

**PROSES PELAKSANAAN PENGURUSAN KOKURIKULUM YANG DIAMALKAN OLEH KUMPULAN PENGURUSAN KOKURIKULUM (KPP KOKU) DI SEKOLAH MENEGAH HARIAN, LEMBAH KLANG**

**Noor Azzam Syah bin Mohamed (PhD)**  
**Teoh Hong Kean**  
Universiti Malaya  
syah6007@gmail.com, teohhk@iab.edu.my

**Noor Azzura binti Mohamed**  
Universiti Teknologi MARA  
azzura005@bdrmelaka.uitm.edu.my

**Noor Hassline binti Mohamed**  
Universiti Terbuka Malaysia  
hassline@oum.edu.my

**Abstract:** *This case study is designed to explore the process of implementation of co-curricular management at secondary schools among 10 teachers who are involved as a group of cocurricular management in two states Kuala Lumpur and Selangor. This study was implemented based on management theories Stoner, Freedmen and Gilbert (1995) and also Gulick's principle of management (1954) with minor alterations to fit the study needs. This qualitative study utilized the constant comparison method for data analysis. Data were obtained from three techniques which are in-depth interview, observation and document analysis. Participant selection was based on purposive sampling methods, in order to facilitate an in-depth understanding of the phenomenon in question. The analysis and data collection process was conducted simultaneously and continuously until data saturation was achieved. The results of the research show that all participants have given their opinions about the implementation and also the process of cocurricular management at the secondary school. Generally, this study shows that co-curricular management used four aspects to manage cocurricular activities at school in order to maintain the excellence of cocurricular programs. The five aspects are: planning, organizing, leadership, control and community involvement.*

**Keywords:** *planning, organizing, leadership, control and community involvement.*

**PENGENALAN**

KEGIATAN pendidikan di sekolah terbahagi kepada dua bahagian utama iaitu kurikulum dan kokurikulum (Laporan Razak, 1956). Dalam peraturan ini, program kokurikulum dan sukan disebut sebagai kegiatan kumpulan meliputi aktiviti-aktiviti seperti kelab mata pelajaran/gabungan, kegiatan kesusasteraan, olahraga dan permainan serta latihan pemuda. Jadi, program kokurikulum dan sukan adalah saling melengkapi antara kurikulum dan kokurikulum serta bertujuan memperkembangkan tahap kognitif, afektif dan psikomotor murid bagi mencapai matlamat pendidikan yang terancang dan sempurna (Bahagian Sekolah, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), 1991).

Kegiatan kokurikulum bererti apa-apa kegiatan yang dirancang lanjutan daripada proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah yang memberikan murid peluang untuk menambah, mengukuh dan mengamalkan pengetahuan, kemahiran dan nilai yang dipelajari di bilik darjah mengikut definisi dalam Warta Kerajaan bertarikh 31hb. Disember 1997, Jld.41, No.26, Tambahan No.94. Perundangan A.P.U (A) 531, Akta Pendidikan 1996, Peraturan-Peraturan (Kurikulum Kebangsaan). Jadi kokurikulum bukanlah satu konsep yang terpisah daripada kurikulum, tetapi kokurikulum lahir daripada kurikulum dan membawa makna dimensi pendidikan yang terletak di luar daripada ruang lingkup pendidikan di bilik darjah (Abu Bakar Nordin & Ikhsan Othman, 2003).

Sehubungan dengan itu, terdapat surat pekeliling bagi menegaskan peranan guru dalam aktiviti kokurikulum. Penyertaan semua guru adalah dikehendaki bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan gerak kerja kokurikulum di sekolah (subperkara 5.2 SPI, 1985). Implikasinya, guru-guru di sekolah hendaklah diberi tugas dan tanggungjawab yang spesifik dan terperinci dalam bidang kokurikulum di sekolah secara bertulis seperti mana yang dilakukan dalam bidang kurikulum. Keengganan guru melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberi adalah satu kesalahan daripada segi keperluan perkhidmatan atau kepatuhan dan kebertanggungjawaban penjawat awam ataupun moral dan wibawa keguruan yang boleh dikenakan tindakan disiplin mengikut "Perintah-perintah Am Pegawai Awam {kelakuan dan Tata tertib (Bab D)}".

Kepimpinan pengurus dalam melaksanakan pengurusan kokurikulum perlu diberi perhatian yang sama seperti kepimpinan kurikulum agar program dan aktiviti kokurikulum yang dilaksanakan berkualiti dan dapat memberi manfaat kepada para pelajar (Ab. Alim, 2004; Tam, 2010). Tanggungjawab yang paling penting bagi pengurus adalah berupaya memberikan motivasi kepada semua guru agar dapat menjalankan tugas sebagai penggerak, pembimbing dan penyelia bagi aktiviti kokurikulum dan memperluaskan usaha-usaha mereka (Kenneth; Edward; Arthur; Betty; 1996). Perkara ini menepati kehendak Surat Pekeliling Ikhtisas Bil, 1/85 yang menekankan bahawa pengurus memainkan peranan utama dalam pengendalian dan pelaksanaan gerak dengan mengamalkan dan menghayati konsep kepimpinan melalui taladan. Pengetua dan guru-guru disarankan untuk menambah pengetahuan serta melengkapkan diri dengan kemahiran yang membolehkan mereka menjalankan tugas dalam pelaksanaan gerak dengan berkesan. Sehubungan dengan itu, penyertaan guru adalah diperlukan bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan gerak kerja kokurikulum di sekolah seperti yang dinyatakan dalam subperkara 5.2 dalam SPI bil. 1/1985:

*"...Disamping itu, guru-guru yang mengendalikan kegiatan kokurikulum hendaklah diberi pengiktirafan yang sewajarnya supaya mereka lebih giat lagi terutamanya dari segi penyeliaan kegiatan-kegiatan tersebut."* (subperkara 5.3 SPI bil. 1/1985)

Justeru, pengurus kokurikulum di sekolah perlu mengetahui dan mengenal pasti proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah mereka supaya aktiviti dan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan jayanya.

## PENYATAAN MASALAH

Gerak kerja kokurikulum mempunyai peranan dalam pembentukan perkembangan rohani, emosi dan jasmani murid. Kajian yang dibuat oleh Brown-Liburd dan Porco (2011) memaklumkan aktiviti kokurikulum mempunyai kesan positif kepada pembangunan etika bakal akauntan kerana aktiviti-aktiviti yang disediakan dapat melengkapkan diri mereka untuk memasuki industri dengan berintegriti, bermoral, dan beretika profesional. Oleh yang demikian, kokurikulum di sekolah seharusnya dapat dititikberatkan oleh pihak pengurusan sekolah-sekolah kerana pengurusan yang baik akan menyumbang kepada sahsiah diri murid yang tinggi dari aspek kepimpinan dan jati diri (Wong, 2007). Terdapat beberapa kajian dan laporan menunjukkan bahawa pelaksanaan kokurikulum di sekolah masih berhadapan dengan pelbagai masalah dan kekangan (BPPDP, 2008; Mahoney et al., 2005). Antara masalah yang timbul dalam pengurusan kokurikulum di sekolah adalah dari aspek perancangan. Perancangan merupakan perkara yang penting dalam mengurus kokurikulum di sekolah. Sekiranya pengurus kokurikulum tidak dapat menjalankan peranan ini dengan baik beberapa masalah akan timbul dalam pelaksanaan aktiviti kokurikulum di sekolah (Wee, 1997). Sebagai contoh, perancangan masa yang diperuntukkan tidak mencukupi telah menghadkan penglibatan murid dalam aktiviti kokurikulum yang berkaitan dengan khidmat masyarakat, kepimpinan dan perkhemahan (Pelan Pembangunan Pendidikan 2001-2010, KPM). Kajian oleh Hamidah Yusof dan Rahman Ahmad (2012) mendapati kebolehan merancang dan mengelolakan aktiviti dan kebolehan penyediaan perancangan jangka pendek atau jangka panjang bagi aktiviti kokurikulum adalah pada tahap yang sederhana di sekolah dan perlu tumpuan penuh. Selain itu, perbandingan telah dibuat bagi dua kategori aktiviti kurikulum yang berstruktur (diselia oleh seorang dewasa) dan tidak berstruktur (tidak diawasi oleh orang dewasa) yang diutarakan oleh McHale et al. (2001) telah melaporkan terdapat hubungan positif antara penyertaan aktiviti berstruktur (iaitu, sukan) dengan gred sekolah, manakala penyertaan aktiviti tidak berstruktur adalah berkaitan negatif dengan gred murid di sekolah. Ini menunjukkan bahawa aktiviti yang diselia lebih memberi impak yang baik kepada prestasi murid daripada aktiviti yang tidak diselia.

Selain itu, kebanyakan sekolah masih berhadapan dengan masalah asas, iaitu ketidakmampuan menyediakan peralatan yang mencukupi dan tiada kemudahan seperti padang untuk permainan, dewan sukan dan gelanggang permainan.

Kenyataan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh BPPDP (2008) yang mendapati masalah yang paling ketara dalam mengurus kokurikulum adalah dari segi kemudahan fizikal, kewangan dan peralatan bagi sesuatu pasukan badan beruniform. Implikasi daripada masalah yang timbul ini akan menjejaskan kejayaan sesuatu program dan aktiviti kokurikulum di sekolah.

Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan terbaik yang dilaksanakan oleh Kumpulan Pelaksana Pengurusan (KPP) Kokurikulum di sekolah menengah yang telah mendapat pengiktirafan sebagai sekolah kecemerlangan kokurikulum. Kebiasaannya sekolah yang mendapat anugerah kecemerlangan kokurikulum tidak mempunyai masalah dalam melaksanakan kokurikulum. Selain itu, kajian ini membolehkan penyelidik mempelajari cara atau amalan pengurusan yang dilaksanakan oleh mereka di sekolah dan dapat dikongsikan amalan tersebut dengan sekolah-sekolah yang lain.

## TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian adalah meneroka kefahaman pengurus kokurikulum sekolah menengah terhadap pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah.

## OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

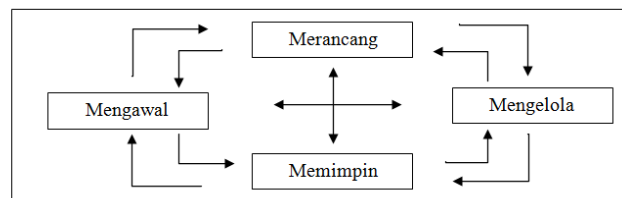
1. Meneroka proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum yang diamalkan oleh pengurus kokurikulum di sekolah menengah dalam aspek perancangan.
2. Mengkaji proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum yang diamalkan oleh pengurus kokurikulum di sekolah menengah dalam aspek pengelolaan.
3. Menganalisis proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum yang diamalkan oleh pengurus kokurikulum di sekolah menengah dalam aspek kepimpinan.
4. Meneroka proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum yang diamalkan oleh pengurus kokurikulum di sekolah menengah dalam aspek pengawalan.
5. Meneroka proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum yang diamalkan oleh pengurus kokurikulum di sekolah dalam aspek hubungan dengan komuniti luar.

## SOROTAN KAJIAN LEPAS

Dalam sorotan kajian ini, perbincangan model pengurusan iaitu, Model Proses Pengurusan Stoner, Freeman, dan Gulick (1995) yang boleh menjadi asas dan panduan kajian ini. Selain itu terdapat panduan pengurusan kokurikulum yang telah dikeluarkan oleh KPM yang menjadi rujukan penyelidik untuk menjalankan kajian ini.

### Model Pengurusan

Model Pengurusan yang digunakan sebagai panduan dalam kajian ini adalah Model Proses Pengurusan Stoner et al. (1995). Stoner (1989) merumuskan lima aspek pengurusan oleh Fayol dan tujuh fungsi pengurusan oleh Gulick kepada empat proses pengurusan utama iaitu :- a) merancang; b) mengelola; c) memimpin; dan d) mengawal seperti dalam Rajah 1.



Rajah 1. Model Proses Pengurusan Stoner, Freeman dan Gilbert (1995).

