KEPIMPINAN DAN PENGUPAYAAN' "EMPOWERMENT" DALAM PENGURUSAN SEKOLAH

Projek Sarjana **ini** Diserahkan Kepada Sekolah Siswazah sebagai Memenuhi Sebahagian Daripada Keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh :

ARIFFIN BIN CHE **YAHYA**
OKTOBER 1997

@ **ARIFFIN** BIN CHE YAHYA. Hak Cipta **Terpelihara** 1997

KEBENARANMENGGUNA

Dalam menyerahkan projek sarjana ini sebagai sebahagian keperluan pengajian lepasan Ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM menggunakan projek sarjana ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada Penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada projek ini, untuk pemerolehan kewangan adalah tidak dibenarkan sama sekali tanpa kebenaran daripada saya.

Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan yang terdapat dalam kertas projek ini. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia, 060 10 Sintok, Kedah Darul Aman.

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim.

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah subhanawataala kerana dengan kehendak-Nya Rancangan Penyelidikan ini telah dapat disempumakan sebagai memenuhi syarat untuk memperolehi Ijazah Sarjana Sains Pengurusan.

Di kesempatan ini saya ingin melahirkan ucapan setinggi-tinggi terima kasih yang tidak terhingga kepada Penyelia Penyelidikan, Dr. Wan Rozaini bt. Sheikh Osman di atas keperihatinan dan kesabaran beliau membimbing, memberi idea serta membuat teguran membina sehingga kajian ini dapat disempurnakan.

Kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim Hj. Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah serta kakitangan juga dirakamkan gunungan terima kasih kerana sentiasa memberi semangat dan dorongan dalam menjayakan kajian ini.

Setinggi terima kasih juga disampaikan kepada Yang Berusaha Encik Zulkifli bin Bahari, Pengarah IAB Cawangan Utara serta Puan Norihan Hj. Azizan selaku Penyelaras Program Kembar IAB/UUM dan semua kakitangan IAB yang telah banyak membantu dari segi moral dan kewangan sehingga pengajian ini diselesaikan.

Saya juga amat terhutang budi dan merakamkan berbanyak-banyak terima kasih kepada Tuan Haji Mohd Salleh b. Mohd Hussain SK. AMN. Pengetua Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan Darul Naim yang member-i kerjasama dan bantuan yang amat berharga bagi perolehan

data-data dan maklumat ke arah mempersiapkan kajian yang mempunyai hubungan dengan sekolah pirnpinannya.

Seterusnya saya juga amat terhutang budi dan mengucapkan berbanyak-banyak terima kasih kepada para pensyarah Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia yang memberi sumbangan ilmu yang cukup bernilai sehingga membolehkan saya melakukan kajian.

Akhir sekali ucapan terima kasih teristimewa untuk isteri saya, Puan Rosmawar bt. Ab. Ghani kerana memahami masalah-masalah yang saya hadapi semasa menjalankan kajian. Untuk anak-anak kami Amirul Ashraff dan Ariff Zafran, terima kasih dan kalian semua merupakan sumber inspirasi yang paling bemilai.

Sesungguhnya, kerjasama, bantuan dan pembabitan samada secara langsung mahupun tidak langsung adalah amat dihargai dan disanjungi dan doa saya semoga semua akan diberkati dan diberikan ganjaran yang sewajamya oleh Yang Maha Esa.

Sekian.

ARIFFIN BIN CHE YAHYA

LOT 19 19, TAMAN SARI

JALAN HOSPITAL,

15200 KOTA BHARU,

KELANTAN DARUL NAIM.

ISI KANDUNGAN

TAJUK	MUKASURAT
Kebenaran Mengguna	i
Penghargaan	ii
Isi Kandungan	iv
Abstrak	vii
Abstract	viii
BAB SATU	1
1.0 Pengenalan	1
1.1 Pernyataan Kes	4
1.2 Tujuan Kajian	7
1.3 Persoalan Kajian	7
1.4 Signifikan Kajian	8
1.5 Batasan Kajian	9
BAB DUA	11
2.0 Konsep Pengupayaan (empowerment) Dan Ciri-cirinya	11
2.1 Peranan Dan Misi Pengetua	19
2.2 Pengetua Dan Hubungannya Dengan Keberkesanan Sekolah	21
2.3 Hubungan Kemanusiaan Dan Struktur Tugas	23
2.4 Perlaksanaan Konsep Pengupayaan Dan Kecemerlangan Sekolah	26
2.5 Daftar Istilah	28

