

UNIVERSITI MALAYA

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Nama : RAHMAD SUKOR BIN AB SAMAD

No. K.P/Pasport

No.Pendaftaran /Matrik : HHB 110013

Nama Ijazah : DOKTOR FALSAFAH

Tajuk Tesis (“Hasil Kerja ini”):

PENILAIAN KEBERKESANAN PENGURUSAN SEKOLAH RENDAH DI SEMENANJUNG MALAYSIA BERDASARKAN MODEL PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH (PBS)

Bidang Penyelidikan : Pengurusan dan Pentadbiran

Saya dengan sesungguhnya dan sebenarnya mengaku bahawa :

- (1) Saya adalah satu-satunya pengarang/penulis Hasil Kerja ini;
- (2) Hasil Kerja ini adalah asli;
- (3) Apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan , ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hakcipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya dan satu pengiktirafan tajuk hasil kerja tersebut dan pengarang/penulis telah dilakukan di dalam Hasil Kerja ini;
- (4) Saya tidak mempunyai apa-apa pengetahuan sebenar atau patut semunasabahnya tahu bahawa penghasilan Hasil Kerja ini melanggar suatu hakcipta hasil kerja lain;
- (5) Saya dengan ini menyerah kesemua dan tiap-tiap hak terkandung di dalam hak cipta Hasil Kerja ini kepada Universiti Malaya (UM) yang seterusnya mula dari sekarang adalah tuan punya hakcipta di dalam Hasil Kerja ini dan apa-apa pengeluaran semula atau penggunaan dalam apa jua bentuk atau dengan apa juga cara sekalipun adalah dilarang tanpa terlebih dahulu mendapat kebenaran bertulis dari UM;
- (6) Saya sedar sepenuhnya sekiranya dalam masa penghasilan Hasil Kerja ini saya telah melanggar suatu hakcipta hasil kerja yang lain sama ada dengan niat atau sebaliknya, saya boleh dikenakan tindakan undang-undang atau apa-apa tindakan lain sebagaimana yang diputuskan oleh UM.

Tandatangan Calon

Tarikh: 30 OGOS 2016

Diperbuat dan sesungguhnya diakui di hadapan,

Tandatangan saksi

Tarikh: 30 OGOS 2016

Nama:

Jawatan:

ABSTRAK

Menjelang tahun 2006, sebuah polisi yang membolehkan guru besar atau pentadbir sekolah melaksanakan pentadbiran sendiri di sekolah masing-masing telah diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia iaitu Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS). Bertolak dari itu, kajian ini dijalankan untuk membuat penilaian keberkesanan pengurusan sekolah berdasarkan model Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) yang telah dijalankan di Semenanjung Malaysia dan keberkesanan model-model PBS berdasarkan kepada empat Zon iaitu Zon Utara, Zon Tengah, Zon Selatan dan Zon Timur. Kajian ini dijalankan menggunakan kaedah kuantitatif menggunakan borang soal selidik. Pemilihan populasi menggunakan kaedah *multistage*. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS secara deskriptif iaitu min dan sisihan piawai; serta empirikal dengan menggunakan ujian t, ujian korelasi dan ujian regresi pelbagai. Model PBS yang digunakan dalam kajian ini berdasarkan kepada teori yang diperkenalkan oleh Yin Cheong Cheng (1996) dan Caldwell & Spinks (1998). Soalan-soalan soal-selidik dibina dengan berpandukan kepada idea yang disampaikan oleh Gamage & Zajda (2009); Julaihi Bujang (1999); McEwan (2002) dan Walker (2000) berkaitan dengan PBS. Setelah soalan dibina satu kajian rintis dijalankan dan mendapat pengesahan dari pakar berkaitan PBS untuk memperolehi keesahan. Kebolehpercayaan adalah tinggi disebabkan nilai *alpha-cronbach* adalah 0.92 secara keseluruhannya. Dapatan kajian ini dari aspek pemahaman didapati 5 item berada pada tahap pemahaman yang baik manakala 2 item berada pada tahap pemahaman sederhana. Penilaian keberkesanan PBS dari aspek kecederungan melaksana iaitu polisi sekolah, pengaruh Kementerian dan Jabatan Pelajaran Negeri, peranan guru besar, peranan guru, ibu bapa dan komuniti, kesemua angkubah yang diuji menunjukkan guru besar melaksana PBS pada tahap yang baik. Begitu juga dari aspek strategi kepimpinan didapati visi dan misi

sekolah, pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan berada pada tahap yang baik. Walau bagaimanapun, keberkesanan dari aspek pengurusan kewangan terdapat dua item yang berada pada tahap sederhana iaitu pemindahan kewangan dan mendapat bantuan dari pihak swasta berada pada tahap sederhana. Selain itu, dari aspek keberkesanan membuat keputusan 11 item daripada 13 adalah berkesan manakala 2 item adalah sederhana. Kajian ini juga mendapati terdapat perbezaan dalam membuat keputusan semasa dengan yang diharapkan iaitu 10 item dari 11 item adalah signifikan iaitu terdapat perbezaan yang signifikan yang mana menggambarkan bahawa 10 item tersebut perlu ditingkatkan pada masa akan datang. Satu item yang tidak signifikan ialah maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan adalah tidak signifikan iaitu tidak ada sebarang perbezaan antaranya. Berdasarkan analisis menggunakan regresi pelbagai untuk mengetahui faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan model PBS sekolah rendah di Semenanjung Malaysia, didapati 7 daripada 9 peramal merupakan faktor terhadap keberkesanan sekolah. Faktor-faktor tersebut adalah pengaruh jabatan dan kementerian, peranan guru besar, peranan guru, ibu bapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan, dan cara membuat keputusan semasa. Walau bagaimanapun model PBS bagi setiap zon adalah didapati tidak sama. Akhir sekali, dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan kepada guru besar dan bakal-bakal guru besar untuk mentadbir sekolah masing-masing dan membuat penambahbaikan mana-mana aspek yang penting tetapi masih tidak dapat dijalankan dengan berkesan.

ABSTRACT

In 2006, a policy that facilitates school principals and governors to implement own governance at schools was introduced by the Ministry of Education, Malaysia that is School-Based Management (SBM). Hence, this study was conducted to assess the effectiveness of school management based on the School Based Management model that had been implemented in Peninsular Malaysia and the SBM models were based on four Zones; Northern, Central, Southern and Eastern Zones. This research was conducted quantitatively using questionnaire surveys. The selection of the samples was done by using the multistage approach. The data was analyzed using SPSS software descriptively, namely mean and standard deviation; and empirically by t-test, correlation test and multivariate regression test. The proposed models used in this research were based on the SBM model introduced by Yin Cheong Cheng (1996) and Caldwell & Spinks (1998). The survey questionnaire was constructed based on the ideas promoted by Gamage & Zajda (2009); Julaihi Bujang (1999); McEwan (2002) and Walker (2000) in relation to SBM. Once the survey questionnaires were completed, a pilot study was conducted and validated by an SBM expert to establish reliability. In terms of reliability, the alpha-cronbach value is 0.92 overall. The findings on the research showed that from the descriptive point of view, the understanding level of SBM (5 items) was at a very positive level and 2 other items were at a medium understanding level. Whereas the inclination to implement aspect which includes school policies, the influence of the government agencies, the roles of principles, parents and the community, all the variables tested points to the implementation of SBM at a satisfactory level. From the aspects of strategic leadership, it was found that the vision and mission of the schools, the human resource management, the monitoring and supervisory aspects of SBM are also at satisfactory levels. However, in the aspect of financial

management there are 2 items that are at a medium level that is financial transfer and private sector support. Apart from that, the effectiveness aspects in decision making it was found that 2 from 13 items were at medium levels which are students' participation in decision making as well as engaging the public in decision making. The research also highlighted the differences in contemporary decision-making that is 10 from 11 items which points to the fact that the 10 items will need to be upgraded in the future. Based on the analysis using multivariate regression to construct the primary school SBM in Peninsular Malaysia, it was found that 7 out of 9 predictors were the factors that contribute to school efficiency. The factors were the influence of the government agencies, the roles of principals, parents and communities, the school mission and vision, the human resource management, monitoring and supervising, and decision-making approaches. However, the SBM models for each zone were different. Finally, the findings of the research could be utilized as a guideline for the principals and prospective principals to govern their schools and improve major aspects that are important but are unable to be implemented effectively.

PENGHARGAAN

“Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang”

Alhamdulillah. Saya bersyukur ke hadrat Ilahi di atas limpah kurnia, hidayah, petunjuk dan izinNya sehingga saya dapat menyiapkan tesis ini. Rakaman setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih diucapkan kepada penyelia Profesor Madya Dr. Haris bin Abd Wahab dan Allahyarham Dr Che Hashim Bin Che Hassan di atas segala bimbingan, nasihat, dorongan, seliaan dan bantuan yang sangat bermanfaat bagi menyempurnakan tesis ini. Segala sumbangan beliau dari segi pandangan, idea, masa dan tunjuk ajar sehingga terhasil laporan kajian ini adalah tidak terhingga nilainya. Pandangan dan idea bernas beliau banyak menjadi panduan dalam penulisan tesis ini.

Sekalung ucapan terima kasih kepada guru besar sekolah yang dikaji kerana telah memberi kerjasama. Tidak ketinggalan juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada isteri tercinta Puan Norfadilah bt. Yaacob dan anak-anak iaitu Norhasyima, Mohamed Iskandar, Mohd. Yasser, dan Raisha Zara Hana yang telah banyak memberi semangat dan dorongan serta kerjasama sepanjang tempoh pengajian Doktor Falsafah ini. Tidak lupa juga ibu saya Puan Aspah bt. Salam dan ibu mertua Puan Che Minah bt. Yacob yang sentiasa memberi semangat dan doa untuk terus berjuang. Akhir sekali ucapan terima kasih juga kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membantu menyiapkan tesis ini.

Sekian, terima kasih.

JADUAL KANDUNGAN

Halaman Tajuk	i
Borang Perakuan Keaslian Penulis	ii
Abstrak	iii
Abstract	v
Penghargaan	vii
Jadual Kandungan	viii
Senarai Gambar Rajah	xiii
Senarai Jadual	xiv
Senarai Singkatan	xvii
Senarai Lampiran	
BAB 1: PENGENALAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Kenyataan Masalah	5
1.3 Tujuan Kajian	7
1.4 Objektif Kajian	8
1.5 Persoalan Kajian	9
1.6 Kerangka Teori Kajian	11
1.7 Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia Berdasarkan Model PBS	12
1.8 Ciri-ciri model PBS	17
1.9 Kepentingan Kajian	20
1.10 Limitasi Kajian	23
1.11 Definisi Istilah	24
BAB 2: SOROTAN LITERATUR	
2.1 Pengenalan	27
2.2 PBS di Malaysia	27
2.2.1 Pengurusan Kurikulum	28

2.2.2	Pengurusan Kokurikulum	31
2.2.3	Pengurusan Am Sekolah	33
2.2.4	Pengurusan Kewangan Sekolah	33
2.3	Model-Model PBS	41
2.3.1	Model gabungan teori Lawler dan teori Levacic	42
2.3.2	Model PBS K. Pushpanadham	44
2.4	Konsep PBS	45
2.5	Teori Kajian tentang Pengurusan Sekolah Rendah berdasarkan Model PBS	48
2.5.1	Teori pembahagian kuasa atau Disentralisasi	49
2.5.1.1	Maksud disentralisasi	49
2.5.1.2	Jenis-jenis disentralisasi	52
2.5.1.3	Model-Model Disentralisasi	90
2.5.1.4	Disentralisasi Dalam Konteks Pendidikan	91
2.5.1.5	Rumusan Teori disentralisasi	98
2.5.2	Penurunan Kuasa	99
2.5.3	Teori Membuat Keputusan	100
2.5.4	Teori Kepimpinan	103
2.6	Kajian-Kajian Lepas Berkaitan dengan Pengurusan Sekolah Berdasarkan Model PBS	105

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	145
3.2	Reka Bentuk Kajian	145
3.3	Kaedah Kajian	146
3.4	Persampelan Kajian	147
3.5	Instrumen Kajian	150
3.6	Kesahan	151
3.7	Kebolehpercayaan instrumen PBS	152
3.8	Prosedur Kajian	153
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	154

3.10	Prosedur Analisis Data	156
3.11	Ujian Korelasi	158
3.12	Borang Soal Selidik	161

BAB 4: ANALISA DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	164
4.2	Latarbelakang Sekolah yang Terlibat	165
4.3	Latarbelakang Responden yang Terlibat	165
4.4	Pengalaman Responden	166
4.5	Dapatan Kajian	169
4.5.1	Soalan kajian 1 : Adakah tahap pemahaman guru besar di Semenanjung Malaysia tentang model PBS mencukupi untuk mempraktikan pengurusan sekolah menggunakan model tersebut.	170
4.5.2	Soalan kajian 2: Adakah faktor kecenderungan ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan.	172
4.5.3	Soalan kajian 3: Adakah strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan atau sebaliknya.	180
4.5.4	Soalan Kajian 4: Adakah teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan.	189
4.5.5	Soalan Kajian 5: Adakah cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS.	191
4.5.6	Soalan Kajian 6: Adakah terdapat perbezaan di antara cara	193

membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan.

- 4.5.7 Soalan Kajian 7 : Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia secara keseluruhannya. 196
- 4.5.8 Soalan Kajian 8: Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon masing-masing. 201

BAB 5: RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

- 5.1 Pengenalan 218
- 5.2 Ringkasan Dapatan Kajian 218
- 5.2.1 Tahap pemahaman terhadap pelaksanaan PBS dalam kalangan guru besar sekolah rendah di semenanjung Malaysia 219
- 5.2.2 Keberkesanan tahap kecenderungan ke arah pelaksanaan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia 220
- 5.2.3 Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar terhadap pelaksanaan PBS di Semenanjung Malaysia 222
- 5.2.4 Keberkesanan teknik membuat keputusan dalam kalangan guru besar terhadap pengurusan sekolah rendah di Semenanjung berdasarkan model PBS 226
- 5.2.5 Keberkesanan pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS dari segi membuat keputusan semasa dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia 227
- 5.2.6 Penilaian keberkesanan model PBS melalui perbandingan 228

	cara membuat keputusan semasa dan diharapkan merangkumi semua zon kajian	
5.3	Penilaian keberkesanan Model PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang berkesan	229
5.3.1	Hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar	230
5.3.2	Penilaian keberkesanan Model PBS Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia	231
5.3.3	Keberkesanan Model PBS Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Zon	232
5.4	Perbincangan	236
5.5	Implikasi Kajian dan Cadangan	243
5.6	Penutup	250
	Rujukan	251

SENARAI GAMBAR RAJAH

Gambar Rajah 1.1	Model Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Model PBS	13
Gambar Rajah 2.1	Model Kesan PBS	42
Gambar Rajah 2.2	Model Gabungan Teori Lawler dan Teori Levacic	43
Gambar Rajah 2.3	Model PBS K. Pushpanadham	45
Gambar Rajah 2.4	Kontinum Disentralisasi oleh Malone, Laubacher & Morton (2003)	52
Gambar Rajah 2.5	Pelaksanaan Disentralisasi di Malaysia	95
Gambar Rajah 5.1	Model asal Model Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Model PBS	230
Gambar Rajah 5.2	Penilaian Keberkesanan Model Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Model PBS	230
Gambar Rajah 5.3	Keberkesanan Model PBS bagi Sekolah Rendah di Zon Utara	232
Gambar Rajah 5.4	Keberkesanan Model PBS bagi Sekolah Rendah di Zon Tengah	232
Gambar Rajah 5.5	Keberkesanan Model PBS bagi sekolah rendah di Zon Pantai Timur	233
Gambar Rajah 5.6	Model PBS Sekolah Rendah Zon Selatan	234

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Profil Pengurusan Berasaskan Sekolah dan Pengurusan Kawalan Luaran atau turut dikenali Pengurusan Kawalan Berpusat	18
Jadual 3.4.1	Jumlah Negeri dan Daerah di Semenanjung Malaysia	148
Jadual 3.4.2	Pemilihan Sampel berdasarkan Persampelan <i>Multistage</i>	149
Jadual 3.4.3	Jumlah Populasi Kajian	150
Jadual 3.5.1	Pembinaan Instrumen Kajian	151
Jadual 3.7.1	Pekali Kebolehpercayaan Cronbach Alfa	153
Jadual 3.11.1	Matrik Penganalisan Soalan Kajian	159
Jadual 3.12.1	Skala Pengukuran Item-item	161
Jadual 3.12.2	Skala Likert Lima Pemingkatan	162
Jadual 3.12.3	PBS Guru Besar Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia	163
Jadual 4.2.1	Latarbelakang Sekolah yang Terlibat	165
Jadual 4.3.1	Latarbelakang Responden	167
Jadual 4.4.1	Pengalaman Responden	168
Jadual 4.5.1	Tahap pemahaman guru besar sekolah rendah di Semenanjung Malaysia terhadap model PBS	171
Jadual 4.5.2 (a)	Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek polisi sekolah	173
Jadual 4.5.2 (b)	Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran	175
Jadual 4.5.2 (c)	Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah berdasarkan model PBS	177

	dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek peranan guru besar	
Jadual 4.5.2 (d)	Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan model PBS dari aspek peranan guru, ibu bapa dan komuniti	179
Jadual 4.5.3 (a)	Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS	181
Jadual 4.5.3 (b)	Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS berkaitan dengan pengurusan sumber manusia	182
Jadual 4.5.3 (c)	Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dari aspek pengurusan kewangan	185
Jadual 4.5.3 (d)	Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dari aspek pemantauan dan penyeliaan	188
Jadual 4.5.4	Teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS	190
Jadual 4.5.5	Keberkesanan cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS	192
Jadual 4.5.6	Perbandingan di antara cara membuat keputusan semasa dengan cara membuat keputusan yang diharapkan merangkumi semua zon di Semenanjung Malaysia	195
Jadual 4.5.7 (a)	Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Semua Zon	197
Jadual 4.5.7 (b)	Statistik Deskriptif: Semua Zon	199
Jadual 4.5.7 (c)	Ringkasan Keberkesanan Model PBS Semua Zon	199
Jadual 4.5.7 (d)	Analisis Varians (ANOVA) Semua Zon	200
Jadual 4.5.7 (e)	Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah	201

