

**GAYA PEMIKIRAN STRATEGIK YANG DIAMALKAN
OLEHPENGURUSDANHUBUNGANNYADENGAN
PENCAPAIAN ORGANISASI PENDIDIKAN**

**Kertas Projek diserahkan kepada Sekolah Siswazah
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

Oleh

Abd. Rahman Bin Haji Hashim



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

ABD. RAHMAN B. HAJI HASHIM

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

GAYA PEMIKIRAN STRATEGIK YANG DIAMALKAN OLEH


PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN PENCAPAIAN

ORGANISASI PENDIDIKAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia
(Name of Supervisor) : Tuan Haji Ahmad b. Khamis

Tandatangan
(Signature) : 

Tarikh
(Date) : 16 Oktober 2000

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan tesis ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian Ijazah Sarjana sains (Pengurusan), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mengedarkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan, atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik, mestilah mendapat kebenaran penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperolehi daripada Dekan, Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.

Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan terhadap keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu juga, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberi dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada;

Dekan,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06100 Sintok,
Kedah Darulaman.

ABSTRAK

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus dengan pencapaian organisasi pendidikan. Melalui penyelidikan ini dapat dibuktikan sebenarnya gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus mempunyai perkaitan yang signifikan dengan pencapaian organisasi pendidikan.

Soal selidik digunakan sebagai instrumen bagi mendapatkan data daripada responden untuk melihat tahap signifikan hubungan antara pemikiran strategik dengan pencapaian organisasi pendidikan. Bagi menilai pencapaian organisasi, data sekunder daripada majalah, laporan tahunan, buletin dan laman web sekolah digunakan sebagai bahan sokongan.

Data yang diperolehi dianalisis menggunakan aplikasi SPSS. Analisis data dibuat berdasarkan korelasi dan ANOVA sehalu. Keputusan korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pemikiran strategik pengurus dengan pencapaian organisasi.

Penyelidikan ini telah berjaya mencapai objektifnya dalam usaha menyelesaikan persoalan yang ditimbulkan. Walaupun penyelidikan ini telah berjaya membuktikan wujudnya hubungan yang signifikan antara ketiga-tiga pembolehubah, namun masih terdapat lagi aspek lain untuk dikaji berhubung dengan pencapaian organisasi. Kajian lanjut perlu dijalankan bagi mengenal pasti pembolehubah lain yang turut bertanggungjawab menentukan pencapaian organisasi pendidikan.

ABSTRACT

The objectives of this research is to identify the strategic thinking styles practiced by a managers of educational organizations, to determine if the strategic management styles practiced by the managers are directly related to the performance of the school, to identify the significance of the relationship, if there is one, between the strategic thinking styles of the principal and the performance of the school, and lastly, to identify the factors contributing to successful performance of the school.

Questionnaire is used to collect the data from the respondents to determine the level of significance between the strategic thinking styles and the achievement of the educational organization. To evaluate the performance of the organization, secondary data from journal, annual reports, bulletin and school homepage are used as supporting materials.

The SPSS application package, especially the Pearson's r correlation and one-way ANOVA programs were used to analyze the collected data. The results show a significant and positive correlation between the strategic thinking styles of the managers with the achievement of the organizations.

This research achieved its objectives in answering all the questions raised. Although it manages to show a significant relationship, there is still room for further research into organizational achievement. Further research need to be done to determine other variables that also contribute to organizational achievement.

PENGHARGAAN

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PENGASIH LAGI MAHA PENYAYANG

Syukur ke hadarat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurniaNya, dapat saya menyiapkan penyelidikan ini untuk memenuhi satu daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan). Saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah memberi sokongan, bimbingan dan galakan kepada saya sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Pertamanya, saya merakamkan ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan Institut Aminuddin Baki kerana telah menganugerahkan kepada saya biasiswa untuk melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana.

Terima kasih yang tidak terhingga juga saya ucapkan kepada pembimbing saya Tuan Haji Ahmad bin Khamis dari Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik akan segala bimbingan, tunjuk ajar dan semangat yang diberikan. Ucapan terima kasih saya juga kepada Dekan Sekolah Siswazah, Profesor Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid yang sentiasa memberi panduan dan perhatian kepada saya tanpa mengenal jemu.

Terima kasih kepada semua pensyarah yang telah memperkayakan ilmu dan minda serta membuka gedung ilmu kepada saya.

Tidak lupa juga ucapan terima kasih kepada semua rakan dalam kohort 9 IAB/UUM sesi 1999/2000 dan semua kakitangan di Sekolah Siswazah yang memberikan kerjasama kepada saya untuk menyiapkan kertas projek ini.

Terima kasih yang paling istimewa kepada isteri saya, Norfaezah Teh bt. Abdullah yang tidak jemu-jemu memberi galakan dan sokongan kepada saya semasa menyiapkan penyelidikan ini khususnya dan semasa mengikuti program ini amnya. Juga kepada anak-anak saya Mohamad Syukri, Siti Fatimah, Muhammad Ridhwan, Muhammad Faisal dan Siti Nadhirah semoga kalian lebih memahami nilai kepentingan ilmu dan menjadi anak-anak yang soleh.

KANDUNGAN

	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	ix
BAB	
1. PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Objektif Penyelidikan	8
1.4 Skop dan Batasan Kajian	9
1.5 Konsep-Konsep Dalam Penyelidikan	11
1.5.1 Definisi Konsep	11
1.5.2 Definisi Operasional	14
1.6 Kesimpulan	16
2. ULASAN KARYA	
2.1 Pengenalan	18
2.2 Pemikiran Strategik	20
2.3 Perancangan Strategik	30
2.4 Pengurusan Strategik	41
2.5 Pencapaian Organisasi	50
2.6 Soalan-Soalan Penyelidikan	62
2.7 Hipotesis	63
2.8 Kesimpulan	63

BAB	Muka Surat
3. METODOLOGI	
3.1 Pengenalan	64
3.2 Kerangka Teori	65
3.2.1 Model Fiedler	67
3.2.2 Teori Situasi Hersey-Blanchard	69
3.2.3 Teori Pertukaran Pemimpin Ahli	71
3.2.4 Teori Laluan Matlamat	72
3.2.5 Model Vroom-Yetton Dan Vroom	74
3.3 Kepentingan Teori	77
3.4 Metodologi	78
3.5 Rangka Kerja Konseptual	79
3.6 Populasi Dan Persampelan	80
3.7 Pengumpulan Data	81
3.8 Alat Ujian	83
3.9 Kebolehpercayaan Dan Kesahan	84
3.10 Kesimpulan	85
4. DAPATAN / ANALISIS DATA	
4.1 Pengenalan	86
4.2 Statistik Diskriptif	87
4.3 Korelasi Pencapaian Organisasi	89
4.4 Analisis ANOVA Sehalal	91
4.5 Regresi	93
4.6 Analisis ANOVA Sehalal	95
4.7 Pengalaman Mengajar	96
4.8 Tempoh Perkhidmatan	97
4.9 Kelayakan Akademik	100
4.10 Penglibatan Ibu Bapa	101
4.11 Lain-Lain Pencapaian Mengikut Sekolah	103
4.11.1 SMK. Abdullah Munshi	103
4.11.2 SMK. Georgetown	104
4.11.3 SMK. Haji Zainul Abidin	105

BAB	Muka Surat
4.11.4 SMK. Tuanku Puan Habshah	106
4.11.5 SMK. Westland	107
4.12 Kesimpulan	107
5. PERBINCANGAN	
5.1 Pengenalan	109
5.2 Perbincangan Dapatan	110
5.3 Cadangan	117
5.4 Rumusan	120
Bibliografi	122
<i>LAMPIRAN</i>	
Soal Selidik	132
Permohonan Menjalankan Kajian Kepada KPM	138
Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada KPM	142
Permohonan Menjalankan Kajian Kepada JPN	144
Kebenaran Menjalalankan Kajian Daripada JPN	145
Kebenaran Menjalankan Kajian Oleh Sekolah Siswazah	147
Surat Pelantikan Penyelia	148
Permohonan Menjalankan Kajian Kepada Pengetua	150

SENARAI JADUAL

Jadual	Muka Surat
4.1 Statistik Diskriptif	88
4.2 Korelasi Pencapaian Organisasi Pendidikan Dengan Pemikiran Strategik dan Pengurusan Strategik	91
4.3 ANOVA Sehala Antara Pencapaian Organisasi Pendidikan Dengan Pemikiran Strategik	92
4.4 Ringkasan Model	93
4.5 Regresi ANOVA	94
4.6 Regresi Angkali	95
4.7 ANOVA Sehala Antara Pencapaian Organisasi Pendidikan Dengan Pengurusan Strategik	96
4.8 Pengalaman Mengajar Dan Tempoh Berkhidmat Di Tempat Yang Sama	98
4.9 Peratus Pencapaian Akademik Dalam PMR, SPM & STPM Bagi Tempoh 1998 Hingga 1999	99
4.10 Kelayakan Akademik Guru-Guru Di Lima Buah Sekolah	100
4.11 Peratus Kehadiran Ibu Bapa Dalam Mesyuarat Agung PIBG Bagi Tempoh Tahun 1998 Hingga 1999	102
4.12 Kecemerlangan Pelajar Dalam Kokurikulum	104

SENARAI RAJAH

Rajah	Muka Surat
2.1 Perhubungan Pengurus Dengan Pekerja.	28
2.2 Penetapan Visi Organisasi.	31
2.3 Isu-Isu Dalam Perancangan Strategik.	40
2.4 Prestasi Bergantung Pada Pengurusan, Perhubungan, Struktur dan Kuasa.	59
2.5 Kepimpinan dan Pengurusan Strategik Untuk Kecemerlangan Organisasi.	60
3.6 Hubungan Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar.	79

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pemikiran strategik sering dikaitkan dengan keupayaan seseorang untuk membuat perancangan supaya selari dengan bentuk pengurusan organisasi yang akan dilaksanakan. Memang mudah menyatakan sesebuah organisasi itu perlu membuat strategi perancangan dan pengurusannya bagi menentukan tahap prestasi yang hendak dicapai. Dalam keadaan tertentu memang mudah mengucapkan bahawa kejayaan sesebuah organisasi itu bergantung kepada perancangan dan pengurusan strategik yang baik. Namun demikian ucapan-ucapan itu tidak semudah pelaksanaannya apabila perancangan itu sendiri perlu mempunyai bentuk pemikiran yang strategik untuk dialirkan dalam

bentuk penulisan yang seterusnya menjadi model untuk diikuti oleh seluruh warga organisasi tersebut.

Menentukan arah kepemimpinan untuk menjadi teladan kepada orang lain, sebagai pemangkin dan pembimbing merupakan satu lagi aspek pemikiran strategik yang perlu dikuasai oleh mana-mana pengurus organisasi. Hal ini penting supaya apa yang dirancang dapat dijalankan dengan teratur dan sempurna. Justeru, bagi menentukan arah tujuan organisasi, pembentukan misi dan visi mesti selari dengan kemampuan organisasi dan perancangan strategik supaya mampu dilaksanakannya. Kegagalan melaksanakan sebarang perancangan strategik bukan bermakna pengurus dan subordinatnya tidak mahu melaksanakannya, tetapi tidak mampu melaksanakannya disebabkan oleh faktor di luar kawalan yang menjadi penghalangnya.

Seorang pengurus yang mempunyai wawasan yang kuat terhadap hala tuju organisasi dan organisasinya berjalan dengan lancar, dianggap mempunyai tahap kecekapan pengurusan yang tinggi. Ini menggambarkan pengurus itu mengamalkan sikap proaktif dan bersedia memberikan motivasi kepada kakitangannya. Gaya pengurusan seumpama ini lahir daripada keinginan pengurus itu sendiri untuk menonjolkan dirinya sebagai seorang yang mempunyai sikap terbuka

dan sedia memberikan idea untuk pembangunan diri insan dan organisasi pimpinannya.

Bagi pengurus yang mempunyai wawasan tetapi mendapati dirinya dalam dilema (persekitaran yang banyak masalah), lebih cenderung memberikan tumpuan terhadap masalah yang boleh diselesaikan dengan baik sahaja. Melalui pemikiran strategiknya pengurus ini berusaha menjadi lebih proaktif walaupun pada hakikatnya beliau meninggalkan banyak masalah yang terbiar tanpa tindakan lanjut (ditangguhkan) (Mohamad Rosly Samad *et. al*, 1999).

Pengurus yang tidak berwawasan tetapi berada dalam organisasi yang bebas daripada masalah mungkin boleh dianggap sebagai pengurus yang berjaya. Namun pada hakikatnya pengurus ini tidak menampakkan kemajuan sama ada terhadap inovasi atau penambahbaikan program perkembangan stafnya. Pengurus seperti ini boleh disifatkan sebagai tidak mampu menggunakan keupayaan pemikiran untuk menjana perancangan dan pengurusannya secara strategik terhadap organisasi impiannya. Akhirnya organisasi itu akan menjadi kaku dan prestasinya semakin menurun.

Pengurus yang tidak mempunyai wawasan jelas terhadap organisasinya akan sentiasa menghadapi masalah dalam yang tinggi. Pengurus jenis ini lebih berminat menyelesaikan sesuatu masalah setiap kali ia timbul. Walaupun secara amnya kaedah ini dilihat sebagai berkesan kerana berjaya menangani sebarang masalah dengan cepat, namun hasil daripada gaya penyelesaiannya dalam keadaan kelim kabut. Pengurus seumpama ini tidak berupaya melihat kesan jangka panjang terhadap sesuatu tindakan yang diambil kerana sama ada secara sedar atau tidak, sesuatu masalah itu sebenarnya akan timbul secara berulang-ulang. Kesan daripada kepimpinan pengurus yang kurang baik dan tiada usaha meningkatkan masa hadapan organisasinya akan menyebabkan subordinatnya (pekerja) hilang rasa hormat pada pengurus atau meninggalkan organisasinya.

1.2 Pernyataan Masalah

Kejayaan sesebuah organisasi lahir daripada strategi pengurusan yang cemerlang dan diadun dengan gaya pemikiran yang strategik (Ibrahim Mamat, 1998). Ini bermakna pengurusan dan perancangan yang strategik yang disusuli dengan penetapan misi dan visi yang kemas dapat menentukan betapa kejayaan sesebuah organisasi itu sebenarnya berpaksi kepada perancangan dan pengurusan strategik.

Hussein Mahmood (1993) dalam kajiannya mendapati seseorang pengurus yang berfikiran strategik sebenarnya telah mempunyai strateginya sendiri bagi memastikan pencapaian organisasinya meningkat. Dengan menggabungkan keupayaan merancang dan mengurus sesebuah organisasi menunjukkan bahawa idea (pemikirannya) digarap dan diadun dalam pelaksanaannya. Pandangan ini mempunyai persamaan dengan pandangan Pearson (1990) dan Melin (1990). Kedua-dua pengkaji Barat ini sependapat bahawa perancangan dan pengurusan strategik lahir daripada idea yang jelas. Daripada idea yang jelas ini akan lahir benih-benih pemikiran yang strategik dalam pengurusan sesebuah organisasi yang ditadbir oleh pengurus dalam usaha untuk mencapai objektifnya.

Penetapan objektif menjadi matlamat utama dalam merancang pencapaian organisasi. Untuk berjaya, objektif tersebut perlu dikaitkan dengan pemikiran yang strategik kerana pemikiran strategik merupakan keupayaan pengurus menjana idea (Ibrahim Mamat, 1998) dan membuat keputusan (Hussein Mahmood, 1993). Justeru, seseorang pengurus yang mempunyai tanggungjawab, misi dan visi yang jauh akan membawa organisasinya ke arah matlamat yang dikehendaki.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Hussein Mahmood (1993) dan Pearson (1990) mendapati organisasi merupakan satu penyelarasan unit sosial yang mengandungi dua atau lebih individu yang memainkan peranan untuk mencapai matlamat bersama. Setiap individu dalam organisasi berusaha menonjolkan keupayaan dan kemampuan masing-masing dalam menentukan kejayaannya. Daripada sini lahirlah aliran pemikiran strategik yang digunakan oleh pengurus untuk menentukan pencapaian prestasi organisasi yang ditadbirnya.

Di Barat, penyelidikan tentang pemikiran strategik telah banyak dilakukan terutamanya di sektor perkilangan dan korporat. Daripada kajian-kajian lepas menunjukkan kajian berhubung pemikiran strategik dalam sektor pendidikan sama ada di Malaysia atau di Barat masih kurang dilakukan. Banyak penyelidik berminat membuat kajian berhubung pengurusan dan perancangan strategik dalam organisasi

sahaja.. Oleh kerana skop ini masih belum didalami oleh penyelidik terdahulu, maka kena pada masanya penyelidikan ini dilakukan untuk mengenal pasti sejauh mana tahap dan gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh seseorang pengurus mempunyai perkaitan dengan pencapaian sesebuah organisasi pendidikan.

Memandangkan pencapaian sesebuah organisasi pendidikan tidak sama antara satu sama lain, timbul minat penyelidik untuk menyelidik bagi mencari jawapan sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara pemikiran strategik dengan pencapaian organisasi pendidikan.. Penyelidikan ini kena pada masanya kerana sejak akhir-akhir ini prestasi organisasi pendidikan negara sama ada swasta mahupun kerajaan sering dipersoalkan (Berita Harian, Julai 2000) dan masyarakat meletakkan tanggungjawab ini kepada kepemimpinan pengetuanya (Utusan, Julai 2000) semata-mata. Adalah diharapkan hasil penyelidikan ini dapat mencari jawapan kepada persoalan di atas dan memberi ruang kepada penyelidik untuk meneruskan penyelidikannya.

1.3 Objektif Penyelidikan

Secara spesifik objektif penyelidikan ini ialah untuk;

- i. Mengkaji gaya pemikiran strategik yang dipraktikkan oleh pengurus (pengetua) dalam mentadbir sesebuah sekolah.
- ii. Mengesan sama ada gaya pengurusan strategik yang diamalkan oleh pengurus (pengetua) mempunyai perkaitan dengan pencapaian sekolah.
- iii. Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus (pengetua) dengan pencapaian sekolah, dan
- iv. Mengesan faktor-faktor lain yang boleh menentukan pencapaian prestasi sesebuah sekolah.

1.4 Skop Dan Batasan Kajian

Kajian ini merupakan satu kajian terhad dan tinjauan terhadap pencapaian institusi pendidikan yang terlibat dengan perancangan dan pengurusan strategik. Organisasi yang dijadikan tempat kajian adalah sekolah-sekolah menengah di daerah Timur Laut, Pulau Pinang. Sekolah-sekolah ini dipilih secara rawak tanpa mengambil kira kedudukan dan batasan geografinya.

Walaupun bagaimanapun, sekolah-sekolah ini mempunyai banyak persamaan dengan lain-lain sekolah menengah yang berada dalam kawasan pentadbiran Pejabat Pendidikan Daerah Pulau, Pulau Pinang. Persamaan yang ketara dari segi kurikulum pelajaran, struktur organisasi sekolah, imbangan bilangan guru mata pelajaran, kelulusan ikhtisas di kalangan guru-guru, penerimaan arahan daripada pengarah pendidikan yang sama dan bilangan kelas serta pelajar yang hampir sama.

Dapatan kajian ini walaupun tidak dapat mewakili semua sekolah menengah yang ada di seluruh negeri Pulau Pinang, namun sedikit sebanyak memberi gambaran kepada umum mengenai gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus (pengetua) dan hubungannya dengan pencapaian sekolah.

Subjek kajian adalah terdiri daripada kakitangan sekolah yang melibatkan staf guru. Staf sekolah menjadi subjek kajian kerana penyelidik tidak mahu mengganggu sistem pembelajaran yang sedang berjalan.

1. 5 Konsep-Konsep Dalam Penyelidikan.

1.5.1 Definisi Konsep.

a. Pemikiran Strategik

Menurut Ray (1993), pemikiran strategik adalah keupayaan untuk menghasilkan idea dan membuat keputusan berdasarkan kepada kefahaman terhadap aturan strategi pembentukan yang berkaitan dengan objektif dan halatuju organisasi. Melalui pemikiran strategik membolehkan pengurus membuat keputusan dengan mengambil kira bagaimana keputusan yang diambil itu boleh menjana daya saing yang boleh meningkatkan prestasi dan pencapaian organisasinya.

b. Pengurusan Strategik

Menurut Gluek *et. al* (1984) pengurusan strategik adalah satu siri keputusan dan tindakan untuk pendekatan yang berkesan bagi mencapai objektif organisasi. Situasi ini berkaitan dengan penetapan misi, visi dan matlamat yang boleh diterima sebagai landasan untuk menentukan corak analisa, pemilihan, pelaksanaan

dan penilaian terhadap pencapaian sesebuah organisasi (Thibodeaux *et. al*, 1996).

c. Perancangan Strategik

Ringbakk (1968) mendefinisikan perancangan strategik sebagai satu proses menetapkan objektif dan komponen-komponennya yang diikuti dengan proses mencari dan menilai pelbagai alternatif yang ada untuk mencapai objektif tersebut. Perancangan ini dibuat berasaskan kepada penilaian yang sistematik terhadap ancaman dan peluang luaran serta kekuatan dan kelemahan audit dalaman. Perancangan strategik juga dilihat sebagai satu proses membuat keputusan secara sistematik dengan pengetahuan yang kukuh berpandukan kepada maklumbalas daripada organisasi (Drucker, 1959).

d. Organisasi

Robbins (1998) mendefinisikan organisasi sebagai penyelarasan unit sosial yang mengandungi dua atau lebih individu yang memainkan peranan untuk mencapai matlamat bersama. Ia

merupakan satu bentuk sistem sosial yang kompleks tetapi boleh dipelajari, didefinisi dan dilihat dari pelbagai dimensi.

e. Pencapaian Organisasi

Becker (1999) berpendapat pencapaian organisasi adalah ditentukan oleh kepimpinan, penglibatan ahli, pendekatan sistem dalam organisasi, penambahbaikan secara berterusan, membuat keputusan berdasarkan fakta yang kukuh, dan kejayaan yang diraih bersama. Ini dapat menentukan kemajuan program (Hacker, *et. al*, 1998) yang dilaksanakan berpandukan misi dan visi organisasi.

f. Pengurus

Pengurus adalah individu yang berusaha mencapai matlamat melalui orang lain (Robbins, 1998). Ini juga boleh ditakrifkan sebagai seseorang yang mampu melihat keupayaan potensi yang ada pada orang lain dan bertanggungjawab untuk mencapai matlamat organisasi (Noe, *et. al*, 2000). Peranan yang dimainkan oleh pengurus termasuk merancang, menggerak, memimpin dan mengawal.

