

# Pengurusan Kualiti Menyeluruh Hal Ehwal Murid Di Peringkat Sekolah

"You can delegate authority, but not responsibility."  
~ Stephen W. Cominsky

## 1.0 Pendahuluan

Pelabelan yang letakkan kepada sekolah-sekolah yang dikenalpasti sebagai sekolah-sekolah yang cemerlang seperti *sekolah berkesan*, *sekolah bestari*, *sekolah berwatak*, *sekolah perdana* atau *sekolah harapan negara* tidak akan wujud secara kebetulan atau secara bernasib baik sahaja atau diberi layanan istimewa daripada pihak-pihak tertentu tanpa wujudnya orang-orang yang bekerja keras meletakkan kepentingan organisasi dan visi ke satu tahap yang sukar ditandingi oleh sekolah-sekolah lain.

Siapakah yang memainkan peranan sehingga organisasi mencapai tahap yang gemilang dan cemerlang itu kalau bukan para pentadbir dan guru-gurunya? Organisasi yang cemerlang tentulah dianggotai oleh orang-orang yang juga hebat. Kejayaan orang-orang inilah yang membawa organisasi mereka mencapai matlamat dan objektif dengan berkesan. Kecemerlangan pengurusan sering diukur menerusi kecekapan dan keberkesanan para pengurusnya dalam mencapai objektif organisasinya.

Kecemerlangan pengurusan ini hendaklah dilihat sebagai kecemerlangan menyeluruh organisasi terutama di kalangan '*pengurusan*' iaitu para penolong kanan terutamanya Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dalam konteks perbincangan ini. Sebagai '*ketua*' di bidang hal ehwal murid ini bererti Penolong Kanan Hal Ehwal Murid juga adalah seorang '*pemimpin*'. Antara ciri-ciri pemimpin yang berkesan adalah:

- Unit atau organisasinya berfungsi dengan lancar.
- Dapat menjadikan orang-orang lain melakukan apa yang dikehendakinya.
- Dihormati dan dikagumi oleh orang-orang lain.
- Pihak lain sebulat suara menganggapnya seorang pemimpin yang berkesan.

Kepemimpinan yang berkesan ialah kebolehan mencapai sebahagian atau semua ciri di atas. Oleh itu setiap dari kita wajar mengetahui dan menghayati beberapa ciri dan aspek yang bersangkutan dalam membentuk dan mewujudkan pengurusan Hal Ehwal Murid yang berkesan di sekolah masing-masing berdasarkan objektif-objektif seperti berikut:

- Mengetahui, memahami "pengurusan" bidang tugas dengan lebih komprehensif.
- Meningkatkan kesedaran peranan yang dimainkan oleh Penolong Kanan Hem.
- Mampu menterjemahkannya kepada 'kerja-buat' dan produktiviti berkualiti.
- Meningkatkan kewibawaan dan ketrampilan personel.

- Menggarap **Kualiti Menyeluruh (TQM)** dalam pengurusan amnya dan pengurusan Hal Ehwal Murid khususnya.
- Sedia menghadapi bidang tugas dan peranan yang lebih berat dalam hubungan prestasi dan kemajuan serta peningkatan kerjaya.

## 2.0 Bentuk Sikap dalam Mengurus Hal Ehwal Murid

Untuk lebih menjamin kejayaan apa jua urusan yang kita hadapi dan tangani jangan lupa aspek SIKAP; yang menentukan kita sedia atau tidak untuk 'berubah'; sedia atau tidak untuk menukar strategi dan pendekatan; dan bersikap optimistik bahawa kita adalah seorang Penolong Kanan Hem yang lebih berwibawa dan lebih berkesan.

