

IMPLIKASI PrOD TERHADAP PEMBANGUNAN ORGANISASI SEKOLAH

Tarzimah Tambychik Ph.D
Nor Rajiah Ahmad Dawa
Pusat Pentaksiran Kepimpinan Pendidikan
Institut Aminuddin Baki,
Kementerian Pelajaran Malaysia

ABSTRAK

*Kajian ini merupakan kajian tinjauan mengadaptasikan pendekatan kaedah bercampur kuantitatif dan kualitatif yang mengkaji pembangunan organisasi dalam kalangan 55 sekolah yang melaksanakan PrOD iaitu satu program pembangunan organisasi sekolah. Instrumen Penilaian KOKeM digunakan sebelum PrOD dijalankan bagi mendapatkan nilai awal pembangunan organisasi sekolah dan ditadbirkan sekali lagi selepas tiga bulan PrOD selesai dilaksanakan di sekolah bagi mendapat nilai akhir dan nilai akhir pembangunan organisasi sekolah. Kajian mendapati semua sekolah melaksanakan PrOd dengan intensiti berbeza merujuk kapasiti sekolah masing-masing dengan julat Indeks pelaksanaan PrOD antara 0.3 hingga 0.9. Ini bermaksud, sekolah telah mengintegrasikan sekurang-kurangnya 30 peratus daripada elemen PrOD yang disarankan ke dalam organisasi sekolah dan 80 peratus iaitu 44 daripada 55 sekolah pada indeks pelaksanaan PrOD ≥ 0.5 didapati melaksanakan PrOD dengan jelas. Elemen kesedaran moral imperatif dilihat paling jelas manakala elemen mengurus dan membimbing organisasi adalah mencabar dan paling kurang jelas diintegrasikan dan dipamerkan semasa pelaksanaan PrOD. Ujian *t* menunjukkan terdapat perbezaan signifikan antara nilai awal dan nilai akhir pembangunan organisasi $t(54)=-8.27$, $p<0.0005$. Perbezaan ini mempamerkan nilai tambah pembangunan organisasi. Nilai eta squared pada 0.5593 menunjukkan terdapat kesan saiz yang besar terhadap nilai tambah pembangunan organisasi bagi sekolah yang melaksanakan PrOD secara jelas. Dapatan ini menunjukkan PrOD membantu memberi implikasi kepada pembangunan organisasi khususnya terhadap tahap pengurusan organisasi sekolah. Namun, PrOD dilihat kurang membantu terhadap tahap pengajaran pembelajaran khususnya bagi SK yang dilihat lebih kritikal. Hasil kajian memberi gambaran bahawa PrOD berpotensi diaplikasikan sebagai satu pendekatan dan intervensi dalam usaha pembangunan sekolah di negara kita bagi menyokong dan mendukung transformasi pendidikan negara selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 bermula dengan rasa imperatif warga organisasi dalam membantu membangunkan organisasi sekolah.*

Kata kunci: *Pembangunan Organisasi, Moral Imperatif, Pengurusan Organisasi; Pengajaran-Pembelajaran*

1.0 PENGENALAN

PrOD adalah singkatan kepada program pembangunan organisasi untuk kecemerlangan sekolah yang memfokuskan kepada perkembangan organisasi sekolah dalam memacu sekolah secara teratur dan menyeluruh. PrOD menggunakan pendekatan andragogi yang mengaplikasikan pelbagai aktiviti melibatkan penyertaan aktif pemimpin sekolah. Pendekatan serta aktiviti PrOD membolehkan pemimpin sekolah berkongsi pengalaman pembelajaran (*experiential learning*) dan melakukan refleksi sendiri (Khair dalam buku Perunding Kanan IAB, 2008) bagi membangunkan organisasi yang dipimpin. PrOD mengutamakan pembangunan profesional berterusan yang menjadi tanggungjawab pemimpin sekolah itu sendiri. Menurut Amin (2008), perkongsian PrOD berasaskan *workplace initiatives* (yang tidak terpisah dengan pekerjaan seharian pemimpin sekolah) dalam proses pelaksanaan pembangunan organisasi dipercayai mampu mengupayakan pemimpin sekolah mengurus perubahan dengan berjaya dalam usaha peningkatan prestasi sekolah melalui pembangunan kepimpinan yang berkesan (Amin, 2008). Fokus kajian adalah mengkaji kepercayaan ini secara praktis dengan melihat implikasi PrOD terhadap pembangunan organisasi sekolah.

