

**PENGURUSAN STRATEGIK DI KALANGAN  
PENGURUS-PENGURUS SEKOLAH  
MENENGAH AGAMA JABATAN HAL EHWAL  
AGAMA ISLAM NEGERI SABAH**



**AG OMAR BIN HJ GANA**

PERPUSTAKAAN  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

**DISERTASI INI DIKEMUKAKAN  
UNTUK MEMENUHI SYARAT LAYAK DIANUGERAHKAN  
IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN**

**SEKOLAH PENDIDIKAN DAN PEMBANGUNAN SOSIAL  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH  
2007**

## PENGESAHAN

Karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan, ringkasan dan rujukan yang tiap-tiap satunya telah jelaskan sumbernya.

**AG OMAR BIN GANA**

PS03-006(K)-149

20 November 2006



**UMS**  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## BORANG PENGESAHAN TESIS

JUDUL : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IJAZAH : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SAYA : \_\_\_\_\_ SESI PENGAJIAN : \_\_\_\_\_

(HURUF BESAR)

Mengaku membenarkan tesis \*(LPSM/Sarjana/Doktor Falsafah) ini disimpan di Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sabah.
2. Perpustakaan Universiti Malaysia Sabah dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. Sila tandakan (/)

☐

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di AKTA RAHSIA RASMI 1972)

☐

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

☐

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh:

(TANDATANGAN PENULIS)

Alamat Tetap: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TARIKH: \_\_\_\_\_

(TANDATANGAN PUSTAKAWAN)

(NAMA PENYELIA)

TARIKH: \_\_\_\_\_

## Catatan:

\*Potong yang tidak berkenaan.

\*Jika tesis ini SULIT dan TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

\*Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana Secara Penyelidikan atau disertai bagi pengajian secara kerja kursus dan Laporan Projek Sarjana Muda (LPSM).

## PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan diucapkan kepada penyelia saya Yang Berbahagia Prof. Madya Dr. Zulkifli Mohamed dan Ybhg.En. Mohd. Khairuddin Abdullah atas bantuan dan nasihat sehingga saya berjaya menyelesaikan desertasi ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga saya tujukan kepada Ybhg. Dr. Sabariah Sharif (penyelaras program), Prof. Madya Dr. Salleh Abdul Rashid dan pensyarah-pensyarah yang lain atas teguran dan nasihat semasa belajar di SPPS. Tidak lupa juga saya ucapkan berbanyak terima kasih kepada Tuan Haji Saifuddin Hj Daud (KPP Pendidikan JHEAINS) keluarga dan rakan-rakan yang banyak memberi dorongan dan kerjasama dalam menyiapkan kajian ini.

Akhir kata semoga kajian ini akan dapat memberi manfaat kepada semua pihak yang terlibat dalam bidang pendidikan.



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

Sekian,

Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial  
Universiti Malaysia Sabah  
Kota Kinabalu.

## ABSTRAK

### PENGURUSAN STRATEGIK DI KALANGAN PENGURUS- PENGURUS SEKOLAH MENENGAH AGAMA JABATAN HAL EHWAL AGAMA ISLAM NEGERI SABAH

Tujuan utama kajian ini adalah untuk melihat kefahaman pentadbir sekolah menengah agama di Sabah terhadap visi, misi dan objektif sekolah. Selain itu juga ingin mengenal pasti analisis dalaman dan luaran di sekolah menengah agama di Sabah. Seramai 31 pihak pengurus daripada 4 buah sekolah telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Kaedah kajian adalah tinjauan dengan menggunakan borang soal selidik. Penganalisan data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif iaitu min dan sisihan piawai. Hasil dapatan menunjukkan bahawa keadaan prasarana di sekolah menengah agama berada pada tahap rendah terutama tandas, stor, dewan, pusat sumber, bilik komputer, peralatan sukan, makmal dan padang sekolah. Kefahaman para pengurus sekolah terhadap isi kandungan visi dan misi adalah sederhana iaitu ( $\text{min}=3.35$ ,  $\text{sp}=.64$ ). Kefahaman terhadap objektif ialah ( $\text{min}=3.63$ ,  $\text{sp}=.45$ ). Dalam analisis dalaman yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan menunjukkan latar belakang pelajar ( $\text{min}=3.80$ ,  $\text{sp}=.47$ ), latar belakang guru ( $\text{min}=3.64$ ,  $\text{sp}=.47$ ), pencapaian ko kurikulum ( $\text{min}=3.49$ ,  $\text{sp}=.73$ ), aspek kriteria guru ( $\text{min}=3.47$ ,  $\text{sp}=.45$ ), pentadbir dan kepimpinan ( $\text{min}=3.46$ ,  $\text{sp}=.62$ ) pencapaian akademik ( $\text{min}=3.30$ ,  $\text{sp}=.40$ ) adalah pada tahap tinggi, sementara pengurusan kewangan ( $\text{min}=3.23$ ,  $\text{sp}=.53$ ), dan prasarana sekolah ( $\text{min}=2.84$ ,  $\text{sp}=.69$ ) adalah pada tahap rendah. Dalam analisis luaran dapatan kajian menunjukkan PIBG dan komuniti setempat adalah kurang membantu dengan ( $\text{min}=2.64$ ,  $\text{sp}=.63$ ) adalah pada tahap yang rendah. Hasil dapatan juga menunjukkan wujud hubungan positif yang kuat antara visi, misi dan objektif sekolah dengan analisis dalaman sekolah ( $r=.801$ ,  $p=.000$ ), visi, misi dan objektif sekolah dengan analisis luaran ( $r=.620$ ).