Sumber: Stoner, J.A., Freeman, R.E., & Gilbert, D.R. (1995). *Management* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Menurut Stoner et al. (1995) proses pengurusan adalah cara sistematik untuk mengendalikan aktiviti. Pengurusan dinyatakan sebagai satu proses kerana ia melibatkan aktiviti yang saling berhubung supaya dapat mencapai matlamat yang diinginkan (Rajah 1). Pengurusan didefinisikan menurut Stoner et al. sebagai proses merancang, mengelola, memimpin dan mengawal kerja ahli-ahli organisasi dan penggunaan sumber organisasi yang ada untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Dari segi amalan, proses pengurusan tidak berlaku secara berasingan atau mempunyai hubungan yang longgar tetapi saling berhubung. Anak panah dalam rajah menunjukkan berlaku pada dua-dua arah di mana proses merancang, mengelola, memimpin dan mengawal adalah saling berhubung dan berlaku serentak.

### Konsep Kokurikulum

Menurut German (1995) telah menukar gantikan istilah 'kokurikulum' dengan 'ekstra kurikulum'. Tegas beliau, dalam kalangan murid maktab, aktiviti ini sama pentingnya dengan kurikulum. Menurut Tuan Ismail Tuan Soh (1999), perkataan kokurikulum tidak terdapat dalam Kamus Dewan. Begitu juga *co-curriculum* tidak terdapat dalam kamus bahasa Inggeris. Cuma *prefix* 'co' dikatakan membawa maksud 'bersama', iaitu 'sesuatu yang wujud bersama kurikulum'. Takrif ini bertepatan dengan pengertian yang dikeluarkan oleh KPM dalam (Peraturan 2 dalam Peraturan-peraturan Pendidikan, Kurikulum Kebangsaan, 1997).

### Pengurusan Kokurikulum di Sekolah Menengah

Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah (1993) yang dikeluarkan oleh Jemaah Nazir Persekutuan (JNP) telah menggariskan langkah pengurusan kokurikulum bagi sekolah menengah iaitu pengurusan kokurikulum perlulah mengandungi aspek perancangan, pengelolaan, kepimpinan, pengawalan dan juga hubungan sekolah dengan masyarakat.

Dalam aspek perancangan kokurikulum perkara yang digariskan dan perlu diberi perhatian adalah seperti berikut: a) menyatakan matlamat dan objektif kokurikulum; b) mengenal pasti input utama yang disediakan diperingkat sekolah seperti kemudahan, tenaga jurulatih, potensi murid, teknologi dan kewangan; c) menentukan komponen dan menubuhkan unit kokurikulum yang sesuai dengan situasi sekolah; d) menentukan kandungan program dan aktiviti kokurikulum; e) menyediakan jadual sesi kokurikulum yang berasaskan kepada satu sistem yang praktikal, rasional dan ekonomi.

Dalam aspek pengelolaan pula kokurikulum perlulah ditadbir dan diuruskan oleh sebuah organisasi yang kuat dan mantap dan mempunyai jawatankuasa kokurikulum yang dianggotai oleh guru yang berpengetahuan, berkemahiran dan mempunyai sikap yang sesuai. Selain itu, bidang dan spesifikasi tugas jawatankuasa berkenaan perlu ditentukan dengan jelas. Carta organisasi jawatankuasa perlu disediakan bagi memudahkan semua ahli memahami saluran komunikasi dan peringkat tanggungjawab masing-masing.

Dalam aspek kepimpinan kokurikulum, pengurus kokurikulum sekolah perlulah memimpin dan berusaha secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi guru penasihat unit supaya melaksanakan tugas dengan betul dan berkesan. Kepimpinan juga merupakan fungsi kualiti peribadi, ciri-ciri positif amalan pengurus kokurikulum yang dianggap berkepimpinan dalam pengurusan kokurikulum boleh dikenalpasti dan dirujuk sebagai contoh teladan.

Dalam aspek pengawalan terdapat perkara seperti berikut telah digariskan iaitu: a) Penyeliaan; b) Penilaian; c) Penyimpanan Rekod; dan d) Keselamatan. Dalam penyeliaan, peranan pengurus kokurikulum adalah membimbing dan perlu mahir dalam menggunakan pelbagai teknik pemerhatian untuk membantu membuat keputusan yang berkesan semasa penyeliaan. Semua aktiviti dan program kokurikulum murid perlu dinilai. Fokus penilaian ialah prestasi kokurikulum murid dan juga penilaian bagi kandungan program kokurikulum yang dijalankan. Selain itu, penilaian juga perlu dirujuk dengan pihak luar melalui laporan daripada Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri, Jemaah Nazir Sekolah dan pengkaji bebas. Penyimpanan rekod dan data perlu dilaksanakan oleh semua peringkat tanggungjawab dalam organisasi kokurikulum sekolah. Jenis rekod yang disimpan ialah rekod kehadiran murid, prestasi murid, hasil projek, penggunaan kemudahan, alat dan bahan, aktiviti yang dijalankan serta minit mesyuarat yang telah dijalankan. Bagi keselamatan pula melibatkan keselamatan murid, keselamatan guru, rekod

dan dokumen serta kemudahan kelengkapan alat dan bahan. Pelaporan kes yang melibatkan keselamatan wajar dilaksanakan mengikut sistem dan tatacara yang boleh dipertanggungjawabkan.

Dalam aspek hubungan sekolah dengan masyarakat, pengurus kokurikulum perlu memberi perhatian dalam usaha mendidik murid dalam kokurikulum berkaitan perhubungan sekolah dengan masyarakat amat penting. Jenis sumbangan perkhidmatan yang boleh diterokai oleh pihak masyarakat adalah seperti berikut: a) derma kewangan, peralatan dan kemudahan; b) tenaga kepakaran melalui tunjuk cara, ceramah, latihan kemahiran dan sandaran kerja sambilan; c) projek anak angkat; dan d) projek-projek gunasama. Penerimaan serta sokongan masyarakat adalah perlu supaya kegiatan kokurikulum berjaya dilaksanakan. Daya usaha perlu diambil oleh pihak sekolah bagi memaklumkan masyarakat tentang program, peristiwa serta usaha kemajuan yang hendak dicapai oleh sekolah dalam kokurikulum. Ini bertujuan untuk memberi kefahaman dan membina kesediaan masyarakat supaya memberi sokongan kepada program kokurikulum. Sumber input daripada masyarakat dalam pelbagai bentuk hendaklah dikenalpasti, diselaraskan dan dinilai potensinya dari semasa ke semasa.

### **Kajian-Kajian Lepas**

Dalam kajian pengurusan kokurikulum ini telah menggunakan Model Proses Pengurusan Stoner et al. (1995) dan merujuk kepada Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah (1993) yang mengandungi aspek perancang, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan sebagai asas kajian. Ini di sokong oleh beberapa pengkaji (Abdul Halim, 2005; Omardin, 2002; Yusnizam, 2008) yang menyatakan bahawa pelaksanaan kokurikulum meliputi pengurusan yang terkandung proses-proses perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan. Menurut Siti Hajar (2000) empat aspek pengurusan kokurikulum iaitu, perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan mempunyai hubungan dalam pencapaian kokurikulum murid di sekolah. Begitu juga dengan James dan Charles (2005) yang menjelaskan bahawa pengurusan program lepas sekolah adalah satu proses yang merangkumi perancangan, menyusun, memimpin dan mengawal sumber program dan menyelia kerja kakitangan untuk mencapai objektif program yang dinyatakan. Pencapaian sesuatu objektif program adalah bergantung kepada sejauh mana program digubal, dianjurkan dan diselaraskan dari segi sumber manusia, kewangan, dan bahan sumber yang ada (James & Charles, 2005).

Oleh itu, kajian ini ingin meneroka apakah dan bagaimanakah amalan pengurus kokurikulum sekolah menjalankan pengurusan kokurikulum di sekolah mereka bagi mencapai kecemerlangan kokurikulum di sekolah mereka.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **Rekabentuk Kajian**

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan menggunakan teknik temu bual, teknik pemerhatian dan semakan dokumen. Kajian ini merupakan kajian kes untuk kaedah kualitatif kerana kajian ini bersifat penerokaan secara mendalam menyelidik terhadap proses yang diamalkan semasa melaksanakan pengurusan kokurikulum di sekolah menengah harian.

### **Peserta Kajian**

Sasaran kajian adalah guru-guru yang memegang jawatan pengurus kokurikulum di sekolah iaitu mereka yang terdiri daripada guru penolong kanan kokurikulum, setiausaha kokurikulum, penyelarasan badan beruniform, penyelarasan kelab dan persatuan, penyelarasan sukan dan permainan di dua sekolah menengah harian di Wilayah Persekutuan dan Selangor. Responden dipilih secara persempelan bertujuan. Kumpulan peserta kajian ini di namakan sebagai Kumpulan Pelaksana Pengurusan Kokurikulum (KPP Koku). Peserta kajian yang dipilih adalah seramai 10 orang. Menurut Merriam (2009) tiada satu peraturan dalam menentukan bilangan peserta kajian untuk kajian kualitatif.

### **Instrumen Kajian**

Kajian ini menggunakan protokol temu bual untuk memandu pengkaji menjalankan temu bual berdasarkan objektif kajian. Kaedah temu bual adalah kaedah utama dalam pengumpulan data kualitatif (Cresswell 2012). Semasa temubual

dijalankan, penyelidik telah mengemukakan soalan berdasarkan protokol temu bual dan soalan-soalan secara terbuka kepada peserta kajian untuk mendapatkan maklumat yang lebih mendalam dan menyeluruh (Anderson, 1998). Selain itu, penyelidik menggunakan protokol pemerhatian untuk melihat sendiri amalan yang dilaksanakan di sekolah secara berterusan. Semakan dokumen juga dilaksanakan untuk mendapatkan data yang bertepatan dan seterusnya dapat ditriangulasikan dengan data temu bual. Pemerhatian dijalankan dengan memerhati dan membuat catatan di dalam protokol pemerhatian terhadap hari kokurikulum di sekolah setiap minggu, perjalanan aktiviti setiap gerak kerja kokurikulum seperti badan uniform, kelab persatuan dan sukan/permainan, mesyuarat kokurikulum, majlis-majlis kokurikulum, pertandingan kokurikulum yang disertai sekolah, hari sukan sekolah dan hari kokurikulum sekolah. Dokumen yang dilihat adalah minit mesyuarat kokurikulum, buku perancangan sekolah awal tahun, fail-fail kokurikulum dan laporan-laporan yang berkaitan kokurikulum.

### **Ujian Rintis**

Kajian rintis telah dilaksanakan untuk memastikan kesesuaian dan ketepatan protokol kajian yang dibina berdasarkan kerangka konseptual kajian (Yin, 1994). Menurut Yin (1994), kajian rintis amat penting dalam reka bentuk pengumpulan data seara kualitatif yang mana ia boleh menjadi prototaip bagi kajian sebenar. Melalui kajian rintis ini, penyelidik dapat berlatih dan menimba pengalaman mengenai prosedur kajian dan membiasakan diri dengan soalan-soalan yang hendak diajukan kepada peserta kajian.

### **Kesahan dan Kebolehpercayaan Kajian**

Kajian ini memilih satu daripada tatacara kesahan oleh Yin (1994) iaitu ujian kesahan kontruk dengan menggunakan triangulasi ketiga-tiga teknik penyelidikan kualitatif iaitu temu bual, pemerhatian dan penelitian dokumen. Bagi kebolehpercayaan kajian ini memilih dua ujian kebolehpercayaan ke atas peserta kajian iaitu pertama menggunakan penyelidik terlatih yang membuat pemerhatian dan laporan secara sistematik iaitu pensyarah penyelia, kedua menggunakan alat pencatat sebagai bukti seperti borang temu bual, perakam audio digital untuk mencatat hasil temubual atau pemerhatian.

### **Pengumpulan Data**

Penyelidik mengumpulkan data melalui tiga teknik iaitu pemerhatian langsung, temubual mendalam dan analisis dokumen. Penyelidik mengambil kira pandangan Bryman (2001) bahawa penyelidik harus menentukan teknik yang bersesuaian dengan isu, sampel dan situasi yang hendak dikaji. Oleh itu, penyelidik kajian ini mengambil pendekatan kepelbagaian kaedah pengumpulan data untuk memperkukuhkan kesahan dalaman data melalui proses triangulasi. Proses triangulasi ini menjamin ketepatan dapatan kajian dan meyakinkan tentang sesuatu konsep yang dikaji (Bryman, 2001; Cresswell, 2012; Merriam, 2009; Yin, 1994).