1.1 Pembangunan 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 (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 sejagat. 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 seperti dinyatakan;

-
- | | |
|---|---|
| • Menambah baik organisasi; | • Memudah cara pembelajaran dan pembangunan; |
| • Melibatkan perubahan budaya organisasi; | • Meningkatkan penyelesaian masalah; |
| • Menggalakkan persaingan dan keuntungan; | • Meningkatkan kecekapan; |
| • Menyokong adaptasi kepada perubahan; | • Merangsang dan/atau mengurus perubahan; |
| • Memastikan kesejahteraan organisasi dan para pekerja; | • Memperkuatkan sistem dan proses penambahbaikan; |
-

Pembangunan Organisasi merupakan proses melaksanakan perubahan organisasi secara sistematik dan terancang 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 bertindak balas terhadap fenomena, cabaran dan harapan baharu. Fullan (1980; 2008) menggariskan definisi pembangunan organisasi di sekolah sebagai satu usaha sokongan yang saling berkaitan dan dirancang dengan sistematik untuk mencapai analisis sendiri dan pembaharuan. Menurut Koldakar (2009), pembangunan organisasi mestilah diterajui oleh pemimpin atasan yang menguruskan organisasi dan pengurusan perubahan secara sistematik yang dirancang yang mengutamakan kualiti kerja untuk mewujudkan organisasi pembelajaran.

Secara ringkasnya, daripada definisi yang dibincangkan, pembangunan organisasi adalah usaha strategik yang berfokus ke arah penambahbaikan bagi menggalakkan pengurusan dan kecekapan yang menyokong perubahan yang perlu dihadapi dengan bermakna. Pembangunan Organisasi dilaksanakan secara terpinpin bagi memenuhi kehendak individu (kualiti kehidupan) dan meningkatkan cara organisasi berfungsi serta hasilnya. Oleh itu, misi utama pembangunan organisasi untuk sekolah adalah berkaitan dengan amalan berkesan tentang:

- memantapkan kepimpinan dan pengurusan perubahan pemimpin sekolah;
- membangunkan kecekapan guru dalam mendidik murid;
- menyediakan murid untuk kehidupan, kewarganegaraan dan pasaran pekerjaan
- menjadikan sekolah sebagai tempat yang aktif dengan aktiviti-aktiviti yang berkesan dari segi kurikulum dan kokurikulum; dan

- menyediakan penghargaan untuk guru-guru yang memacu pengajaran dan pembelajaran (PdP) murid bagi menggalakkan perubahan ke arah penambahbaikan organisasi.

1.2 PrOD (*Program of Organisational Development*)

Kerangka Pembangunan Organisasi 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 kesan dalam pembangunan organisasi sekolah masing-masing. Pemimpin sekolah akan membangunkan kepimpinan secara kontekstual sesuai dengan pekerjaan seharian mereka (Amin, 2008).

Kerangka Strategik PrOD memberi fokus kepada Pengurusan Kepimpinan, Budaya Kolaboratif dan Perubahan Terancang untuk peningkatan prestasi sekolah. Kerangka ini menyatakan dengan jelas fokus kepada pengurusan dan kepimpinan serta warga organisasi dalam budaya kerja sepasukan secara kolaboratif bagi 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 1 menunjukkan kerangka pelaksanaan PrOD versi tahun 2011 dilaksanakan dalam tiga (3) fasa yang melibatkan kursus secara bersemuka sebanyak 48 jam, pelaksanaan program di sekolah beserta perkongsian dan bimbingan. PrOD melibatkan Pengetua, Guru Besar serta Guru Penolong Kanan semasa kursus bersemuka. Ini bagi melastikan pelaksanaan PrOD di sekolah dapat dilaksanakan.