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC MANAGEMENT AMONG SCHOOL ADMINISTRATORS IN RELIGIOUS SECONDARY SCHOOL IN SABAH**

*The main aim of this study is to determine the levels of religious school administrators knowledge toward vision, mission and school objective. This study involved 31 respondents from 4 religious secondary schools in Sabah. Survey methodology was used by distributing questionnaire. For the purpose of analyzing the data, descriptive and inferential statistics were used such as percentages, frequency, mean, and Pearson. Pearson were applied to determine the relationship between vision and mission toward objective and SWOT analyze. Study showed that the levels of religious school administrators knowledge of vision and mission was high moderate (mean=3.35, sp=.64). The objective knowledge was high moderate (mean=3.63, sp=.45). Study showed that the school strength were students background (mean=3.80, sp=.47), teachers background (mean=3.64, sp=.47), co-curriculums achievement (mean=3.49, sp=.73), teachers criterion (mean=3.47, sp=.45), leadership and administrator (mean=3.46, sp=.62), academic achievement (mean=3.30, sp=.40), financial management (mean=3.23, sp=.53) were in high moderate. While school infrastructure were low moderate with (mean=2.84, sp=.69). Opportunity and threaten analyze showed that PIBG and local communities not fully support to the school (mean=2.64, sp=.63). Pearson test showed that there were high positive relationship between vision, mission and objective to the school strength and weaknesses ( $r=.801$ ,  $p=.000$ ), vision, mission and objective to the school opportunities and threatens ( $r=.620$ ,  $p=.000$ ).*

**SINGKATAN**

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| HEP     | : Hal Ehwal Pelajar                                      |
| ICT     | : <i>Information and Communication Technology</i>        |
| JHEAINS | : Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah             |
| JPN     | : Jabatan Pelajaran Negeri                               |
| KPM     | : Kementerian Pelajaran Malaysia                         |
| P&P     | : Pengajaran dan Pembelajaran                            |
| PIBG    | : Persatuan Ibu Bapa dan Guru                            |
| PPD     | : Pegawai Pelajaran Daerah                               |
| SMA     | : Sekolah Menengah Agama                                 |
| SPSS    | : <i>Statically Package for Social Science</i>           |
| SWOT    | : <i>Strenght, Weaknesses, Opportunity and threathen</i> |



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

|                   |        |
|-------------------|--------|
| PENGESAHAN        | ii     |
| PENGHARGAAN       | iii    |
| ABSTRAK           | iv     |
| ABSTRACT          | v      |
| SINGKATAN         | vi     |
| SENARAI KANDUNGAN | vii-ix |
| SENARAI JADUAL    | x      |

muka surat

|             |                                                                                     |    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>BAB1</b> | <b>PENDAHULUAN</b>                                                                  | 1  |
| 1.1         | Pendahuluan                                                                         | 8  |
| 1.2         | Pernyataan Masalah                                                                  | 12 |
| 1.3         | Persoalan Kajian                                                                    | 12 |
| 1.4         | Objektif Kajian                                                                     | 12 |
| 1.5         | Hipotesisi Kajian                                                                   |    |
| 1.6         | Lokasi Kajian                                                                       | 13 |
| 1.7         | Batasan Kajian                                                                      | 13 |
| 1.8         | Kepentingan Kajian                                                                  | 14 |
| 1.9         | Definisi Operasional                                                                | 16 |
| 1.9.1       | Pengurusan strategik (Visi, Misi, Objektif dan kelemahan serta peluang dan ancaman) | 16 |
| 1.9.2       | Pengurus                                                                            | 18 |
| 1.9.3       | Sekolah Menengah Agama JHEIANS                                                      | 19 |