BAB TIGA		31
3.0	Pendahuluan	31
3.1	Rekabentu Penyelidikan	31
3.2	Populasi Dan Persampelan Kajian	33
3.3	Tempat Kajian	33
3.4	Instrumen Kajian	34
3.5	Pengesahan Instrumen Penyelidikan	38
3.6	Kaedah Pengumpulan Dan Penganalisisan Data	39
BAB EMPAT		41
4.0	Pendahuluan	41
4.1	Dapatan	42
4.2	Hubungan Kemanusiaan (Konsep Pengupayaan) Sebagai Pegangan Utama Pengurusan Sekolah	43
4.3	Aspek Struktur Dalam Pengurusan Sekolah	45
4.4	Pemerhatian	49
4.5	Kepimpinan Berkesan Dan Hubungannya Dengan Kecemerlangan Sekolah	52
BAB LIMA		54
5.0	Pendahuluan	54
5.1	Rumusan	56
5.2	Perbincangan	57
5.3	Implikasi Kajian	63

5.4 Cadangan 64

5.5 Kesimpulan 66

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN A- Borang Soal Selidik Untuk Guru-guru
LAMPIRAN B- Borang Soal Selidik Untuk Pengetua
LAMPIRAN C- Pencapaian Sekolah Dalam Bidang Kurikulum
LAMPIRAN D- Pencapaian Sekolah Dalam Bidang Kokurikulum
LAMPIRAN E- pencapaian Sekolah Dalam Bidang Keceriaan
LAMPIRAN F- Sejarah Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan
LAMPIRAN G- Biodata Pengetua Yang Dikaji

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat perlaksanan konsep pengupayaan dalam sistem pengurusan sekolah. Pola kepimpinan pengetua Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan Darul Naim dijadikan sampel utama bagi mengenalpasti ciri-ciri pelaksanaan konsep tersebut. Kajian ini menggunakan soal selidik untuk meninjau pandangan pengetua terhadap konsep pengupayaan dalam pengurusannya. Soal selidik untuk tiga puluh orang guru termasuk penolong kanan dan guru-guru kanan juga digunakan bagi melihat persepsi mereka terhadap kepimpinan yang dikata berasaskan konsep pengupayaan. Ke dua-dua soal selidik ini berdasarkan soal selidi 'Leader Behavior Description Questionare' (LBDQ) dan 'Organizational Climate Description Queationare' (OCDC). Selain daripada itu, aspek pemerhatian dan pemeriksaan rekod juga digunakan bagi pemerolehan data atau maklumat untuk memenuhi tuntutan kajian ini. Manerusi kajian ini dua pembolehubah utama digunakan bagi menilai pelaksanaan konsep pengupayaan. Pertama aspek hubungan kemanusiaan (pimpinan demikratik dan penyertaan) yang menjadi tunjang pengupayaan dan ke duanya aspek struktur tugas yang mewakili pimpinan wira atau autokratik. Keputusan yang diperolehi memperlihatkan bahawa pola kepimpinan pengetua sekolah ini adalah berteraskan aspek pertama yang secara langsung menunjukkan bahawa konsep pengupayaan menjadi pemangkin pengurusan organisasi sekolahnya. struktur pimpinan ini pula di dapati berupaya untuk mempertingkatkan kecemerlangan sekolah tersebut. Kesimpulannya, berdasarkan dapatan dalam kajian ini adalah dicadangkan bahawa konsep pengupayaan sewajarnya dujadikan pengamalan oleh pengurus-pengurus organisasi pendidikan kerana ia menyumbangkan kepada pencapaian tahap kecemerlangan sekolah. Namun disyorkan juga bahawa sebelum perlaksanaannya beberapa perkara harus diberi pertimbangan oleh pengetua supaya ia dapat dijadikan landasan terbaik ke arah pembinaan anjakan paradigma oleh seluruh warga pendidikan bagi mencapai motto kecmerlangan.

ABSTRACT

This research is aimed at observing the implementation of resource concept (konsep pengupayaan) in the school management system. Leadership polar of the chief of Sekolah Menengah Hamzah, Machang, Kelantan Darul Naim is adopted as the main sample to ascertain the characteristic of the implementation of above concept. This research utilizes the questionnaires of the thirty (30) teachers including chief assistant and chief teachers are also used to view their perspectives on leadership based on the resource concept. this two questionnaires are based on Leader Behaviour Description Questionnaires (LBDQ) and Organizational Climate Description Questionnaires (OCDQ). Apart from that, record examination and observation are also used to acquire data or information to fulfill the demands of this research. Two main variable are used to assess the implementation of resource concept through out this research. First aspect is the human relations (participative and democratic leadership) which is the main basis of resource. secondly, aspect of the job structure which represents management hero or autocratic. The result obtained reflect that the management polar of the school chief is centered directly on the first aspect. This shows that resource concept has supported the organizational management of his school. This leadership structure is found to be capable of enhancing the illustrious performance of the school concerned. Briefly, based on the outcomes of this research, it is suggested that resources concept should be appropriately adopted by all educational organizations' managers, for it contributes toward the achievement of illustrious performance level of the school. Hoe ever, it is advised that before its implementation several factors have to be considered by the chief. This is to ensure that the best platform for padigm shift by all the educationists is set for achieving the motto of illustrious performance.

