

AMALAN PRINSIP DAN STRATEGI LAUTAN BIRU DALAM KEPIMPINAN
GURU BESAR DAN PENGURUSAN KOKURIKULUM SEKOLAH *NEW DEAL*
DAERAH MUAR

ZARIAH MAIRAJ

Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat
penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

2013

DEDIKASI

Untuk yang dikasihi dan disanjung tinggi, ibuku,
Hjh Maimunah binti Muhammad

Yang istimewa dan tersayang, suamiku,
Ahmad bin Hj Ab Rahman

*Anak-anakku yang tersayang,
Nur Nabilah, Nur Nazira, Nur Afiqah, Muhammad Fakhrullah, Muhammad
Fakhruddin dan Muhammad Fakhrul Arif*

*Khas Buat puteri sulungku Nur Nabilah yang banyak berkorban
membantuku, anak-anak, terima kasih di atas segala sokongan dan pengorbanan
yang kalian berikan.*

Terima kasih atas segala pengorbanan dan sokongan anda sekalian berikan.

PENGHARGAAN

Bersyukur kerana saya dapat menyempurnakan penyelidikan ilmiah ini dengan baik dan lengkap bagi memenuhi syarat penganugerahan Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran). Pada kesempatan ini, saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia saya, Prof Madya Dr. Mohd Anuar Bin Abdul Rahman atas kesabaran beliau memberi bimbingan dan tunjuk ajar sepanjang tempoh menjalankan kajian ini sehingga kajian ini dapat disempurnakan.

Setinggi terima kasih ditujukan kepada suami dan enam anak-anak saya yang banyak menyokong tanpa jemu dalam perjuangan saya menamatkan pengajian sarjana ini.

Begitu juga rakan-rakan Guru Besar dan guru-guru Sekolah Kebangsaan Seri Bukit Batu yang banyak membantu dalam menyelesaikan borang soal selidik di sekolah yang dipilih. Terima kasih kerana dorongan dan sokongan kalian.

ABSTRAK

Kajian deskriptif ini bertujuan melihat amalan prinsip dan Strategi Lautan Biru dalam kepemimpinan dan pengurusan kokurikulum sekolah *new deal* di daerah Muar. Kaedah mixed method iaitu kuantitatif dan kualitatif telah digunakan dalam kajian ini. Terdapat enam prinsip Lautan Biru iaitu prinsip membina semula sempadan sasaran, memberi tumpuan secara menyeluruh, melangkaui permintaan sediada, mendapatkan strategi yang tepat, mengatasi rintangan organisasi dan membina perancangan dalam strategi. Empat Strategi Lautan Biru pula adalah strategi mengurang, menghapus, mewujudkan dan menambah. Dapatan daripada kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* bagi item prinsip adalah 0.86 dan item strategi adalah tinggi iaitu 0.912. Seramai 103 orang guru dipilih sebagai sampel penyelidikan menggunakan soal selidik dan 10 orang menggunakan instrumen temu bual dari lima buah sekolah *new deal* di daerah Muar. Dapatan kajian menunjukkan amalan prinsip Lautan Biru dalam kepemimpinan adalah tinggi bagi kelima-lima prinsip melainkan prinsip keenam iaitu membina perancangan, yang mendapat skor min (3.23) iaitu berada pada tahap sederhana. Dapatan kajian juga menunjukkan amalan Strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum juga tinggi bagi strategi menambah dengan skor min 3.70, strategi mengurang dengan skor min 3.65, strategi menghapus dengan skor min 3.64 dan strategi mewujudkan dengan skor min 3.51. Analisis kolerasi juga menunjukkan terdapat kolerasi positif signifikan yang kuat di antara prinsip dan strategi ($r=0.600$, $p<0.01$). Kajian juga mendapati terdapat pengaruh yang kuat prinsip Lautan Biru terhadap keempat-empat Strategi Lautan Biru. Dapatan kajian kualitatif temubual dengan 10 orang Guru Penolong Kanan pula menunjukkan dalam pengurusan kokurikulum mereka kerap menggunakan strategi menambah.

ABSTRACT

This study was carried out as a descriptive study to identify the practices of principles of Blue Ocean Strategy in leadership and co-curriculum management in Muar “new deal” school. There are six principles of Blue Ocean Strategy which are reconstruct market boundaries, focus on the big picture not the number, reach beyond existing demand, get the strategic sequence right, overcome key organizational hurdles and build execution into strategy with four strategies of Blue Ocean Strategy which are reduce, eliminate, create and raise. Findings from the pilot study showed a Cronbach alpha reliability coefficient of 0.86 for Blue Ocean Strategy principle and 0.912 for strategy item. A total of 103 teachers were chosen as research samples from five “new deal” schools in Muar. Questionnaire was used in this study. Descriptive and inferential analyses were done. The results showed the practice of Blue Ocean principle in leadership are high for five principles but the six principle which is building plan with, mean score (3:23) at a moderate level. The findings also show Blue Ocean Strategy practice in co- curriculum management was also high, with “adding strategy” mean score of 3.70, “ reducing strategy” with 3.65 mean score, “deleting strategy” with 3.64 and “creating strategy” with mean score 3.51. Correlation analysis also shows that there is a strong significant positive correlation between the principles and strategies ($r = 0.600$, $p < 0.01$). Findings from 10 qualitative interviews with Guru Penolong Kanan shows their extensive use of “increasing strategy” in co-curriculum management

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	JUDUL KAJIAN	i
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI RAJAH	xiii
	SENARAI SINGKATAN	xvi
	SENARAI LAMPIRAN	xv
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	6
	1.3 Pernyataan Masalah	8
	1.4 Objektif Kajian	14
	1.5 Persoalan Kajian	15
	1.6 Hipotesis Kajian	15
	1.7 Kepentingan Kajian	16
	1.8 Skop Dan Batasan Kajian	18
	1.9 Kerangka Konseptual Kajian	19
	1.10 Definisi Istilah Kajian	
	1.10.1 Sekolah <i>New Deal</i>	21
	1.10.2 Strategi Lautan Biru	22
	1.10.3 Kepimpinan Guru Besar	23

	1.10.4 Prinsip Lautan Biru	24
	1.10.5 Pengurusan Kokurikulum	25
	1.11 Rumusan	26
2	KAJIAN LITERATUR	27
	2.1 Pengenalan	27
	2.2 Sekolah <i>New Deal</i> atau Tawaran Baru	28
	2.3 Strategi Lautan Biru	29
	2.3.1 Strategi Lautan Biru Dalam Kepimpinan Sekolah	32
	2.3.2 Strategi Lautan Biru Dalam Pengurusan Kokurikulum Sekolah	39
	2.4 Kepimpinan	39
	2.4.1 Teori Kepimpinan	40
	2.4.2 Kajian Lepas Kepimpinan	41
	2.4.3 Prinsip Kepimpinan Guru Besar	42
	2.5 Pengurusan Kokurikulum Di Sekolah	43
	2.6 Rumusan	47
3	METODOLOGI KAJIAN	48
	3.1 Pengenalan	48
	3.2 Reka bentuk kajian	49
	3.3 Persampelan dan Lokasi Kajian	51
	3.4 Instrumen kajian	52
	3.4.1 Kaedah Kuantitatif	53
	3.4.2 Kaedah Kualitatif	56
	3.5 Kajian Rintis	58
	3.6 Prosedur dan kaedah penganalisan data	60
	3.7 Rumusan	65
4	ANALISIS DATA	66
	4.1 Pengenalan	66
	4.2 Latar Belakang Responden	67
	4.2.1 Jantina	67

4.2.2	Umur	68
4.2.3	Taraf Pendidikan	68
4.2.4	Tempoh Perkhidmatan	69
4.2.5	Kategori Jawatan	69
4.3	Analisis Kebolehpercayaan Soal Selidik	70
4.4	Analisis Persoalan Kajian	71
4.4.1	Tahap Amalan Prinsip Lautan Biru Dalam Kepimpinan Sekolah	71
4.4.2	Tahap Amalan Strategi Lautan Biru Dalam Pengurusan Kokurikulum.	81
4.5	Analisis Kualitatif	88
4.6	Analisis Hipotesis 1	95
4.7	Analisis Hipotesis 2	96
4.8	Rumusan	101
5	PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	103
5.1	Pengenalan	103
5.2	Rumusan	104
5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	107
5.3.1	Tahap Amalan Prinsip Lautan Biru dalam Kepimpinan Sekolah	107
5.3.2	Tahap Amalan Strategi Lautan Biru dalam Pengurusan Kokurikulum Sekolah	111
5.3.3	Hubungan Prinsip dan Strategi Lautan Biru	112
5.3.4	Pengaruh Prinsip Lautan Biru terhadap Strategi Lautan Biru	112
5.3.5	Bagaimana strategi Lautan Biru digunakan dalam pengurusan kokurikulum	115
5.4	Implikasi dan Cadangan Kajian	116
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan	119
5.6	Penutup	120