|              |                                                           |    |
|--------------|-----------------------------------------------------------|----|
| <b>BAB 2</b> | <b>KAJIAN LITERATUR</b>                                   |    |
| 2.1          | Pendahuluan                                               | 20 |
| 2.2          | Kerangka Teori                                            | 20 |
| 2.3          | Definisi Konsep                                           | 25 |
| 2.3.1        | Pengurusan                                                | 25 |
| 2.3.2        | Strategik                                                 | 26 |
| 2.4          | Perkembangan Pengurusan Strategik Dalam Sektor Pendidikan | 28 |
| 2.5          | Model Pengurusan Strategik                                | 29 |

|       |                                                            |    |
|-------|------------------------------------------------------------|----|
| 2.6   | Pengurusan Strategik Dari Perspektif Islam                 | 32 |
| 2.6.1 | Pengenalan                                                 | 32 |
| 2.6.2 | Prinsip-Prinsip Pengurusan Islam                           | 34 |
| 2.7   | Model Pengurusan Strategik Islam                           | 36 |
| 2.8   | Pengurusan Strategik Sekolah JHAEINS                       | 40 |
| 2.8.1 | Sistem Sekolah JHAEINS                                     | 40 |
| 2.8.2 | Kajian Lampau Pengurusan Sekolah JHAEINS                   | 41 |
| 2.9   | Penyelidikan Yang Berkaitan dengan Pengurusan Strategik    | 41 |
| 2.10  | Penyelidikan Yang Berkaitan Dengan Misi, Visi dan Objektif | 47 |
| 2.11  | Penyelidikan Yang Berkaitan Dengan Analisis Persekitaran   | 50 |

### **BAB 3 METODOLOGI KAJIAN**

|       |                                               |    |
|-------|-----------------------------------------------|----|
| 3.1   | Pendahuluan                                   | 52 |
| 3.2   | Lokasi Kajian                                 | 52 |
| 3.3   | Populasi                                      | 52 |
| 3.4   | Sampel Kajian                                 | 53 |
| 3.5   | Instrumen Kajian                              | 54 |
| 3.6   | Teknik Pengumpulan Data                       | 56 |
| 3.7   | Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian | 57 |
| 3.8   | Teknik Menganalisa Data                       | 57 |
| 3.8.1 | Peratus, min dan sisihan piawai               | 57 |
| 3.8.2 | Analisis Korelasi                             | 58 |
| 3.9   | Kesimpulan                                    | 59 |

### **BAB 4 DAPATAN KAJIAN**

|     |                                                                     |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1 | Pendahuluan                                                         | 61 |
| 4.2 | Maklumat Keadaan Prasarana di Sekolah Kajian                        | 61 |
| 4.3 | Kefahaman Pengurus Sekolah Terhadap Visi, Misi dan Objektif Sekolah | 62 |
| 4.4 | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama              | 64 |
| 4.5 | Analisis Peluang dan Ancaman Kepada Sekolah Menengah Agama          | 73 |
| 4.6 | Hubungan Visi, Misi dan Objektif Sekolah dengan Analisis Dalam      | 78 |

|     |                                                      |    |
|-----|------------------------------------------------------|----|
| 4.7 | Hubungan Visi, Misi, Objektif dengan Analisis Luaran | 78 |
|-----|------------------------------------------------------|----|

## **BAB 5 RUMUSAN DAN CADANGAN**

|       |                                                                                 |    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1   | Pendahuluan                                                                     | 80 |
| 5.2   | Perbincangan Dapatan Kajian                                                     | 80 |
| 5.2.1 | Kefahaman pengurus sekolah terhadap kandungan visi dan misi sekolah             | 81 |
| 5.2.2 | Analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kepada sekolah menengah agama | 83 |
| 5.2.3 | Hubungan Visi, Misi dan Objektif dengan analisis DalamSekolah                   | 84 |
| 5.2.4 | Hubungan Visi, Misi dan Objektif sekolah dengan Analisis Luaran sekolah         | 85 |
| 5.3   | Cadangan                                                                        | 85 |
| 5.4   | Cadangan Penyelidikan Lanjutan                                                  | 87 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| <b>BIBLIOGRAFI</b> | 89 |
|--------------------|----|