### 1. Mengetahui, memahami 'pengurusan' bidang tugas dengan lebih komprehensif.

- Tahu dan faham semua Bidang Tugas , Senarai Tugas dan Pentadbiran seperti yang dikeluarkan oleh Bahagian Sekolah-Sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia (1990).
- Memahami dengan jelas istilah "**penolong kanan**" yakni orang kanan, orang harapan Pengetua, orang penting dalam heirarki organisasi sekolah dalam urusan hal ehwal murid.
- Mengetahui apa yang dibuat itu tepat dan betul dari segi falsafah, konsep, prinsip dan prosedurnya serta memahami batas-batas dan implikasinya dari segi perundangan dan keharmonian organisasi dan masyarakat setempat.
- Memiliki salinan-sallinan pekeliling dan siaran-siaran berkaitan Hal Ehwal Murid terutamanya Pekeliling-Pekeliling Ikhtisas dengan lengkap dan kemaskini serta mudah diakses apabila diperlukan.
- Sentiasa tingkatkan pengetahuan dan kemahiran, perbaiki kelemahan dan jangan lupa selaku seorang pemimpin hal ehwal murid di sekolah kita tidak boleh menyalahkan guru-guru di bawah kita sebelum kita '**menyalahkan diri sendiri**' terlebih dahulu.

### 2. Meningkatkan kesedaran peranan Penolong Kanan Hem

- Sedar bahawa perkataan '*hal ehwal*' itu sendiri menunjukkan segala-gala hal mengenai murid di sekolah; semua hal bersangkutan murid dengan agensi-agensi luar sekolah...adalah '**kerja kita!**'
- Aspek-aspek yang Penolong Kanan Hem kena bertanggungjawab iaitu **disiplin, kaunseling, kebajikan, keselamatan, motivasi, komunikasi** dan sebagainya.
- Sedar bahawa betapa '*beratnya*' peranan yang Penolong Kanan Hem patut dan boleh mainkan. Seorang Penolong Kanan Hem berperanan dalam situasi dan keadaan yang berbeza-beza, sebagai seorang; **suri teladan, pemudahcara, penyelesaian masalah, kaunselor, motivator, idola, jurulatih, instruktur**, bahkan sebagai ibu, bapa, abang atau kakak kepada murid-muridnya.

### 3. Mampu menterjemahnya kepada 'kerja-buat' dan produktiviti berkualiti

- Apa yang diketahui, apa yang difahami tidak cukup dengan mengakuinya sahaja; ia mesti dibuktikan dengan 'kerja-buat' kita berdasarkan ciri-ciri;
  1. sentiasa **on-time**
  2. sentiasa berkualiti
  3. menampakkan unsur imaginatif, kreatif dan inovatif.
- Kerja-buat yang dimaksudkan meliputi:
  1. Pelaporan retan, data dan maklumat, banci, diagnosis dan analisis
  2. Pengelolaan program dan aktiviti berkaitan di sekolah
  3. Penyeliaan, pemantauan serta semakan tindak ikut berhubung, data Disiplin Murid (SSDM), Biasiswa, SPBT, Buku Stok, Rekod dan Fail, Buku Kedatangan, Buku Daftar Sekolah, Buku Rekod Kesihatan Murid (RKM1), Hapuskira Perabot dan Buku Teks dan lain-lain yang seumpamanya.
  4. Penglibatan Total dalam semua AJK peringkat sekolah, Pasukan Petugas, Program Khas Untuk Guru atau Murid, Majlis dan Upacara, dan sebagai wakil Pengetua (jika diarahkan).

### 4. Meningkatkan kewibawaan dan ketrampilan personel

- Personel yang berwibawa bercirikan:
  - i. ilmu pengetahuan & pengalaman
  - ii. kemahiran: mengurus dan teknik
  - iii. sikap positif: fikir positif dan buat positif
  - iv. komunikasi: *interpersonal* dan *intrapersonal*
- Ketrampilan adalah isu pokok berhubung dengan '*bakat*' dan '*kebolehan*' seseorang ketika menjalankan tugas. Bakat adalah potensi kebolehan, sementara kebolehan adalah pengetahuan dan kemahiran yang sedia dimiliki oleh seseorang.
- Ketrampilan juga bermakna '*sentiasa ke depan*' dalam banyak aspek tidak hanya '*penonton*' tetapi menjadi '*teraju utama*' dalam menyempurnakan tugas dan tanggungjawab.
- Apabila kita sudah 'boleh' melaksanakan tugas dengan sempurna dan tepat, betul serta kemaskini dan menepati piawaian yang ditentukan barulah kita membuktikan kewibawaan kita dalam bidang di bawah tanggungjawab kita itu tidak dipertikaikan oleh mana-mana pihak.