RUJUKAN	122
LAMPIRAN A	130
LAMPIRAN B	136
LAMPIRAN C	141

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	Perkara	HALAMAN
3.1	Nama Sekolah Dari Pejabat Pelajaran Daerah Muar	49
3.2	Senarai Item Bahagian B	52
3.3	Skala Likert Lima Mata	52
3.4	Senarai Item Bahagian C	53
3.5	Nilai Kebolehpercayaan Soal Selidik Kajian Rintis	56
3.6	Tahap Alpha Cronbach	56
3.7	Ringkasan Kaedah Analisis Data	57
3.8	Tahap Penilaian Berdasarkan Min	58
3.9	Susunan Soalan	59
3.10	Jadual Transkrip	
3.11	Kekuatan Nilai Pekali	60
4.1	Kekerapan Dan Peratusan Responden Mengikut Jantina	62
4.2	Kekerapan Dan Peratusan Responden Mengikut Umur	62
4.3	Kekerapan Dan Peratusan Responden Mengikut Taraf Pendidikan	63
4.4	Kekerapan Dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan.	63
4.5	Kekerapan Responden Mengikut Jawatan.	64
4.6	Kebolehpercayaan Elemen	64
4.7	Tahap Penerimaan Responden	65
4.8	Tahap Amalan Prinsip 1: Membina Semula Sempadan Sasaran	66
4.9	Tahap Amalan Prinsip 2: Memberi Tumpuan Secara Menyeluruh	67
4.10	Tahap Amalan Prinsip 3: Melangkaui Permintaan SediaAda	69
4.11	Tahap Amalan Prinsip 4: Mendapatkan Strategi Yang Tepat	70

4.12	Tahap Amalan Prinsip 5: Mengatasi Rintangan Organisasi	71
4.13	Tahap Amalan Prinsip 6: Membina Perancangan Dalam Strategi	72
4.14	Strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum	
4.15	Tahap Amalan Strategi 1: Mengurang/ Reduce	73
4.16	Tahap Amalan Strategi 2: Menghapus/ Eliminate	74
4.17	Tahap Amalan Strategi 3: Mewujud	75
4.18	Tahap Amalan Strategi 4: Menambah	76
4.19	Analisis Keseluruhan Tema Temubual	82
4.20	Susunan Strategi Yang Diperolehi Dari Soalselidik Dan Temu Bual Guru	82
4.21	<i>Rule Of Thumb</i> Nilai Korelasi	84
4.22	Korelasi Antara Prinsip Dan Strategi Lautan Biru	84
4.23	Regresi Prinsip Lautan Biru Terhadap Strategi Mengurang Lautan Biru	85
4.24	Regresi Prinsip Lautan Biru Terhadap Strategi Menghapus Lautan Biru	86
4.25	Regresi Prinsip Lautan Biru Terhadap Strategi Menambah Lautan Biru	87
4.26	Regresi Prinsip Lautan Biru Terhadap Strategi Mewujud Lautan Biru	88

SENARAI RAJAH

RAJAH	SENARAI RAJAH	HALAMAN
1.1	Kerangka Konseptual Kajian Amalan Prinsip Dan Strategi Lautan Biru Dalam Pengurusan Kokurikulum Dan Kepimpinan Guru Besar	18
2.1	Kerangka Meningkatkan Faktor Nilai Dalam Strategi Lautan Biru	27
2.2	Kerangka Langkah Syarikat Yellow Tail Melaksanakan Strategi Lautan Biru	29
2.3	Kerangka Kerja 4 Strategi Lautan Biru	43

SENARAI SINGKATAN

Bil	-	Bilangan
f	-	Frekuensi
JPN	-	Jabatan Pelajaran Negeri
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
LPNT	-	Laporan Nilai Prestasi Tahunan
New Deal	-	Tawaran Baru
No	-	Nombor
P&P	-	Pengajaran dan Pembelajaran
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
SBT	-	Sekolah Berprestasi Tinggi
SKPM	-	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SP	-	Sisihan Piawai
SPSS	-	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	PERKARA	HALAMAN
A	Borang Soal Selidik	123
B	Skrip Soalan dan Jawapan Temu Bual	129
C	Hasil Analisis Data	134

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Strategi Lautan Biru (Blue Ocean Strategy) merupakan suatu revolusi di dalam strategi perniagaan dan inisiatif global bagi mengabungkan kreativiti dan inovasi di dalam perancangan perniagaan dan operasi bagi menguasai pasaran yang tidak terbatas. Strategi yang melihat kesan masa hadapan dengan langkah bergerak jauh daripada pendekatan tradisi kepada pendekatan enam prinsip yang kearah meningkatkan produktiviti dan insentif kepada pelanggan.

Strategi ini boleh diadapatasikan dalam dunia pendidikan kerana pendidikan sentiasa berubah dan bergerak pantas mengikut arus globalisasi. Era teknologi maklumat telah menyebabkan pelbagai cabaran mendatang. Oleh itu cabaran ini perlu ditangani oleh pemimpin sekolah. Ini menjadikan pemimpin memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan kejayaan sesebuah sekolah. Penekanan kepada pendidikan menyeluruh, seimbang dan sepadu antara keperluan rohani dan jasmani serta duniawi

dan ukhrawi sejajar dengan konsep pembangunan manusia yang hakiki, lengkap dan sempurna menjadi tugas utama pemimpin institusi pendidikan (Wan Mohd Zahid, 1993).

Menggunakan strategi tertentu adalah salah satu cara mengurus perubahan, kerana perubahan sangat penting dalam mencapai kejayaan organisasi. Mengurus perubahan pula merupakan strategi kerana kita mempunyai matlamat kehidupan yang sentiasa berkehendakkan kepada sesuatu yang lebih baik. Menurut Carnall (1991), perkara yang pasti berlaku untuk setiap organisasi adalah perubahan. Bagaimana Guru Besar mengurus perubahan merujuk kepada peranan pengurus iaitu satu proses sosial yang dibentuk bagi mendapatkan kerjasama, penyertaan dan penglibatan ahli-ahli dalam sesebuah organisasi untuk mencapai objektif yang berkesan (Drucker, 1995).

Dari segi kepimpinan pula, kedatangan alaf baru turut menerima ketibaan pelbagai cabaran dan permasalahan yang perlu ditangani dengan bijak. Kepimpinan melibatkan manusia dan berkait rapat dengan kemanusiaan. Aspek pengurusan manusia adalah faktor kritikal dalam kejayaan sesebuah sekolah. Ramaiah (1999), melihat kepimpinan sebagai satu fenomena proses manusia menggunakan kemahiran akal fikiran dan potensinya. Dunia baru pendidikan mengundang pelbagai masalah dan cabaran, dalam mengurus perubahan dan inovasi, diversiti, gobalisasi dan pengurusan kualiti menyeluruh memerlukan pemimpin yang bijak.

Oleh yang demikian, penggunaan strategi yang bersesuaian boleh dijadikan amalan dalam mengatasi masalah di sesebuah sekolah. Walaupun strategi ini mula diperkenalkan dalam bidang perniagaan, namun boleh juga disesuaikan dan dilaksanakan dalam institusi pendidikan, khasnya dalam pengurusan kokurikulum sekolah. Analogi Lautan Biru menggambarkan potensi ruang yang begitu besar yang belum diterokai dan strateginya sangat sistematik dan sesuai dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah, di mana pasaran baru yang meninggalkan pesaing yang tidak lagi

revelan dengan mencipta inovasi yang lebih menguntungkan sekolah. Kejayaan dalam Strategi Lautan Biru telah dapat diamalkan oleh jabatan lain seperti Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Pertahanan sejak diperkenalkan oleh kerajaan dalam Strategi Lautan Biru Kebangsaan 2009 oleh Perdana Menteri kita. Maka tiba masanya strategi ini diberi penekanan secara meluas dalam dunia pendidikan. walaupun secara tidak langsung amalan ini telah dilaksanakan dalam perancangan strategik di peringkat sekolah.

Mengikut Pearce & Robinson (2000), strategi adalah salah satu usaha bagaimana, bila, di mana, bersaing siapa dan tujuan apa bersaing. Menurut David (2000), strategi adalah cara untuk mencapai matlamat, tujuan jangka panjang, menunjukkan tindakan menuntut dalam jangka masa paling tidak lima tahun dan bersifat orientasi masa depan. Definisi strategi telah menjelaskan tujuan jangka panjang sesebuah organisasi supaya mengenali siapa pesaing, perlukah kita bersaing dan memahami erti persaingan sebenarnya.

Strategi Lautan Biru yang asalnya digunakan dalam sektor korporat, boleh disesuaikan dan diamalkan di sekolah, kerana selain daripada berasaskan keuntungan tetapi bertujuan menghasilkan modal insan yang berketrampilan dan cemerlang rohani dan jasmaninya. Thomas & Pruett (1993) memberi pandangan yang lebih menyeluruh berkaitan strategi sebagai :

“Something the organization needs or uses in order to win, or establish its legitimacy in the word of competitive rivalry...strategy is what make a firm unique, a winner or a survivor”. (Thomas & Pruett, 1993)

Dalam usaha untuk mencapai hasrat kerajaan merealisasikan falsafah pendidikan kebangsaan iaitu keseimbangan dalam aspek jasmani dan rohani, pengurusan kokurikulum juga merupakan pendidikan wajib yang perlu diberikan kepada murid di sekolah. Pengurusan kokurikulum lebih sesuai digunakan dengan pendekatan strategi Lautan Biru kerana enam prinsip strategi mengandungi empat strategi Lautan Biru adalah pendekatan ke arah perubahan meninggalkan Lautan Merah yang mementingkan persaingan kepada Lautan Biru yang menganggap pesaing tidak lagi relevan. Lautan Biru meninggalkan persaingan menuju ciptaan dan inovasi baru dengan kos yang dikurangkan. Ini bersesuaian dengan hasrat kerajaan supaya inovasi dalam pengurusan sekolah dapat ditingkatkan. Menurut Fullan (2001), proses perubahan adalah banyak tentang keinovatifan dan penyusunan strategi. Perubahan satu proses transformasi iaitu aliran satu keadaan kepada keadaan yang lain seperti transformasi meninggalkan Lautan Merah kepada Lautan Biru sangat penting dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah khasnya pengurusan kokurikulum merupakan sebahagian daripada kurikulum.

