

Model Rangka Kepimpinan Pengetua dalam Pengurusan Kokurikulum di Sekolah

Noor Habibah Kaderan
mashbib@yahoo.com
Ipg Kampus Pendidikan Islam, Bangi

Abstrak

Kokurikulum adalah komponen pembelajaran yang penting dalam usaha untuk membantu perkembangan seseorang murid dengan sepenuhnya dari segi jasmani, rohani, mental, emosi dan mempertingkatkan nilai murni mereka. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneliti dan menghuraikan penggunaan Rangka Kepimpinan Pengetua dalam pengurusan kokurikulum di sekolah. Kajian ini dijalankan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan kajian kes atau pelbagai kes (*multiple case*) dan kajian pelbagai tempat (*multisite study*) yang melibatkan tiga buah sekolah cemerlang kokurikulum di Malaysia. Sebanyak 15 subjek kajian telah dipilih yang terdiri daripada pengetua, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, guru, murid dan ibu bapa. Pengumpulan data adalah melalui kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen dengan menggunakan Jadual Matriks Senarai Semak serta perisian Nvivo version 8.0.161 keluaran QSR International. Dapatan kajian menunjukkan pengetua telah mengaplikasi dengan baik Rangka Kepimpinan yang meliputi elemen rangka kepimpinan sumber manusia, struktural, simbolik dan politik dalam pengurusannya. Kajian juga telah membuktikan bahawa gabungan teori pengurusan dan rangka kepimpinan mampu menghasilkan pengurusan kokurikulum yang mantap di sekolah kes kerana kedua-duanya mempunyai ciri-ciri persamaan. Kesimpulannya, peranan pengetua yang mantap dan menyeluruh dalam pengurusan kokurikulum adalah penentu kepada kejayaan kegiatan ini di sekolah.

Kata Kunci : Kokurikulum, rangka kepimpinan, pengetua, murid, guru.

Abstract

Co-curriculum is an essential component of learning to help the development of a student completely in physical, spiritual, mental, and emotional and to enhance their pure values. This study aims to examine and describe the use of the Leadership Framework in co-curriculum management in schools. The study was conducted qualitatively using multiple case studies and a multisite study involving three co-curricular excellent schools in Malaysia. A total of 15 subjects were selected consisting of principals, Co-curriculum Senior Assistant Teachers, teachers, pupils and parents. Data collection is through interview, observation and document analysis using Checklist Matrix Table as well as QSR International's Nvivo version 8.0.161 software. The findings show that principals have applied the Leadership Framework which includes elements of human resource, structural, symbolic and political leadership in management. Studies have also proven that the combination of management theory and leadership framework can produce robust co-curricular management in case schools as both have similar characteristics. In conclusion, the role of a strong and comprehensive headmistress in co-curricular management is the determinant of the success of this activity in school.

Keywords: Co - curriculum, leadership framework, principals, students, teachers.

Pengetua mempunyai peranan yang sangat penting dalam menyumbang kepada kecemerlangan kokurikulum di sekolah (Bahagian Naziran Kementerian Pelajaran Malaysia, 2018). Menurutnnya, peranan pengetua dalam pengurusan kokurikulum perlu melalui empat proses iaitu merancang, mengelola, memimpin dan mengawal. Amalan-amalan pengetua ini adalah selari dengan Buku Panduan Pengurusan Kokurikulum Sekolah Menengah (2009) iaitu pengurusan

kokurikulum di sekolah mesti melalui empat proses tersebut. Berdasarkan kepada kepentingan kokurikulum, ternyata kegiatan ini mempunyai peranan dan pengaruh secara langsung atau tidak langsung dalam pembentukan diri dan personaliti murid.