1.5.2 Definisi Operasional

a. Pemikiran Strategik

Seseorang pengetua yang mampu menggunakan daya pemikirannya yang inovatif dan kreatif dalam usaha untuk meningkatkan pencapaian prestasi pelajar untuk menjadikan sekolahnya sebagai sekolah cemerlang. Dengan menggunakan pemikiran yang tajam segala perancangan, misi dan visi sekolah dapat dilaksanakan dengan sempurna dan mendapat kerjasama semua kakitangan.

b. Pengurusan Strategik

Pengurusan strategik adalah usaha-usaha menjalankan kerja secara sistematik dan memerlukan hubungan tertentu antara satu aktiviti dengan aktiviti lain untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi.

c. Perancangan Strategik

Keupayaan seseorang pentadbir menetapkan misi organisasi dan menentukan bagaimana hendak mencapai matlamat tersebut dengan mengambil kira faktor persekitaran luaran dan dalam organisasinya. Perancangan strategik ini lebih kepada usaha merancang untuk masa akan datang organisasi yang dipimpin.

d. Organisasi

Organisasi ialah institusi pendidikan (sekolah) yang mempunyai pengetua, penolong kanan, penyelia petang, guru kanan, ketua panitia, guru-guru dan pelajar serta kakitangan bukan guru yang berusaha bersama menuju matlamat untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah.

e. Pencapaian Organisasi

Peningkatan prestasi pencapaian sesebuah sekolah melalui keputusan peperiksaan awam (PMR, SPM dan STPM), pencapaian dalam aktiviti kokurikulum (sukan, badan beruniform), penglibatan ibu bapa, komitent komuniti setempat, penglibatan agensi kerajaan

yang lain, badan berkenanun, swasta dan korporat. Peningkatan yang berterusan ini memungkinkan sekolah mendapat anugerah khas seperti Sekolah Harapan Negara, Sekolah Cemerlang, Sekolah Bestari, dan sebagainya.

g. Pengurus

Pengetua, penolong kanan, penyelia petang sekolah menengah sama ada gred A atau B yang mempunyai kelayakan sebagai guru dan dilantik sebagai pentadbir sekolah oleh Jabatan Pendidikan Negeri atau pun oleh Kementerian Pendidikan Malaysia. Pengurus bertanggungjawab melibatkan guru, pelajar, kakitangan bukan guru, ibu bapa dan komuniti tempatan untuk terlibat sepenuhnya bagi menentukan kejayaan sekolah.

1.6 Kesimpulan

Bagi menentukan semua perancangan dalam organisasi berjalan sempurna dan mencapai objektifnya, penglibatan semua peringkat kakitangan bawahan amat perlu. Apabila semua peringkat kakitangan dalam dilibatkan dalam proses pengurusan organisasi, ini bermakna

organisasi itu dapat melaksanakan semua perancangannya dengan sempurna.

Kesan daripada tindakan pihak pengurusan ini menunjukkan bahawa pengurusan strategik dalam organisasi tersebut telah dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kejayaan melaksanakan pengurusan strategik ini sebenarnya dijana melalui pemikiran strategik oleh seseorang pengurus yang berwawasan tinggi dan futuristik.

BAB DUA

ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan

Kajian lepas yang mempunyai kaitan langsung dengan gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus dan hubungannya dengan pencapaian organisasi akan dijadikan rujukan bagi memantapkan lagi hujah dalam bab ini.

Segala perbincangan berhubung dengan kajian-kajian lepas akan berfokus kepada aspek pemikiran strategik, perancangan strategik, pengurusan strategik dan pencapaian organisasi.

Slogan “utamakan pelanggan” yang dipaparkan pada setiap Piagam Pelanggan yang terdapat dalam setiap organisasi dikatakan indah khabar daripada rupa kerana pihak pengurusan gagal menilai (Thibodeaux, et al., 1996) dan menghayati (Kirkbride, 1993) slogan tersebut. Ini menimbulkan persoalan sama ada mereka melakukan apa yang mereka rancang.

Piagam yang dibentuk dengan misi dan visi yang cantik menampakkan seolah-olah menggambarkan betapa idealnya pengurusan sesuatu organisasi. Dalam pengurusan strategik sesuatu yang yang dijadikan misi dan visi (Zainal, 1998) perlu dilakukan secara berterusan. Pandangan Zainal (1998) mempunyai persamaan dengan kajian yang dilakukan oleh Thibodeaux, et. al. (1996). Menurut Thibodeaux, sesuatu yang menjadi paparan umum adalah yang sebenarnya hendak dicapai supaya khalayak jelas dengan apa yang dirancang oleh organisasi. Kegagalan mematuhi sesuatu perancangan bermakna kelemahan pemikiran dalam merancang aktiviti untuk kejayaan organisasi.

2.2 Pemikiran Strategik

Pemikiran strategik yang digunakan bagi membentuk misi organisasi sebenarnya berperanan meluaskan lagi tanggungjawab pembentukan strategi dari peringkat pengurusan hingga ke peringkat pelaksanaan (Ray, 1993). Oleh itu dalam pelaksanaannya, penggunaan pemikiran strategik dapat dikelompokkan dalam tiga peranan utama iaitu menyediakan kebolehlenturan (fleksibiliti), memudahkan pengurusan guna tenaga, dan meningkatkan tahap pembuatan keputusan. Dalam kajian yang dilakukan oleh Ray (1993) di kalangan pengurusan tertinggi (Chief Executive Officer – CEO) di kebanyakan kilang di Kanada menunjukkan kegagalan pihak pengurusan meningkatkan pencapaian organisasinya adalah berpunca daripada gaya pemikiran yang statik. Mereka (CEO) dikatakan lebih suka mengamalkan gaya berfikiran cara kuno (orthodox) dan berpuas hati terhadap apa yang telah dicapai. Setelah sepuluh tahun (1980 – 1990) pihak pengurusan mengubah kepada cara berfikiran yang lebih strategik dan hasilnya telah berjaya melonjakkan prestasi syarikat untuk turut bersaing secara kompetitif dalam pasaran antarabangsa.

Turut menyelar tentang kegagalan pihak pengurusan organisasi mematuhi piagam pelanggan ialah Mintzberg (1994). Menurut beliau, walaupun banyak tenaga digunakan untuk memerah minda bagi mewujudkan misi organisasi, namun dalam pelaksanaannya misi yang dirancang tidak mendatangkan faedah kerana karenah birokrasi. Kesan daripada kekalutan ini menjadikan perancangan strategik yang dilaksanakan tidak mampu ditonjolkan (Reid, 1989) kerana kewibawaan untuk mempraktikkannya tidak ada.

Zammuto (1982) mendapati keberkesanan organisasi boleh dikesan dan diukur dari sudut pencapaian dan persekitaran dalaman dan luaran. Baginya pemikiran dan pengurusan yang strategik di sekolah boleh melahirkan guru yang komited dan prestasi keputusan peperiksaan yang cemerlang. Marcoulides (1995) pula menyarankan agar pengetua memainkan peranan lebih aktif menjurus ke arah pencapaian sekolah supaya dapat diintergrasikan mengikut tujuan pengarahannya (Parson, 1960).

Tumpuan utama bukan rancangan tetapi penyusunan perancangan kerana penyusunan perancangan itu sebenarnya adalah pemikiran yang strategik (John, 1995). Daripada pemikiran strategik lahirlah pengurusan strategik (Marshall, 1991) dalam mengurus sesebuah sekolah. Pengurus perlu memikirkan secara strategik dalam

situasi yang baharu sebab teknologi baharu mewujudkan realiti baru (Mahoney, 1998). Kegagalan sekolah mencapai matlamat berpunca daripada kegagalan pihak pengurusan membezakan antara keberkesanan operasional dengan strategik. Kajian Tom (1997) mendapati pelaksanaan program kualiti pengurusan secara menyeluruh (TQM) sebagai alat pengukuran pengurusan terbukti mempunyai keaslian dalam melakarkan pemikiran dan perancangan yang strategik bagi sesebuah sekolah.

Pengukuran pencapaian sekolah tertumpu kepada pengintergrasian proses membuat perancangan, menyusun atur pekerja dan pelaksanaan tugas (Hacker, et al., 1998) kerana ia membolehkan pihak pengurusan menyediakan laporan penilaian yang seragam terhadap kakitangan (Liedtka, 1998). Dalam pemikiran strategik memerlukan daya kreatif, memfokus ke hadapan, dan mencuba sesuatu yang baharu. Sekiranya pemikiran strategik memberi perhatian terhadap apa yang ada maka tumpuan perancangan strategik ialah apa yang diperlukan (Ray, 1993) dan bolehkah yang terdahulu ditransformasikan kepada kini (Liedtka, 1998). Ini menunjukkan pemikiran strategik terbentuk atas asas perspektif sistem yang mempunyai pertalian dengan perkara lepas, kini dan akan datang.

Gaya pemikiran pengurus dikaitkan dengan perancangan organisasi dan iklim persekolahan. Iklim sekolah yang juga iklim organisasi (Hoy, 1987) adalah satu set kriteria dalaman yang membezakan antara organisasi (Miskel, 1987) dengan yang lain, gaya pemikiran dan pengurusan. Hasilnya termasuk perkongsian nilai, kepercayaan dan piawaian sosial

Pandangan beliau mendapat sokongan Amiruddin (1990) yang mendapati gaya kepimpinan pengurus mempunyai jalinan yang erat dengan keupayaan berfikir untuk membuat perancangan. Bagi beliau, kepelbagaian corak kepimpinan merupakan tingkah laku pengurus yang diamalkan secara tinggi / rendah dan sama ada satu atau kedua-dua dimensi 'initiating structure' dan timbang rasa.

Jika dihalusi pandangan ini menunjukkan cara pengurus mengamalkan pengurusan organisasinya berkait rapat dengan gaya seseorang itu berfikir (Stodgill, 1974) dan bertingkah laku yang mempunyai elemen berikut;

- a. Pengetahuan luas dan pemikiran pintar.
- b. Daya kerja dan semangat besar.
- c. Menguasai prinsip hubungan interpersonal.
- d. Mempunyai keyakinan dan kepercayaan terhadap keupayaan diri.
- e. Menggunakan akal untuk menguasai emosi.

Sebenarnya pandangan di atas mempunyai empat peringkat tingkah laku bagaimana pengurus menjanakan ideanya (Yulk, 1971) untuk dikaitkan dengan cara kepimpinannya.

- a. Tinggi tingkah laku bertimbangrasa dan tinggi tingkah laku berdaya utama struktur.
- b. Rendah tingkah laku timbang rasa dan tinggi tingkah laku berdaya utama struktur.
- c. Rendah tingkah laku timbang rasa dan rendah tingkah laku berdaya utama struktur
- d. Tinggi tingkah laku timbang rasa dan rendah tingkah laku berdaya utama struktur

Bagi Yulk (1971) tingkah laku timbang rasa merujuk kepada sifat peramah pengurus dengan pekerja, sentiasa membantu, memberi sokongan kepada pekerjanya, menitikberatkan soal kebajikan mereka, menggalakkan penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan, mempunyai keyakinan tinggi terhadap keupayaan pekerja dan prestasi organisasinya, menunjukkan tanda-tanda persahabatan (Blake, 1978), saling percaya-mempercayai, sentiasa hormat-menghormati (Monton, 1978) antara pengurus dengan pekerja, wujud hubungan baik dan

mesra dengan orang bawahan serta bersifat toleransi (Yulk, 1971) dalam kedua-dua corak komunikasi.

Pengurus yang mengutamakan perhubungan interpersonal akan mendekati diri kepada kakitangan (Blake, 1978). Pengurus seperti ini percaya pencapaian matlamat organisasi, peningkatan prestasi pekerja berdasarkan sumbangan pekerja, tanggungjawab, amanah dan jujur.

Tingkah laku berdaya utama struktur ialah tingkah laku kepimpinan pengurus yang bersikap mementingkan tugas, memastikan orang bawahan mengikut setiap arahan yang diberikan, tegas dalam setiap langkah yang dibuat bagi pencapaian prestasi kerja yang tinggi di kalangan pekerja, melibatkan tingkah laku pengurus yang menetapkan setiap hubungan (Fleishman, 1973) yang wujud dalam kumpulan, berkecenderungan untuk bertukar corak komunikasi (Hunt, 1973) yang tertentu di kalangan pekerja (lebih mirip kepada komunikasi sehalu) serta mewujudkan cara pelaksanaan tugas yang sebaiknya mengikut pandangan pemimpin itu sendiri demi kepentingan organisasi.

Bagi Blake et., al.. (1978) seorang pengurus yang mementingkan output memberi tumpuan pada kualiti perkhidmatan, kecekapan pekerja, daya pemikiran. kreatif untuk membuat keputusan, patuh pada peraturan dan tatacara kerja.

Kajian Thulare (1993) menyokong perlunya mentaliti pengurus diubah ke arah matlamat jangka panjang dan menggalakkan komitmen serta memberi kepercayaan pada stafnya dalam pembentukan objektif, misi, visi untuk mengubah struktur dan strategi organisasi mereka.

Orang bawahan akan lebih berpuas hati terhadap pengurus yang mengamalkan gelagat kepimpinan tinggi (Bass, 1981) dalam aspek pendekatan pertimbangan berbanding aspek mengadakan struktur atau tugas. Bagi Bass (1981) penggunaan pendekatan pertimbangan menampakkan pengurus itu lebih berfikiran terbuka dan matang dalam melaksanakan sesuatu tugas.

Knoop (1981) telah menjalankan kajian terhadap 1,812 guru sekolah bagi mendapatkan persepsi mereka terhadap gaya pemikiran dan kepimpinan pengetua. Beliau mendapati tingkah laku kepimpinan pengetua yang mengutamakan pendekatan pertimbangan mempunyai kaitan yang rapat dengan kepuasan bekerja di kalangan guru-guru.

Gaya pemikiran strategik pengurus dalam menguruskan organisasi pendidikan boleh meningkatkan produktiviti guru (Yin, 1991) dan meningkatkan pencapaian keputusan peperiksaan awam pelajar (Knoop, 1981). Justeru, pengurus pendidikan perlu memainkan peranan lebih berkesan (Juhary & Ishak, 1991) untuk melengkap diri dengan sumber maklumat yang lebih terkini yang akan disalurkan kepada guru sesuai dengan peranan pengetua sebagai pengurus dan 'role model' kepada orang bawahannya.

Pandangan Juhary & Ishak (1991) dikuatkan dengan hujah Bennis & Nanus (1985) yang menyatakan bahawa pengurus yang berkesan menggunakan fikiran dan kreativiti berdasarkan fakta dan sentiasa mencari strategi "know-why" terlebih dahulu sebelum mencari strategi "know-how".

Hord (1986) berpendapat bahawa sebarang perubahan yang akan dilaksanakan perlu dilakukan dengan cara yang bijaksana dan mendapat kerjasama kakitangan yang lain. Walau bagaimanapun kepimpinan pengurus yang berkesan bukanlah bererti kepimpinan yang berjaya mendorong pekerjanya membuat perubahan semata-mata. Pengurus seharusnya berupaya membuka fikiran orang bawahannya betapa pentingnya penyelesaian masalah dilakukan secara kolektif.

Bagi Hord (1986) gaya pemikiran yang baik dalam mengurus organisasi bergantung pada situasi, keadaan, masalah yang dihadapi dan keadaan jenis orang bawahan. Oleh itu pengurus harus mengamalkan sikap bersedia menerima perubahan (Miles, 1969), berkeinginan untuk membantu (Hord, 1986), mempunyai pengetahuan dan kemahiran komunikasi interpersonal (Hersey Blanchard, 1985) dengan pekerja pelbagai kumpulan termasuk orang bawahan (Gullick & Urwick, 1973)

Rajah 2.1: Perhubungan Pengurus – Pekerja.

		Berstruktur	Tidak Berstruktur
PERHUBUNGAN	Baik	Perhubungan baik-pengikut matang-dilibatkan	Perhubungan baik – pengikut kurang matang-yakinkan
	Lemah	Perhubungan baik-pengikut matang-ditugaskan	Perhubungan kurang baik-pengikut tidak matang-arahkan

Sumber : Hersey Blanchard. (1993). Management of organizational behavior utilizing human resources, 6th edition. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Model Hersey dan Blanchard ini memberikan tumpuan kepada pengikut. Pengurus yang berjaya menjalankan peranan sebagai pemimpin dikatakan hasil pemilihan gaya kepimpinan yang dijanakan melalui gaya pemikiran yang matang berasaskan kematangan pengikut.

Kematangan pengikut merujuk kepada kebolehan dan kesediaan menerima tanggungjawab.

Kajian Nur Faridatul (1996) menghasilkan korelasi yang signifikan kepimpinan pengurus yang berwawasan dengan kepuasan bekerja, kejayaan pemimpin dengan semangat bekerja. Hasil penyelidikannya menunjukkan kejelasan wawasan, penghayatan wawasan, ketabahan, kehairahan terhadap wawasan, dedikasi kepada wawasan, pandangan global, kebolehpercayaan, keberkesanan komunikasi dan perkongsian paradigma menjadi penentu bagi kejayaan dan prestasi organisasi.

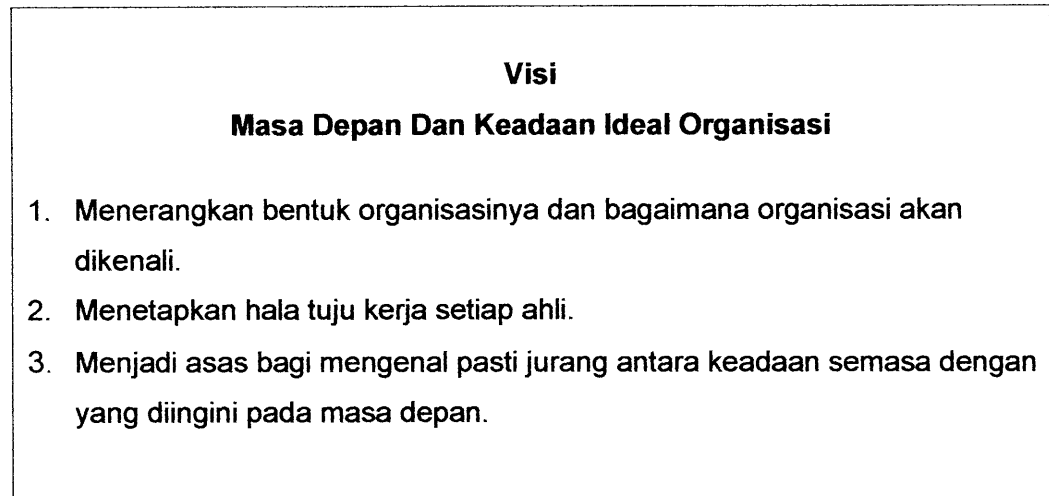
Syarifah Akmam (1996) mengkaji korelasi sifat kreativiti pengurus dengan kepuasan bekerja yang mempunyai pertalian rapat dengan pencapaian organisasi. Dengan menggunakan faktor penjanaan idea, penyelesaian masalah, cita-cita dan penyemarakan semangat menunjukkan daya kreativiti pengurus boleh meningkatkan pencapaian dan prestasi organisasi untuk jangka masa panjang.

2.3 Perancangan Strategik

Murgatryod & Morgan (1992) membezakan tahap sesuatu perancangan itu mengikut sejauh mana ia melibatkan rasa kepunyaan, tujuan, peranan kepimpinan pengurus, dan proses pengurusan perancangannya. Tanggungjawab mencapai matlamat yang mencabar dan peranan menyeluruh setiap individu dalam institusi pendidikan meningkatkan lagi tahap perancangan strategik untuk mendapatkan pulangan yang maksima (Stoll & Finh, 1996).

Pernyataan visi menggambarkan pandangan ideal (Kershey, 1992) untuk menyatakan hala tuju dan kedudukan sesebuah organisasi pada masa akan datang sebagaimana diharapkan pelanggan, pekerja, pemegang saham dan masyarakat sekeliling. Pernyataan visi (Harvey, 1995) menjadi asas untuk mengenal pasti antara keadaan semasa (DeCosmes, 1993) yang diinginkan organisasi dengan masa akan datang.

Rajah 2.2: Penetapan Visi Organisasi.



Sumber: Harvey, J.W. (1995). A study of strategic planning in Alabama public schools. A Doctorate Thesis for Auburn University, ERIC.

Bagi Downey et. al. (1994) misi dan visi sahaja tidak mencukupi kerana terdapat elemen lain yang diperlukan bagi merealisasikan perancangan strategik bagi sesebuah institusi pendidikan. Elemen yang dimaksudkan oleh Downey et. al termasuklah

- a. Keupayaan memberi tumpuan terhadap pelanggan dan orientasi proses ke arah sekolah berkualiti.
- b. Penglibatan meluas dalam organisasi.
- c. Mempunyai matlamat yang mencabar.

- d. Pengukuran, maklumbalas dan pengumpulan data sebagai perkakasan yang berkesan dalam pengurusan organisasi pendidikan secara sistematik.

Setiap pemegang authoriti pengurus (Fiedler, 1967) mesti berkeupayaan membuat perancangan, menyusun, memimpin organisasi, membentuk dan menguruskan staf dan membuat kawalan dalam organisasinya.

Menurut kajian, daya kreativiti pengurus (Desloriers ,1993) boleh dikesan melalui empat fungsi tingkah laku seperti berikut;

- a. Boleh melaksanakan tiap-tiap fungsi yang mengandungi maksud simbolik (Abraham, 1974).
- b. Mampu melaksanakan tugasnya iaitu membuat keputusan dan tetap dengan keputusannya (Pashiardis, 1993).
- c. Berkeupayaan membuat perancangan dan melaksanakan dengan berkesan (Desloriers (1993).
- d. Bersedia melaksanakan fungsi sebagai penasihat (Pashiardis, 1993) dan pemberi maklumat kepada ahli (Desloriers, 1993).

Kajian di Universiti Ohio State menunjukkan pekerja di bawah pimpinan seorang pengurus yang berorientasikan pekerja (Halpin, 1966) menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

Kajiannya di Universiti Michigan pula menghasilkan rumusan kajian tentang pemimpin yang berkesan ialah mereka yang berjaya menjalin perhubungan yang baik serta mendapat sokongan daripada orang bawahannya (Lezzotte, 1979).

Kualiti sekolah efektif dilihat dari segi pelaksanaan sekolah yang dilakukan mengikut piawaian (Eriksen, 1995) yang telah ditetapkan. Eriksen (1995) menggariskan enam ciri sekolah efektif dalam "A Policy Prospectus For Improving Urban Education"

- a. Mempunyai misi yang jelas.
- b. Tingkah laku pengajaran guru yang berkesan.
- c. Kepimpinan dalam pengajaran dan pembelajaran.
- d. Pemantauan prestasi pelajar yang berterusan.
- e. Penglibatan ibu bapa melalui persatuan dan kerja kemasyarakatan.
- f. Penyediaan masa pembelajaran yang mencukupi.

Walaupun Eriksen (1995) mencadangkan enam ciri sekolah efektif, namun bagi Omar & Robiah (1993) enam ciri tersebut masih belum memadai untuk menjadikan pengurus pendidikan seorang yang efektif tanpa “kuasa”. Menurut Omar dan Robiah (1993) pengetua selaku pemimpin sekolah memerlukan kuasa untuk melaksanakan tanggungjawab bagi memantapkan organisasinya . Dengan adanya autoriti ini pengetua dilihat sebagai berpengaruh dan paling berkuasa dalam sesebuah sekolah. Keadaan ini dilihat oleh Hofer, et. al (1978) sebagai satu strategi untuk mengukuhkan kedudukan pengetua.

Mengikut kajian Hax & Majluf (1984) evolusi perancangan strategik moden boleh dibahagikan kepada beberapa tahap yang utama, iaitu

- a. Kawalan kewangan.
- b. Perancangan jangka panjang.
- c. Perancangan strategik.
- d. Pengurusan strategik.