Selain daripada faktor strategi, faktor kepimpinan juga adalah perkara penting untuk menjamin kesejahteraan sesebuah organisasi. Dalam hal ini kebolehan pemimpin dan pasukannya adalah penting untuk menyesuaikan diri kepada perubahan di pasaran (Victor, 2000). Perubahan dalam perancangan kokurikulum perlu diberi perhatian, contohnya Kementerian Pelajaran Malaysia menetapkan setiap murid mengambil bahagian sekurang-kurangnya satu sukan, satu kelab dan satu badan beruniform bagi membina bakat dan memupuk minat, disamping membentuk kemahiran kepimpinan. Berdasarkan data yang diperolehi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia menunjukkan kadar penyertaan dalam aktiviti kokurikulum tinggi dan sangat memberangsangkan menjadi satu lagi cabaran untuk mengekalkan pencapaian yang terus bertambah baik. Istilah mengekalkan lebih sukar dari membuat perubahan dan memulakan kecemerlangan, perlu diberi perhatian. Jadikan ia satu cabaran bukan hanya merasa selesa dan bermegah-megah dengan pencapaian yang diperolehi.

Oleh yang demikian pendekatan dan strategi perlu disesuaikan, dalam konteks sedemikian, sekolah perlu mengubah suai corak amalan pengurusannya kerana sistem pengurusan tradisional yang berpusat dan birokratik tidak lagi sesuai dengan tuntutan pengurusan moden era globalisasi yang sarat dengan persaingan. Institusi pendidikan perlu bersifat keusahawanan dengan mengurangkan kos menghapus dan mengurangkan persaingan, disamping lebih berani untuk mencipta inovasi baru dalam permainan, sukan, kelab dan persatuan di sekolah. Strategi Lautan Biru yang menetapkan mencari ruang pasar yang tidak ada persaingan sangat sesuai diaplikasikan dalam kepimpinan sekolah dan pengurusan kokurikulum sekolah, contohnya mencari permainan yang disenaraikan oleh Kementerian Pendidikan, pilihan berdasarkan pada kekuatan yang ada di sekolah dan tidak banyak pesaingan. Permainan baru yang belum banyak penyertaan dan kurang persaingannya seperti bowling padang, memanah, futsal, gimnastik artistik, kriket, karate, menembak, polo air, pentaque, skuasy, silat, tinju, wool ball dan lain-lain sukan yang sesuai dan boleh dipilih untuk penyertaan pelajar di sekolah, walaupun memerlukan kos yang tinggi, pemimpin perlu mencari jalan menggunakan strategi Lautan Biru. Di sinilah sebagai pemimpin kebijaksanaan menjadi ciri penting dalam melaksanakan strategi yang sesuai. Sergiovanni (1984), melihat kepimpinan teknikal, kepimpinan manusia dan kepimpinan pendidikan sebagai aspek-aspek penting bagi mencapai kecemerlangan sekolah. Dalam kepimpinan pentadbiran, Guru Besar seringkali menggunakan model POLC (*Planning, Organizing, Leading and Controlling*) dalam pengurusan kerjaya mereka.

Pemimpin yang berani membuat perubahan juga perlu bagi mencapai sekolah cemerlang yang diiktiraf sebagai *New deal* atau Bai'ah dan seterusnya sekolah berprestasi tinggi, kebitaraan dan pengantarabangsaan dititikberatkan sebagaimana dalam syarikat Sarkas Cirque Du Soleil yang telah melonjakkan keuntungan syarikat sarkasnya dengan meninggalkan Lautan Merah yang penuh dengan persaingan sarkas lain, iaitu melalui inovasi nilai. Persembahan sarkas badut dan singa telah diganti dengan persembahan teater sarkas. Ini telah menarik ramai pelanggan yang terdiri dari orang dewasa. Kos teater lebih murah dibandingkan dengan kos makan singa dan

haiwan sarkas yang lain. Begitu juga dengan pengurusan kokurikulum di sekolah kepimpinan sekolah perlu melihat secara holistik, pencapaian pelajar bukan setakat menang di peringkat negeri tapi akan dijadikan satu watak dan kebitaraan yang menjadi contoh kepada sekolah lain. Justeru, pemimpin perlu mencipta inovasi baru bersama pemimpin kokurikulum dengan mengurangkan birokrasi, menambah pilihan permainan, menggunakan kemudahan persekitaran dan mengambil peluang menang tanpa memikirkan persaingan yang semakin bercambah.

1.2 Latarbelakang Masalah

Kajian tentang kepimpinan dari segi amalan, stail dan pendekatan telah membuktikan pemimpin perlu bijak menggunakan pendekatan dalam memastikan sekolah mencapai kecemerlangan. Berdasarkan kajian juga menunjukkan kejayaan sekolah yang berjaya dalam pelbagai bidang adalah pemimpin yang berani mencuba strategi baru dan berfikiran di luar kotak. Ciri kepimpinan berubah-ubah dari masa ke semasa bergantung kepada keadaan dan persekitaran. Hersey dan Blanchard (1999) menyarankan dalam '*The Situational Leadership*', seorang pemimpin mesti mampu memiliki kualiti peribadi yang unggul sebelum menerokai dimensi-dimensi lain dalam kepimpinan.

Tanpa strategi kepimpinan yang efektif sesebuah organisasi tidak akan berkesan. Analogi strategi di sini ialah pemain terbaik dalam pasukan tidak menjamin kejayaan tanpa seorang jurulatih yang hebat. Pasukan tidak berfungsi jika pemimpin tidak mengikut strategi yang sesuai. Bagi memilih strategi yang berkesan pemimpin perlu melihat tret guru dan staf. Pengurusan kokurikulum perlukan perubahan dengan

mengadaptasikan prinsip dan strategi Lautan Biru yang mementingkan kreativiti tanpa takut dan bimbang dengan pesaing-pesaing.

Strategi dalam pengurusan kokurikulum sangat penting kerana mengelakkan program yang tidak terancang atau secara *ad hoc*. Kejayaan kokurikulum tidak akan dicapai dalam masa singkat, contohnya latihan yang lama dan sistematik akan menghasilkan kejayaan jika dibandingkan dengan peserta yang tidak diberi latihan dan strategi menentang pesaing dalam permainan dan sebagainya.

Strategi Lautan Biru yang telah banyak membawa mercu kejayaan dalam syarikat dunia boleh digunakan dalam strategi kokurikulum di sekolah kerana pandangan masyarakat terhadap kokurikulum semakin meniris. Walaupun terbukti nilai positif dalam kokurikulum, namun kebimbangan terhadap prestasi akademik masih tetap wujud (Kantha Kumar, 1985). Masyarakat berpendapat penglibatan yang aktif dalam kokurikulum akan mengurangkan tumpuan pelajar dalam akademik, mereka sering keluar kelas dan kepenatan untuk meneruskan pembelajaran.

Begitu juga dengan guru yang aktif dalam kokurikulum akan sering meninggalkan kelas untuk menjadi hakim, juruteknik permainan dan sebagainya. Pandangan sebegini seringkali kedengaran walaupun disangkal dengan kajian lain (Webb, 1969; Mohd Yusoff, 1983; Mohd Razali, 1983; Eleanor, 1984). Kajian Mohd Yusoff (1983) mendapati penglibatan dalam sukan dan aktiviti gerak kerja kokurikulum yang lain tidak menjejaskan prestasi akademik asalkan mereka tahu mengagihkan masa untuk bersukan dan berakademik. Maka kajian ini perlu dikaji terus untuk mendapat kepastian bahawa kepimpinan yang menggunakan strategi Lautan Biru akan memudahkan pengurusan kokurikulum sekolah.

1.3 Pernyataan Masalah

Terdapat beberapa pernyataan masalah berkaitan Lautan Biru dalam aspek kajian ini dinyatakan seperti di bawah. Iaitu masalah kepimpinan dan pengurusan kokurikulum sekolah *new deal*.

Cabaran kepada kepimpinan Guru Besar apabila diiktiraf sebagai Guru Besar sekolah *new deal* adalah kerana pengukuran dan penilaian *new deal* dibuat melalui skor komposit 70 peratus melalui keputusan peperiksaan awam, sementara 30 peratus lagi dinilai daripada pengurusan dan pentadbiran sekolah, pencapaian pelajar turut dinilai melalui anugerah akademik dan pencapaian dalam kokurikulum, ini termasuk *outcome* yang mengambil kira dari segi kejayaan kedua-dua bidang tersebut. Pentingnya peranan kepimpinan Guru Besar sekolah *new deal* disokong dalam pernyataan standard 1 (Standard Kualiti Pendidikan Sekolah) iaitu kepimpinan sekolah berperanan sebagai pemimpin berimpak tinggi dan berupaya mengembleng dan mengendalikan warga sekolah secara bersepadu untuk memajukan sekolah dan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran. (Buku SKPM, 2011).

