapa yang akan menentukan tahap penglibatan mereka di sekolah, tetapi keputusan tersebut dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan pentadbir sekolah tersebut. Keputusan ibu bapa tentang penglibatan mereka berdasarkan sikap pentadbir dan guru serta aktiviti galakkan kehadiran ibu bapa dan komuniti dengan menjemput dan menyediakan peluang penglibatan ibu bapa di sekolah. Isyarat daripada pihak sekolah dan anak yang mengharapkan penglibatan ibu bapa mendorong keinginan ibu bapa terlibat dalam pendidikan anak mereka di sekolah. Oleh itu untuk menarik minat penglibatan ibu bapa, pihak sekolah perlu memupuk kepercayaan kepada ibu bapa mengenai kepentingan peranan mereka dalam membantu perkembangan pembelajaran anak mereka.

Kajian oleh Coffman et al. (2002) pula mendapati organisasi yang cemerlang mempunyai pengurusan yang teratur terhadap sumber manusia kerana manusia adalah merupakan aset penting (*social capital*) dalam sesuatu organisasi. Sehubungan dengan itu, pengurus perlu menyediakan sumber dan menjaga kebajikan ahlinya supaya mereka bersedia berkerjasama dengan pentadbir merealisasikan matlamat sekolah. Little (2003) telah mengenal pasti kemahiran pengetua sekolah untuk meraih kerjasama ahlinya iaitu; kemahiran komunikasi, pengetahuan dan sikap yang mempunyai kecenderungan terhadap permuafakatan.

Selain dari itu, pemimpin yang terbuka dan sedia bekerjasama dengan komuniti juga merupakan faktor kejayaan sekolah. Menurut kajian oleh Sanders et al. (2002) pula mendapati faktor kejayaan sekolah luar bandar adalah kerana melaksanakan permuafakatan dengan komuniti. Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes kualitatif. Dapatan kajian menunjukkan empat faktor utama yang mempengaruhi kejayaan sekolah tersebut adalah;

- i) Komitmen sekolah kepada pembelajaran;
- ii) Sokongan pengetua dan visi untuk penglibatan masyarakat;
- iii) Kefahaman sekolah dan keterbukaan kepada penglibatan masyarakat;
- iv) Kesanggupan sekolah untuk melibatkan diri dalam komunikasi dua hala dengan rakan rakan komuniti yang berpotensi.

8. METODOLOGI KAJIAN

8.1 Persampelan

Tiga buah SKM di daerah Tuaran yang dipilih sebagai sampel kajian adalah terdiri dalam kalangan sekolah yang telah berjaya memperolehi peningkatan pencapaian akademik berdasarkan band sekolah. Pemilihan sampel adalah berdasarkan cadangan dari pihak Pejabat Pendidikan Daerah Tuaran dan tiga buah sekolah yang dipilih dan dikenali sebagai S1, S2 dan S3. Kajian ini adalah berbentuk kajian kes dan menurut Burn (1995), sesuatu kajian kes harus memfokuskan kepada subjek yang mempunyai sesuatu kriteria atau ciri yang ingin dikaji. Oleh itu dalam kajian ini penelitian terhadap kes organisasi adalah sekolah dan responden terdiri dari pentadbir (guru besar dan penolong kanan akademik) yang mempunyai kepimpinan unggul yang dikeal pasti sebagai faktor penyumbang kejayaan sekolah tersebut dalam aspek akademik.

8.2 Kaedah Pengumpulan Data

Dalam melaksanakan kutipan data, pengkaji yang terdiri dari tiga orang pensyarah IAB Cawangan Sabah telah membuat lawatan sebanyak dua kali ke tiga buah sekolah tersebut secara berasingan. Sesi lawatan pertama bertujuan untuk membina '*rappor*t' dengan warga sekolah dan lawatan seterusnya adalah untuk mendapatkan data bagi menjawab persoalan kajian ini. Responden dalam kajian ini terdiri dari guru besar dan penolong kanan Kurikulum di sekolah

terpilih. Dalam proses mengumpul data kualitatif, pengkaji memilih kaedah temu bual sebagai kaedah utama dan disokong dengan data pemerhatian dan analisis dokumen. Menurut Creswell (1998) kajian kes merupakan aspek penyelidikan secara mendalam melalui pengumpulan data yang dapat memberi penjelasan sesuatu fenomena melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Melalui penggunaan pelbagai kaedah mengumpul data, dapat membantu mengukuhkan lagi dapatan khususnya dari aspek keyakinan dan kesahan terhadap data serta maklumat yang diperolehi (Fraenkel & Wallen 2000).

8.3 Kaedah Analisis Data

Data temubual dan pemerhatian telah dianalisis menggunakan program Nvivo 0.8 dan dilaporkan secara naratif berdasarkan ketetapan tema berulang berkaitan amalan pentadbir di sekolah terpilih. Dalam proses menganalisis data kualitatif ini, dimulai dengan melaksanakan transkrip temubual, menetapkan tema-tema tertentu dan membuat *koding* dan seterusnya mengkategorikan data berdasarkan tema-tema tersebut.

9. Dapatan Kajian Kualitatif

Dapatan kajian kualitatif yang melibatkan data temu bual dengan pentadbir, guru dan ibu bapa serta data tambahan melalui analisis dokumen digunakan untuk menjawab persoalan kajian pertama seperti berikut:

9.1 Amalan Pentadbir Dan Kejayaan Sekolah

Persoalan Kajian pertama: Apakah amalan pentadbir yang telah menyumbang kepada kecemerlangan akademik di Sekolah Kurang Murid (SKM) di Tuaran Sabah?

Soalan kajian di atas membincangkan tentang amalan pentadbir dan sumbangannya terhadap kecemerlangan akademik SKM. Dalam konteks kajian ini, pentadbir adalah merujuk kepada guru besar dan penolong kanan akademik. Manakala amalan merujuk kepada sikap, tindakan pengurusan dan pengetahuan mereka. Peringkat awal dalam proses mendapatkan data kualitatif, bermula dengan mentranskripsikan data temu bual secara verbatim dan seterusnya mengkategorikan data dan akhirnya menetapkan tema dan sub tema bagi menerangkan persoalan dalam kajian ini.

Berdasarkan ketetapan tema melalui data temu bual dan analisis dokumen, pengkaji telah dapat mengenalpasti tema-tema bagi menerangkan amalan pentadbir di lokasi kajian S1-S3 yang telah menyumbang kepada kecemerlangan SKM, iaitu:

- i) Sikap terhadap kejayaan pelajar
- ii) Pendekatan Pengurusan
- iii) Pengetahuan yang dapat menyokong kecemerlangan akademik.

Pentadbir sebenarnya mempunyai peranan penting dalam merancang, mengurus dan melaksanakan sistem pengurusan sekolah khususnya untuk mencapai kecemerlangan pelajar. Dalam kajian ini, pengkaji telah mendapat gambaran awal tentang sikap, tindakan pengurusan dan pengetahuan pentadbir berkaitan pengurusan organisasi dan melalui 3 komponen tersebut dilihat sebagai kekuatan pentadbir di lokasi kajian dan faktor penyumbang kepada kecemerlangan akademik sekolah mereka. Komponen ini jelas digambarkan melalui ciri-ciri dan amalan pentadbir di S1-S3 sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.1 berikut:

Jadual 1.1 Senarai Semak Ciri Pentadbir Di S1-S3.