Selain faktor di atas, faktor pelaksanaan dan penilaian juga menjadi elemen untuk memastikan keberkesanan perancangan strategik. Ini disebabkan perancangan strategik dilihat sebagai keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pembentukan (Gluek, et. al., 1984) pelaksanaan dan penilaian pelbagai keputusan yang

menuju kepada pencapaian matlamat organisasi. Pandangan ini menunjukkan seolah-olah Gluek, et. al (1984) cuba menyepadukan pelbagai bidang pengurusan seperti kewangan, pengeluaran, penyelidikan dan sebagainya dalam perancangan strategik.

Jika dihalusi pandangan oleh pengkaji sebelum ini, ternyata perancangan strategik merupakan alat pengurusan (Stahl, 1995) yang dapat menolong pengurus agar lebih peka kepada perubahan persekitaran (Wallach, 1992) untuk membantu organisasinya dalam menghadapi ketidakpastian dan ancaman semasa dan masa hadapan (Ansof, et, al. 1976). Ini menunjukkan tujuan utama perancangan strategik ialah sebagai satu usaha pembaharuan (Wells & Goh, 1996) terhadap organisasi.

Bagi Christensen, et. al. (1991) perancangan strategik merupakan satu pola membuat keputusan organisasi yang melibatkan elemen berikut;

- a. Membentuk dan mengumumkan objektif organisasi.
- b. Pembentukan perancangan dan prosedur untuk mencapai matlamat.

Wells & Goh (1996) bersetuju dengan Christense, et. al. (1991) dan menambah bahawa perancangan strategik itu sepatutnya dapat;

- a. Membentuk sendiri masa hadapan organisasi.
- b. Menyediakan rangka kerja bagi proses penambahbaikan.
- c. Mengoptimumkan sistem keseluruhan organisasi.
- d. Mampu menilai kemajuan program dan organisasi.
- e. Menyediakan panduan kepada pekerja untuk mempelajari serta memahami keupayaan organisasi.

Dengan ini jelas memberi gambaran, melalui perancangan strategik dapat memastikan semua unit dalam organisasi bekerjasama (Wallach, 1992) menjamin pertumbuhan dan perkembangan organisasi mereka. Ia menjadi satu pembentukan budaya yang menjadi panduan (Sallis, 1996) kepada keseluruhan ahli dan organisasi.

Deskloriers (1993) memberi pandangan berdasarkan penemuan terhadap beberapa faktor yang menyumbang ke arah kegagalan perancangan strategik di sekolah. Menurutnya, antara faktor penyumbang yang bertanggungjawab ialah;

- a. Kurang penglibatan pihak pentadbir.
- b. Tidak mempunyai nilai, matlamat dan tujuan bersama.
- c. Tidak wujud budaya percaya-mempercayai antara staf.
- d. Kurang penglibatan staf akibat kelemahan komunikasi dalaman.
- e. Kurang penyesuaian, kreativiti dan inovasi.
- f. Struktur dan budaya yang membelenggu organisasi itu berubah.

Dalam situasi ini peranan pengetua sebagai pengurus amat penting untuk memastikan perkara-perkara berikut dilaksanakan dengan berkesan di sekolah.

- a. Penglibatan pihak pentadbir (PK1/PK.HEM/Guru Kanan).
- b. Menganalisa persekitaran luaran dan dalaman.
- c. Pembentukan objektif setiap unit dalam usaha penambakan yang berterusan.
- d. Pembentukan visi dan misi yang bersepadu.
- e. Pembentukan matlamat jangka pendek dan jangka panjang.
- f. Tumpuan pada pelanggan.
- g. Komunikasi dalaman yang berkesan.
- h. Pengetahuan dan pendedahan kepada proses perancangan strategik.
- i. Memotivasikan staf.
- j. Penggunaan data dan maklumat.

Melalui perancangan strategik yang lebih sempurna akan menjurus ke arah perancangan berkualiti (Arcaro, 1995). Bagi Arcaro (1995) perancangan strategik yang berkualiti mesti mempunyai;

- a. Perancangan jangka panjang.
- b. Penglibatan staf secara menyeluruh.
- c. Dokumentasi dimanfaatkan.
- d. Orientasi masa hadapan.
- e. Kenal pasti perubahan teknologi dan keperluan pelanggan pada masa depan.
- f. Mempunyai komitmen yang tinggi untuk kepentingan masyarakat.
- g. Misi dan visi difahami dengan jelas oleh warga organisasi.
- h. Penekanan kepada kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pandangan Arcaro (1995) perancangan strategik mempunyai unsur yang penting seperti diringkaskan di bawah. Faktor tersebut ialah

- a. Komitmen (Ansof, et. al. 1976) kepimpinan pegawai atasan
- b. Penganalisaan persekitaran (Chang, 1993 dan Hoffman, 1996)
- c. Pembentukan budaya korporat (Deming, 1989) dan perubahan struktur di mana struktur harus menyusuli strategi.
- d. Komitmen menyeluruh dan meluas (Juran, 1989) dalam organisasi
- e. Pengetahuan mengenai pembentukan, pelaksanaan dan penilaian perancangan strategik dan perancangan kualiti (Deming, 1989).

Secara keseluruhan, isu-isu utama perancangan strategik dapat dilihat dalam rajah 3.

Rajah 2.3: Isu-Isu Dalam Perancangan Strategik.

Misi dan Visi

Apakah tujuan mewujudkan organisasi?
Apakah misi dan visi organisasi?

Keperluan Dan Cita Rasa Pelanggan

Siapakah pelanggan kita?
Apakah harapan pelanggan kepada kita?
Apakah yang diperlukan oleh mereka daripada organisasi kita?
Apakah kaedah untuk mengenal pasti keperluan pelanggan?

Jalan Ke Arah Kejayaan

Apakah kekuatan, peluang, ancaman, dan kelemahan?
Apakah faktor kritikal bagi kejayaan organisasi?
Bagaimana kita dapat mencapainya?

Kepastian Kualiti

Apakah tahap kualiti yang diperlukan?
Bagaimana kita dapat mencapai kualiti?
Bagaimana kualiti dapat memberi manfaat kepada organisasi?

Pelaburan Pada Staf

Apa cara terbaik mendapatkan kerjasama daripada staf?
Adakah pelaburan pada staf dan perkembangan staf mencukupi?

Proses Pemantauan & Pemurnian

Adakah kita menyediakan proses pemantauan dan pembetulan?
Dapatkah kita mengenal pasti kejayaan organisasi kita?

Sumber: Sallis, E. (1996). Total quality management in education, 2nd edition. London : Kogan Page.

2.4 Pengurusan Strategik

Pendekatan strategik dengan penekanan kualiti yang seimbang akan menghasilkan suatu sinergi (Rhyne, 1986) bagi sesebuah organisasi untuk meningkatkan kelebihan persaingannya (Fredrickson, 1984). Mengkaji dan menyepadukan (Rhyne, 1986) sinergi dengan kualiti memerlukan bentuk pengurusan strategik yang berkualiti.

Bagi Madu & Kuel (1991) pembentukan matlamat jangka pendek dan jangka panjang dapat dijadikan panduan bagi memastikan kecekapan pembahagian sumber agar matlamat dan sasaran dapat dilaksanakan dengan lebih sempurna. Matlamat dan sasaran yang jelas dapat memudahkan pelaksanaan keseluruhan operasi dalam menggerakkan tenaga kerja organisasi tersebut.

Peranan seseorang pengurus dalam organisasi penting bagi menentukan pencapaian (Herberg, 1966) organisasinya di samping membantu (Terry, 1960) kakitangan bawahannya memperolehi pencapaian sendiri (Maslow, 1970) yang tinggi.

Kegagalan organisasi mencapai matlamat merupakan kegagalan pengurus mengurus dengan baik dan teratur. Ini menunjukkan keadaan serba kekurangan kerana perkhidmatan yang tidak dinilai, masalah yang

wujud tidak dipedulikan, terdapatnya kurang perbincangan dan tiada persamaan arah antara pengurus dengan orang yang dipimpin.

Kejayaan mencapai objektif organisasi tidak bergantung pada kewangan dan material semata-mata (Pascale & Aton, 1981) tetapi juga bergantung kepada penglibatan dan kerjasama orang bawahan. Pekerja adalah aset (Pascale & Aton, 1981) penting untuk mengetahui bagaimana pengurusan organisasi mencapai matlamat.

Kajian Fiedler pada tahun 1951 telah menghasilkan Contingency Model Of Leadership Effectiveness yang mendapati prestasi sesuatu kumpulan pekerja bergantung kepada gaya berinteraksi pengurus dengan ahli kumpulan dan bagaimana setiap ahli menilai yang lain. Di sini Fiedler membahagikan kepada dua kaedah;

- i. Least preferred co-worker (LPC)
- ii. Assumed similarity between opposites (ASC)

Bagi LPC, markah diberi kepada ahli kumpulan terhadap orang yang tidak digemari untuk menjalankan kerja bersama-sama.. Manakala ASC adalah markah bagi andaian persamaan daripada pihak yang berlawanan. Pemikiran sebegini diasaskan kepada tahap tanggapan pemimpin terhadap minat ahli kumpulan untuk mengikut jejak langkah pemimpin.

Kepemimpinan yang berkesan ialah pengurus yang telah berjaya membawa organisasinya mencapai matlamat (Sergiovani, 1984) di samping memberi kepuasan kepada semua pihak yang terlibat dalam organisasi.

Sebarang perubahan akan dilaksanakan perlu dilakukan dengan cara yang bijaksana (Hord & Leslie, 1986) beserta dengan kerjasama kakitangan yang lain. Walau bagaimanapun kepemimpinan pengurus yang berkesan bukan bererti kepimpinan yang berjaya mendorong stafnya membuat perubahan semata-mata tetapi juga memaparkan kepimpinan yang berupaya menyelesaikan masalah secara kolektif (Hord & Leslie, 1986).

Pengurus yang mampu menguruskan sekolah secara strategik merupakan pengurus yang mampu menyelesaikan masalah dan menetapkan pencapaian matlamat organisasi (Shoemaker & Fraser, 1981). Keberkesanan pengurusan organisasi sekolah oleh pengetua diukur melalui kejayaan sekolah meningkatkan prestasi akademik (Arcaro, 1995) dan kokurikulum (Hussein Mahmood, 1993), menggalakkan penglibatan ibu bapa (Ibrahim Mamat, 1998) dan komuniti setempat (Marcoulides, et. al, 1995).

Dengan keberkesanan pengurusan organisasi pendidikan oleh pengurus, maka pengurus boleh dijadikan model untuk bergiat aktif memperkenalkan norma-norma dan nilai-nilai bersama serta melaksanakan tanggungjawab bersama-sama dengan guru dan kakitangan lain. Pengurus perlu mahir dalam pengurusan organisasi dan perancangan pengajaran (Stodgill, 1974) dan dapat mengimbangi kedua-duanya melalui pemikiran strategik.

Menurut Wan Zahid (1993) pengurus pendidikan di sekolah hari ini harus menerima hakikat untuk berubah. Pelbagai program telah dilaksanakan bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran, menetapkan kurikulum mengikut keperluan perubahan, meningkatkan mutu pencapaian pelajar serta perubahan persekitaran sekolah. Segala perubahan itu harus dirancang serta mempunyai strategi dan penambahbaikan berterusan samada jangka pendek ataupun jangka panjang.

Setiap pengurus organisasi mesti terlibat dalam perancangan pendidikan dan hal ehwal pengurusan (Zaidatul Akamaliah, 1990). Guru-guru boleh diurus melalui pendekatan tingkah laku dengan mengambil kira faktor-faktor berikut.

- a. Menggalakkan guru-guru menyertai perbincangan berkenaan kerja-kerja mereka dan operasi organisasi.
- b. Mengadakan pengayaan kerja seperti menukar pengendalian tugas, memberi kebebasan kepada orang bawahan, memberi peluang untuk melibatkan diri dalam tugas mencabar.
- c. Mengadakan komunikasi dua hala antara pengetua dengan guru dan lain-lain staf.
- d. Mengambil kira kebajikan orang bawahannya.

Menurut kajian Rahimah Ahmad (1981) antara iklim utama untuk meningkatkan keberkesanan pengurusan organisasi pendidikan termasuklah peluang untuk pembelajaran yang aktif, jangkaan prestasi individu, pelbagai persekitaran pembelajaran, aktiviti kokurikulum yang mudah lentur, sokongan dan struktur berkaitan dengan kematangan pelajar dan pelbagai sistem ganjaran.

Penentuan proses (Razali Mat Zin, 1993) tersebut termasuk penyelesaian masalah, peningkatan matlamat sekolah, mengenal pasti dan bekerja dengan konflik (Lurenburg & Ornstein, 1991) komunikasi yang berkesan, terlibat dalam proses membuat keputusan autoriti dengan akauntabiliti, strategi keberkesanan mengajar dan belajar serta kebolehan merancang masa depan.

Semangat orang bawahan meningkat (Argyris, 1957 ; Tuckman, 1975; Cheng, 1991) jika pendekatan pengurusan strategik digunakan. Motivasi mereka timbul kerana pengurus menggunakan gaya pengurusan secara strategik untuk dilaksanakan dalam menguruskan organisasinya.

Pengurus yang mempunyai pengetahuan tingkah laku manusia (Hoy & Miskel, 1991) akan memperolehi kelebihan dalam menghadapi cabaran dan masalah untuk menguruskan organisasinya. Pengurusan strategik dalam organisasi adalah kemampuan yang diperolehi dan dipunyai oleh seseorang pengurus untuk mempengaruhi (Handoko, 1984) orang lain agar bekerja ke arah mencapai tujuan dan sasaran yang sama.

Pengurus memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi . Untuk mengubah persepsi dan sikap warga organisasi terhadap tugas dan tanggungjawab bukan satu perkara mudah. Hanya dengan kehadiran seorang pengurus (Bound, 1995) pemuafakatan dan kerjasama dapat dicapai.

Bidang pengurusan strategik membawa makna jangka panjang dan mencerminkan pertimbangan (David, 1996) yang diambil untuk menentukan masa hadapan. Para pengurus yang mengamalkan

pengurusan strategik akan memastikan kejayaan masa depan organisasi mereka terjamin (Wallach, 1992). Ini menunjukkan pengurusan strategik seharusnya memberi tumpuan kepada cita rasa pengguna/pelanggan.

Oleh kerana pengurusan strategik sebagai proses yang dinamik (Graves, 1993) maka ia harus diberi perhatian oleh pihak pengurusan. Sistem pengurusan yang berkualiti akan memberi keutamaan kepada pelanggan, matlamat jangka panjang dan memudahkan perubahan persekitaran organisasi diawasi serta diatasi dengan cara yang paling rasional. Keadaa ini akan menimbulkan motivasi yang tinggi di kalangan pekerja kerana kebajikan mereka diutamakan oleh pihak pengurusan. Keadaan yang sama akan berlaku dalam organisasi pendidikan kerana guru lebih menerima pengetua yang bersifat timbang rasa dan berinisiatif (Cheong, 1986) berbanding pengetua yang bersifat mengarah.

Pengetua yang berkesan memimpin dengan mengadakan perancangan (Halpin, 1966) yang rapi, komunikasi, penjadualan, pengagihan tugas yang seimbang (Barnett, 1990) dan menunjukkan tingkah laku yang baik.

Sekolah yang sihat mempunyai kepimpinan yang dinamik (Tarter, et. al. 1989) kerana pengurusnya mengamalkan tingkah laku kepimpinan yang tinggi dalam kedua-dua aspek struktur dan pendekatan pertimbangan.

Bagi Leithwood dan Montgomery (1986) pengurusan organisasi yang berkesan bergantung kepada pengurus yang mampu menyelesaikan masalah dan dapat menetapkan pencapaian matlamat organisasi. Untuk mencapai matlamat ini, pengurus seharusnya menggunakan perancangan dan strategi yang berkesan di samping dapat mengekalkan hubungan yang baik dengan kakitangan.

Mackenzie (1983), Shoemaker (1981), Little (1981) dan Rosenholtz (1983) mengatakan bahawa pengurus yang berkesan ialah pengurus yang boleh dijadikan model dan bergiat aktif memperkenalkan norma-norma dan nilai bersama serta melaksanakan tanggungjawab bersama-sama dengan pekerja.

Pengetua selaku pengurus pendidikan perlu mengambil kira keberkesanan sistem pengajaran dan pembelajaran (Cheng, 1994) untuk menghasilkan pencapaian akademik yang tinggi.

Oleh sebab pengurusan strategik adalah satu proses menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu arah yang telah ditentukan, maka kepimpinan pengurusan yang baik mampu menggerakkan manusia untuk memenuhi kehendak (Hisham Yahya Altalib, 1991) jangka panjang. Di sini pengurus memainkan peranan sebagai seorang ahli dalam kumpulan yang diharapkan menggunakan pengaruh dalam melaksanakan dan mencapai matlamat kumpulan. Pemimpin yang amanah ialah “seorang yang memimpin” dan bukan seorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin.

Pemimpin tidak dapat mengelakkan diri daripada masalah penyesuaian diri. Masalah kemanusiaan (Sayles, 1964) akan menjadi masalah organisasi dan ini bermaksud masalah manusia dan masalah organisasi tidak dapat dipisahkan. Dalam keadaan seperti ini memahami tingkah laku (Cheng, 1994) manusia akan memudahkan dan melicinkan tugas seorang pengurus sebagai pentadbir dalam organisasi. Sehubungan dengan itu, pengurus organisasi perlu mengamalkan sistem terbuka dalam usaha untuk mendapatkan maklumat terkini. Perkara seperti matlamat, sumber, peraturan dan tatacara organisasi tidak wujud dalam organisasi secara semula jadi (Hall, 1977). Sumber tersebut dibawa masuk dari luar. Bagi Hall (1977) perspektif sistem tertutup dan organisasi yang tidak mempunyai pertukaran dengan luar tidak boleh diterima.

2.5 Pencapaian Organisasi

Wujudnya kerjasama pihak pengurusan sekolah dengan PIBG (Ibrahim Mamat, 1993) yang melibatkan pelbagai projek untuk menentukan kecemerlangan sekolah akan membentuk iklim pengurusan sekolah yang positif kerana pengalaman dan kemahiran kedua-dua pihak boleh dijalinan untuk menjana pencapaian sekolah.

Abdul Shukur Abdullah (1987) mencadangkanl apaan elemen bagi mewujudkan motivasi dalam masyarakat sekolah untuk mencapai kecemerlangan. Kelapan-lapan elemen ini boleh dilakukan oleh pengurus pendidikan (pengetua).

- a. Organisasi (sekolah) perlu bergerak dengan matlamat dan objektif yang jelas sebagai panduan kepada guru dan pelajar. Guru dan pelajar akan berminat untuk mengajar dan belajar apabila faham akan matlamat yang dikehendaki oleh pengetuanya.
- b. Pengurus perlu peka terhadap nilai dan sikap dan perbezaan yang terdapat di kalangan ahlinya . Ia perlu memberi perhatian yang teliti bahawa dalam masyarakat sekolah terdapat perbezaan kebolehan di kalangan pelajar serta perbezaan kehendak di kalangan pekerja dan guru.

- c. Pengurus tidak boleh bersifat monopoli, terlampau cuba mengambil tahu dan tidak mempercayai kebolehan atau kepakaran guru-gurunya. Guru akan berminat berkhidmat sekiranya pengetua mempercayai kebolehan mereka.
- d. Pengurus mesti mempunyai nilai kepimpinan yang tinggi, tidak autokratik, bertindak sebagai fasilitator, dan inisiator. Motivasi akan lahir dan berkembang dalam suasana kepimpinan yang positif..
- e. Pengurus sebagai pembuat keputusan yang efektif. Sistem ini mesti ada panduan dan guru boleh campur tangan dalam membuat dasar berhubung dengan bagaimana struktur sekolah diuruskan.
- f. Pengurus sebagai seorang profesional yang memberi keutamaan dalam pengurusan berhubung dengan program dan cara pengajaran. Oleh itu pengetua perlu mempunyai pengetahuan bagi membantu guru merancang dan menerokai program mengajar. Dengan ini guru akan bermotivasi.
- g. Pengurus mempunyai visi dan sikap positif untuk membawa perubahan dalam masyarakat. Visinya mesti direstui oleh guru dan pelajarannya. Guru dan pelajar akan berminat sekiranya tahu akan visi dan arah tujuan sekolahnya.

- h. Melahirkan perhubungan rapat dengan masyarakat sekeliling. Pengurus perlu mempunyai perhubungan rapat dengan ketuanya, jabatan, ibu bapa dan komuniti.

Bagi Abdul Shukor Abdullah, (1987) motivasi wujud jika

- a. Struktur organisasi kukuh dan tiap-tiap ahli tahu tugasnya.
- b. Pengurusan organisasi mengambil kira perasaan, nilai dan kehendak ahlinya.
- c. Ahli-ahli dalam masyarakat rasmi mereka berfungsi dalam satu organisasi yang kaya dengan mitos, tradisi, wira, simbol, ritual (satu budaya sekolah yang dinamik).

Sebenarnya kejayaan sesebuah organisasi bergantung pada ahlinya yang bermotivasi tinggi (Adair, 1989). Ini menunjukkan terdapatnya perkaitan rapat antara motivasi dengan kepimpinan yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi orang bawahan.

Prestasi sesebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan prestasi pengurus sebagai pemimpin, pentadbir dan pendidik. Pengurusan sekolah yang baik dan kewujudan iklim organisasi yang sesuai serta kondusif dengan pengajaran dan pembelajaran adalah bergantung

kepada kualiti kepimpinan, kewibawaan dan kemampuan pengetua. Dalam banyak hal pengurus merupakan orang yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah organisasi pendidikan.

Pengurus perlu memainkan peranan membina pasukan kerja untuk mengatur strategi mencapai kesejahteraan iklim organisasi supaya pelajar dapat belajar dengan baik di samping mempengaruhi pencapaian prestasi akademik pelajar. Keupayaan pengurus pendidikan menyesuaikan diri bekerja dalam pelbagai kumpulan orang bawahan merupakan satu daripada faktor utama bagi membolehkan pemimpin di sekolah memimpin orang bawahan untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran serta prestasi organisasi pendidikan. Ini menunjukkan bahawa kemajuan sesebuah organisasi pendidikan bergantung kepada kebijaksanaan pengurus serta keberkesanan kepimpinannya. (Ibrahim Mamat, 1993)

Abdul Karim Mohd. Nor (1993) membezakan pencapaian sekolah luar bandar berdasarkan peperiksaan SRP dan mendapati faktor pencapaian organisasi pendidikan ditentukan oleh faktor-faktor berikut;

- a. Kepimpinan pengetua yang mantap dan berketrampilan.
- b. Persepsi pengetua tentang pentingnya peranan mereka memajukan sekolah.