Rajah 1: Kerangka Pelaksanaan PrOD 2011

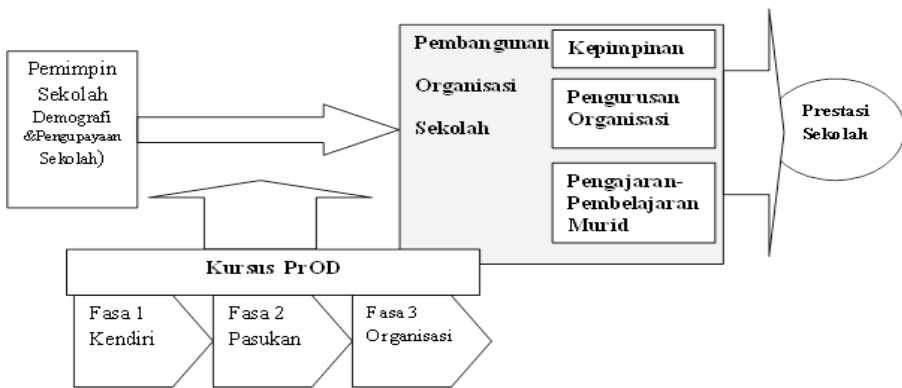
Semasa kursus fasa satu (1), pemimpin sekolah akan didedahkan dengan refleksi sendiri dan gaya kepimpinan, manakala kursus fasa dua (2) berfokuskan membina dan mengurus pasukan dan memaksimumkan pembelajaran dan pengajaran melalui komuniti pembelajaran profesional. Kursus fasa tiga (3) menitikberatkan kelestarian sekolah melalui alat penambahbaikan sekolah sPeCt 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. Jangka masa antara ketiga-tiga fasa ini memberi peluang kepada pemimpin sekolah mengaplikasikan di organisasi mereka apa yang dikongsi semasa kursus bersemuka. Program PrOD mengambil masa selama setahun setengah supaya penghayatan dan penambahbaikan dapat dijalankan di organisasi secara bermakna.

2.0 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Pembangunan organisasi merupakan proses melaksanakan perubahan organisasi secara sistematis 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 dan perlu berpotensi membangunkan organisasi, menggalakkan pengetahuan, kecekapan, keberhasilan, kepuasan, perhubungan atau hasil yang menguntungkan organisasi, komuniti, bangsa, negara dan manusia sejagat. 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. Ini adalah kerana pembangunan organisasi ini dipacu oleh nilai kemanusiaan. Tambahan, 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 serta pembangunan organisasi sesebuah sekolah yang dilihat berkait rapat dengan kejayaan sesebuah sekolah. Oleh itu, memandangkan PrOD versi tahun 2011 telah dilaksanakan selama lebih setahun, pengkaji berpandangan, adalah baik sekiranya implikasi program PrOD ini dilihat secara empirikal terhadap pembangunan organisasi sekolah.

Kerangka konseptual kajian diadaptasi daripada kerangka strategik dan pelaksanaan 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. 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. Kerangka kajian mengadaptasi aspek penilaian dalam SKPM, yang berfokus kepada kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran pembelajaran sebagai indikator kepada pembangunan organisasi. Pembangunan organisasi sekolah akan meyumbang kepada prestasi sekolah ke arah kecemerlangan. 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. Oleh itu, dengan berfokus kepada tiga aspek pembangunan organisasi tersebut iaitu kepimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran, kajian mengkaji sama ada PrOD yang diberikan dalam tiga fasa dan dilaksanakan di sekolah dengan menggabungkan kepada demografi sedia ada sekolah, mampu membantu pembangunan organisasi sekolah. 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. Rajah 2 menunjukkan kerangka konseptual kajian.



Rajah 2: Kerangka Konseptual Kajian (PrOD 2012; SKPM 2010; Amin 2008)

Kajian ini diharap dapat mengkaji implikasi PrOD dalam membantu aspek kepimpinan, pengurusan dan kemenjadian murid dalam pembangunan organisasi sekolah serta memberi maklumat tentang elemen-elemen yang diperlukan oleh pemimpin sekolah dalam membangunkan organisasi sekolah. Kefahaman terhadap pola pembangunan organisasi yang didapati daripada kajian juga diharap dapat mempamerkan kesan PrOD terhadap pemimpin dan warga organisasi sekolah dan membantu agar usaha membangunkan organisasi dapat diterjemahkan dengan lebih berkesan dan bermakna kepada warga organisasi sekolah.

Kajian bertujuan mengkaji implikasi PrOD terhadap pembangunan organisasi sekolah bagi menjawab persoalan berikut;

- a. Adakah PrOD yang dilaksanakan di sekolah, membantu pembangunan organisasi sekolah?
- b. Apakah implikasi PrOD terhadap tahap kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran sekolah pembangunan organisasi sekolah?

Kajian dibatasi kepada sekolah di negeri Pahang dengan demografi sekolah tersebut serta definisi elemen pembangunan organisasi (Amin 2008; SKPM 2010; Mintzberg 2009; Starratt 2011; Zemelman et al. 2005) yang dikaji seperti berikut;

- i- 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.
- ii- 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.
- iii- Pengurusan organisasi meliputi pengurusan sumber manusia, prasarana, kewangan, data dan maklumat, iklim sekolah yang kondusif dan menjalinkan permuafakatan.