### **Analisis Data**

Dalam kajian yang berbentuk kualitatif tiada cara yang paling baik atau paling betul dalam menganalisis data kualitatif. Proses menganalisis data kajian ini dilakukan serentak dengan proses pengumpulan data (Cresswell, 2012). Menurut Merriam (2009) penyelidik kajian perlu memahami matlamat kajian kes yang dijalankan semasa melakukan proses analisis data. Walau bagaimanapun dalam kajian ini penyelidik telah menganalisis seperti yang berikut berdasarkan Merriam (2009): a) mentranskripsi data daripada hasil temu bual yang dijalankan bersama responden; b) memahami data yang telah ditranskripsi secara berulang; c) mengkod adalah proses mengenal pasti dan menentukan kategori data; d) pembentukan kategori dan seterusnya; e) membuat indeks dan pembersihan data.

### **KEPUTUSAN KAJIAN**

Dalam proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah menengah terdapat empat perkara diperoleh daripada kajian yang telah dijalankan iaitu membuat perancangan, pengelolaan, kepimpinan dan pengawalan. Semua konstruk ini telah diamalkan semasa menjalankan proses pengurusan kokurikulum di sekolah menengah yang dikaji.

### Perancangan dalam Kokurikulum

Perancangan kokurikulum yang diamalkan terdiri daripada tiga perancangan dalam yang dilaksanakan iaitu perancangan strategik, perancangan tahunan dan perancangan sumber.

#### a) Perancangan Strategik

Peserta kajian menyatakan dalam perancangan kokurikulum perancangan strategik perlu dibuat untuk menganalisa SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) daripada aspek kokurikulum di sekolah dan juga menetapkan hala tuju bagi unit kokurikulum seperti yang dijelaskan dalam Jadual 1 berikut:

Jadual 1: *Perancangan Strategik*

Peserta Kajian	Temubual	Dokumen	Analisis
S1/G1	“buat SWOT analisis”.	Semakan dokumen mendapati perancangan strategik yang dibuat juga berdasarkan analisis SWOT yang dibuat di S1.	Di S1 ada membuat analisis SWOT iaitu melihat kepada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam menguruskan kokurikulum di sekolah.
	TB/S1/G1/RAN/Ps	DO/S1	
S2/G6	“kita perlu rancang aaa contohnya perkhemahan, setiap unit perlu membuat perkhemahan masing-masing sebab masing-masing mempunyai hala tuju untuk unit kokurikulum masing-masing”.	Semakan dokumen mendapati bahawa semua aktiviti dan program dirancang mengikut ketetapan dan matlamat seperti visi dan misi yang sekolah inginkan iaitu meningkatkan penyertaan murid dalam kokurikulum di S2.	Di S2 juga mempunyai hala tuju bagi setiap unit kokurikulum di sekolah. Mereka mempunyai visi dan misi mereka dalam kokurikulum di sekolah.
	TB/S2/G6/RAN/Ps	DO/S2	

#### b) Perancangan Tahunan

Perancangan tahunan dirancang mengikut perancangan strategik yang dibuat dengan merangka aktiviti dan program sepanjang tahun mengikut kelab persatuan, kelab sukan/permainan dan badan beruniform. Perancangan tahunan ini dirancang diakhir setiap tahun seperti yang dijelaskan dalam Jadual 2 berikut:

Jadual 2: *Perancangan Tahunan*

Peserta Kajian	Temubual	Dokumen	Analisis
S1/G1	“seterusnya kita buat perancangan taktikal, ikut kelab persatuan lah, kelab sukan permainan, badan beruniform lain, taktikal tu maknanya aktiviti yang dia nak jalankan lah, aktiviti sepanjang tahun”.	Dokumen yang telah dirujuk menunjukkan bahawa semua aktiviti dan program yang dirancang dengan baik dengan mempunyai tarikh-tarikh yang ditetapkan untuk menjalankan latihan.	Di S1, perancangan tahunan dibuat mengikut kelab persatuan, badan beruniform dan kelab sukan dan permainan.
	TB/S1/G1/RAN/Pt	DO/S1	
S2/G7	“contohnya tahun 2013, macam mana saya urus, mula daripada aaa bulan 11 dan 12 2012, kita orang sudah merancang untuk program tahunan”.	Minit Mesyuarat telah dirujuk dan menunjukkan semua aktiviti dan program kokurikulum telah dirancang di sekolah sebelum sesi baru persekolahan dibuka.	Di S2, perancangan tahunan telah dirancang di akhir tahun dan dibuat oleh ketua unit kokurikulum masing-masing dan dihantar ke unit kokurikulum
	TB/S2/G7/RAN/Pt	DO/S2	

### c) Perancangan Sumber

Selain itu, perancangan sumber kokurikulum dibuat bagi merancang dari segi kemudahan dan membeli alatan untuk menjalankan program/aktiviti kokurikulum di sekolah seperti yang dijelaskan dalam Jadual 3 seperti berikut:

Jadual 3 :Perancangan Sumber

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G1	“lepas tu kita tengok prasarana kita apa yang perlu, apa yang boleh dibuat mengikut prasarana kita”.	Pemerhatian penyelidik melihat bahawa sekolah S1 mempunyai padang, mempunyai dua gelanggang yang bersimen dan satu padang bertar yang mana gelanggang dan padang tersebut dijadikan tempat berkawad bagi menjalankan aktiviti kokurikulum.	Di S1, melihat perancangan sumber perlu dibuat dengan melihat kepada kemudahan yang ada di sekolah seperti prasarana yang ada untuk menjalankan aktiviti kokurikulum.
	TB/S1/G1/RAN/Sum	PM/S1	
S2/G9	“jadi sumber kewangan kita akan uruskan untuk pembelian alatan untuk penyediaan kemudahan-kemudahan sukan...”.	Pemerhatian di S2 mendapati semua kemudahan diperlukan untuk menjalankan aktiviti disediakan oleh pihak sekolah. Semua kemudahan tersebut disimpan di dalam stor.	Di S2, perancangan sumber adalah dengan melihat juga sumber kewangan yang ada bagi membeli kemudahan seperti alatan sukan.
	TB/S2/G9/RAN/Sum	PM/S2	

Dalam membuat perancangan kokurikulum di sekolah terdapat tiga perkara yang perlu dipastikan iaitu: a) membuat perancangan strategik untuk jangka panjang; b) membuat perancangan tahunan bagi tiap-tiap tahun dengan mengikut perancangan strategik yang ditetapkan; dan c) membuat perancangan sumber iaitu, perancangan dari segi prasarana yang ada dan sumber kewangan untuk menjalankan sesuatu program kokurikulum di sekolah.

### Pengelolaan dalam Kokurikulum

Semasa mengelolakan kokurikulum sekolah, pihak pengurusan sekolah perlu membuat pemilihan guru bagi menguruskan setiap bidang kokurikulum yang ada di sekolah, dan seterusnya melantik ahli jawatankuasa dalam kalangan guru dan membuat pengagihan tugas yang sepatutnya dan akhirnya memberikan penerangan terhadap tugas yang diberikan.

#### a) Pemilihan Guru

Dalam pengelolaan apa yang dilaksanakan menurut peserta kajian adalah membuat pemilihan guru untuk memegang sesuatu unit kokurikulum dan menjadi ahli jawatankuasa dalam melaksanakan aktiviti mahupun program kokurikulum. Pemilihan yang dibuat ini juga mestilah memilih guru mengikut subjek dan bidang guru tersebut seperti yang dicatatkan dalam Jadual 4 seperti berikut:

Jadual 4 :Pemilihan Guru

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G1	“Pemilihan guru tu, kita pilih cikgu-cikgu yang memang dekat universiti tu, kolej dulu memang ada ilmu tentang bidang dia”.	Berdasarkan pemerhatian guru-guru yang dipilih untuk menjalankan kawad kaki KRS memang mempunyai pengetahuan di dalam bidang tersebut. Selain itu guru sains dan matematik diletakkan sebagai guru penasihat kelab sains dan matematik.	Di S1, pemilihan guru dibuat oleh guru penolong kanan kokurikulum dengan meneliti latar belakang dan ilmu pengetahuan guru-guru berkaitan bidang kokurikulum.
	TB/S1/G1/LOLA/ Pilih	PM/S1	



S2/G8	“...Kita ambil guru yang memegang persatuan adalah guru yang memegang jawatan sebagai panitia sebagai contoh bahasa Malaysia, ketua panitia bahasa Malaysia”.	Pemerhatian mendapati guru yang memegang persatuan dan kelab adalah daripada guru-guru yang mengajar mata pendidikan yang sama seperti kelab Bahasa Malaysia mempunyai guru-guru yang mengajar bahasa Malaysia.	Di S2, guru yang menjadi ketua panitia akan memegang tugas ketua guru penasihat untuk persatuan.
	TB/S2/G8/LOLA/Pilih	PM/S2	

### b) Penubuhan Jawatankuasa

Seterusnya melantik jawatankuasa dan mengagihkan tugas kokurikulum di sekolah untuk program kokurikulum, semua guru akan dilibatkan dan juga ia akan melihat kepada potensi guru untuk menjalankan tugas tersebut seperti yang dicatatkan dalam Jadual 5 seperti berikut:

Jadual 5 :*Penubuhan Jawatankuasa*

Peserta Kajian	Temu bual	Dokumen	Analisis
S1/G1	“..kita kena ada jawatankuasa maknanya jawatankuasa bukan hanya induk tu yang pengetua la, PK koko, SU sukan, SU Koko semua, tapi kemudian kita kena ada jawatan kuasa untuk permainan, untuk badan beruniform, untuk kelab persatuan kena ada ok”.	Daripada semakan dokumen yang dibuat, terdapat senarai jawatan kuasa yang telah dilantik bagi menjalankan program hari kokurikulum sekolah di S1.	Di S1, jawatankuasa selain daripada pentadbiran di sekolah ditubuhkan seperti jawatankuasa untuk kelab dan persatuan, badan beruniform dan kelab sukan dan permainan.
	TB/S1/G1/LOLA/Jaw	DO/S1	
S2/G6	“Ketua panitia, kita agihkan tugasnya untuk memegang persatuan jadi guru-guru lain akan ambil..ambil terutamanya yang kelab-kelab ni”.	Semakan dokumen bagi senarai tugas guru menunjukkan guru yang memegang persatuan bahasa merupakan guru-guru yang terdiri daripada guru bahasa Malaysia dan bahasa Inggeris.	Di S2, jawatankuasa kelab dan persatuan menggunakan guru yang sama bagi setiap tahun. Guru biasa akan menjadi penasihat untuk kelab dan guru panitia akan menjadi ketua untuk sesebuah persatuan.
	TB/S2/G6/LOLA/Jaw	DO/S2	

### c) Memberi Penerangan

Selepas selesai memilih, melantik dan juga mengagihkan tugas kepada guru-guru, perkara yang seterusnya adalah memberikan penerangan berkaitan tugas-tugas yang diberikan kepada guru-guru terlibat seperti yang dipaparkan dalam Jadual 6:

Jadual 6 :*Memberi Penerangan Tugas*

Peserta Kajian	Temubual	Dokumen	Analisis
S1/G3	“kita orang beritahu dah apa yang dia nak ni semua dia dah bagi dah, peraturan dia, nak macam ni, kalau kewangan nak macam mana, semua dah dia beritahu”.	Dalam minit mesyuarat kokurikulum telah mencatatkan penerangan berkaitan carta alir proses kerja supaya melaksanakan sesuatu program dengan betul.	Penerangan telah diberikan kepada guru-guru semasa mesyuarat kokurikulum di awal tahun berkaitan dengan peraturan, kewangan.
	TB/S1/G3/LOLA/Pen	DO/S1	

Pengelolaan dalam kokurikulum adalah dengan membuat pemilihan guru yang ada di sekolah mengikut bidang yang telah diceburi semasa mereka menjalankan latihan perguruan sama ada di Institut pendidikan Guru IPG atau di universiti. Seterusnya pihak pengurusan menubuhkan jawatankuasa bagi persatuan/kelab yang ditubuhkan di sekolah dan memberikan penerangan setiap tugas yang diberikan. Penerangan tersebut dapat memberikan kefahaman kepada guru-guru untuk menjalankan tugas masing-masing.

### Kepimpinan dalam Pengurusan kokurikulum

Peserta kajian yang terlibat menyatakan dalam temu bual bahawa pemimpin yang menguruskan kokurikulum boleh menjadi pakar rujuk dalam bidang kokurikulum di sekolah, boleh memberikan motivasi dan sokongan dalam bidang kokurikulum, menunjukkan teladan yang baik, seorang yang kreatif dan juga dapat berkomunikasi dua hala.