Tujuan kajian ini adalah untuk meneliti dan menghuraikan untuk meneliti dan menghuraikan penggunaan Rangka Kepimpinan Pengetua dalam pengurusan kokurikulum di sekolah. Kajian ini akan meneliti proses pengurusan kokurikulum dari elemen rangka kepimpinan iaitu sumber manusia, struktural, simbolik dan politik dalam pengurusan kokurikulum. Pengkaji menganggap kajian ini penting kerana penyelidikan terhadap penggunaan Rangka Kepimpinan Pengetua dalam pengurusan kokurikulum di sekolah masih terhad dan merupakan kajian baharu. Kajian ini boleh dijadikan panduan kepada pengetua untuk diaplikasi dalam proses pengurusan kokurikulum kerana menghuraikan penggunaan rangka kepimpinan dalam pengurusan kokurikulum.

Pernyataan Masalah

Bahagian Naziran KPM (2018) yang mengkaji pelaksanaan kokurikulum mendapati kegiatan ini kurang mendapat sokongan daripada murid dan guru berpunca daripada kelemahan pengetua dalam mengurus sumber manusia di sekolah. Dapatan ini telah disokong oleh hasil tinjauan oleh Bahagian Kokurikulum dan Kesenian (BKK), KPM (2016) yang mendapati kegiatan ini tidak dilaksanakan sepenuhnya oleh pengetua dan para murid juga tidak berminat untuk menyertai aktiviti yang dijalankan. Mohd Nor (2013) menyatakan pendidikan seimbang seharusnya menekankan kepada kedua-dua aspek kurikulum dan kokurikulum. Beliau menyatakan bahawa kepimpinan pengetua dilihat sebagai faktor kepada kejayaan atau sebaliknya mendatangkan pelbagai masalah dalam pengurusan kokurikulum. Sebaliknya menurut beliau, kepimpinan pengetua masih gagal mempengaruhi sepenuhnya penglibatan murid dan guru dalam pelaksanaan kegiatan kokurikulum di sekolah.

Masalah dalam pengurusan kokurikulum juga telah dinyatakan oleh Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan (MPKK, 2015), bahawa pengurusan kokurikulum masih tidak dapat dijalankan dengan teratur dan sistematik di sekolah. Pengetua masih gagal dalam membuat perancangan pembangunan yang teratur menyebabkan kegiatan ini kurang mendapat kerjasama dari guru-guru. Pengetua juga gagal untuk melaksanakan dasar penglibatan murid dan hanya mampu memberikan perhatian kepada yang berbakat sahaja. Indikator kegagalan dalam pengurusan kokurikulum disebabkan oleh kelemahan pengetua dalam mengurus tiga komponen utama di sekolah iaitu manusia, fizikal dan kewangan. Senario ini tidak sepatutnya berlaku kerana kajian oleh Mohd Nor (2013) jelas menunjukkan bahawa wujud korelasi yang tinggi antara peranan pengetua sebagai pengurus kokurikulum dengan tahap penglibatan murid dalam aktiviti yang dijalankan. Menurut beliau, sekiranya peranan pengetua sebagai pengurus kokurikulum pada tahap yang tinggi, maka penglibatan murid dalam kegiatan ini juga akan meningkat. Kajian ini akan meneliti proses pengurusan kokurikulum dari elemen rangka kepimpinan iaitu sumber manusia, struktural, simbolik dan politik dalam pengurusan kokurikulum.

Objektif Kajian

Objektif yang ingin dicapai oleh penyelidik melalui kajian ini adalah untuk meneliti proses pengurusan kokurikulum dari elemen rangka kepimpinan sumber manusia, struktural, simbolik dan politik

Soalan Kajian

Persoalan kajian ini adalah bagaimanakah pengetua sekolah memimpin kegiatan kokurikulum dari aspek rangka kepimpinan sumber manusia, struktural, simbolik dan politik ?