### 5. Menggarap Kualiti Menyeluruh (TQM) dalam pengurusan amnya dan dalam pengurusan Hal Ehwal Murid khususnya.

- Konsep kualiti secara keseluruhan yang dipamerkan dalam semua aspek di dalam organisasi di mana Hal Ehwal Murid adalah salah satu komponen yang amat penting.

- Menyeluruh bererti:
  - i. semuanya terlibat (sistem, personel, unit, prosedur)
  - ii. melibatkan pendekatan jangka pendek dan jangka panjang
  - iii. tidak ada aspek, walau bagaimana kecil sekalipun dibiarkan tanpa ditangani
  - iv. diketahui dan difahami oleh seluruh warga organisasi.

#### 6. Sedia Menghadapi Tugas Yang Lebih Berat

- Pengetahuan dan pengalaman kerja adalah prasyarat kepada peningkatan prestasi yang dijangkakan apabila seseorang itu memegang jawatan-jawatan naik pangkat dalam kerjanya. Pengetahuan dan pengalaman kerja yang dimaksudkan itu tidak akan diperolehi jika kita tidak didedah, dilatih dan dibimbing dalam kerja-kerja kita sewaktu kita masih di peringkat awal perkhidmatan kita.
- Mampu menjadi seorang '*ketua*' yang bertanggungjawab malah berani menghadapi '*risiko*' dalam segala keputusan dan tindakannya. Seorang ketua sejati tidak melepaskan segala-galanya kepada orang-orang bawahannya sahaja. Ingatlah "***You can delegate authority, but not responsibility***".
- Mampu berfikir secara rasional berdasarkan prinsip yang betul dalam mengambil sebarang tindakan, tidak terpinga-pinga atau tenggelam punca apabila berhadapan dengan kerenah persekitaran.
- Mampu memimpin organisasi atau unitnya dengan berkesan dan cemerlang dan dengan semangat "*kesejawatanan*" yang tinggi akhirnya dapat melahirkan '*sekolah berwatak*' yang ditunjukkan dalam semua aspek iklim sekolah yang unggul dan berkesan.
- Mampu menyumbang buah fikiran, tenaga dan kepakaran serta bakat istimewa yang dimiliki bagi membantu sekolah-sekolah atau rakan-rakan yang lain di peringkat kelompok atau pun daerah.

### **3.0 Prinsip-Prinsip dalam Penghasilan Kualiti**

Tiga prinsip perlu dipatuhi bagi capai kualiti:

**Prinsip 1** : Kualiti ialah *sebarang produk atau servis yang memuaskan hati pelanggan. Ia bukan soal lebih baik atau lebih mahal. Ia soal menepati kehendak pengguna. Untuk mencapai kualiti semua pelanggan (luar dan dalam) organisasi mestilah berpuas hati.*

**Prinsip 2**: Standard kerja ialah '***defect free***' (*tiada kecacatan*). *Setakat hampir-hampir belum cukup. Untuk capai kualiti setiap orang mesti ada sikap '***defect free***' dalam apa sahaja yang dibuat.*

**Prinsip 3** : Kualiti diukur dengan '*price of non quality*' (PONQ). PONQ ialah *apa yang menjadi kos kepada organisasi dari segi **masa, kewangan** atau **peluang** apabila perkara-perkara tidak dilakukan dengan cara yang paling baik.*

#### 4.0 Asas Kualiti

- Tujuh **ASAS KUALITI** menyeluruh yang mesti dan perlu dilaksanakan bagi mencapai kualiti menyeluruh di sekolah adalah sebagaimana berikut:

Asas ~ 1 : Menepati Standard

Asas ~ 2 : Perkongsian Visi

Asas ~ 3 : Pencegahan

Asas ~ 4 : Buat Betul Kali Pertama (DIRFT)

Asas ~ 5 : Pengukuran

Asas ~ 6 : Penglibatan Total

Asas ~ 7 ; Penambahbaikan Berterusan (KAIZEN)