#### a) Pakar Rujuk

Pakar yang boleh dirujuk dalam kokurikulum dapat membimbing dan membantu guru-guru lain untuk menggerakkan program dalam kokurikulum seperti yang dipaparkan dalam Jadual 7 seperti berikut:

Jadual 7 : *Pakar Rujuk Untuk Kokurikulum*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G1	“diuruskan setiap aktiviti tu kita adalah dia punya own leader kan yang boleh dirujuk, contohnya KRS kita ada leader dia, pandu puteri kita ada leader dia so yang tu untuk memastikan aktiviti yang dijalankan dengan sebaiknya lah. ikut peraturan, tak bercanggah dengan KPM, dengan JPWP...”.	Pemerhatian mendapati guru penolong kanan kokurikulum di S1 telah menjadi rujukan guru-guru penasihat kokurikulum dalam aspek-aspek pengurusan kokurikulum. Begitu juga guru penasihat yang dilantik merupakan guru yang cemerlang dari sudut kokurikulumnya.	Ketua yang boleh dirujuk dapat memberikan pandangan dalam penambahbaikan sesuatu program kokurikulum yang dijalankan dan boleh dibawa berbincang berkaitan dengan masalah yang dihadapi.
	TB/S1/G1/PIM/Pakar	PM/S1	

#### b) Motivasi

Seterusnya pemimpin kokurikulum itu juga dapat memberikan motivasi dan sokongan kepada guru-guru mahupun pelajar supaya mereka lebih bersemangat dan boleh mencapai kejayaan dalam sesuatu pertandingan yang diceburi dan juga memberikan semula hadiah yang dimenangi di perhimpunan sekolah seperti yang dicatatkan dalam Jadual 8:

Jadual 8 : *Motivasi*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G4	“Biasanya cikgu-cikgu yang buat kerja dengan, orang kata sampai bawa budak sampai peringkat negeri aaa kebangsaan...dia orang akan terima satu penghargaan daripada pihak pentadbir itu sendiri...macam mana anugerah perkhidmatan cemerlang, anugerah semasa hari guru biasanya so itu sebenarnya dapat memotivasikan kita untuk terus bekerja dengan lebih cemerlang”.	Pemerhatian mendapati guru yang berjaya menangkat nama sekolah dalam kawad kaki sekolah telah diberikan hadiah penghargaan daripada pihak pentadbir pada hari kokurikulum yang dianjurkan. Hadiah yang dimenangi oleh murid diberi semula kepada mereka semasa perhimpunan sekolah.	Guru-guru juga akan dapat penghargaan daripada pihak pentadbir sekolah atas kejayaan mereka membimbing sesuatu pasukan. Bukan sahaja guru tetapi pelajar juga diberi penghargaan untuk naik ke pentas menerima hadiah yang dimenangi.
	TB/S1/G4/PIM/Mot	PM/S1	

#### c) Kepimpinan melalui Teladan

Pemimpin kokurikulum juga perlu menjadi contoh atau teladan yang baik semasa menguruskan kokurikulum. Ini menyebabkan guru akan melibatkan diri mereka dalam program-program yang dianjurkan seperti yang dicatatkan dalam Jadual 9 seperti berikut:

Jadual 9 :*Kerja Melalui Teladan*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G1	“Kalau kita ditugaskan untuk jadi AJK, untuk jadi apa-apa lah pancaragam ke, kawad kaki ke apa semua, saya sendiri akan turun jadi AJK, macam hari tu merdeka tu saya sendiri turun jadi AJK untuk hari merdeka, <i>so by example</i> lah. saya rasa kalau kita nak guru kita terlibat, kita juga kena terlibat. Kalau kita duduk je kat pejabat, lepas tu kita nak suruh dia buat memang tak jadi”.	Pemerhatian di S1 mendapati Pengetua telah turun padang untuk memberikan sokongan, begitu juga GPK kokurikulum yang turut membantu perjalanan aktiviti kawad kaki yang dijalankan.  PM/S1	Di S1, pemimpin kokurikulum sentiasa turun padang untuk bersama-sama membantu guru-guru semasa program kokurikulum. Selain itu ketua juga mestilah
	TB/S1/G1/PIM/Tel		

**d) Kreatif**

Dapatan kajian ini menunjukkan peserta kajian berpendapat bahawa seorang pemimpin yang melaksanakan pengurusan kokurikulum ini perlu kreatif dalam mencipta program supaya pelajar dapat melibatkan diri dalam program kokurikulum yang dianjurkan seperti yang dipaparkan dalam Jadual 10:

Jadual 10 :*Kreatif*

Peserta Kajian	Temubual	Dokumen	Analisis
S2/G6	“Cikgu-cikgu mungkin tak nampak tapi kita yang...yang berada di unit ko ni nampak. Kita dorongan cikgu tu kita beri penerangan dan kita dalam rangka untuk laksanakan program yang sama di peringkat antarabangsa dengan menjemput negara luar pula datang...supaya murid kita pula dapat markah antarabangsa. Kita <i>create</i> program”.	Semakan dokumen mendapati di S2 telah mencipta beberapa program seperti kembara lestari dan telah dijadikan sebagai program daerah. Beberapa program panitia bahasa Melayu juga telah digabungkan dengan persatuan bahasa Melayu seperti pertandingan pantun.	Pemimpin kokurikulum perlu kreatif dari segi mencipta program-program baru dalam kokurikulum sekolah. Program yang dicipta boleh merangkumi beberapa aktiviti di dalamnya.
	TB/S2/G6/PIM/kreatif	DO/S2	

**e) Komunikasi berkesan**

Semasa melaksanakan pengurusan kokurikulum perlu adanya komunikasi yang berkesan dan baik antara pemimpin dan guru-guru. Dengan ini guru dapat bersuara dan dapat memberi pandangan mereka berkaitan program kokurikulum yang dianjurkan seperti yang dinyatakan dalam Jadual 11 seperti berikut:

Jadual 11 :*Komunikasi Berkesan*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G5	“perhubungan komunikasi yang baik antara ketua dengan guru-guru ini sebenarnya menjadi satu faktor aaa kenapa kita boleh berjaya dari segi pencapaian kita, bila kita ada hubungan yang baik kita ada komitmen aaa kita kan lebih apa ni aaa kita boleh dapat segala maklumat aaa perubahan dan perkembangan yang ini lah untuk pencapaian”.	Pemerhatian mendapati di S1 perhubungan antara penyelaras dan guru-guru kokurikulum adalah rapat. Semasa menganjurkan hari kokurikulum di akhir tahun penyelidik mendapati mereka sentiasa bekerjasama untuk menjayakan program tersebut. Ini termasuklah program makan malam ‘Golden night’ yang mana semua guru terlibat secara aktif sebelum program dan juga semasa program tersebut dijalankan.	Dalam kepimpinan kokurikulum di S1 perlu ada perhubungan komunikasi yang baik dan merupakan faktor kejayaan dalam kokurikulum di sekolah. Dengan ada komunikasi dua hala perbincangan berkaitan dengan program yang akan dijalankan dapat dilaksanakan.
	TB/S1/G5/PIM/Kom/P20L118	PM/S1	

Dalam aspek kepimpinan yang dimaksudkan itu adalah mereka ada pemimpin yang boleh menjadi tempat rujukan untuk menjalankan sesuatu program kokurikulum. Selain itu mereka menyentuh berkaitan dengan pemimpin yang diperlukan untuk menguruskan kokurikulum adalah pemimpin yang boleh memberikan motivasi dan sokongan, yang dapat menunjukkan kerja melalui tauladan, seorang yang kreatif dan dapat berkomunikasi secara berkesan dengan guru-guru lain.

### Pengawalan dalam Pengurusan Kokurikulum

Pengawalan dalam pengurusan kokurikulum melihat kepada pemantauan, menjaga keselamatan, membuat penilaian dan menjaga stok inventori.

#### a) Pemantauan

Aspek pemantauan dibuat ke atas guru-guru unit kokurikulum bagi memastikan tanggungjawab yang diamanahkan kepada mereka dilaksanakan terhadap pelajar dan unit mereka seperti yang dinyatakan berikut:

Jadual 12 :*Pemantauan dalam Kokurikulum*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S2/G7	“pemantauan bukan hanya kepada murid sahaja, pemantauan juga akan dibuat kepada guru-guru unit beruniform, sama ada dia menjalankan tanggungjawab dia terhadap murid, terhadap unit dia sendiri”.	Pemerhatian yang dijalankan di S2 pada hari kokurikulum yang diadakan pada hari Sabtu pagi setiap minggu mendapati penyelaras hadir dan memantau segala aktiviti yang dijalankan bagi setiap unit kokurikulum di sekolah, penyelidik juga sempat mengikuti setiausaha kokurikulum untuk memantau unit-unit yang ada di sekolah, mereka telah menyediakan satu borang pemantauan.	Di S2, pemantauan difokuskan kepada guru dan juga murid. Selain itu terdapat instrument pemantauan aktiviti kokurikulum yang mengandungi kehadiran murid, guru yang hadir dan aktiviti yang dijalankan.
	TB/S2/G7/WAL/Pantau	PM/S2	

#### b) Keselamatan

Sebelum menjalankan sesuatu aktiviti atau program kokurikulum, guru yang bertugas perlu berada bersama-sama murid supaya keselamatan mereka terjamin dan juga pihak sekolah mesti memastikan mendapat surat kebenaran daripada ibu bapa murid seperti yang dipaparkan dalam Jadual 1.13 seperti berikut berikut:

Jadual 13 :*Kawalan Keselamatan*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G2	“lepas tu kita kena <i>make sure</i> cikgu ada, itu paling penting, cikgu tak ada itu ada masalah, kalau budak tu aaa apa ni takut la kalau ada orang lain masuk sekolah ni apa-apa jadi karang kan, orang culik ke apa kan, apa yang penting cikgu la kena ada aaa kalau cikgu ada dia boleh pantau”.	Pemerhatian di S1 mendapati semua aktiviti dan program yang dijalankan sentiasa diawasi oleh guru-guru penasihat masing-masing. Murid juga memberikan cadangan kepada guru-guru untuk menjalankan aktiviti yang hanya mengikut kemampuan mereka dan tidak terlalu bahaya.	Guru juga perlu dipastikan ada bersama murid dan sentiasa diingatkan tentang keselamatan murid semasa menjalankan aktiviti kokurikulum serta mengurangkan aktiviti yang berisiko untuk murid.
	TB/S1/G2/WAL/Kes/P26L166	PM/S1 <u>Dokumen</u>	
S2/G6	“serahkan satu dokumen kebenaran ibu bapa, surat kebenaran ibu bapa dan juga akuan kesihatan murid itu dari segi aspek keselamatan lah”.	Dalam fail di S2 mendapati terdapat surat kebenaran ibu bapa murid yang mengikuti aktiviti di luar sekolah.	Murid perlu mengemukakan surat kebenaran ibu bapa mereka sebelum menyertai sesuatu program kokurikulum di luar sekolah.
	TB/S2/G6/WAL/Kes/P24L251	DO/S2	

### c) Penilaian

Penilaian dalam kokurikulum adalah menilai dari sudut pencapaian murid yang dikumpul daripada empat aspek berikut kehadiran, penglibatan, jawatan murid dan pencapaian seperti yang dipaparkan dalam Jadual 14 seperti berikut:

Jadual 14 :*Penilaian Kokurikulum Murid*

Peserta Kajian	Temubual	Dokumen	Analisis
S2/G6	“penilaian kokurikulum yang memang diberi oleh kementerian...markah kehadiran 50 peratus, markah penglibatan 20 yang itu adalah memang aspek penilaian kokurikulum peringkat nasional lah tu.. yang itu yang kita perlukan guru-guru memastikan aktiviti dia cukup sebab bilangan penyertaan kalau kehadiran memberi 50 peratus markah...kalau kehadiran penuh dia dah dapat 50 peratus, yang itu yang 10 percent yang diambil untuk IPTA tu”.	Semakan terhadap buku kokurikulum murid di sekolah S2 juga mendapati terdapat markah yang diperuntukkan untuk murid yang dikumpul melalui kehadiran, jawatan yang disandang dan juga peringkat pertandingan yang telah dicapai.	Penilaian murid yang tersurat adalah kepada empat aspek berikut kehadiran, penglibatan, jawatan murid dan pencapaian. Kehadiran adalah meliputi bilangan perjumpaan yang ditetapkan dalam setahun.
	TB/S2/G6/WAL/Nilai/P42L401	PM/S2	