Kerangka Teoritikal Kajian

Kerangka teoritikal kajian ini adalah berasaskan sepenuhnya teori Rangka Kepimpinan oleh Bolman dan Deal (1991). Kerangka teoritikal kajian ini akan menggunakan Model Rangka Kepimpinan oleh Bolman and Deal (1991). Dalam kajian ini, Model Bolman dan Deal (1991) digunakan dalam menganalisis kepemimpinan pengetua. Secara umum, Bolman dan Deal (1991) membina empat gaya atau rangka kepimpinan sebagai panduan kepada penganalisisan kepemimpinan organisasi. Rasional penggunaan teori ini adalah berasaskan kepada kesesuaian ciri-ciri yang terkandung dalam rangka kepimpinan ini dalam membantu pengetua mengurus kokurikulum di sekolah. Selain itu, model ini juga bersesuaian untuk mengkaji tingkah laku seseorang pemimpin iaitu kebolehan pengetua dalam menggunakan stail kepimpinan yang pelbagai merupakan penyumbang kepada iklim sekolah yang berkesan.

Tinjauan Literatur

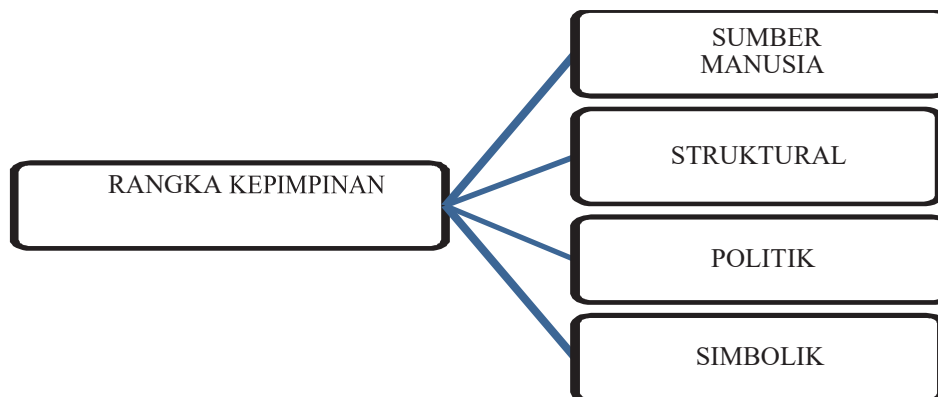
Model Rangka Kepimpinan telah diperkenalkan oleh Profesor Lee Bolman dan Profesor Terence Deal pada tahun 1991 dan kemaskini semula pada tahun 2003. Melalui buku mereka *Reframing Organizations* dan *Path to School Leadership*, Bolman dan Deal (1997) mengemukakan Model Empat Rangka Perspektif pemikiran dan teori atau *Four Frames Leadership Model* (1991; 2003). Empat Rangka Perspektif pemikiran dan teori yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991) adalah berlandaskan dua andaian utama iaitu organisasi yang kompleks masa kini memerlukan pemimpin mengamalkan lebih daripada dua gelagat perspektif pemikiran. Selain itu, teori ini bertujuan untuk memahami organisasi di samping mengamalkan stail perpektif pemikiran dan teori yang sesuai berlandaskan situasi. Selain itu, pemikiran dan teori yang pelbagai juga menyumbang kepada keberkesanan perspektif pemikiran dan teori berbanding amalan satu atau dua stail kepimpinan yang dianggap kurang dinamik, tidak relevan serta menghadkan perkembangan organisasi.

Melalui modelnya, Bolman dan Deal (1991) mengandaikan bahawa tingkah laku perspektif pemikiran dan teori dapat dikelompokkan kepada empat rangka yang merujuk sebagai perspektif pemikiran dan teori politik, sumber manusia, simbolik dan struktural. Secara asasnya, setiap rangka perspektif pemikiran dan teori adalah gabungan daripada empat teori pengurusan utama. Perspektif Pemikiran dan Teori Stuktural adalah refleksi daripada Teori Pengurusan Klasik. Manakala, Perspektif Pemikiran dan Teori Sumber Manusia adalah lebih mirip kepada Teori Keperluan Manusia oleh Maslow (1957) dan Herzberg (1964). Rangka Perspektif Pemikiran dan Teori Politik pula diasaskan kepada perspektif politik, manakala Perspektif Pemikiran dan Teori Simbolik pula berasal daripada teori sosio budaya. Bolman dan Deal (1991) percaya bahawa pemimpin akan menggunakan perspektif pemikiran dan teori sama ada struktural, sumber manusia, politik atau simbolik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah organisasi.