3.0 METODOLOGI KAJIAN

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 27 Sekolah Kebangsaan (SK) dan 28 Sekolah menengah Kebangsaan (SMK) melibatkan semua daerah di negeri Pahang. Seramai tujuh (7) hingga 10 guru yang terdiri daripada pengetua atau guru besar, penolong kanan, ketua bidang atau panitia dan guru penolong dipilih sebagai unit analisis bagi setiap sekolah. Seramai 491 unit analisis terlibat dalam kajian. Setiap unit analisis diminta mengisi sebanyak dua kali Instrumen Penilaian KOKeM iaitu di awal kajian bagi mendapatkan nilai awal (TOV) pembangunan organisasi dan di akhir kajian iaitu selepas kursus PrOD selesai diikuti dan dilaksanakan di sekolah bagi mendapat nilai akhir (AV) pembangunan organisasi. 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 serta relevan bagi menggambarkan tahap sesuatu elemen pembangunan organisasi itu.

3.1 Instrumen dan Pengumpulan Data

Instrumen Penilaian KOKeM (Soal selidik Penilaian Kepimpinan, Pengurusan Organisasi dan Kemenjadian Murid) merupakan instrumen tinjauan yang ditadbirkan kepada unit analisis bagi mendapatkan nilai awal (TOV) pembangunan organisasi. Tiga (3) bulan selepas semua fasa PrOD diikuti, Instrumen Penilaian KOKeM ditadbirkan sekali lagi bagi mendapatkan nilai akhir (AV) pembangunan organisasi. Analisis gap dilakukan bagi mendapatkan beza antara ke dua-dua nilai ini. Beza antara nilai awal dan akhir pembangunan organisasi merupakan nilai tambah pembangunan organisasi yang terhasil. Nilai tambah ini merupakan implikasi PrOD terhadap pembangunan organisasi daripada aspek kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran pembelajaran di sekolah.

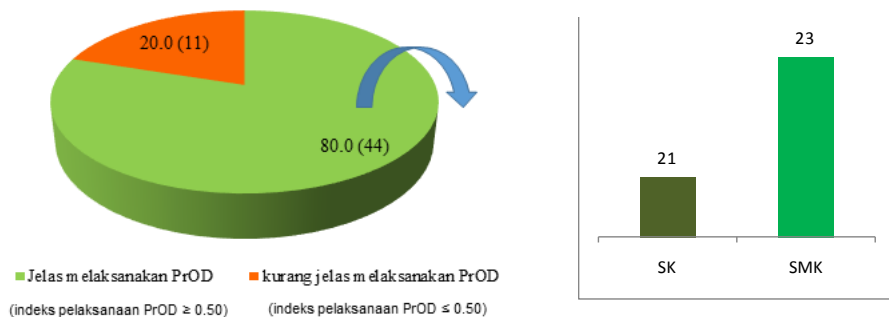
Disamping itu, selepas nilai akhir pembangunan organisasi didapati, pengkaji dan pasukan pengkaji turut menilai pembangunan organisasi melalui pemantauan menggunakan Senarai semak Pemantauan Pembangunan Organisasi. Semasa pemantauan, pengkaji membuat pemerhatian terhadap aspek pemangunan organisasi sekolah serta mendapatkan sedikit maklum balas daripada pihak sekolah. Langkah ini adalah bagi tujuan triangulasi dapatan kuantitatif yang dilakukan selain pengkaji menggunakan beberapa unit analisis bagi mewakili sesebuah sekolah. Hasil pemantauan menggunakan senarai semak mendapati, 42 daripada 55 sekolah mempunyai keserupaan melebihi 70 peratus dengan hasil dapatan kuantitatif yang telah dikumpulkan menggunakan Instrumen Penilaian KOKeM. Ini menunjukkan 76.4 peratus dapatan kuantitatif adalah konsisten. Tambahan, dengan indeks purata konsensus dapatan KOKeM menepati hasil pemerhatian bagi semua sekolah pada nilai 0.64, hasil nilai tambah (AV-TOV) adalah boleh diterima. Aiken & Groth-Marnat (2006) menyatakan bagi instrumen yang baru, indeks kebolehpercayaan pada nilai 0.6 adalah diterima.