- c. Lebih banyak strategi digunakan untuk memajukan sekolah.
- d. Guru mempunyai harapan tinggi terhadap kemajuan murid dan membimbing ke arah kejayaan.
- e. Guru mempunyai sikap positif terhadap murid.
- f. Guru mempunyai pandangan tinggi terhadap sekolah mereka.
- g. Pengetua berpengalaman.
- h. Disiplin sekolah baik.
- i. Penggunaan sumber / kemudahan sepenuhnya.
- j. Persepsi guru bahawa segala laporan , arahan dan sebagainya dari pihak atasan sebagai memantu sekolah.
- k. Guru berpuas hati terhadap kerja rumah yang dibuat pelajar.

Jika disimpulkan dapatan Abdul Karim Mohd Nor (1993) didapati peningkatan prestasi sekolah berdasarkan perancangan dan pelaksanaan yang dilakukan secara sistematik dengan menggunakan proses atau langkah perancangan strategik yang betul (Rose & Shetty, 1987).

Kajian Rahimah Ahmad (1981) tentang hubungan antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik pelajar membuktikan persepsi iklim positif oleh pelajar-pelajar, guru-guru dan pengetua-pengetua berhubung dengan pencapaian akademik pelajar-pelajar yang positif menyumbang kepada kejayaan dan peningkatan pencapaian prestasi sekolah (Brantley & Hellen, 1987).

Bagi Literer (1975) kejayaan organisasi mencapai kecemerlangan mengambil kira pelbagai unsur seperti sumber manusia, pengetahuan, bahan serta memberikan mereka susunan dan sistem untuk mengeluarkan sesuatu secara bersama.

Taylor selaku pengasas pengurusan saintifik menganggap kejayaan organisasi sebagai diketahui dan inputnya sudah diperolehi. Beliau mempunyai keyakinan bahawa kriteria terakhir untuk prestasi organisasi ialah efisiensi. Baginya pengurusan tidak perlu mengambil berat faktor di luar organisasi. Pandangan beliau mendapat sokongan Gullick dan Urwick (1937).

Walau bagaimanapun Katz & Kahn (1966) mengecam hebat organisasi sebagai sistem tertutup. Mereka menyatakan perspektif ini tidak mengendahkan persekitaran yang memberi kesan kepada

kejayaan organisasi. Bagi mereka organisasi sentiasa bergantung pada input dari luar bagi memastikan kejayaan yang diharapkan.

Seterusnya Katz dan Kahn (1966) menjelaskan organisasi sebagai badan yang mempunyai pelbagai polisi pengurusan, amalan dan teknik yang berhubung dengan sistem persekitaran untuk mencapai matlamat. Takrifan mereka memberi elemen berikut;

- a. Membawa masuk input dari luar.
- b. Mengeksport output kepada persekitaran.
- c. Sistem mempunyai strategi untuk mencapai objektif.
- d. Organisasi cenderung membawa masuk tenaga yang lebih banyak daripada yang diperlukan.
- e. Proses transformasi berbentuk kitaran.
- f. Sistem menerima maklum balas daripada persekitaran sebagai respons kepada aktiviti.

Ciri-ciri organisasi ini menekankan bahawa pencapaian organisasi itu dipengaruhi oleh pengimportan input dari persekitaran, proses transformasi dalam organisasi dan penerimaan output oleh persekitaran.

Bagi Peters & Waterman (1982) pencapaian organisasi sebenarnya menunjukkan kemampuan organisasi itu memperoleh tahap yang bermutu tinggi dan mengatasi pencapaian organisasi lain (Peters & Waterman, 1982) dalam bidang yang sama. Penilaian terhadap pencapaian organisasi boleh dibuat secara objektif dan subjektif.

Peters & Waterman (1982), mengkaji syarikat-syarikat cemerlang di Amerika Syarikat dan mencadangkan lapan kriteria objektif untuk menentukan organisasi yang cemerlang. Kriteria yang dicadangkan ialah;

- a. Kualiti pengurusan.
- b. Kualiti perkhidmatan.
- c. Inovasi.
- d. Penambahan nilai sebagai pelaburan jangka panjang.
- e. Kedudukan kewangan yang mantap.
- f. Kebolehan menarik, membangun dan mengekal staf yang berbakat.
- g. Kewajipan masyarakat dan persekitaran.
- h. Penggunaan aset persekitaran.

Kriteria ini walaupun amat berguna sebagai titik permulaan kejayaan organisasi, tetapi tidak mencakupi semua organisasi. Keberkesanan pengurus memberi penekanan melalui penetapan matlamat (Ross, 1982) yang jelas dengan menonjolkan struktur organisasi akan menentukan kecemerlangan organisasi.

Manakala Fiedler (1976) pula mendapati pencapaian organisasi tinggi apabila terdapat gabungan faktor-faktor berikut;

- a. Perhubungan pemimpin yang baik
- b. Struktur tugas yang tinggi.
- c. Terdapat kuasa jawatan.
- d. Kepimpinan berorientasikan tugas.

Pandangan Fiedler ini dapat dilihat melalui gambaran dalam rajah 2.4.

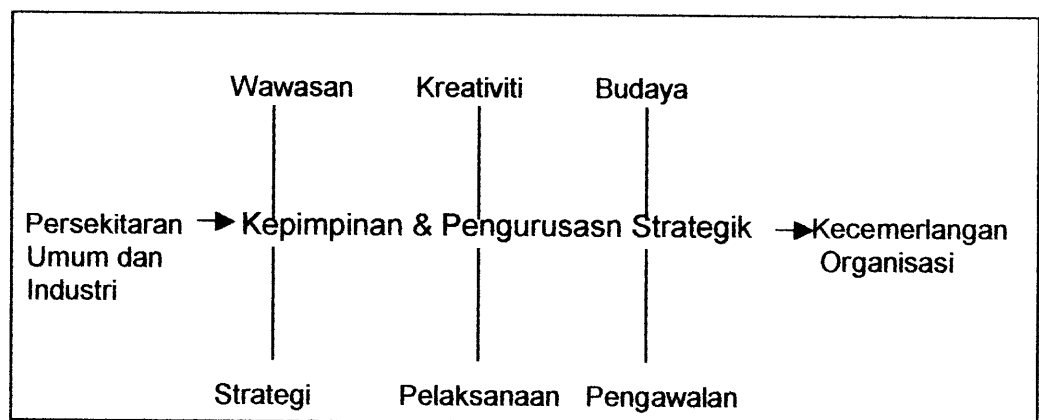
Rajah 2.4 : Prestasi Bergantung Pada Pengurusan, Perhubungan, Struktur Dan Kuasa.

	Prestasi tinggi	Prestasi rendah
Keadaan 1	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepimpinan berorientasikan tugas b. Perhubungan pemimpin-ahli rapat c. Struktur tugas-tinggi d. Kuasa jawatan-kuat 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepimpinan orientasikan perhubungan b. Perhubungan pemimpin-ahli baik c. Struktur tugas-tinggi d. Kuasa jawatan –kuat
Keadaan 2	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepimpinan berorientasikan perhubungan b. Perhubungan pemimpin-ahli baik/sederhana c. Struktur tugas-rendah d. Kuasa jawatan-lemah 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepimpinan orientasikan perhubungan b. Perhubungan pemimpin-ahli baik/lemah c. Struktur tugas-rendah d. Kuasa jawatan-lemah
Keadaan 3	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepimpinan berorientasikan tugas b. Perhubungan pemimpin-ahli lemah c. Struktur tugas-rendah d. Kuasa jawatan-lemah 	<ul style="list-style-type: none"> a. Kepimpinan orientasikan tugas b. Perhubungan pemimpin-ahli baik/lemah c. Struktur tugas-rendah d. Kuasa jawatan –lemah

Sumber: Fiedler, F. E. (1974). Leadership and effectiveness management. Illinios: Scott, Forestmen and Company.

Selain Fiedler, Mohamed Sulaiman (1998) juga telah mengemukakan model kecemerlangan organisasi. Model ini digambarkan dalam rajah 2.5.

Rajah 5 : Kepimpinan dan Pengurusan Strategik Untuk Kecemerlangan Organisasi.



Sumber: Mohamed Sulaiman. (1998). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. Pulau Pinang. Universiti Sains Malaysia.

Daripada model Mohamed Sulaiman (1998) jelas menunjukkan kejayaan dan kecemerlangan organisasi berkait rapat dengan faktor persekitaran dan industri (sekolah). Kecemerlangan ini dikaitkan dengan faktor-faktor penetapan wawasan yang jelas, kreativiti (pemikiran strategik) pengurus, budaya kerja yang lebih komited dan konsisten, penetapan strategi yang jelas dan mudah difahami, pelaksanaan perancangan dan pengawalan organisasi kepimpinan dan pengurusan strategik dalam organisasi.

Daripada dapatan melalui kajian-kajian lepas jelas menunjukkan bahawa faktor pemikiran strategik menjadi pemangkin ke arah pembentukan perancangan strategik. Melalui idea-idea yang terbentuk ini didokumentasikan menjadikan satu perancangan untuk menjadi panduan kepada pengurus menjalankan tugasnya. Melalui proses pemantauan yang berterusan, pengurusan organisasi pendidikan dapat dilaksanakan dengan sempurna sehingga mencapai kejayaan yang berkesan kepada organisasi.

2.6 Soalan-Soalan Penyelidikan

Secara spesifik penyelidikan ini akan mengkaji soalan-soalan penyelidikan berikut:

- i. Adakah gaya pemikiran strategik pengetua mempunyai perkaitan dengan pencapaian sekolah?
- ii. Adakah pengurusan strategik pengetua membantu meningkatkan pencapaian sesebuah sekolah?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pemikiran dan pengurusan strategik dengan kepimpinan pengetua?
- iv. Adakah terdapat pemboleh ubah bebas atau kombinasi pemboleh ubah bebas yang merupakan peramal baik untuk mengesan pencapaian sekolah?
- v. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pengurusan pengetua dengan pencapaian sekolah?

2.7 Hipotesis

Tiga hipotesis nul akan diuji untuk menentukan sama ada wujud atau tidak hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah bebas (pemikiran strategik dan pengurusan strategik) dengan pemboleh ubah bersandar (pencapaian organisasi).

H_0 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus dengan pencapaian organisasi pendidikan.

H_0 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan strategik yang dilakukan oleh pengurus dengan pencapaian organisasi pendidikan.

H_0 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara perancangan strategik dengan pencapaian organisasi pendidikan.

2.8 Kesimpulan

Ulasan karya dapat membantu penyelidik untuk mengubung kait antara pemikiran strategik dengan pencapaian organisasi. Ini berguna kerana berdasarkan ulasan karya boleh membuat perbandingan dengan dapatan yang diperolehinya untuk menentukan tahap kesignifikannya..

BAB TIGA

METODOLOGI

3.1 Pengenalan

Tujuan penyelidikan ini untuk mengenal pasti gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengurus (pengetua) dan hubungannya dengan pencapaian organisasi pendidikan. Pemerhatian terhadap faktor persekitaran (demografi, PIBG dan kakitangan sekolah) juga dilakukan untuk memastikan sama ada faktor persekitaran juga turut menyumbang untuk meningkatkan pencapaian akademik di sekolah.

3.2 Kerangka Teori

Penyelidikan ini berpandukan kepada teori kontinjensi yang dikemukakan oleh Fiedler pada tahun 1957. Melalui Teori Kontinjensi (Fiedler, 1974) diandaikan keberkesanan perancangan dan pengurusan sesebuah organisasi bergantung kepada gaya kepemimpinan seseorang pengurus yang dijana melalui pemikiran yang strategik. Bagi Robbins (1998) keberkesanan teori ini bergantung kepada faktor situasi yang boleh mempengaruhi keberkesanan kepemimpinan seseorang pengetua dalam mengendalikan pengurusan sesebuah sekolah. Antara faktor situasi yang dimaksudkan ialah

- i. Tahap struktur tugas yang dipraktikkan oleh pengurus, guru-guru dan kakitangan.
- ii. Kualiti perhubungan antara pengurus dengan guru dan kakitangan bawahan.
- iii. Kedudukan kuasa yang dimiliki oleh pengurus.
- iv. Penerimaan guru dan kakitangan terhadap keputusan pengurus.
- v. Kematangan guru serta kakitangan lain menerima arahan pengurus.

- vi. Kejelasan arahan yang diberikan oleh pengurus.
- vii. Norma kumpulan.
- viii. Kesediaan menyebarkan dan menerima maklumat.

Robins (1998) mendapati tiga keadaan yang boleh menentukan gaya kepemimpinan dan pengurusan pengetua selaku pengurus organisasi yang berkesan iaitu hubungan antara pemimpin dengan ahlinya, struktur tugas, dan kedudukan kuasa yang dimiliki oleh pengurus.

Teori Kontinjensi ini mempunyai 5 model utama yang kesemuanya mempunyai perkaitan dan menerangkan bagaimana pertalian antara gaya pengurusan dan perancangan yang strategik bagi sesebuah organisasi disandarkan kepada gaya pemikiran strategik pengurus. Model yang dimaksudkan ialah;

- a. Model Fiedler.
- b. Teori Situasi – Hersey-Blanchard.
- c. Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut.
- d. Teori Penentuan Matlamat.
- e. Model Vroom-Yetton dan Vroom

3.2.1 Model Fiedler

Pengurus yang sudah lazim dengan gaya perancangan dan pengurusan strategik hingga mencapai kejayaan dikatakan sukar untuk membuat pengubahsuaian terhadap gaya pemikirannya. Kebanyakan pengurus dikatakan tidak fleksibel dan gaya pengurusannya tidak sesuai untuk semua situasi. Menurut Fiedler (1974) prestasi kumpulan yang berkesan hanya boleh tercapai dengan menyesuaikan gaya pengurusan mengikut situasi.

Pendekatan ini lebih menjurus kepada kepengurusan secara luar jangkaan (Fiedler, 1967). Bagi Fiedler (1974) prestasi sesebuah organisasi bergantung kepada motivasi yang ada pada pengurus dan bagaimana pengurus itu dapat mengawal serta mempengaruhi situasi. Keberkesanan corak pengurusan bergantung kepada gaya pemikiran dan interaksi (Poole & Putnam, 1997 ; Cushman, D. P. 2000) pengurus.

Bagi menentukan sejauh mana seseorang pengurus berupaya menilai orang bawahannya (pekerja) sama ada disukai atau sebaliknya, Fiedler memperkenalkan kaedah skala Least Preferred Co-worker (LPC). Skala ini dibahagi kepada dua tingkat iaitu rendah dan tinggi.

Skala rendah ditentukan berdasarkan kepada aspek pengurusan pekerja dan ketepatan masa mengendalikan sesuatu tugas tanpa mengambil kira faktor humanistik. Skala tinggi pula ditentukan berdasarkan kepada sejauh mana hubungan interpersonal (Killich, 2000) yang terjalin antara pengurus dan pekerjaya (Muhlfelder, 1999).

Menurut model ini, gaya pemikiran yang boleh menentukan bentuk perancangan dan pengurusan yang baik bergantung kepada kedudukan kuasa (Ticehurt, et. al., 1998) pengurus, hubungan pengurus dengan pekerja, dan struktur tugas yang dilakukan.

Pengurus perlu menggunakan kedudukan dengan sepenuhnya dalam usaha mempengaruhi pekerjanya dengan memberi arahan dan tunjuk ajar yang berkesan. Apabila peraturan diwajibkan di sesebuah organisasi ia dapat menjamin supaya pekerja lebih bertanggungjawab.

Hubungan interpersonal antara pengurus dengan orang bawahannya perlu dalam usaha menentukan orang bawahan mendapat informasi terkini (Tourish, 1998) tentang tugas yang perlu dilakukan. Hubungan ini perlu bagi menentukan semua pekerja dalam organisasi dapat menerima akauntabiliti (Tracy, 1993) yang besar. Dengan ini pengurus tidak lagi perlu turun padang untuk memberikan arahan yang terperinci.

3.2.2 Teori Situasi Hersey – Blanchard

Teori ini menjelaskan gaya pelaksanaan pengurusan oleh pengurus berdasarkan situasi tertentu yang sesuai dengan sebarang cara. Bagi Blanchard (1993) terdapat empat gaya pengurusan yang kerap dipraktikkan oleh pengurus dalam melaksanakan perancangannya, iaitu melalui pemberitahuan, perundingan, penegasan dan penyertaan

a. Cara Pemberitahuan

Cara ini termasuk memberi arahan dengan memberikan pentakrifan tentang peranan, penetapan matlamat, menentukan arahan dan memberitahu pekerja tentang apa, bila dan bagaimana sesuatu tugas perlu dilakukan.

b. Cara Perundingan

Kaedah ini melibatkan perundingan, memberikan sokongan, mengarah dan memberi maklumat tanpa penyeliaan secara langsung. Berdasarkan hieraknya dalam organisasi, pengurus akan mengekalkan autoriti mutlakanya. Walau bagaimanapun orang bawahan diberikan

kebebasan menyempurnakan tugasnya. Di sini faktor psikologi digunakan dalam usaha menggalakkan penglibatan pekerja.

c. Cara Penegasan

Pendekatan ini menunjukkan pengurus hanya meminimalkan kepemimpinannya yang aktif. Pengurus akan membuat pemantauan untuk melihat sejauh mana seseorang pekerja itu melaksanakan sesuatu tugas dengan efektif. Pekerja yang berkemahiran dan bermotivasi tinggi akan melaksanakan sesuatu tugas dengan lebih efektif walaupun dengan ketiadaan pihak pengurusan.

d. Penyertaan

Melalui pendekatan ini pengurus meminimalkan pemberian arahan tetapi mengekalkan sokongan dengan cara perundingan. Kaedah ini lebih melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan.

Teori ini memberikan penjelasan bagaimana tahap kesediaan yang meliputi keupayaan dan kesanggupan pekerja dalam melaksanakan sesuatu tugas yang diarahkan. Berdasarkan teori ini,

gaya pengurusan yang dipraktikkan oleh pengurus boleh dilihat dari pelbagai dimensi, antaranya ialah dengan memberitahu, mengarah, penglibatan dan pengagihan.

3.2.3 Teori Pertukaran Pemimpin Ahli

Menurut Robbins (1998) teori ini membuat anggapan bahawa pengurus pada kebiasaannya akan melayan pekerja secara sama rata. Tindakan berbentuk bias dan pilih kasih cuba dielakkan oleh pengurus dalam usaha untuk memberikan tumpuan yang sama rata di kalangan ahli dalam organisasi.

Menurut teori ini, pengurus sentiasa mengalami kesuntukan masa. Situasi ini memberi ruang kepada pengurus untuk menjalin hubungan yang khusus dengan kumpulan tertentu di kalangan pekerja dalam organisasinya. Kumpulan ini dikatakan menjadi kumpulan dalaman yang diyakini dan mendapat perhatian istimewa daripada pihak pengurusan. Natijahnya, mereka mendapat lebih keutamaan berbanding dengan kumpulan pekerja yang dianggap sebagai kumpulan luaran.

Bertitik tolak daripada situasi tersebut, teori pertukaran pemimpin-ahli mengandaikan bahawa;

- i. Kumpulan dalaman mempunyai kedudukan yang elit.
- ii. Mempunyai tahap pusing ganti (turn over) yang rendah.
- iii. Perkadaran penilaian prestasi yang tinggi.
- iv. Lebih berpuas hati dengan pihak pengurusan.

3.2.4 Teori Laluan Matlamat

Model yang dibentuk oleh Martin, G. Evans dan Robert, J. House menyatakan bahawa motivasi individu bergantung kepada ekspektasi mereka terhadap nilai dan ganjaran yang diterima. Model ini cuba menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan gaya pengurusan pengurus boleh mempengaruhi bentuk ganjaran (Evan, 1996) yang tersedia bagi subordinatnya. Hal ini berkait rapat dengan persepsi mereka terhadap laluan yang perlu diambil untuk dicapai.

Menurut House (1971) pengurus yang mengambil berat kebajikan pekerjaanya akan menawarkan gaji, kenaikan pangkat, sokongan dan galakan yang berterusan. Manakala pengurus yang berorientasikan tugas akan menetapkan prestasi tertentu untuk mendapatkan ganjaran seperti bonus, kenaikan gaji atau kenaikan pangkat.

Berdasarkan model laluan matlamat ini, House (1971) menggariskan strategi pengurusan yang diamalkan secara berkesan dapat dilihat melalui unsur pemberian ganjaran dan gaya pengurusan.

a. Pemberian Ganjaran.

Seorang pengurus yang efektif akan menentukan apa yang perlu dilakukan oleh pekerjaanya. Pengurus ini juga akan menentukan ganjaran tertentu sebagai menghargai usaha yang dilakukan oleh pekerjaanya. Justeru, pengurus itu hendaklah menetapkan matlamat (ganjaran) dan laluan (cara) yang perlu diambil untuk mendapatkannya.

b. Gaya Pengurusan / Kepemimpinan

Pengurus perlu menetapkan gaya kepemimpinannya yang sesuai dalam usaha untuk menilai pekerjaannya. Ini perlu kerana pekerja yang suka menjalankan tugas dengan penglibatan pihak pengurusan sudah tentu memerlukan sokongan dan dorongan yang berterusan. Bagi pekerja yang mahu dipimpin, pihak pengurusan perlu memberikan arahan yang sesuai kepada mereka.

Menurut model ini, seseorang pekerja yang mempunyai kemahiran mencukupi berasa tidak senang apabila pihak pengurusan memberikan arahan yang agak terperinci. Ini disebabkan mereka akan berasa kredibiliti mereka seolah-olah tercabar. Bertlainan keadaannya dengan pekerja yang lembab, arahan terperinci adalah perlu untuk memotivasikan mereka.

3.2.5 Model Vroom-Yetton Dan Vroom

Model asal Vroom-Yetton diperkenalkan pada tahun 1973 bagi membantu golongan pengurus menentukan masa dan setakat mana mereka boleh melibatkan pekerja untuk menyelesaikan masalah. Vroom, et. al. (1973) membahagikan model ini kepada lima (5) gaya

pengurusan yang berasaskan kepada pendekatan autoritarian, pendekatan konsultif, dan pendekatan partisipatif.

Bagi pendekatan **autoritarian**, dua situasi dikenal pasti iaitu

- a. Pengurus menyelesaikan masalah mereka sendiri.
- b. Pengurus membuat keputusan sendiri tanpa mengambil kira maklumat yang boleh diperolehi daripada subordinatnya.

Pendekatan **konsultif** pula lebih kepada

- a. Pengurus berkongsi masalah dengan pekerja dan menghargai serta menerima pendapat mereka walaupun keputusan muktamad di tangan pengurus.
- b. Pengurus berkongsi masalah dengan subordinat secara berkumpulan dan keputusan dibuat oleh pengurus-pengurus bahagian (ketua).

Seterusnya pendekatan **partisipatif** pula menggambarkan

- a. Pengurus lebih gemar berkongsi masalah dengan seluruh ahli kumpulan. Mereka mendapatkan idea secara bersama dan mencari

jalan penyelesaian masalah secara konsensus. Pengurus dikatakan bersikap terbuka dan menerima sebarang keputusan yang dibuat oleh semua ahli kumpulan

Berdasarkan pendekatan di atas, strategi pengurusan berkesan yang boleh didapati ialah pemimpin perlu menentukan tahap yang sesuai (Ab. Aziz Yusof, 1999) untuk melibatkan pekerja dalam penyelesaian masalah.