Empat Rangka Kepimpinan yang dikemukakan oleh Bolman dan Deal (1991) adalah terdiri daripada Rangka Kepimpinan Struktur, Rangka Kepimpinan Sumber Manusia, Rangka Kepimpinan Politik dan Rangka Kepimpinan Simbolik. Rangka-rangka kepimpinan ini mempunyai kesinambungan yang sangat baik dan sangat sesuai dijadikan asas panduan oleh pengetua dalam mengurus kokurikulum di sekolah (Rajah 1.1).

Rajah 1.

Model Rangka Kepimpinan oleh Bolman dan Deal 1991



Menurut Bolman dan Deal (1991), pemimpin di sekolah yang mampu mempelbagaikan rangka kepimpinan dan fleksibel dalam segala tingkah laku akan menghasilkan pengurusan yang cemerlang. Oleh itu, justifikasi teori ini digunakan dalam kajian adalah untuk melihat keberkesanan kepimpinan pengetua berdasarkan kepada kemampuan mereka untuk mengubah tingkah laku dan mengurus sekolah dalam pelbagai konteks dan situasi. Teori ini sangat sesuai digunakan dalam mengurus kegiatan kokurikulum kerana pengurusan yang terbaik adalah memerlukan pemimpin yang mampu menggunakan pelbagai rangka kepimpinan dalam pentadbirannya. Perincian rangka kepimpinan oleh Bolman dan Deal (1991) ini sangat sesuai diaplikasi oleh pengetua yang terdiri daripada rangka kepimpinan struktural, sumber manusia, simbolik dan politik.

Kesimpulannya, penggunaan empat rangka kepimpinan ini akan dapat membantu pengetua dalam menghasilkan pengurusan kokurikulum yang sistematik di sekolah. Empat rangka kepimpinan ini berupaya membantu pengetua dalam mengurus komponen manusia, fizikal dan kewangan. Secara amnya, empat rangka kepimpinan ini sudah mencukupi untuk digunakan oleh pengetua dalam memimpin sesebuah organisasi sekolah. Secara khususnya, penggunaan empat rangka kepimpinan ini juga boleh membantu pengetua untuk menghasilkan pengurusan sekolah yang cemerlang dalam kokurikulum.

Metodologi

Kajian ini dijalankan secara kualitatif dengan menggunakan pendekatan kajian kes atau pelbagai kes (multiple case) dan kajian pelbagai tempat (multisite studies). Kajian kes yang dijalankan oleh penyelidik adalah tentang peranan pengetua dalam proses pengurusan kokurikulum terhadap komponen manusia, fizikal dan kewangan di tiga buah sekolah. Kajian pelbagai kes dijalankan bertujuan untuk meneliti proses pengurusan di tiga buah sekolah yang berbeza untuk mendapatkan stail kepimpinan yang pelbagai. Selain itu, dengan pelbagai tempat yang dipilih akan mewujudkan kolaborasi antara ketiga-tiga buah sekolah dan kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Kajian ini akan meneliti dan menghuraikan peranan pengetua dalam proses pengurusan kokurikulum yang meliputi elemen merancang, mengelola, memimpin dan mengawal terhadap komponen manusia (pengetua, Guru Penolong Kanan Kokurikulum (GPKK), guru, murid dan ibu bapa), fizikal (kemudahan asas dan peralatan) dan kewangan. Kajian kualitatif ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan penjelasan terperinci gambaran sebenar proses pengetua mengurus dan mentadbir kegiatan kokurikulum di sekolah. Kaedah kualitatif dengan menggunakan pendekatan kajian kes ini akan menggabungkan teknik pemerhatian, temu bual dan analisis dokumen bagi memperoleh data mengenai pengurusan

kokurikulum. Pendekatan ini amat sesuai kerana pengkaji berpeluang menerima dan menggambarkan peranan pengetua dalam pengurusan serta masalah-masalah yang mereka hadapi dalam konteks yang sebenar.