Oleh kerana *new deal* adalah salah satu cara Kementerian Pelajaran mengangkat kualiti kecemerlangan sekolah, maka cabaran kepada Guru Besar ialah kualiti kepimpinan mereka. Dengan itu Guru Besar hendaklah menjadi pemimpin yang lengkap ilmu dari aspek strategi pengurusan dan pentadbiran terkini. Kepimpinan Guru Besar yang sentiasa berubah dengan penambahan ilmu melalui pembelajaran sepanjang hayat, lawatan dan *bench mark* dari sekolah berjaya.

Membangunkan sumber manusia yang berpengalaman dari guru yang terlatih merupakan satu cabaran Guru Besar *new deal* untuk memastikan usaha digembleng

bersama kerana untuk meraih kecemerlangan Guru Besar tidak boleh berdiri seorang. Matlamat untuk mewujudkan sekolah cemerlang juga tidak akan tercapai jika tidak ada kerjasama guru, ibubapa dan pelajar. Justeru visi dan misi sekolah perlu dikongsi bersama difahami dengan jelas supaya mereka faham bahawa kejayaan juga bukan milik Guru Besar seorang.

Ironinya, faktor utama kejayaan sesebuah sekolah khasnya sekolah yang dianugerahkan sebagai sekolah *New deal* ialah faktor kepimpinan. Ini disebabkan sekolah *New deal* menghadapi banyak cabaran, sama ada manusia, sumber dan harapan yang tinggi dari pelbagai pihak. Oleh itu kemahiran yang perlu ada pada pemimpin ialah dapat merangka strategi untuk mengekalkan kecemerlangan sekolah. Strategi kepimpinan yang dimiliki oleh pemimpin sekolah memberi kesan yang penting dalam membentuk sekolah cemerlang, selain dari pengalaman, latihan dan kemahiran kerja yang tinggi, pemimpin sekolah perlu menggunakan strategi tertentu dalam pengurusan sekolah, sebagaimana kajian yang dibuat oleh Prussia *et al.* (1998) dan Anderson (1994).

Dalam konteks sekolah *New deal*, semua bidang dinilai dari masa ke semasa oleh panel yang dilantik iaitu PPD/JPN, nazir dan panel pemantau yang lain. Penilaian berdasarkan kejayaan sekolah dalam kurikulum, kokurikulum dan sahsiah murid. Maka di sini sekolah memerlukan pemimpin yang berkesan. Mengikut (Jaafar, 1992) terdapat garis-garis panduan yang boleh digunakan untuk menjadi pemimpin berkesan dan membawa perubahan kepada organisasi dan kakitanganya kerana kebanyakan pemimpin terdiri dari mereka yang berpengaruh, pintar, agresif, berinisiatif dan mempunyai keyakinan diri dan kebolehan menyelia. Pemimpin perlu membuat keputusan, penilaian diri dan peningkatan keyakinan diri. Sekolah juga perlukan pemimpin yang bersifat keusahawanan dalam mendapatkan sumber perbelanjaan di samping lebih berani untuk mengawal, mengagih dan memperkukuhkan perbelanjaan dan perlu mengetahui dan mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan. Pemimpin yang berkesan, personel yang bijak dan bertanggungjawab. Pemimpin berkeupayaan mendorong, menyakin kakitangan

untuk berusaha mencapai matlamat organisasi. Pemimpin berkesan membentuk matlamat untuk dijadikan panduan staf, menguatkuasa peraturan yang terancang dan rapi untuk melaksanakan tugas. Pendapat ini disokong dalam pernyataan standard tiga, elemen kepimpinan dan halatuju dalam Standard Kualiti Pelajaran Malaysia (SKPM) juga menyumbang 10 peratus skor wajaran. Ini juga menjelaskan bahawa kepimpinan yang cemerlang adalah penyumbang kepada kelayakan anugerah sekolah *new deal*.

Dalam isu kokurikulum pula, sekolah *new deal* diberikan syarat supaya kemenjadian dalam kokurikulum dan sukan dan hal ehwal murid diberi perhatian serius. Disebabkan skor wajaran 20 peratus adalah dalam pengurusan kokurikulum dan sukan dan hal ehwal murid akan menentukan 35 peratus markah kemenjadian murid. Namun kepentingan kokurikulum dan sukan ini menjadi isu apabila terdapat persepsi kokurikulum dijadikan sebagai perkara kedua selepas akademik, sistem sekolah yang menitikberatkan kecemerlangan akademik menyebabkan kokurikulum dipersampingkan. Pelajar kurang minat ditambah pula dengan guru yang sambil lewa dan kurang kemahiran dalam menarik minat pelajar dalam aktiviti kokurikulum sekolah. Ini bertentangan dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan sendiri dan program satu murid satu sukan.

Dalam kajian ini, penyelidik ingin menyentuh persoalan tentang bagaimana sekolah boleh menggunakan strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum, kerana ingin mengikis tanggapan kokurikulum menjadi penghalang kejayaan akademik pelajar, mengenalpasti tahap amalan dan pengaruhnya, kerana mungkin pelajar mula bosan dengan permainan dan aktiviti yang kurang mendapat kejayaan yang sangat membolehkan dan sebagainya.

Menurut Adnan (1990) walaupun sumbangan kokurikulum kepada pendidikan diakui, tetapi konsepnya masih kurang difahami hingga ada yang masih lagi

menganggap bahawa kokurikulum sebagai kegiatan luar. Oleh itu, tidak menghairankan jika programnya dilaksanakan secara sambil lewa sahaja dan aktiviti dijalankan secara tergesa-gesa dan tidak diberi keutamaan seperti matapelajaran akademik. Kurang mahir menggunakan strategi menarik minat pelajar dapat dikesan dalam pengurusan sekolah termasuk sekolah *new deal*.

Dapatan Adnan (1990) disokong oleh Abu Bakar (1999). Dapatan kajian beliau menyatakan antara alasan guru tidak bergiat dalam aktiviti kokurikulum ialah apabila guru merasakan kokurikulum membuang masa pelajar, guru tinggal jauh dari sekolah, dan terlalu banyak tanggungjawab. Kedapatan juga guru yang mengendalikan kegiatan kokurikulum kurang pengetahuan dan kemahiran dalam bidang yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Pelaksanaan kokurikulum di sekolah tidak begitu mengalakkan atau tidak mendapat sepenuh sokongan daripada pelbagai pihak terutamanya guru hingga mengakibatkan pelajar kurang berminat untuk mengambil bahagian. Kenyataan ini disokong oleh Laporan Kabinet (1979) yang telah membuat kajian untuk melihat pelaksanaan dasar pelajar meyakini bahawa kecenderungan guru terhadap sesetengah aktiviti kokurikulum seperti pergerakan beruniform dan beberapa jenis aktiviti sukan adalah tidak memberangsangkan.

Mereka tidak mahu melibatkan diri dalam kegiatan kokurikulum. Kajian beliau disokong oleh Lim Yen Yen (1991) yang mendapati faktor utama kurangnya penglibatan pelajar dalam aktiviti kokurikulum khususnya aktiviti sukan kerana mereka tidak mempunyai semangat kesukanan. Mereka juga menganggap sukan kurang penting dan lebih menganggap pelajaran atau hiburan adalah lebih penting untuk menjamin masa depan yang lebih cemerlang. Kebanyakan pelajar tidak berminat menyertai kegiatan kokurikulum khususnya aktiviti sukan kerana tiada wujud kepuasan disebabkan kurangnya kemudahan sukan, peralatan sukan dan sebagainya. Selain daripada itu, terdapat beberapa faktor lain antaranya seperti yang dinyatakan oleh Mohd Suzli (1987) dalam kajiannya. Kajian beliau mendapati sekolah yang dikaji menghadapi masalah

kewangan yang tidak mencukupi dan sistem penjadualan yang tidak teratur dan sistematik.

Oleh yang demikian, penyertaan pelajar dalam kegiatan kokurikulum dimestikan kepada pelajar lelaki dan pelajar perempuan di semua sekolah. Ini memberi peluang kepada pelajar tersebut untuk melibatkan diri dan menimba pengetahuan melalui kegiatan kokurikulum. Walaubagaimanapun pelbagai faktor boleh menghalang penglibatan kegiatan kokurikulum pelajar lelaki dan perempuan terutamanya sukan.

Kenyataan ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Mohd Suzli (1997) menyatakan pelajar tidak melibatkan diri kerana mereka terpaksa menolong ibu bapa mereka di rumah. Oleh itu kajian ini juga bertujuan melihat bagaimana sekolah menggunakan strategi Lautan Biru dalam menggalakkan melibatkan secara aktif dalam aktiviti kokurikulum khususnya di sekolah *new deal*. Penerapan kokurikulum yang berkesan mampu menyemai sifat kepimpinan dalam kalangan pelajar yang bakal menjadi pelapis untuk meneraju negara pada masa akan datang. Mohd Lotpi (1997) telah membuat kajian berkaitan dengan kesan aktiviti kokurikulum ke atas peribadi pelajar.