### d) Kemudahan/stok inventori

Kemudahan kokurikulum yang disediakan hendaklah dikawal oleh pihak sekolah iaitu pihak pengurusan kokurikulum dengan cara menjaga kemudahan padang sekolah, alatan kokurikulum seperti yang dijelaskan dalam Jadual 15 seperti berikut:

Jadual 15: *Penjagaan Kemudahan/ Stok Inventori*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
S1/G1	“Pengurusan tu sangat penting, so ada orang yang menjaga padang, ada orang jaga semua tu, prasarana sangat penting so pengurusan dia. Stor sukan di mana peralatan murid nak pinjam untuk apa-apa aktiviti ok penting. macam saya kata lah kita perlu kepada prasarana yang kalau kita tak ada banyak pun, apa yang kita ada mesti diuruskan dengan baik lah”.	Pemerhatian di S1 mendapati kemudahan untuk menjalankan aktiviti kokurikulum memang telah disediakan seperti padang berkawad, gelanggang, bilik sukan. Semua ini telah dijaga dengan baik oleh seorang staff di sekolah.	Di S1, terdapat penjaga bagi setiap kemudahan untuk kokurikulum di sekolah seperti padang, padang kawad dan gelanggang bola keranjang. Selain itu terdapat stor sukan yang menyimpan peralatan untuk menjalankan aktiviti sukan dan permainan.
	TB/S1/G1/WAL/Kem/P14L56	PM/S1 <b>Dokumen</b>	
S2/G10	“di unit ko kita ada stok dan unit-unit lain juga ada stok, terutamanya unit yang melibatkan uniform kan, biasanya kita rujuk kepada ada seorang cikgu kanan, memang bahagian stok, barang-barang baru kita kena beri dia surat beranak...kena <i>tagging</i> kan”.	Daripada semakan dokumen di S2 mendapati terdapat satu buku log untuk mencatatkan keluar masuk alatan yang digunakan dan dijaga oleh seorang guru yang telah ditetapkan.	Di S2, terdapat seorang guru yang menjaga barang-barang baru yang perlu di <i>tagging</i> .
	TB/S2/G10/WAL/Kem/P26L219	DO/S2	

Bagi proses pengawalan dalam kokurikulum melibatkan aktiviti pemantauan terhadap guru, pelajar dan juga segala aktiviti dan program kokurikulum. Selain itu juga pihak pengurusan kokurikulum sekolah perlu menjaga keselamatan dalam menguruskan aktiviti dan program kokurikulum sekolah mahupun di dalam ataupun di luar sekolah. Proses pengawalan ini juga termasuklah dari segi membuat penilaian terhadap pencapaian pelajar dan juga menjaga segala kemudahan dan stok inventori berkaitan kokurikulum.

### Hubungan sekolah dengan masyarakat luar

Hubungan luar dalam pengurusan kokurikulum di sekolah dapat dilihat melalui penglibatan ibu bapa, masyarakat dan agensi luar serta bekas murid. Mereka dapat membantu dari pelbagai aspek seperti kewangan, ilmu pengetahuan dan kemahiran.

#### a) Penglibatan Ibu Bapa

Bagi hubungan luar ini melibatkan penglibatan ibu bapa seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 16 seperti berikut:

Jadual 16: *Penglibatan Ibu Bapa*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
G1	<p>“PIBG memainkan peranan yang penting sebab PIBG dia sentiasa tunjuk yang dia beri sokongan moral”.</p> <p>TB/S1/G1/HUB/Ibubapa/P38L210</p>	<p>Pemerhatian semasa pertandingan yang diadakan di kem tentera Sungai Besi mendapati terdapat beberapa orang wakil ibu bapa daripada PIBG di S1 telah datang untuk memberikan sokongan moral dan juga memberikan bantuan dari segi kewangan untuk membelikan makanan dan minuman untuk murid semasa pertandingan berlangsung.</p> <p>PM/S1</p>	<p>Di S1, PIBG memainkan peranan penting dan sentiasa memberikan sokongan kepada pihak sekolah untuk menjalankan program dan aktiviti kokurikulum. Ibu bapa di S1 akan turun padang membantu guru-guru untuk melatih murid yang menyertai pertandingan luar.</p>
G5	<p>“satu orang kata aaa budaya lah kat sekolah ini, penglibatan parents sangat baik ok, apabila kita tahu sekolah kita ini nak menyertai pertandingan ramai parent turun bersama-sama bukan hanya membantu guru yang membimbing dia pun sama jadi pembimbing bersama-sama”.</p> <p>TB/S1/G5/HUB/Ibubapa/P64L443</p>		

#### ii. Masyarakat dan Agensi Luar

Selain ibu bapa, masyarakat setempat juga dilibatkan dalam kokurikulum disekolah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 17 seperti berikut:

Jadual 17: *Masyarakat dan Agensi Luar*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Dokumen	Analisis
G1	<p>“Kadet polis ada menembak, jadi ada IPD (Ibu Pejabat Polis Daerah) akan buat kursus menembak untuk budak so budak akan pergi dekat bentong untuk latihan menembak”.</p> <p>TB/S1/G1/HUB/Masy/P46L259</p>		<p>Semakan fail telah mendapati terdapat surat panggilan menyertai kursus menembak yang akan diadakan di Bentong.</p> <p>DO/S1</p>	<p>S1 dan S2 mendapat bantuan daripada agensi luar bagi membantu mereka untuk menjalankan latihan. Antara masyarakat luar yang terlibat adalah staf sekolah, pusat kokurikulum, polis.</p>
G10	<p>“kita ada unit uniform, kita juga boleh buat jalinan dan jaringan dengan orang luar seperti bomba, kita gunakan bomba ni untuk aktiviti sekolah kita. Ada PKBM, kita gunakan askar ni untuk aktiviti sekolah kita”.</p> <p>TB/S2/G10/HUB/Masy/P14L137</p>	<p>Pemerhatian mendapati terdapat beberapa agensi luar seperti bomba telah datang ke sekolah untuk melatih kadet bomba sekolah berkawad.</p> <p>PM/S2</p>		

### iii. Bekas Murid

Seterusnya penglibatan bekas murid sekolah di S1 dan S2 juga dinyatakan seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 18 seperti yang berikut:

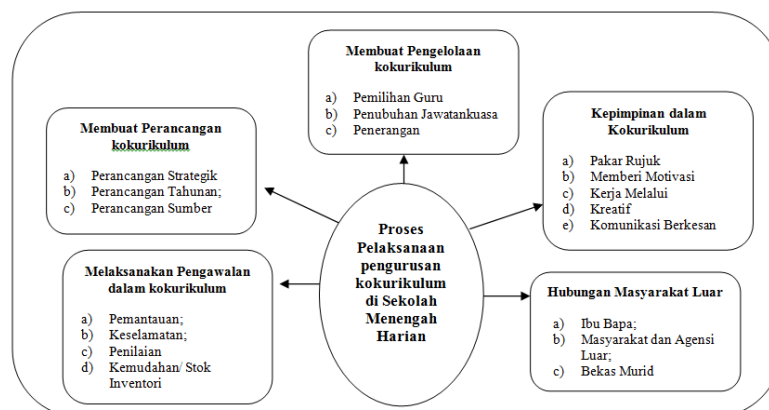
Jadual 18: *Bekas Murid*

Peserta Kajian	Temubual	Pemerhatian	Analisis
G1	“Lepas tu untuk kawad sokongan kita adalah daripada ex-students kita, ex-students kita datang balik untuk train berilah token sikit-sikit. Itu pun PIBG bagi token”.  TB/S1/G1/HUB/bekpel P44L240	Pemerhatian mendapati terdapat beberapa orang bekas murid sekolah S1 datang untuk melatih murid-murid untuk berkawad selain daripada guru penasihat. Selain itu, bekas murid S1 juga menjadi jurulatih dalam bola baling di sekolah.	Di S1 dan S2 situasinya adalah sama iaitu bekas murid menawarkan diri untuk menjadi jurulatih bagi melatih murid-murid di sekolah. Ini termasuklah untuk kelab dan persatuan, badan beruniform dan juga sukan dan permainan. Mereka akan diberikan sijil dan sumbangan kewangan oleh pihak sekolah.
G4	“saya akan invite ex-student yang pernah main sebelum ini sebagai wakil sekolah untuk bagi aaa dia orang lebih aaa tunjuk skill permainan”.  TB/S1/G4/HUB/bekpel P22L141	PM/S1	
G9	“ex-student sekolah ini juga, dia menawarkan diri sebagai jurulatih yang mana mereka nak ajar kawad kepada murid-murid kat sekolah ni”.  TB/S2/G9/HUB/bekpel P32L137	Pemerhatian mendapati terdapat beberapa orang bekas murid di S2 yang hadir untuk membantu melatih kawad kaki .  PM/S2	

Rumusannya, dapatan kajian di S1 dan S2 menunjukkan situasinya adalah sama iaitu bekas murid menawarkan diri untuk menjadi jurulatih bagi melatih murid di sekolah. Ini termasuklah untuk kelab dan persatuan, badan beruniform dan juga sukan dan permainan. Mereka akan diberikan sijil dan sumbangan kewangan oleh pihak sekolah bagi menghargai sumbangan mereka dalam kokurikulum sekolah.

### PERBINCANGAN

Hasil daripada analisis data kualitatif mendapati proses pengurusan kokurikulum di sekolah menengah melibatkan empat aspek pengurusan iaitu perancangan, pengelolaan, kepimpinan, dan pengawalan. Dapatan ini selari dengan teori Stoner (1995) dan Gulick 1954 dan Jemaah Nazir Sekolah (1993). Walau bagaimanapun proses pelaksanaan kokurikulum di sekolah terdapat sedikit perbezaan. Berikut Rajah 2 merupakan penerangan bagi proses-proses dalam menguruskan kokurikulum di sekolah menengah harian yang terlibat dengan kajian ini:



Rajah 2. Proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah menengah harian.

### Perancangan Kokurikulum di sekolah

Proses merancang kokurikulum sekolah melibatkan proses membuat perancangan strategik kokurikulum, perancangan tahunan kokurikulum dan perancangan sumber kokurikulum di sekolah. Berikut merupakan penerangan bagi proses perancangan yang dilaksanakan semasa melaksanakan pengurusan kokurikulum di sekolah:

#### a) Perancangan Strategik

Perancangan strategik yang dibuat di SMK harian menurut KPP Kokurikulum mempunyai tempoh masa yang tertentu dan ianya mesti merujuk kepada misi dan visi kokurikulum yang ditetapkan oleh KPM. Dapatan ini adalah selari dengan Ab. Rahim et al. (2012) yang mana di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) membuat perancangan strategik kokurikulum adalah wajib, berfokus dan perlu mencapai matlamat berprestasi tinggi. Selain itu, perancangan strategik ini merangkumi analisis SWOT dan perancangannya juga mestilah mengambil kira jalinanhubungan dengan komuniti luar sekolah iaitu ibu bapa pelajar dan masyarakat setempat.

#### b) Perancangan Tahunan

Perancangan tahunan dibuat selepas perancangan strategik. Ia dirancang setiap tahun dengan menyusun aktiviti dan program sepanjang tahun menurut KPP Kokurikulum di SMK harian. Ini adalah selari dengan KPM (2009) di dalam buku panduan pengurusan kokurikulum di sekolah yang menyatakan perancangan tahunan iaitu perancangan jangka pendek perlu dilakukan. SMK harian juga menetapkan bahawa setiap unit kokurikulum membuat perancangan tahunan mereka sendiri. Selain itu, merujuk perancangan tahunan yang lepas bagi memperbaiki perancangan tahunan yang berikutyadan perancangan tambahan akan dibuat sekiranya ada unit-unit kokurikulum yang tidak aktif bagi membolehkan mereka ini dapat menganjurkan program dan semua pelajar boleh terlibat. Perancangan tahunan yang dibuat itu perlu menjurus kepada kecemerlangan dengan menyusun strategi seperti latihan guru, latihan pelajar yang intensif. Perancangan tahunan adalah termasuk mengadakan jadual dan carta pelaksanaan aktiviti kokurikulum di sekolah sepanjang tahun. Dapatan kajian ini adalah selari dengan SKPM (2010) yang menyatakan bahawa setiap badan beruniform, kelab/persatuan dan sukan/permainan perlu membuat perancangan tahunan bagi menjalankan aktiviti kokurikulum di sekolah. Begitu juga KPM (2009) dalam perancangan tahunan, takwim dan jadual aktiviti perlu ditentukan.