Dapatan dan Perbincangan

- *“Setiap guru ada juga diberi latihan dalam kokurikulum dan kita juga adakan LDP (latihan dalam perkhidmatan) bagi pengurusan kokurikulum.” P1S1/RK/sm*
- *“ Mana-mana cikgu yang baharu atau yang tidak berkemahiran akan dihantar berkursus. Saya tengok, pengetua selalu melihat kepada kepentingan kursus ini.” G2S2/RK/*
- *“Bonda pengetua sangat prihatin dalam hal ini. Beliau pasti akan memberikan penghargaan kepada kami sekiranya kami berjaya dalam apa-apa pertandingan sama ada peringkat sekolah atau pun di luar sekolah.” PL1S1/RK/sm*
- *“Bila akhir tahun nanti, pasti pengetua tidak lupa untuk memberikan sedikit penghargaan. Kadang-kadang kami berasa malu juga, tapi kami sudah buat yang terbaik. Saya lihat, pengetua juga amat ramah mesra dengan guru- guru. Pengetua selalu bertanya masalah-masalah yang dihadapi oleh guru semasa di kem.” PL2S2/RK/sm*

Rangka kepimpinan struktural telah diimplementasikan dengan baik di sekolah kes. Dapatan kajian menunjukkan pengetua di S1, S2 dan S3 telah berjaya menggunakan rangka kepimpinan ini dalam pengurusan kokurikulum. Rangka kepimpinan struktural digunakan oleh pengetua semasa mengurus dengan mengikut prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan. Selain itu, menurut GPKK S1 dan S2, segala aktiviti yang dijalankan adalah berdasarkan kepada perancangan dan takwim yang telah disediakan.

“Selain empowerment, beliau sendiri akan membuat pemantauan kerana beliau sentiasa berada di sekolah dan pulang agak lewat sekitar jam 6 dan kadang-kadang waktu malam. Jadi, segala kegiatan kokurikulum dapat beliau pantau bersama.”GPKK1S1/ RK/ sr

“Sumbangan dari PIBG pun banyak juga, kena buat aktiviti kemudian buat kertas kerja, insyaallah PIBG akan sokong. Kegiatan kokurikulum kalau tiada sumbangan, susah hendak bergerak aktif sebab semua perlukan duit. Tiada duit, apa pun tidak boleh dilaksanakan.”G2S2/ RK/ sr

“Apa pun yang paling penting di sini adalah perancangan. Jika kita tidak mempunyai perancangan, segala kerja kita tidak akan terurus. Jadi perancangan yang mantap membawa kepada kerja yang selaras dan baik hasilnya.” GPKK1S1/ RK/ sr

“Untuk perancangan kokurikulum, biasanya untuk tahun depan 2010, kami sudah mula merancang tahun ini untuk tahun depan. Semua guru penasihat telah dimaklumkan bahawa mereka perlu menghantar satu jadual perancangan untuk tahun 2010.”G2S2/ RK/ sr

Pengetua telah mengimplementasi rangka kepimpinan simbolik dalam mengurus kokurikulum di sekolah kes. Kajian mendapati kepimpinan pengetua yang cemerlang terbukti apabila beliau berjaya menjadi idola atau role model kepada warga sekolah. Temu bual di S1 menunjukkan pengetua mempunyai aura yang sangat hebat dan menjadi kebanggaan warga sekolah. Sikap kepimpinan yang ada dalam diri pengetua menjadi antara faktor kejayaan beliau dalam mengurus komponen manusia dengan baik. Begitu juga dengan pengetua di S3 yang dapat menjadikan dirinya disegani oleh warga sekolah. Kepimpinan pengetua ini telah memberikan simbol-simbol dalam memberikan watak kepada sekolah tersebut.