## **LAMPIRAN**

Borang Soal Selidik

Borang Analisis-analisis Data

Surat Kebenaran JHEAINS Untuk Menjalankan Penyelidikan

## SENARAI JADUAL

### Mukasurat

|             | <b>Tajuk</b>                                                                              |    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Jadual 1.1  | Nama Sekolah Agama dan Lokasi                                                             | 13 |
| Jadual 3.1  | Populasi Kajian                                                                           | 53 |
| Jadual 3.2  | Taburan Item Soal Selidik                                                                 | 55 |
| Jadual 4.1  | Menunjukkan Keadaan Prasarana Empat Buah Sekolah Menengah Agama di Sabah                  | 61 |
| Jadual 4.2  | Tahap Kefahaman Pengurus Sekolah Terhadap Isi Kandungan Visi dan Misi Sekolah             | 63 |
| Jadual 4.3  | Tahap Kefahaman Pengurus Sekolah Terhadap Objektif Sekolah                                | 64 |
| Jadual 4.4  | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek pentadbiran dan kepimpinan) | 65 |
| Jadual 4.5  | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek disiplin pelajar)           | 66 |
| Jadual 4.6  | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek latarbelakang pelajar)      | 67 |
| Jadual 4.7  | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek pencapaian akademik)        | 68 |
| Jadual 4.8  | Analisis kekuatan dan kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek pencapaian ko kurikulum)    | 69 |
| Jadual 4.9  | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek guru)                       | 70 |
| Jadual 4.10 | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek latarbelakang guru)         | 71 |
| Jadual 4.12 | Analisis Kekuatan dan Kelemahan Sekolah Menengah Agama (aspek prasarana sekolah)          | 73 |
| Jadual 4.13 | Analisis Peluang dan Ancaman (aspek PIBG dan komuniti setempat)                           | 74 |
| Jadual 4.14 | Tahap Ancaman dan Peluang (lain-lain aspek)                                               | 75 |

|             |                                                                                                                          |    |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Jadual 4.15 | Min Setiap Dimensi Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman Terhadap Pencapaian Visi, Misi dan Objektif Sekolah | 77 |
| Jadual 4.16 | Hubungan Visi, Misi Dan Objektif dengan Analisis Dalaman                                                                 | 79 |
| Jadual 4.17 | Hubungan Visi, Misi Dan Objektif dengan Analisis Luaran                                                                  | 79 |



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

## SENARAI RAJAH

|           |                                                                                 |    |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Rajah 2.1 | Model Pengurusan Strategik (diubahsuai daripada Hofer dalam Zainal Abidin,1999) | 23 |
| Rajah 2.2 | Model perancangan strategi mengambil kira konsep Al- Falah.                     | 37 |



UMS  
UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Pendahuluan

Sistem pendidikan di Malaysia sentiasa mengalami perubahan demi perubahan selari dengan peredaran zaman dan tuntutan keperluan negara. Oleh kerana sistem pendidikan itu tidak statik, maka seringkali perubahan itu menimbulkan isu yang menarik perhatian umum, apatah lagi di kalangan cendekiawan dan ahli akademik. Namun fenomena ini bukanlah perkara asing atau bersifat negatif kerana isu pendidikan adalah isu nasional.

Dalam arus perubahan yang berlaku dan sukar untuk diramalkan dari implikasi perubahan itu sendiri, maka sesebuah organisasi yang mempunyai matlamat untuk mencapai kemajuan berterusan sudah tentu akan berusaha dan berikhtiar untuk merencanakan rancangan operasi dan pembangunan bagi mencapai matlamatnya. Rancangan-rancangan sama ada operasi dan pembangunan ini perlu diuruskan secara sistematik dan strategik. Pengurusan strategik adalah kaedah pengurusan yang bermula dengan tindakan penggubalan dasar dan pelaksanaan strategi sebagai respon proaktif bagi menghadapi ketidaktentuan masa depan. Pengurusan strategik juga merupakan langkah bagi proses-proses yang melibatkan proses menganalisis, membuat keputusan, pelaksanaan dan kawalan serta penilaian bagi sesebuah organisasi. Oleh itu, memadankan aktiviti sebuah organisasi dengan persekitaran dan membentuk aktiviti yang boleh dikekalkan sesuai dengan sumber yang dimiliki oleh sesebuah organisasi dalam skop aktiviti dalam organisasi berdasarkan hala tuju jangka panjang adalah merupakan keputusan strategik.