Ciri Peribadi Pentadbir	S1	S2	S3
SIKAP			
Komitmen tinggi	x	x	x
Integriti	x	x	x
Akauntabiliti	x	x	x
Jelas halatuju		x	
Berwawasan	x		
Bertolak ansur	x		
Keterbukaan		x	
Proaktif		x	
Keprihatinan pelajar		x	
PENDEKATAN PENGURUSAN	x	x	
Penurunan kuasa	x	x	
Keputusan Bersama			
Kolaborasi Komuniti	x	x	x
Turun Padang	x		x
Ketegasan	x		
Memotivasikan			
Fleksibel	x	x	x
Komunikasi Berkesan	x	x	x
PENGETAHUAN			
Strategi Penyelesaian Masalah	x		

Kewangan	x	x
Kaunseling	x	x

Berdasarkan dapatan kajian, menunjukkan kesemua lokasi kajian ditadbir oleh pentadbir yang mempunyai kemahiran kepimpinan dan menyumbang kepada kejayaan akademik pelajar dan ia jelas dilihat berdasarkan sikap, amalan dan pengetahuan pengurusan kepimpinan pentadbir dan dijelaskan melalui sub-sub tema berikut.

Bagi memaparkan dapatan kajian ini, pengkaji melaporkan secara naratif dan disokong dengan verbatim temu bual dengan menggunakan kod. Oleh itu, terlebih dahulu data temu bual perlu dilabel secara ringkas dalam bentuk kod untuk memudahkan proses rujukan seperti ditunjukkan dalam Jadual 4.2 di bawah.

Jadual 1.2 Kod Bagi Kategori Sikap Peribadi Pentadbir

Kod Tema/Sub tema	Definisi
SP/ KOT	Komitmen tinggi
SP/ITG	Integriti
SP/AKT	Akauntabiliti
SP/JHT	Jelas Halatuju
SP/WAW	Berwawasan
SP/BTA	Bertolak ansur
SP/ TGS	Tegas
SP/KTB	Keterbukaan
SP/ PRO	proaktif
SP/ KPP	Keprihatinan pelajar

Seterusnya perbincangan dapatan kajian bagi persoalan kedua adalah berdasarkan tema dan sub-sub tema seperti berikut:

Tema 1: Sikap Peribadi Dan Kecemerlangan SKM

Dapatan kajian menunjukkan kesemua peserta kajian mempunyai sikap positif terhadap kejayaan akademik pelajar dan ini digambarkan melalui kepimpinan mereka di sekolah. Definisi Sikap Menurut Para Ahli – Sikap merujuk kepada perilaku seseorang dalam mengambil keputusan terhadap lingkungan hidup dan merupakan kunci utama dalam usaha meningkatkan kualiti akademik (Farhati, 1995). Secara ringkasnya sikap akan melihat kepada bagaimana kita

mendekati sesuatu masalah. Berdasarkan analisis data temu bual dengan pentadbir di S1 hingga S3, pengkaji mendapati sub tema yang muncul dalam aspek sikap adalah seperti berikut:

Sub tema 1 : Komitmen Tinggi

Mowday (1982) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatannya sebagai kekuatan individu dengan organisasi kerja. Sedangkan Mitchell (1982) memandang komitmen sebagai suatu orientasi nilai terhadap kerja yang menunjukkan bahwa individu sangat memikirkan pekerjaannya. Dimana pekerjaan memberikan kepuasan hidup, dan pekerjaan memberikan status bagi individu. Dapatan kajian ini menunjukkan pentadbir yang terdiri dari guru besar dan Penolong Kanan Akademik di SI-S3 mempunyai komitmen tinggi untuk melaksanakan tugas ke arah mencemerlangkan organisasi sekolah khususnya dalam aspek pencapaian akademik.

Berdasarkan data temu bual di S1-S3 menunjukkan pentadbir mempunyai komitmen. Hal ini dinyatakan seperti yang berikut:

"bertugas dari pagi hingga malam untuk menjayakan program focus A dalam matapelajaran.."

SP/KOT/S1

".... Saya akan memastikan semua silibus akan selesai diajar pada bulan Jun. "

SP/KOT/S1

" Saya juga sering menyedarkan guru-guru agar sentiasa ingat kepentingan masa hadapan kanak-dan beri mereka peluang pendidikan semaksima dan open minda mereka terhadap kepentingan pendidikan masa hadapan.".

SP/KOT/ S2

Sub tema 2 : Integriti

Integriti merujuk kepada himpunan kualiti unggul yang wujud di kalangan individu dan kualiti ini berteraskan kepada prinsip berpegang teguh kepada kejujuran dan amalan bermoral tinggi.dalam melaksanakan tugas atau tanggungjawab terhadap organisasi. Dalam konteks kajian ini khususnya, pentadbir melaksanakan pengurusan akademik secara integriti dan situasi ini dapat dijelaskan seperti hasil temubual dengan pentadbir di S1-S3 seperti berikut:

".. Memastikan semua murid mendapat pendidikan."

SP/ITG/S1

"...Saya sentiasa beritahu kepada guru-guru tentang kewangan..... "

SP/ITG/S1

"....Saya sentiasa update dengan pengurusan kewangan....."

" Sekolah kami sudah 3 tahun berturut-turut menerima anugerah Sijil Pengurusan Kewangan terbaik"

"....setiap penggunaan duit kami rekodkan sama ada wajib atau tidak...itu belakang kira..."

SP/ITG/S2

Sikap integriti dalam kalangan pentadbir ini dibuktikan juga melalui data analisis dokumen seperti buku catatan kewangan dan rekod keluar masuk kewangan yang disediakan dengan kemas oleh pihak sekolah.

Sub tema 3 : Akauntabiliti

Salah satu prinsip umum dalam pengurusan organisasi ialah 'Akauntabiliti'. 'Akauntabiliti' secara umumnya, bermaksud *"menjalankan apa jua aktiviti yang diamanahkan yang ditentukan mahupun ditetapkan secara bertanggungjawab ke atas atau di atas segala kejayaan mahupun kegagalannya"*. Sehubungan dengan itu, dalam konteks kajian ini, pengkaji mendapati peserta kajian mempunyai akauntabiliti terhadap organisasi, masyarakat dan tugas mereka sebagai pentadbir. Situasi ini dapat disokong melalui verbatim temubual seperti berikut:

"...mengajar menggunakan kemahiran dan strategi untuk meningkatkan akademik murid".

SP/AKT/S1

"....Setiap penerimaan surat mesti kami rekodkan dan diambil tindakan".

"....Setiap penggunaan duit dibincang bersama dengan guru-guru walaupun tidak semua guru tetapi sekurang-kurangnya saya bawa beberapa orang untuk dibawa berbincang."

SP/AKT/S2

"....Saya berpuas hati kerana 'audit tidak dapat cari sudah kesilapan kami dalam pengurusan kewangan...".

SP/AKT/S3

Sub tema 4 : Jelas Halatuju

Kecemerlangan lokasi kajian berpunca daripada perkongsian hala tuju yang jelas dikalangan pentadbir dan guru-guru terhadap apa yang perlu dilakukan oleh mereka dalam pengajaran dan pembelajaran untuk kecemerlangan pelajar. Hala tuju yang jelas ini juga mendapat sokongan dari unit-unit lain seperti unit Hal Ehwal Murid dan Kokurikulum bagi memastikan pengajaran dan pembelajaran dapat dilaksanakan sebaiknya di SKM dengan menggunakan infrastruktur secara kreatif.

Melalui data temu bual dan pemerhatian oleh pengkaji di lokasi kajian S1 didapati

pentadbir sekolah mempunyai kejelasan mengenai matlamat dan objektif yang ingin dicapai berkaitan bidang akademik di sekolah. Seterusnya matlamat ini dikongsi bersama warga sekolah dan situasi ini jelas dibuktikan melalui hasil temubual seperti berikut:

"...memastikan sifar kes disiplin dan kes berat di bawah 2%".

"... mau bangsa sendiri lebih maju daripada diri sendiri".

SP/JHT/S1"

Saya sentiasa membawa guru-guru supaya focus kepada target sekolah"

SP/JHT/S2

"Tahun ini kami ingin mencapai GPS 1.55.."