Namun ada juga hasil kajian yang mendapati kokurikulum memberi kesan positif kepada pelajar seperti pelajar lebih berdisiplin, bertanggungjawab, bekerjasama, amanah, jujur, dedikasi, berdikari, bermotivasi, berkeyakinan dan berani (Jailani, 2004; Ahmad, 2005). Ab. Alim (2001) pula mendapati bahawa pelajar yang aktif dalam kokurikulum mempunyai pencapaian akademik yang tinggi dan pelajar yang kurang aktif dalam kokurikulum mempunyai pencapaian akademik yang lebih rendah. Sehubungan dengan itu, pengurusan kokurikulum adalah salah satu aspek yang penting dalam pencapaian sekolah cemerlang. Pengurusan yang betul dan berkesan dapat memastikan pembangunan rohani dan jasmani para pelajar.

Pengurusan kokurikulum yang berkesan perlu digerakkan oleh pemimpin sekolah, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, setiausaha sukan, penyelaras permainan dan badan beruniform. Strategi yang sesuai dan bertepatan dengan Dasar Kerajaan seperti Dasar Satu Murid Satu Sukan dan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 perlu dilaksanakan, daripada sebelas anjakan tranformasi sistem terdapat hasrat kerajaan untuk membangunkan murid secara holistik dengan mengukuhkan keperluan penyertaan murid dalam satu sukan, satu kelab dan satu badan beruniform. Anjakan ke tiga ini adalah untuk memastikan murid dinobatkan dengan kokurikulum dan diberi peluang untuk membangunkan bakat dan minat mereka di luar persekitaran bilik darjah yang normal.

Perlunya perubahan dari Lautan Merah yang penuh persaingan kepada Lautan Biru yang meninggalkan persaingan dengan penciptaan baru kerana pendidikan kini kian mencabar. Antara ciri-ciri negara maju adalah seperti yang dinyatakan oleh mantan Perdana Menteri Malaysia, Tun Dr Mahathir Mohamed iaitu :

“Masyarakat negara maju adalah masyarakat yang didorong oleh kemahiran dan kepekaan sains dan teknologi mestilah boleh mencipta, menambah dan memperbaharui”. (Tun Dr Mahathir,1991)

Justeru, pelbagai usaha dan pendekatan boleh dijalankan untuk mencapai hasrat kerajaan. Dalam mencari kepastian adakah strategi Lautan Biru ini sesuai digunakan, maka kajian ini diharap dapat mengupas persoalan ini. Kerana jika pengurusan kokurikulum tidak diberi perhatian, dalam skor SKPM (Standard Kualiti Pendidikan Malaysia) sekolah juga akan terjejas. Walaupun hanya 35% kemenjadian murid dalam kokurikulum dan Hal Ehwal Murid diambil kira, namun markah ini juga akan menyumbang ke mana *ranking* sesebuah sekolah, skor komposit yang akan meletakkan sekolah layak atau tidak untuk mencapai *New deal* seterusnya sekolah kluster dan sekolah berprestasi tinggi.

Terdapat pelbagai kelebihan dalam pelaksanaan kokurikulum, ia adalah satu wadah pembinaan jasmani, emosi dan rohani bertujuan membina generasi seimbang. Merujuk surat pekeliling ikhtisas bilangan 1/1985, setiap murid sama ada dari sekolah kerajaan atau bukan kerajaan diwajibkan mengambil sekurang-kurangnya satu aktiviti sukan atau permainan, satu permainan dan satu persatuan kelab atau persatuan. Oleh yang demikian, pelaksanaannya perlulah dirancang dengan rapi dan dijalankan dengan lebih serius oleh pihak sekolah. Strategi dan prinsip Lautan Biru diharapkan boleh disesuaikan, diaplikasikan supaya memudahkan pemimpin sekolah mencapai objektif dan berjaya melahirkan generasi yang berpendidikan tinggi serta bersahsiah mulia.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada kepimpinan dan pengurusan kokurikulum sekolah di daerah Muar. secara khususnya kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenalpasti kepimpinan dan pendekatan Lautan Biru dalam kalangan Guru Besar *New deal* di daerah Muar. Antara objektif kajian ini adalah:

1. Mengenalpasti tahap amalan prinsip Lautan Biru dalam kepimpinan Guru Besar sekolah *New deal*.
2. Mengenalpasti tahap amalan strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum sekolah *New deal*.
3. Mengenalpasti Strategi Lautan Biru yang kerap digunakan dalam pengurusan sekolah *New deal*.
4. Mengenalpasti hubungan antara prinsip Lautan Biru dengan pengurusan kokurikulum.
5. Mengenalpasti pengaruh amalan prinsip Lautan Biru Guru Besar terhadap strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan, beberapa persoalan kajian yang akan dijawab melalui kajian ini adalah :

1. Apakah tahap amalan prinsip Lautan Biru dalam kepimpinan Guru Besar sekolah *new deal*?
2. Apakah tahap amalan strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum sekolah *new deal*?
3. Apakah strategi Lautan Biru yang kerap digunakan dalam pengurusan kokurikulum sekolah *new deal*?
4. Adakah terdapat hubungan antara prinsip Lautan Biru dalam kepimpinan Guru Besar dengan strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum sekolah *new deal*?
5. Apakah prinsip Lautan Biru dalam kepimpinan Guru Besar mempengaruhi strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum sekolah?

1.6 Hipotesis Kajian

Beberapa hipotesis yang akan diuji dalam kajian ini adalah:

- Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara prinsip Lautan Biru dengan strategi dalam pengurusan kokurikulum sekolah *new deal*.
- Ho2: Tidak terdapat pengaruh antara prinsip-prinsip Lautan Biru terhadap strategi Lautan Biru.

1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini pada pihak sekolah adalah diharapkan dengan adanya kajian ini, secara tidak langsung dapat mencungkil dan mengenalpasti prinsip-prinsip Strategi Lautan Biru yang kerap diamalkan oleh Guru Besar sekolah *new deal* daerah Muar sehingga mereka diiktiraf sebagai *new deal*. Dibuktikan bahawa pentingnya menggunakan strategi yang tepat dalam menentukan kejayaan kurikulum dan kokurikulum di sekolah kerana kajian juga akan melihat pengaruh prinsip Lautan Biru dan strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum sekolah. Peranan pengurusan sekolah di bidang kokurikulum sekolah juga perlu dijadikan contoh kepada sekolah lain terutama sekolah yang memandang dingin terhadap aktiviti kokurikulum dengan memikirkan halangan tanpa tidak menggunakan kekuatan yang ada di depan mata.

Melaksanakan empat strategi Lautan Biru iaitu mengurang, menghapus, mewujudkan dan menambah yang boleh digunakan dalam pengurusan kokurikulum kerana ia lebih mirip kepada langkah perancangan strategik sekolah yang sudah lama diamalkan. Kemahiran mengenalpasti punca masalah, menggunakan kekuatan, ruang dan peluang adalah kemahiran yang perlu ada pada setiap pemimpin. Ini kerana, tidak semua Guru Besar menerima kursus khas mengenai strategi malahan pendedahan perancangan strategik sekolah juga tidak semua dapat diturunkan kepada Guru Besar terutama Guru Besar baru. Kebanyakan Guru Besar di Malaysia dilantik menjadi Guru Besar setelah melalui kenaikan pangkat Guru Penolong Kanan dan dilantik kepada Guru Besar berdasarkan senioriti atau setelah melepasi zon kenaikan pangkat seperti Guru Penolong Kanan DGA 32 kepada Guru Besar DGA 34. Kursus kepimpinan hanya diberikan setelah dilantik menjadi Guru Besar dan dengan sijil perguruan yang mereka diperolehi semasa di Maktab Perguruan atau kini dinaik taraf kepada Instituti Perguruan Malaysia.

Kajian ini bertujuan untuk menjadikan strategi Lautan Biru yang telah berjaya dilaksanakan di syarikat korporat seperti syarikat penerbangan Air Asia di Malaysia. Telekom Malaysia. Mencari data dan bukti amalan strategi ini boleh dalam diguna pakai dalam pengurusan kokurikulum sekolah *new deal* yang telah diperkenalkan sejak 2010 hingga sekarang, dan seterusnya menjadi rujukan kepada sekolah di daerah Muar supaya dapat dijadikannya contoh dan amalan, diharapkan membolehkan banyak sekolah baru yang mendapat pengiktirafan *new deal* pada masa akan datang.

Kajian ini juga dapat dijadikan panduan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mengesan strategi apakah yang digunakan dalam kepimpinan sekolah *new deal* yang dominan dan boleh dijadikan model kepada sekolah yang sedang berusaha ke arah *new deal*. Ini juga sebagai satu cara membuktikan bahawa untuk mencapai pengiktirafan *new deal* dan seterusnya Sekolah Berprestasi Tinggi, pengurusan kokurikulum juga sangat penting kerana dalam pengubalan kurikulum sekolah, usaha menyeluruh dilakukan berterusan merangkumi pelbagai dimensi iaitu intelek, rohani, jasmani yang terkandung dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Komponen bukan sahaja akademik malahan kokurikulum adalah wajib untuk semua pelajar tahun tiga hingga tahun enam di sekolah rendah dan tingkatan satu hingga tingkatan lima di sekolah menengah.