Jika dilihat dari perspektif sejarah tentang kemunculan pengurusan strategik yang mula di Negara-negara barat, adalah didapati bahawa pada peringkat awal pengurusan strategik diperkenalkan dan diamalkan di sektor korporat. Namun pada masa kini, pengurusan strategik turut diaplikasikan di sektor pendidikan (Fiedler et al.,1991). Ini disebabkan oleh desakan perubahan pesat pada persekitaran semasa dan ketidaktentuan persekitaran akan datang. Setiap organisasi pendidikan termasuk sekolah perlu bertindak memastikan faktor persekitaran dalaman organisasi sentiasa dikemaskini agar sentiasa sesuai dan serasi dengan persekitaran luaran yang sentiasa berubah untuk membolehkannya kekal berkesan. Persekitaran yang menjadi fokus termasuklah persekitaran fizikal dan persekitaran sosial setempat yang meliputi kerangka undang-undang, politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Oleh itu, sebagai seorang pengurus sekolah seperti pengetua sudah semestinya harus mempunyai kemahiran dan pengetahuan tentang pengurusan strategik bagi meningkatkan survival sekolah dalam perubahan pesat persekitaran semasa dan kepelbagaian kemungkinan pada persekitaran masa depan terutama dalam menyelesaikan masalah pelajar, guru dan masyarakat serta semua pihak yang mempunyai kepentingan dengan organisasi yang diurus.

Sekolah-sekolah agama di seluruh Malaysia baik sekolah agama di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia atau di bawah tadbir kerajaan- kerajaan negeri juga harus berada dalam keadaan yang sedemikian. Di Sabah, sekolah-sekolah agama negeri adalah ditadbir dan diurus oleh Bahagian Pendidikan Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah (JHEAINS) yang bertanggungjawab dalam mengatur sistem dan mengurus serta mengawal kurikulumnya. Peranan yang dimainkan oleh sekolah-sekolah agama ini adalah mempunyai hubungan dalam mempertingkatkan

syiar Islam seperti yang terkandung dalam Matlamat Pengujudan Bahagian Pendidikan Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah.

Pernyataan yang terkandung matlamat tersebut menggambarkan betapa Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah mempunyai hasrat melalui institusi pendidikannya untuk membangunkan masyarakat islam yang mengamalkan dan menghayati ajaran Islam sebagaimana yang terkandung dalam al quran dan Sunnah. Bagi merealisasikan matlamat Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah, maka Bahagian Pendidikan Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah telah mengatur strategi berdasarkan peranan dan fungsi Bahagian Pendidikan itu yang dinyatakan seperti berikut:

- i. Bertanggungjawab mentadbir sekolah-sekolah agama JHEAINS yang terdiri dari Tadika, Sekolah Rendah Ugama (SRU), Sekolah Menengah Ugama (SMU) Maahad Tahfiz Al Quran, Tadika SUIIS. Disamping itu terdapat berpuluh-puluh buah Sekolah Agama Rakyat yang beroperasi di seluruh negeri menggunakan sukatan pelajaran yang disediakan oleh Bahagian Pendidikan JHEAINS.
- ii. Mengawal sekolah-sekolah agama rakyat melalui pendaftaran sekolah-sekolah agama di bawah Enakmen Pengawalan Sekolah-Sekolah Agama Islam.

Halatuju Bahagian Pendidikan pula berhasrat untuk:

- i. Menjadi sebuah institusi pendidikan yang mampu menyediakan asas pendidikan agama Islam secara berkesan dan berterusan kepada anak-anak masyarakat Islam.
- ii. Menjadi pemangkin yang berkesan bagi melahirkan umat Islam yang berpotensi dan seimbang dari segi rohani dan intelek.

- iii. Menjadi pemangkin yang berkesan bagi melahirkan cendekiawan muslim dalam pelbagai aspek.

Matlamat utama Bahagian Pendidikan JHEAINS ialah untuk memberi pengetahuan agama berdasarkan akidah dan syariah islamiah melalui pengajaran dan pembelajaran yang sistematik kepada belia-belia muslim di peringkat tadika, rendah dan menengah agar menjadi generasi yang berilmu beriman dan berakhlak yang berjaya di dunia dan akhirat.

Bagi merealisasikan matlamat yang diharapkan, beberapa pendekatan dan strategi telah direncana dan dilaksanakan. Antaranya ialah:

- i. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan kurikulum dan kokurikulum secara bersepadu.
- ii. Menguruskan hal ehwal program perkhidmatan dan latihan professional kepada guru dan kakitangan.
- iii. Menguruskan hal ehwal pelajar
- iv. Menguruskan hal ehwal peperiksaan
- v. Menguruskan hal ehwal pendaftaran sekolah agama swasta (SAR).