SP/JHT/S3

Tema ini juga dapat dilihat berdasarkan pemerhatian pengkaji di kawasan sekolah jelas terpapar melalui visi dan misi sekolah yang jelas di pintu masuk sekolah.

Sub tema 5 : Wawasan

Wawasan kini dikaitkan dengan pandangan jauh manusia. Ia merupakan imaginasi intelektual dan moral tentang pembangunan merupakan satu himpunan idea yang membentuk tujuan atau objektif bagi individu dan kumpulan bertindak, yang bukan menggariskan keadaan dan iklim semasa, tetapi menggariskan aspek-aspek pembangunan masa depan di dalam semua bidang penghidupan. Ia merangkumi kerohanian, kebudayaan, kekeluargaan, psikologi, akhlak, ekonomi, pendidikan, politik dan sosial yang bersesuaian dengan keperluan sesuatu zaman.

Dalam konteks kajian ini, pentadbir mempunyai wawasan pendidikan dan meskipun mereka berada di SKM dan dikaitkan dengan pelbagai isu serta dalam serba kekurangan tetapi mereka bercita-cita tinggi untuk meningkatkan prestasi akademik pelajar mereka setanding dengan sekolah kecemerlangan. Situasi ini dapat disokong melalui verbatim temubual oleh pentadbir di S1-S3 seperti berikut:

"..kalau orang lain boleh maju, saya pun boleh maju".

"Murid-murid di sekolah ini sebenarnya mempunyai potensi kitalah yang membawa mereka meneroka potensi itu ke tahap maksimam..."

SP/WAW/S2

Sub tema 6 : Bertolak Ansur

Kajian ini mendapati pentadbir di lokasi kajian mempunyai sikap bertolak ansur dalam mendekati atau menagani masalah yang dihadapi dalam organisasi. Dalam hal ini pentadbir

mempunyai kesanggupan bertolak ansur, sabar dan mengawal diri bagi mengelakkan berlakunya pertelingkahan dan perselisihan faham demi kepentingan pelajar dan organisasi sekolah mereka.

Dapatan dari temu bual pentadbir di S1 juga disokong oleh dapatan temu bual pentadbir di S2 dan S3 bagi mengesahkan pentadbir mempunyai sikap bertolak ansur dan menggalakkan subordinat mengamalkan sikap bertolak ansur terhadap penyelesaian masalah pelajar. Hasil temubual adalah seperti berikut:

“Tidak dapat dinafikan ibu bapa pelajar bukan semua dapat memberi kerjasama dan mereka dalam pelbagai kaum, tahap ekonomi dan pendidikan. Apa yang penting sikap guru perlu bertolak ansur. Tidak boleh dua-dua berkeras kerana masalah tidak akan selesai.”

SP/BTA /S2

Sub tema 7 : Tegas

Berdasarkan data temubual melalui kajian pentadbir di S1-S3 didapati pentadbir mempunyai kejelasan dan ketepatan maklumat serta arahan kepada subordinat dalam perancangan misi keakademik sekolah mereka. Situasi ini dapat dibuktikan melalui verbatim temubual seperti dibawah:

“... memantau murid dari hadapan pagar untuk memastikan disiplin dan keselamatan murid”.

SP/TGS/S1

“Saya sentiasa pastikan guru-guru sediakan soalan-soalan untuk dijawab oleh murid dan diperiksa mengikut tarikhnya...”

SP/TGS/S2

“Dalam melaksanakan pengurusan sekolah, saya pastikan guru melaksanakan tanggungjawab dorang dengan betul dan sentiasa melindungi masa pelajar..”

SP/TGS/S2

Sub tema 8 : Keterbukaan

Kesediaan berkongsi tanggungjawab menggambarkan sikap pemimpin yang mengamalkan amalan terbuka dan sedia menerima pandangan guru-guru dan komuniti luar dalam menguruskan pentadbiran organisasi. Di peringkat organisasi sekolah, pentadbir berkongsi tanggungjawab melalui penurunan kuasa kepada guru-guru dan ibu bapa. Sikap bertanggungjawab ini dijelaskan melalui data temu bual pentadbir dan disokong oleh temu bual bersama pentadbir di S1 dan S2 seperti berikut:

"...pencapaian murid 100% lulus dalam matematik dicapai lebih tiga tahun berturut-turut dan melibatkan bantuan pihak luar".

SP/KTB/S1

*".... Penyertaan dan galakan ibubapa ibu bapa dalam setiap aktiviti amat menggalakkan".
"ibu bapa yang ada masalah sering jumpa saya....."*

SP/KTB/S2

"....saya suka bincang dengan guru kalau ada masalah dan kadang-kadang saya duduk di kantin dengan dorang..."

SP/KTB/S3

Berdasarkan dapatan dari data pemerhatian juga menunjukkan bahawa pentadbir di S1, S2 dan S3 mengamalkan sikap keterbukaan dengan menyediakan persekitaran yang selesa untuk menggalakkan guru dan ibu bapa ketika sesi perjumpaan. Guru besar sebagai salah seorang pentadbir di S1 menunjukkan kesediaan menerima tetamu dan sentiasa membuka pintu bilik beliau situasi tersebut juga diamalkan oleh guru besar di S2 dan S3. Guru besar di S1 pula menyediakan tempat yang selesa untuk tetamu berbincang.

Sub tema 9 : Proaktif

Sikap proaktif merujuk kepada individu yang lebih banyak bertanya pada diri sendiri apa yang boleh dia buat, apa pilihan yang dia ada dan tindakan mana yang boleh dilakukannya untuk meningkatkan kualiti organisasinya. Sikap proaktif ini berlawanan dengan konsep orang yang reaktif iaitu lebih suka menunggu arahan dan mudah menuding jari kesalahan kepada orang lain, bukan dirinya sendiri. Antara ciri-ciri pemimpin yang proaktif ialah: Sentiasa cepat bertindak, bijak mencari peluang, berfikir sebelum bertindak, mengelak dari sikap suka mengeluh, yakin sentiasa ada pilihan, selagi mana dia inginkannya dan menganggap masalah sebagai cabaran.

Berdasarkan data temu bual di S1-S3 menunjukkan sikap pentadbir yang proaktif dan hal ini dinyatakan seperti verbatim berikut:

"... sekali sebulan berkongsi ilmu bersama rakan guru"

"... pelbagai program diadakan untuk kecemerlangan murid".

SP/PRO/S2

"... Alumni juga turut membantu sekolah".

".....Saya wajibkan guru-guru untuk pergi jika ada sebarang panggilan kursus supaya sekolah kami tidak ketinggalan..."

"... Saya pastikan panitia buat 5 program untuk murid.."

SP/PRO/S3

Berdasarkan dapatan dari analisis dokumen juga menunjukkan bahawa pentadbir di S1 dan S2 mengamalkan sikap proaktif. Ini dapat dilihat melalui takwim perancangan LADAP oleh pihak

sekolah banyak aktiviti yang dirancang bagi meningkatkan profesionalisma guru. Aktiviti LADAP juga dirancang berdasarkan keperluan guru dan bukan perancangan pihak atasan sahaja.

Sub tema 10 : Keprihatinan pelajar

Kajian ini mendapati, pentadbir di lokasi kajian mempunyai keprihatinan terhadap guru dan pelajar dan dalam hal ini didapati pentadbir sentiasa memberikan perhatian kepada keperluan dan hak pelajar. Pentadbir mengenali pelajar mereka, mengambil tahu hal ehwal, ikut serta bersama-sama merasai riang dan duka dan bersungguh-sungguh mencari penyelesaian bagi masalah pelajar mereka. Semua ini dapat membantu pentadbir untuk mengawal serta membina sikap positif dan inisiatif orang bawahan terhadap dirinya seterusnya dapat mengambil faedah daripada suasana tersebut.