Instrumen yang digunapakai dibangunkan dengan mengadapatisikan pelbagai sumber (Aiken & Groth-Marnat 2006; SKPM 2010; Warrick 2005; Maxwell 2006). Instrumen Penilaian KOKeM mempunyai 121 item yang

melibatkan elemen dalam Aspek Kepimpinan dan Hala Tuju (36 item bagi 10 elemen), Aspek Pengurusan Organisasi (31 item bagi 7 elemen) dan Aspek Pengajaran dan Pembelajaran (15 item bagi 3 elemen pembelajaran murid dan 39 item bagi 9 elemen pengajaran guru). Analisis Rasch menunjukkan, kebolehpercayaan dan kesahan Instrumen Penilaian KOKeM 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 (Aiken&Groth-Marnat 2006; SKPM 2010; Bond & Fox 2007). Nilai kebolehpercayaan dan kesahan instrumen dalam julat nilai yang boleh diterima menunjukkan bahawa, hasil dapatan kajian boleh digeneralisasikan kepada populasi merujuk limitasi kajian yang telah dinyatakan.

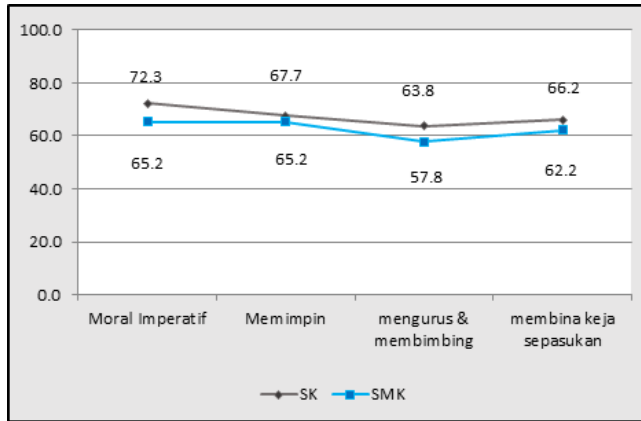
4.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Dapatan kajian yang dikumpulkan semasa pemantauan menunjukkan bahawa kesemua sekolah PrOD melaksanakan PrOD. 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 membangunkan organisasi sekolah agar dapat memenuhi tujuan akhir sesebuah sekolah iaitu meningkatkan prestasi murid dan sekolah. Indeks pelaksanaan PrOD adalah dalam julat 0.3 hingga 0.9. Ini bermaksud, sekolah telah mengintegrasikan sekurang- kurangnya 30 peratus daripada elemen PrOD yang disarankan ke dalam organisasi sekolah. Didapati, 80 peratus mewakili 44 sekolah melaksanakan PrOD dengan jelas (indeks pelaksanaan PrOD ≥ 0.5). Dalam kalangan 44 buah sekolah tersebut, 23 SMK manakala 21 buah adalah SK (Rajah 3). Hal ini menunjukkan lebih banyak SMK bersedia melaksanakan PrOD berbanding SK.



Rajah 3: Peratus pelaksanaan PrOD

Walaupun lebih banyak SMK melaksanakan PrOD namun indeks pelaksanaan PrOD adalah lebih tinggi di SK. Secara keseluruhannya, peratus pengintegrasian pelaksanaan PrOD adalah lebih tinggi di SK berbanding SMK bagi semua elemen PrOD (Rajah 4).



Rajah 4: Pengintegrasian Pelaksanaan PrOD dalam Pembangunan Organisasi

PrOD paling jelas diintegrasikan melalui elemen kesedaran moral imperatif. Elemen kesedaran moral imperatif melahirkan moral imperatif warga organisasi dalam membantu membangunkan organisasi sekolah. Elemen mengurus dan membimbing organisasi dalam melaksanakan PrOD adalah paling kurang jelas dilihat dan mencabar kepada pemimpin sekolah (Rajah 4). Ini adalah kerana bagi mengintegrasikan elemen mengurus dan membimbing, pemimpin sekolah perlu mempunyai kemahiran mengkaji dan menggunakan alat penambahbaikan sekolah bagi mengenal pasti keperluan perubahan dan penambahbaikan sekolah serta menentukan tindakan relevan yang perlu diambil selari dengan keperluan perubahan tersebut. Pengenalpastian keperluan perubahan dan penambahbaikan serta penentuan tindakan perlu dipastikan dahulu sebelum pemimpin sekolah boleh mengurus dan membimbing warga organisasi sekolah.

Kesimpulannya, semua sekolah melaksanakan PrOD walaupun intensitinya adalah berbeza. Kejelasan status pelaksanaan PrOD di sekolah ini membolehkan implikasi PrOD terhadap pembangunan organisasi sekolah dibincangkan merujuk persoalan kajian ditetapkan.