Kementerian juga menetapkan setiap murid mengambil bahagian sekurang-kurangnya Satu Sukan, Satu Kelab dan Satu Badan Beruniform bagi membina bakat dan memupuk minat, disamping membentuk kemahiran kepimpinan. Data yang diperolehi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia menunjukkan kadar penyertaan dalam aktiviti kokurikulum adalah tinggi. Ini juga menjadi satu cabaran kepada Guru Besar untuk memantapkan lagi pencapaian kokurikulum yang cemerlang dan menentukan *ranking* dan skor komposit sekolah. Cabaran bagi sekolah yang telah mendapat anugerah, dalam mengekalkan kecemerlangan dan menambahbaik mengikut kehendak semasa dalam arus perubahan yang semakin pantas. Sebagaimana dalam pernyataan standard 3, SKPM iaitu bidang kurikulum, kokurikulum dan sukan dan hal ehwal murid diurus dengan cekap

dan berkesan bagi memastikan sekolah berfungsi sebagai institusi pembelajaran dalam melahirkan murid yang seimbang dari segi intelek, rohani, emosi dan jasmani.

Kajian ini penting dalam bidang kurikulum dan kokurikulum kerana bahan ilmiah dan sumber manusia dapat ditambahkan dan menyokong hasrat kerajaan untuk merealisasikan NKRA ketiga iaitu meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan (KPM 2009) dan menyokong hasrat sebelas anjakan transformasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) iaitu menyediakan kesamarataan akses kepada pendidikan berkualiti bertaraf antarabangsa, memastikan setiap murid profisien dalam Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris, melahirkan rakyat Malaysia dengan penghayatan nilai, transformasi keguruan sebagai profesion pilihan, memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan setiap sekolah, mengupaya JPN, PPD dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan, memanfaatkan ICT bagi meningkatkan kualiti pembelajaran di Malaysia, mentransformasikan kebolehpayaan dan kapasiti penyampaian kementerian, bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sektor swasta secara meluas, memaksimumkan keberhasilan murid bagi setiap ringgit dan meningkatkan ketelusan untuk akauntabiliti awam secara langsung.

1.8 Skop Dan Batasan Kajian

Walaupun kajian ini mempunyai kekuatannya ia juga mengandungi limitasi tertentu. Pertama kajian ini hanya meliputi lima buah sekolah daerah Muar yang mendapat *new deal*. Oleh itu hasil kajian tidak dapat di generalisasikan kepada keseluruhan sekolah *new deal* di Malaysia.

Skop kajian juga hanya mengetahui tahap amalan prinsip, strategi dalam pengurusan kokurikulum, hubungan dan pengaruh prinsip terhadap strategi. Skop masih terhad, dan boleh diperluaskan lagi dengan mengkaji secara terperinci setiap prinsip dan kaitannya dengan kepuasan kerja, peningkatan prestasi dan sebagainya. Selain itu masih tidak banyak kajian yang dijalankan berkaitan Lautan Biru di Malaysia, khususnya dalam pendidikan, masih diperingkat rintis iaitu sebahagian Jabatan yang telah cuba mengamalkan dan mula memberi perhatian untuk dikaji. Hal ini menjadi kekangan kepada penyelidik untuk memperbanyak literatur kajian ini.

1.9 Kerangka Konseptual Kajian

Bagi menjawab permasalahan kajian yang dibentangkan sebelum ini, kajian ini melihat terlebih dahulu kerangka konseptual kajian. Kerangka konseptual ini digambarkan melalui Rajah 1.1.



Rajah 1.1 Kerangka Konseptual Kajian Amalan Prinsip Dan Strategi Lautan Biru Dalam Pengurusan Kokurikulum Dan Kepimpinan Guru Besar

Berdasarkan kerangka konseptual kajian, dua aspek penting yang dikaji dalam penyelidikan ini ialah prinsip kepimpinan Lautan Biru dan Strategi Lautan Biru dalam pengurusan kokurikulum sekolah. Dalam aspek kepimpinan sekolah, adakah terdapat amalan yang menggunakan prinsip-prinsip Lautan Biru. Prinsip tersebut ialah membina semula sempadan sasaran, memberi tumpuan secara menyeluruh, melangkaui permintaan sedia ada, mendapatkan srategie yang tepat, mengatasi rintangan organisasi dan membina perancangan dalam strategi.

Manakala strategi dalam pengurusan kokurikulum melibatkan empat langkah iaitu mengurang, menghapus, mewujudkan atau cipta dan menambah. Penyelidikan ini akan melihat sejauhmana Guru Besar sekolah *new deal* mengamalkan perkara-perkara tersebut dalam kepimpinan dan pengurusan kokurikulum sekolah. Melihat hubungan antara prinsip Lautan Biru dan strategi seterusnya melihat pengaruh prinsip terhadap Strategi Lautan Biru.

1.10 Definisi Kajian

Definisi kajian adalah definisi pembolehubah pembolehubah yang digunakan dalam kajian. Definisi yang digunakan adalah berdasarkan konteks kajian ini dan juga dikenali sebagai definisi operasional. Antara istilah yang digunakan dalam kajian ini dan akan dijelaskan dengan memberi makna adalah istilah *new deal*, kepimpinan prinsip Laut Biru dan pengurusan kokurikulum yang hendak dikaji dalam konteks sekolah.

1.10.1 Sekolah *new deal*

Sekolah *new deal* dalam erti kata lain Tawaran Baru Guru Besar atau Bai'ah ialah sekolah yang mendapat tawaran kerajaan untuk memberi ganjaran kepada pengetua dan Guru Besar yang berupaya meningkatkan kecemerlangan sekolah berdasarkan satu kontrak perjanjian Bai'ah di antara Guru Besar dengan Kementerian Pelajaran Malaysia. Perjanjian diharapkan iaitu melalui kepimpinan sekolah yang berkualiti, kerajaan mengiktiraf pemimpin sekolah *new deal* kerana dapat menghasilkan pembangunan modal insan kelas pertama dan dijana sehingga ke persada antarabangsa. Sub-NKRA tawaran yang diberikan kepada mereka diharap dapat melonjakkan pencapaian sekolah. Pemimpin pendidikan yang terlibat dengan bai'ah akan diberi insentif dalam bentuk kewangan dan bukan kewangan sekiranya pencapaian mereka melepasi sasaran yang telah ditetapkan. *Performance Based Assessment* digunakan untuk mengenalpasti tahap pencapaian dan kecemerlangan pemimpin pendidikan di sekolah.

Langkah ini merupakan satu usaha untuk meningkatkan kualiti pemimpin pendidikan di sekolah di samping memberi pengiktirafan kepada mereka yang telah mencapai tahap kecemerlangan yang dikehendaki. Sekolah yang cemerlang dinilai dalam pencapaian sekolah dan pencapaian Guru Besar. Dinamakan sebagai Tawaran Baru Guru Besar atau Pengetua. Ganjaran kewangan, insentif khas berbentuk wang diberikan setiap tahun kepada Guru Besar yang memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan.

Sejak diperkenal tawaran baru pada tahun 2010, daerah Muar merupakan daerah yang sangat proaktif dalam melahirkan sekolah *new deal*. Tahun 2012 sebanyak 23 buah sekolah dicalonkan untuk anugerah *new deal* dan sebanyak 17 buah sekolah berjaya menerima anugerah tersebut.

1.10.2 Definisi Strategi Lautan Biru

Blue Ocean Strategy dan *Red Ocean Strategy* diterjemahkannya sebagai Strategi Lautan Biru dan Strategi Lautan Merah telah diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renee Maunborg pada tahun 2005. Kedua-dua strategi ini mempunyai konsep yang berbeza dari segi cara bertindak dan berfikir.

“Strategi Lautan Biru mengingatkan, selagi organisasi atau sesiapa terus mahu bersaing di Lautan Merah dia mesti selalu ingat bahawa tiada sesiapa yang akan kekal cemerlang! Keluarlah daripada lautan merah dan belayar ke suatu lautan yang tidak perlu bersaing sebaliknya menjadikan pesaing tidak relevan”. (Utusan Malaysia, 2012).

Strategi Lautan Biru adalah strategi baru yang meninggalkan strategi tradisi yang dipanggil strategi Laut Merah mencari ruang pasar yang belum ada persaingan, biarkan persaingan tidak relevan lagi, keluar dari *status quo* dan mencipta strategi masa depan yang gemilang, mencipta konsep baru dengan menukar nilai biaya dan mencipta inovasi dengan kos yang rendah.

Amalan kepimpinan Lautan Biru pula ialah kepimpinan yang mengaplikasikan enam prinsip Strategi Lautan Biru iaitu prinsip pertama, membina semula sempadan sasaran atau *Build execution into strategi*. Prinsip kedua, memberi tumpuan secara menyeluruh atau *Focus on the big picture not the number*. Prinsip ketiga, melangkaui permintaan sedia ada atau *reach beyond existing demand*. Prinsip keempat mendapatkan strategi yang tepat atau *Get the strategic sequence right*. Prinsip kelima, mengatasi rintangan organisasi *Overcome key organizational hurdles* dan prinsip keenam membina strategi dalam perancangan. Keenam-enam prinsip ini banyak digunakan secara tidak langsung dalam kepimpinan sekolah terutama sekolah cemerlang seperti sekolah *new deal*.

1.10.3 Kepimpinan Guru Besar sekolah new deal

Secara umumnya kepimpinan ialah tingkah laku yang mempunyai keupayaan mengubah haluan sesuatu organisasi. Kepimpinan perlu memilih kriteria-kriteria tertentu dalam usaha mencapai objektif organisasi. Mereka boleh memantau orang bawahan agar mengikut kriteria yang dipilih untuk tujuan pembangunan dan kejayaan di samping dapat mempertahankan corak kerja berpasukan yang erat (Cartwright dan Zender 1960; Halpin 1960).