Berdasarkan data temu bual dengan pentadbir di S2 dan S3 menyatakan bahawa sikap keprihatinan ini penting untuk membantu meningkatkan potensi pelajar melalui kerjasama guru dan sikap tersebut dapat dilihat melalui verbatim dibawah:

"Saya mesti tengok pencapaian murid setiap murid secara individu dalam setiap bulan.."

"Kokurikulum di sekolah ini kami jalankan pada hari rabu selewat-lewatnya jam 2.00 petang, sebab murid jalan jauh dan murid tahap 1 juga kena tunggu abang atau kakak mereka"

SP/KPP/S1

"Jika ada aktiviti sebelah tengahahri, kami mesti beri murid makan tengahari"

"Saya sentiasa bawa guru muhasabah diri agar kasihankan murid – Setiap program yang dibuat haruslah kerana demi murid."

SP/KPP/S2

Berdasarkan dapatan dari data pemerhatian juga didapati pentadbir di S1, S2 dan S3 sememangnya prihatin dengan keperluan pelajar. Semasa selepas sesi persekolahan biasa, pelajar akan menghadiri kelas tambahan dan sebelum memulakan kelas tambahan, semua pelajar disediakan makanan tengahari. Selain dari itu, semasa awal pagi, pihak pentadbir sekolah akan menyambut kehadiran pelajar di depan pagar sekolah.

Pendekatan Pentadbir Dan Kecemerlangan Sekolah.

Selain dari strategi pentadbir sebagai penyumbang kejayaan organisasi SKM, aspek pendekatan juga memainkan peranan penting mempengaruhi kejayaan mereka. Berdasarkan dapatan kajian ini, pemimpin mempunyai pendekatan tersendiri untuk menguruskan sumber manusia dan memfokuskan elemen ini kerana mereka menganggap ia sebagai aset utama penyumbang kepada

kejayaan organisasi. Berdasarkan dapatan kajian ini didapati, pentadbir melaksanakan pendekatan untuk mempengaruhi pengikutnya bagi merealisasikan visi sekolah. Melalui analisis dokumen di lokasi S1-S3 menunjukkan amalan permuafakatan dengan guru, ibu bapa dan komuniti dilaksanakan dan ia bertujuan untuk mencapai visi kecemerlangan pelajar. Manakala data temu bual bersama pentadbir di lokasi kajian juga menyokong berkaitan pendekatan pentadbir yang berusaha untuk menggalakkan kecemerlangan akademik sekolah melalui amalan: a) kolaborasi komuniti, b) Penurunan Kuasa c) keputusan bersama, d) komunikasi berkesan e) Turun padang f) ketegasan g) Memotivasikan dan h) fleksibel. Pendekatan kepimpinan yang diamalkan di lokasi kajian S1-S4 menunjukkan komitmen pentadbir terhadap kepentingan kecemerlangan akademik di sekolah mereka.

Jadual 1.3: Kod Bagi Tema Strategi

Kod Tema/Sub tema	Definisi
PK/ PKU	Penurunan Kuasa
PK/KPS	Keputusan Bersama
PK/KOK	Kolaborasi Komuniti
PK/TPA	Turun Padang
PK/KTG	Ketegasan
PK/MTV	Memotivasi
PK/ FLK	Fleksibel
PK/KBK	Komunikasi Berkesan

Pentadbir memainkan peranan penting kepada kejayaan organisasi dengan mempengaruhi sokongan ahli organisasi sekolah dan ia bergantung kepada sikap peribadi yang sudah sedia ada pada seseorang pentadbir dan juga pendekatan mereka dalam mengurus sumber manusia organisasi. Dapatan temu bual menunjukkan subjek kajian di S1-S3 mempunyai pendekatan kepimpinan yang berjaya mempengaruhi subordinat mereka untuk bersama-sama merealisasikan misi kecemerlangan akademik di SKM. Seterusnya perbincangan dapatan kajian bagi persoalan kedua adalah mengenai tema pendekatan kepimpinan pentadbir dan dijelaskan berdasarkan sub-sub tema seperti berikut:

Sub Tema 1: Penurunan Kuasa

Para guru adalah tunggak penting di dalam menjayakan amalan permuafakatan di samping peranan ibu bapa dan komuniti. Pendekatan penurunan bidang kuasa yang dianggap sebagai “*empowerment*” kepada para guru merupakan salah satu alternatif yang menyumbang manfaat

dan kepentingan tertentu di dalam mencapai kejayaan perubahan dalam sistem organisasi sekolah.

Dapatan kajian daripada temu bual antara pentadbir menunjukkan pentadbir di S1, S2 dan S3 mengamalkan konsep penurunan kuasa untuk membolehkan guru-guru menjalankan tugas bagi mencapai matlamat aktiviti bagi meningkatkan kecemerlangan pelajar.

“Bila saya cakap dengan guru besar nak buat aktiviti dan guru perlu keluar berjumpa dengan komuniti luar, guru besar tidak bermasalah untuk membenarkannya. Oleh itu guru besar sangat fleksibel dan memahami”.

PK/PKU/S1

Sub Tema 2: Keputusan Bersama

Kesediaan berkongsi tanggungjawab menggambarkan sikap pemimpin yang mengamalkan amalan terbuka dan sedia menerima pandangan guru-guru dan komuniti luar dalam menguruskan pentadbiran organisasi. Di peringkat organisasi sekolah, pentadbir sedia berkongsi tanggungjawab melalui perbincangan dengan guru bagi mencapai keputusan bersama. Kesiediaan pentadbir melaksanakan keputusan bersama ini dijelaskan melalui data temu bual pentadbir seperti berikut:

“.. sepakat memberi kerja rumah dalam 10-15 soalan”

“... membuat penggiliran subjek bagi program kelas tambahan”

PK/KBS/S1

“ Semua program yang saya rancang dibawa dalam mesyuarat...”

“.....Setiap program yang dibuat oleh guru, jika saya tengok sesuai maka kita sokong program itu..”

PK/KBS/S2

Berdasarkan dapatan dari data analisis dokumen iaitu minit-minti mesyuarat menunjukkan pihak pentadbir di S1, S2 dan S3 mengamalkan konsep perbincangan sebelum membuat keputusan. Mesyuarat sering diadakan dengan kumpulan pentadbir dan juga YDP PIBG sekolah.

Sub Tema 3: Kolaborasi Komuniti

Peranan ibu bapa dan komuniti memberi implikasi terhadap perkembangan pelajar berbanding dengan peranan sekolah. Menurut Thomas & Martimore (1995) faktor latar belakang pelajar merupakan penyumbang 60% kepada kecemerlangan pelajar, sekolah dan bilik darjah pula hanya 12 hingga 18% dan selebihnya faktor lain. Sehubungan dengan itu, kajian mendapati

pentadbir di S1-S3 melaksanakan aktiviti perkembangan pelajar melalui kolaborasi komuniti dan ini disokong melalui data temubual seperti berikut:

".. menjemput ibubapa dalam program sekolah".

PK/KOK/S1

"ibu bapa turut sama menjayakan program sukaneka, permainan tradisional, program motivasi, program kecemerlangan."

PK/KOK/S2

".....untuk kecemerlangan murid, pertama, kami bawa ibu bapa bersama untuk buat 'aku janji' supaya bersama-sama pantau murid untuk ulangkaji atau buat kerja sekolah di rumah."

" Kami buat 'Hari Kualiti' pada bulan julai lepas dan panggil semua ibu bapa hadir bersama untuk berbincang tentang pencapaian murid".

PK/KOK/S3

Sub Tema 4: Turun Padang

Selain daripada perbincangan tentang peningkatan akademik pelajar melalui kolaborasi komuniti, pentadbir juga melaksanakan aktiviti lawatan ke rumah untuk mengenalpasti punca permasalahan pelajar.