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)

ARIFFIN BIN CHE YAHYA

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)

KFPIMPINAN DAN PENGUPAYAAN "EMPOWERMENT" DALAM PENGURUSAN

SEKOLAH

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appeals 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).

Mama Penyelia
(Name of Supervisor): Dr. Wan Rozaini bt. Sheikh Osman

Tandatangan
(Signature) : Rozaini

Tarikh
(Date) : 18/4/98

BAB SATU

KEPIMPINAN DAN PENGUPAYAAN "EMPOWERMENT" DALAM PENGURUSAN SEKOLAE.

1.0: Pengenalan

Memartabatkan sistem pendidikan negara ke arah bertaraf dunia merupakan agenda utama pihak berkuasa khususnya Kementerian Pendidikan bagi pengisian kualiti menghasilkan generasi yang akan datang. Bertolak daripada premis yang sedemikian rupalah, organisasi-organisasi pendidikan digerakpantaskan supaya mempunyai anjakan pembinaan dan periaksanaan aktiviti yang menuju ke matlamat tersebut. Mengikut kata Dr. Mahathir (1991) "Sistem pendidikan negara seharusnya mempunyai piawaian dan matlamat yang baru supaya ia menjadi wahana utama bagi menjayakan matlamat negara maju pada tahun 2020". Dalam hal ini juga, kita dapati Lewis (1983) menjelaskan bahawa usaha-usaha sewajarnya dilakukan ke arah peningkatan kualiti terbaik untuk peningkatan keseluruhan kualiti negara.

Sehubungan dengan ini, organisasi-organisasi pendidikan harus mempunyai pendekatan yang tertentu supaya moto kecemerlangan pendidikan negara akan mencapai sasaran yang diharapkan. Walau pun sudah dimaklumi bahawa terdapat banyak faktor

The contents of the thesis is for internal user only

BIBLIOGRAFI

Abdul Shukor Abdullah, 199 1. **Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori.** Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Al-Ramaiah, 1992. **Kepimpinan Pendidikan, Cabaran Masa Kini**. Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn. Bhd.

Ahmad Atory Hussain, 199 1. **Pengurusan Organisasi**. Kuala Lumpur Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

Blumberg, A dan Greenfield, W, 1980. **The Effective Principal Perspectives on School Leadership.** Boston : Allyn dan Bacon.

Bakthiar Mansor, 1994. **Budava 'Empowerment' Dalam Pengurusan Pendidikan.** Prosiding Seminar National ke empat pengurusan pendidikan (NOV 94) Tnstitut Aminuddin Baki, Genting Highland.

Bottery, Mike, 1992. **The Ethics of Educational Management**. London : Education Management Series, John Sayer, Cassel Educational Ltd. Brookeover, W.B dan Lezott, L, 1979. Changes In School Characteristics Coincident With Changes in student Achivement. East Lansing Michigan.

Bush, Tony, 1986. **Theories of Educational Management**. London : Harper Education Series, Harper and row Publishers.

Cuban, L, 1988. **The Managerial Imperative and the practice of Leadership in School.** New York : State University of New York Press.

Davis, Gray A, dan Thomos, Margaret A, 1989. **Effective Schools and Effective Teachers.** Boston : Allyn and Bacon.

Drucker, Peter F, 1984. **Eksekutif yang Berkesan.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Duke, D.L, 1987. **School Leadership and Instructional Improvement**. New York : Random House.

Evers, Collin W, and Lakomski, Gabriele, 1991. **Knowing Educational Administration.** England : Pergamon Press.

Faerman, S. R, Quinn, R.E dan Thompson, M.P 1987. " **Bridging Management Practice and Theorv:** New York State's Public Service Trainning Program." Public administration Review.

Fiedler, F.E, 1968. Personality and Situational Determinants of Leadership Effectiveness. Dalam D. Cartwright dan A. Zander (Eds) **Group Dynamics : Research and Theory** New York : Harper and Row.

Gaynor, AK. 1974. " Preparing the Organization for Effective Response. Dalam J.S Culbertson, **Objective For School Principles : Concept and Instrument.** Berkeley California : MC Cutchan Publishing Corporation.

Good, Johd 1, 1979. **A Place Called School:** New York : MC Graw Hill. Hall, Valerie, Mackay, Hugh and Moran, Collin, 1986. **Headteachers at Work :** Milton Keynes, Philadelphia : Open University Press.

Herman, J, J dan Herman, J.L., 1994. **Making Leaders Happen : Practical Planning For School Leaders.** Thousand Oaks : Cot-win Press, INC.