Oleh yang demikian, dengan beberapa strategi yang diatur dan telah diputuskan melalui persetujuan berbagai peringkat dengan mengambilkira berbagai aspek dan keperluan yang pelbagai, sudah semestinya Bahagian Pendidikan mempunyai pendekatan dalam pelaksanaan pengurusan yang berdasarkan pengurusan strategik agar dapat membantu meningkatkan keupayaan dan kecekapan para pengurus dalam melaksanakan hal-hal pengurusan dalam organisasi sekolah-sekolah bagi memastikan matlamat sekolah-sekolah untuk mencapai kecemerlangan

baik dari segi akademik mahu pun sahshiah pelajar terlaksana dengan sempurna dan sepatutnya. Dalam kepesatan perubahan semasa dan kepelbagaian kemungkinan masa depan, pandangan ini tekal dengan pendapat Fiddler dan Bowles (1989) yang meletakkan keperluan kepada pengurusan strategik sebagai keperluan terpenting dalam pengurusan sekolah.

Pengurusan strategik dapat membantu pengurus untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan lebih bermakna tentang kedudukan strategik semasa, pengaruh luaran semasa, pengaruh luaran masa depan, dan harapan pihak-pihak yang berkepentingan. Pendapat ini disokong oleh Mintzberg (1994). Beliau menyatakan bahawa perancangan strategik yang diikuti dengan pemikiran strategik adalah amat penting kepada pengurus kerana amalan ini sentiasa membantu untuk menyelidiki faktor luaran yang mempengaruhi sekolah pada masa depan, dapat membantu berfikir secara menyeluruh dan secara sedar untuk menggunakan keupayaan organisasi sepenuhnya.

Proses ini seperti menjalankan satu proses mekanikal. Tanpa pemikiran strategik, proses ini adalah tidak bermakna dan membuang masa. Oleh yang demikian pengurusan strategik sekolah adalah sesuatu yang amat diperlukan di sekolah-sekolah agama bagi membantu memanfaatkan kekuatan sekolah dan memulihkan kelemahan memantapkan pelaksanaan kearah mengisi wawasan dengan cara yang lebih bermakna bagi menjamin kecekapan dan keberkesanan sekolah tersebut. Begitu juga dengan perlunya pengurus-pengurus sekolah agama mengenalpasti cabaran-cabaran persekitaran luaran organisasi dan mengatasinya agar tidak menjadi ancaman sebaliknya merupakan peluang yang perlu direbut bagi mengisi ruang-ruang kosong dalam memenuhi pelbagai keperluan organisasi.

Terdapat pelbagai pendekatan untuk menilai kecekapan pengurusan. Satu daripadanya ialah dengan menilai prestasi (Esp,1992,Earley 1992a; Early 1992b, Early 1992c;Jirasinghe & Lyons,1995). Management Charter Initiative (MCI) (1995) pula menggariskan empat kecekapan strategik untuk pengurus organisasi iaitu:

- i. menilai dan mempengaruhi persekitaran;
- ii. menentukan strategi dan memperolehi komitmen;
- iii. merancang, melaksana dan memantau program, dan
- iv. menilai kemajuan prestasi.

Selain itu kecekapan peribadi pengurus juga penting. Kecekapan ini termasuklah pertimbangan, keyakinan diri, perspektif strategik, fokus pencapaian, komunikasi, mencari maklumat, membina pasukan dan mempengaruhi orang lain.

Kepentingan pengurusan strategik dan kaedah pendekatannya banyak dikaitkan dalam penyempurnaan matlamat sesebuah sekolah berkesan. Terdapat dua elemen yang berkaitan dengan penyelidikan sekolah berkesan iaitu:

- i. mengenalpasti faktor dalaman sekolah yang berkait dengan pencapaian pelajar yang tinggi, ketrampilan dan kebolehan pelajar; dan
- ii. mengukur tahap kemajuan pelajar sekolah berbanding dengan sekolah lain.

Banyak faktor yang menjadi elemen penting dalam pengurusan strategik yang dikaitkan dengan sekolah berkesan. Kajian Mortimore (1991) di 50 buah sekolah di London mendapati terdapat beberapa faktor boleh dikaitkan dengan sekolah berkesan iaitu faktor kepimpinan, pengurusan pelajar, pengurusan guru, penjagaan pelajar, persekitaran sekolah dan iklim sekolah.

Faktor kepimpinan seseorang pengurus adalah memainkan peranan penting dalam kejayaan sesebuah organisasi sekolah. Hampir setiap kajian dijalankan di kedua-dua peringkat sekolah rendah dan menengah menunjukkan bahawa

keimpinan adalah faktor utama yang menyebabkan keberkesanan sesebuah sekolah. Gray (1990) mempertahankan bahawa "*the importance of the headmasters leadership is one of the clearest of the messages from school effectiveness research*". Gray menarik perhatian kepada kenyataan bahawa tidak ada bukti (evidence) sekolah boleh berkesan dengan kepimpinan yang lemah. Pengurus harus menunjukkan sifat kepimpinan yang bukan sahaja mengenai kualiti pemimpin secara individu walaupun memanglah penting. Kepimpinan adalah juga mengenai peranan yang pemimpin memainkan, gaya pengurusan mereka, hubungan mereka dengan visi, nilai-nilai dan matlamat sekolah, dan pendekatan mereka kepada perubahan (Peter Mortimore 1995).