"Home visit' selalu diadakan untuk mengeratkan hubungan dengan waris dan pelajar. Walau bagaimanapun, lawatan bukan untuk semua hanya seperti masalah seperti pelajar yang tak datang sekolah, ibu bapa pelajar yang sakit dan untuk berbincang masalah pelajar"

PK/TPD/S2

"....ada hari tu pelajar dah lama tak datang sekolah..kami serombongan datang ke rumahnya, jauh juga rumah dorang.."

PK/TPD/S3

Berdasarkan dapatan temu bual di semua lokasi kajian menunjukkan pentadbir dan guru melaksanakan aktiviti lawatan ke rumah pelajar untuk mengenalpasti punca permasalahan pelajar. Menurut pentadbir di S1 bahawa ada seorang pelajar di sekolahnya sering tidak hadir dan apabila berada di dalam kelas pelajar itu tidak dapat menumpukan perhatian terhadap pengajaran guru. Oleh itu, beliau dan beberapa orang guru telah melawat ke rumah pelajar dan mendapati kehidupan pelajar tersebut sangat susah. Menurut data temu bual pentadbir di S1

bahawa komunikasi tidak formal seperti lawatan telah banyak membantu guru-guru di sekolahnya untuk mengenalpasti punca permasalahan pelajar.

Kepentingan aktiviti lawatan ke rumah pelajar sebagai langkah mengenalpasti masalah ini dinyatakan oleh pentadbir di S3 seperti berikut:

"Biasa masalah pelajar akan melibatkan ibu bapa biasanya pelajar mempunyai masalah terutama masalah keluarga seperti bercerai. Anak tak datang periksa, saya suruh PK pi ke rumah tengok anak masih tidur. Cikgu saya pernah buat nak ambil pelajar yang bermasalah itu untuk dijadikan anak angkat untuk membantunya. Ibu bapa dipanggil untuk berbincang dan akhirnya dia termenung dan tak setuju. Penyelesaian masalah tidak hanya di sekolah tapi perlu tengok masalah sehingga rumahnya."

PK/TPD/S

Sub Tema 5: Ketegasan

Pengkaji mendapati pentadbir di lokasi kajian sememangnya bersikap mesra dan mudah dibawa berbincang oleh guru-guru, walaubagaimanapun tidak dapat dinafikan pentadbir masih bertindak tegas dalam hal-hal tertentu. Situasi ini dapat dijelaskan melalui data temu bual seperti berikut:

"... memantau murid dari hadapan pagar untuk memastikan disiplin dan keselamatan murid"

PK/KTS/S1

" Saya sentiasa pastikan guru-guru sediakan soalan-soalan untuk dijawab oleh murid dan diperiksa."

"Sebarang masalah guru saya bawa untuk dibincang dalam mesyuarat."

PK/KTS/S1

"Saya sentiasa bawa guru untuk kembali merujuk kepada pekeliling atas salahlaku yang mereka bawa."

PK/KTS/S2

"Kalau ada guru buat masalah saya akan cuiba bincang tapi sentiasa memastikan tindakan saya ikut peraturan"

PK/KTS/S3

Sub Tema 6: Motivasi

Kejayaan organisasi sekolah dipengaruhi oleh peranan pentadbir merancang strategi untuk

memberi dorongan dari segi pujian, kesedaran atau ganjaran sebagai strategi untuk menghargai peranan guru, penglibatan ibu bapa dan pelajar dengan aktiviti sekolah. Menghargai seseorang individu bermaksud menganggap diri individu itu penting dan akan dapat memberi keselesaan untuk mereka berkerja. Dapatan temu bual menunjukkan semua subjek kajian di S1 hingga S3 bercerita mengenai usaha mereka untuk memotivasikan guru dengan memberi peluang peningkatan ilmu dan motivasi luaran melalui aktiviti-aktiviti penghargaan sekolah. Hal ini dinyatakan oleh subjek kajian di S1-S3 seperti yang berikut:

"... mengharap murid lulus 100% dalam semua subjek".

PK/MTV/S1

"... membawa murid kepada realiti kehidupan sebenar agar murid lebih berjaya".

"... setiap hujung tahun diadakan penyampaian hadiah sebagai galakkan murid hadir 100% ke sekolah".

PK/MTV/S2

".. Pada setiap hari guru – semua guru akan diberi hadiah"

"Saya sentiasa galakkan guru-guru untuk hadir kursus yang beri manafaat kepada mereka secara individu atau pun untuk manafaat sekolah."

"Saya sentiasa galakkan guru-guru untuk sambung belajar bagi mereka yang belum ada ijazah"

PK/MTV/S3

Sub tema 7: Fleksibel

Kajian mendapati pihak pentadbir sentiasa berusaha mewujudkan kerjasama dengan pihak warga sekolah terutama guru-guru. Adakalanya pentadbir akur dengan keperluan guru tetapi memastikan keputusan yang dibuat tidak menyalahi pekeliling. Berdasarkan data temubual bersama pentadbir di S1, S2 dan S3 menunjukkan sikap fleksibel dan ini dapat dibuktikan melalui temubual bersama penolong kanan akademik mengenai guru besar seperti berikut:

"Bila saya cakap dengan GB nak buat aktiviti dan guru perlu keluar berjumpa dengan komuniti luar, GB tidak bermasalah untuk membenarkannya. Oleh itu GB sangat fleksibel dan memahami".

PK/FLK/S3

Sub Tema 8: Komunikasi Berkesan

Pentadbir yang mengamalkan komunikasi yang berkesan dapat menimbulkan minat guru, ibu bapa dan komuniti untuk berkerjasama dengan pihak sekolah. Hasil temu bual dengan pentadbir di S1-S3 menunjukkan mereka mengamalkan konsep komunikasi berkesan melalui amalan a) perundingan, b) dua hala dan c) kemahiran mendengar.

a) Perundingan

Perundingan merujuk kepada perbincangan secara sukarela antara dua pihak untuk mencapai

keputusan bersama melalui konsep menang-menang (*win-win situation*). Dalam kajian ini didapati penadbir sering mengamalkan amalan perundingan samada dalam pengagihan tugas dan pelaksanaan aktiviti yang boleh meningkatkan kecemerlangan pelajar. Hasil temu bual dengan pentadbir di S1-S3 adalah seperti berikut:

"... Perundingan giliran mengajar kelas tambahan".

"...ada Alumni yang membantu menjayakan kelas tambahan bagi persiapan UPSR".

PK/KBK/PRD/S1

"...ada juga ibu bapa yang membantu memberi ceramah dalam program motivasi".

"...Setiap perkara sentiasa dibincang dalam mesyuarat".

".....Saya cakap dalam mesyuarat secara professional dan bukan dengan emosi.."

PK/KBK/PRD/S3

b) Dua Hala

Pendekatan dua hala merujuk kepada perbincangan secara bersemuka untuk mencapai sesuatu keputusan. Meskipun guru besar sebagai peneraju kepimpinan sekolah dan mempunyai kuasa mutlak tetapi guru besar sebagai pentadbir utama menerima idea pentadbir lain, guru dan ibu bapa. Dalam kajian ini peserta kajian dari S1 dan S3 mengakui mereka melaksanakan perbincangan dua hala untuk memastikan ibu bapa menyokong segala aktiviti yang dirancang untuk perkembangan pelajar. Hal ini dinyatakan oleh pentadbir di S1 seperti yang berikut:

"PK kena open minded dan keputusan tidak semestinya tetap dan sentiasa terima pandangan orang lain dalam membuat"

"Saya galakkan ibu bapa datang dengan buat jamuan tapi ada juga ibu bapa tak datang terutama selepas penilaian LINUS. Selain dari itu selepas ujian penilaian pelajar saya panggil ibu bapa lihat pencapaian anak dan tunjukkan dalam skrin apa soalan yang pelajar tu lemah agar ibu bapa dapat bantu menyelesaikan masalah anak"

PK/KBK/DHL/S3

c) Mendengar

Mendengar merupakan antara elemen penting untuk mencapai tahap komunikasi berkesan. Pentadbir yang mempunyai kemahiran mendengar akan mudah didekati malah senang untuk dihubungi menyebabkan jurang antara pentadbir dan ahli organisasi serta komuniti luar dapat dikurangkan.