	Rendah untuk Semua Zon di Semenanjung Malaysia	
Jadual 4.5.8 (a)	Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Timur Semenanjung Malaysia	203
Jadual 4.5.8 (b)	Statistik Deskriptif: Zon Timur	204
Jadual 4.5.8 (c)	Ringkasan Keberkesanan Model PBS Zon Timur	204
Jadual 4.5.8 (d)	Analisis Varians (ANOVA) Zon Timur	205
Jadual 4.5.8 (e)	Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Timur	206
Jadual 4.5.9 (a)	Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Selatan Semenanjung Malaysia	207
Jadual 4.5.9 (b)	Statistik Deskriptif: Zon Selatan	207
Jadual 4.5.9 (c)	Ringkasan Keberkesanan Model PBS Zon Selatan	208
Jadual 4.5.9 (d)	Analisis Varians (ANOVA) Zon Selatan	208
Jadual 4.5.9 (e)	Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Selatan	209
Jadual 4.5.10 (a)	Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Tengah	210
Jadual 4.5.10 (b)	Statistik Deskriptif: Zon Tengah	211
Jadual 4.5.10 (c)	Ringkasan Keberkesanan Model PBS Zon Tengah	212
Jadual 4.5.10 (d)	Analisis Varians (ANOVA) Zon Tengah	213
Jadual 4.5.10 (e)	Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Tengah Semenanjung Malaysia	213
Jadual 4.5.11 (a)	Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Utara	214
Jadual 4.5.11 (b)	Statistik Deskriptif: Zon Utara	215
Jadual 4.5.11 (c)	Ringkasan Keberkesanan Model PBS Zon Utara	215
Jadual 4.5.11 (d)	Analisis Varians (ANOVA) Zon Utara	216
Jadual 4.5.11 (e)	Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Utara Semenanjung Malaysia	217

SENARAI SINGKATAN

Bil.	Singkatan	Penjelasan
1.	PBS	Pengurusan Berasaskan Sekolah
2.	KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
3.	PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
4.	JPN	Jabatan Pendidikan Negeri

University of Malaya

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran 1	Borang Soal Selidik	272
Lampiran 2	Pengesahan Instrumen oleh Pakar	281

University of Malaya

BAB 1 : PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Terdapat banyak usaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan di peringkat sekolah rendah tetapi keputusan untuk meningkatkan kualiti tidak begitu menggalakkan. Abraret. al, (2010) telah menganalisis beberapa kajian dan pemerhatian secara langsung yang dijalankan di lapangan, yang mana beliau mendapati bahawa terdapat sekurang-kurangnya tiga faktor yang menghalang pendidikan berkualiti tidak dapat dihasilkan. Pertama, dasar pengeluaran berorientasikan pendidikan kebangsaan pendidikan iaitu output adalah terlalu memberi tumpuan kepada input dan kurang perhatian kepada proses pendidikan. Kedua, penyediaan pendidikan dilakukan secara berpusat. Ini membawa kepada pergantungan yang tinggi terhadap keputusan birokrasi dan dasar pusat selalunya terlalu umum dan kurang menyentuh atau kurang mengikut keadaan dan syarat-syarat sekolah-sekolah tempatan. Di samping itu, apa-apa yang difikirkan mendahului pusat, sekolah tiada kebebasan melaksanakan inisiatif dan kreativiti. Ini menyebabkan usaha dan sumber untuk membangunkan atau meningkatkan kualiti perkhidmatan dan hasil pendidikan menjadi kurang bermotivasi. Ketiga, peranan masyarakat terutama ibu bapa pelajar dalam pentadbiran pendidikan adalah terhad terutama dalam memberi sokongan kewangan.

Sungguhpun demikian, perubahan dalam organisasi pendidikan merupakan sesuatu yang perlu dilakukan sekiranya sesebuah negara ingin diiktiraf sebagai pendidikan bertaraf dunia. Dalam konteks ini, ramai penyelidik mengesahkan bahawa salah satu perubahan yang sangat penting dalam penyusunan semula sistem sekolah masa kini iaitu menurunkan kuasa membuat keputusan dari peringkat pusat ke peringkat sekolah melalui satu langkah

ke arah Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) perlu dilaksanakan (Gamage, 2008; Richardson, 2007; Umansky & Vegas, 2007; Erbes, 2006; Gamage & Zajda, 2005; Gamage & Sooksomchitra, 2004; Zajda, 2004; Briggs & Wohlstetter, 2003; Bardhan, 2002; Stevenson, 2001). Bagi menghadapi cabaran ini maka reformasi perlu dalam sistem pendidikan (Abdul Rahim, 2000). Kemajuan adalah sesuatu yang tidak mungkin dapat dicapai tanpa perubahan dan untuk berubah seseorang itu perlu mengubah corak fikiran dan pandangannya. Wan Mohd Zahid (1997) pula menegaskan usaha melahirkan insan dan warga negara yang mempunyai visi baru memerlukan perubahan yang total termasuk anjakan paradigma dan komitmen untuk menjayakan cita-cita tersebut. Hal ini terletak di bahu kepimpinan sekolah kerana maju mundurnya sesebuah sekolah banyak bergantung kepada corak kepimpinan pengetua atau ketua sekolah (Alias Muda, 1980).

Pelbagai pemikiran baru dalam pengurusan pendidikan sekolah seperti '*site based management*', '*effective school movement*', dan '*school based initiative*' merupakan beberapa idea yang berusaha mencari model pengurusan sekolah yang berkesan selaras dengan keunikan organisasi sekolah (Abdul Shukor, 1998). Kajian-kajian pengurusan sekolah berkesan mendapati ciri-ciri keberkesanan sekolah menekankan kepada empat dimensi iaitu dimensi persekitaran, penstrukturan program, strategi kepimpinan dan iklim sekolah berkenaan. Oleh itu, kajian ini akan memberi penekanan kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah menggunakan model PBS. Pemilihan model ini kerana ia merupakan suatu idea baru dan semakin popular bagi keadaan semasa proses disentralisasi dalam arena pendidikan di seluruh dunia. (Robertson and Briggs, 1998). Persidangan Asia mengenai Pendidikan 2012 menerusi Prosiding Osaka, Jepun telah merujuk kepada kajian-kajian lampau menunjukkan bahawa PBS telah menjadi reformasi pendidikan global strategi didorong oleh beberapa sebab dikongsi (Grauwe, 2005). Sebab pertama

adalah PBS adalah jelas untuk menunjukkan demokrasi di mana guru-guru dan ibu bapa diberi ruang untuk mengambil bahagian dalam proses membuat keputusan. Kedua membuktikan PBS untuk bertindak balas terhadap keperluan pemegang kepentingan tempatan. Ketiga ialah mengurangkan amalan birokrasi dalam system yang mana masalah boleh diselesaikan dengan cepat dalam kalangan pihak berkepentingan tempatan. Akhir sekali, ia membolehkan akauntabiliti yang lebih tinggi kerana sekolah, guru memegang lebih kuasa dan secara tidak langsung ibu bapa dan masyarakat juga mempunyai kuasa membuat keputusan. Negara kita juga tidak ketinggalan dalam mengikuti arus perkembangan semasa ini. Model PBS merupakan disentralisasi autoriti daripada kerajaan persekutuan kepada peringkat sekolah (Caldwell, 2005). Selain itu, PBS boleh dikonsepsikan sebagai satu pengubahsuaian struktur pengurusan, sejenis disentralisasi yang mengenalpasti setiap sekolah sebagai unit primer untuk peningkatan, dan bergantung kepada pengagihan autoriti pembuatan keputusan sebagai kaedah utama yang mana peningkatan mampu dirangsang dan dikekalkan (Malen et al. 1990). Model PBS juga memberi tanggungjawab pengoperasian sekolah dan autoriti pembuatan keputusan dipindahkan kepada guru besar, guru-guru dan ibubapa serta kadangkala kepada murid-murid dan komuniti. Ini bermakna menggunakan model PBS sebagai kaedah pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia menawarkan peningkatan kuasa pentadbiran dan kuasa membuat keputusan di peringkat sekolah dalam persekitaran yang terkawal, namun masih dalam kerangka pemantauan pusat (Boyd, 1992). PBS menjadi semakin terkenal dalam kalangan pendidik dan penggubal dasar, dengan harapan sekolah dapat mencipta dan melaksanakan program-program yang bermanfaat dan dapat dilaksanakan dengan cepat selaras dengan keperluan pelajar, apabila kuasa autonomi sekolah dan fleksibiliti dipertingkatkan (Brown, 1990).

Konsep PBS lahir akibat daripada krisis yang berpunca dari kelonggaran struktur dan kawalan yang wujud dalam sistem persekolahan. Oleh itu, satu cadangan untuk meningkatkan akauntabiliti, kawalan atasan-bawahan, pembinaan matlamat yang menyeluruh dan spesifik, dan pengawalan ketat yang mendapat tentangan hebat golongan yang berpegang kepada konsep '*loosely-coupled*' iaitu kawalan yang longgar bagi setiap individu atau unit agar mampu bergerak secara bebas tanpa memerlukan penyelarasan dan kawalan, akauntabiliti serta permuafakatan sebagai alternatif kepada pemikiran baru menerusi PBS perlu dipraktikkan.

Model PBS juga bermaksud pengurusan dan membuat keputusan dalam kurikulum, pengurusan staf dan pengurusan kewangan dan perancangan belanjawan dibuat diperingkat sekolah (David & Peterson, 1984). Dianggarkan bahawa perubahan ini akan memperbaiki produktiviti sekolah, keberkesanan sekolah dan mempertingkatkan pembelajaran pelajar (Odden & Wohlstetler, 1995). Di bawah PBS, pengaruh, peranan dan tanggungjawab ketua sekolah iaitu pengetua atau guru besar serta guru akan bertambah dalam proses pengurusan dan pentadbiran sekolah berbanding cara tradisional. Ini bukan sahaja bermakna pertambahan beban kerja malah risiko akauntabiliti pengurusan dan pentadbiran pengetua atau guru besar serta guru juga akan bertambah. Selaras dengan itu dari segi pelaksanaan guru-guru digalakkan mereka-bentuk kurikulum, memilih bahan pengajaran dan pembelajaran serta mengambil bahagian aktif dalam perancangan sekolah dan proses membuat keputusan (Fullan, 1982). Walau bagaimanapun, penglibatan guru bergantung kepada ketua sekolah dan ia berbeza-beza antara satu sekolah dengan yang lain (Caldwell, 1992). Perbezaan ini disebabkan oleh sifat dan matlamat program (Caldwell, 2009); dan dipengaruhi oleh budaya dan konteks politik (Gamage Zajda 2009).

1.2 Kenyataan masalah

Terdapat banyak kajian tentang pengurusan sekolah di seluruh dunia yang meninjau peranan ketua sekolah iaitu pengetua atau guru besar, peranan guru, keberkesanan pengajaran pembelajaran, pengurusan kewangan dan sebagainya (Cheng, 1996). Kajian yang berorientasikan keberkesanan juga sering menjadi agenda utama dan kebanyakan kajian lepas membuat kesimpulan bahawa kepimpinan pengetua atau guru besar yang demokratik, dinamik dan bersungguh-sungguh dikenalpasti sebagai satu pembolehubah yang dikatakan membawa kejayaan kepada sekolah (Hussein Mahmood, 1989; Julaihi, 1999). Sungguhpun demikian, kajian penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS yang merupakan merupakan satu fenomena baru sebagai satu reformasi pendidikan bagi mempertingkatkan kualiti pendidikan awam di negara ini tidak banyak dijalankan. Model PBS menggariskan cara kepimpinan demokrasi yang menimbulkan semangat kesanggupan untuk melaksanakan sesuatu program dan dapat memberi kepuasan kerja kepada seluruh organisasi. Hord (1986) menekankan bahawa sebarang perubahan dan inovasi yang hendak dilaksanakan perlu dilakukan secara bijaksana, beserta usahasama antara pemimpin, rakan sejawat dan staf. Teori yang dikemukakan tentang sekolah efektif mendapati persekitaran sekolah, struktur organisasi, program di sekolah, strategi yang digunakan, kepimpinan ketua sekolah, iklim dan budaya sekolah merupakan pembolehubah yang menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Selain itu, Julaihi (1999) berpendapat teori sekolah efektif tersebut yang akan meletakkan sekolah tersebut sebagai faktor utama yang dapat membezakan kecemerlangan sesebuah sekolah dengan sekolah yang lain. Dibawah sistem ini, sekolah bukan lagi menjadi tanggungjawab penuh pengetua atau guru besar, tetapi penglibatan bersama guru

guru, ibu bapa dan masyarakat tempatan juga perlu bagi menggerakkan organisasi ke arah kecemerlangan (Ayob Jantan, 2005). Selari dengan itu, Dasar Pembangunan Pendidikan 2001-2020 memperkenalkan usaha membentuk satu dasar pendidikan nasional baru yang mengambil kira aspek pengurusan kurikulum, perkembangan staf, infrastruktur, kewangan dan perkhidmatan sokongan. Dengan mengambil langkah ini diharapkan kerenah birokrasi dapat diturunkan keperingkat yang paling minima kerana birokrasi mewujudkan lebih banyak masalah berbanding berfungsi sebagai pembawa penyelesaian (Koehler & Pankowski, 1997). Sekolah-sekolah yang menggunakan model PBS sebagai asas pengurusan sekolah rendah harus mempunyai disentralisasi dari aspek kuasa, kemahiran atau pengetahuan, informasi dan penghargaan dalam organisasi sekolah (Marsh, 1992). Menerusi model PBS membolehkan sekolah mempunyai kuasa membuat keputusan yang lebih besar dalam bidang pengajaran, polisi-polisi, undang-undang untuk kakitangan dan semua aspek pentadbiran (Herman & Herman, 1993). Kajian-kajian telah membuktikan bahawa sekolah-sekolah yang mengamalkan PBS telah berjaya mencapai keberkesanan dalam pengurusan sekolah mereka.

Rasional kajian penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah menggunakan model PBS disebabkan KPM telah melaksanakan disentralisasi dan penurunan kuasa kepada sekolah rendah dalam pembuatan keputusan. Persoalannya, adakah sekolah rendah di Malaysia yang mempunyai kuasa atau autoriti, kemahiran, informasi dan penghargaan dalam mengendalikan pentadbiran sekolah telah melaksanakannya dengan cekap dan berkesan. Kegagalan pelaksanaan PBS di luar negara disebabkan oleh kekurangan pengetahuan tentang proses persekolahan dan kurang pengetahuan tentang keperluan asas sekolah (Cheng, 1996). Dalam mengurus sesebuah sekolah, seorang pengurus tidak terlepas daripada keperluan untuk melibatkan kakitangan dalam pelbagai aspek pengurusan di

sekolah (Dondero, 1996). Sehubungan itu adakah pengupayaan diberikan kepada guru-guru dalam pelaksanaan pengurusan sekolah. Maka kajian ini akan membuat penilaian tentang keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia menggunakan model PBS setelah berlakunya disentralisasi, mempunyai autonomi dan boleh membuat keputusan sama ada berjaya atau sebaliknya.

1.3 Tujuan kajian

Kajian ini dibuat untuk menilai keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model PBS. Responden kajian adalah pentadbir sekolah kerana pelaksanaan PBS ini melibatkan mereka yang juga boleh merealisasikan keberkesanan pelaksanaannya. Pentadbir merupakan pihak yang bertanggungjawab melaksanakan misi dan visi sekolah yang telah dicipta dan mereka yang akan menggerakkan warga sekolah agar bersama-sama memastikan bahawa matlamat dan wawasan yang dicipta bersama tercapai.

Penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model PBS akan menilai pertama tentang keberkesanan model PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia secara keseluruhannya. Kedua, ingin menilai keberkesanan model PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon iaitu Zon Utara, Zon Selatan, Zon Timur dan Zon Tengah. Ketiga, ingin mengetahui apakah penyumbang-penyumbang utama untuk melaksana pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia menggunakan model PBS secara keseluruhan, dan berdasarkan kepada zon iaitu Zon Utara, Zon Selatan, Zon Timur dan Zon Tengah. Model PBS dipilih sebagai variabel kajian kerana ia merupakan salah satu elemen pengurusan

yang penting dalam memastikan keberkesanan sebuah organisasi seperti sekolah. Dalam kajian ini model PBS merupakan satu sistem pengurusan sekolah yang didapati amat berkesan dalam memastikan bahawa perancangan jangka panjang dan jangka pendek sekolah adalah dibuat mengikut acuan sekolah secara individu dan ia juga melibatkan hasil kerjasama antara pelbagai pihak berkepentingan dalam sekolah. Model PBS juga dapat meningkatkan tahap profesionalisme para pentadbir yang mendokong pelaksanaannya.