Hal ini adalah penting dalam menentukan pencapaian matlamat organisasi. Sekiranya pengurus berpengalaman dan berpengetahuan luas dalam penyelesaian sesuatu masalah, pekerja tidak perlu dilibatkan dalam proses penyelesaiannya. Namun demikian, penglibatan pekerja hanya diperlukan andainya pihak pengurusan berasa kehadiran ahli kumpulan penting bagi menjayakan sesuatu aktiviti.

Menurut model Vroom – Yetton, sekiranya berlaku pertelingkahan sesama ahli tentang sesuatu masalah akibat penglibatan pekerja, pengurus perlu menyelesaikan masalah tersebut secara konsensus. Keputusan majoriti perlu diambil kira sebagai keputusan yang optimum.

3.3 Kepentingan Teori

Melalui teori kontinjensi dapat digunakan untuk mengesan kesesuaian strategi pemikiran dan pengurusan yang diamalkan oleh penurus dalam menguruskan organisasi pendidikannya bagi menentukan sejauh mana pencapaiannya. Seterusnya melalui teori ini juga akan digunakan untuk mengesan sejauh mana kesesuaian teori bagi mencari jawapan terhadap persoalan yang timbul. Antaranya ialah;

- i. Cara pengurus memimpin supaya guru dan kakitangan lain bersedia melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh.
- ii. Kesesuaian perhubungan dengan guru dan kakitangan lain mengikut sesuatu tugas.
- iii. Jenis kepimpinan yang perlu disesuaikan dengan tempat di mana seseorang guru atau kakitangan ditugaskan.
- iv. Keupayaan menggunakan kedudukan untuk mempengaruhi guru dan pekerja.
- v. Cara pengagihan tugas yang dilakukan.

Secara praktiknya teori ini diharap dapat membantu penyelidik mendapatkan jawapan dan maklumat terhadap persoalan pokok yang menjadi tujuan utama penyelidikan. Daripada dapatan yang diperolehi, teori kontinjensi ini menjadi garis panduan kepada penyelidik untuk menyelesaikan persoalan sama ada wujud atau tidak korelasi yang signifikan antara pemikiran dan pengurusan strategik yang diamalkan oleh pengetua dengan pencapaian prestasi sekolah.

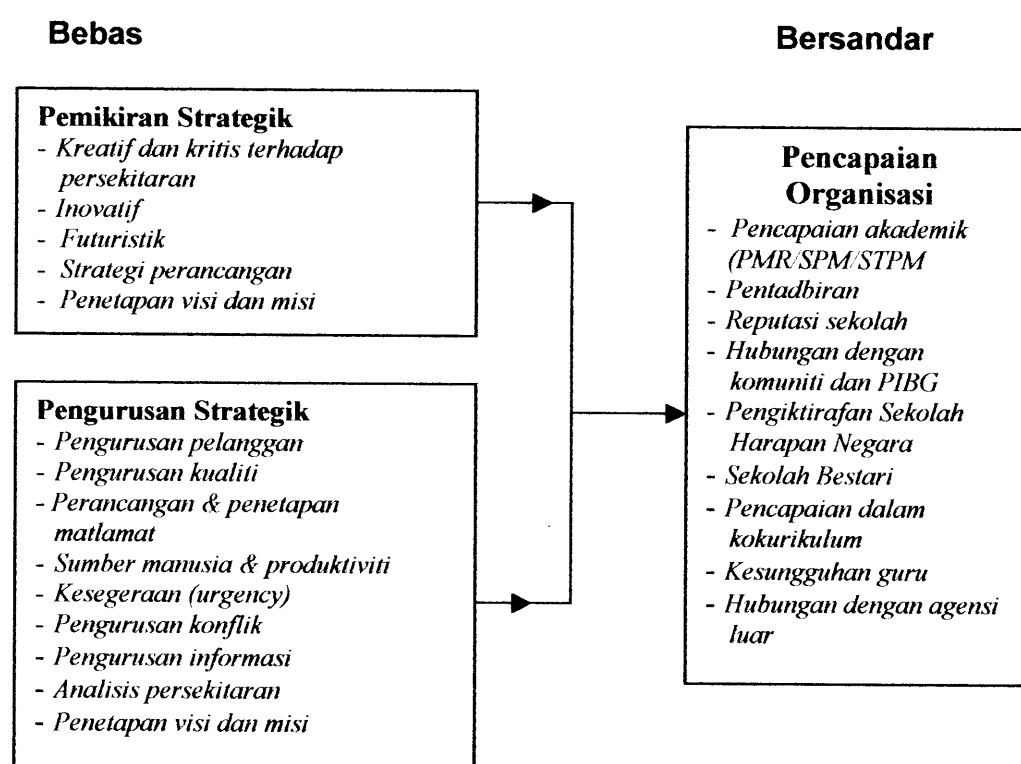
3.4 Metodologi

Penyelidikan yang telah dijalankan berbentuk diskriptif dengan menggunakan soal selidik sebagai alat ujian. Soal selidik yang dibentuk mengandungi dua bahagian.

- i. Bahagian pertama mempunyai maklumat berhubung dengan gaya pemikiran, perancangan dan pengurusan strategik pengetua dan pencapaian organisasi.
- ii. Bahagian kedua mengandungi maklumat tentang demografi responden.

3.5 Rangka Kerja Konseptual

Rajah 3.6: Hubungan Pembolehubah Bebas Dengan Pembolehubah Bersandar.



3.6 Populasi dan Persampelan

Banyak penyelidik menganggap 100 orang merupakan bilangan sampel minima dalam sesuatu penyelidikan. Manakala Bailey (1987) pula menyarankan 30 orang sebagai sampel minima bagi kajian yang memerlukan analisis data perangkaan.

Walau bagaimanapun dalam kajian ini populasi kajian hanya melibatkan lima buah sekolah di Pulau Pinang yang mempunyai guru antara 240 hingga 260 orang. Sampel kajian yang digunakan seramai 180 orang (Sekaran, 2000) guru dari lima buah sekolah berikut;

- i. Sekolah Menengah Kebangsaan Abdullah Munshi, Pulau Pinang.
- ii. Sekolah Menengah Kebangsaan Haji Zainul Abidin, Pulau Pinang.
- iii. Sekolah Menengah Kebangsaan Georgetown, Pulau Pinang.
- iv. Sekolah Menengah Kebangsaan Westland, Pulau Pinang.
- v. Sekolah Menengah Kebangsaan Tuanku Puan Habshah, Pulau Pinang.

3.7 Pengumpulan Data

Penyelidik terlebih dahulu mendapatkan surat kebenaran daripada pejabat sekolah siswazah sebelum menemui pengetua. Seterusnya penyelidik membuat temu janji dengan pengetua kelima-lima sekolah berkenaan untuk membincangkan kajian yang dijalankan.

Pada minggu pertama penyelidik menemui pengetua untuk berbincang tentang penyelidikan yang akan dilakukan. Penyelidik kemudiannya mendapat persetujuan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Abdullah Munshi, untuk menjalankan kajian rintis terhadap 11 orang guru kanan dan guru panitia. Tujuan kajian ini bagi menentukan kesahan alat ujian.

Soal selidik secara terbuka digunakan terhadap responden untuk memberikan jawapan berdasarkan skala taksiran item-item. Kajian rintis (pretest) yang dilakukan terhadap 11 orang sampel dengan menggunakan alat ini bertujuan untuk menentukan tahap kesahannya. Hasil daripada ujian ini dilakukan beberapa pengubahsuaian soal selidik setelah berbincang dengan penyelia sebelum digunakan untuk mengutip data daripada responden yang besar bilangannya.

Pada minggu-minggu berikutnya borang soal selidik diberikan kepada guru-guru di bilik guru untuk dipenuhi. Bagi borang soal selidik yang tidak sempat dipenuhi oleh sesetengah guru, penyelidik mendapat kerjasama Penolong Kanan untuk mengumpulkan semula borang soal selidik yang telah dipenuhi.

Penyelidik datang semula ke sekolah-sekolah berkenaan pada minggu-minggu berikutnya untuk mengutip borang soal selidik yang telah diisi daripada Penolong Kanan. Kerjasama yang diberikan oleh pihak pengurusan dan pentadbiran sekolah amat memuaskan apabila sebahagian besar borang soal selidik yang diedarkan dikembalikan. Ini memudahkan penyelidik memproses data-data yang dikumpul.

Daripada 180 borang soal selidik yang dikeluarkan sebanyak 150 borang (83.33%) telah dapat dipungut. Walaupun borang soal selidik yang dapat dikumpul semula sebanyak 150, ia menepati kehendak dalam pemilihan saiz sampel kerana populasi responden bagi kelima-lima buah sekolah yang dikaji sebanyak 274. Mengikut Sekaran (2000), sampel sebanyak 152 daripada 250 populasi mencukupi untuk meneruskan kajian.

3.8 Alat Ujian

Alat ujian yang digunakan oleh penyelidik bagi mendapatkan data adalah:

a. Soal Selidik.

Alat ini digunakan untuk mengutip data utama. Skala Likert (Bailey, 1987) digunakan sebagai pengukur semua item soalan yang mempunyai lima tahap poin yang perlu dijawab mengikut skala iaitu ;

1. Sangat tidak setuju.
2. Tidak setuju.
3. Tidak pasti.
4. Setuju.
5. Sangat setuju..

b. Laporan Tahunan, Buletin, Laman Web Dan Majalah Sekolah.

Laporan berkenaan merupakan data sekunder yang digunakan oleh penyelidik untuk menyokong dapatan tentang pencapaian prestasi sekolah..

3.9 Kebolehpercayaan dan Kesahan

Kestabilan pengukuran kebolehpercayaan diukur menggunakan kaedah 'Test-Retest Reliability' yang dilakukan untuk menentukan pencapaian alat ujian. Dalam menentukan kesahan isi kandungan, teknik 'content validity' digunakan untuk mengukur ketepatan konsep. Manakala kesahan luaran dilakukan dengan merujuk kepada pakar (Zulkifli Mohamed & Abdul Rahim, 2000). Kedua-dua pakar mengesahkan alat ujian ini sesuai digunakan kepada kumpulan responden yang dinyatakan dengan membuat sedikit pengubahsuaian.

Daripada kajian rintis yang telah dilakukan terhadap 11 orang guru panitia dan guru kanan SMK Abdullah Munshi didapati responden memahami soal selidik yang dikemukakan. Mereka tidak menunjukkan sebarang reaksi negatif yang boleh menggambarkan perasaan tidak senang atau tidak jelas terhadap item-item yang dikemukakan dalam soal selidik yang diberikan.

Semua data daripada kajian rintis dan kajian sebenar diproses dengan menggunakan aplikasi SPSS. Hasil ujian Cronbach alpha (Sekaran, 2000) terhadap kajian rintis yang melibatkan 11 orang responden menunjukkan nilainya 0.8003. Ini menunjukkan tahap kebolehpercayaan terhadap alat ujian yang digunakan adalah tinggi

kesahannya. Menurut Sekaran (2000) semakin hampir nilai alpha kepada 1 semakin tinggi kebolehpercayaan dalaman (internal reliability). Sekiranya nilai alpha kurang daripada 0.6 ia dianggap lemah. Oleh itu penyelidik berasa yakin dengan penggunaan soal selidik sebagai alat ujian bagi mendapatkan data prima.

3.10 Kesimpulan

Dengan menggunakan instrumen soal selidik dan laporan tahunan sekolah segala data yang diperlukan dapat dikutip dengan mudah. Walaupun semua borang soal selidik tidak dapat dikutip semula, namun dengan terkumpulnya borang tersebut sebanyak 150 naskah (83.33%) sudah menepati (Sekaran, 2000) sasaran untuk membolehkan data tersebut diproses.

Kaedah ujian kebolehpercayaan "test – retest" untuk menguji kesahannya juga telah membuktikan bahawa alat ujian yang digunakan adalah sesuai. Hal ini terbukti apabila hasil penganalisan melalui komputer menggunakan pekali chronbach alpha menunjukkan hasilnya 0.8003. Mengikut statistik apabila hasil ujian menghampiri nilai 1, maka ia boleh diterima dari segi kesahan dan keboleh percayaannya (Sekaran, 2000; Sincich, 1995).

BAB 4

DAPATAN / ANALISIS DATA

4.1 Pengenalan

Dalam bab ini maklumat yang diperolehi daripada responden diplotkan dalam bentuk jadual. Data yang diperolehi itu diproses menggunakan aplikasi SPSS. Analisis yang dibuat berdasarkan korelasi dan oneway-ANOVA . Daripada dapatan ini boleh menentukan sama ada terdapat atau tidak hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah yang dikaji berhubung dengan tajuk penyelidikan.

4.2 Statistik Diskriptif

Statistik diskriptif menunjukkan serakan / taburan data bagi ketiga-tiga faktor di atas agak memusat dan seragam (Sincich, 1995) dengan nilai standard deviation yang tidak begitu besar iaitu antara 4 hingga 7 sahaja. Ini menunjukkan bahawa ia sebenarnya dapat membantu kepada kepada penghasilan dapatan dapatan yang baik yang mempunyai tahap keyakinan yang lebih tinggi.

Data juga menunjukkan bahawa tahap pencapaian organisasi adalah pada peringkat yang memuaskan kerana mempunyai nilai min yang lebih tinggi iaitu 44.17.

Amalan pengurusan strategik pula berada pada tahap yang sangat memuaskan kerana mempunyai nilai min yang paling tinggi iaitu 57.96.

Namun tahap amalan pemikiran strategik tidak begitu memuaskan (Bailey, 1987) ekoran daripada nilai minnya yang paling rendah iaitu 26.12 sahaja. Kedaan ini dinyatakan dalam jadual 4.1.

Jadual 4.1

Statistik Diskriptif

	Bil.	Minima	Maksima	Titik Tengah	Sisihan Piawai
Pencapaian Organisasi	150	31	57	44.17	4.77
Pemikiran Strategik	150	14	35	26.12	4.02
Pengurusan Strategik	150	40	74	57.96	7.92
Responden	150				

Pembolehubah pemikiran strategik mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian organisasi pendidikan kerana nilai $r = 0.616$ (Sincich, 1995) manakala nilai signifikan ialah $0.000 < \text{nilai } \alpha = 0.05$. Dengan ini menunjukkan terdapatnya hubungan yang signifikan antara kedua pemboleh ubah yang dinyatakan. Oleh itu dengan sendirinya dapatan ini menjadi bukti yang kuat untuk menolak H_0 .

4.3 Korelasi Pencapaian Organisasi

Jadual 4.2 menunjukkan pengurusan strategik dikatakan mempunyai hubungan sederhana dengan pencapaian organisasi pendidikan dengan nilai $r = 0.635$ dan aras signifikannya $= 0.000 < \text{nilai } \alpha = 0.05$. Keadaan ini juga dengan sendirinya membuktikan bahawa memang terdapat hubungan yang signifikan antara pencapaian organisasi pendidikan dengan pengurusan strategik. Sekali lagi dapatan ini dapat mengukuhkan alasan untuk menolak $H_0 2$.

Analisis statistik ini juga menunjukkan bahawa pemikiran strategik mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan pencapaian organisasi pendidikan berbanding pengurusan strategik. Hal ini terjadi kerana melalui pemikiran strategik seseorang pengurus pendidikan (pengetua) akan menjadi pengurus yang berwawasan dan futuristik.

Berdasarkan jadual 2 menunjukkan kedua-dua faktor pemikiran strategik dan pengurusan strategik mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian organisasi kerana nilai signifikannya yang sempurna iaitu $= 0.000$. Ini juga dengan sendirinya menolak $H_0 3$.

Faktor-faktor pemikiran strategik dan pengurusan strategik masing-masing mempunyai hubungan yang sederhana kuat dengan pencapaian organisasi kerana hubungan korelasi yang sederhana kuat mempunyai nilai r yang melebihi 0.60 (Sincich, 1996).

Daripada sini dapatlah dikatakan bahawa faktor pengurusan strategik sebenarnya mempunyai hubungan yang lebih kuat ($r = 0.635$) dengan pencapaian organisasi berbanding dengan pemikiran strategik ($r = 0.616$) (Levink Rubin, 1991).

Hakikatnya kedua-dua pemboleh ubah bebas ini dapat menunjukkan korelasi yang signifikan dengan pemboleh ubah bersandar dalam menentukan kejayaan yang dicapai oleh organisasi. Dapatan ini membuktikan kehadiran kedua-dua pembolehubah bebas ini dapat mempengaruhi pencapaian organisasi pendidikan. Hal ini dijelaskan melalui jadual 4.2.

Jadual 4.2

Korelasi Pencapaian Organisasi Pendidikan Dengan Pemikiran Strategik dan Pengurusan Strategik.

		Pencapaian Organisasi	Pemikiran Strategik	Pengurusan Strategik
Pencapaian Organisasi	Korelasi Pearson	1.000	.616**	.635**
	Sig. (2 hujung)	.	.000	.000
	Bilangan	150	150	150
Pemikiran Strategik	Korelasi Pearson	.616**	1.000	.700**
	Sig. (2 hujung)	.000	.	.000
	Bilangan	150	150	150
Pengurusan Strategik	Korelasi Pearson	.635**	.700**	1.000
	Sig. (2 hujung)	.000	.000	.
	Bilangan	150	150	150
	Bilangan	150	150	150

** Korelasi signifikan pada aras 0.01 (2 hujung).

4.4 Analisis ANOVA Sehala - 1

Kaedah ANOVA sehala digunakan untuk menganalisis korelasi antara pencapaian organisasi pendidikan dengan pemikiran strategik. Data menunjukkan terdapatnya perbezaan yang sangat signifikan bagi

pencapaian organisasi pendidikan bagi semua 5 sekolah yang dikaji dengan nilai signifikannya $p = 0.000 < \alpha 0.05$.

Perbezaan yang signifikan bagi pemikiran strategik dengan pencapaian organisasi pendidikan pula ditunjukkan melalui nilai signifikan $p = 0.000 < \alpha 0.05$ seperti dinyatakan dalam jadual 4.3.

Jadual 3

ANOVA Sehala Antara Pencapaian Organisasi Pendidikan Dengan Pemikiran Strategik

		Jumlah Ganda Dua	df	Min Ganda Dua	F	Sig.
Pencapaian Organisasi	Antara Kumpulan	2532.040	28	90.430	12.712	.000
	Dalam Lingkungan Kumpulan	860.793	121	7.114		
	Jumlah	3392.833	149			
Pemikiran Strategik	Antara Kumpulan	1787.422	28	63.836	12.331	.000
	Dalam Lingkungan Kumpulan	626.418	121	5.177		
	Jumlah	2413.840	149			

4.5 Regresi

Melalui analisa data menggunakan kaedah regresi menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah bebas memberi kesan (pengaruh) sebanyak 46.10% terhadap perubahan dalam pemboleh ubah bersandar.

Kedua-dua faktor pembolehubah bebas dapat memberi penjelasan sebanyak 46.10% (R ganda dua = 0.461) terhadap varian dalam pencapaian organisasi. Hal ini dijelaskan dalam jadual 4.4.

Jadual 4.4

Ringkasan Model

Model	R	R Ganda Dua	R Ganda Dua Yang Disesuaikan	Kesilapan Lazim Dalam Anggaran
1	.679	.461	.454	3.53

a Jangkaan: (Tetap), Pengurusan Strategik, Pemikiran Strategik

Dalam menganalisa varian menggunakan kaedah ANOVA, kedua-dua faktor pembolehubah bebas mempunyai kesan yang signifikan ke atas pencapaian organisasi dengan darjah kebebasan yang tinggi. Ini dapat dijelaskan dalam jadual 4.5.

Jadual 4.5

Regresi ANOVA

Model		Jumlah Ganda Dua	df	Min Ganda Dua	F	Sig.
1	Regresi	1565.222	2	782.611	62.948	.000
	Baki	1827.612	147	12.433		
	Jumlah	3392.833	149			

a Jangkaan: (Tetap), Pengurusan Strategik, Pemikiran Strategik
 b Pembolehubah Bersandar: Pencapaian Organisasi

Jadual 4.6 menunjukkan hasil regresi yang menunjukkan faktor pengurusan strategik memberi kesan yang lebih tinggi (besar) ke atas pembolehubah bersandar kerana nilai β pada lajur angkali berpiawai yang lebih tinggi (0.400) berbanding faktor pemikiran strategik ($\beta = 0.336$). Dapatan ini menunjukkan hasilnya yang selaras dengan hasil “hubungan korelasinya” dengan pembolehubah bersandar seperti dinyatakan dalam jadual 4.2 sebelum ini.

Jadual 4.6

Regresi Angkali

Model		Angkali Tidak Berpiawai		Angkali Berpiawai	t	Sig.
		B	Kesilapan Piawai	Beta		
1	(Tetap)	19.766	2.217		8.914	.000
	Pemikiran Strategik	.408	.101	.343	4.046	.000
	Pengurusan Strategik	.238	.051	.392	4.630	.000

a Pembolehubah Bersandar: Pencapaian Organisasi

4.6 Analisis ANOVA Sehala - 2

Analisis ANOVA sehala antara pencapaian organisasi pendidikan dengan pengurusan strategik dalam jadual 4.7 pula menerangkan terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi pencapaian sekolah dengan nilai signifikannya $p = 0.000 < \alpha 0.05$. Bagi pencapaian organisasi, wujud perbezaan yang signifikan antara pengurusan strategik dengan pencapaian sekolah disebabkan nilai signifikannya $p = 0.000 < \alpha 0.05$.

Jadual 4.7

ANOVA Sehala Antara Pencapaian Organisasi Pendidikan Dengan Pengurusan Strategik

		Jumlah Ganda Dua	df	Min Ganda Dua	F	Sig.
Pencapaian Organisasi	Antara Kumpulan	2108.233	16	131.765	13.642	.000
	Dalam Lingkungan Kumpulan	1284.601	133	9.659		
	Jumlah	3392.833	149			
Pengurusan Strategik	Antara Kumpulan	5341.261	16	333.829	11.104	.000
	Dalam Lingkungan Kumpulan	3998.499	133	30.064		
	Jumlah	9339.760	149			

4.7 Pengalaman Mengajar

Pengalaman mengajar juga dikatakan mempunyai korelasi yang signifikan dengan pencapaian organisasi. Dari segi pengalaman mengajar, data maklumat diri (demografi) yang diperolehi menunjukkan seramai 8 orang guru (12.12%) mempunyai pengalaman mengajar kurang 13 tahun, 45 orang guru (68.18%)

berpengalaman mengajar antara 14 – 19 tahun dan 13 orang guru (19.7%) berpengalaman mengajar melebihi 20 tahun. Keadaan ini secara umum menunjukkan bahawa kebanyakan guru yang mengajar mempunyai pengalaman yang luas sama ada mengajar di sekolah yang sama ataupun pernah mengajar di sekolah lain. Pengalaman mengajar ini menjadikan seseorang guru itu lebih mahir dalam bidang yang diajarnya. Dengan kemahiran dan pengalaman yang ada akan memberi manfaat kepada pelajar khususnya dan sekolah amnya. Dengan ini prestasi akademik sekolah akan terus mengalami peningkatan

4.8 Tempoh Perkhidmatan

Jika dilihat dari segi tempoh berkhidmat di sekolah sekarang didapati seramai 55 orang (36.7%) responden telah berkhidmat kurang 5 tahun, 80 orang (53.3%) berkhidmat antara 11 – 20 tahun dan 15 orang (10%) telah berkhidmat melebihi 20 tahun di sekolah yang sama. Ini menunjukkan pengalaman yang dimiliki oleh tenaga pengajar yang mengajar di sekolah ini telah menyumbang ke arah peningkatan pencapaian akademik di sekolah berkenaan. Melalui pengalaman yang ada guru-guru ini boleh membantu guru-guru lain tentang kaedah pengajaran yang berkesan bagi memastikan prestasi sekolah sentiasa dikekalkan.