“Apabila ibu datang dengar dulu apa kehendak ibu bapa. Kadang-kadang saya hubungi ibu bapa yang bermasalah. Kita hendak ibu bapa dan guru saling hormat-menghormati.”

PK/KBK/MDG/S2

“Apa yang parent datang complaint, ia pelanggan kita dan saya dengar. Saya tak kata cikgu saya betul sebab dia manusia. Saya akan ambil apa yang dia complaint dan buat penyasatan. Apa yang dia nak cakap kita dengar supaya menepati kepuasan pelanggan...”

PK/MDG/DHL/S3

Berdasarkan dapatan dari data pemerhatian menunjukkan bahawa pentadbir di S1 dan S3 mengamalkan komunikasi dua hala dengan menyediakan persekitaran yang selesa untuk menggalakkan guru dan ibu bapa ketika sesi perjumpaan. Guru besar sebagai salah seorang pentadbir di S1 menunjukkan kesediaan menerima tetamu dan sentiasa membuka pintu bilik beliau situasi tersebut juga diamalkan oleh guru besar di S3. Guru besar di S2 pula menyediakan tempat yang selesa untuk tetamu berbincang. Sementara pintu bilik guru besar yang diperbuat daripada kaca lutsinar. Guru besar di S3 menyatakan bahawa beliau lebih selesa dengan pintu sedemikian untuk menggalakkan guru-guru dan ibu bapa datang ke sekolah tersebut.

Kesediaan pentadbir untuk berbincang secara dua hala akan lebih mudah menerima pandangan dan pendapat pihak lain serta mudah untuk dibawa berbincang bagi menyelesaikan permasalahan guru atau ibu bapa. Sikap sedemikian dapat membantu pentadbir untuk memotivasikan pengikutnya untuk berkerja sama untuk berkerja secara berpasukan melalui permuafakatan.

Pengetahuan Dan Kecemerlangan Sekolah

Dalam mengurus sesebuah organisasi, pentadbir memerlukan pengetahuan dan maklumat yang membolehkan pentadbir lebih berkeyakinan apabila membuat keputusan. Dalam hal ini, pentadbir di lokasi kajian telah berjaya meningkatkan kecemerlangan akademik disebabkan mereka mempunyai pengetahuan berkaitan: a) strategi penyelesaian masalah, b) kewangan dan c) kaunseling. Dalam membincangkan dapatan kajian berkaitan aspek di atas, pengkaji menggunakan kod seperti dibawah.

Jadual 1.4

Kod Tema/Sub tema	Definisi
PG/ SPM	Strategi penyelesaian Masalah
PG/KWG	Kewangan
PG/KSG	Kaunseling
PG/ KSG/EMP	Kaunseling dan empati

Seterusnya perbincangan dapatan kajian bagi persoalan kedua adalah berdasarkan tema dan sub-sub tema seperti berikut:

Sub Tema 1: Strategi Penyelesaian Masalah

Dalam melaksanakan pentadbiran dan pengurusan secara efektif di sekolah memerlukan kemahiran dalam menyelesaikan masalah. Dalam kajian ini didapati pentadbir di S1-S3 mempunyai strategi penyelesaian masalah yang berkesan dan ini dapat dibuktikan seperti verbatim dibawah:

".....Saya membawa guru untuk merujuk kepada pekeliling."

"... menguruskan sekolah dan tugas berdasarkan Dasar Pengurusan HEM

"....Saya menangani sesuatu perkara yang dibawa oleh guru itu berdasarkan pekeliling dan bukan emosi semata-mata.."

"...ada Alumni yang membantu menjayakan kelas tambahan bagi persiapan UPSR".

PG/ SPM/S2

Sub Tema 2: Pengurusan Kewangan

Ilmu pengurusan kewangan sangat penting dalam menguruskan sesuatu organisasi,. ini adalah kerana sekiranya pengagihan tidak dilakukan dengan sebaiknya dan secara integriti akan menyebabkan banyak aktiviti yang dirancang tidak akan dapat dilaksanakan. Sehubungan dengan itu, dalam kajian ini didapati pentadbir tidak hanya menyerahkan urusan pengurusan kewangan kepada pihak kerani tetapi mereka sendiri mempunyai ilmu berkaitan pengurusan kewangan. Situasi ini dapat dilihat melalui hasil temu bual bersama pentadbir di S1-S3 seperti berikut:

".....Saya menggunakan 2 buah buku panduan pengurusan kewangan."

".....Kami sudah 3 tahun berturut-turut menerima sijil pengurusan kewangan terbaik."

"...sehingga audit tidak dapat sudah mencari sebarang kesilapan kami dalam pengurusan kewangan."

"..Kami mendapat bantuan Yayasan Sabah untuk menanggung kos kecemerlangan akademik pada setiap tahun".

PG/ KWG/S1

"... PIBG juga membantu kewangan dalam setiap program".

".....Kami juga mengurus kewangan secara online.."

PG/ KWG/S3

Sub Tema 3: Kaunseling

Kajian mendapati pentadbir di S1-S3 mempunyai sikap keprihatinan kepada pelajar dan mereka menggunakan ilmu kaunseling untuk mendekati pelajar. Antara aspek penting kaunseling yang dapat dilihat melalui sikap pentadbir iaitu aspek empati.