1.4 Objektif kajian

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk meninjau tahap keberkesanan pelaksanaan PBS dalam kalangan guru besar dalam konsep baru yang dipertanggungjawabkan oleh KPM seperti mana yang termaktub dalam visi Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006 -2010 dibawah Rancangan Malaysia ke-9. Oleh itu, kajian ini secara khususnya bertujuan untuk:

- i. Menilai keberkesanan pemahaman pelaksanaan Model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah di Semenanjung Malaysia
- ii. Menilai keberkesanan kecenderungan ke arah pelaksanaan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia.
- iii. Menilai keberkesanan strategi kepimpinan guru besar terhadap pelaksanaan model PBS di Semenanjung Malaysia.
- iv. Menilai keberkesanan teknik membuat keputusan guru besar dalam pelaksanaan model PBS di Semenanjung Malaysia.
- v. Menilai keberkesanan pelaksanaan model PBS dari segi membuat keputusan semasa dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia.

- vi. Mengenalpasti faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah berdasarkan kepada model PBS yang dibina.
- vii. Ingin mengetahui sama ada terdapat sebarang perbezaan dari segi faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan model PBS keseluruhan bagi Semenanjung Malaysia dengan model PBS Zon Utara, model PBS Zon Tengah, model PBS Zon Selatan dan model PBS Zon Timur.
- viii. Ingin mengetahui sama ada faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon masing-masing.

1.5 Persoalan Kajian

Persoalan kajian tentang penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia menggunakan model PBS adalah seperti di bawah:

- i. Adakah tahap pemahaman guru besar di Semenanjung Malaysia tentang model PBS mencukupi untuk mempraktikkan pengurusan sekolah menggunakan model tersebut.
- ii. Adakah faktor kecenderungan ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan.
- iii. Adakah strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan atau sebaliknya.

- iv. Adakah teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan
- v. Adakah cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS.
- vi. Adakah terdapat perbezaan di antara cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan.

Soalan kajian ini dijawab dengan membina satu hipotesis seperti berikut:

Ho: Terdapat perbezaan cara-cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan.

Ha: Terdapat sebarang perbezaan di antara cara-cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan

- vii. Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia secara keseluruhannya.

Untuk menjawab soalan kajian ini, satu hipotesis null dan satu hipotesis alternatif dibina seperti di bawah:

Ho : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar adalah penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang menggunakan model PBS.

Ha : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar bukan penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang menggunakan model PBS.

- viii. Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon masing-masing.

Ho : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar adalah penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah berdasarkan kepada zon di Semenanjung Malaysia yang menggunakan model PBS.

Ha : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar bukan penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah berdasarkan zon di Semenanjung Malaysia yang menggunakan model PBS.

1.6 Kerangka Teori Kajian

Kajian ini berlandaskan kepada empat teori iaitu teori disentralisasi, teori pembahagian kuasa, teori membuat keputusan dan teori kepimpinan. Teori penurunan kuasa atau *empowerment* bermaksud peningkatan autoriti dan kawalan seseorang keatas sumber-sumber dan keputusan-keputusan yang berupaya memberi kesan terhadap kehidupan seseorang (World Bank, 2003). Teori pembahagian kuasa atau disentralisasi bermaksud anjakan dari segi lokasi mereka yang berkuasa, mengenai pergerakan autoriti mereka dalam

satu lokasi atau peringkat dalam organisasi pendidikan kepada mereka yang berada pada peringkat lain (McGinn & Welsh, 1999). Teori pembuatan keputusan bermaksud peningkatan kuasa pentadbiran dan kuasa membuat keputusan di peringkat sekolah dalam persekitaran yang terkawal, namun masih dalam kerangka pemantauan pusat (Boyd, 1992). Smith (1997) menyatakan kepimpinan ialah suatu sistem hidup yang menghadapi pelbagai hubungan dan unsur-unsur yang dinamik serta yang sentiasa berubah-ubah. Kepimpinan juga sama seperti individu/ pemimpin yang hidup dan belajar, ia perlu menyesuaikan diri dengan perubahan sepanjang masa dan prestasi hendaklah bersesuaian dengan kehendak perubahan.

1.7 Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia Berdasarkan Model PBS

Kajian ini akan membuat penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia menggunakan sebuah model PBS berasaskan kepada sumber Cheng, 1996 dan Caldwell & Spinks, 1998 yang telah diubahsuai seperti gambarajah 1 di bawah. Pemilihan Model ini kerana ia berkongsi nilai-nilai yang sama dengan persekitaran di Malaysia. Tambahan pula hasil kerja Cheng dibuat berasaskan sekolah-sekolah di Asia dan dipercayai boleh diaplikasi dalam konteks Malaysia. Model ini dihasilkan berdasarkan kepada lapan elemen, iaitu misi sekolah, strategi pengurusan, gaya pembuatan keputusan, penggunaan sumber, kualiti pentadbir dan peranan yang dimainkan oleh sekolah, pentadbir, guru dan juga ibu bapa, perhubungan manusia, kualiti pentadbir dan indeks keberkesanan.

Elemen yang pertama ialah misi sekolah iaitu tentang budaya organisasi sekolah yang memberi panduan dan melibatkan semua warga sekolah dalam semua aktiviti berkaitan pendidikan di sekolah. Menurut Beare, Caldwell & Millikan (1989); Cheng

(1996), sekolah yang mengamalkan PBS berpegang kuat kepada misi yang mewakili gabungan keyakinan yang dikongsi bersama, kepercayaan dan nilai sekolah dan ia juga akan menjadi panduan kepada warga sekolah dalam aktiviti pendidikan dan arah tujuan kerja. Ini merupakan budaya organisasi yang memberi kesan terhadap fungsi dan keberkesanan sekolah.



Gambar Rajah 1.1: Model Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Model PBS

(Sumber: Cheng, 1996 dan Caldwell & Spinks, 1998)

Elemen kedua ialah strategi pengurusan iaitu elemen yang melibatkan pelbagai aspek pengurusan yang diamalkan pentadbir. Antara aspek yang difokuskan ialah penggunaan pelbagai gaya kepimpinan seperti gaya demokratik, *laissez-faire* dan sebagainya bersesuaian dengan situasi yang timbul. Contohnya, guru-guru diandaikan oleh pentadbir rela untuk bekerja demi mencapai matlamat yang dikongsi tanpa paksaan. Dengan itu, pentadbir akan mengamalkan penglibatan demokratik, pembangunan

profesional dan suasana kerja untuk memotivasi guru dan juga pelajar. Pada masa yang sama, pentadbir turut meyakini bahawa sekolah adalah tempat persediaan pelajar menghadapi masa hadapan dan untuk pihak berkepentingan yang lain berkembang dan maju di dalamnya. Pentadbir juga mengadaptasi kepimpinan manusia dan teknikal dalam memandu arah ahli yang lain untuk mencapai matlamat sekolah disamping menjadi contoh yang baik kepada mereka dalam memahami makna sebenar aktiviti sekolah yang dilaksanakan, membangunkan misi dan budaya sekolah dan memotivasikan mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

Elemen ketiga ialah gaya pembuatan keputusan. PBS amat menitik beratkan elemen ini terutama tentang bagaimana dan dimana keputusan dibuat. Namun begitu, pembuatan keputusan yang berkesan bukan memberi kesan secara langsung kepada disentralisasi. Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1994), sekolah yang berjaya membuat perubahan kepada amalan instruksional telah membentuk proses pembuatan keputusan yang efektif. Sekolah sebegini telah dapat mengatasi tiga jenis halangan dalam pembuatan keputusan yang efektif iaitu: pengetua atau guru besaryang mengamalkan gaya autokratik atau pengetua atau guru besar yang gagal menggunakan input dengan baik, perkelompokan staf, seperti persaingan antara jabatan, dan juga masalah staf yang kurang minat atau tidak ambil peduli.

Asas untuk struktur pembuatan keputusan yang dikongsi bersama terletak pada pihak-pihak berkepentingan di sekolah. Pentadbir perlu membantu pihak berkepentingan membina asas ini dengan cara membolehkan mereka menyerap sumber kuasa, motivasi, harga diri dan kemanusiaan agar mereka dapat membina perasaan bertanggungjawab yang mendalam terhadap peranan yang dikongsi bersama. Pentadbir yang rela berkongsi dalam

pembuatan keputusan akan berkolaborasi dengan guru dan ibu bapa demi memperbaiki proses mengajar dan iklim sekolah. Ini disokong oleh Senge (1990), yang menyatakan bahawa apabila seseorang memahami perspektif sesebuah sistem dengan melihat struktur dan perkaitan yang tersirat, mereka akan memahami masalah dan tekanan yang sedia wujud di sekolah. Hanya mereka yang memahami struktur itu yang akan mempunyai empati dan belas kasihan terhadap kerumitan yang wujud. Mereka akan dapat melihat bagaimana mereka dan orang lain dalam organisasi tahu apa yang mereka cakapkan dan bagaimana mereka saling berkait antara satu sama lain.

Elemen keempat ialah penggunaan sumber. Sekolah tidak dapat berfungsi tanpa sumber. Oleh itu, dalam PBS, autonomi kewangan merupakan salah satu aspek penting. Kerajaan hanya akan memperuntukan sejumlah wang kepada sekolah dan bukan menentukan bagaimana wang itu akan dibelanjakan. PBS membolehkan pihak berkepentingan sekolah menentukan bagaimana sumber akan digunakan. Ini membolehkan pihak sekolah membeli apa yang mereka perlukan daripada sesiapa sahaja yang didapati dapat memenuhi keperluan pelajar.

Elemen kelima ialah peranan pihak berkepentingan seperti sekolah, pentadbir, guru dan ibu bapa. PBS mensasarkan untuk membentuk pelajar, guru dan sekolah menurut keperluan dan karakter sekolah itu sendiri. Dengan itu, sekolah terlibat dalam satu set aktiviti reformasi dan memiliki visi yang jelas yang dibina bersama oleh warga sekolah di bawah panduan pengetua. Dapat dilihat bahawa wujud persetujuan bersama tentang kemana arah tuju sekolah dan pengetua atau guru besar pula memainkan peranan dalam membantu menuju ke arah matlamat tersebut.

Elemen keenam ialah jangkaan tinggi tentang kualiti pentadbir. PBS amat menitikberatkan perkembangan profesional. Para guru sentiasa perlukan bantuan secara berterusan berkaitan isi kandungan dan pedagogi serta kemahiran dalam penyelesaian masalah. Pengetua atau guru besar memerlukan bantuan untuk membolehkan para guru memahami peranan mereka. Aktiviti pembangunan perlu direka untuk mewujudkan komuniti profesional. Para pentadbir perlu dibekalkan dengan pengetahuan pengurusan moden dan teknik untuk membangunkan sumber dan sumber manusia.

Elemen ketujuh adalah kualiti pentadbir iaitu guru besar semestinya terdiri dari kalangan mereka yang berpengetahuan tentang teknik pengurusan moden dengan cara sentiasa belajar sehingga memiliki pengalaman pentadbiran yang luas. Aktiviti menambahnilai pengalaman tersebut membolehkan mereka dapat mempelajari penemuan-penemuan baru khususnya menyelesaikan masalah secara berfikiran terbuka. Selain itu, guru besar juga bekerja mengikut peraturan dengan merujuk kepada ordinan-ordinan tertentu. Kemahiran menguasai kandungan sesuatu ordinan membolehkan mereka menjadi mahir dalam mengurus organisasi khususnya sekolah.

Elemen kelapan adalah indeks keberkesanan iaitu keberkesanan merangkumi pelbagai aras dan kepelbagaian, termasuk input, proses dan output; dan pencapaian akademik. Pencapaian akademik hanya salah satu dari matlamat. Penilaian merupakan proses pembelajaran untuk perbaikan sekolah, terlalu memberi perhatian terhadap pencapaian akademik atau hasil pencapaian yang lain, mengabaikan proses dan pembangunan penilaian merupakan alat penyeliaan pentadbiran.

1.8 Ciri-ciri model PBS

Ciri-ciri model PBS yang diperkenalkan oleh Cheng Y.C. (1996) adalah seperti berikut:

Sekolah-sekolah mempunyai misi yang jelas yang dikongsi bersama, dibangunkan dan aktualisasikan oleh ahli sekolah dalam budaya organisasi yang kuat dan unik. Sebahagian besar kegiatan yang dilakukan di bawah PBS adalah bersesuaian dengan keperluan pelajar. PBS memberikan fleksibiliti dan peluang yang lebih terhadap keperluan guru dan pelajar kerana dipercayai bahawa manusia adalah kompleks dan berubah. PBS di sekolah membolehkan ahli-ahlinya 'hidup' dan berkembang. Amalan PBS mendisentralisasikan pembuatan keputusan di mana guru, ibu bapa dan pelajar boleh menyertai dalam membuat keputusan. Pengetua atau guru besar mengamalkan kepemimpinan pelbagai peringkat atau *multi-level leadership* seperti kepemimpinan teknikal, kepemimpinan manusia, kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan simbolik dan kepemimpinan budaya.

Pentadbir digalakkan untuk menggunakan kuasa pakar dan kuasa rujukan untuk membantu pembangunan profesional guru dan menjadi pemimpin guru di masa hadapan. Kemahiran pengurusan diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang rumit dan berat yang dijangkakan yang mana di bawah PBS pentadbir mempunyai lebih banyak autonomi dalam penggunaan sumber mengikut keperluan sekolah.

Di bawah PBS, setiap ahli mempunyai peranan yang berbeza yang boleh dikategorikan seperti berikut:

- Peranan sekolah adalah untuk membangunkan pelajar, guru dan sekolah mengikut ciri-ciri dan keperluan sekolah.

- Peranan jabatan pendidikan adalah untuk memberikan sokongan dan nasihat tentang bagaimana membangunkan sumber dan kegiatan pengajaran yang berkesan.
- Peranan guru adalah sebagai rakan kongsi, pembuat keputusan, pembangun dan pelaksana.
- Peranan ibu bapa adalah sebagai rakan kongsi dan penyokong di mana mereka boleh terlibat secara aktif dalam proses dan pembangunan sekolah.
- Di bawah PBS, hubungan manusia adalah terbuka dan bekerjasama dengan penekanan lebih besar terhadap semangat berpasukan dan komitmen bersama.
- Pentadbir yang berkualiti telah menunjukkan pengetahuan dan mengamalkan teknik pengurusan moden secara berterusan dan terus belajar dan berkembang, mencari dan menyelesaikan masalah yang wujud dalam pengurusan sekolah.
- Indeks keberkesanan lebih menekankan kepada pelbagai aras dan pelbagai input yang terlibat, proses dan output pembelajaran dan keputusan akademik hanya sebahagian daripada itu. Penilaian adalah proses pembelajaran untuk perbaikan sekolah.