Pemimpin sekolah atau dalam kata lain, Guru Besar dilihat sebagai pemimpin yang bertanggungjawab kepada seorang atau lebih individu. Memimpin sumber manusia sebagai satu tanggungjawab penting dalam organisasi sekolah di samping mengurus sumber lain seperti kewangan, kemudahan fizikal, iklim dan budaya untuk mencapai matlamat sekolah yang ditetapkan. Ditambah lagi dengan tugas utama Guru Besar sebagai agen perubahan iaitu memastikan sekolah mencapai matlamat melalui penggunaan semua sumber yang ada. Seorang pemimpin yang cekap dalam merancang, melaksana, menentukan halatuju, mengawal dan dapat membuat analisis setiap perubahan yang berlaku adalah seorang pemimpin yang amat diperlukan (Abd Aziz, 2000).

Pemimpin yang bertanggungjawab peka terhadap perubahan kerana dalam Strategi Lautan Biru, keenam-enam prinsip memerlukan kebijaksanaan melangkaui sempadan, berfikiran luar kotak, kreativiti dan inovasi dalam memimpin sekolah. Sebagaimana (Cuban, 1989), kunci utama kepada inovasi dan kreativiti sekolah ialah sejauhmana pemimpin pendidikan mampu menjadi guru kepada sebuah komuniti organisasi.

Dalam konteks sekolah *new deal* kepemimpinan Guru Besar telah diperincikan dalam lapan aspek kepemimpinan dan hala tuju di mana setiap aspek ini memberi skor min dan menyumbang kepada peratus wajaran sebanyak 10 peratus. Aspek tersebut ialah aspek gaya kepemimpinan, penetapan dan pelaksanaan hala tuju, kemahiran komunikasi, kemahiran merancang, kemahiran memotivasi dan menggerakkan warga sekolah, kemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, kepemimpinan instruksional dan perkongsian kepemimpinan.

Kesemua aspek kepemimpinan dalam standard 1 ini perlu diamalkan untuk mewujudkan kepemimpinan yang berkesan di sekolah *new deal*. Guru Besar perlu mahir dalam melaksanakan semua aspek tersebut. Aspek gaya dan penetapan visi yang jelas, kepemimpinan yang mengamalkan komunikasi berkesan, kemahiran merancang pelan operasi, taktikal, kemahiran memotivasikan warga sekolah, kemahiran membuat keputusan, kepemimpinan mementingkan pelaksanaan kurikulum dan pemupukan budaya belajar dalam mewujudkan perkongsian tanggungjawab.

1.10.4 Prinsip Lautan Biru

Prinsip dalam erti kata lain satu petunjuk atau norma yang menjadi panduan atau arah jalan. Dalam Strategi Lautan Biru mengandungi enam prinsip yang menjadi alat atau panduan untuk melaksanakan dalam pengurusan organisasi iaitu membina semula sempadan (*reconstruct market boundaries*), memberi tumpuan secara menyeluruh (*focus on the big picture not the number*), melangkaui permintaan sedia ada (*reach beyond existing demand*), mendapatkan strategi yang tepat (*get the strategic sequence right*), mengatasi organisasi (*overcome key organizational hurdles*) dan membina perancangan strategi (*build execution into strategy*). Setiap prinsip ini adalah mengikut turutan yang tersusun sebagai langkah bagaimana cara untuk mencipta ruang pasaran baru tanpa pesaing. Dengan meninggalkan pesaing dan mencipta inovasi baru yang lebih

menguntungkan, mengatasi halangan dan rintangan, mewujudkan kerjasama dan kerja berpasukan dalam mendapatkan keuntungan dengan kos atau nilai biaya yang kurang. Prinsip Lautan Biru ini dicipta oleh W.Chan Kim dan Renee Mouborgne dalam Buku *Blue Ocean Strategy* tahun 2005.

1.10.5 Pengurusan Kokurikulum

Pengurusan kokurikulum merupakan satu inisiatif pengurus sekolah dalam melaksanakan tiga aktiviti kokurikulum iaitu persatuan atau kelab, permainan dan sukan serta badan beruniform. Pengurusan kokurikulum penting dalam usaha mewujudkan kecemerlangan pelajar selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan hasrat kerajaan dalam satu murid satu sukan. Pengurusan yang melibatkan bagaimana menubuhkan kelab persatuan, sukan dan badan beruniform, menguruskan kewangan kokurikulum, pengurusan fail kokurikulum, hari kokurikulum sekolah, surat penghargaan dan sijil, membuat laporan kokurikulum, surat kebenaran, pengurusan mesyuarat dan pengurusan projek kokurikulum termasuk pertandingan peringkat sekolah, daerah, negeri dan kebangsaan. Semua sekolah diminta untuk menggunakan garis panduan pengurusan kokurikulum seperti dalam lampiran 1.25 perkara yang dinyatakan dalam lampiran berkenaan hendaklah dipatuhi. (Rujuk Peraturan-peraturan Pendidikan (Kurikulum Kebangsaan) 1997 seperti dalam Warta Kerajaan Jil.42/No.11 (Tambahan No.41) Perundangan (A) 196 bertarikh 21 Mei 1998.

Dalam SKPM pula ketetapan pelaksanaan kokurikulum dan sukan mengandungi aspek pengurusan kelab dan persatuan, pengurusan badan beruniform, pengurusan sukan untuk semua dan pengurusan penilaian kokurikulum dan sukan. Pengurusan ini melibatkan semua guru dengan tugas yang diberikan oleh pihak pentadbir yang terdiri

dari Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Guru Besar sendiri. Sebanyak enam peratus wajaran adalah daripada pengurusan kokurikulum sekolah.

1.11 Rumusan

Bab ini menghuraikan isu dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah, kepentingan membuat kajian dengan mengenalpasti objektif dan persoalan kajian. Penjelasan secara terperinci tentang definisi istilah prinsip dan strategi dan menerangkan tentang kerangka kajian akan memudahkan penulisan dalam bab seterusnya.

RUJUKAN

- Ab. Alim Abdul Rahim. (2001). Hubungan Antara Tahap Penyertaan Kokurikulum Pelajar, Pencapaian Akademik Dan Penghargaan Kendiri. (Tesis Sarjana). Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Abdul Aziz Yusuf. (2005). *Perubahan Dan Kepimpinan*. Sintok: Penerbitan Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Rahim Abdul Rashid. (2000). *Wawasan Dan Agenda Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdul Shukor Abdullah. (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif, Pemikiran Dan Teori*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukor Abdullah.(1998).Pengetua Perlu Kenal Pasti Ciri-Ciri Sekolah Berkesan. Berita Harian,Ms3
- Abdul Wahab Abd Ghani. (1993). *Pengurusan Strategik Dalam Pendidikan: Kes Program Perancangan Akademik*. Jurnal Pendidikan Institut Aminuddin Baki. Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Kelantan.
- Abu Bakar Nordin. (1991). *Kurikulum Perspektif Dan Perlaksanaan* . Kuala Lumpur: Penerbitan Pustaka.
- Adnan Khamis. (1989). Sikap Pelajar Terhadap Kegiatan Kokurikulum Pergerakan Beruniform. Satu Kajian Awal. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ahmad Esa (2005). Peningkatan Kemahiran Bakal Pensyarah Politeknik Menerusi Kursus Pengurusan Kokurikulum. *Jurnal Sains Sosial*.
- Akta Pendidikan (1996), Peraturan-Peraturan Pendidikan (Kurikulum Kebangsaan), 1997,Percetakan Nasional Berhad.
- Andrew W. Halpin, (1969) "A Foggy View From Olympus", *Journal Of Educational Administration*, Vol. 7 Iss: 1, Pp.3 – 18.

- Asaruddin Bin Ashaari. (1995). Pengurusan Strategi Pengajaran. *Jurnal Pendidikan Guru*.11(6), 1-15
- Ayob Jantan. (2005). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Bahagian Sekolah, (1985), Surat Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 1/1985 KP(BS)8591/Jld 11(29), 1986 Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Sekolah, (2000), Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 17/2000,2001 Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Sekolah, (2000), Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 18/2000,2001 Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Berita Harian.(2011). Kakitangan Awam Perlu Terap Elemen 'Strategi Laut Biru': Najib. 4 April.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative Research For Education: An Introduction To Theory And Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bolman, L.G. , & Deal, T.E. (1992). Leading And Managing: Effect Of Context, Culture And Gender. *Educational Administration Quartely*, 28: 314-329.
- Caldwell, B.J. & Spinks, J.M. (1988). *The Self Managing School*. London: Falmer Press.
- Carnall , Colin . (1995) . *Managing Change In Organizations*. New York : Prentice Hall.
- Cartwright D & Zander A (1960) .*Group Dynamics Research And Theory* Evanston III: Row Peterson And Co.
- Cates, Ward M (1990) *Panduan Amali Untuk Penyelidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Cheng, Y.C. (1993). Profiles Of Organizational Culture And Effective Schools. *School Effectiveness And School Improvement*. 4(2), 85-110.
- Cheng, Y.C. (1994). Teacher Leadership Style: A Classroom Level Study. *Journal of Educational Administration*. 32(3), 54-71.