- **Asas ~ 1 : Menepati Standard** dimaksudkan sebagai mencapai standard yang telah ditetapkan serta mempunyai sistem yang dapat memenuhi keperluan klien (pelanggan) yang menjurus kepada; fokus kepada pelajar, boleh dicapai; komunikasi dan persetujuan bersama.
- **Asas ~ 2 : Perkongsian Visi** membawa maksud membina perkongsian padu dalam dan luar sekolah dan tumpuannya kepada keperluan-keperluan, dialog serta usaha-usaha menghapuskan halangan-halangan mencapai penambahbaikan dengan menghapuskan halangan, mengamalkan kesamarataan layanan dan tindakan di dalam dan di luar sistem sekolah bagi mewujudkan faedah bersama.
- **Asas ~ 3 : Pencegahan** membawa pengertian baru di mana perlunya ketrampilan '**mencegah masalah**' bukan hanya '**menyelesaikan masalah**' dengan jadikan proses-proseseyan boleh ramal, mulakan dengan perancangan, terapkan dan mantapkan bahawa pencegahan adalah sikap dan dengan menambah masa belajar.
- **Asas ~ 4 : Buat Betul kali Pertama** (DIRFT) jadikan ianya satu standard prestasi tunggal dalam semua kerja-buat sama ada kerjaya atau peribadi yang bermaksud tidak ada standard alternatif, buat betul dalam kemampuan diri serta mengikat keberkesanan dan kecekapan.
- **Asas ~ 5 : Pengukuran** pula bererti dan meliputi mengenalpasti peluang-peluang, membantu tetapkan matlamat penambahbaikan, membantu menetapkan kemajuan, memfokus kepada usaha penambahbaikan sahaja dan mestilah digunakan dalam aspek operasi melibatkan kualiti program, kecekapanan sekolah, kemajuan projek dan budaya kualiti.
- **Asas ~ 6 : Penglibatan** hendaklah dimaksudkan sebagai satu situasi di mana semua orang dan semua tahap terlibat dalam proses menggarap kualiti menyeluruh ini berdasarkan pasukan kualiti dan penglibatan dicirikan dengan menggembelng sumber utama iaitu manusia, berkongsi dalam membuat keputusan, menghargai '**teamwork**' dan akhirnya menimbulkan rasa kepunyaan (*sense of ownership*).

- **Asas ~ 7 : Penambahbaikan Berterusan (KAIZEN)** yang bererti usaha-usaha menggarap kualiti menyeluruh dilakukan tanpa henti dan tanpa penghujungnya. Oleh itu penambahbaikan berterusan mestilah menghapuskan rasa '*selesa*', merupakan kunci dan juga menjadi satu tabiat kejayaan, dapat merangsang inovasi tanpa takut dan tidak kurang pentingnya terhapusnya budaya dan sindrom '*hangat-hangat tahi ayam*.'

## 5.0 Indikator menunjukkan kualiti pengurusan wujud dan dihayati:

### Aspek **ADA**;

- *Ada perancangan program* dan jadual aktiviti (seperti SKT) berdasarkan tahunan, bulanan, penggal dan mingguan atau harian.
- *Ada instrumen pengesanan* boleh merupakan senarai semak (tugas, petugas dan tarikh); pelaporan (perkembangan dan proses); rekod kerja (buku-log, senarai kehadiran, fail khas); penilaian (berkala, berterusan); dan tindakan (baiki kelemahan dan tidak mengulangnya lagi).
- *Ada dokumentasi* yang dijilid kemas sama ada dalam bentuk buku, risalah, *hand-out*, buletin, *news-letter* dan sebagainya. termasuk dalam dokumentasi ini juga gambar foto, *flow chart*, carta Gantt, carta organisasi dan tidak kurang pentingnya mestilah disokong oleh sistem fail yang kemaskini dan lengkap.