Mengenai pengalaman mengajar yang dimiliki oleh responden, didapati seramai 23 orang (15.33%) berpengalaman mengajar kurang 13 tahun, 90 orang (60%) berpengalaman mengajar antara 14 – 19 tahun dan 37 orang (24.67%) berpengalaman mengajar melebihi 20 tahun. Pengalaman mengajar yang lama menjadikan seseorang itu mahir dalam bidangnya (mata pelajaran yang diajar). Apabila guru itu mahir dalam bidangnya bermakna dia telah menguasai segala aspek ilmu yang berkaitan. Segala persoalan yang ditimbulkan oleh pelajar dan rakan sekerja dapat dijawab dengan mudah. Oleh itu situasi ini sememangnya memberikan impak yang positif kepada pencapaian prestasi sekolah khususnya kepada pelajar. Pengalaman mengajar itu sendiri sebenarnya turut menyumbang ke arah pencapaian prestasi akademik di sekolah berkenaan. Senario ini ditunjukkan dalam jadual 4.8 di bawah.

Jadual 4.8

Pengalaman Mengajar dan Tempoh Berkhidmat Di Tempat Yang Sama

	<13 tahun	14 – 19 tahun	>20 tahun
Pengalaman mengajar	23 (15.33%)	90 (60%)	37 (24.67%)
	< 5 tahun	11 – 20 tahun	>20 tahun
Tempoh berkhidmat di sekolah yang sama	55 (36.7%)	80 (53.3%)	15 (10%)

Corak kepimpinan sekolah telah menjadi sebutan umum sehingga ada yang mengatakan kepemimpinan itu terbina di pejabat pengetua. Oleh sebab pengetua menjadi orang penting di sekolah, segala perubahan yang hendak dilaksanakan mesti mendapat persetujuannya terlebih dahulu (Pearson, 1990). Keupayaan pengetua mengendalikan organisasinya juga turut dibantu oleh keupayaannya merangsang penglibatan guru (Hussein Mahmood, 1993) dalam pengajaran. Situasi ini jelas terbukti apabila prestasi akademik sekolah terus meningkat dari tahun ke tahun seperti ditunjukkan dalam jadual 9.

Jadual 4.9

Peratus Pencapaian Akademik Dalam PMR, SPM & STPM Bagi Tempoh 1998 hingga 1999.

Sekolah	PMR		SPM		STPM	
	1998	1999	1998	1999	1998	1999
SMK. Abdullah Munshi.	99.5%	99.7%	99.2%	99.5%	98.4%	100%
SMK. Tuanku Puan Habshah.	89.2%	92.8%	74.5%	62.2%	**	**
SMK. Haji Zainul Abidin.	91.9%	93.1%	46.1%	49.2%	**	**
SMK. Georgetown.	99 %	97%	53%	36.3%	**	**
SMK. Westland.	91.5%	98.3%	56.8%	63.2%	**	**

** Tiada kelas tingkatan enam

4.9 Kelayakan Akademik

Peningkatan prestasi sekolah mempunyai perkaitan yang erat dengan pengalaman mengajar seperti ditunjukkan dalam jadual 4.8 dan kelayakan akademik yang dimiliki oleh tenaga pengajar di sekolah. Daripada seramai 150 orang responden yang terdiri daripada 62 (lelaki) dan 88 perempuan termasuk pentadbir, seramai 6 orang memiliki ijazah sarjana, 122 orang sarjana muda, 10 orang mempunyai kelayakan diploma, 7 orang mempunyai kelayakan akademik STP/HSC, dan 5 orang mempunyai kelayakan akademik SPM/MCE. Jadual 4.10 menunjukkan taburan kelayakan akademik yang dimiliki oleh guru-guru di lima buah sekolah yang dijadikan kajian.

Jadual 4.10

Kelayakan Akademik Guru-Guru Di Lima Buah Sekolah

Sekolah	SPM	STPM	Diploma	Ijazah	Sarjana
SMK. Abdullah Munshi.	3	3	1	73	3
SMK. Tuanku Puan Habshah.	0	3	0	33	1
SMK. Haji Zainul Abidin.	12	7	1	46	1
SMK. Georgetown	10	3	2	27	1
SMk. Westland.	2	5	0	29	0

4.10 Penglibatan Ibu Bapa

Penglibatan ibu bapa dengan sekolah juga berada pada tahap yang tinggi. Daripada laporan tahunan mesyuarat agung PIBG bagi tempoh 1995 – 1999 didapati peratus kehadiran ibu bapa tidak pernah kurang daripada 80% seperti dinyatakan dalam jadual 4.8. Ini menunjukkan bahawa usaha yang dilakukan oleh kepimpinan pengetua untuk menarik minat penglibatan ibu bapa dengan sekolah adalah satu bentuk perancangan jangka panjang. Bermula dari sini segala potensi yang ada pada ibu bapa dapat dikenal pasti untuk digunakan bagi kemajuan sekolah.

Perbicangan dengan ibu bapa amat penting kerana mereka boleh memberikan syor yang bernas untuk kebaikan sekolah. Apabila ibu bapa turut dilibatkan dalam proses membuat keputusan, ia mendatangkan kesan yang positif kepada sekolah.

Melalui hubungan interpersonal yang baik antara pentadbir sekolah dengan ibu bapa, dengan sendirinya ibu bapa akan berasa terpenggil untuk turut serta meningkatkan pencapaian sekolah. Kesannya mereka sanggup meluangkan masa untuk berbincang dengan pihak sekolah, sanggup mengeluarkan sumbangan untuk kemajuan pelajar dan peka tentang masalah pelajaran anak-anak.

Penglibatan ibu bapa dengan sekolah dapat dilihat melalui kehadiran ibu bapa dalam Mesyuarat Agung Tahunan Persatuan Ibu Bapa dan Guru bagi tempoh 1995 – 1999. Maklumat ini terkandung dalam jadual 4.11.

Jadual 4.11

Peratus Kehadiran Ibu Bapa Dalam Mesyuarat Agung PIBG Bagi Tempoh Tahun 1998 Dan Tahun 1999

Sekolah	Tahun Mesyuarat	
	1998	1999
SMK. Abdullah Munshi	65.8%	68.7%
SMK. Tuanku Puan Habshah	43.2%	51.9%
SMK. Haji Zainul Abidin	67.9%	66.8%
SMK. Georgetown	52.8%	54.6%
SMK. Westland	49.7%	53.4%

Sumber: Laporan Tahunan Mesyuarat Agung PIBG 2000 dan Majalah Sekolah.

4.11 Lain-Lain Pencapaian Mengikut Sekolah

4.11.1 Sekolah Menengah Kebangsaan Abdullah Munshi

Keupayaan pengetua menguruskan sekolah dengan melibatkan guru serta ibu bapa telah mendapat pengiktirafan apabila pada tahun 1996 Sekolah Menengah Kebangsaan Abdullah Munshi dijadikan sekolah kawalan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang. Pada tahun 1997 pula sekolah ini telah diisytiharkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia sebagai Sekolah Harapan Negara berikutan pencapaian prestasi akademik yang cemerlang. Kecemerlangan sekolah ini tidak berhenti setakat itu sahaja apabila mulai tahun 1999 sekolah ini dipilih di kalangan 90 buah sekolah menengah di seluruh negara sebagai Sekolah Bestari dengan berfokuskan teknologi maklumat dalam sistem pengajaran dan pembelajaran.

Di samping aktif dalam kurikulum pelajar juga aktif dalam kokurikulum. Ini dibuktikan apabila beberapa orang pelajar dari sekolah ini dipilih mewakili negeri dan negara dalam pelbagai kejohanan sukan. Antaranya ialah

Jadual 4.12

Kecemerlangan Pelajar Dalam Kokurikulum

Sukan	Peringkat	Tempat
Taekwando	Dunia	Calgary, Kanada.
Karate-do	Kebangsaan	Kuala Lumpur
Mendayung	ASEAN	Indonesia
Sepak Takraw	Kebangsaan	Shah Alam
Bola Sepak (W)	Negeri	Pulau Pinang

Sumber : Majalah Sekolah

4.11.2 Sekolah Menengah Kebangsaan Georgetown

Keupayaan dan kecemerlangan Sekolah Menengah Kebangsaan Georgetown mungkin tidak dapat diukur melalui prestasi akademik. Ini disebabkan kemasukan pelajar ke sekolah ini adalah sebagai pilihan terakhir kerana tidak dapat melanjutkan pelajaran di sekolah cemerlang. Di samping itu pelajar yang masuk ke sekolah ini mempunyai prestasi akademik yang rendah.

Namun demikian, pencapaian sekolah ini dalam bidang lain amat membanggakan. Bermula pada tahun 1995 sekolah ini telah memenangi anugerah sekolah terbaik dalam pertandingan lanskap bagi peringkat negeri sebanyak 3 kali berturut-turut. Pencapaian yang paling cemerlang pada tahun 1998 apabila Sekolah Menengah Kebangsaan Georgetown dinobatkan sebagai johan dalam pertandingan lanskap sekolah peringkat negeri dan kebangsaan.

4.11.3 Sekolah Menengah Kebangsaan Haji Zainul Abidin

Pencapaian pelajar di Sekolah Menengah Kebangsaan Haji Zainul Abidin dalam bidang akademik kurang memberangsangkan. Latar belakang akademik pelajar yang masuk ke sekolah ini sama seperti pelajar di Sekolah Menengah Kebangsaan Georgetown.

Namun demikian, dari segi keperihatinan, sekolah ini merupakan sekolah harian biasa yang berupaya memberikan pendidikan dan pengajaran kepada pelajar yang menghadapi masalah penglihatan (rabun). Kemampuan dan kemahiran yang dimiliki oleh sebilangan besar guru turut meletakkan sekolah ini sebagai sekolah harian biasa yang mampu memberikan pendidikan sempurna dan formal kepada kanak-kanak istimewa. Hasil usaha dan

ketabahan semua guru, sekolah ini dinaikkan tarafnya ke pafa sekolah gred A walaupun pelajarnya hanya seramai 780 orang.

Sekolah ini juga aktif dalam aktiviti kokurikulum apabila beberapa orang pelajar dipilih mewakili zon, dan daerah dalam kejohanan sukan peringkat negeri Pulau Pinang.

4.11.4 Sekolah Menengah Tuanku Puan Habshah

Pencapaian Sekolah Menengah Kebangsaan Tuanku Puan Habshah seimbang dari segi akademik dan kokurikulum. Selain berupaya mengekalkan prestasi akademik setiap tahun (melebihi 90% kelulusan dalam PMR dan SPM), pencapaian pelajar dalam aktiviti kokurikulum sangat membanggakan.

Pada tahun 2000 pasukan kadet polis dari sekolah ini telah dipilih mewakili negeri Pulau Pinang dalam perkhemahan pasukan kadet polis dari seluruh negara di Alor Setar, Kedah.

4.11.5 Sekolah Menengah Kebangsaan Westland

Pencapaian akademik bagi sekolah ini agak sederhana jika dibandingkan dengan pencapaian akademik dari sekolah-sekolah dalam dalam sampel kajian ini. Walaupun pencapaian akademik sederhana, namun kecemerlangan dalam aktiviti kokurikulum amat menonjol.

Dalam kejohanan tenis remaja peringkat negeri dan kebangsaan, beberapa orang pelajar dari sekolah ini telah turut serta dan mencapai kejayaan. Begitu juga dalam sukan hoki dan bola sepak, pasukan dari sekolah ini telah dipilih mewakili zon dalam pertandingan hoki dan bola sepak peringkat negeri Pulau Pinang.

4.12 Kesimpulan.

Berdasarkan data yang diperolehi menunjukkan perancangan strategik yang diamalkan oleh pengurus pendidikan mengambil kira semua aspek kecemerlangan dan tidak berfokus kepada akademik semata-mata. Keupayaan pengurus membuat perancangan yang

teratur sebenarnya datang daripada wawasan yang positif dan dijemakan melalui pemikiran strategik.

Dengan ini tidak dapat dinafikan bahawa sememangnya terdapat hubungan yang signifikan antara pencapaian organisasi pendidikan dengan pemikiran dan pengurusan strategik yang diamalkan oleh pengurus.

BAB 5

PERBINCANGAN

5.1 Pengenalan

Dalam bahagian ini fokus perbincangan akan tertumpu kepada hasil dapatan yang diperolehi dengan merujuk kepada teori yang digunakan. Selain itu dapatan daripada penyelidik sebelum ini juga akan digunakan sebagai asas perbincangan. Seterusnya beberapa cadangan akan dikemukakan untuk tujuan penambahbaikan lagi mutu perkhidmatan di sektor pendidikan.

1.2 Perbincangan Dapatan

Dapatan kajian telah membuktikan bahawa instrument pengukuran pencapaian organisasi pendidikan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi apabila pekali alpha cronbach menunjukkan nilai kesahannya 0.8003.

Berhubung dengan gaya pemikiran strategik pengurus, pengetua dinilai dari aspek pemikiran dan pengurusan strategik. Daripada dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua adalah merupakan pengurus yang berwawasan, mempunyai keyakinan diri yang tinggi dan sentiasa memberikan sokongan padu kepada guru-guru.

Selaku pengurus yang berwawasan, pengetua memainkan peranan sebagai pemangkin dalam menjanakan idea positif dan kreatif kepada warga sekolah. Ini bermakna pengetua sering berkongsi wawasan dengan guru-guru, pelajar dan ibu bapa. Situasi ini merupakan satu simptom yang baik dalam usaha untuk mencapai matlamat wawasan negara.

Kajian ini telah membuktikan bahawa pencapaian prestasi sekolah sebenarnya ditentukan oleh corak kepemimpinan pengetua yang mengamalkan gaya pemikiran dan pengurusan strategik (Hussein

Mahmood, 1993). Dapatan daripada penyelidikan menunjukkan memang terdapat perkaitan yang positif antara pencapaian organisasi pendidikan dengan gaya pengurusan pengetua (Mangieri & Arnn, 1985; Purkey & Smith, 1985; Davidson & Montgomery, 1985; Andrew et. al, 1986; Larsen, 1987).

Faktor ini sememangnya berkait rapat dengan perubahan yang dilakukan oleh pihak sekolah sehingga konsep kepemimpinan itu hampir menyamai maksud perubahan (Newton, et. al., 1994). Oleh itu, dalam usaha menentukan pencapaian organisasi pendidikan, pengetua memainkan dua peranan serentak (Rosenblum, et. al, 1980). Peranan tersebut ialah mengurus dan memberi kepemimpinan dalam pengajaran (Navaro, et. al, 1986) dan pelaksanaan perubahan yang dirancang.

Oleh sebab pengetua menjadi orang penting di sekolah, segala perubahan yang hendak dilaksanakan mesti mendapat persetujuannya terlebih dahulu (Pearson, 1990). Keupayaan pengetua mengendalikan organisasinya juga turut dibantu oleh keupayaannya merangsang penglibatan guru (Hussein Mahmood, 1993) dalam pengajaran. Ini jelas terbukti apabila prestasi akademik sekolah terus meningkat dari setahun ke setahun.

Hasil penyelidikan ini mendapati korelasi antara pembolehubah bebas (pemikiran strategik dan pengurusan strategik) dengan pemboleh ubah bersandar (pencapaian organisasi) adalah tinggi. Dapatan kajian membuktikan guru-guru yang mempunyai kepuasan bekerja turut menyumbang kepada kejayaan sekolah. Ini disebabkan guru yang mempunyai kepuasan bekerja dan keyakinan diri yang tinggi akan menghasilkan kerja yang lebih efisien dan produktif

Penyelidikan ini telah membuktikan bahawa sebenarnya terdapat korelasi yang signifikan antara gaya pemikiran dan pengurusan strategik yang diamalkan oleh pengurus dengan pencapaian organisasi pendidikan.

Dapatan daripada penyelidikan ini juga telah berjaya menyangkal ketiga-tiga hipotesis nul yang mengatakan tiada hubungan signifikan antara pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar.

Pengurusan strategik dalam sektor pendidikan merupakan satu bidang yang baharu. Di negeri Kelantan, amalan pengurusan strategik telah dijalankan oleh jabatan Pendidikan Negeri mulai tahun 1983 (Abdul Wahab, 1993). Konsep perancangan strategik juga telah diamalkan dalam Buku Sasaran Kerja Tahunan, Kementerian Pendidikan Malaysia mulai tahun 1994 (Zainal Abidin, 1999) yang

menyatakan tentang misi, objektif dan pelan tindakan pelaksanaan kerja dari tahun 1994 – 2000.

Keupayaan pengetua menguruskan sekolah dengan melibatkan guru serta ibu bapa telah mendapat pengiktirafan apabila ada beberapa buah sekolah dijadikan sekolah kawalan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang. Pengisytiharan Sekolah Harapan Negara, kenaikan taraf kepada Sekolah Bestari, pemasyhuran sebagai sekolah cemerlang dalam pertandingan lanskap, keupayaan pengajaran pelajar istimewa dan kejayaan dalam bidang kokurikulum sebenarnya usaha bersama semua warga sekolah.

Disebalik kejayaan tersebut keupayaan menjana idea sebenarnya datangnya daripada pengetua sendiri. Sebagai orang yang mempunyai autoriti tinggi dalam kepimpinan sekolah, segala perancangan dan kebenaran melaksanakan program sudah pasti bermula dari bilik pengetua.

Situasi ini membuktikan bahawa sebenarnya gaya pemikiran strategik pengetua menjadi asas utama untuk membentuk perancangan strategik. Daripada perancangan strategik ini dipraktikkan melalui pengurusan yang strategik.

Selaku seorang pemikir dan pengurus yang strategik, pengetua banyak menghabiskan masa mengelolakan aktiviti pendidikan di sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1982), mengekalkan pemantauan secara efektif, bertindak sebagai pakar runding, kordinator dan penasihat bagi program pengajaran dan pembelajaran.

Gaya pemikiran strategik pengurus ini bermula dengan pembentukan visi dan misi organisasi. Setelah dilaksanakan tindakan membuat penganalisan menggunakan kaedah SWOT (strengthness, weakness, opportunity, threat) dan SPACE (strategic, positioning, action, evaluation) dilakukan. Penganalisan persekitaran luaran dan dalaman organisasi menggunakan SWOT dan SPACE menunjukkan keupayaan pengetua menjanakan idea kepada warga sekolah.

Kejayaan pengetua membudayakan warga sekolah ke arah bekerjasama bagi memastikan kejayaan sekolah adalah merupakan bentuk pengurusan strategik yang damalkan oleh pengetua. Pelaksanaan pengurusan ini bermula daripada pemikiran strategik pengurus kerana pengurus jenis ini peka tentang kehendak organisasinya.

Dalam peringkat implementasi, gaya pemikiran strategik pengurus dibuktikan melalui pengurusannya yang cekap, mengetahui semua aspek pengurusan pejabat, pengurusan kokurikulum, perkembangan kakitangan, penilaian kebajikan staf (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1990), hubungan dengan luar sekolah serta berusaha meningkatkan prestasi akademik. Dengan melibatkan dalam segala hal pengurusan menjadikan pengurusan pengetua lebih berkualiti (Geoff Berry, 2000).

Pengurusan strategik seorang pengurus dilihat dari segi PSSB (pemimpin, struktur, sistem, budaya). Sebagai pemimpin, pengetua lebih komited dengan memantau semua kerja guru. Sokongan kuat pengetua meningkatkan kepuasan bekerja di kalangan guru-guru. Kepuasan bekerja di kalangan guru menentukan kejayaan sekolah (Blanton, 1991).

Struktur yang diamalkan ini sebenarnya menjurus ke arah pencapaian strategi yang dirancang. Sistem ganjaran yang diwujudkan di peringkat sekolah adalah penghargaan terhadap usaha yang dilakukan oleh guru. Manakala budaya kecemerlangan (Gossen & Anderson, 1995; Glasser, 1993) yang diterapkan menjadi sandaran untuk menentukan kejayaan sekolah..

Melalui penyelidikan dapat dikesan faktor-faktor lain yang menjadi penyumbang ke arah pencapaian organisasi pendidikan. Antara faktor yang dikenal pasti ialah penglibatan ibu bapa (Grace, 1995), pengalaman mengajar bagi setiap responden, kelayakan asas (akademik) yang dimiliki oleh guru, dan sokongan daripada pengetua.

Penglibatan aktif ibu bapa dengan sekolah merupakan usaha murni yang dilakukan oleh kepimpinan sekolah. Dengan melibatkan ibu bapa, potensi yang ada pada ibu bapa dapat dikenal pasti untuk digunakan bagi kemajuan sekolah (Greenwood & Gaunt, 1994). Kemahiran dan pengetahuan yang ada pada ibu bapa dapat digunakan oleh pihak sekolah untuk meningkatkan kecemerlangannya (Fox, 1991). Ibu bapa yang mempunyai resos dari segi kewangan memberikan sumbangan kepada sekolah untuk meningkatkan keupayaan infrastruktur sekolah.

Faktor tempoh berkhidmat dan pengalaman mengajar di kalangan guru-guru juga menyumbang ke arah pencapaian prestasi akademik dan kokurikulum di sekolah.

Dapatan kajian membuktikan seramai 80 orang guru (53.3%) berkhidmat antara 11 – 20 tahun dan 15 orang guru (10%) telah berkhidmat melebihi 20 tahun di sekolah yang sama. Ini membuktikan pengalaman yang dimiliki oleh guru yang mengajar di sekolah telah

menyumbang ke arah peningkatan pencapaian akademik di sekolah berkenaan.

Mengenai pengalaman mengajar yang dimiliki oleh seseorang guru, didapati seramai 90 orang (60%) berpengalaman mengajar antara 14 – 19 tahun dan 37 orang (24.67%) berpengalaman mengajar melebihi 20 tahun. Pengalaman mengajar subjek yang sama menjadikan guru itu seorang yang mahir. Dengan kemahiran yang ada guru-guru ini telah dilantik sebagai guru sumber atau guru pakar dalam bidangnya. Ini bermakna kepakaran dan kemahiran yang ada pada guru secara langsung telah memberi sumbangan ke arah pencapaian organisasi pendidikan.

1.3 Cadangan

Dalam bahagian ini penyelidik akan mengemukakan cadangan berdasarkan kepada dapatan yang diperolehi dan cadangan untuk penyelidikan selanjutnya.

Berdasarkan kepada dapatan penyelidikan ini, beberapa cadangan berikut dikemukakan.

Pertama, pelantikan dan kursus praperkhidmatan untuk jawatan pengetua. Seorang guru yang hendak dilantik menjadi pengetua perlu mempunyai kelayakan dalam bidang perancangan strategik atau mengikuti kursus praperkhidmatan dalam bidang pengurusan strategik. Dengan menguasai disiplin ilmu ini akan membolehkan bakal penurus pendidikan ini lebih berkeyakinan dan tahu membawa hala tuju organisasinya.