a) empati

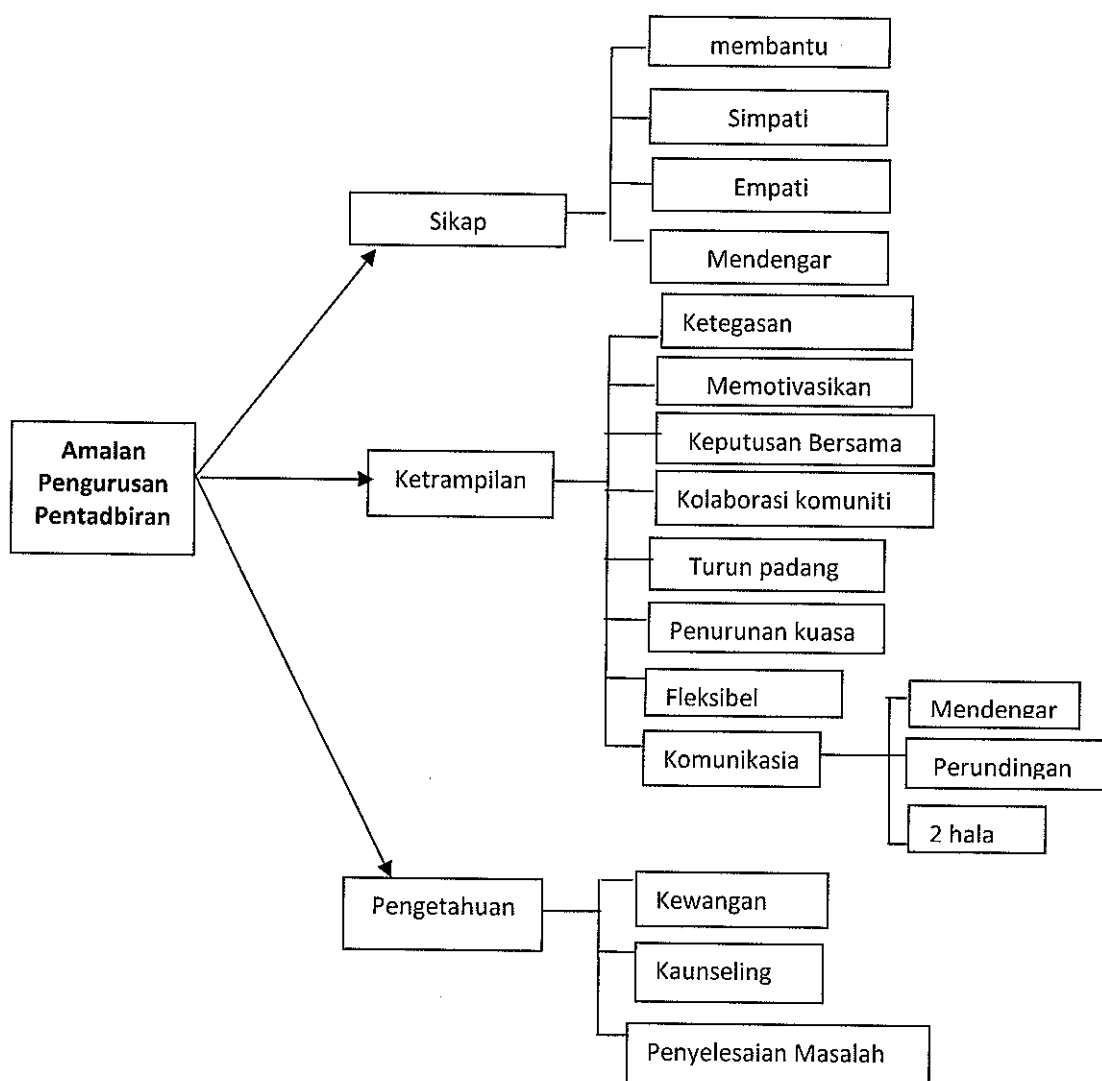
Melalui temu bual dengan kumpulan pentadbir di S1-S3 menunjukkan mereka sentiasa memastikan kecemerlangan pelajar diberi keutamaan dan ia dijadikan matlamat utama organisasi. Sehubungan dengan itu segala amalan pentadbir sama ada dari aspek sikap, pendekatan dan pengetahuan mereka menjurus kepada merealisasikan kecemerlangan pelajar. Melalui amalan sedemikian telah dapat mengupayakan SKM di Tuaran Sabah mencapai kecemerlangan akademik. Rumusan berkaitan tema amalan pentadbir untuk meningkatkan kecemerlangan akademik SKM ini ditunjukkan melalui Rajah 4.3 yang berikut:

"... menguruskan sekolah dan tugas berdasarkan Dasar Pengurusan HEM.."

"... menyedarkan tentang kesusahan hidup yang dialami dalam program motivasi".

"...menerangkan tentang kelayakan pemberian bantuan KWAMP kepada ibu bapa murid".

PG/ KSG/EMP/S



Rajah 1.4: Rumusan Tema Amalan Kepimpinan pentadbir dan kejayaan SKM

10. Rumusan Dan Perbincangan Kajian

Secara umumnya kajian ini dapat menjelaskan bagaimana amalan pentadbir yang terdiri dari guru besar dan penolong kanan akademik dari aspek sikap, tindakan dan pengetahuan yang telah menyumbang kepada kejayaan organisasi mereka. Antara faktor utama penyumbang kepada kejayaan SKM berkait dengan sikap mereka khususnya komitmen peribadi. Komitmen peribadi pentadbir dapat digambarkan melalui kepimpinan dan sikap mereka ke arah memperkasakan akademik SKM. Selain dari itu, dapatan kajian juga membincangkan aspek berkaitan

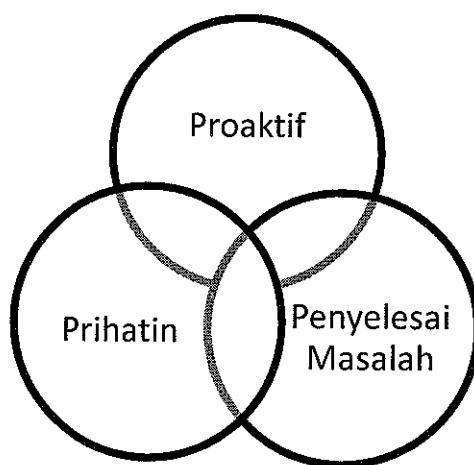
mampu mengenyahkan sikap putus asa dan tidak mementingkan kuasa sebaliknya berusaha menggalakkan kecemerlangan pelajar melalui permuafakatan guru dan ibu bapa sepenuhnya di sekolah. Kosep penyelesaian masalah oleh pentadbir dapat dilihat melalui kesediaan pentadbir menerima kehadiran ibu bapa di sekolah secara sukarela dan mengamalkan persamaan hak setiap ahli untuk mencapai matlamat kemajuan pelajar bersama-sama. Pentadbir di lokasi kajian ini, iaitu kesediaan untuk berkongsi dari segi tanggungjawab, sumber dan keputusan untuk menyelesaikan masalah. Kesemua amalan-amalan tersebut selaras dengan sebagai strategi terbaik menyelesaikan masalah melalui permuafakatan seperti dijelaskan oleh Friend dan Cook (1990 & 2004). Oleh itu, dengan berbekalkan perspektif dan pandangan positif terhadap peranan ibu bapa di sekolah, telah berjaya memotivasikan pentadbir untuk menggalakkan kerjasama ibu bapa melalui permuafakatan.

Konsep kedua amalan pentadbir iaitu Prihatin dan dalam hal ini pentadbir sebagai peneraju utama sekolah mempunyai komitmen terhadap kecemerlangan pelajar melalui keprihatinan mereka kepada pelajar dan guru. Melalui amalan keprihatinan ini mendorong pentadbir melaksanakan proses penambahbaikan secara berterusan. Situasi ini jelas dibincangkan oleh Peter Mortimore (1995) dalam artikelya *Key Characteristics of Effective Schools* bahawa seseorang pemimpin Seperti mana Pentadbir memainkan peranan penting mengemudi sekolah dan segala tindakan mereka akan mempengaruhi pengikutnya yang lain kerana mereka merupakan *role model* utama dalam sesuatu organisasi. Dapatan kajian ini selaras dengan pandangan James (1982) yang memandang serius kepentingan peranan pentadbir sebagai penentu kejayaan sesuatu program sekolah disebabkan mereka merupakan pengemudi utama sekolah. Menurut beliau lagi, kebanyakan faktor kegagalan sekolah meningkatkan kecemerlangan pelajar disebabkan oleh sikap pentadbir yang kurang prihatin kepentingan aset kecemerlangan sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan pentadbir memandang serius dan memberi penumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran. Pengajaran dan pembelajaran tunggak kemantapan sistem pendidikan kita. Pentadbir organisasi mempunyai hala tuju yang jelas bagi setiap pengajaran. dan menetapkan bersama objektif pengajaran bersama guru mereka. Perkara ini amat disedari oleh pihak pentadbiran di lokasi kajian yang amat menumpukan kecemerlangan dalam semua aspek pengajaran dan pembelajaran demi kecemerlangan pelajar-pelajarnya. Kebajikan pelajar diambil kira dan melalui data temu bual dan pemerhatian didapati pihak pentadbir mengambil pelajar

pengetahuan pentadbir mengenai ilmu pengurusan. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan kajian oleh Pugach & Johnson (2002) berkaitan kepentingan faktor komitmen peribadi terhadap kejayaan permuafakatan. Selain dari itu, menurut Friend dan Cook (2002), komitmen peribadi merupakan faktor penting yang boleh memberi keyakinan pentadbir untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab meningkatkan kejayaan akademik pelajar SKM. Berdasarkan perkongsian pengalaman dan amalan pentadbir di lokasi kajian mendapati pentadbir telah berjaya meningkatkan kejayaan organisasi kerana mereka mempunyai komitmen terhadap kepentingan pendidikan pelajarnya dan sentiasa prihatin dengan keperluan stafnya. Pentadbir memandang serius kepentingan peranan guru sebagai aset penting bagi merealisasikan visi dan misi kecemerlangan sekolah.