Ciri-ciri yang dibincangkan di atas boleh ditunjukkan dengan jelas secara perbandingan dengan pengurusan kawalan luaran atau pengurusan kawalan berpusat melalui Jadual 1.1 di bawah

Jadual 1.1: Profil Pengurusan Berasaskan Sekolah dan Pengurusan Kawalan Luaran atau turut dikenali Pengurusan Kawalan Berpusat

Ciri-ciri Dalam	Fungsi	Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)	Pengurusan Kawalan Luaran
Misi sekolah		misi adalah jelas, dikongsi bersama, dibangunkan dan rela dicapai oleh	misi tidak jelas, disediakan oleh pihak luar, tidak dibangunkan dan

Ciri-ciri Dalam	Fungsi	Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)	Pengurusan Kawalan Luaran
		ahli menekankan penglibatan dalam membangunkan misi pendidikan wujud budaya organisasi yang kuat dan unik	tidak diterima oleh ahli penekanan terhadap mengekalkan dan melaksanakan misi luaran (pihak pusat) wujud budaya organisasi yang lemah dan kabur
Aktiviti sekolah		aktiviti berasaskan sekolah seperti mengurus dan mengajar berpandukan kepada ciri-ciri dan keperluan sekolah	aktiviti bukan berasaskan sekolah seperti pengisian, pengurusan, dan stail pengajaran berpandukan autoriti pusat
Strategi Pengurusan:		mengamalkan Teori Y Manusia Kompleks Penglibatan dan pembangunan amat dipentingkan	Mengamalkan Teori X Manusia Ekonomik yang Rasional penyeliaan dan kawalan dianggap penting
i. konsep kemanusiaan			
ii. konsep organisasi sekolah		sekolah adalah tempat dimana pelajar, guru dan pentadbir tinggal, pembangunan adalah hak semua orang	sekolah adalah alat, guru adalah pekerja, dikekalkan apabila perlu dan dibuang apabila tidak diperlukan lagi
iii. stail pembuatan keputusan		disentralisasi penglibatan guru, ibu bapa dan juga pelajar	pemusatan pentadbir sahaja membuat keputusan
iv. stail kepimpinan		kepimpinan pelbagai aras: simbolik, kepimpinan budaya dan kepimpinan instruksi dengan tambahan kepada kepimpinan teknikal dan kemanusiaan	kepimpinan aras rendah: kebanyakannya hanya guna kepimpinan teknikal dan kemanusiaan
v. penggunaan kuasa		selalunya guna kuasa pakar dan rujukan	selalunya guna kuasa sah, ganjaran dan kuasa paksaan
vi. teknik pengurusan		teknik saintifik yang canggih	teknik yang mudah dan melalui pengalaman
Penggunaan sumber		autonomi, belanjawan yang dibuat sendiri mengikut keperluan sekolah tepat pada masa untuk keperluan penyelesaian masalah cenderung untuk meluaskan sumber pendapatan untuk pendidikan	sekatan yang ketat oleh pusat patuh kepada peraturan luaran (pusat) perlu memohon dan mendapatkan keizinan cenderung untuk mengelakkan prosedur yang menyusahkan bagi mendapatkan tambahan dana (sumber)
Perbezaan peranan:			
i. peranan sekolah		gaya pembangunan aktif: mengeksploitasi semua kemungkinan untuk pembangunan bagi sekolah, guru dan pelajar penyelesaian masalah	gaya penerimaan yang pasif: melaksanakan misi pusat, hanya mematuhi prosedur pentadbiran mengelak daripada melakukan kesilapan
ii. peranan autoriti		pemberi sokongan dan nasihat	penyeliaan yang ketat dan pengawal

Ciri-ciri Dalam pusat	Fungsi	Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)	Pengurusan Kawalan Luaran
iii. peranan pentadbir		pembangun matlamat dan pemimpin penyelarasan dan pemangkin tenaga kerja pembangun sumber	pemerhati matlamat yang statik penyelia personel pengawal sumber
iv. peranan guru		rakan kongsi pembuat keputusan pembangun pelaksana	pekerja pengikut penerima arahan pelaksana
v. peranan ibu bapa		penerima khidmat dari segi kualiti rakan kongsi: penglibatan yang positif dan bekerjasama penyokong sekolah	penerima khidmat dari segi kuantiti orang luar: tidak layak untuk memberi kerjasama atau penglibatan
Perhubungan manusia		perkongsian semangat berpasukan, terbuka dan bekerjasama komitmen yang dikongsi bersama iklim organisasi: gaya penglibatan	hierarki wujud puak atasan dan bawahan, tertutup dan defensif percanggahan kepentingan iklim organisasi: gaya pengawalan atau <i>headless disengagement</i>
Kualiti pentadbir		berpengetahuan tentang teknik pengurusan moden sentiasa belajar dan berkembang, membuat penemuan dan menyelesaikan masalah berfikiran terbuka	memiliki pengalaman pentadbiran yang luas bekerja mengikut peraturan dan ordinan, mengelak masalah mahir dengan ordinan terkini
Indeks keberkesanan		pelbagai aras dan kepelbagaian, termasuk input, proses dan output; pencapaian akademik hanya salah satu dari matlamat penilaian merupakan proses pembelajaran untuk pembaikan sekolah	terlalu memberi perhatian terhadap pencapaian akademik atau hasil pencapaian yang lain, mengabaikan proses dan pembangunan penilaian merupakan alat penyeliaan pentadbiran

(Sumber: Yin Cheong Cheng (1996))

1.9 Kepentingan kajian

Menurut Pushpanadham (2006), kemajuan sekolah memerlukan guru besar yang boleh bertindak sebagai pemimpin profesional yang benar-benar memahami aspek-aspek

kepimpinan pendidikan. Dunia pendidikan hari ini, menuntut guru besar menjadikan dirinya seorang pemimpin berpengetahuan tinggi bagi memimpin sekolah ke arah peningkatan kualiti pendidikan. Justeru itu, kajian ini cuba meninjau apakah tahap pemahaman guru besar di Semenanjung Malaysia terhadap model PBS dan membuat penilaian keberkesanan model tersebut merujuk kepada amalan pengurusan sekolah di Semenanjung Malaysia. Menerusi penilaian ini pengkaji berharap dapat menentukan adakah ia masih diperingkat permulaan, peringkat '*intermediate*' atau peringkat '*advance*'. Melalui kajian ini juga, korelasi antara pemahaman dan tahap pelaksanaan model PBS dapat dinilai bagi memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang keberkesanan model ini. Akhirnya dengan mengguna analisis regrasi berbagai pengkaji dapat menentukan faktor-faktor yang terlibat dalam model PBS yang membolehkan keberkesanan pengurusan sekolah rendah dapat dicapai.

Menurut Mohrman, Wohlstetter, & Associates Eds.(1994), yang menggunakan model "*high involvement*" menyatakan disentralisasi kuasa atau pemberian kuasa autonomi kepada sekolah tidak dapat membawa kepada penggunaan kuasa efektif secara automatik. Kuasa yang diberi perlu diiringi oleh seorang guru besar yang sanggup dan mudah mengambil bahagian, memudahkan penglibatan satu badan pembahagian fakulti sekolah dan keinginan orang-orang berkepentingan untuk melibatkan diri dalam pengurusan dan aktiviti sekolah. Tambahan lagi, model PBS bukanlah suatu perpindahan kuasa yang mudah bagi melihat perubahan dalam organisasi. Cabarannya adalah untuk mengubah budaya organisasi bagi membolehkan pendidik tertarik dengan peningkatan permintaan proses pengajaran dan mengambil pendekatan baru dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Robertson (1993) menyatakan bahawa kajian PBS bergantung kepada guru besar sekolah memberikan peluang kepada semua anggota dalam sesebuah organisasi mengambil

bahagian dalam membuat keputusan di peringkat sekolah. Menerusinya, visi yang dirancang dapat dicapai, proses perubahan dapat dipantau yang membolehkan masalah dapat dikenalpasti serta langkah-langkah mengatasi secara berkesan dapat dihasilkan. Kajian ini juga cuba mengenalpasti halangan dan masalah yang dihadapi oleh guru besar di Semenanjung Malaysia dalam melaksana pengurusan sekolah berdasarkan model PBS yang membolehkan perancangan lebih rapi dapat dibuat. Perancangan ini dapat mengatasi aspek halangan dan dapat mengenalpasti masalah yang dihadapi yang mana masalah dan halangan tersebut tidak berulang pada masa hadapan. Menerusi kajian ini ia merupakan sebagai panduan kepada guru besar bagi memilih strategi pengurusan yang lebih berkesan dalam amalan pengurusan sekolah rendah. Kajian ini diharap akan dapat membantu pihak Kementerian Pendidikan dan Institusi Aminuddin Baki menilai, merancang, melaksana dan menyediakan kursus persediaan bagi bakal-bakal guru besar dan secara tidak langsung memperbaiki polisi berkaitan pelaksanaan model PBS sebagai rujukan untuk mengurus sekolah rendah di Semenanjung Malaysia.

Kajian ini dapat memaparkan cara guru besar membuat keputusan dan hubungannya dengan keberkesanan pelaksanaan PBS yang mana kedua-duanya saling menyumbang. Kajian ini penting untuk mengetahui tahap keberkesanan pelaksanaan PBS dalam kalangan guru besar dalam konsep baru yang dipertanggungjawabkan oleh KPM dengan memberi kuasa autonomi kepada guru besar. Perubahan ini merupakan satu anjakan paradigma dari segi pemikiran, orientasi dan tindakan guru besar mengguna model PBS semasa mengurus sekolah, mengurus guru, staf, sumber dan pelajar. Maka kajian ini dapat membantu guru besar dan penggubal polisi menilai dan merancang penambahbaikan sistem pendidikan yang sesuai selari dengan permintaan dunia sejagat.

Implikasi kajian ini, diharap dapat membawa pemahaman yang lebih jelas tentang keberkesanan dan kebaikan daripada amalan pelaksanaan model PBS dalam pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Dalam latihan guru besar dan kesediaan mengurus sekolah model sikap menyatakan bahawa membuat keputusan dalam menghadapi sesuatu situasi adalah sangat penting kerana ia menggambarkan kepimpinan seseorang guru besar sekolah yang efektif mempunyai impak dalam menyediakan produk yang berkualiti. Maka kajian ini penting sebagai panduanpenambahbaikkkan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS pada masa hadapan dan panduan kepada pengkaji memahami model PBS dengan lebih efektif.

1.10 Limitasi kajian

Kajian ini dijalankan untuk membuat penilaian keberkesanan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah di Semenanjung Malaysia sahaja. Guru besar sekolah tidak dibezakan melalui peringkat umur dan jantina kerana setiap guru besar telah menghadiri kursus-kursus pengurusan sekolah sebelum dilantik memegang jawatan sebagai guru besar. Skop kajian ini luas, melibatkan seluruh sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Populasi kajian merupakan semua guru besar dari setiap sekolah yang dipilih sebagai sampel kajian secara rawak. Kajian ini meninjau semua aspek yang berkaitan dengan model PBS seperti pemahaman guru besar, penetapan visi dan misi sekolah, amalan pengurusan sumber manusia dan kewangan serta pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan, peranan guru, ibubapa dan komuniti serta peranan guru besar yang merupakan faktor-faktor penentu kepada keberkesanan pelaksanaan model PBS. Kajian ini lebih bernilai jika pelaksanaan pengurusan manusia diberi keutamaan khususnya berkaitan dengan faktor membuat keputusan kerana ia merupakan aspek penting dalam proses

disentralisasi dan model PBS. Selain itu, kajian yang dijalankan akan menjadi lebih bernilai kerana ciri-ciri peribadi tidak dipertimbangkan manakala soalan kajian hanya memfokuskan kepada pengurusan sekolah merujuk kepada amalan pengurusan sekolah yang dilaksana oleh guru besar secara menyeluruh serta mengukur dari segi amalan faktor organisasi pengurusan dan strategi kepimpinan terhadap pelaksanaan model PBS ini.

1.10 Definisi Istilah

Guru Besar

Antara syarat baru dalam pemilihan Guru Besar ialah Pegawai Perkhidmatan Bukan Siswazah yang telah dinaikkan pangkat ke DGA32 atau sekurang-kurang 5 tahun Gred DGA29, telah lulus PQEL / NPQH dan mempunyai sekurang-kurangnya tiga (3) tahun pengalaman berkhidmat sebagai Guru Kanan Mata Pelajaran / Ketua Bidang / Penolong Kanan / jawatan-jawatan pentadbiran di PPD / JPN / Bahagia / IAB / IPG / KM. Selain itu, mereka masih berkhidmat sekurang-kurangnya (3) tiga tahun tempoh perkhidmatan sebelum bersara serta melepasi tahap kesihatan yang memuaskan (Perenggan 9, PP Bil 1/2013). Dari aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah, Hussein Mahmood (1993) menyatakan guru besar atau pengetua bagi sekolah menengah sebagai pegawai eksekutif tertinggi atau pentadbir utama sesebuah sekolah dan dipertanggungjawabkan terhadap persekitaran dan pengurusan sekolah. Guru besar ialah individu yang dilantik oleh KPM untuk mengetuai guru, kakitangan dan pelajar di sekolah bantuan kerajaan yang mempunyai peranan dan tanggungjawab sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin di sekolah.

Sekolah Rendah

Sekolah rendah bermaksud satu tempat di mana pelajar-pelajar akan mendapat pendidikan secara formal kebanyakannya selama enam tahun bermula dari tahun satu hingga tahun enam. Kanak-kanak tersebut memasuki sekolah pada umur tujuh tahun dan tamat pada umur dua belas tahun. Sungguhpun demikian ada juga yang menawarkan pendidikan formal selama tujuh tahun bermula dengan prasekolah yang mana kanak-kanak ini akan mendapat pendidikan formal di sini pada usia enam tahun. Sekolah-sekolah tersebut terdiri daripada sekolah kebangsaan, sekolah rendah jenis kebangsaan (China) atau (Tamil) dan sekolah swasta. Pada penghujung pengajian mereka pada Tahun enam, mereka akan menghadapi Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR). Ujian tersebut menguji penguasaan kefahaman, penulisan dan lisan bagi Bahasa Malaysia dan Bahasa Inggeris, penguasaan kemahiran matematik dan penguasaan konsep sains.

Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)

Ia adalah satu pendekatan untuk meningkatkan kualiti pendidikan dengan menempatkan sebahagian besar kuasa membuat keputusan daripada negeri dan pejabat pendidikan daerah di pindahkan kepada individu yang berada di sekolah-sekolah. Model SBM menggalakkan pengetua / guru besar, guru, pelajar dan ibu bapa mempunyai lebih besar kawalan ke atas proses pendidikan dengan memberi mereka tanggungjawab bersama untuk membuat keputusan mengenai bajet, dan kurikulum. Melalui penglibatan guru-guru, ibu bapa dan masyarakat sebagai ahli di dalam membuat keputusan penting. PBS boleh membantu penyediaan persekitaran pembelajaran yang lebih berkesan terhadap pelajar. Komponen teras PBS adalah desentralisasi pentadbiran, penyertaan oleh kakitangan, ibu bapa dan

masyarakat dalam sekolah, menjadikan sekolah lebih berdaya saing, dan menggunakan kajian tindakan untuk menjadikan sekolah lebih berkesan. Selain itu PBS boleh mengukuhkan sekolah sebagai sistem dengan mempercepatkan struktur, proses dan kakitangan untuk mewujudkan organisasi pembelajaran, di mana pembelajaran dianggap sebagai nilai. Ciri-ciri utama PBS adalah mewujudkan akademik yang berpiawaian tinggi, mengekalkan perhubungan manusia yang positif, mewujudkan rasa pemilikan, memupuk reputasi yang tinggi dalam masyarakat dan menerima inovasi dan perubahan. Konsep PBS di peringkat sekolah oleh (Caldwell, B., 1990; Herman, J. & Herman, J., 1993; Murphy, J., & Beck, L.1995; Neal.R., 1991 dan Reeves., 1992) adalah seperti berikut:

- penglibatan kakitangan dalam membuat keputusan tentang program dan organisasi;
- penglibatan ibu bapa dan orang lain dalam komuniti di sekolah;
- peruntukan yang cekap dan sumber berkesan, berdasarkan anggaran sekolah;
- kepimpinan pengajaran yang kuat dan fokus kepada isu pendidikan;
- persekitaran menyokong perkembangan profesional dan kerjasama;
- peningkatan akademik jangka panjang;
- sokongan ditunjukkan ke arah sikap positif, kakitangan, pelajar, ibu bapa, dan masyarakat; tingkah laku positif, dimodelkan oleh kakitangan;
- menunjukkan sekolah ini harus berjaya dan berkesan dalam memenuhi matlamatnya

BAB 2 : SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini dimulakan dengan menerangkan tentang PBS di Malaysia dari aspek surat-surat pekeliling yang menjelaskan disentralisasi, penurunan kuasa pembuatan keputusan dan teori kepimpinan boleh melaksanakannya di peringkat sekolah. Selepas itu, bab ini akan menghuraikan beberapa model PBS yang seringkali digunakan dalam kajian PBS sama ada di dalam negara atau di luar negara dan membincangkan tentang konsep PBS. Seterusnya, perbincangan berfokus kepada teori-teori kajian berkaitan dengan PBS iaitu teori pembahagian kuasa atau disentralisasi, autonomi, membuat keputusan dan kepimpinan. Akhir sekali bab ini akan membincangkan dapatan-dapatan kajian-kajian lampau berkaitan dengan PBS di luar negara dan dalam negara tentang sejarah PBS, dapatan-dapatan kajian sama ada dari aspek kebaikan, kelemahan dan penambahbaikan serta kritikan-kritikan terhadap PBS.

2.2 PBS di Malaysia

PBS membenarkan kuasa pengetua/guru besar untuk membuat keputusan yang melibatkan bidang arahan, belanjawan, penstafan dan semua perkara yang berkaitan dengan pengawalan pusat dan proses yang melibatkan pelbagai '*stakeholders* dalam membuat keputusan mengikut kesesuaian sekolah masing-masing. Sungguhpun demikian, keputusan yang dibuat perlu berorientasikan polisi, akta dan peraturan berdasarkan Surat Pekeliling Ikhtisas KPM yang diarah dan disiarkan dari masa ke semasa. Antara pengisian pengurusan kurikulum berdasarkan Surat Pekeliling tersebut seperti di bawah :

2.2.1 Pengurusan Kurikulum

Pengurusan sekolah dari aspek kurikulum boleh dirujuk kepada surat-surat pekeliling ikhtisas seperti dibawah:

- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1999 – Penyediaan Rekod Pengajaran dan Pembelajaran
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 11/2002 – Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987 – Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di Dalam Bilik Darjah oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah
- Menurut Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.3/1987, pelaksanaan kurikulum adalah unsur teras fungsi institusi persekolahan (KPM, 1987).