Kedua, dicadangkan supaya Jabatan Pendidikan Negeri memberi kursus pendedahan Pemikiran Strategik kepada semua pengetua agar pengetahuan ini dapat dipraktikkan dalam pengurusan sekolah.

Ketiga, ganjaran perlu diberikan kepada guru yang bersungguh-sungguh meningkatkan kecemerlangan sekolah. Ini akan memotivasikan guru lain untuk bersaing dalam meningkatkan kecemerlangan pengajarannya yang akhirnya akan menjadi amalan (budaya) yang positif untuk terus mengekalkan kecemerlangan sekolah. Oleh itu dicadangkan Kementerian Pendidikan Malaysia menyediakan peruntukan khas bagi tujuan ini.

Berhubung dengan cadangan penyelidikan selanjutnya, penyelidik mencadangkan beberapa cadangan berikut;

Pertama, penyelidikan ini hanya tertumpu kepada hubungan gaya pemikiran strategik pengurus dengan kecemerlangan organisasi sahaja. Oleh itu kajian lanjut perlu dilakukan untuk mengaitkan keberkesanan pemikiran strategik dengan kepuasan bekerja di kalangan guru. Ini disebabkan faktor kepuasan bekerja didapati turut menyumbang ke arah pencapaian organisasi.

Kedua, kajian lanjut perlu dilakukan untuk mengetahui masalah yang dihadapi oleh pengurus pendidikan dan impak pemikiran strategik dalam menguruskan organisasi pendidikan.

Ketiga, penyelidikan lanjut perlu dilakukan untuk membina satu model pemikiran strategik dalam bidang pendidikan di Malaysia.

5.4 Rumusan

Daripada dapatan dan perbincangan di atas menunjukkan bahawa kajian ini telah berjaya mendapatkan penyelesaian masalah berkaitan dengan hubungan gaya pemikiran dan perancangan strategik yang diamalkan oleh pengurus (pengetua) dengan pencapaian organisasi (sekolah). Melalui analisis statistik yang dilakukan mempunyai bukti yang kukuh untuk menolak kesemua hipotesis yang dinyatakan.

Kesemua objektif kajian telah berjaya dicapai apabila dapatan kajian membuktikan bahawa gaya pemikiran strategik, corak perancangan strageik, dan amalan pengurusan strategik yang dipraktikkan oleh pengetua telah berjaya membawa sekolah sebagai sebuah institusi pendidikan yang cemerlang. Dengan menolak kesemua hipotesis berdasarkan analisis statistik membuktikan sebenarnya terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pemikiran strategik yang diamalkan oleh pengetua dengan pencapaian organisasinya.

Selain menyangkal hipotesis yang menjadi sandaran kepada penyelidikan, dapatan penyelidikan ini juga menunjukkan terdapat faktor lain yang turut menyumbang ke arah pencapaian sekolah dalam bidang

akademik seperti komiten ibu bapa, pengalaman guru-guru mengajar, jangka masa berkhidmat di sekolah yang sama, kelayakan akademik yang dimiliki oleh tenaga pengajar dan kesungguhan pelajar.

Kajian ini telah berjaya mencapai objektifnya dengan menunjukkan perhubungan yang signifikan antara gaya pemikiran dan pengurusan strategik dengan pencapaian organisasi. Walau bagaimanapun kajian ini masih belum lengkap kerana skop kajian hanya memberi tumpuan terhadap gaya pemikiran dan perancangan yang diamalkan oleh pengetua sahaja. Masih terdapat ruang untuk dikaji bagi memastikan faktor-faktor kejayaan sekolah selain pemikiran dan pengurusan strategik yang dipraktikkan oleh pengetua. Faktor sikap, iltizam dan ketelusan guru yang mengajar perlu diselidiki dan didalami untuk melihat sama ada terdapat perkaitan yang signifikan dengan kejayaan sekolah. Oleh itu kajian lanjutan yang berhubung pembolehubah ini perlu dilakukan seterusnya bagi menentukan sama ada unsur-unsur tersebut turut memberi sumbangan terhadap kejayaan sekolah dalam mengekalkan prestasinya.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Karim Mohd. Nor. (1993). Ke arah kecemerlangan: implikasi dari kajian sekolah efektif. Jurnal Pengurusan Pendidikan, 3(1), 24 – 32.
- Abdul Rahim Saad. (2000). Perbincangan personal, September.
- Abdul Shukur Abdullah. (1987). Motivasi dalam masyarakat sekolah: teori dan pendekatan. Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia, 31(70), 17 - 24.
- Abraham, M. F. (1974). Dynamic of leadership in village India. Alahabad: The Leadership Press.
- Adair, J. (1989). The action – centered leader. Petaling Jaya: Pelanduk Publication.
- Amiruddin Mohd. Yusof. (1990). Kepimpinan: siri analisis psikologi. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Andrews, R. L. (1986). "Principal roles: others in school variables and academic achievement by ethnicity and SES". Kertas kerja dibentang dalam mesyuarat tahunan American Educational Research Association, San Francisco. ERIC.
- Ansof, H. I., DeClerk, R. P., and Hayes, R. L. (1976). From strategic planning to strategic management. Massachuset : John Wileys and Sons.
- Arcaro. (1995) The Malcolm Baldrige quality awards for education. New York: Marcel Decker Inc.
- Argyris. (1957). Personality and organisation: the conflict between system and the individual. New York: Harper and Row.
- Bailey, K. D. (1987). Methods of social research, 3rd edition. New York: The Free Press.
- Barnett, B. G. (1990). Peer-assisted leadership; expanding principals knowledge through reflective practice. Journal of Educational Administration, 28(3), 67 – 76.
- Bass, B. M. (1981) "Individual capability, team response, and productivity" (Eds) Fleichman, E. A., and Dunnette, M. D. Human Performance and Productivity. New York: Erlhaum.

- Becker, M. L. (1999). Quality management principles as top team performance practices ISO 9000 criteria reinterpreted. Team Performance Management, 5(3), 207-211.
- Bennis, W., and Nanus, B. (1985). Leaders: the strategies for taking change. New York: Harper and Row.
- Blake, R., and Monton, J. (1978). The managerial grid. Dallas: Gulf Publication.
- Blanton, C. (1991). A principal's vision of excellence: achieving quality through empowerment. Praxis, 3(2), 12 –23.
- Bound, G. (1995). Management: a total quality perspective. Cincinnati: South Western College Publishing.
- Brantley and Hellen (1987) "School climate and students achievement" (Degree: EDD) Columbia University Teachers College. Dissertation abstract. ERIC.
- Chang, Y. S. (1993). Where TQM goes. Training and Development, 47(1), 23-29.
- Cheng, Y. C. (1991). Leadership style of principal and organizational process in Hong Kong secondary schools. Journal of Educational Administration, 29(2), 25 – 37.
- Cheng, Y. C. (1994). Teacher leadership style: a classroom level study . Journal of Educational Administration, 32(6). 54 – 71.
- Cheong, H. Y. (1986). "Relationship between principal leadership and the job satisfaction of teachers". Tesis M.Ed. University of Singapore. ERIC.
- Christensen, R. C., Andrews, KJ. R., Person, A. E., and Barlett, C. A. (1991). Business policy, texts and cases, 7th edition. Illinois: Irwin Press.
- Cushman, D. P. (2000). Stimulating and intergrating the development of organizational communication: high speed management theory. Management Communication Quarterly, 13(3), 486 –501.
- David, F. R. (1996). Strategic management, 5th edition. New Jersey: Prentice Hall.

- Davidson, J. L., and Montgomery, M. A. (1985). "Instructional leadership, system research report". Kertas kerja dibentang dalam persidangan American Association of School Administrators, Dallas, Texas. ERIC.
- DeCosmes, R. D. (1993). Organisational and visioning organization. California Management Review, Fall, 30-35.
- Deming, W. E. (1989). Out of crisis. Journal of Organizational Behavior Management, 10(2), 205 – 213.
- Desloriers, V. R. (1993). "An examination of strategic planning process at Endicott College: a case study of decision making to cope with change". Tesis Ph.D. Universiti Harvard, UMI.
- Downey, C. J., Frase, L. E., and Peters, J. J. (1994). The quality education challenge. California: Corwin Press Inc.
- Drucker, P. F. (1959). Long range planning: challenge to management science. (Eds.) Zainal Abidin Mohamed. (1998). Pengurusan strategik. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Eriksen, S. (1995). TQM and transformation from an elite to a mass system of higher education in the United Kingdom. Quality Assurance In Education, 3(1), 78 – 89.
- Evans, M. G. (1996). R. J. House's a path-goal theory of leadership effectiveness. Leadership Quarterly, 4(4), 305-309.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Fiedler, F. E. (1974). Leadership and effectiveness management. Illinios: Scott, Forestmen and Company.
- Fleishman, E. A., and Hunt, J. G. (1973). Current development in the study of leadership. Southern Illinois: University Press.
- Fox, R. (1991). Making quality happen: six steps in total quality management. New York: McGraw Hill.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensive of strategic decision process; extension, observation, future direction. Journal of Management, 27(2), 445 – 449.
- Geoff Berry. (2000). Leadership and the development of quality culture in school. Leadership and Organization Development Journal, 2(1), 52 – 64.

- Glasser, W. (1993). The quality school teacher. New York: Harper & Row.
- Gluek, W. F. and Jauch, L. R. (1984). Business policy and strategic management 4th edition. New York: McGraw Hill.
- Gossen, D., and Anderson, J. (1995). Creating the conditions: leadership for quality schools. New York: Chapel Hill NC.
- Grace, G. (1995). School leadership: beyond educational management. London: The Palmer Press.
- Greenwood, M. S., and Gaunt, H. J. (1994). Total quality management for schools. London: Cassell.
- Graves, D. (1993). Get on with TQM: planning for the best. National Productivity Review, 12(4), 179 –182.
- Hacker, M. E., and Brotherthon, P. A. (1998). Designing and installing effective performance measurement systems. Institute Industrial Engineer Solutions, 30(7), 73-79.
- Hax, C. A., and Majluf, N. S. (1984). Strategic management: an intergrative perspective. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Halpin, A. W. (1966). Theory and research in administration. New York: McMillan Co.
- Hall, R. (1977). Organisations, structure and process. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Handoko, T. H. (1984). Manajemen. Yogyakarta: Percetakan BPFF.
- Harvey, J.W. (1995). "A study of strategic planning in Alabama public schools". Tesis Ph.D, Universiti Auburn. ERIC.
- Herberg, F. (1966). The work and nature of man. Ohio: Cleveland.
- Hersey Blanchard. (1993). Management of organizational behavior utilizing human resources, 6th edition. Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hisham Yahya Altalib. (1991). Panduan latihan bagi petugas Islam. Herndon, Virginia, USA. The International Institute of Islamic Thought.
- Hofer, C. W., and Shendel, D. (1978). Strategy formulation: analytical concepts. New York: West Publishing Company.

- Hoffman, T. A. (1996). "Strategic planning in education: a study of intermediate agencies". Tesis Ph.D, Universiti Drake. ERIC.
- Hord, S. M., and Leslie, H. A. (1986). Effective curriculum implementation: some promising new insights. The Elementary School Journal, 87(1), 100 – 116.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 9(3), 321 – 338.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (1987). Educational administration: theory, research and practice. New York: Random House.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (1991). Educational administration: theory, research and practice, 6th edition. Singapore: McGraw Hill Inc.
- Hussein Mahmood. (1993). Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat, (1993). Kepimpinan sekolah: teori untuk praktis. Subang Jaya: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Ibrahim Mamat. (1998). Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran kepemimpinan. Subang Jaya: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- John, G. Jr. (1995). Strategic thinking is in planning, not the plan. Washington Business Journal, 13, 78 – 83.
- Juhary dan Ishak (1991). Prinsip dan analisa pengurusan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Juran, J. M. (1989). Juran and planning for quality. New York: The Free Press.
- Katz, D., and Kahn, R. (1966). The social psychology of organisations. New York: John Wiley and Sons.
- Kementerian pendidikan Malaysia. (1982). Laporan jawatankuasa mengkaji taraf pelajar di sekolah-sekolah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1990). Pukul latihan kurikulum bersepadu sekolah menengah: bahan sumber tambahan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kershey, C. (1992) Strategic planning. Strategic Management Journal, 2(4), 123-127.

- Killich, S. (2000). Organizational communication. Communication in Organizations, 23 (2), 212 –220.
- Knoop, R. (1981). "The leadership style of principals and teachers job satisfaction with supervision and participation in decision making". Kertas kerja dibentangkan dalam mesyuarat Canadian Association For The Study of Educational Administration. Halifax, Nova Scotia, ERIC.
- Larsen, T. J. (1987). "Identificational of instructional leadership behaviors and the impact of the implementaion on academic achievement". Disertasi Ph.D, Universiti Colorado-Boulder. ERIC.
- Lezzotte, (1979). A final report: remedy for school failure to equitable deliver basic school skills. Michigan State University.
- Liedtka, J. M. (1998). Linking strategic thinking with strategic planning. Strategy and Leadership, 26, 30–36.
- Lurenburg, F. C., and Ornstein, A. C. (1991). Educational administration: concept and practices. California: Wadsworth Publishing Company.
- Madu, C. N., and Kuei, C. H. (1991). Introducing strategic quality management. Long Range Planning, 2(7), 195-213.
- Mahoney, A. I. (1998). The big think. Association Management, 50, 31 – 37.
- Marshall, M. W. (1991). A strategic approach to managing change. Canadian Business Review, 18, 292 – 298.
- Mangieri, J. N., and Arnn, J. W., Jr. (1985). Excellent schools: the leadership function of principals. American Education, 21(3), 8-10.
- Marcoulides, A. G., Larsen, T. J and Heck, R. H. (1995). Examining the generalizability of a leadership model: issues for assessing administrator performance. International Journal of Education Management, 09, 91 – 98.
- Maslow, A. R. (1070. Motivation and personality, 2nd edition. New York: Harper and Row.
- Minstzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. United Kingdom: Prentice Hall Inc.

- Mohamad Rosly Samad, Hasnah Abdullah, dan Salhah Abdullah. (1999) Faktor lain dalam perancangan strategik di sekolah, (Eds) Zainal Abidin. (1999). Perancangan strategik di sektor pendidikan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Mohamed Sulaiman. (1998). Kepimpinan dan pengurusan strategik untuk kecemerlangan organisasi. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Muhlfelder, S. (1999). Interpersonal communication. Behavior and Information Technology, 18(5), 346 –360.
- Murgatryod, L., and Morgan, D. J. (1992). Corporate culture: the rites and rituals of corporate live. Hamonsdsworth: Penguin Books Ltd.
- Miles, M. B.(1969) Learning to work in group. New York: Teachers College Press.
- Navaro, R. A. (1986). "The art of becoming instructional leader". Kertas kerja dibentangkan dalam Mesyuarat American Educational Research Association, San Francisco, ERIC.
- Newton, J., Johson, J., and Hendry, J. (1994). Strategic thinking: leadership and the management of change. New York: John Wiley & Sons.
- Nur Faridatul M. Yousof. (1996). "Visionary management and its relationship managerial outcome". Tesis MBA. Universiti Sains Malaysia.
- Noe, Hollenback, Gerhatt, and Wright. (2000). Human reource management: gaining a competitive advantage, 3rd edition. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Omar Abdul dan Robiah Sidin. (1993). Lokus kawalan dan hubungannya dengan kuasa pengetua: satu kajian kes di Malaysia. Jurnal Pengurusan Pendidikan, 3(1), 19-29.
- Parson, T. (1960). Structure and process in modern societies. New York: The Free Press.
- Pashiardis, P. (1993). Strategic planning: the public school setting. International Journal of Education Management, 7(4), 4-9.
- Paul Kirkbride. (1993). Managing change. In Ralph Stacey (Eds.) Strategic thinking and the management of change: international perspectives on organisational dynamics. London: Kogan Page Limited.
- Pearson, G. J. (1990). Strategic thinking. New York: Prentice Hall.

- Peters, T., and Waterman, R. (1982). In search of excellence: lessons from America's best companies. New York: Harper and Row.
- Poole, M. S. and Putnam, L. I. (1997). Organizational communication in the 21st century. Management Communication Quarterly, 11(1), 127 – 139.
- Purkey, S. C., and Smith, M. S. (1985). Effective schools: a review. The Elementary School Journal, 83(4), 427-452.
- Rahimah Ahmad. (1981). "The relationship between and among leadership style, school climate, and student achievement in elementary school principal in Federal Territory of Kuala Lumpur". Tesis Ph.D. USCL. USA.
- Ray, S. (1993). The case for strategic thinking. CMA Magazine, 67(10), 93 – 100.
- Razali Mat Zin. (1993). Kepimpinan dalam pengurusan: siri pengurusan dan pentadbiran utusan. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Rhyne, L. (1986). The relationship of strategic planning to management. Strategic Management Journal, 7(10), 423 –436.
- Ringbakk, K. A. (1968). Organised corporate planning systems: an empherical studies of planning practices and experiences in American big companies. (Eds.) Zainal Abidin Mohamed. (1998). Pengurusan strategik. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Robbins, S. P. (1998). Organisational behavior: concepts, controversies and applications. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Rose, J. E., and Shetty, Y. K. (1987). Making quality: a fundamental part of strategy, perpective on management, 6th edition. Texas: Business Publication Inc.
- Rosenblum, S., Jastrzah, J., Brigham, N., and Phillips, D. (1980). The role of the principal in change: the teacher corps example. Cambridge, MA: ABT, Inc.
- Ross, J. A. (1982). The influence of the principal in curriculum decision making. Toronto: Ontario Institute For Studies Education.
- Sallis, E. (1996). Total quality management in education, 2nd edition. London: Kogan Page.
- Sayles, L. (1964). Managerial Behavior. New York: McGraw Hill Books Co.

- Sekaran, U. (2000). Research methods for business: theory and methods. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovani, T. J. (1984). Leadership and excellent in schooling. Education Leadership, 39(5), 352 – 359.
- Sharifah Akmam Syed Zakaria. (1996). "Vision and creativity and company performance". Tesis MBA. Universiti Sains Malaysia.
- Shoemaker, J., and Fraser, H. W. (1981). What principal can do: some implication from studies of effective schooling. Phi Delta Keppan, 63(3), 54-67.
- Sincich, T. (1995). Business statistic by example. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Siti Maimon Kamso Wan Rafie. (1995). Exploring wholistic leadership among senior civil servants. Journal Business Social Sciences, Kota Kinabalu.
- Stahl, M. J. (1995). Management: total quality in global environment. Cambridge, USA: Basic Blackwell Inc.
- Stodgill, R. (1974). Handbook of leadership. New York: The Free Press.
- Stoll, L., and Finh, D. (1996). Changing our school. Bristol: Open University Press.
- Tarter, C. J., Bliss, J. R., and Hoy, W. K. (1989) School characteristic and faculty trust in secondary school. Educational Administrative Quarterly, 25(3), 294 – 309.
- Terry, G. R. (1960). Principle of managemant, 3rd edition. Ilionis: Homewood.
- Thibodeaux, M. S., and Edward, F. (1996). Organizational effectiveness and comitment through strategic management. Industrial Management and Data System, 96(12), 167 – 176.
- Thulare, S. M. (1993). "Strategic planning as a part of the managerial task of a school principal". Tesis Ph.D, Universiti Pretoria. ERIC.
- Ticehurt, G. W., and Rose-Smith, A. (1998). Organizational communication. Australian Journal of Communication, 25 (2), 1 – 12.
- Tom, B. (1997) The essence of strategy. Management Review, 86, 52-58.
- Tourish, D. (1998). Communication strategies. Australian Journal of Communication, 25(2), 99 – 114.

- Tracy, J. F. (1999). Global division of labor. Journal of Communication, 23 (4), 374 – 389.
- Tuckman, B.W. (1975). Measuring educational outcomes: fundamental of testing. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Vroom, V. H and Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision maker. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wallach, S. S. (1992). The four phase of strategic managemant. Strategic Management, 2(4), 9-21.
- Wan Mohd. Zahid Wan Nordin (1993). Wawasan pendidikan: agenda pengisian. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Weber, M. (1948). Bureaucracy, (Eds) Gerth, H. H., and Mills, C. W. From Max Weber. London: Rourledge & Kegan Paul.
- Wells, P., Goh, T. N. (1996) A framework for quality assurance in teaching. Total Quality Management, 7(2), 183 – 188.
- Yin, C. C. (1991). Leadership style of principals and organisational process in secondary school. Journal of Education Administration, 29(2), 25 - 37.
- Yulk, G. (1971). Towards a behavioral theory of leadership. Organisational Behavior and Human Resource Performance, 6(4), 414 – 440.
- Zaidatul Akamaliah Lope Pihie, (1990). Pentadbiran pendidikan. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti.
- Zammuto, R. F. (1982) Assessing organizational effectiveness. New York: State University of New York Press, Albany.
- Zulkiflee Mohamed. (2000). Perbincangan personal, September.

LAMPIRAN

Tuan/puan yang dihormati,

Soal Selidik Hubungan Pemikiran Strategik Pengurus Dengan Pencapaian Organisasi Pendidikan.

Ini bukan satu ujian. Tiada jawapan yang betul ataupun salah. Soal selidik ini hanya merupakan satu set inventori untuk mendapatkan pandangan tuan/puan berhubung dengan pencapaian sekolah tempat tuan/puan bertugas.

Saya berharap tuan/puan dapat meluangkan masa meneliti soal selidik ini dan berikan reaksi yang jujur terhadap setiap item dalam soal selidik ini.

Respons yang tuan/puan berikan hanyalah berdasarkan pemerhatian tuan/puan setiap hari dan bukan berdasarkan apa yang tuan/puan inginkan.

Segala maklumat yang tuan/puan berikan adalah **RAHSIA** dan untuk tujuan akademik semata-mata.

Kerjasama tuan/puan meluangkan masa melengkapkan soal selidik ini amat dihargai dan diucapkan terima kasih.

Sekian.

(Abd.Rahman bin Haji Hashim),
No. Matrik : 81456,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
Sintok,
Kedah Darulaman.

BAHAGIAN A

Untuk setiap pernyataan di bawah, pengertian skala seperti berikut.

- 1 Sangat tidak setuju.**
- 2 Tidak setuju.**
- 3 Tidak pasti.**
- 4 Setuju.**
- 5 Sangat setuju.**

Bagi setiap pernyataan di bawah, tanda [✓] pada ruang yang tuan/puan rasakan sesuai atau mempunyai kaitan dengan perasaan tuan/puan terhadap pencapaian organisasi tempat tuan/puan bertugas. Fikirkan dengan teliti, tetapi jangan terlalu lama.