Hodgkinson, C, 1993 **: Pendidikan dan Masyarakat** : Antara Dasar, Reformasi dan Wawasan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hussein Mahmod, 1993. **Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hoy, W.K and Miskel, C.G, **1991.** **Education Administration : Theory, Research and Practice.** New York Random House.

Ibrahim Mamat, 1993. **Kepimpinan Sekolah :Teori dan Praktis.** Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

Juhary Haji Ali, **1992.** **Prinsip dan Amalan Pengurusan**. Kuala Lumpur : dewan Bahasa dan Pustaka.

Kamarudin Hj. Hussain, **1994.** **Dinamika Sekolah dan Bilik Darjah.** Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

Katz, D dan Kahn, R.C, 1978 (2nd. Ed.). **The Social Psycology of Organization**. John Willy and Sons, Inc.

Keith, S dan Girling R.H, 1991. **Education, Management and Participation : New Directions in Educational Administration.** Boston : Ally and Bacon.

Kimbrough R.B, Burkett C.W, 1990. **The Principalship : Concept and Practices.** Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey.

Lawley, Peter, 1988, **Deputv Headship,** United Kingdom, London : Terbitan Longman Group. Leithwood, K.K dan Montogomy, D.J. 1996. improving Principal Effectiveness : The Principal Profile : toronto, OISE Press.

Lipham, J. M Rankin, R.E dan Hoeh, J. A, Jr, 1985. **The Principalship : Concept, Competencies and Cases.** New York : Longman.

Mahathir Mohamed, 1991. A fully develop country by year 2020. **News Strait Times.** 26. February 1991.

Mcperson R. B, dan Crowson, R. L, 1987. **Source of Constrain and opportunities for discrestion in principals.** Berkerly, California : MC Cutchan Publishing.

MC Gregor, D, 1960. **The Human Side of enterprise.** New York : MC Graw. Hill.

Mortimore, P. **1995. 'Key Characteristics of Effective School'.** Kertas kerja yang dibentangkan di seminar sekolah-sekolah Berkesan anjuran Kementerian Malaysia pada Julai 13 - 14, 1995 di Institut Aminudin Baki, Kuala Lumpur

Mok Soon Sang, **1988. Pendidikan di Malavsia.** Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

Naisbitt, J. Et al, **1990. Megatrend 2000 : Ten New Directions for The 1990's. New** York : Avon Books.

Nicholls, S Howard, Et al, **1975. Creative Teaching;.** London : George Allen, Union Ltd.

Nik Aziz Nik Pa, **1994. Penghayatan Wawasan Pembanguna Negara**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Nor Azmi Ibrahim, **1994. Profesionalisme dan Peneupavaan Dalam Perguruan**, Jumal Guru 16 Mei 1994.

Parkinson C, Northcote and Rustomiji M. K, **1992. Excellence in Management,** Kuala Lumpur : Federal Publication.

Robbins, S.P, 1984. **Management : Concept and Practice.** Inc Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Ross W. **1990. Teacher Empowerment and the Idealogv of Profesionalisme :** Kertas kerja di New York State Council for Social Studies annual Convention, April 1990.

Rossow L. F, **1990. The principalship : Dimensions in Instructional Leadership :** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Sergiovanni T. J, **1984. The principalship : A Reflective Practice Perspective.** Boston : Allyn and Bacon.

Shulman, L. S, **1987. "Knowledge and Teaching : Foundation of the New Reform"** Harvard Education review, vol 57, no 1 Feb 1987.

Stoner, J & Wankel, C. 1986 **Management,** edisi ke tiga ,Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Sufean Hussin, 1993. **Pendidikan di Malaysia : Seiarah, Sistem dan Falsafah.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Syed Idrus bin Syed Ahmad, 1993. Mewujudkan Iklim Pentadbiran yang Sesuai, dalam **Jurnal Pendidikan,** Jilid 37, Keluaran 79. Terbitan jemaah Nazir Sekolah Persekutuan, Kementerian Pendidikan Malaysia.

Ubben, G.C. dan Hughes, L.W. 1992. The Principal **: Creative leadership foe Effective School.** Boston : Allyn and Bacon.

Vroom, V.H. and Yetton, 1973**. Leadership and Decision Making.** Pittburgh, University of Pensylvania Press.

Wan Mohd Zahid Mohd Nordin, 1993. **Wawasan Pendidikan, Agenda Pengisian**. Kuala Lumpur : Nurin Enterprise.

Weber, **G.** 1971**. Inner Citv Children Can Be Taught to Read : Four Sucessful Schools.** Washington, D.C : Council For Basic Education.

Zaidatol Akmaliah, 1990. **Pentadbiran Pendidikan.** Kuala Lumpur ; Fajar Bakti Sdn. Bhd.