Selain itu, perancangan tahunan juga adalah termasuklah membuat penetapan mesyuarat kokurikulum pada awal tahun yang mana surat-surat dan bahan-bahan seperti surat pelantikan, surat permohonan membuka kelab beserta surat kelulusan yang berkaitan perlu disediakan terlebih dahulu. Mesyuarat itu juga akan berbincang berkenaan dengan perlembagaan, objektif, matlamat dan juga program-program yang akan dilaksanakan. Seterusnya dalam perancangan tahunan disebutkan bahawa mesyuarat agung juga dirancang dalam mesyuarat antara guru dan pelajar untuk melantik ahli jawatankuasa dan juga merangka aktiviti tahunan mereka dalam unit kokurikulum masing-masing. Dalam mesyuarat ini guru penasihat perlu menyenaraikan carta Gantt yang dirancang. Selain itu, dalam perancangan tahunan kokurikulum terdapat sukatan pelajaran yang dirancang untuk dilaksanakan oleh guru penasihat pada hari kokurikulum setiap minggu.

#### c) Perancangan Sumber

Perancangan sumber yang dibuat berdasarkan SMK harian ini melibatkan perancangan mengikut prasarana atau kemudahan yang ada disekolah. Selain itu, perancangan sumber yang dibuat oleh KPP Kokurikulum adalah dengan mengikut jumlah guru dan kemahiran mereka untuk menjalankan aktiviti dan program-program kokurikulum di sekolah. Seterusnya perancangan sumber ini mengambil kira sumber kewangan untuk membeli peralatan sukan. Sekiranya mewujudkan sesuatu kelab sukan dan permainan sekolah tersebut perlu memastikan bahawa segala peralatan mencukupi dan lengkap. Jadi sumber kewangan sangat penting dalam membuat perancangan dalam kokurikulum. Ini selari dengan Jemaah Nazir Persekutuan (1993), Bompa (1999), James dan Charles (2005) yang menyatakan segala kemudahan adalah faktor sokongan yang perlu dipastikan cukup bagi meningkatkan prestasi murid di sekolah.

### Pengelolaan Kokurikulum di Sekolah

Dalam proses pengelolaan kokurikulum melibatkan pemilihan guru kokurikulum, menubuhkan jawatankuasa dan agihan tugas kokurikulum dan memberi penerangan kepada tugas-tugas kokurikulum yang telah diberikan.



**a) Pemilihan Guru**

Dalam pengelolaan pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah adalah dengan membuat pemilihan guru kokurikulum. Berdasarkan kajian di SMK harian mendapati pemilihan guru kokurikulum bagi satu-satu unit kokurikulum dibuat oleh guru penolong kanan kokurikulum dengan cara meneliti latar belakang dan pengetahuan guru berkenaan dalam bidang kokurikulum seperti kelab dan persatuan kokurikulum; pemilihan adalah berdasarkan kepada mata pelajaran yang diajar oleh guru di sekolah. Manakala guru yang memegang jawatan sebagai panitia akan diberikan tugas sebagai ketua guru penasihat bagi kelab dan persatuan di sekolah. Begitu juga, guru yang telah mengikuti sesuatu kursus berkaitan kokurikulum akan diletakkan di bawah bidang kokurikulum yang telah diikutinya. Ini adalah selari dengan Jemaah Nazir Persekutuan (1993) dan SKPM (2010) yang menyatakan bahawa pemilihan guru-guru perlu berdasarkan kepada pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki mereka. Guru-guru yang mempunyai latar belakang kokurikulum yang terbaik dipilih bagi membantu pihak sekolah untuk meningkatkan kualiti program kokurikulum yang dijalankan. Ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Elias, Graczyk, Weissberg, dan Zins (2003) mencadangkan pemilihan staf yang mempunyai kelayakan merupakan faktor yang dapat mengekalkan kejayaan pelaksanaan program kokurikulum di sekolah.

**b) Penubuhan Jawatankuasa dan Pengagihan Tugas Kokurikulum**

Setelah pemilihan guru dibuat seterusnya penubuhan Jawatankuasa dan pengagihan tugas akan dilaksanakan berdasarkan di kedua sekolah SMK harian ini. Di S1 setiap unit kokurikulum seperti badan beruniform, kelab dan persatuan dan sukan dan permainan mempunyai jawatankuasanya sendiri di sekolah. Guru-guru telah ditentukan menjadi ahli jawatankuasa bagi program-program yang dibuat. Tugas ketua panitia adalah memegang persatuan manakala guru selain panitia ini akan mengambil alih tugas sebagai guru penasihat kelab. Sebagai contoh sekiranya guru tersebut merupakan ketua panitia bahasa, dia perlu memegang jawatan sebagai ketua persatuan bahasa dan dalam masa yang sama dilantik menjadi ahli jawatankuasa dalam program-program yang dianjurkan oleh persatuan tersebut. Semasa melaksanakan tugas pengagihan ini, bebanan tugas guru akan dipaastikan terlebih dahulu bagi setiap guru-guru di sekolah sebelum meletakkan mereka dalam satu-satu jawatankuasa program kokurikulum. Setiap guru akan menerima sekurang-kurangnya tiga bidang tugas dalam kokurikulum di sekolah. Pengagihan jawatankuasa ini melibatkan semua guru dan berdasarkan kepada potensi mereka untuk menjalankan tugas yang diberikan. Ini selari dengan Jemaah Nazir Persekutuan (1993) dan Ab. Alim (1994) yang menyatakan bahawa setiap bidang dan spesifikasi tugas perlu ditentukan dengan jelas. Manakala James (2013) dalam melaksana aktiviti-aktiviti di luar sekolah pihak pengurusan perlu tahu untuk melantik jawatankuasa pelaksana dan mengagihkan tugas-tugas mereka. Begitu juga menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995) pengurus perlu membuat proses menyusun dan memperuntukkan kerja, autoriti dan sumber di dalam organisasi.

**c) Memberi penerangan**

Setelah penubuhan dan agihan tugas diberikan, guru-guru akan diberikan penerangan berkaitan dengan tugas-tugas mereka. KPP kokurikulum di kedua-dua SMK harian menyatakan penerangan diberikan kepada guru-guru dalam mesyuarat kokurikulum pada awal tahun berkaitan dengan peraturan, kewangan, laporan aktiviti, carta Gantt dan cara-cara melantik ahli jawatankuasa dalam kalangan pelajar. Selain dalam mesyuarat, mereka juga memberikan penerangan secara individu terutamanya kepada guru-guru baru dengan cara mendekati serta menerangkan tugas yang perlu dilaksanakan oleh mereka. Selain itu, guru-guru diminta untuk merujuk kepada buku tugas guru yang telah disediakan setiap tahun supaya mereka dapat bersedia untuk melaksanakan tugas-tugas yang ditentukan untuk mereka. Ini selari dengan Ab. Alim (1994) yang telah menyenaraikan langkah-langkah dalam pengelolaan dan salah satunya adalah memberi penerangan peranan individu dalam organisasi.

**Kepimpinan Dalam Kokurikulum**

Aspek kepimpinan yang dimaksudkan itu adalah mereka ada pemimpin yang boleh menjadi tempat rujukan. Selain itu mereka menyentuh berkaitan dengan pemimpin yang diperlukan untuk menguruskan kokurikulum adalah pemimpin yang boleh memberikan motivasi dan sokongan, yang dapat menunjukkan kerja melalui tauladan, seorang yang kreatif dan dapat berkomunikasi secara dua hala dengan guru-guru lain.

**a) Pakar Rujuk Kokurikulum**

Ciri kepimpinan yang pertama dinyatakan oleh KPP kokurikulum di SMK harian adalah seorang pemimpin dalam kokurikulum perlulah terdiri daripada seorang pakar yang boleh dirujuk sebagai pemimpin, mereka ini perlu mengetahui dan faham dari segi peraturan seperti SPI, peraturan-peraturan dan panduan yang telah ditetapkan oleh

KPM dan JPN berkaitan dengan kokurikulum dengan itu dapat membantu dalam pelaksanaan sesuatu program kokurikulum di sekolah seperti dapat berkongsi ilmu pengetahuan yang ada dengan guru-guru yang lain dan dapat mengajar guru-guru yang lain berkaitan dengan pengurusan sistem fail kokurikulum seterusnya dapat memperbaiki kelemahan yang ada.

Dengan adanya ketua yang boleh dirujuk dapat memberikan pandangan serta penambahbaikan dalam sesuatu program kokurikulum. Dalam masa yang sama juga guru dapat meminta pendapat bagi menangani sesuatu masalah yang dihadapi dalam melaksanakan pengurusan dan pengendalian program kokurikulum di sekolah. Ini selari dengan Ab. Rahim, Kamarolzman, Hazrimah, Hazrita (2012) menyatakan alat atau kuasa kepimpinan mereka ialah kepakaran iaitu kelulusan dan pengalaman dalam bidang kokurikulum dan aspek ini perlu dibangunkan dengan segera dan semua yang terlibat mempunyai latihan formal dalam kepimpinan sukan atau permainan atau pasukan beruniform atau persatuan akademik.

#### **b) Memberi motivasi dan sokongan**

Pemimpin dalam kokurikulum perlu memberi motivasi dan sokongan semasa melaksanakan pengurusan kokurikulum di sekolah. Dapatan kajian di kedua-dua SMK harian yang terlibat mendapati KPP kokurikulum terutamanya pengetua sekolah selalu berjumpa dengan pelajar-pelajar yang akan menyertai pertandingan kokurikulum di luar sekolah dengan memberikan kata-kata semangat. Selain itu, KPP kokurikulum sekolah juga mengadakan perlawanan persahabatan dengan sekolah-sekolah berhampiran untuk menunjukkan sokongan yang diberikan bagi memajukan sesuatu program terutamanya dalam sukan sekolah.

Sekiranya pelajar memenangi sesuatu pertandingan, KPP kokurikulum sekolah akan mengumumkan kejayaan pelajar tersebut di perhimpunan untuk menaikkan semangat mereka dan memberikan semula hadiah yang dimenangi di hadapan pelajar yang lain. Bukan sahaja pelajar yang diberikan motivasi dan sokongan daripada pihak pengurusan tertinggi sekolah malah guru-guru juga diberikan anugerah sebagai motivasi kepada guru-guru yang lain sekiranya mereka telah berjaya membawa pelajar sehingga ke peringkat negeri dan kebangsaan. Ia akan disampaikan pada hari anugerah kecemerlangan kokurikulum di peringkat sekolah yang mana dalam majlis ini guru-guru dan juga pelajar-pelajar yang telah menunjukkan kecemerlangan kokurikulum di sekolah menerima anugerah dalam kecemerlangan mereka.

Pihak pengurusan tertinggi di sekolah yang mempunyai minat dalam bidang kokurikulum dan sokongan yang diberikan terhadap pelaksanaan aktiviti dan program kokurikulum di sekolah dengan cara menyediakan peluang-peluang untuk pelajar menyertai aktiviti dan program kokurikulum daripada peringkat sekolah sehinggalah peringkat antarabangsa. Pihak pengurusan tertinggi sekolah juga sangat prihatin mengenai kursus-kursus dan mesyuarat-mesyuarat kokurikulum yang mana pihak pengurusan membenarkan guru-guru untuk menyertainya. Dapatan ini selari dengan Jemaah Nazir (1993), Bempa (1999), James dan Charles (2005), dan KPM (2009) yang menyatakan pihak pengurusan kokurikulum sokongan perlu memberikan sokongan dan motivasi kepada guru-guru dan juga murid-murid di sekolah. Menurut Jamalullail dan Azhar (2008) dalam kajian mereka, faktor sokongan oleh pengurus kokurikulum sekolah sangat mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah.

#### **c) Kerja Melalui Teladan**

Kerja melalui teladan juga perlu diamalkan semasa proses pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah. Dapatan kajian di kedua-dua SMK harian mendapati pihak pengurusan sekolah seperti pengetua dan KPP kokurikulum akan turun padang dan menjadi ahli jawatankuasa bersama-sama guru yang lain. Mereka bukan sahaja memberikan arahan tetapi bersama-sama tindakan yang perlu diambil semasa menguruskan kokurikulum di sekolah dengan menunjukkan nilai-nilai yang positif seperti menghormati mereka dan bekerja bersama-sama mereka untuk menjaga hubungan yang baik di antara pihak pengurusan tertinggi di sekolah dan guru-guru yang lain. Ini menyebabkan guru-guru akan terus menyokong aktiviti dan program kokurikulum di sekolah.