4.1 Keberkesanan PrOD yang dilaksanakan di sekolah terhadap pembangunan organisasi sekolah

Rajah 5 menunjukkan nilai pembangunan organisasi (PO) antara TOV dan AV secara deskriptif. Nilai tambah PO SMK adalah lebih tinggi (+0.47) berbanding nilai tambah PO keseluruhan (+0.45) dan nilai tambah SK adalah +0.42 iaitu lebih rendah daripada nilai tambah PO keseluruhan. Faktor kesediaan dan tahap pengetahuan sedia ada warga organisasi SMK yang lebih baik mungkin antara penyumbang kepada nilai tambah PO yang lebih tinggi bagi SMK berbanding SK.

Merujuk kepada nilai tambah keseluruhan, Ujian t menunjukkan terdapat perbezaan signifikan antara PO TOV dan AV (Jadual 1). Secara statistik, terdapat peningkatan PO yang signifikan antara TOV PO (Min 2.78; SPw 0.33) kepada AV PO (Min 3.23; SPw 0.32; $t(54)=-8.27$, $p<0.0005$). Ini membawa pemahaman bahawa terdapat perubahan signifikan yang berlaku pada pembangunan organisasi sekolah yang menyebabkan timbulnya perbezaan nilai PO yang signifikan ini. Nilai t membolehkan kesan saiz terhadap nilai tambah PO ditentukan. Bagaimanapun, kesan saiz terhadap nilai tambah PO tidak boleh diinterpretasikan sebagai PrOD memberi kesan terhadap nilai tambah PO. Ini adalah kerana bukan hanya PrOD tetapi banyak faktor lain yang diluar kawalan turut menyumbang kepada nilai tambah PO ini seperti pengetahuan dan kemahiran sedia ada, faktor persekitaran, pendedahan (*exposure*) dinamik yang berterusan dan budaya sedia ada. Oleh itu, interpretasi yang lebih sesuai adalah PrOD membantu memberi kesan saiz nilai tambah PO. 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 (>0.14) menunjukkan terdapat kesan saiz yang besar terhadap nilai tambah PO (Pallant 2002). Hal ini memberi implikasi bahawa PrOD membantu memberi kesan terhadap 55.93 peratus varians nilai tambah PO. Dapatan kajian menunjukkan pelaksanaan PrOD di sekolah, membantu pembangunan organisasi sekolah.



PO-TOV (take off value) PO-AV (achieved value)

Rajah 5: Nilai Pembangunan Organisasi (PO) antara TOV dan AV

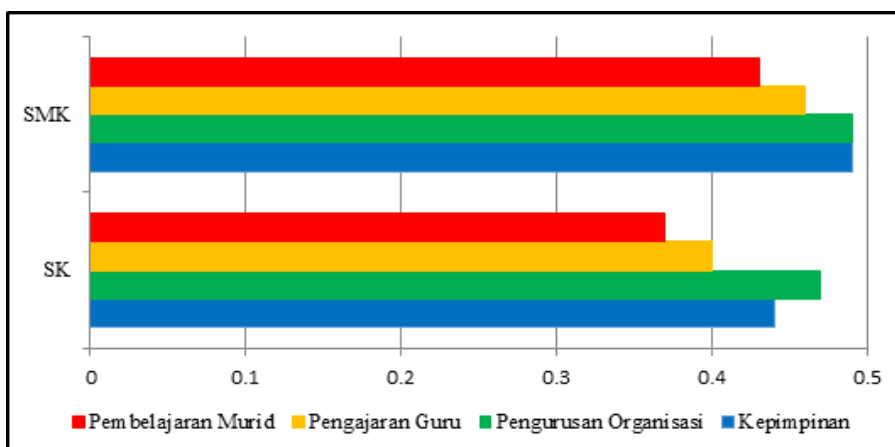
Jadual 1: Perbezaan TOV dan AV menggunakan Ujian t Berpasangan

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

Ujian Sampel Berpasangan								
Psgn	Perbezaan Pasangan					t	df	Sig (2 tail)
	Min	Sis. Piawai (SPw)	Min Ralat Pw	95% Aras Keyakinan				
				Bawah	Atas			
TOV-AV	-.44455	.39822	.05370	-.55220	-.33689	-8.279	54	.000

4.2 Implikasi PrOD terhadap tahap kepemimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran-pembelajaran sekolah bagi pembangunan organisasi sekolah