“Inilah aura yang ada pada pengetua di sekolah ini iaitu beliau mampu menghayati dan menjadikan dirinya sebahagian daripada warga sekolah ini yang tidak menunjukkan jurang

yang begitu jauh dengan orang-orang pimpinan di bawahnya. Kepimpinan pengetua yang tidak membesarkan diri dengan jawatannya sebagai pengetua mampu membawa kebaikan kepada sekolah.” GPKK1S1/RK/sb

“Saya bagi contoh macam pelawat-pelawat yang datang untuk penanda aras, untuk melihat guru cemerlang mengajar di sekolah, ada sekali pengetua memakai uniform KRS. Pengetua akan mengadakan pertunjukan karate dan beliau sendiri memecahkan or chop the wood. Then guests yang datang pun disuruh mencuba juga.

Jadi banyaklah idea beliau yang kadang-kadang kita tidak terfikir.” G3S3/RK/sb

“Kokurikulum juga banyak membantu guru-guru terutama murid dalam membangun sahsiah mereka.” PG1S1/RK/sb

“Fungsi kokurikulum ini sangat penting iaitu untuk mengimbangi kurikulum. Saya memang berpegang kepada kecerdikan emosi. Bila cerdik emosi, intelek akan datang. Dalam kokurikulum mereka belajar kerja berpasukan, formasi, bertukar-tukar fikiran dan sebagainya.” P3S3/RK/sb

Rangka kepimpinan politik telah diimplementasikan oleh pengetua di S1, S2 dan S3 dengan berkesan. Temu bual di S1 menunjukkan pengetua mampu membuat hubungan dengan komuniti setempat dan individu yang berpengaruh untuk membantu dalam pengelolaan kokurikulum. Hubungan yang baik ini banyak memberikan manfaat kepada pihak sekolah. Banyak sumbangan diperoleh terutamanya dari aspek kewangan untuk membiayai kegiatan kokurikulum.

“Pengetua memang hebat dalam membuat hubungan dengan alumni malah dengan NGO lain. Hubungan akrab yang terjalin sebenarnya satu bonus, dan mereka akan saling bantu membantu.” PG1S1/RK/pk

“Ada parent pulak hendak menyumbang, hendak tanggung kos untuk sediakan stor untuk lelaki dan stor untuk perempuan maka kami namakan Balai Kadet Polis” G2S2/RK/pk

“Saya dapati Yang Dipertua PIBG Tuan Hj Razali sangat komited pada sekolah. Dia yang tolong uruskan kertas kerja dan mencari dana dari luar.” PG1S1/RK/pk

“Ini merupakan satu keistimewaan sekolah ini dan telah menjadi budaya sekolah. Walaupun mereka sudah tamat pengajian sampai form 5 or form 6, kebanyakan mereka akan kembali ke sekolah untuk menjadi jurulatih atau pun kita gunakan sebagai Jurulatih Utama atau Fasilitator” GPKK2S2/RK/pk

Pengetua telah mengaplikasi Rangka Kepimpinan Pengetua yang meliputi Sumber Manusia, Struktural, Politik dan Simbolik dalam pengurusan kokurikulum di S1-S3. Beliau telah mengesahkan bahawa Teori Rangka Kepimpinan yang telah diasaskan oleh Bolman dan Deal (1991), adalah sesuai dan boleh digunakan dalam mengurus kokurikulum. Teori ini mempunyai persamaan ciri-ciri dengan teori pengurusan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995). Sekiranya kedua-dua teori ini di gabungkan ia akan mewujudkan satu panduan pengurusan yang lengkap dan sistematik di sekolah. Rangka Kepimpinan Sumber Manusia dilihat banyak digunakan oleh pengetua di S1-S3 kerana proses ini melibatkan warga sekolah dan paling utama adalah guru dan murid. Perkara ini telah dijelaskan oleh Bolman dan Deal (1960) iaitu penggunaan Rangka Kepimpinan Sumber Manusia oleh pengetua sangat praktikal di sekolah.