Selain itu sebagai pemimpin kokurikulum perlu menunjukkan sikap yang positif seperti bertanggungjawab dan menepati masa. Selain itu terdapat guru-guru yang menjadi pemimpin kokurikulum di sekolah ini rajin melaksanakan tugas mereka seperti membuat latihan yang melebihi daripada apa yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Bukan itu sahaja, malah guru-guru pemimpin kokurikulum di sekolah ini telah mengorbankan masa, tenaga dan juga wang ringgit bagi membantu pelaksanaan dan menyokong aktiviti dan program kokurikulum di sekolah. Ini selari dengan

saranan Jemaah Nazir Persekutuan (1993) yang menyatakan pengurus kokurikulum perlu membina pendekatan yang berteraskan kerjasama berpasukan dalam pengurusan kokurikulum.

#### d) Kreatif

Seseorang pemimpin kokurikulum di sekolah mestilah kreatif dalam melaksanakan pengurusan dan program kokurikulum di sekolah. Kajian mendapati SMK harian ada menekankan kreativiti dalam pengurusan kokurikulum. Pemimpin kokurikulum di sekolah perlu ada kreativiti dalam mencipta sesuatu program untuk kokurikulum. Sebagai contoh, mencipta program kokurikulum yang mana dalam program tersebut telah diselitkan pelbagai program kokurikulum. Jadi itu sudah membantu untuk mengurangkan masa dari segi melaksanakan program-program yang lain.

Selain itu, pemimpin juga perlu kreatif terutamanya pemimpin-pemimpin dalam kalangan guru kokurikulum untuk mencipta program-program yang membolehkan pelajar mendapat markah untuk peringkat antarabangsa. Jadi tugas pemimpin kokurikulum sekolah adalah dengan mendorong guru-guru untuk lebih kreatif dengan mencipta program kokurikulum supaya murid lebih berminat untuk menyertai program tersebut dan juga dapat dilaksanakan di peringkat antarabangsa. Dengan itu, KPP kokurikulum di sekolah juga kreatif dalam berkongsi idea-idea dan boleh berbincang untuk mencipta sesuatu aktiviti yang menarik dengan menggalakkan guru-guru penasihat kokurikulum membuat aktiviti sendiri mengikut kreativiti mereka. Ini bermakna KPP kokurikulum memberikan kebebasan kepada guru-guru untuk melaksanakan aktiviti dan program kokurikulum mereka sendiri bagi menggalakkan kreativiti diamalkan di sekolah. Dapatan ini selari dengan Marshall (1998), staf atau guru-guru sesuatu program kokurikulum mestilah bekerja keras untuk membangunkan budaya inkuiri yang kritis; mereka juga haruslah memastikan bahawa proses kualiti dan hasil adalah penting kepada visi, matlamat dan keutamaan semua kakitangan serta tempat program yang dijalankan.

#### e) Komunikasi Berkesan

Ciri yang seterusnya adalah komunikasi berkesan di antara pihak pengurusan kokurikulum dan guru-guru kokurikulum yang lain. Dapatan kajian kualitatif di SMK harian mendapati bahawa komunikasi yang baik telah menjadi faktor kejayaan dalam pencapaian kokurikulum di sekolah. Dengan adanya komunikasi yang baik ini, KPP kokurikulum dan jawatankuasanya dapat bertukar-tukar pandangan sehingga dapat persetujuan bersama berkaitan dengan pelaksanaan sesuatu aktiviti dan program kokurikulum.

Komunikasi yang baik dapat memudahkan lagi orang yang mempunyai pengetahuan seperti pihak pengurusan kokurikulum untuk membimbing guru-guru dibawahnya seterusnya guru-guru dapat bekerja dalam keadaan yang menyeronokkan. Guru juga diberikan peluang untuk menyuarakan pandangan masing-masing seperti memilih kelab atau persatuan yang diminati oleh mereka. Sebagai contoh, komunikasi yang berkesan dapat mengeratkan hubungan silaturahim antara KPP kokurikulum dan guru-guru dan dapat mempermudah perbincangan sekiranya guru-guru mempunyai masalah dan kekangan dalam melaksanakan aktiviti dan program kokurikulum di sekolah. Ini disokong dengan kajian Abd Halim (1994) yang menyatakan bahawa komunikasi adalah aspek penting dalam melaksanakan tugas sebagai seorang guru besar kerana tanggungjawab seorang guru besar melibatkan tugas memimpin dan mengurus pelajar, guru dan kakitangan. Kecekapan dan keberkesanan sesebuah sekolah itu bergantung secara langsung kepada kecekapan dan keberkesanan komunikasi. Bagi meningkatkan keberkesanan sistem penyampaian pendidikan kearah memertabatkan profesion keguruan, tanpa pengurusan dan sistem komunikasi yang berkesan dari seorang guru besar sebuah sekolah itu tidak mungkin dapat bergerak dan segala aktiviti tidak dapat berjalan dengan lancar dan teratur.

#### Pengawalan dalam Kokurikulum

Proses pengawalan dalam kokurikulum melibatkan aktiviti pemantauan terhadap guru, pelajar dan juga segala aktiviti dan program kokurikulum. Selain itu juga pihak pengurusan kokurikulum sekolah perlu menjaga keselamatan dalam menguruskan aktiviti dan program kokurikulum sekolah mahupun di dalam ataupun di luar sekolah. Proses pengawalan ini juga termasuklah dari segi membuat penilaian terhadap pencapaian pelajar dan juga menjaga segala kemudahan dan stok inventori berkaitan kokurikulum.

#### a) Membuat Pemantauan

Dapatan kajian kualitatif mendapati KPP kokurikulum di SMK harian akan memantau latihan yang dijalankan oleh unit-unit kokurikulum di sekolah. Ini selari dengan KPM (2009) bahawa pemantauan boleh dilakukan oleh Penolong

Kanan Kokurikulum, Jawatankuasa Kokurikulum dan pihak pengurusan sekolah dari semasa ke semasa. Pemantauan dibuat terutamanya pada hari kokurikulum. Terdapat borang pemantauan khusus yang perlu diisi dengan kehadiran pelajar, aktiviti yang dijalankan, nama guru yang terlibat dan memastikan perjalanan aktiviti selari dengan unit kokurikulum yang dilaksanakan.

Pemantauan aktiviti dan program kokurikulum membolehkan penambahbaikan sesuatu aktiviti dan dapat memantau kehadiran guru-guru dan juga kehadiran pelajar di sekolah dalam kegiatan kokurikulum. Pemantauan tidak terhad kepada kehadiran guru, pelajar dan aktiviti yang dijalankan tetapi ia melibatkan pemantauan dari segi markah kokurikulum pelajar supaya tiada berlaku kesilapan semasa mengisinya. Pemantauan juga dibuat ke atas kekerapan hari aktiviti kokurikulum dijalankan sebagai contoh, badan beruniform sekurang-kurangnya 18 kali setahun manakala bagi kelab dan persatuan mesti ada 12 kali perjumpaan dalam setahun. Dapatan ini selari dengan Jemaah Nazir Persekutuan (1993), KPM (2009), SKPM (2010) yang menyatakan dalam pengawalan perlu ada pemantauan yang dibuat dalam kalangan pemimpin kokurikulum.

#### **b) Keselamatan**

Dari segi pengawalan keselamatan di SMK harian, dapatan kajian kualitatif mendapati surat kebenaran ibu bapa perlu disimpan di dalam fail sekolah. Demi menjaga keselamatan pelajar, pihak pengurusan menegaskan supaya guru perlu sentiasa berada bersama pelajar untuk memastikan keselamatan pelajar dan aktiviti itu juga mestilah tidak berisiko tinggi seperti menjalankan aktiviti kokurikulum yang melibatkan penggunaan barang yang merbahaya seperti api. Lokasi dan tempat semasa menjalankan aktiviti kokurikulum dipastikan selamat untuk digunakan.

Dalam masa yang sama juga, pihak pengurusan sekolah mengingatkan guru-guru penasihat dan jurulatih luar yang dilantik oleh pihak sekolah agar mengutamakan keselamatan semasa menjalankan aktiviti kokurikulum memandangkan aktiviti kokurikulum ini dijalankan di luar bilik darjah. Bagi pelajar-pelajar yang melakukan aktiviti kokurikulum di luar sekolah seperti aktiviti yang melibatkan berenang, guru-guru yang berpengalaman, terlatih dan mempunyai sijil tertentu mesti memantau mereka. Semasa menjalankan aktiviti kokurikulum peralatan asas seperti bantu mula (first aid) perlu disediakan sama ada aktiviti dijalankan di dalam mahupun di luar sekolah. Selain itu, surat pemberitahuan dihantar kepada pihak hospital, pihak polis dan bomba sekiranya sesuatu program dijalankan di sekolah supaya mereka boleh bersiap sedia sekiranya berlaku sesuatu yang tidak diingini semasa program itu berlangsung. Sekiranya pelajar mendapat cedera ringan rawatan awal diberikan dan sekiranya kecederaan yang serius pelajar akan dibawa ke klinik ataupun hospital berhampiran dengan menghubungi ibu bapa pelajar yang terlibat. Dapatan ini selari dengan Jemaah Nazir Persekutuan (1993), Ramlan (2004), KPM (2009) dan SKPM (2010) yang menyatakan dalam kawalan keselamatan perlu dijaga semasa melaksanakan sesuatu aktiviti dan program kokurikulum.

#### **c) Penilaian**

Dapatan kajian kualitatif mendapati di SMK harian, terdapat dua aspek penilaian iaitu yang tersirat dan tersurat. Penilaian tersirat adalah kemenjadian murid manakala tersurat melihat kepada markah yang dicatatkan dalam buku kokurikulum pelajar. Ini dapat dilihat di sekolah setelah satu program sekolahku warisanku yang mana pelajar perlu membuat mural di dinding-dinding sekolah. Selepas itu tiada lagi contengan-contengan dilakukan pelajar pada dinding sekolah seperti sebelum ini. Penilaian tersurat pula adalah dari aspek kehadiran, penyertaan, pencapaian dan jawatan yang dipegang. Ini selari dengan Ramlan (2004) yang menyatakan aspek penilaian murid berdasarkan kepada empat aspek iaitu: kehadiran, pencapaian, penglibatan dan juga jawatan yang disandang. Dan setiap satu itu mempunyai markah yang telah diperuntukkan. Penilaian juga dibuat kepada guru-guru dengan melihat pencapaian pasukan yang mereka pimpin serta sentiasa mempunyai aktiviti untuk pasukannya.

Dapatan kajian kualitatif ini selari dengan Jemaah Nazir Persekutuan (1993), Ramlan (2004), KPM (2009) dan SKPM (2010) yang menyatakan dalam pengawalan perlu membuat penilaian kepada murid di sekolah dari segi pencapaian mereka dalam kokurikulum.

#### **d) Kemudahan dan Stok Inventori**

KPP kokurikulum di SMK harian menyatakan segala peralatan dan kemudahan dijaga dengan baik oleh seorang kakitangan yang telah dilantik oleh pihak pengurusan untuk 'tagging' segala peralatan kokurikulum. Semua peralatan ini perlu dikawal dan perlu merekodkan penggunaannya di dalam buku log yang telah disediakan supaya segala peralatan dan barang-barang yang digunakan dapat dipastikan kerosakan dan kehilangannya. Ini selari dengan

kehendak KPM (2009) yang telah menyatakan keperluan untuk membuat laporan kedudukan stok dan inventori kokurikulum di sekolah.

### **Hubungan Dengan Komuniti dan Masyarakat Setempat**

Dalam melaksanakan pengurusan kokurikulum di sekolah, hubungan dengan komuniti dan masyarakat setempat perlu dipertimbangkan oleh pihak pengurusan kokurikulum sekolah. Ini seperti yang telah disarankan oleh Jemaah Nazir Persekutuan (1993) dan *C.S. Mott Committee on After School Research & Practise* (2005) yang mana sumbangan perkhidmatan yang boleh diterokai oleh pihak masyarakat. Ini adalah selari dengan Reno dan Riley (2000) menyatakan bahawa kebanyakan kegiatan kokurikulum di Amerika Syarikat telah mengalu-alukan sukarelawan untuk membantu menjalankan aktiviti kokurikulum di sekolah dengan melibatkan ibu bapa, murid kolej khidmat negara dan sebagainya. Dalam hubungan luar bagi konteks kajian ini adalah melibatkan ibu bapa, masyarakat dan Agensi Luar dan juga bekas murid.