Surat Pekeliling ini turut menyatakan pemantauan sebagai sebahagian tugas harian pentadbir bagi memastikan pengajaran guru berada dalam keadaan baik dan mempunyai standard atau kualiti yang tinggi. Bagi memastikan keberkesanan pelaksanaannya, penyeliaan yang rapi dan sistematis adalah diperlukan. Tujuan penyeliaan ialah:

- mempertingkatkan daya profesionalisme pengetua/guru besar dan guru guru dalam melaksanakan kurikulum sekolah melalui proses P & P, sejajar dengan falsafah, matlamat dan objektif sistem pendidikan negara;
- berkongsi pengetahuan dan pengalaman bagi meluaskan sumber maklumat kepada pengetua untuk memperbaiki proses pengajaran dan pembelajaran di sekolahnya;

- memupuk, memelihara dan memperkukuh hubungan profesionalisme dan interaksi yang positif antara pengetua dengan guru, guru dengan guru dan antara guru dengan murid; dan
- membantu guru-guru menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan dan membentuk sikap guru ke arah yang lebih positif
- Ia juga bertujuan untuk mengesan dan memberi maklum balas bagi memperbaiki kelemahan, merancang, menyelesaikan masalah, mengagih sumber dan menentukan norma dan nilai piawaian standard (Jacobson, 1987). Glickman (1990) menyatakan bahawa penyeliaan merupakan *the glue of a successful school*. Harris (1975) menyatakan *supervision is one of the essential functions for the operation of good schools*. Pernyataan diakui oleh ramai pengkaji sama ada di dalam negara mahupun di luar negara (Wiles, 1950; Adams dan Dickey, 1965; Johnson, 1971; Harris, 1975; Olivia, 1976; Stoller, 1978; Sergiovanni dan Starrat, 1979; Hoy & Forsyth, 1986, Tanner dan Tanner, 1987; Glickman, 1990; Rahimah Hj. Ahmad, 1986; Sharifah Mohd. Nor dan Azizah Abd. Rahman, 1988).
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.4/1986: Panitia Mata Pelajaran
Di dalam sesebuah sekolah, pengurusan kurikulum adalah tugas dan tanggungjawab Jawatankuasa Kurikulum Sekolah yang biasanya terdiri daripada daripada ketua-ketua bidang mata pelajaran dan guru kanan yang berpengalaman atau ketua-ketua unit setiap mata pelajaran yang terkandung dalam kurikulum sekolah.
- Surat Pekeliling Ikhtisas ini menyatakan tentang:
Struktur dan organisasi panitia mata pelajaran
 - Tujuan penubuhan panitia mata pelajaran
 - Peranan panitia mata pelajaran

Mengikut Surat Pekeliling Ikhtisas ini, fungsi jawatankuasa kurikulum ialah:

Merancang, mengelola, menggerak dan menilai aktiviti-aktiviti untuk kemajuan kurikulum sekolah.

- Berusaha merningkatkan keilmuan dan ketrampilan guru dan pelajar
 - Mengkaji kurikulum mata pelajaran dan membuat syor atau teguran tentang kesesuaiannya untuk dihantar kepada pihak yang berkenaan
 - Mengkaji dan menilai buku-buku teks atau bahan tambahan yang digunakan oleh pelajar bagi tujuan membuat penyesuaian
 - Menilai rancangan mengajar
 - Menentukan Panitia-Panitia Mata Pelajaran berfungsi dengan berkesan.
 - Panitia mata pelajaran adalah sebuah orgnisasi ikhtisas yang dianggotai oleh seorang Guru Kanan yang dilantik sebagai ketua Panitia oleh Pengetua/Guru Besar.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 2/2002: Pelaksanaan Sukatan Pelajaran Yang DiSemak Semula Bagi Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR) dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM)

Surat Pekeliling Ikhtisas ini dikeluarkan dengan tujuan untuk memaklumkan tentang pelaksanaan Sukatan Pelajaran (SP) dan Huraian Sukatan Pelajaran (HSP) yang disemak semula dalam semua mata pelajaran KBSR dan KBSM. Sehubungan dengan itu, sekolah diarahkan menggunakan SP bagi semua mata pelajaran KBSR dan KBSM yang diterbitkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia.

Dalam hal ini pengetua/guru besar perlu mematuhi arahan yang ditetapkan oleh kerajaan Malaysia bagi menyelaraskan sistem pendidikan negara ini.

- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 10/1995: Pelaksanaan Jadual Waktu Anjal Bagi Sekolah Rendah dan Sekolah Menengah

Mulai tahun 1996, semua sekolah rendah dan menengah di Malaysia adalah dikehendaki menyusun jadual waktu sekolah masing-masing dengan menggunakan konsep jadual waktu anjal. Penyusunan jadual waktu ini hendaklah berdasarkan prinsip mengurangkan bilangan mata pelajaran dalam jadual waktu sehari dengan memberikan waktu yang lebih panjang dan bergabung bagi sesuatu mata pelajaran pada hari berkenaan. Tujuan utama ialah bagi membolehkan pengajaran pembelajaran dilaksanakan dengan lebih baik dan berkesan serta mengurangkan berat beg murid. Dalam hal ini, pengetua dan guru besar hendaklah menggunakan budi bicara masing-masing dalam menyusun jadual waktu yang sesuai dengan keadaan sekolah.

2.2.2 Pengurusan Kokurikulum

KPM telah mengeluarkan arahan dengan lebih tegas mengenai pelaksanaan kokurikulum di sekolah-sekolah melalui Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 1/1995, Penubuhan Jawatankuasa Bimbingan Pelajar Sekolah bertarikh 2 Januari, 1985. Surat Pekeliling Ikhtisas ini dengan jelas menegaskan rasional dan objektif-objektif pelaksanaan kokurikulum di sekolah-sekolah serta saranan-saranan bidang kokurikulum yang patut diadakan dengan penjenisannya sekali. Implikasi daripada perkembangan ini, semua murid sekolah sekurang-kurangnya perlu mengambil bahagian di dalam sebuah kelab atau persatuan dan

juga digalakkan mengambil bahagian sekurang-kurangnya satu jenis permainan atau sukan. Dalam KBSR, kokurikulum telah dimasukkan dalam jadual biasa dan diberi 60 minit seminggu. Sekaligus, ia sudah menjadi satu bidang dalam kurikulum. Tiap-tiap guru kelas KBSR mahu tidak mahu, perlu menjalani dan mengendalikan gerak kerja kokurikulum. Pekeliling tersebut juga menyatakan, penyertaan semua guru adalah dikehendaki bagi memastikan keberkesanan gerak kerja kokurikulum sekolah. Banyak Surat Pekeliling Ikhtisas yang berkaitan isu-isu kokurikulum, antaranya berkaitan isu-isu keselamatan pelajar. Justeru kepekaan pengetua dan guru-guru amat penting dalam pengurusan kokurikulum yang lebih efektif.

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 1/1995: Keselamatan Diri Pelajar Semasa Pengajaran Pendidikan Jasmani dan Kesihatan Serta Kegiatan Kokurikulum dan Sukan Di Dalam dan Di Luar Kawasan Sekolah. Keselamatan semasa pengajaran Pendidikan Jasmani dan Kesihatan, kegiatan kokurikulum dan sukan adalah sentiasa diutamakan. Walau bagaimanapun kemalangan atau kecederaan mungkin berlaku tanpa diduga. Tujuan Surat Pekeliling ini adalah untuk memperingatkan guru-guru agar berwaspada terhadap kemungkinan-kemungkinan yang boleh menyebabkan berlaku kejadian yang tidak diinginkan ke atas diri pelajar serta mengambil langkah-langkah tertentu untuk mengelakkannya. Antara beberapa langkah yang dilaksanakan ialah menjaga keselamatan pelajar dengan rapi semasa di dalam atau di luar bilik darjah. Guru-guru mesti mengawasi dan peka terhadap keselamatan pelajar-pelajar yang melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti kokurikulum dan sukan.

2.2.3 Pengurusan Am Sekolah

Pengurusan Am Sekolah merupakan perkara-perkara umum tetapi mempunyai kepentingan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah, antaranya termasuklah dasar-dasar kerajaan dalam pendidikan dan disiplin sekolah.

Contoh:-

- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 1/1972: Peraturan-peraturan (Tatatertib Sekolah Pelajaran 1959).
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 9/1975: Disiplin Sekolah, Peraturan Sekolah Untuk Murid.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 7/1995: Tatacara Mengenakan Tindakan dan Hukuman Terhadap Pelajar-pelajar Sekolah.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 6/2000: Menangani Masalah Keselamatan, Dadah dan Gangsterisme
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 8/2001: Pemantapan Pengurusan Disiplin Di Sekolah
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 2/1996: Penampilan Diri Pelajar, Kekemasan dan Kerapian Berpakaian
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/2003: Ke Arah Membudayakan Nilai Berterima Kasih

Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.4/2002: Pelaksanaan Program Sekolah Selamat

2.2.4 Pengurusan Kewangan Sekolah

Pentadbiran kewangan adalah satu aspek yang sangat penting di sekolah. Setiap tahun, KPM membelanjakan berjuta ringgit untuk mendidik pelajar-pelajar di sekolah dengan

tujuan meningkatkan mutu pelajaran dan pendidikan. Bagaimanapun, sebahagian daripada pemberian peruntukan tidak diuruskan dengan baik kerana terdapatnya pembaziran di sesetengah sekolah. Sejauh mana pengurusan kewangan di sekolah dapat dilaksanakan dengan sistematik adalah bergantung kepada kemahiran, kepimpinan dan sikap pengetuanya. Mengikut sistem yang ada sekarang, pengetua selaku pentadbir sekolah adalah bertanggungjawab penuh untuk merancang, mengurus, mengawal serta menentukan pengurusan kewangan di sekolahnya dengan cekap dan berkesan. Bagaimanapun, pengetua/guru besar adalah bertanggungjawab untuk menentukan pentadbiran kewangan sekolah dijalankan mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan dalam Perintah Kewangan atau Surat Pekeliling Ikhtisas yang telah ditetapkan oleh KPM. Pengetua/ guru besar juga dikehendaki mengkaji dan mematuhi segala prosedur kewangan bagi menentukan kelicinan pengurusan kewangan sekolah. Contoh Surat Pekeliling Ikhtisas berkaitan kewangan seperti di bawah:-

- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1997: Program dan Aktiviti Sekolah Yang Melibatkan Dasar Dan/Atau Pungutan Wang.
- Surat Pekeliling Kewangan Bil. 1/2005: Bantuan Skim Baucar Tuisyen (SBT) Di Sekolah Rendah. Surat Pekeliling ini bertujuan untuk menggariskan peraturan dan tatacara pengurusan kewangan dalam melaksanakan bantuan Skim Baucer Tuisyen (SBT). Garis Panduan Pelaksanaan SBT antara lainnya meliputi carta aliran dan proses kerja tatacara pengurusan kewangan SBT. Pekeliling turut menggariskan:-

Asas Permohonan Peruntukan Kewangan;

- Tatacara Agihan Peruntukan Kewangan;
- Tatacara Bayaran Kepada Guru Tuisyen; dan

Pengurusan prasarana dan penyelenggaraan sekolah. Kejayaan sesebuah sekolah juga banyak bergantung kepada keupayaan pengetua dalam mengurus prasarana dan penyelenggaraan sekolah. Pembelajaran berlaku apabila suasana yang disediakan itu dapat membangkitkan minat dan menolong pelajar. Prasarana dan penyelenggaraan sekolah yang baik menjadi objek rangsangan yang boleh mengekalkan tumpuan pelajar kepada pelajaran. Berikut adalah antara Surat Pekeliling Ikhtisas yang berkaitan Pengurusan Prasarana dan Penyelenggaraan Sekolah.

- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil.6/2003:

Dasar Penggunaan Media dan Teknologi Dalam Pengajaran dan Pembelajaran. Seperti yang kita sedia maklum KPM telah membekalkan sekolah-sekolah dengan pelbagai jenis teknologi (perkakasan dan perisian) dengan tujuan untuk meningkatkan keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Antara teknologi utama yang dibekalkan kepada sekolah ialah komputer dan perantinya, Digital Multimedia Systems, rancangan TV Pendidikan, dan perisian pendidikan *courseware*.

Bagi memastikan keberkesanan penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi dalam proses pengajaran dan pembelajaran, KPM telah memberi latihan kepada guru-guru melalui latihan praperkhidmatan dan latihan dalam perkhidmatan tentang cara mengintergrasikan teknologi dalam prosers pengajaran dan pembelajaran. Latihan jua diberikan bagi mendedahkan guru-guru dengan pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi untuk memilih dan menggunakan teknologi yang sesuai dalam pengajaran dan

pembelajaran. Untuk membantu guru-guru mengaplikasikan peralatan teknologi maklumat dan komunikasi, KPM telah menerbitkan Buku Panduan Pelaksanaan Pengkomputeran di Sekolah yang telah dibekalkan kepada semua sekolah. Buku ini memberi penerangan yang lebih terperinci tentang cara mengintegrasikan teknologi dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Adalah menjadi dasar KPM supaya peralatan teknologi yang dibekalkan di sekolah, digunakan secara maksimum dalam proses P & P. Selaku *instructional leader* di peringkat sekolah masing-masing, Pengetua dan guru besar perlulah melaksanakan pemantauan berterusan ke atas pengajaran guru dan pembelajaran murid bagi memastikan guru dan pelajar memanfaatkan teknologi dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 1/1996: Sikap Mengutamakan Keceriaan dan Kebersihan Di Kalangan Pelajar. Nilai-nilai murni yang berkaitan dengan keceriaan dan kebersihan memang terkandung dalam kurikulum semua mata pelajaran.
- KPM telah mengeluarkan beberapa Surat Pekeliling Ikhtisas berhubung perkara ini. Antaranya ialah Pekeliling Bil. 4/1981; Bil. 5/1985; Bil. 15/1988; dan Bil. 14/1989. Demi menjadikan sekolah sebagai kawasan yang indah, selesa dan mengembirakan, serta dapat merangsang pembelajaran yang berkesan, faktor penglibatan pelajar perlu dititikberatkan. Sikap pelajar ke arah mengutamakan kebersihan perlu dibina dalam diri mereka. Kesedaran tentang perlunya penjagaan kebersihan bilik darjah, kantin, padang permainan, taman bunga, tandas serta keseluruhan persekitaran sekolah haruslah dipupuk dalam minda mereka. Penghayatan terhadap keceriaan, keindahan dan kebersihan hendaklah dibudayakan supaya akan menjadi amalan bagi setiap pelajar.

Pelajar juga harus diberi galakan dan kesempatan untuk mengemblengkan tenaga mereka bersama guru dan ibu bapa untuk mengikhtiarkan aktiviti-aktiviti kebersihan dalam waktu luang mereka menerusi kelab dan persatuan sebagai aktiviti kokurikulum. Insentif atau hadiah yang sesuai harus difikirkan sebagai pengiktirafan sekolah atau PIBG atas sumbangan pelajar secara individu atau kumpulan pelajar yang merintis program-program kebersihan. Matlamat utama segala usaha pihak sekolah berhubung dengan kebersihan dan keceriaan, hendaklah ditumpukan ke arah mewujudkan suasana dan tradisi sekolah yang dapat dibanggakan bersama oleh pelajar, guru dan ibu bapa.

Surat Pekeliling Ikhtisas ini, dikeluarkan adalah bertujuan mengingatkan para Pengetua dan guru besar supaya mengambil tindakan segera untuk mematuhi dan melaksanakan semua Surat Pekeliling Ikhtisas yang berkaitan, meningkatkan usaha dan menggunakan inisiatif serta kreativiti sendiri dalam memastikan sekolah dalam keadaan indah dan bersih sepanjang masa serta mengambil tindakan positif dalam memupuk kesedaran dan rasa tanggungjawab dalam diri pelajar supaya mereka dapat menjadikan amalan menjaga keindahan dan kebersihan sebagai cara hidup yang berkekalan.

Keberkesanan PBS berbeza dari segi inputnya, latar belakang muridnya, lokasinya, dan matlamatnya, maka pengertian keberkesanan sekolah juga berbeza. Namun demikian, KPM menggunakan beberapa kriteria keberkesanan sesebuah sekolah. Antaranya seperti berikut:-

- Mementingkan *outcome* dari segi pencapaian akademik dalam peperiksaan umum
- Mementingkan ‘proses’ bagi mencapai kecemerlangan akademik – kerja rumah, tindakan pemulihan, strategi pengajaran guru

- Mementingkan pengurusan dan pentadbiran sekolah – *blue print*, penyerapan pengajaran, jawatankuasa kurikulum, pengurusan masa, pengurusan kewangan
- Mementingkan iklim sekolah – budaya sekolah, sikap yang positif dalam kalangan guru, hubungan pengetua/guru besar dengan guru, kerjasama dalam kalangan guru dan disiplin sekolah,
- Mementingkan penglibatan ibu bapa dalam PIBG

Dalam konteks negara Malaysia, pengertian keberkesanan sekolah mesti berlandaskan kepada aspirasi yang termaktub dalam Falsafah Pendidikan Negara (FPN), dan wawasan 2020. Kita mahu sekolah berwawasan, sekolah kecacatan sifar dan pendidikan bertaraf dunia. Maka sudah semestinya pengertian keberkesanan diperluas. Antara aspek lain yang perlu ditonjolkan ialah:-

- Konsep kesaksamaan dipraktikkan sepenuhnya. Ini bermakna pelajar kurang beruntung diberi peluang meningkat dalam semua aspek perkembangan melalui program pengayaan bagi mereka. Jika terdapat kanak-kanak istimewa di sekolah, kebajikan, perkembangan yang seimbang dan interaksi sosial mereka dengan pelajar lain di sekolah perlu diberi perhatian.
- Negara kita terdiri daripada rakyat yang berbilang kaum. Sekolah yang berkesan secara sengaja memupuk perpaduan melalui kurikulum, proses pengajaran dan pembelajaran, amalan-amalan yang menggalakkan rasa hormat menghormati dan kerjasama antara satu sama lain.
- Sekolah memainkan peranan yang berkesan dalam melibatkan ibu bapa, bukan hanya melalui PIBG tetapi juga melalui usaha bersendirian dan berkelompok yang

melibatkan guru, pelajar, ibu bapa, komuniti dan pengetua. Sekolah yang berkesan terbuka kepada cadangan dan bantuan rakan kongsinya.