### Aspek **TIADA**;

- Tiada surat ulangan, teguran atau peringatan yang diterima daripada JPNP, PPD, KWSP, Audit Sekolah dan seumpamanya.
- Tiada aduan, sungutan dan rungutan daripada pihak-pihak berkepentingan sampai melibatkan media masa.
- Tiada sebarang kelewatan dalam memberi respon sama ada ianya bersifat rutin atau berkala apatah lagi melibatkan klien terdekat kita iaitu murid dan penjaga mereka.
- Tiada berlakunya ***buat kerja dua kali*** yang melibatkan pembetulan dan menyebabkan pembaziran dari segi sumber, masa dan tenaga.
- Tiada wujudnya sindrom elak-mengelak dalam menerima tugas dan tanggungjawab atau melaksanakan sebarang tugas yang telah dipertanggungjawabkan.
- Tiada '***clique***' di sekolah yang menularkan pengaruh-pengaruh negatif dan merosakkan organisasi, masing-masing dengan falsafah "*aku-aku*", "*engkau-engkau*" seperti kata perumpamaan Melayu "***Bagai enau dalam belukar, melepaskan pucuk masing-masing***".

## 6.0 Iklim Sekolah

Selaku seorang Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, yang merupakan orang penting (selepas Pengetua dan Penolong Kanan Pentadbiran) yang dijangkakan dapat membantu dan membimbing guru-guru dan murid-murid kita mencapai kejayaan cemerlang dalam bidang akademik dan bukan akademik melalui portfolio yang kita

sandang. Di samping organisasi pengajaran yang merupakan 'teras' kepada matlamat dan objektif sesebuah sekolah tu diwujudkan, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid perlu berfungsi membina dan memupuk iklim sekolah yang sihat, kondusif, ceria, bersih, cantik, kemas, seronok, selamat serta menjadi kebanggaan guru dan murid. Unsur-unsur tidak formal dan normatif di sekolah seperti disebutkan itu amat mempengaruhi malah menyokong pembelajaran serta pembentukan sikap diri insan yang amat tinggi nilainya. Sewajarnya kita membetulkan sikap dan tingkah-laku terutamanya dari segi penyempurnaan tugas-tugas seharian kita di sekolah.

Kepemimpinan yang paling berkesan ialah kepemimpinan melalui teladan. Oleh itu **sebelum memimpin orang lain, pimpinlah diri kita dahulu**. Di sinilah sikap dan ketrampilan kita dalam memberi teladan kerja memainkan peranan penting dalam membentuk dan memupuk '**school-wide improvement**' yang melibatkan semua orang dan berjalan secara berterusan.

Mencapai tahap pengurusan atau budaya kerja yang berkualiti tinggi memerlukan satu kekuatan jiwa dan mental bagi melakukan perubahan dan menangani kemelut dan konflik yang sama ada telah lama wujud atau yang baru '**diimport**' yang terdapat di sekolah kita sekarang. Menangani perubahan tidak bermakna sekadar '**bertukar sekolah**' tetapi kita masih tidak '**bertukar sikap, pemikiran dan amalan**' kita selaku Penolong Kanan Hal Ehwal Murid. Menangani perubahan memerlukan penglibatan semua orang di sekolah. Salah satu pengaruh menghalang pelaksanaan pembaharuan ini adalah pengaruh negatif kumpulan tidak formal (*informal group*) di kalangan guru-guru atau kakitangan bukan guru yang lain di sekolah.

Tidak sukar mencapai keberkesanan kerja-buat atau mempertingkatkan kefahaman dan amalan kita kepada '**kerja sebagai ibadah**' atau '**amalan soleh**' dalam hubungan tugas-tugas hakiki kita selaku Penolong Kanan Hal Ehwal Murid di sekolah jika kita membetulkan dan memperluas konsep '**ibadah**' dan '**amal soleh**' itu sendiri.