- Chua, Yan Piaw (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur : Mc Graw-Hill.
- Corbin, J., & Strauss, A. (Eds.). (2008). *Basics Of Qualitative Research: Techniques And Procedures For Developing Grounded Theory*. Sage.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative And Quantitative Approaches*. London: Sage.
- Cuban, L. (1989). A Fundamental Puzzle Of School Reform. *Phi Delta Kappan*. 69(5), 341-344.
- Cummings, T.G. (1981). *Designing Effective Work Groups*. Dalam Brodbeck, F.C
- Davies, Brent & Ellison, Linda. (1999). *Strategic Direction And Development Of The School: School Leadership Series* .Routledge.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H. & Beresford, J. (2000) *Leading Schools In Times Of Change*, Open University Press, Buckingham .
- Dayang Hajah Tiawa Awang Haji Hamid & Abdul Hafidz Haji Omar. (2009). *Analisis Data Kualitatif*.. Skudai: Nasmak Sdn. Bhd.
- Drucker, P. F. (1995). *The Age Of Social Transformation*. Sage
- Drucker, Peter F, (1984). *Eksekutif yang Berkesan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Duke, D.L, (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York :
- Eleanor Ann Tan Lye Neo. (1984). *Kajian Pencapaian Akademik Di Kalangan Para Atlit Dan Bukan Atlit Di Peringkat Sijil Rendah Pelajaran. Projek Khas Sarjana Muda Yang Tidak Diterbitkan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Encoral. (2004). *Laporan Projek Pemurnian Pelan Strategi MARA*.
- Fook, C.Y. (1999). *A Principal's Leadership In Developing The Characteristics*. D.C. Eric
- Fred R. David. (2000). *Strategic Management: Concepts And Cases*. Prentice Hall.
- Fullan, M. (2001). *Leading In A Culture Of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gubrium ,J. (1992). *Out Of Control.Family Therapy And Domestic Disorder*.London.Sage.
- Han Edmonds, R. (1979). *Effective Schools Fort The Urban Poor. Educational Leadership*.37(1), hlm. 15-27.dbook of Work Group Psychology. Chichester: Wiley . 285-310.
- Harris, D.J. & Davies, B.L.I. (1981). *Corporate planning as a control system in U.K. Nationalised Industries. Long Range Planning*. 14(1), 15-22.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1977). *Managment of Organization*.
- Hill, C. E., Knox, S., Thompson, B. J., Williams, E. N., Hess, S. A., & Ladany, N. (2005). Consensual Qualitative Research: An Update. *Journal Of Counseling Psychology*, 52, 196-205.
- Holt, W.K. (1990). *Educational Administration: Theory, Research And Practice*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Hoy, W.K and Miskel, C.G, (1991). *Education Administration : Theory, Research and Practice*. New York Random House.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan Dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur :Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki.(2002). *Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Cemerlang Aspirasi Negara*. Penerbit Perpustakaan Negara Malaysia.
- Iran Herman ,(2007). *Statistik Dan Analisis Data Sains Sosial*. Pencetakan Ustara.
- Jaafar Muhamad (1992). *Asas Pengurusan (2nd.Ed)*. Fajar Bakti Sdn Bhd.Shah Alam.
- Jailani Md Yunos. (2004). Peningkatan Kemahiran Bakal Pensyarah Politeknik Menerusi Kursus Pengurusan Kokurikulum. *Jurnal Sains Sosial*.
- Jo Blase, Joseph Blase & Dana Yon Phillips'.(2010).*Handbook Of School Improvement: How High-Performing Principals Create High-Performing Schools*. Corwin.
- John Maxwell. (2006). *360 Degree Leader*. Pearson. USA.

- Kantha Kumar Ramasamy. (1985). Kaedah Permainan Dalam Proses Pengajaran Pembelajaran Pendidikan Jasmani. *Jurnal Institut Pendidikan Darul Aman*, 19, 8 – 13.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2010), *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)*, KPM Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012)*Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Penerangan Komunikasi Dan Kebudayaan.(2013).*NBOS :Strategi Lautan Biru Kebangsaan*. Jabatan Penerangan Malaysia.
- Koontz, H & O'Donnell, C (1995) *Principles Of Management: An Analysis Of Managerial Functions*, New York: Mcgraw-Hill.
- Landell, K. (1997). *Management By Menu*. London : Wiley And Sons Inc.
- Lay, Yoon Fah (2009). *Pengenalan Kepada Analisis Dalam Penyelidikan Sains Sosial*. Everest Print. Selangor.
- Leithwood, K. (2005). Understanding Successful School Leadership: Progress on a Broken Front. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 619-629.
- Leithwood, K.,Lokman Mohd Tahir, Khadijah Daud, Mohd Anuar Abdul Rahman, Ahmad Marzuki Mohamad. (2012). *Teori Dan Model Kepimpinan Dalam Pendidikan*. UTM
- Levin, H. M. and Lockheed, M.E. (1991). *Effective Schools In Developing Countries*. The World bank : Education and Employment Division, Population and Human Resources Department.
- Lim Yen Yen. (1991).*Remaja Mengabaikan Sukan Dlm Dewan Siswa*, Hlm 19, Jun 1991.
- Lincoln Yvonna S. (1985) .*Naturalistic Inquiry Volume 75 of Sage Focus Editions*. SAGE
- Lussier, R.N.and Achua, C.F. (2000).*Leadership: Theory, Application, Skill*.South-Western College Publishing.
- Mahathir Mohamad, (1991), *The Way Forward*, Kuala Lumpur, Centre For Economic Research & Services, Malaysian Business Council.

- Malaysia (1983).Warta Kerajaan Jil.42/No.11 (Tambahan No.41) Perundangan (A) 1964.
- Marshall, Catherine & Rossman, Gretchen B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Merriam, Sharan B. & Simpson, Edwin L. (1984). *A Guide To Research For Educators And Trainers Of*. R.E. Krieger Pub. Co. (Malabar, Fla.)
- Merriem, S. B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Mohd Lotpi Razali (1997)., *Kesan Aktiviti Kokurikulum Ke Atas Peribadi Pelajar (Satu Kajian Di Sekolah Menengah Daerah Larut, Matang Dan Selama, Perak)*. Tesis Tidak Diterbitkan : Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Razali Abdullah. (1983). Perbandingan Prestasi Akademik Atlit Dan Bukan Atlit Di Sekolah Menengah Sultan Mahmud, Kuala Terenagganu. *Jurnal Akademik*. Maktab Perguruan Kuala Terengganu, Jilid IX, 39 – 47.
- Mohd Suzli Abdullah. (1997). *Permasalahan Aktiviti Kokurikulum Sekolah-Sekolah Menengah Agama Yayasan Islam Kelantan Di Daerah Pasir Mas*. Tesis Tidak Diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Mohd Yusoff Man. (1983). *Sejauhmana Penglibatan Murid-Murid Dalam Gerakerja Ko-Kurikulum Di Sekolah Mempengaruhi Pencapaian Akademik*. Projek Khas Sarjana Muda Yang Tidak Diterbitkan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal selidik Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

- Noorashikin Ab. Aziz. (2006). *Persepsi Pentadbir Terhadap Penggunaan ICT Dalam Tugas-Tugas Pengurusan Sekolah Di Sekolah Menengah Daerah Pontian, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Master.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometrics Theory. (2nd Edition)*. New York: Mc-Graw Hill.
- Omardin Ashaari (1931). *Pengurusan Sekolah*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Patten, Thomas H. (1981). "Manpower Planning And The Development Of Human Resource." USA : Kogan Page.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation And Research Methods (2nd Ed.)*. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control*.
- Powney, J. & M. Watts (1987) *Interviewing In Educational Research*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Ramaiah, A.L. (1999). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership As Cultural Expression. *Leadership And Organizational Culture: New Perspectives On Administrative Theory And Practice*, 105, 114.
- Sulaiman, Wahid., (2004), *Analisis Regresi Menggunakan SPSS*, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Swan, K. (2003). Learning Effectiveness: What The Research Tells Us. In J. Bourne & J. C. Moore (Eds.). *Elements Of Quality Online Education: Practice And Direction*, 13–45. Needham, MA: Sloan-C.
- Thomas, H., & Pruett, M. (1993). Introduction To The Special Issue: Perspectives On Theory Building In Strategic Management. *Journal Of Management Studies*, 30(1), 3-10.

- Utusan Malaysia, (2012), *Projek NBOS3 Sepang Akan Diperluas Bantu Bekas Tentera*, 28 Julai.
- W.Chan Kim, Renee Mauborgne.(2005) *.Strategi Lautan Biru Blue Ocean Strategy*: Harvard Business School Press.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin. (1994). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Webb, H. (1969). Professionalization Of Attitudes Towards Play Among Adoslecent. *Aspect of Contemporary Sport Sociology*. Chicago: The Athletic Institute.
- Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organizations*. New York.
- Wolf, R.M. (1988). Questionnaires. In Keeves, J.P. (Eds.) *Educational Research, Methodology And Measurement: An International Handbook*. Oxford: Pergamon Press, 478–482.
- Yahya Don, Aziah Ismail, Yaakob Daud (2007). *Kepimpinan & Pembangunan Pelajar Sekolah di Malaysia*. PTS Sdn Bhd .
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The Effects Of Transformational Leadership On Teachers' Commitment To Change In Hong Kong. *Journal Of Educational Administration*, 40 (4), 368-389.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1989). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Zainal Ariffin Ahmad.(1998). *Perlakuan Organisasi*. Selangor Darul Ehsan : Fajar Bakti.