- Sekolah benar-benar mengamalkan konsep sekolah penyayang, iaitu guru mengambil berat tentang keperluan semua pelajar dan melibatkan mereka dalam hal-hal yang berkaitan kepentingan mereka sendiri.
- Sekolah menjalankan program pembaikan sekolah mengikut keperluannya dan wawasan warganya, mengikut acuannya sendiri.
- Sekolah yang guru-gurunya tidak merasa tertekan malah seronok membantu menjayakannya.
- Sekolah yang menggalakkan muridnya menjadi kreatif, berfikiran kritis, penyayang, mengikut ajaran agama dan mempunyai kesedaran sivik yang tinggi.
- Sekolah yang menggalakkan budaya belajar bagi semua warganya termasuk guru dan ibu bapa.

Berdasarkan kepada kajian-kajian sekolah efektif dan berkesan, sebelas kategori kajian telah dikenalpasti oleh Reid & rakan-rakan (1988), seperti yang berikut iaitu kepimpinan sekolah; pengurusan sekolah; etos sekolah, visi dan misi; disiplin; guru dan pengajaran; kurikulum; pembelajaran; keprihatinan terhadap pelajar; bangunan sekolah, dan saiz sekolah.

Secara umumnya, sekolah merupakan sebuah institusi atau organisasi formal yang wujud dalam masyarakat. Sekolah khususnya dalam konteks sekarang, bukan sekadar untuk menyebarkan ilmu pengetahuan, menyemai budaya bangsa dan memupuk bakat, tetapi juga untuk membentuk satu rupa bangsa yang boleh dan bersedia menerima dan menghadapi perubahan dan pembaharuan. Oleh itu, pendidikan formal di sekolah bukan sahaja dilihat

dalam bentuk yang global tetapi lebih kepada pembentukan individu, bersesuaian dengan kehendak masyarakat yang berdaya maju, bernilai murni dan mewujudkan pembangunan masyarakat yang sejahtera. Siapakah yang memainkan peranan utama dalam organisasi sekolah ini?

Rata-rata kajian menyatakan peranan kepimpinan sekolah dan pengurusan sekolah merupakan peranan utama dalam mewujudkan sekolah yang berkesan. Sekolah yang berkesan lahir dari kepimpinan dan pengurusan yang berkesan. Kini, usaha memperkasakan kepimpinan bukan sahaja saranan KPM tetapi menjadi harapan masyarakat dan negara. Tuntutan ini memerlukan lonjakan paradigma pengetua dalam menjalankan tugas rutin seharian. Paradigma ini memerlukan kepimpinan yang ada, memantapkan sistem pengurusan, mengukuhkan budaya kerja cemerlang dan memperteguh nilai dan etika yang murni. Ini sejajar dengan hala tuju Wawasan Pendidikan untuk mencapai stail pengurusan dan kepimpinan yang menjurus kepada usaha meningkatkan produktiviti kecemerlangan sehingga akhirnya mencapai tahap tiada kecacatan. Dalam usaha mencapai matlamat, perlu mengimbangkan gaya kepimpinan bercirikan teladan, idea, proses dan kemanusiaan berteraskan Wawasan Pendidikan, kualiti kepimpinan dan ketrampilan pengurusan.

Pentadbir juga dilihat sebagai individu yang berfungsi membantu subordinat membuat keputusan dan bekerja dengan lebih efisien. Pengupayaan atau *empowerment* bertujuan mengubah cara berfikir, bekerja, mengurus, menyelia, berhubung dan bertindak. Pentadbir tidak perlu membiasakan diri membuat keputusan bagi pihak orang lain. Pentadbir perlu sedar bahawa subordinat menjadi lebih bertanggungjawab dan matang dengan belajar memikul tanggungjawab bagi setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

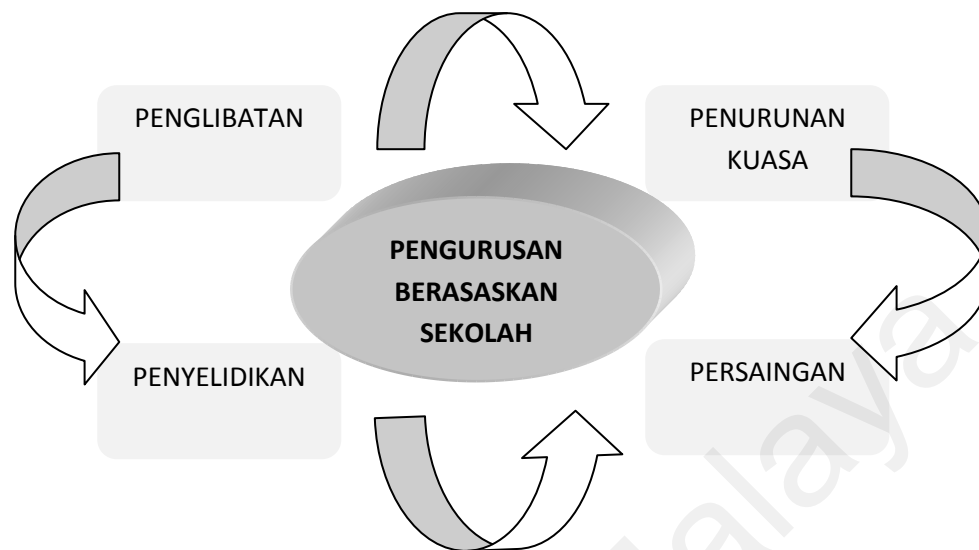
Iklm sosial yang baik diperlukan bagi mewujudkan sekolah penyayang dan perkhidmatan penyayang (Ibrahim Mamat, 2001). Pentadbir perlu memainkan peranan ke arah mencipta iklim sosial yang baik dalam organisasi sekolah di mana pentadbir perlu memandang dirinya sebagai koordinator, bukan *supervisor*. *Supervisor* menjadi pemerintah akan mencipta suasana bersaing, bermusuh, terlalu formal, menjauhkan diri, saling mengkritik dan salah menyalahi. Koordinator yang mengharapakan kerjasama subordinat dapat mewujudkan suasana persaudaraan, kerjasama dan penuh rasa kebebasan. Ini menghasilkan iklim sosial yang baik di mana subordinat mencapai kematangan melalui pengagihan tanggungjawab yang seimbang.

Seorang pentadbir perlu memiliki ilmu pengetahuan yang luas serta kemahiran dan ketrampilan dalam bidang pengurusan; memiliki sahsiah dan akhlak yang murni berlandaskan kepada Dasar Kepimpinan Melalui Teladan (1983) dan Dasar Bersih, Cekap dan Amanah (1985); dan memiliki sifat keberanian yang berasaskan kepada pertimbangan teliti dan tindakan yang rasional.

2.3 Model-Model PBS

Terdapat beberapa model PBS yang telah digunakan untuk melaksana pengurusan sekolah di seluruh dunia, antaranya Model gabungan teori Lawler dan teori Levacic dan model PBS da K. Pushpanadham.

2.3.1 Model gabungan teori Lawler dan teori Levacic

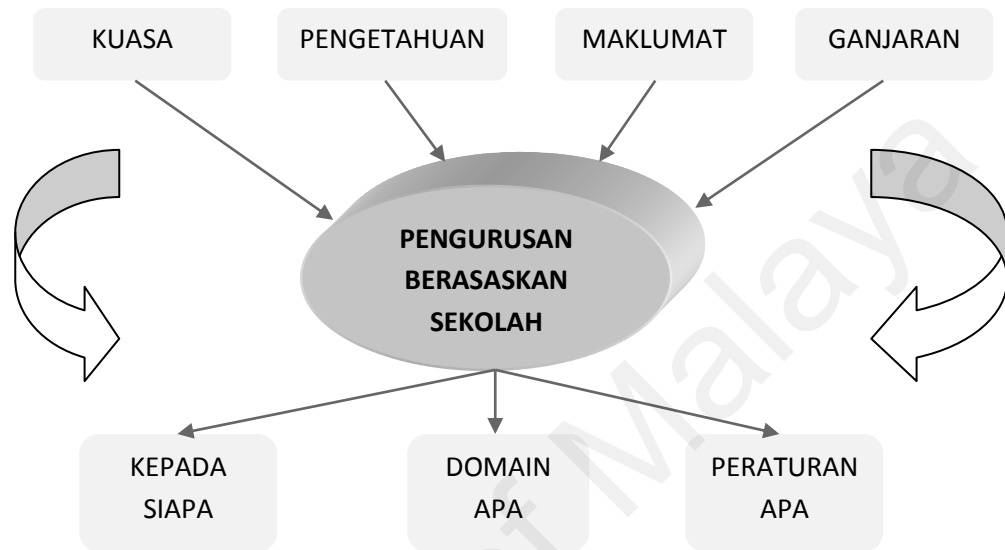


Gambar Rajah 2.1: Model kesan PBS

Sumber: Lawler dan rakan-rakan (1992)

Antara model tersebut ialah model PBS gabungan di antara teori Lawler dan teori Levacic. Teori Lawler membincangkan kesan PBS, manakala teori Levacic memberi penekanan kepada proses PBS. Kesan PBS lebih memberi fokus kepada prinsip PBS yang mana dilakukan menerusi pengalaman penyelidikan ke atas sektor swasta. Prinsip tersebut adalah kawalan ke atas empat sumber yang perlu diagihkan di seluruh organisasi untuk memaksimumkan peningkatan prestasi. Sehubungan ini, berdasarkan kepada Gambar Rajah 2.1 Lawler dan rakan-rakannya (1992) telah membangunkan satu teori untuk PBS yang memberi fokus kepada penglibatan, penurunan kuasa, penyelidikan dan persaingan. Empat-empat konstruk ini merupakan faktor kepada kejayaan PBS.

Gambar Rajah 2.2 di bawah merupakan gabungan di antara teori Lawler dengan teori Lavecic yang menjelaskan bahawa:



Gambar Rajah 2.2 : Model Gabungan Teori Lawler dan Teori Levacic

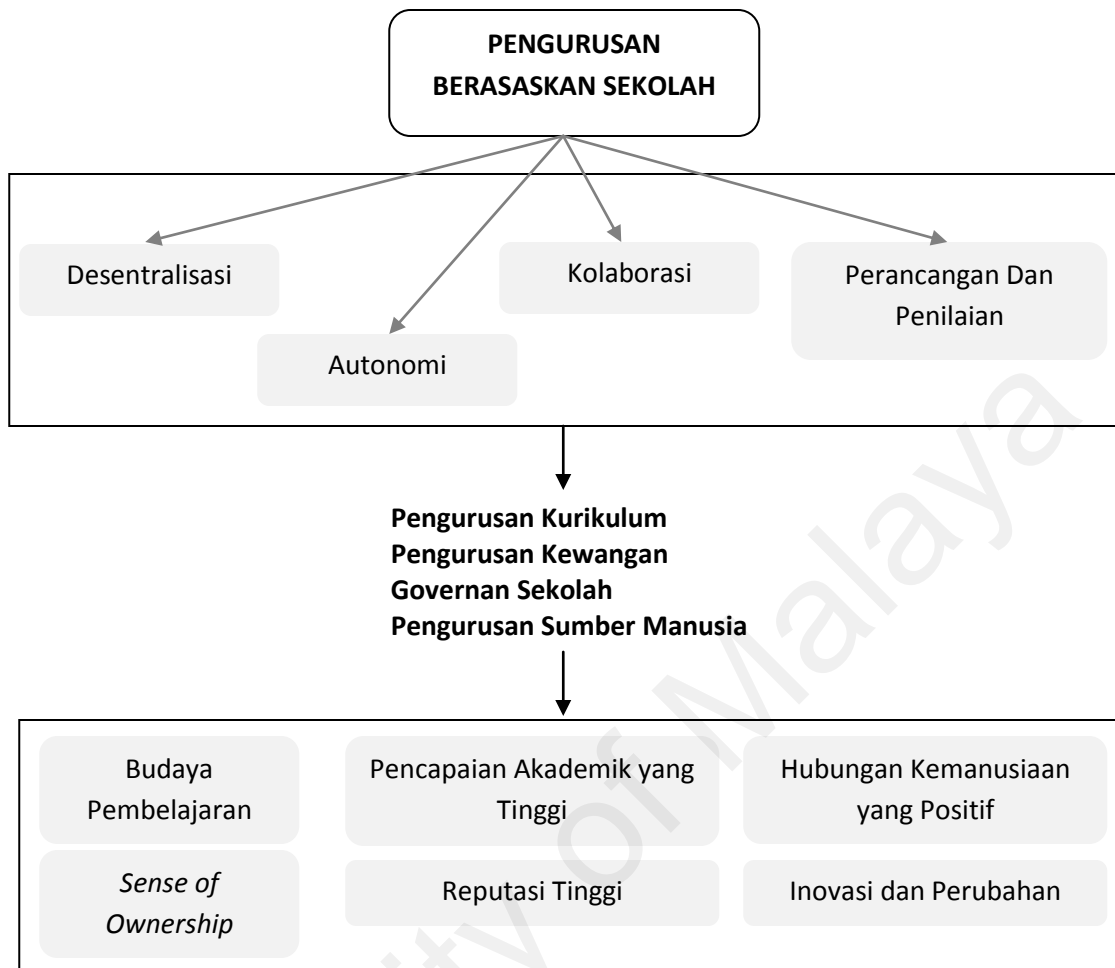
Sumber: Karsten, S. & Meijer, J. (1999). School-based Management in the Netherlands

Berhubung dengan PBS, Levacic (1995) telah membangunkan satu rangka kerja untuk menerangkan unsur-unsur konstituen model PBS, yang membantu dalam membimbing pemahaman kita tentang ciri-ciri utama PBS. Model rangka kerja Levacic memberi tumpuan kepada tiga elemen penting dalam PBS: a) kuasa membuat keputusan dan tanggungjawab adalah di peringkat berpusat yang mempunyai kepentingan, (b) domain pengurusan yang mana pihak pusat berkuasa untuk melaksanakan (c) bentuk peraturan-peraturan yang mengawal apa yang pembuat keputusan tempatan mempunyai budi bicara ke atas dan bagaimana mereka bertanggungjawab terhadap keputusan dan tindakan mereka. (Dipetik dari Karsten & Meijer, 1999). Selain itu satu gambarajah gabungan antara teori Lawler dan teori Levacic dihasilkan seperti ditunjukkan dalam Gambar Rajah 2.2.

Berdasarkan kepada rajah tersebut terdapat gabungan interaksi di antara teori Lawler dan teori Levacic iaitu interaksi kuasa, maklumat, pengetahuan dan ganjaran dengan kepada siapa, domin apa dan peraturan apa.

2.3.2 Model PBS K. Pushpanadham

Berdasarkan kepada Gambar Rajah 2.3 di bawah, diperhatikan pada peringkat pertama untuk melaksana PBS pihak kerajaan perlu memperkenalkan desentralisasi iaitu penurunan kuasa dari pusat ke peringkat sekolah. Melalui desentralisasi, pihak pentadbir seperti guru besar mempunyai autonomi untuk melaksana pengurusan sekolah khususnya membuat keputusan bersama guru, ibu bapa, masyarakat dan kadang-kadang melibatkan murid sebagai ahli. Di samping itu, guru besar perlu melaksana menyediakan perancangan dan penilaian. Melaluinya, pengurusan kurikulum, kewangan, governan sekolah dan pegurusan sumber manusia akan dilakukan dan menghasilkan output yang berkualiti. Keberhasilannya, budaya pembelajaran, pencapaian akademik yang tinggi, hubungan kemanusiaan yang positif dapat dihasilkan, *sence of ownership*, reputasi yang tinggi, inovasi dan pembaharuan dapat dihasilkan.



Rajah 2.3: Model PBS K. Pushpanadham

Sumber: Pushpanadham (2006). ABAC Journal.

2.4 Konsep PBS

Sekolah merupakan institusi sosial yang memainkan peranan yang amat penting dalam mengubah kehidupan masyarakat. Sekolah adalah pengubah minda, penentu kepada budaya dan pembangunan sesebuah negara. Selain itu, ia merupakan tempat menuju wawasan dan membina bangsa. Justeru itu, semua isu berkaitan dengan pendidikan menjadi tumpuan dan minat utama semua pihak kerana tanpa sistem pendidikan yang berkesan, negara tidak akan maju. Guru besar merupakan orang penting disekolah yang memainkan

peranan sebagai pentadbir, pengurus dan pemimpin. Seorang guru besar yang berkesan akan melaksanakan pentadbiran dengan melibatkan sekumpulan kakitangan dengan cara yang disenangi dan dihargai oleh orang bawahannya. Perbincangan mengenai kualiti, keberkesanan dan kecemerlangan menjadi penting untuk melaksana pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS akan dibincangkan bersandarkan kepada beberapa teori kepimpinan yang khusus sebagai sokongan pelaksanaan model PBS di Semenanjung Malaysia.