Rajah 6 menunjukkan nilai tambah merujuk aspek PO iaitu kepemimpinan, pengurusan organisasi serta pengajaran dan pembelajaran. Secara bandingan nilai PO SK yang lebih rendah bagi setiap aspek adalah selari dengan dapatan nilai tambah (AV-TOV) SK (+0.42) yang lebih rendah berbanding SMK (+0.47). Disamping itu, merujuk aspek, nilai tambah bagi aspek pengajaran dan pembelajaran adalah rendah bagi SK dan SMK. Menurut Mc Lean (2009), PO adalah proses berterusan melibatkan analisis, pelan tindakan, pelaksanaan dan penilaian dengan tujuan memindahkan ilmu dan kemahiran kepada organisasi untuk meningkatkan kapasiti. Dalam membangunkan organisasi, terdapat proses yang memerlukan masa yang lebih lama untuk dilaksanakan dan dihasilkan. Senario ini berupaya 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. Secara am, kapasiti SK rendah sedikit berbanding SMK dan perbezaan ini memberi implikasi kepada PO.



Rajah 6: Nilai tambah merujuk Aspek PO

Merujuk kepada bilangan sampel asal (55 sekolah), sekolah yang melaksanakan PrOD dengan jelas (indeks pelaksanaan PrOD ≥ 0.50) dan mempunyai nilai tambah PO ialah 54.5 peratus (30 sekolah). Daripada 30 buah sekolah tersebut, 14 ialah SK dan 16 ialah SMK.

Berasaskan kepada jumlah keseluruhan SK dan SMK, hanya 51.8 peratus SK (14 daripada 27) dan 57.1 peratus SMK (16 daripada 28), melaksanakan PrOD dan berhasil membantu membangunkan organisasi sekolah. Bagi SK, implikasi PrOD dilihat lebih jelas terhadap tahap pengurusan organisasi bagi pembangunan organisasi sekolah. Bagi SMK pula, implikasi PrOD dilihat lebih jelas terhadap tahap pengurusan organisasi dan kepimpinan bagi pembangunan organisasi sekolah. Implikasi PrOD dilihat lebih rendah terhadap tahap pengajaran pembelajaran khususnya bagi SK yang dilihat lebih kritikal. Hasil daripada pemantauan mendapati kebanyakan kepimpinan pemimpin masih pada aras 1 hingga 3 iaitu sebagai individu yang berkeupayaan tinggi, memberi sumbangan yang produktif, pengurus yang mampu menyusun sumber-sumber untuk mencapai objektif yang ditetapkan namun pemimpin yang mampu merangsang komitmen dan kesungguhan ke arah mencapai visi yang jelas serta menggalakkan piawai pencapaian yang tinggi adalah sangat terhad. Keadaan ini berupaya mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran kerana ianya memerlukan warga organisasi yang komited dan bersungguh secara berterusan yang didokong oleh rasa imperatif yang tinggi untuk menyumbang. Walaupun dalam melaksanakan PrOD di sekolah, elemen moral imperatif sangat jelas namun daripada hasil pemantauan dan temubual, pendekatan yang dilaksanakan di kebanyakan sekolah hanyalah dalam bentuk taklimat dan adalah kurang bermakna.

Taklimat yang merupakan perumusan terhadap sesuatu perkara adalah antara teknik pengajaran dan pembelajaran yang mempunyai keberkesanan yang rendah (Pritchard 2009). Pemimpin sekolah seharusnya memimpin subordinat dengan memindahkan konsep moral imperatif tersebut melalui perkongsian akauntabiliti dalam bilik darjah agar guru lebih berusaha memastikan pengajaran dan pembelajaran dilaksanakan adalah bermakna kepada murid. Guru-guru belajar secara refleksi melalui muhasabah diri yang melibatkan proses pemikiran secara mendalam bagi menambah baik diri serta menjana individu untuk memperbaiki situasi sedia ada terutama dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Foniza & Izham, 2010).