Dapatan kajian di S1 dan S2 mendapati penglibatan ibu bapa seperti PIBG sangat penting dalam usaha untuk memberikan sokongan moral kepada murid mahupun pihak sekolah. Penglibatan ibu bapa yang sangat baik adalah diperlukan dan mereka ini dapat bersama-sama untuk membantu guru membimbing murid sebelum menyertai sesuatu pertandingan. Terdapat bapa kepada seorang murid menawarkan dirinya untuk menjadi jurulatih sekolah tanpa dikenakan bayaran. Sokongan ibu bapa juga penting untuk membenarkan anak mereka menyertai pertandingan yang dianjurkan di peringkat sekolah dan diperingkat yang tertinggi.

KPP kokurikulum di S1 dan S2 menyatakan bahawa sekolah perlu menjalinkan hubungan yang erat bersama masyarakat dan agensi luar bagi mendapatkan kepakaran mereka; sebagai contoh, Ibu Pejabat Polis daerah telah mengadakan kursus dan latihan menembak untuk murid. Mereka dibawa ke Bentong untuk menjalani latihan menembak di sana. Selain itu, terdapat juga agensi luar seperti pihak bomba dan PKBM yang datang dan melatih murid di sekolah. Terdapat juga pembantu am pejabat di S1 menyumbang tenaga untuk melatih murid dalam permainan bola sepak. Usaha ini adalah untuk membantu meningkatkan pencapaian pasukan sekolah dalam perlawanan persahabatan yang dianjurkan oleh komuniti setempat.

KPP kokurikulum di S1 dan S2 juga telah mendapatkan bantuan daripada bekas murid sekolah yang telah menyertai pertandingan di sekolah sebelum ini untuk melatih dan memberikan bimbingan serta latihan kepada murid dalam kawad kaki, tarian dan juga dalam permainan bola.

### **IMPLIKASI KAJIAN**

Dapatan-dapatan kajian ini dapat memberikan impak yang positif dalam melaksanakan pengurusan kokurikulum di sekolah.

Dari segi implikasi teoretis, terdapat penambahan terhadap fungsi-fungsi setiap elemen pengurusan kokurikulum sedia ada berdasarkan teori yang digunakan dalam kajian ini. Ciri-ciri kepimpinan telah dinyatakan dalam konteks pengurusan kokurikulum secara terperinci.

Pada perspektif implikasi dasar, pihak kementerian boleh memantapkan lagi garis panduan pelaksanaan pengurusan kokurikulum di sekolah-sekolah menengah harian. Kementerian boleh membuat penambahbaikan terhadap buku panduan pengurusan kokurikulum berdasarkan hasil yang telah diperoleh daripada kajian yang dibuat ini.

Dari aspek implikasi amalan pula, pihak sekolah hendaklah memberikan pendedahan kepada kursus-kursus dan latihan untuk guru-guru memantapkan lagi ilmu pengetahuan serta pengalaman mereka dalam bidang kokurikulum yang boleh memberikan impak yang besar kepada sahsiah murid di sekolah.

Dapatan kajian ini memberikan gambaran secara menyeluruh berkaitan proses pengurusan kokurikulum di sekolah menengah. Pihak yang terlibat dalam pengurusan kokurikulum sekolah dapat mengambil langkah yang sewajarnya dalam menguruskan kokurikulum di sekolah-sekolah mereka.

Dapat memberikan gambaran dan pendedahan kepada guru-guru biasa yang kurang terlibat dengan pengurusan kurikulum di sekolah terhadap proses yang dilaksanakan dalam pengurusan kurikulum di sekolah menengah. Dari sudut kepimpinan kurikulum, pihak pengurusan perlu lebih bersikap terbuka dan cuba melihat semula ciri-ciri pemimpin kurikulum yang telah dihasilkan melalui dapatan kajian ini.

Hubungan luar, penglibatan masyarakat juga hendaklah dilibatkan oleh pihak pengurusan kurikulum di sekolah supaya dapat membantu pelaksanaan dan kecemerlangan kurikulum di sekolah.

## KESIMPULAN

Kajian mengenai proses pengurusan kurikulum ini bermakna kepada pengurus-pengurus kurikulum di sekolah menengah untuk menjadi rujukan dan boleh diamalkan di sekolah masing-masing. Namun begitu ia masih boleh dilaksanakan mengikut kesesuaian di sekolah masing-masing. Guru-guru yang kurang terlibat juga dapat didedahkan dengan proses yang terlibat di dalam pengurusan kurikulum di sekolah menengah melalui hasil kajian ini.

Selain itu, kajian ini boleh diperluaskan agar lebih memberi manfaat kepada pihak-pihak tertentu secara lebih khusus dan menyeluruh. Dicadangkan agar pengkaji yang akan datang menjalankan kajian ke atas pentadbir-pentadbir kurikulum sekolah rendah dengan melihat proses yang diamalkan di sekolah mereka; pengkaji akan datang dapat menggunakan sampel yang lebih besar untuk mengkaji proses yang diamalkan di sekolah-sekolah menengah dan juga mengkaji pelaksanaan pengurusan kurikulum di sekolah-sekolah swasta.

## RUJUKAN

- Ab. Alim Abd.Rahim, (1994). *Pengurusan kurikulum*. Kuala Lumpur, Malaysia: Penerbit Fajar Bakti.
- Ab. Alim Abdul Rahim (1999). *Pengurusan kurikulum dan badan beruniform*. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti.
- Ab. Alim Abd.Rahim.(2004). *Pengurusan gerak kerja kurikulum*. Kuala Lumpur :Penerbit Oxford.
- Abdul Halim Hassan (1994). *Komunikasi dalam pengurusan pendidikan*. Kuala Lumpur: Percetakan Sentosa.
- Ab. Rahim, Kamarolzaman, Hazrimah & Hazrita (2012). *Sekolah berprestasi tinggi: Satu transformasi*. Batu Pahat, Malaysia: Penerbit UTHM.
- Abu Bakar Nordin, (1991). *Kurikulum: Perspektif dan pelaksanaan*. Kuala Lumpur, Malaysia: Pustaka Antara.
- Akta Pendidikan 1996.
- Anderson, G. (1998). *Fundamental of Education Research*. Pennsylvania: Routledge Falmer.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM (2008). *Kajian pengurusan gerak kerja badan beruniform di sekolah di Malaysia*.
- Bahagian Sukan, Seni dan Kokurikulum (BSSK), KPM (2009). *Buku panduan pengurusan kurikulum*. Kuala Lumpur, Malaysia: A.G Grafik.
- Beckett, M., Hawken, A., & Jackowitz, A. (2001). *Accountability for after school care: devising standards and measuring adherence to them*. Rand Corporation.
- Bompa, T.O. (1999). *Periodization: theory and methodology of training* (4thed.). York University.

- Brown-Liburd, H. L., & Porco, B. M. (2011). It's what's outside that counts: Do extracurricular experiences affect the cognitive moral development of undergraduate accounting students? *Issues in Accounting Education*, 26(2), 439-454.
- Bryman, A. (2001). *Social research method*. New York: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson.
- Elias, M.J., Graczyk, P.A., Weissberg, R.P., & Zins, J.E. (2003). Implementation, sustainability, and scaling up of social-economic and academic innovation in public schools. *School Psychology Review*, (32) 303-319.
- German, Raechel. (1995). *Co-curricular involvement characteristics of bowling green state university honors students*. ERIC Document Reproduction Service. No. ED386138.
- Hamidah Yusof, & Rahman Ahmad. (2012). Analisis kepentingan-kejayaan pengurusan kokurikulum. *Management Research Journal*, (2) 75-85.
- Hammond, C., & Reimer, M.S. (2006). *Essential elements of quality after-school programs*. Clemson, SC: National Dropout Prevention Center/Network. Retrieved from [http://www.portlandchildrenslevy.com/rfi\\_archives/National-Drop-Out-Prevention-Study.Best-Practices-for-Quality-After-School-Programs.pdf](http://www.portlandchildrenslevy.com/rfi_archives/National-Drop-Out-Prevention-Study.Best-Practices-for-Quality-After-School-Programs.pdf)
- Jamalullail Abdul Wahab, & Azhar A. Kadir (2008). Kajian faktor-faktor keberkesanan pelaksanaan pengurusan kokurikulum daripada persepsi guru penolong kanan kokurikulum sekolah-sekolah menengah Daerah Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 18(1), 21-36.
- James Ang Jit Eng. (2013). *Pengurusan aktiviti luar sekolah: Panduan pengurusan aktiviti di luar sekolah*. Bentong, Malaysia: PTS.
- James, J., & Charles, E. (2005). Enhancing the quality of after-school programs through effective program management. *Journal of Physical Education, Recreation and Dance*, 76(8), 5-15.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (1993). *Buku panduan pengurusan profesional sekolah menengah*. Kuala Lumpur, Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia (2010). *Standard kualiti pendidikan malaysia-sekolah, instrumen pemastin standard*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1997). *Peraturan-Peraturan Pendidikan (Kurikulum Kebangsaan)*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006-2010). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP)*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1991). *Laporan Bahagian Sekolah*.
- Kenneth, G.T; Edward, F. V.; Authur, A. E; Betty Foster McCue (1996). *The Administration of Physical Education, Sport, and Leisure Programs (6<sup>th</sup>) Edition*. Massachusetts: A Simon & Schuster Company.
- Laporan Jawatankuasa Kabinet. (1979). *Mengkaji pelaksanaan dasar pelajaran*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Little, Priscilla M.D., Wimer, C., & Weiss, Heather B. (2007). After school programs in the 21st century: Their potential and what it takes to achieve it. An issues and opportunities in out-of school time evaluation research brief From Harvard Family Research Project. Harvard Graduated School of Education.

- Luther Gulick (1954). *The Theory of Organization*. Papers of Science Of Administration. Polygraphic Company of America: New York.
- Mahoney, R.W.; Larson, R.w., Eccles, J.S. & Lord, H. (2005). *Organized activities as contexts of development: Extracurricular activities, after-school and community programs*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marshall, S. J. (1998). Professional development and quality in higher education institutions of the 21st century. *Australian Journal of Education*, 42, 321.
- McHale, S.M., Crouter, A. C., & Tucker, J. (2001). Free-time activities in middle childhood: Links with adjustment in early adolescence. *Child Development*, 72, 1764-1778.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Bass- Jossey.
- Omardin Ashaari.(2002). *Pengurusan kokurikulum*.Kuala Lumpur, Malaysia: Utusan.
- Ramlan Abd Wahab. (2004).*Panduan pengurusan kokurikulum di sekolah*.Kuala Lumpur: Banter.
- Razali Mat Zin. (1999). Organizational climate and communication climate as predictors of commitment to the organization: A case study. *Malaysia Management Review*, 31(4), 24-35.
- Siti Hajar.(2000). *Satu kajian mengenai hubungan pengurusan dengan pencapaian bidang kokurikulum*.(Tesis yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia).
- Stoner, J.A., Freeman, R.E., & Gilbert, D.R. (1995).*Pengurusan* (Edisi ke-6). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stoner, J.A., & Wankel, C. (1989).*Pengurusan* (Edisi ke-3).Petaling Jaya, Malaysia: Amiza.
- Tam, Y. K. (2010).*Pengurusan kokurikulum*. Kuala Lumpur, Malaysia: Kumpulan Budiman.
- Tuan Ismail Tuan Soh. (1999). Kokurikulum daripada perspektif falsafah pendidikan Negara. *Prosiding isu-isu pendidikan negara: Isu dasar, falsafah dan matlamat*.Jilid 1. Fakulti Pendidikan UKM.
- Wee Eng Hoe.(1997). *Organisasi dan pentadbiran sukan dan pendidikan jasmani*.Kuala Lumpur, Malaysia: Penerbitan Fajar Bakti.
- Wong Huey Ling. (2007).*Tahap penglibatan pelajar di Sekolah Menengah dalam aktiviti kokurikulum dan hubungannya dengan pembentukan daya kepimpinan*.(Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia).
- Yin, R.K. (1994).*Case study research: Design and methods*. Beverly Hills, CA: Sage.