Kepimpinan pengetua yang cemerlang perlu membuat keputusan secara kolektif, mudah didekati, mudah untuk berbincang, mempunyai hubungan interpersonal yang rapat dengan guru dan murid. Beliau juga perlu sentiasa bersikap terbuka, positif, memberikan motivasi kepada guru dan murid serta membimbing mereka dalam pengajaran. Pengetua sebagai watak utama di sekolah sentiasa memberikan dorongan dan menjaga kebajikan guru dan murid. Beliau juga telah memberikan penghargaan dan pengiktirafan sebagai agenda penting dalam usaha untuk menghargai penat lelah guru dalam mengelola kokurikulum (Rajah 1.2). Pengetua juga mempunyai sikap dedikasi dan kepimpinan yang tinggi serta mudah didekati. Beliau sering memberikan motivasi kepada guru dan murid dan situasi ini telah mewujudkan keikhlasan bekerja kepada warga sekolah.

Pengurusan pengetua sangat sistematik dan terancang mengikut prosedur dan peraturan di S1, S2 dan S3. Ini menunjukkan Rangka Kepimpinan Struktur diimplementasikan dengan baik di S1-S3. Pernyataan ini adalah bersamaan dengan Bolman dan Deal (1960) iaitu Rangka Kepimpinan Struktur berupaya untuk membantu pengetua dalam mengurus kerana setiap perancangan kokurikulum dijalankan dengan sistematik dan terdapat penjelasan serta perincian bagi setiap aktiviti yang dijalankan di sekolah. Beliau juga menyarankan agar pengetua mengelola setiap aktiviti dengan teratur dan peranannya sebagai pemimpin sangat diutamakan.

Selain itu, pengetua juga perlu membuat kawalan terhadap kewangan dan peruntukan bagi memastikan setiap program dapat dijalankan dengan sempurna. Beliau juga membuat penilaian terhadap setiap program yang dijalankan selain membuat penyeliaan dan pemantauan untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik dalam setiap aktiviti yang dijalankan di sekolah. Beliau juga melibatkan diri dalam membuat pemantauan dan penyeliaan terhadap aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh para murid bersama-sama dengan AJK Pengurusan Tertinggi. Selain itu, beliau sentiasa memastikan sumber kewangan mencukupi untuk membiayai program dan kegiatan kokurikulum. Sikap turun padang yang diamalkan oleh pengetua semasa aktiviti dijalankan, dilihat dari sudut yang sangat positif oleh guru dan murid. Kajian menunjukkan mereka berasa sangat bangga dan seronok apabila pengetua hadir dalam aktiviti yang dijalankan serta menganggap ia sebagai satu penghargaan terhadap penat lelah mereka.

Rajah 2

Penggunaan Rangka Kepimpinan dalam Proses Pengurusan Kokurikulum



Penggunaan Rangka Kepimpinan Simbolik oleh pengetua dapat dilihat dengan kehebatan pengetua di S1-S3 dalam mengurus kokurikulum sehingga menjadi kebanggaan kepada warga sekolah. Sikap beliau yang sangat dedikasi, tidak membangga diri, kerja bersungguh-sungguh dan sentiasa menghormati orang lain telah menjadi idola atau role-model di sekolah. Dapatan ini bersamaan dengan Bolman dan Deal (1960) iaitu Rangka Kepimpinan Simbolik menurut teori ini adalah melibatkan pengetua menjadi role model dan mampu mewujudkan simbol-simbol yang akan memberikan watak kepada sekolah. Penggunaan Rangka Kepimpinan Simbolik oleh pengetua dapat dilihat apabila beliau sentiasa berusaha agar segala kegiatan kokurikulum yang dijalankan mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Pengetua perlu kreatif dalam mengurus kegiatan kokurikulum, sentiasa menerapkan nilai murni dan disiplin dalam kalangan guru serta murid. Perspektif pemikiran dan teori Simbolik pula merujuk kepada situasi apabila pemimpin melihat organisasi sebagai realiti sosial yang mementingkan budaya. Kajian ini telah menjelaskan bahawa kepimpinan pengetua yang cemerlang ini telah memberikan simbol dan watak yang baik kepada sekolah. Beliau tidak jemu untuk memberikan bimbingan

kepada guru dan murid pada setiap masa tidak mengira tempat (Rajah 1.2).