Oleh itu pengurus-pengurus sekolah agama Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Negeri Sabah perlu memberi pertimbangan untuk memantapkan aplikasi pengurusan strategik dalam pengurusan sekolah agar keberkesanan sekolah dapat terus dipertingkatkan sama ada dari segi prestasi ataupun kecekapan pengurusan. Dengan cara ini, penyempurnaan matlamat pendidikan JHEAINS bukanlah sesuatu yang sukar atau mustahil dalam kepesatan perubahan semasa dan ketidaktentuan masa depan. Jones (1987) menulis, tanpa mempelajari kemahiran pengurusan strategik dan perancangan operasi, ketua hanya mendapati diri mereka tidak terlibat dengan apa-apa pun kecuali pengurusan krisis semata-mata.

## 1.2 Pernyataan Masalah

Secara umumnya, pengurusan strategik berfokus kepada meneliti matlamat, menganalisis persekitaran dalaman dan luaran serta menentukan strategi yang dipakai oleh organisasi yang menjana kepada pencapaian matlamatnya. Pernyataan masalah yang dikaitkan dengan kajian ini ialah seperti berikut:

### 1.2.1 Visi, misi dan objektif berfokuskan nilai.

Pada umumnya visi, misi dan objektif setiap sekolah berfokus kepada nilai yang ditetapkan oleh pihak yang berkepentingan walaupun mereka yang berkepentingan itu masing-masing dengan nilai yang mereka inginkan. Tetapi sekolah akan berusaha untuk melahirkan pelajar yang cemerlang baik dari segi akademik dan sahsiah dengan fokus utama adalah nilai. Pengurusan berkualiti dan pengurusan strategik juga adalah pemangkin ke arah mencapai matlamat yang dirancang. Kajian tentang pengurusan strategik di kalangan pengurus-pengurus sekolah agama JAIS mendapati prestasi akademik pelajar sekolah-sekolah agama berada dalam keadaan sederhana sahaja (Marzeta Abu Bakar, 2003). Persoalannya adakah pencapaian akademik itu tidak menjadi nilai utama dalam misi, atau misi sekolah-sekolah agama itu tidak jelas. Adalah difikirkan betapa persoalan prestasi akademik dan sahsiah melalui pengurusan berkualiti sepatutnya menjadi nilai utama yang harus diusahakan dengan bersungguh-sungguh oleh pihak pengurusan sekolah agama. Oleh yang demikian apa yang berlaku pada sekolah-sekolah agama harus dibuat kajian agar hasil kajian yang diperolehi boleh menjadi sumber rujukan dan panduan kepada sekolah-sekolah agama untuk mengatasi masalah yang wujud ke arah mencapai matlamat pengwujudannya.

### 1.2. 2 Persekitaran dalaman.

Persekitaran dalaman adalah faktor yang sewajarnya diberi perhatian oleh seseorang pengurus kerana ia mempunyai kaitan dengan keberkesanan organisasi yang diurus. Ia meneliti segala kekuatan, kelemahan juga peluang dan ancaman kepada organisasi. Dari persoalan pengurusan manusia, kelengkapan serta sistem pengurusan yang dilakukan harus sentiasa diurus agar ia berfungsi mengikut peranan yang sewajar. Oleh itu sekolah sebenarnya telah terlibat secara langsung dalam perancangan pembangunan mengikut garis panduan yang ditetapkan oleh pihak berkuasa (Rusilawati Othman,1999). Walau bagaimanapun tahap keterlibatan ini adalah berbeza beza dan pelbagai mengikut sekolah dan pengurusan sekolah (Azmi Zakaria, 1990). Terdapat pengkaji pendidikan di barat yang menyatakan Everarded (1986) menyatakan bahawa: "Tidak ramai pengetua yang mencadangkan kegiatan yang mengubah persekitaran tempat sekolah beroperasi, tetapi mereka hanya melaporkan pelbagai masalah yang berpunca daripada panitia pendidikan. Begitu juga halnya dengan pengalaman apa yang berlaku dalam pengurusan sekolah agama. Lantaran itu, sekolah hanya mendapat pengalaman dalam membina rancangan, mengaudit, melaksanakan pembangunan dan penilaian sebagaimana yang disarankan oleh pihak atasan (Hargreaves & Hopkins,1991). Kebanyakan pengurus sekolah mengambil tindakan yang reaktif. Akibatnya, pengurusan sekolah agama kurang kecekapan kerana terbiasa dengan tindakan yang rutin sahaja. Kelemahan pengurusan sekolah agama banyak dikaitkan dengan apa yang berlaku seperti kebakaran asrama, bilik guru dan kelas yang tidak mencukupi, pengurusan kewangan yang tidak cekap, tenaga pengajar yang tidak mencukupi dan tidak terlatih dan pelajar-pelajarnya yang mula suka terjebak dengan gejala negatif seperti merokok dan membuli. Menurut Che Min Che Mat, pegawai Jabatan

Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM), terdapat sekolah-sekolah agama di luar bandar yang masih berkeadaan daif dan memerlukan bantuan dan semangat serta kecekalan, baik dikalangan ibu bapa mahupun dikalangan guru (Berita Harian , 4 Mac 1996). Justeru, amalan pengurusan semasa adalah lebih merupakan pengurusan krisis (Jones,1987) kerana pengurusan yang tidak jelas matlamat hanyalah menghabiskan masa kepada hal urusan yang akan membosankan tanpa ada menampakkan sebarang peningkatan. Amalan pengurusan seperti ini juga tidak akan berupaya untuk membantu pengurus menyempurnakan matlamat pendidikan dalam kepesatan perubahan persekitaran semasa dan kepelbagaian kemungkinan dan cabaran pada masa akan datang.

Pada dasarnya, terdapat perbezaan antara perancangan pembangunan sekolah dengan perancangan strategik (Fiddler,1991). Menurut beliau enam ciri asas dalam pengurusan strategik ialah:

- i. mempersoalkan matlamat sekolah
- ii. menyiasat kedudukan strategik sekolah
- iii. mengambilkira pengaruh persekitaran semasa dan persekitaran masa depan
- iv. memasukkan satu wawasan bagaimana sekolah beroperasi
- v. merancang bagi tempoh jangka panjang; dan
- vi. bersifat holistik.

Menurut Kotler dan Fox (1995) pula memberi definisi bahawa perancangan strategik itu adalah seperti berikut: "Perancangan strategik adalah proses memadankan segala strategi matlamat dengan peluang pasaran yang sentiasa bergantung kepada wujudnya misi yang jelas, dibantu dengan matlamat strategi yang mantap dan implementasi yang sewajarnya".

Melihat kepada pendapat-pendapat yang tercatat diatas, bahawa perbezaan yang paling ketara ialah bentuk tindakan dan betapa perlunya tindakan secara berkesan pihak pengurusan. Pendekatan strategik adalah tindakan bersifat proaktif bahkan kreatif serta iltizam yang mendahului perubahan dan tidak sekadar menunggu perubahan dijanakan bahkan jauh sekali kaedah bekerja seperti ibarat pahat dengan penukul atas tekan oleh kuasa luaran serta tidak menganggap dunia luar berubah-ubah malah telah berusaha untuk menangani dan menguruskan perubahan secara lebih bermakna iaitu dengan mewujudkan gambaran kemungkinan masa depan dan memikirkan secara kreatif tentang strategi dan alternatif startegi dan membuat pilihan yang tepat dan jitu untuk kekal dilaksanakan. Sedangkan amalan pengurusan biasa umumnya bertindak secara reaktif dan hanya menunggu arahan dari pihak berkuasa.

### 1.2 3. Menghadapi dunia langit terbuka

Masa kini dikatakan langit terbuka, atau dunia tanpa sempadan yang terjadi dihadapan kita atas cetusan kecanggihan teknologi terkini, pengurus sekolah seharusnya lebih peka kepada perubahan persekitaran dan lebih aktif dan cekap untuk merebut segala peluang. Permintaan terhadap pekerja pada ketika ini lebih tertumpu kepada bidang-bidang kritikal seperti teknologi maklumat dan komunikasi serta yang paling terkini ialah keperluan negara kepada penerokaan bidang bio-teknologi. Ini merupakan perkara yang patut difikirkan oleh pengurus sekolah dan menjadi fokus yang menuntut dibuat tindakan serta diurus secara berkesan. Oleh itu sekali lagi, semua ini merupakan cabaran yang memerlukan pengurusan sekolah harus bertindak secara proaktif berteraskan amalan pengurusan strategik untuk menghasilkan program pendidikan yang responsif kepada permintaan