Hasil pemantauan juga mendapati 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. Dengan amalan maklumat mengenai pdp guru kebanyakan adalah hasil laporan sekunder iaitu daripada penolong kanan atau ketua bidang yang melaksanakan pencerapan, proses pemantauan untuk

membantu guru menambah baik pengajaran dan pembelajaran kurang dapat dilaksanakan sepenuhnya. Guru belajar semasa proses mengajar dengan mengaplikasikan segala ilmu diperoleh semasa latihan ketika mengajar dan proses komunikasi di dalam organisasi, maka aktiviti ini menjadi lebih konkrit (Claudio 2005). Pemimpin perlu melaksanakan pencerapan untuk melihat kekuatan dan kelemahan setiap guru seterusnya membantu mereka untuk membuat penambahbaikan melalui bimbingan. Dapatan pemantauan juga mendapati, hampir kesemua sekolah tidak melaksanakan PLC seperti yang dicadangkan dalam modul. Walaupun perkongsian ilmu masih berlaku tetapi hanya mengaplikasikan perkara biasa yang mereka telah laksanakan selama ini dan pembangunan kemahiran guru dalam pengajaran dan pembelajaran belum diisi merujuk keperluan yang sebenar. Keadaan ini memberi implikasi kepada tahap pengajaran dan pembelajaran bagi pembangunan organisasi. Chiang & Birtch (2007) menyatakan pembangunan sumber manusia adalah untuk melatih dan membangunkan pekerja bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan serta membentuk peribadi individu.

Kajian menunjukkan secara deskriptif, Implikasi PrOD terhadap tahap kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengajaran pembelajaran sekolah bagi pembangunan organisasi sekolah yang berbeza. Implikasi PrOD terhadap tahap pengurusan organisasi adalah paling tinggi manakala Implikasi PrOD terhadap tahap pengajaran pembelajaran adalah paling rendah.

5.0 RUMUSAN

Kesimpulannya, PrOD memberi implikasi dengan kesan saiz yang besar ke arah membantu membangunkan pembangunan organisasi sekolah. Dalam kalangan 80 peratus sekolah yang melaksanakan PrOD secara jelas, sebanyak 54.5 peratus sekolah menunjukkan nilai tambah PO khususnya dalam aspek pengurusan organisasi. Implikasi PrOD dalam membantu membangunkan organisasi sekolah dilihat sebagai satu pendekatan dan intervensi yang boleh diaplikasikan dalam usaha pembangunan sekolah di negara kita bagi menyokong dan mendokong mentransformasi pendidikan negara selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 dalam melahirkan organisasi sekolah yang mantap dan mampu membantu melahirkan murid yang berjaya selari dengan aspirasi murid.

RUJUKAN

- Aiken, L. R. & Groth-Marnat, G. 2006. *Psychological Testing And Assessment*. New York: Pearson.
- Amin Senin. 2008. *Institut Aminuddin Baki: melangkah ke hadapan*. Kuala Lumpur: Grafik Istimewa.
- Bond, T.G. & Fox, C.M. 2007. *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in Human Science*. 2nd ed. London: Lawrence Erlbaum Ass. Publisher.
- Chiang, F. and Birtch, T. A. 2007. Examining the Perceived Causes of Successful Employee Performance: An East-West Comparison. *International Journal of Human Resource Management*. 18 (2): 232-248.
- Creswell, J.W. 2009. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Singapore: Sage Publications Asia-Pacific.
- Egan, T. 2002. *Value and Practice in the Field of Organization Development*. San Francisco: Pfeiffer.
- Fullan, M., Miles, M., Taylor, G. 1980. Review of Educational Research. *Organization Development in Schools: The State of the Art*. Volume 50 (1ed): 121 – 183. Retrieved from <https://doi.org/10.3102/00346543050001121>
- Fullan, M. 2008. From School Effectiveness to System Improvement: An Inevitable Conceptual Evolution. *Journal für Schulentwicklung*. OISE; University of Toronto. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/00346543050001121>
- 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.
- Maxwell, J.C. 2006. *The 360° Leadership*. New York: Thomas Nelson Publisher, Inc.
- McLean, G.N. 2009. *Organization Development. Principles, Processes and Performance*. New York: Berret-Koehler Publisher.
- Mintzberg, H. 2009. *Managing*. UK: Prentice Hall.

Nor Foniza & Izham, 2010. Pembelajaran berterusan membentuk Modal Insan melestarikan kecemerlangan. Proceedings of the 4th International Conference on Teacher Education; Join Conference UPI & UPSI Bandung, Indonesia, 8-10 November 2010.

Oliva, P.F. 2005. *Developing the Curriculum*. 6th ed. Singapore: Pearson.

Starratt, R. J. 2011. *Refocusing School Leadership: Foregrounding Human Development through out the work of school*. United Kingdom.

Warrick, D.D. 2005. *Organization Development from the View of Experts: Summary Result*. San Francisco: Pfeiffer.

Zemelman, S., Daniels, H., Hyde, A.A. 2005. *Best Practice, Today's Standards for teaching and learning in America's schools*. UK: Heinemann.