Rangka Kepimpinan Politik pengetua di S1-S3 telah diaplikasi dengan baik dan memberikan impak yang positif kepada seluruh warga sekolah. Dapatan ini mempunyai hubungkait dengan Bolman dan Deal (1960) iaitu Rangka Kepimpinan Politik sangat berkait rapat dengan keupayaan pengetua dalam mengurus konflik yang berlaku. Menurut beliau, pengetua mampu membuat hubungan dengan komuniti, individu berpengaruh dan juga Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG). Pengetua mempunyai keupayaan memujuk dan berunding dengan ibu bapa murid. Pernyataan ini bersesuaian dengan dapatan kajian ini iaitu pengetua mampu membuat hubungan dengan komuniti khusus untuk mendapatkan sumbangan dari aspek kepakaran, kejurulatihan dan kewangan. Banyak sumbangan telah diperolehi daripada agensi kerajaan, swasta, persatuan alumni dan lain-lain agensi bagi memastikan kegiatan kokurikulum berjalan lancar. Pengkaji berpendapat, penggunaan empat Rangka Kepimpinan ini dapat melengkapkan lagi proses pengurusan kokurikulum di sekolah menengah.

Kesimpulan

Teori Rangka Kepimpinan oleh Bolman dan Deal (1991) juga telah memberikan implikasi yang besar dalam kajian ini. Pengkaji mendapati beberapa elemen dalam Teori Rangka Kepimpinan ini yang meliputi sumber manusia, struktural, politik dan simbolik mempunyai ciri-ciri yang mempunyai persamaan dengan Teori Pengurusan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert (1995). Ini bermaksud kajian ini telah berjaya membuktikan bahawa kedua-dua teori ini boleh digabungkan untuk menghasilkan satu panduan yang boleh membantu pengetua dalam pengurusan kokurikulum di sekolah.

Hasil kajian ini membuka ruang kepada kajian lanjutan dalam bidang kokurikulum secara umum dan peranan pengetua dalam pengurusannya secara khusus. Kajian wajar dilaksanakan mengikut lokasi iaitu sekolah bandar dan luar bandar, bagi jenis sekolah yang sama dan berkemungkinan dipengaruhi oleh situasi setempat. Kajian selanjutnya boleh dilaksanakan terhadap sekolah agama dan berasrama penuh kerana berkemungkinan peranan pengetua adalah berbeza dengan sekolah harian biasa yang boleh diambil sebagai contoh yang terbaik.

Rujukan

- Bolman, L. dan T. Deal. (1991). Leadership and Management Effectiveness: Multi-frame, Multi-sector Analysis, *Human Resource Management*. 30(4), 509-534.
- Bolman, L. & Deal, T. (1960). Leadership orientations survey. Cambridge: *National Center for Educational Leadership*.
- Bolman, L.H. dan Granell, E. (1999). *Versatile Leadership: A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Managers*. Kertas Kerja yang dibentangkan di Persidangan World Wide Bilingual. Sepanyol: Universiti Madrid. 1-20.
- Bolman, L. and Deal, T.E. (1997). *Reframing Organizations. Artistry, Choice and Leadership*. Jossey Bass.
- Fears, A.(2004). *A study of school-based leadership and the school improvement process for elementary schools that demonstrated high and low student achievement*. Disertasi Ph.D. Union Institute University
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2018). *Kajian Mengenai Keberkesanan Kokurikulum di Sekolah*. Bahagian Naziran.
- Kementerian Pelajaran Malaysia . (2019). *Buku Panduan Pengurusan Kokurikulum*. Bahagian Sekolah.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2016). *Laporan Tinjauan Minat Murid dalam kegiatan Kokurikulum*. Bahagian Kokurikulum dan Kesenian
- Majlis Pengetua Kanan Kebangsaan. (2015). *Program Rangkaian Sahabat Pengetua*. Selaseh Sdn.

Bhd

Mohd Nor bin Jaafar.(2013). *Pengurusan Kokurikulum dan Hubungannya dengan Tahap Penglibatan Pelajar Dalam Aktiviti Kokurikulum*. Universiti Utara Malaysia, Sintok