Melalui komitmen peribadi tersebut akan membentuk pelan minda pentadbir yang atau corak pemikiran dan seterusnya mempengaruhi pengurusan sistem pentadbiran dan proses u pengurusan organisasi. Oleh itu, melalui komitmen tersebut, didapati pihak sekolah telah bersedia melaksanakan transformasi sistem pengurusan SKM, meskipun terpaksa menghadapi pelbagai cabaran. Oleh itu, tidak dapat dinafikan, komitmen peribadi pentadbir terhadap kecemerlangan akademik memainkan peranan penting dalam menyumbang kejayaan permuafakatan di S1-S3. Dalam hal ini juga, dapatan kajian mendapati amalan pentadbir SKM juga diamalkan di sekolah-sekolah lain tetapi keunikan pentadbir SKM kerana mereka menghayati dan mengamalkan konsep 3P. Konsep 3P merujuk kepada amalan pentadbir dalam pengurusan seperti rajah dibawah:



Rajah 1.5 :Konsep 3P

Kajian lepas telah banyak membincangkan mengenai cabaran pengurusan SKM. Walau bagaimanapun, oleh kerana pentadbir di S1-S3 menjiwai konsep 3P menyebabkan mereka

tahun enam yang menghadapi masalah tempat tinggal untuk tinggal bersama-sama mereka. Selain dari itu, kebajikan guru juga sangat dititik beratkan, memandangkan SKM ini terletak di kawasan pedalaman dan menghadapi masalah infrastuktur. Guru sebagai aset penting sentiasa dimotivasikan oleh pentadbir dengan menjaga kebajikan mereka dan strategi ini dapat meningkatkan komitmen guru terhadap tugas mereka.

Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung pada keupayaan pentadbir yang memiliki sikap prihatin terhadap pelajar dan subordinatnya. Selain dari itu, pentadbir di lokasi kajian juga melaksanakan pengurusan organisasi yang cekap kerana berbekalkan pengetahuan yang meluas dalam aspek pengurusan sekolah. Pengetahuan tentang pengurusan pejabat, pengurusan kurikulum, perkembangan kakitangan dan hubungan dengan luar sekolah. Melalui dapatan kajian juga menunjukkan pengetahuan pentadbir SKM telah berupaya meningkatkan kecemerlangan akademik di SKM secara efektif.

Seterusnya kajian juga berjaya meneroka faktor kejayaan SKM kerana permuafakatan yang erat antara sekolah dan rumah memberi faedah yang amat banyak kepada kedua-dua belah pihak. Gabungan di antara sekolah dan rumah mampu meningkatkan rasa istimewanya pelajar dan secara langsung boleh meningkatkan kecemerlangan mereka. Pihak sekolah sentiasa melibatkan ibu bapa dalam setiap program yang dirancang dan yang dilaksanakan dengan satu matlamat iaitu pembangunan diri pelajar.

Akhirnya kajian ini mendapati pentadbir sangat mementingkan pengetahuan dalam pengurusan organisasi. Sehubungan dengan itu, pentadbir berusaha untuk memantapkan diri dan stafnya. Proses pemantapan ilmu sentiasa dituntut, aktiviti pembangunan staf sentiasa disusun mengikut keperluan bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta membentuk sikap positif di kalangan warga sekolah. Pentadbir sendiri berusaha membudayakan organisasi pembelajaran di sekolah dengan sentiasa berkongsi ilmu dan pengalaman pengurusan organisasi khususnya kepada golongan pentadbir di lokasi kajian.

Secara ringkasnya dapat dirumuskan bahawa dalam usaha meningkatkan kecemerlangan organisasi khususnya SKM, faktor kepimpinan dilihat sebagai faktor utama disamping faktor lain. Ciri-ciri pentadbir yang mengamalkan sikap prihatin, proaktif dan penyelesai masalah berorientasikan kemanusiaan penyumbang kepada kejayaan SKM. Selain dari itu, kajian mendapati keunggulan kejayaan lokasi kajian bukan sahaja bergantung kepada guru besar tetapi

sumbangan peranan kesemua pentadbir dalam organisasi tersebut dan mereka memainkan peranan masing-masing untuk mencapai visi kecemerlangan SKM.

11. Senarai Rujukan

- Al-Muz-Zammil Bin Yasin (2007). Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Di Dua Buah Sekolah Menengah Di Daerah Kluang, Johor.
- Asmah et.al (2004). Kajian Kepemimpinan di Sekolah Kebangsaan Cemerlang Semenanjung
- Bolman, L., Bloch, H., & Granell, E. 1999. Versatile leadership: A comparative analysis of reframing in Venezuelan managers. Kertas kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual di Universiti Madrid, Sepanyol.
- Coffman, S. 2003. *Decision-making in a Climate of Financial Exigency at the Small College*
- Daniel Golemen (2000). Leadership that Gets Results. Originally Published.
- Drake, T.L., and Roe, W.H. (1986) The Principalship. New York. Macmillan.
- Geltner (1981). The Leader Effectiveness. Society Publications. Washington.
- Hoover-Dempsey, K.V., & Sandler, H.M. 1997. Why do parents become involved in their children education. *Review of Educational Research* 67:3-42.
- Husin Mahmood, (1993), *Kepimpinan Berkesan Sekolah*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan
- Jaafar Muhammad (1988) , *Asas pengurusan* . Petaling Jaya: Fajar Bakti
- Kartono (2003). <http://belajarpsikologi.com/pengertian-kepemimpinan-menurut-ahli/pemimpin>.
Kuala Lumpur: *Level* . The National Communication Association convention in Miami.
- Lim Geok Ping. (2003). Penggunaan computer di kalangan guru-guru KH di SM luar bandar daerah Kuantan, Pahang. *Tesis Sarjana Muda*. UTM Skudai: Fakulti Pendidikan.
- Little, J.W .2003. Professional communication and collaboration. In W.D. Hawley & D.L. Rollie (Eds). The Key to effective schools; Education reform as continuous improvement. Thousand Oaks, CA Corwin.
- Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J. K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, & Chah, D. O. 1991. *The Essence of Leadership*. New York: Lexington Books. Malaysia. Institut Aminuddin Baki Kementerian Pelajaran Malaysia

- Musa, M. (2002). Teks ucapan perasmian persidangan pengurusan pendidikan pengetua-pengetua sekolah menengah Malaysia. Kuala Terengganu. Pustaka.
- Shahril @ Charil Marzuki. 2000. Ciri-ciri kepimpinan pengetua dan guru besar berkesan yang dapat menghadapi cabaran dan harapan pada abad ke 21. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, 1-3 Ogos.
- Siti Sara Hamzah. (2000). Hubungkait di antara konsep sendiri dengan masalah disiplin di kalangan pelajar tingkatan 2 dan 4 di sekolah-sekolah di kawasan luar bandar Kota Tinggi: Satu tinjauan. *Tesis Sarjana Muda*. UTM Skudai: Fakulti Pendidikan.
- Stephen Palmer MM : Building a Comprehensive Faculty Development Program. In *To Improve the Academy: Resources for Faculty, Instructional, and Organizational Development*, Vol. 28. LB Nilson and JE Miller (Eds). San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 292-309.
- The World Education report. <http://www.unesco.org/new/en/natural-sciences/science-technology/prospective-studies/unesco-science-report/world-science-report-1993/>
- Yaacob (1998). Amalan Gaya kepimpinan Pengetua. Utusan Publication dan Distributars Sdn.Bhd.
- Yayasan Strategik Sosial (2000). "Pelan Induk Sekolah-Sekolah Kurang Murid Abad Ke-21."
- Kamaruzaman Moidunny et al (2010). Keberkesanan program kelayakan pemimpin pendidikan kebangsaan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.