Prof. Hassan Langgulung (1991) menyebut; "*Sebagai contoh apa yang dimaksudkan daripada ungkapan itu adalah pandangan yang menyeleweng tentang makna "soleh". Pengertian manusia soleh, seperti yang kita fahami sekarang adalah orang yang tidak mencuri, tidak minum arak, tidak berzina dan lain-lain. Seakan-akan kita lupa sama sekali tentang apa dia akhlak yang luhur itu. Seakan-akan akhlak yang luhur dan mulia itu sekadar menjauhi perkara-perkara haram itu. Sedang akhlak luhur seperti **kesungguhan, kesiapsiagaan, disiplin, tolong-menolong** dan lain-lain tidak bermakna apa-apa. Kenapa?"*

Majid Ersan Al-Kailani dalam bukunya **Mendidik Peribadi Muslim** (1997) mentakrifkan '**amalan soleh**' sebagai:

*"Amalan soleh bukan sahaja terbatas kepada berbuat kebajikan dan memberi manfaat; akan tetapi ia juga menolak hal yang buruk dan mengatasi bahaya. Amalan soleh, dengan demikian, terbahagi kepada dua, iaitu amalan dengan tujuan memberi manfaat kepada umat manusia dan di redhai Allah s.w.t., dan amalan dengan tujuan mengenenpikan bahaya daripada umat manusia dan kemurkaan Allah s.w.t. Manusia yang melaksanakan dua bahagian amalan soleh ini disebut sebagai **orang soleh dan muslih (baik sekaligus memperbaiki)**, manakala orang yang hanya mengerjakan bahagian pertama disebut sebagai orang soleh sahaja."*

Cabaran kerja kini memerlukan setiap penjawat awam memperlengkapkan diri masing-masing bukan sahaja dalam aspek-aspek profesionalisme tetapi juga dalam aspek-aspek pengurusan yang bekesan, kemahiran interpersonal, pengurusan konflik dan 'stress' dalam kerjaya dan kehidupam sosial dan peribadi, yang boleh membantu kita selaku penolong kanan yang mempunyai ciri-ciri integriti, watak dan jatidiri yang dapat menjadi **role-model** dan sumber inspirasi kepada seluruh warga organisasi di mana kita bertugas.

## 7.0 Penutup

Begitu besar dan beratnya amanah dan tanggungjawab yang kita pikul selaku Penolong Kanan Hal Ehwal Murid di sekolah hendaklah benar-benar diinsafi. Saiz sekolah bukan jadi ukuran; tidak juga dijadikan alasan untuk tidak menyempurnakan amanah, tanggungjawab atau pun tugas. Betapa kecil sekolah yang kita tadbirkan atau betapa sekali pun keadaan rupa fizikal sekolah kita, tidak patut sama sekali kita meremehkan bidang tugas dan tanggungjawab hakiki kita. Apa yang perlu kini ialah kita mengubah paradigma dan pemikiran, menambah ilmu pengetahuan dan paling penting mengamalkan apa yang kita sudah pelajari dan buktikannya melalui kerja-buat kita setiap waktu dan ketika.

Tak tahu dan tak pandai hendak melakukan sesuatu boleh dipelajari, tetapi jika sudah tahu dan sudah pandai tapi tak mahu buat kerja amatlah malang sekali. Ringkasnya sekadar tahu dan '*mengaku pandai*' tidak ada gunanya; yang penting apa yang dibuat dan apa yang diurus, dan apa yang telah kita buktikan melalui kerja-kerja kita selama ini. Bruce Lee seorang aktor kung fu terkenal pernah disebut sebagai berkata: **"Knowing is not enough, you must apply. Willing is not enough, you must do"**. Buatlah refleksi diri masing-masing agar segala kelemahan dan ketidakketrampilan kita sebagai Penolong Kanan Hal Ehwal Murid dapat diatasi dan perbaiki ke tahap yang paling tinggi. Sepatutnya tidak wujud lagi ulasan dan teguran daripada '*stakeholders*' kita berhubung dengan pengurusan hal ehwal murid yang sering dilaporkan tidak cekap, tidak berkesan, lewat malah terus tidak diambil tindakan sewajarnya walaupun perkara-perkara tersebut berulang kali diutarakan di dalam setiap taklimat, bengkel atau mesyuarat yang dikelolakan sama ada oleh Jabatan Pelajaran Negeri atau pun Pejabat Pelajaran Daerah.

Catatan:

Esei ini dikirim oleh Encik Mohd. A'sri bin Abdul Ghani. Penulis ini tidak diketahui. Sekiranya pengunjung laman ini mengetahui penulisnya, sila maklumkan kepada pengurus web.