Selain itu, Ibtisam Abu-Duhou (1999) menyatakan disentralisasi merupakan satu gaya yang unggul dalam penstrukturan pendidikan PBS yang menarik serta perkembangan yang berkontroversi. Pada masa pelaksanaan konsep ini menular keseluruh dunia seperti konsep keberkesanan, keefektifan sekolah menjadi tumpuan penting. Dalam kertas kerjanya *Fundamental of Education Planning-School-based management* kepada UNESCO (1999) beliau menegaskan perancang dan pengurus pendidikan telah diminta mengemukakan faktor-faktor utama untuk membentuk masyarakat dan faktor-faktor ini diserahkan semula dengan beberapa kuasa dan tanggungjawab jauh dari kawalan pusat ke arah masyarakat setempat. Tambah beliau, di sesetengah Kementerian Pendidikan tren ini dijelaskan sebagai proses disentralisasi dan rapat dengan kawalan membuat keputusan sekolah dalam domain yang merangkumi aspek kurikulum, peruntukan dan penggunaan sumber, prosedur pentaksiran murid dan merekrut kakitangan. Bentuk yang lebih ekstrim tentang peralihan kuasa dan tanggungjawab ini berkait rapat dengan penstrukturan semula sistem pendidikan awam kepada *self-managing schools* yang dibentuk sekitar panduan polisi pusat, digabungkan dengan autonomi peringkat sekolah bagi penggunaan dan pengurusan sumber pendidikan.

Penglibatan dalam pengurusan sekolah yang mengamalkan konsep penurunan kuasa mendapati keputusan yang diambil akan lebih berkesan apabila proses membuat keputusan bersama berlaku (Duignan, 1990; Gamage et al., 1996; Sawatzki, 1991). Maka dengan adanya penurunan kuasa autonomi dalam pendidikan akan membawa kepada peningkatan keberkesanan sekolah (Knight & Porter, 1993). Hasil daripada beberapa kajian luar negara mendapati penglibatan guru dalam membuat keputusan diperingkat sekolah telah berjaya meningkatkan kualiti pengajaran dan pencapaian pelajar (Caldwell, 1992; Conley dan Bacharach, 1990).

Kejayaan ini disebutkan oleh Robertson (1993) dengan menyatakan bahawa kejayaan PBS bergantung kepada ketua sekolah dalam memberi peluang kepada semua anggota organisasi mengambil bahagian dalam membuat keputusan peringkat sekolah supaya visi yang dirancang dapat dicapai dan proses perubahan dapat dipantau selain dapat mengenalpasti masalah dan mengambil langkah mengatasi yang betul dan berkesan. Ini diperakui oleh kajian Wohlstetter (1994) yang diadakan di beberapa sekolah di Amerika Syarikat menunjukkan ketua sekolah menjadi lebih efektif apabila mempunyai kuasa dalam membuat keputusan seperti merancang bajet sekolah, penempatan guru dan pembelajaran yang sesuai di bilik darjah dan merangsang program perkembangan staf yang lebih menyeluruh, memberikan penghargaan melalui pengurangan beban kerja guru ataupun tajaan untuk guru menghadiri aktiviti pembangunan profesionalisme.

Kejayaan PBS di Victoria, Australia mendapati proses disentralisasi yang diselaraskan dengan maklumat, pengetahuan, kuasa, penghargaan dan melibatkan semua guru dalam proses membuat keputusan menunjukkan peningkatan dalam produktiviti sekolah. Odden (1994) dalam kajian ini telah memberikan enam strategi menjayakan PBS

iaitu melibatkan *stakeholders* dalam proses membuat keputusan di sekolah. Menjadikan program pembangunan staf sebagai satu proses yang berterusan, menyebarkan maklumat tentang keputusan dan perkembangan sekolah kepada pihak yang penting dan *stakeholders*. Melantik ketua sekolah yang boleh memimpin dan menurunkan kuasa, menggariskan visi kurikulum yang jelas dan eksplisit serta amalkan pemberian penghargaan kepada individu dan kumpulan bagi kejayaan yang menjurus kepada kejayaan sasaran sekolah. Kesimpulannya, dapat dilihat bahawa kejayaan sesebuah sekolah di bawah PBS banyak bergantung kepada proses membuat keputusan. PBS tidak berakhir dengan sendirinya; bukan penyelesaian jangka pendek; bukan disentralisasi sebaliknya, PBS adalah satu cara untuk mengubah kapasiti masyarakat sekolah dan untuk membuat penambahbaikan. Oleh itu, ia adalah sesuatu yang akan memerlukan latihan, sokongan dan aspek-aspek lain seperti memerlukan tempoh masa untuk pembinaan keupayaan; dan peningkatan di peringkat tempatan dalam konteks matlamat semulajadi dan akauntabiliti. Akhir sekali, dalam bergerak ke arah PBS, ia mungkin lebih baik pada peringkat permulaannya untuk menentukan strategi seperti berusaha untuk mewujudkan pra-syarat contohnya, keupayaan guru, pengetua/ guru besar dan ahli-ahli masyarakat dan sokongan kemudahan infrastruktur untuk PBS dapat dilaksanakan dengan baik.

2.5 Teori Kajian tentang Pengurusan Sekolah Rendah berdasarkan Model PBS

Kajian penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia mengguna model PBS berlandaskan kepada empat teori iaitu teori pembahagian kuasa atau disentralisasi, teori penurunan kuasa atau *empowerment*, teori membuat keputusan dan teori kepimpinan.

2.5.1 Teori pembahagian kuasa atau Disentralisasi

2.5.1.1 Maksud disentralisasi

Menurut Boko (2002), disentralisasi adalah proses pemindahan kuasa dan autoriti daripada kerajaan pusat kepada entiti politik tempatan. Fenomena ini membenarkan pihak berkuasa tempatan diberi lebih kuasa dan ruang untuk menambah baik dan menentukan kemajuan mereka sendiri. Disentralisasi boleh dikatakan sebagai pemberian kuasa pentadbiran dan tanggungjawab dalam pengurusan dan dengan disentralisasi, kerajaan tempatan dapat melaksanakan sendiri kuasanya dan dapat menggunakan sumber kewangan sendiri bagi kegunaan pembangunan dan pengurusan kawasan di bawah jajahannya. Kerajaan tempatan ini akan menjadi wakil kepada seluruh rakyat yang berada di kawasannya dalam urusan mentadbir hal-hal masyarakat dan tempatan. Implikasinya, pemberian disentralisasi ini memudahkan pentadbiran di peringkat tempatan.

Era globalisasi membawa kepada perlunya dunia berubah. Reformasi berlaku dalam hampir seluruh bidang dalam menampung keperluan dunia yang semakin berkembang tanpa sempadan. Dalam usaha reformasi tersebut, disentralisasi merupakan isu utama sama ada dalam bidang politik, sosial mahupun ekonomi. Walaupun banyak pembaharuan dibuat berdasarkan disentralisasi ia tidak semestinya membawa kebaikan kepada negara (Bank Dunia, 2011). Walau bagaimanapun, disentralisasi pada umumnya diharapkan untuk membawa kemajuan ekonomi, meningkatkan kecekapan pengurusan di peringkat pusat dan tempatan, pengagihan semula tanggungjawab kewangan daripada pusat kepada pihak berkuasa tempatan, mempromosikan pendemokrasian, meningkatkan kawalan pihak

berkuasa tempatan, mengimbangi kuasa pusat dan tempatan serta meningkatkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan.

Menurut Zajda dan Gamage (2000) disentralisasi dalam pendidikan bermaksud suatu proses mendelegasi dan mengagihkan autoriti dan tanggungjawab berkaitan dengan kewangan, sumber manusia dan sumber fizikal oleh kerajaan pusat kepada pihak berkuasa tempatan dan sekolah. Menerusinya disentralisasi dapat menambahbaik transperansi, kecekapan pentadbiran dan pengurusan kewangan serta kualiti dan akses terhadap perkhidmatan pendidikan. Sistem pendidikan yang mengamalkan disentralisasi dipercayai akan menjadikannya lebih efisien, serasi dengan pihak berkuasa tempatan dan membawa kepada penglibatan orang-orang berkepentingan secara langsung. Disentralisasi dalam pendidikan juga merupakan isu reformasi yang paling besar bagi kebanyakan negara di dunia ini. Walau bagaimanapun, setiap satu negara berbeza dalam usaha, strategi, matlamat dan hasilnya berkaitan dengan disentralisasi. Usaha disentralisasi ini berbeza dengan pengamalan kuasa paksaan secara sewenang-wenangnya. Ia boleh berlaku dalam pelbagai bentuk. Antaranya menilai semula cara pembuatan keputusan pada peringkat atasan iaitu kerajaan pusat, menswastakan dengan memperkenalkan kuasa pasaran dan menurunkan kuasa kepada guru-guru dan ibubapa melalui model PBS. Oleh kerana banyak negara berusaha untuk mengubah sistem pendidikan mereka menjadi lebih disentralisasi maka adalah wajar untuk menilai keberkesanan dan kelemahan daripada sistem pengurusan ini.

Disentralisasi menjadi penting dalam sektor pendidikan kerana pelbagai masalah dihadapi dengan memberikan perkhidmatan pendidikan berpusat. Antara masalahnya seperti ketidakcekapan kewangan, kelemahan kapasiti pengurusan, kekurangan transperansi dalam pembuatan keputusan dan kualiti pendidikan yang rendah dan kurang akses kepada

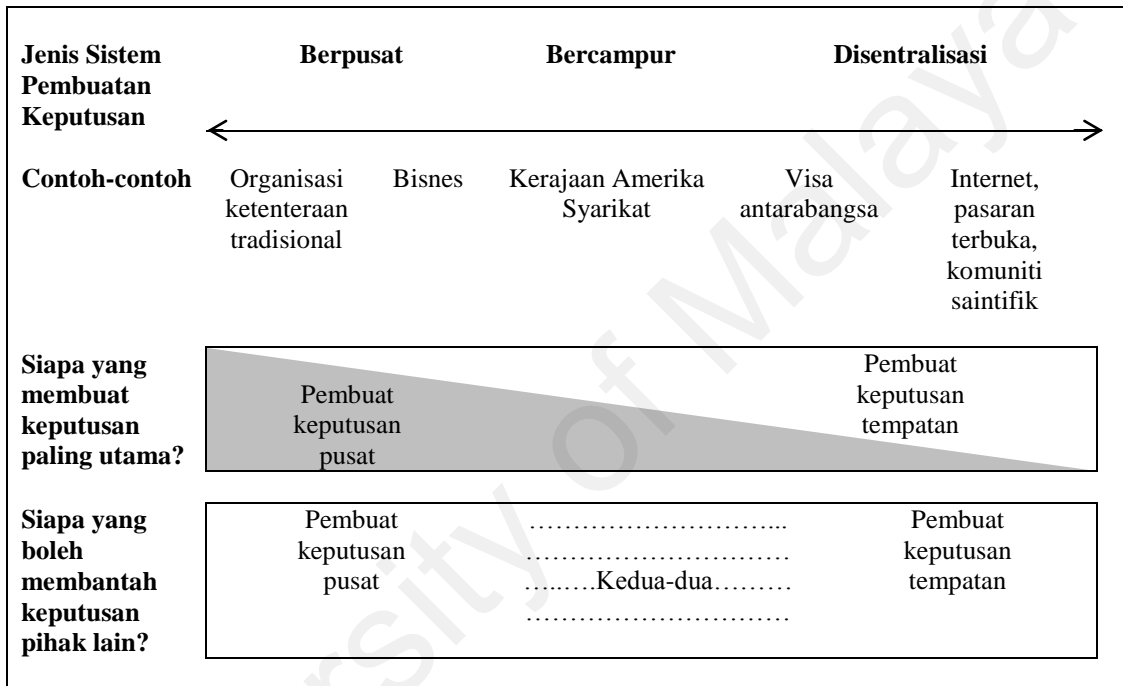
perkhidmatan pendidikan (King & Cordeiro-Guerra, 2005). Masalah-masalah yang timbul daripada sistem yang berpusat membawa kepada keperluan disentralisasi dalam pengurusan pendidikan dengan harapan ia akan membawa manfaat kepada kemajuan sektor-sektor tersebut.

Selain itu, disentralisasi dalam pendidikan amat penting dalam menyampaikan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang diperlukan dalam konteks tempatan. Disentralisasi memberi peluang kepada pihak berkuasa tempatan untuk menyesuaikan kandungan kurikulum supaya dapat meningkatkan keintelektualan pelajar-pelajar. Sungguhpun demikian, disentralisasi memerlukan proses untuk dilaksanakan. Proses disentralisasi merupakan suatu proses yang amat kompleks dengan melibatkan saluran yang pelbagai, keputusan-keputusan yang berbeza dalam konteks yang berbeza. Disentralisasi merupakan satu proses malah ia bukan satu peristiwa yang berlaku pada sesuatu masa yang tetap sahaja. Maka ia memerlukan masa yang agak panjang untuk mengimplementasinya. Ia juga merupakan perubahan yang berlaku dalam sistem yang selama ini mengamalkan sistem berpusat.

Berdasarkan Gambar Rajah 2.4 di bawah, disentralisasi dibahagikan mengikut darjah pemberian, pemindahan dan penurunan kuasa yang diberikan kepada pihak berkuasa tempatan, bidang yang dilibatkan dalam disentralisasi dan jenis kuasa yang diturunkan dengan darjah kebebasan yang tertentu serta matlamat disentralisasi tersebut dijalankan. Disentralisasi boleh berlaku dalam empat bidang yang utama, iaitu, pentadbiran, politik, fizikal dan ekonomi (Boko, 2002). Menurutnyalagidisentralisasi pentadbiran bertujuan untuk memindahkan kuasa dan tanggungjawab perancangan, kewangan dan pengurusan tugas-tugas tertentudaripada kerajaan pusat kepada badan berkuasa yang terletak di

bawahnya. Badan-badan berkuasa ini boleh menjadi badan berkanun kerajaan, separa kerajaan mahupun swasta. Desentralisasi pentadbiran dijalankan dalam tiga bentuk iaitu devolusi, *deconcentration* dan delegasi.

2.5.1.2 Jenis-jenis desentralisasi



Gambar Rajah 2.4: Kontinum Desentralisasi oleh Malone, Laubacher & Morton (2003)

Devolusi merupakan suatu bentuk kuasa yang bertujuan memberi kuasa dan kebebasan yang luas menerusi penurunan autoriti dan tugas (Ahmad Atory, 1991). Ini bermaksud bahawa devolusi merupakan konsep penyaluran kuasa atau pemberian kuasa daripada kerajaan pusat kepada unit-unit dalam kerajaan tempatan. Malah menurut Waeidman (2012), menyatakan bahawa devolusi merupakan pemindahan kuasa pembuatan keputusan secara tetap kepada peringkat bawah pentadbiran. Pelaksanaan proses devolusi

berlaku apabila kerajaan pusat menurunkan kuasa kepada badan-badan berkuasa atau agensi kerajaan di mana mereka lebih bebas dalam memilih pemimpin sendiri dan mencari hasil sendiri serta dapat membuat keputusan pelaburan tanpa bergantung kepada kerajaan pusat. Sistem devolusi memberi kebenaran kepada badan berkuasa tempatan atau agensi tertentu yang terlibat ditentukan sempadannya secara geografi agar mereka boleh menguatkuasakan autoriti dan fungsi awam mereka (Litvack, Ahmad & Bird, 1998). Penswastaan merupakan salah satu bentuk devolusi disentralisasi yang mana kuasa dan autoriti diturunkan kepada sektor swasta (Rondinelli, 1990).

Deconcentration pula dijelaskan sebagai pembahagian semula tanggungjawab pentadbiran antara kerajaan pusat. Disentralisasi ini menjelaskan bahawa kerajaan pusat masih memegang sepenuh tanggungjawab cuma ia ditadbirkan oleh peringkat bawahan. Menurut Hanson (1998), jenis disentralisasi ini hanya menurunkan tugas dan kerja dan bukannya kuasa kepada unit pentadbiran di bawahnya. Menurut Boko (2002), *deconcentration* merupakan satu bentuk pemusatan kuasa kerana menurut beliau walaupun kuasa pembuatan keputusan dari segi pengurusan dan kewangan telah diturunkan kepada pihak berkuasa tempatan namun ia masih bergantung kepada kerajaan pusat secara hierarki. Contohnya seperti pengajian, tugas dan sebagainya masih ditadbir oleh pusat. Jika disentralisasi jenis *deconcentration* dijalankan secara berkesan ia mampu meningkatkan daya maju dan kualiti dalam menawarkan perkhidmatan oleh kerajaan pusat. Sunggupun demikain, kerajaan pusat harus membekalkan pihak berkuasa tempatan dengan saluran dan alatan yang mencukupi agar pihak berkuasa tempatan dapat menjalankan fungsinya dengan berkesan. *Deconcentration* merupakan bentuk disentralisasi yang paling lemah kerana ia tidak melibatkan penurunan kuasa yang sebenar dan tidak memberikan akauntabiliti pihak berkuasa tempatan terhadap keputusan, tindakan yang diambil untuk menjalankan tugas

tersebut. Oleh itu, ia kurang memenuhi permintaan penduduk tempatan dan ia kurang dekat dengan pengguna.

Delegation ataupun dikenali sebagai autonomi penuh sekolah. Ia dirujuk kepada pemindahan kuasa dan tanggungjawab kepada badan-badan pentadbiran yang terdapat di sekolah seperti badan pengelola, lembaga pengurus sekolah dan sebagainya. Akan tetapi dalam disentralisasi jenis *delegation* pihak berkuasa tempatan masih terikat kepada kerajaan pusat. Mereka akan diberikan kuasa pembuatan keputusan yang banyak. Sungguhpun demikian kuasa tersebut boleh ditarik balik pada bila-bila masa bergantung kepada situasi semasa.