1. Pihak pengurusan menetapkan misi (wawasan) sekolah dengan jelas.	1	2	3	4	5
2. Setiap objektif yang ditetapkan menepati kehendak semua lapisan masyarakat sekolah.	1	2	3	4	5
3. Proses menentukan pencapaian objektif (prestasi) mesti ditentukan sendiri oleh pihak pentadbir.	1	2	3	4	5
4. Pencapaian akademik yang tinggi adalah disebabkan perancangan yang disusun dengan teliti.	1	2	3	4	5
5. Guru-guru digalakkan mempraktikkan kaedah pengajaran terkini dalam menentukan prestasi.	1	2	3	4	5
6. Faktor persekitaran diambil kira apabila merancang untuk menentukan kejayaan organisasi (sekolah).	1	2	3	4	5
7. Semua maklumat terkini tentang organisasi diedarkan segera kepada guru dan kakitangan.	1	2	3	4	5
8. Analisa berkaitan dengan kos diambil kira apabila pihak sekolah menetapkan sasaran untuk mencapai kejayaan.	1	2	3	4	5
9. Pentadbir akan mengadakan perjumpaan secara tergepar setiap kali keputusan peperiksaan merosot.	1	2	3	4	5

10. Kesiediaan guru melaksanakan tugas diambil kira dalam proses menetapkan misi, visi dan pencapaian pelajar.	1	2	3	4	5
11. Dorongan yang kuat daripada pihak pengurusan akan meningkatkan semangat bekerja di kalangan guru-guru dan kakitangan sekolah.	1	2	3	4	5
12. Menjadi amalan pihak pengurusan mendapatkan persetujuan guru dan kakitangan setiap kali mahu membentuk dasar baru.	1	2	3	4	5
13. Pencapaian prestasi sekolah ditentukan sendiri oleh pengurus (pengetua/ PK.1/PK.HEM/Penyelia Petang).	1	2	3	4	5
14. Proses membuat keputusan secara muafakat menjadi amalan pihak pengurusan untuk menentukan kejayaan sekolah.	1	2	3	4	5
15. Penglibatan ibu bapa dalam PIBG boleh menyumbang ke arah peningkatan prestasi dalam kurikulum dan kokurikulum.	1	2	3	4	5
16. Proses membuat keputusan yang melibatkan pelbagai tahap diamalkan untuk menentukan kesahannya.	1	2	3	4	5
17. Pengagihan tugas dilakukan secara adil dan sama rata.	1	2	3	4	5
18. Faktor penjimatan kos diambil kira setiap kali pihak pengurusan sekolah menetapkan objektif yang hendak dicapai.	1	2	3	4	5
19. Pihak pengurusan mengambil inisiatif mengumpul maklumat pengajaran dan pembelajaran daripada guru-guru dan ibu bapa.	1	2	3	4	5
20. Pelaksanaan tugas menjadi lebih berkesan apabila tugas tersebut diagihkan sama rata.	1	2	3	4	5
21. Sumber yang ada di persekitaran sering dikenal pasti dalam membuat perancangan untuk kejayaan organisasi (sekolah).	1	2	3	4	5
22. Pihak pengurusan sentiasa memastikan sumber (resos) mencukupi setiap kali membuat perancangan.	1	2	3	4	5

23. Pengurus memaksimumkan penggunaan sumber yang terhad untuk meningkatkan pencapaian sekolah.	1	2	3	4	5
24. Pihak pengurusan mengambil inisiatif mengumpul maklumat tentang kualiti perkhidmatan dan kepemimpinan.	1	2	3	4	5
25. Semua akibat yang akan timbul dikenal pasti sebelum menyusun sesuatu perancangan.	1	2	3	4	5
26. Pihak pengurusan menetapkan garis panduan khas untuk membuat penilaian terhadap prestasi organisasi (sekolah).	1	2	3	4	5
27. Prestasi organisasi sering dinilai melalui mesyuarat khas.	1	2	3	4	5
28. Memperkenalkan cara baharu dalam pengajaran dan pembelajaran menjadi amalan pihak pengurusan.	1	2	3	4	5
29. Setiap guru dilibatkan dalam proses membuat keputusan untuk menentukan kejayaan organisasi tercapai.	1	2	3	4	5
30. Program pembangunan pelajar secara menyeluruh menjadi agenda utama organisasi (sekolah) untuk melahirkan pelajar berwawasan.	1	2	3	4	5
31. Program khidmat bimbingan diberi tumpuan untuk membimbing pelajar menjadi lebih inovatif dan kreatif.	1	2	3	4	5
32. Perhubungan yang baik dengan ibu bapa, komuniti dan organisasi lain sentiasa dikekalkan oleh pihak pengurusan.	1	2	3	4	5
33. Guru digalakkan mengajar secara berkumpulan untuk memastikan peningkatan prestasi organisasi.	1	2	3	4	5
34. Kaedah menggunakan maklumat pengajaran dan pembelajaran (P&P) untuk mengkaji semula keseluruhan rancangan pembangunan organisasi sering diamalkan.	1	2	3	4	5
35. Mementingkan kualiti produktiviti perlu diberi tumpuan berbanding kuantiti.	1	2	3	4	5

36. Semua masalah yang timbul di kalangan kakitangan diselesaikan secara aman melalui perundingan.	1	2	3	4	5
37. Penggunaan budi bicara sering diamalkan bagi memanfaatkan semua kepakaran yang ada pada guru untuk meningkatkan pencapaian institusi pendidikan.	1	2	3	4	5
38. Setiap panitia digalakkan mewujudkan pasukan Q masing-masing.	1	2	3	4	5
39. Ibu bapa dan ahli komuniti yang berurusan dengan dengan sekolah dilayan dengan baik.	1	2	3	4	5
40. Memikirkan sesuatu yang baik untuk masa depan pelajar dan sekolah menjadi amalan pihak pengurusan.	1	2	3	4	5
41. Segala penat lelah guru dan kakitangan dihargai dengan mengadakan majlis tertentu setiap kali organisasi (sekolah) mencapai kecemerlangan dalam kurikulum dan kokurikulum.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN B – MAKLUMAT DIRI

Bagi setiap pernyataan dibawah, tanda [✓] pada ruang yang sepadan dan sesuai dengan tuan/puan.

1. Jantina.

Lelaki

Perempuan

2. Keturunan.

Melayu

India

Cina

Lain-lain

2. Kelulusan Akademik Tertinggi.

Sijil Pelajaran Malaysia

Ijazah Sarjana Muda

Sijil Tinggi Persekolahan

Ijazah Sarjana

Diploma

4. Kelayakan Ikhtisas.

Sijil Perguruan

Sarjana Muda Pendidikan

Diploma Pendidikan

Lain-lain.

3. Pengalaman Mengajar.

1 – 5 tahun

16 – 20 tahun

6 – 10 tahun

21 – 26 tahun

11 – 15 tahun

26 tahun ke atas

4. Tempoh Mengajar Di Sekolah Sekarang.

1 – 5 tahun

11 – 20 tahun

6 – 10 tahun

21 tahun ke atas

7. Jenis Sekolah Tempat Tuan/Puan Mengajar.

Sekolah Harian Biasa

Sekolah Kawalan

Sekolah Berasrama Penuh

Sekolah Bestari

Soal selidik tamat. Terima kasih.

Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan
Paras 2, 3 & 5, Blok J,
Pusat Bandar Damansara,
50604 Kuala Lumpur.

Permohonan Untuk Menjalankan Penyelidikan Di sekolah-Sekolah, Maktab-Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan dan Bahagian-Bahagian di-Bawah Kementerian Pendidikan.

BAHAGIAN A : Butir-Butir Diri Penyelidik (Untuk diisi oleh pemohon)

- 1) Nama Penyelidik * (Encik/Puan/Cik) : ABD. RAHMAN BIN HAJI HASHIM
- 2) No. kad pengenalan : 571122 – 08 – 6391
- 3) Alamat surat menyurat:

9-12-7 PANGSAPURI PELANGI, LINTANG MACALLUM 2 10300 PULAU PINANG.
--

- 4) Pekerjaan & Alamat Tempat Bekerja
* (Untuk mereka yang bekerja)

BAHAGIAN B : Maklumat mengenai institusi tempat anda belajar/bekerja

- 5) Nama Institusi : Universiti Utara Malaysia
- 6) Alamat Institusi : 06100 Sintok, Kedah Darulaman.
- 7) No. Telefon : 04 9241801
- 8) Fakulti/Jabatan/Tahun Pengajian : Sekolah Siswazah (Sesi 1999/2000)

BAHAGIAN C : Maklumat Mengenai Penyelidikan.

- 9) Tajuk Penyelidikan:

GAYA PEMIKIRAN STRATEGIK YANG DIAMALKAN OLEH PENGURUS DAN HUBUNGANNYA DENGAN PENCAPAIAN ORGANISASI PENDIDIKAN

10) Peringkat Penyelidikan : (Tanda X di dalam kotak yang berkenaan)

- i. Diploma
- ii. B.A/B.Sc
- iii. M.A/M.Ed/M.Sc
- iv. Ph.D
- iv. Kajian am

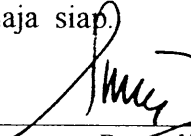
11) Tarikh menjalankan kajian rintis : Dari 20 Julai 2000 hingga 24 Julai 2000

12) Tarikh penyelidikan sebenar: Dari 2 Ogos 2000 hingga 30 Oktober 2000

13) Tarikh laporan/tesis/disertasi dijangka siap: 30 Oktober 2000

Dengan ini saya ABD. RAHMAN BIN HAJI HASHIM mengakui bahawa saya akan mematuhi segala syarat yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan. Saya memberi jaminan bahawa satu naskhah laporan/tesis/disertasi yang berkenaan akan dihantar kepada Kementerian Pendidikan melalui Ketua Jabatan / Fakulti saya sebaik sahaja siap.

Tarikh: 1 Julai 2000



Tandatangan Penyelidik

BAHAGIAN D : Untuk diisi oleh Ketua Jabatan/ Fakulti Penyelidikan

Permohonan penyelidikan ini * disokong/~~tidak disokong~~ kerana _____

Penyelidik telah membuat pengakuan bahawa satu salinan laporan/tesis/disertasi akan dihantar kepada Bahagian Perancangan & Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan apabila siap melalui Ketua Jabatan/Fakulti.

Tarikh: Julai - 22 - 2000


(Tandatangan Ketua Jabatan/Fakulti)

Nama:

Cop Rasmi:

Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid
Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia

BAHAGIAN E : Ringkasan Cadangan Penyelidikan

(Diisi oleh pemohon)

1) Objektif kajian

- (i) Mengkaji gaya perancangan strategik yang dipraktikkan oleh pengetua dalam mentadbir sesebuah sekolah.
- (ii) Mengesan jenis-jenis pengurusan strategik pengetua yang mempunyai perkaitan dengan pencapaian prestasi sekolah.
- (iii) Mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan antara gaya pemikiran strategik pengetua dengan pencapaian sekolah, dan
- (iv) Mengesan faktor-faktor lain yang menjadi penyumbang ke arah pencapaian prestasi sekolah.

2) Kepentingan kajian kepada Kementerian Pendidikan

- (i) Dapat menghuraikan kemantapan tahap amalan pemikiran strategik pengetua dalam mentadbir sesebuah sekolah.
- (ii) Dapat menjelaskan kompetensi mengurus sumber manusia dalam sistem pendidikan dari perspektif pemikiran dan pengurusan strategik.
- (iii) Dapat memaklumkan kepada pihak kementerian tentang kelemahan sesuatu pengurusan yang dipraktikkan di sekolah (sekiranya ada).

3) Tempat kajian akan dijalankan (senarai nama sekolah, maktab-maktab perguruan, Jabatan Pendidikan atau Bahagian-bahagian di bawah Kementerian Pendidikan di mana kajian akan dijalankan.)

Sekolah Menengah Kebangsaan, Daerah Timur Laut, Pulau Pinang:-

Bil Nama Sekolah

1. SMK. Abdulah Munshi, Pulau Pinang.
2. SMK. Westland, Pulau Pinang.
3. SMK. Georgetown, Pulau Pinang.
4. SMK. Tuanku Puan Habshah.
5. SMK. Haji Zainul Abidin.

4) Sampel Kajian (Nyatakan bilangan murid/ Guru Besar/ Guru/ Pensyarah/ Pegawai-pegawai yang akan dijadikan sampel dalam kajian ini. Sekiranya menggunakan pelajar-pelajar sekolah, sila nyatakan Tahun/ Tingkatan mereka belajar)

Sebanyak 100 orang guru akan menjadi sampel dalam kajian ini

5) Instrumen Kajian : -

Soal selidik dan temu bual

Bahagian F: Penilaian Cadangan Penyelidikan (Untuk kegunaan pejabat - BPPDP)

- 1) Masalah penyelidikan - Kesesuaian dengan keutamaan Kementerian Pendidikan
Sangat Sesuai Sesuai Tidak Sesuai
- 2) Kaedah penyelidikan - data yang dikumpul dan kaitannya dengan dasar kerajaan.
Tidak bercanggah Bercanggah
- 3) Sampel kajian- Kesesuaian sampel dari segi tidak mengganggu perjalanan sekolah/ Jabatan Pendidikan/ Bahagian-bahagian di Kementerian Pendidikan.
Sangat Sesuai Sesuai Tidak Sesuai
- 4) Hasil Penyelidikan - faedah penyelidikan kepada Kementerian Pendidikan
Sangat Sesuai Sesuai Tidak Sesuai

Ulasan dan Pandangan

Kelulusan Permohonan

- i. Diluluskan
- ii. Diluluskan dengan bersyarat
- iii. Tidak diluluskan

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Disediakan oleh:

(Tandatangan Pegawai Penilai)
b.p Panel Penilai Cadangan Penyelidikan
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia

Tarikh: _____



Ruj. Kami: KP(BPPDP) 13/15 (460)
Tarikh : 1 Ogos 2000.

En. Abd. Rahman bin Haji Hashim,
9-12-7 Pangsapuri Pelangi,
Lintang Macallum 2,
10300 PULAU PINANG.

Tuan,

***Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-
Maktab Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-
Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia***

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan
tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**"Gaya Pemikiran Strategik Yang Diamalkan
Pengurus dan Hubungannya Dengan Pencapaian
Organisasi Pendidikan"**

telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan apa yang terkandung di dalam
cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. **Kebenaran
bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua
Bahagian/Pengarah Pendidikan negeri yang berkenaan.** Sila
kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan kajian tuan setelah ia selesai
kelak.

Sekian untuk makluman dan tindakan ruan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. AMIR BIN MOHD SALLEH)

b.p. Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia.

sk.

Pengarah Pendidikan,
Jabatan Pendidikan Negeri P. Pinang.

Timbalan Dekan,
Sekolah Siswazah,
UUM.

9-12-7 Pangsapuri Pelangi,
Lintang Macallum 2,
10300 Pulau Pinang.

Pengarah Pendidikan,
Jabatan Pendidikan,
Bangunan Tuanku Syed Putra,
10900 Pulau Pinang.

Tarikh : 15 Ogos 2000

Tuan,

**Permohonan Menggunakan Sampel Penyelidikan
Dan Melibatkan Sekolah-Sekolah Di Pulau Pinang.**

Dengan hormatnya dimaklumkan saya adalah pelajar Universiti Utara Malaysia yang sedang mengikuti pengajian Sarjana Sains (Pengurusan) anjuran bersama Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan dan Universiti Utara Malaysia.

2. Bagi memenuhi syarat pengijazahan, setiap pelajar semester akhir diwajibkan menyiapkan kertas projek berdasarkan kepada penyelidikan lapangan.

3. Sehubungan dengan ini saya memohon kebenaran tuan untuk menggunakan sampel penyelidikan yang melibatkan sekolah-sekolah di Pulau Pinang. Butir-butir penyelidikan seperti berikut:

Tajuk Penyelidikan : **Gaya Pemikiran Strategik Yang Diamalkan Oleh
Pengurus dan Hubungannya Dengan Pencapaian
Organisasi Pendidikan.**

Tarikh Penyelidikan : **21 Ogos 2000 hingga 30 Oktober 2000.**

Sampel Penyelidikan : **Guru**

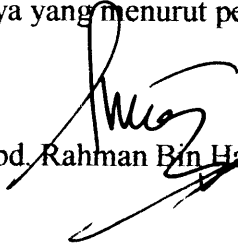
Tempat Penyelidikan : 1. SMK. Abdullah Munshi
2. SMK. Tuanku Puan Habshah
3. SMK. Georgetown
4. SMK. Haji Zainul Abidin
5. SMK. Westland.

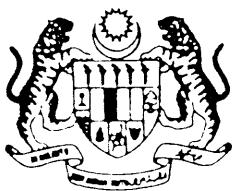
4. Bersama ini disertakan salinan surat kelulusan dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan bil. KP(BPPDP) 13/15 (460) bertarikh 1 Ogos 2000.

5. Kerjasama tuan memberi pertimbangan terhadap permohonan ini amat dihargai dan diucapkan terima kasih.

Sekian.

Saya yang menurut perintah.


(Abd. Rahman Bin Haji Hashim)



Ruj. Tuan:
Ruj. Kami: () dlm. Pen. PP.0051-2 Jld.15
Tarikh: 5 September 2000.

Encik Abd. Rahman bin Haji Hashim.
9-12-7, Pangsapuri Pelangi,
Lintang Macallum 2,
10300 PULAU PINANG.

Tuan/Puan.

Penyelidikan Pendidikan

**Permohonan Menggunakan Sampel Penyelidikan
Dan Melibatkan Sekolah-Sekolah di Pulau Pinang**

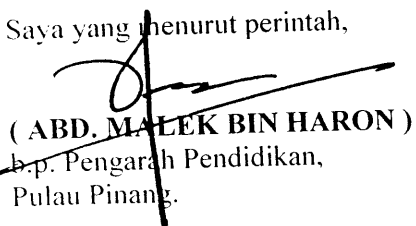
Nama Penyelidik : **Encik Abd. Rahman bin Haji Hashim**
Tarikh Penyelidikan : **6 September hingga 30 September 2000**
Tajuk Penyelidikan : **" Gaya Pemikiran Strategik Yang Diamalkan Pengurus Dan
Hubungannya Dengan Pencapaian Organisasi Pendidikan."**

Saya adalah diarah merujuk kepada permohonan tuan/puan mengenai perkara tersebut di atas.

2. Tuan/Puan adalah dimaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menggunakan sampel penyelidikan seperti yang dikemukakan ke Jabatan ini dan juga untuk melibatkan sekolah-sekolah seperti dalam senarai yang dikepikan adalah diluluskan.
3. Kelulusan ini hanya diberikan berdasarkan kepada apa yang terkandung dalam alat pengukur atau instrumen yang tuan/puan kemukakan ke Jabatan ini.
4. Untuk menentukan kerja-kerja biasa sekolah tidak terjejas, tuan/puan adalah diminta menghubungi Guru Besar/Pengetua sekolah untuk menentukan tarikh, masa dan kelas (bukan kelas peperiksaan rasmi Kerajaan) yang akan dilibatkan dalam penyelidikan tuan/puan.
5. Tuan/Puan adalah diminta menunjukkan surat kelulusan ini apabila menghubungi Guru Besar/Pengetua sekolah.
6. Tuan/Puan adalah juga diminta menghantar senaskah hasil penyelidikan tuan/puan ke Jabatan ini sebaik sahaja ianya siap.

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "

Saya yang menurut perintah,


(**ABD. MALEK BIN HARON**)
b.p. Pengarah Pendidikan,
Pulau Pinang.

...2/-

s.k.

1. Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia,
Paras 2, 3 & 5, Blok J,
Pusat Bandar Damansara,
50604 KUALA LUMPUR.

(U/P: Dr. Amir bin Mohd. Salleh)

- Surat tuan KP(BPPDP) 13/15 (460) bertarikh 1 Ogos, 2000 adalah berkaitan.

2. Pegawai Pendidikan Daerah Pulau,
Pejabat Pendidikan Daerah,
Jalan Macalister,
10400 PULAU PINANG.
3. Pengetua SMK Abdullah Munshi
4. Pengetua SMK Westland
5. Pengetua SMK Georgetown
6. Pengetua SMK Tunku Puan Habsah
7. Pengetua SMK Haji Zainul Abidin.



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/81456

22 Ogos 2000

Pengetua

SMK. Abdullah Munshi, Pulau Pinang

SMK. Westland, Pulau Pinang

SMK. Georgetown, Pulau Pinang

SMK. Tuanku Puan Habsah, Pulau Pinang

SMK. Haji Zainal Abidin, Pulau Pinang

Tuan/Puan,

MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT

Adalah disahkan bahawa Abd. Rahman bin Haji Hashim, no. matrik 81456 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

(PADMINI PILLAI)

Ketua Penolong Pendaftar

b.p. Dekan



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

Sekolah Siswazah

UUM/SS/T-13/1 Jld. 8

4 Oktober 2000

Tuan Haji Ahmad bin Khamis
Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik

Tuan

PERLANTIKAN SEBAGAI PENYELIA KERTAS PROJEK

Dengan hormatnya dimaklumkan bahawa tuan dilantik sebagai penyelia Kertas Projek untuk pelajar seperti di lampiran.

Sehubungan itu, bersama ini disertakan borang jawapan penerimaan untuk dikembalikan ke Sekolah Siswazah sebelum **15 Oktober 2000**.

Saya juga ingin memohon kerjasama tuan menghubungi kami dengan **SEGERA** sekiranya terdapat sebarang perubahan dalam tajuk Kertas Projek .

Di atas bantuan dan kerjasama tuan dalam perkara ini amatlah dihargai.

Sekian, terima kasih.

"ILMU BUDI BAKTI"

Saya yang menurut perintah,

PROF. MADYA DR. IBRAHIM ABDUL HAMID
Dekan

- s.k - Dekan
- Sekolah Bahasa dan Pemikiran Saintifik
- Pelajar
- Fail Pelajar (81471/81456)

Selia kp/teais/ah

9-12-7 Pangsapuri Pelangi,
Lintang Macallum 2,
10300 Pulau Pinang.

Pengetua,

SMK _____
Pulau Pinang.

Tarikh : 12 September 2000

Tuan,

Memohon Kebenaran Menjalankan kajian di Sekolah

Adalah saya dengan hormatnya merujuk surat dari bahagian perancangan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia bil.KP(BPPDP)13/15(460) bertarikh 1.8.2000 dan surat dari Jabatan Pendidikan Negeri Pulau Pinang, bil.Pen.PP.0051-2 Jld.15 bertarikh 5.9.2000.

2. Sukacita dimaklumkan, saya adalah pelajar tajaan Institut Aminuddin Baki yang sedang mengikuti kursus Sarjana Sains (Pengurusan) di Universiti Utara Malaysia melalui program kembar IAB/UUM.

3. Bagi memenuhi syarat pengijazahan, saya perlu menyiapkan tesis berasaskan kajian yang bertajuk;

“Gaya Pemikiran Strategik Yang Diamalkan Oleh Pengurus Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Organisasi Pendidikan”.

4. Sehubungan dengan itu saya memohon kebenaran tuan untuk menjalankan kajian di sekolah tuan yang melibatkan guru-guru sebagai sampel kajian.

5. Bersama ini disertakan salinan surat kebenaran menjalankan penyelidikan dari Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri, Pulau Pinang untuk rujukan tuan.

6. Semuga kajian ini memberi sumbangan bermakna kepada bidang pengurusan pendidikan di negara ini.

Sekian, terima kasih.

‘BERKHIDMAT UNTUK NEGARA’

Saya yang menurut perintah,


(Abd. Rahman bin Haji Hashim)