Teori Autonomi

Autonomi sekolah dan akauntabiliti merupakan dua komponen PBS yang melengkapinya antara satu sama lain untuk meningkatkan kecekapan operasi dan pedagogi sekolah. Jika sesebuah sekolah mempunyai autonomi operasi yang cukup untuk menguruskan sumber kewangan dan manusia, maka pembelajaran pelajar turut meningkat (Barrera, Fasih & Partings, 2009). Semenjak model PBS diperkenalkan ia telah memperjelaskan perkara-perkara yang merangkumi amalan polisi dalam bentuk yang berbeza di pelbagai negara di dunia, Bank Dunia telah memulakan reka bentuk penunjuk model PBS yang boleh berguna kepada kerajaan untuk mengenalpasti dan melaksanakan amalan-amalan dan dasar-dasar yang dapat meningkatkan autonomi dan akauntabiliti, mendorong sistem pendidikan yang dapat melahirkan hasil pembelajaran yang lebih baik.

Sebagai contoh, beberapa buah negara di Eropah telah menunjukkan markah yang tinggi dalam ujian standard antarabangsa secara konsisten dan analisis keputusan ini jelas menunjukkan bahawa autonomi dan akauntabiliti di mana sekolah telah berkembang skor ujian secara konsisten semakin tinggi telah dijalankan (OECD, 2010). Pembelajaran pelajar bergantung kepada kelancaran fungsi sistem terdiri daripada banyak faktor yang saling berkaitan. Keinginan untuk menghasilkan keputusan yang baik, dari aspek dasar pendidikan ia perlu bercampur dengan kualiti guru, kurikulum sekolah, persekitaran sekolah, persekitaran rumah, dan faktor-faktor lain yang memberi motivasi kepada pelajar dan guru-guru untuk meningkatkan prestasi pelajar perlu dilaksanakan. Interaksi antara faktor-faktor ini adalah kompleks, tetapi dasar pendidikan berkesan perlu untuk memahami kecekapan tersebut supaya pembelajaran boleh meningkat.

Selain itu, dasar autonomi sekolah juga telah dilaksanakan secara meluas contohnya di negara-negara Eropah mulai dari tahun 1980-an hingga sekarang secara beransur-ansur terutama di beberapa negara perintis dan kemudian berkembang secara pesat dalam tahun 1990-an. Pemikiran tentang pembaharuan pendidikan sentiasa berubah-ubah berdasarkan kepada aliran semasa yang mana sebelum ini, sekolah-sekolah tidak mengambil bahagian dalam pembangunan untuk membuat pembaharuan pendidikan, tetapi pada masa kini kerajaan pusat telah mengubah polisi dengan memperuntukkan tanggungjawab kepada sekolah-sekolah.

Walaupun demikian, terdapat juga perbezaan yang ketara tentang model berkaitan dengan sejarah organisasi pendidikan seperti mana yang berlaku di Eropah pada peringkat Persekutuan iaitu dari segi tradisi yang maju tentang aspek autonomi sekolah. Sebagai contoh di negara Belgium, wujudnya “konflik sekolah” antara pendidikan awam dan swasta

yang mempunyai cara pengurusan yang berlainan. Secara tradisi, pendidikan diurus oleh pusat pendidikan yang mempunyai kebebasan yang tinggi dalam bidang kaedah pengajaran, pengurusan manusia dan lain-lain. Semenjak tahun 1980-an, banyak tanggungjawab telah dipindahkan ke sekolah-sekolah dari pusat pendidikan dengan tujuan untuk merangsang inovasi di peringkat sekolah. Konflik ini wujud disebabkan autonomi sekolah bukan tradisi seperti yang berlaku di Eropah. Hal ini disebabkan dari sejarah sebelum tahun 1980 semua negara di Eropah sekolah tidak mempunyai kebebasan menentukan hala tuju seperti menentukan kurikulum dan menetapkan objektif pengajaran, pengurusan kewangan dan sumber manusia. Pemberian autonomi dibuat berdasarkan kepada akta-akta tertentu yang telah diluluskan. Pada masa yang sama Akta-akta berkaitan dengan kawalan tentang kurikulum sekolah dan markah bagi penilaian murid juga diperkenalkan.

Negara-negara Eropah telah melaksana proses desentralisasi dengan merujuk kepada model pengurusan sekolah yang masih beroperasi seperti sistem delegasi sekolah (DSM) hanya bermula selepas tahun 1990-an. Skim perintis juga dilancarkan iaitu sekolah-sekolah dapat kebebasan dari segi menguruskan bajet mereka. Negara-negara yang telah memulakan polisi autonomi kepada sekolah dalam beberapa tahun kebelakangan ini mula mengukuhkan kuasa yang telah diberi kepada sekolah-sekolah. Akta baru Pendidikan juga dilaksanakan, menggariskan prinsip autonomi sekolah-sekolah dalam bidang perancangan, pengurusan dan organisasi. Sekolah bertanggungjawab untuk merangka dan melaksanakan aspek pendidikan dan merancang pengurusan di bawah pengawasan pihak berkuasa pendidikan masing-masing. Kerajaan memberi kebenaran dan kebebasan kepada pihak sekolah-sekolah menggunakan kesempatan ini untuk memilih pedagogi yang sesuai dengan memperkenalkan subjek vokasional yang baru. Walau bagaimanapun kebanyakan negara-negara di Eropah yang menjalankan langkah-langkah pembaharuan telah terhenti

kerana rintangan berkaitan dengan masalah tanah. Pergerakan autonomi sekolah telah dibangunkan secara beransur-ansur pada tiga dekad dan pembaharuan diperkenalkan mencerminkan pelbagai aliran pemikiran yang berbeza-beza mengikut tempoh di mana ia telah diperkenalkan. Kesimpulannya, berdasarkan kepada catatan sejarah, didapati undang-undang atau peraturan-peraturan yang memperuntukkan pelaksanaan dasar utama autonomi sekolah di negara Eropah adalah berbeza-beza merujuk kepada kawasan-kawasan tertentu. Situasi ini dapat dilihat contohnya di negara Belgium, sekolah subsidi sama ada sekolah awam dan sekolah swasta telah diberi autonomi walaupun autonomi yang diberi adalah autonomi lebih bersifat tradisi. Selain itu, negara Finland telah memperkenalkan dan melaksana Dasar Progresif Autonomi.

Konsep autonomi sekolah dikaitkan dengan beberapa sekolah mengikut masa yang ditetapkan. Dari segi sejarah, autonomi sekolah di Belgium telah dibangunkan sebagai refleksi pengajaran. Kebebasan ini dilaksanakan berdasarkan kepada pertimbangan yang dibuat merujuk kepada agama dan falsafah. Pada tahun 1990-an, pemberian kebebasan kepada sekolah kekal merupakan satu isu. Pembaharuan autonomi sekolah menjadi semakin penting dikaitkan kepada pergerakan dua arah iaitu disentralisasi politik dan melaksanakan agenda Pengurusan Awam Baru. Pengurusan Awam Baru bertujuan untuk menselaraskan prinsip-prinsip sektor swasta dengan pengurusan perkhidmatan awam. Terdapat empat rukun utama iaitu mengagihkan tanggungjawab ke tahap yang paling dekat dengan bidang kuasa, menjadikan pegawai-pegawai kerajaan bertanggungjawab kepada masyarakat, menekankan kualiti perkhidmatan dan kecekapan badan-badan awam dan akhirnya menggantikan kawalan prosedur tradisional dengan keputusan berdasarkan kepada penilaian.

Pemberian tanggungjawab kepada masyarakat tempatan dan autonomi sekolah untuk meningkatkan kecekapan pengurusan sekolah adalah untuk menjamin penggunaan sumber-sumber awam dengan baik. Di Nordic, autonomi sekolah jugaberkaitan dengan proses disentralisasi politik yang menyaksikan majlis tempatan menjadi pemain utama dalam pengurusan sekolah. Autonomi sekolah sering merupakan sebahagian daripada rangka kerja perundangan yang sama seperti disentralisasi politik. Apabila pihak berkuasa tempatan diberi tanggungjawab baru dan seterusnya mereka bertanggungjawab mewakili tugas-tugas baru untuks ekolah-sekolah di lokasi masing-masing.

Implikasinya, wawasan autonomi sekolah telah berkembang sedikit dalam dekad ini dikaitkan dengan penurunan tanggungjawab ke sekolah-sekolah. Pemindaahan ini tidak lagi merujuk kepada politik global. Autonomi sekolah dilihat sebahagian besarnya sebagai alat yang akan digunakan untuk meningkatkan kualiti pendidikan di kebanyakan negara Eropah. Sungguhpun demikian, perhatian yang lebih diberikan kepada autonomi berkaitan dengan pedagogi dapat meningkatkan pencapaian di sekolah.

Ciri autonomi sekolah dirujuk kepada penggunaan ujian peningkatan dengan hasrat memberi pengalaman bagaimana sekolah-sekolah menggunakan kuasa baru yang diturunkan dan mencapai tahap pemahaman yang lebih berkesan. Dekad sebelum ini, kecuali beberapa seperti negara Nordic dan lain-lain penurunan kuasa amat terhad yang mana autonomi sekolah telah dilaksanakan tanpa apa-apa tempoh peralihan atau merujuk kepada mana-mana ujian. Sebagai perbandingan jelas menunjukkan dekad masa kini telah melihat pendekatan yang lebih pragmatik telah dilaksanakan. Sebagai contoh, semenjak tahun 2004, Lander di Jerman telah melaksanakan perbincangan menggunakan pendekatan analisis untuk memahami proses di tempat kerja sebelum autonomi diberi. Begitu juga, di

Republik Czech pembaharuan autonomi dalam bidang P & P di sekolah-sekolah diperlukan untuk membangunkan kurikulum mereka sendiri seperti yang dilakukan ke atas 14 buah sekolah mulai tahun 2004.

Mulai tahun 2004 juga, Luxembourg telah memperkenalkan skim perintis dengan tumpuan sebahagian besarnya terhadap pedagogi dalam sesebuah institusi. Begitu juga, dasar kontrak baru di Portugal sedang diuji ke atas 24 sekolah-sekolah terpilih dari rizab sekolah sukarelawan yang telah dijalankan penilaian diri. Oleh itu, autonomi dibangunkan secara beransur-ansur dalam beberapa bidang mengajar termasuk kurikulum, sumber manusia, sosial perkhidmatan dan pengurusan harta dan kewangan. Di Slovenia juga turut melancarkan perbincangan terhadap penggunaan waktu yang fleksibel iaitu meninggalkan sekolah untuk memutuskan bagaimana untuk memperuntukkan masa bagi setiap mata pelajaran yang berbeza dan bagaimana untuk menganjurkan aktiviti merentas kurikulum, kerja projek, dan lain-lain.

Dari segi konsep, autonomi sekolah perlu berjalan seiring dengan penyertaan tempatan. Prinsip pengurusan sekolah boleh dikaitkan dengan permintaan untuk mengajar secara bebas oleh pihak-pihak berkepentingan tempatan iaitu pengurus sekolah, ibu bapa, dan lain-lain. Walau bagaimanapun, sejak tahun 1980-an di Eropah, pembaharuan ini sebahagian besarnya ditetapkan di bawah rangka kerja undang-undang negara yang menunjukkan model atas ke bawah dalam proses membuat keputusan tanpa apa-apa daya penggerak yang boleh dikenalpasti yang datang dari sekolah-sekolah persendirian. Malah, langkah-langkah autonomi sekolah yang ditakrifkan di bawah rangka kerja undang-undang negara dan dikenakan ke atas semua sekolah di kebanyakan negara Eropah. Dalam majoriti kes, dasar ini ditetapkan dan dikawal ketat merujuk kepada rangka kerja undang-undang

iaitu bukan rangka kerja yang lebih fleksibel daripada peraturan-peraturan pentadbiran yang dikeluarkan oleh badan-badan eksekutif.

Dalam senario pertama, tanggungjawab baru sekolah telah diberikan di bawah peraturan-peraturan umum yang meliputi pelbagai aspek sistem persekolahan. Implikasinya, autonomi sekolah tidak mempunyai objektif utama. Di Sepanyol, undang-undang pendidikan umum yang berbeza dan peraturan-peraturan yang diluluskan dalam konteks disentralisasi progresif, diiktiraf sebagai hak undang-undang daripada Autonomi Komuniti untuk mengawalselia autonomi sekolah mereka, walaupun mereka juga telah menubuhkan satu rangka kerja asas yang umum yang telah membawa kepada struktur yang agak seragam mengenai perkara ini di peringkat kebangsaan. Di Poland, Akta Sistem Pendidikan pada 7 September 1991 telah ditambah kepada Akta Kerajaan Tempatan ke-8 mulai Mac 1991 dan ditakrifkan kedua-duanya merupakan kuasa baru pihak berkuasa tempatan berkenaan dengan pendidikan dan pemindahan tanggungjawab kepada sekolah-sekolah. Di United Kingdom iaitu di England dan Wales, Akta Reformasi Pendidikan 1988, menyenaraikan banyaktanggungjawabdipindahkan ke sekolah yang mana dahulunya dipegang oleh pihak berkuasa pendidikan tempatan. Pembaharuan yang hampir sama juga diperkenalkan oleh Perintah Pembaharuan Pendidikan di Ireland Utara, pada tahun 1989. Negara Itali dan Greece juga menggunakan pembaharuan ini, walaupun bukan dengancara yang melampau.

Senario kedua, yang biasanya melibatkan beberapa negara-negara yang telah menetapkan peraturan-peraturan autonomi sekolah berdasarkan kepada undang-undang yang direka khusus untuk tujuan tersebut. Sebagai contoh, kes di Luxembourg, yang telah menerima pakai undang-undang tertentu (undang-undang 25 Jun 2004) mengenai

pengurusan am bagi sekolah menengah dan sekolah-sekolah menengah teknik, mula menjalankan projek perintis autonomi sekolah tersebut. Begitu juga di Portugal, dekri 1998 khusus untuk menentukan rangka kerja untuk autonomi sekolah telah disediakan. Trend bagi perundangan tertentu bersama-sama dengan aliran pemikiran baru yang didorong pembaharuan menjadi lebih meluas mulai tahun 2000.

Senario ketiga amat jarang berlaku untuk menentukan autonomi sekolah di beberapa negara bergantung kepada peraturan-peraturan pentadbiran yang lebih fleksibel yang dikeluarkan oleh badan-badan eksekutif. Ini adalah cara yang lebih cepat menyesuaikan diri dalam pentadbiran sekolah. Sebagai contoh, ini berlaku dalam beberapa negara seperti Baden, di Jerman yang mana satu projek bertajuk “Autonomi Sekolah dan Pengurusan Pendidikan di Sekolah Tahun 2006/07” atau di Bavaria di mana suatu Skim Penurunan Kepimpinan telah dibangunkan sebagai sebahagian daripada projek pentadbiran telah diperkenalkan.

Apa sahaja model yang dipilih, sama ada melalui perundangan pendidikan umum, undang-undang tertentu atau peraturan-peraturan yang lebih fleksibel, ia telah ditentukan di peringkat pusat dengan prosedur perundangan. Autonomi telah diberikan kepada sekolah-sekolah hampir di semua negara di Eropah. Sekolah yang tidak mendapatkan autonomi, undang-undang akan membuat peruntukan bagi pemindahan tugas baru. Ini bermaksud sekolah mempunyai hak-hak untuk menyuarakan pandangan mereka. Semua sekolah mendapat tanggungjawab kewangan dan pengurusan sekolah. Sekolah-sekolah juga boleh memilih kategori undang-undang yang paling sesuai dengan aspirasi mereka. Kepelbagaian ini bukanlah sesuatu perkara yang baru, rangka kerja perundangan asalnya ditubuhkan pada tahun 1944 iaitu sekolah boleh disediakan oleh badan-badan sukarela, terutamanya gereja-

gereja untuk memilih ke dalam sistem dengan pilihan kategori undang-undang sama ada dibantu atau dikawal yang berkaitan dengan tahap autonomi dan tanggungjawab kewangan.

Proses autonomi sekolah dari atas ke bawah dilaksanakan oleh dorongan ketua sekolah. Ketua sekolah mempunyai pengaruh yang kuat kepada sekolah melalui kesatuan sekerja atau persatuan ketua sekolah. Walau bagaimanapun, ia kelihatan bahawa sumbangan guru besar adalah sangat terhad. Di sesetengah negara Eropah, wakil-wakil ketua sekolah telah berunding tentang rancangan untuk pembaharuan. Di Estonia, kesatuan pengetua sekolah adalah terlibat dalam membangunkan pemikiran berkaitan dengan autonomi sekolah dengan mencadangkan pindaan dan kemudiannya disepadukan dalam pembaharuan. Sesetengah negara Nordic juga berunding dengan kesatuan sekerja sebelum melaksanakan pembaharuan mereka..

Di negara-negara lain, sekolah juga terlibat dalam membangunkan cara-cara praktikal yang mana autonomi sekolah telah dirancang untuk dilaksanakan perlu berunding dengan kementerian di Luxembourg sebelum tanggungjawab tersebut dipindahkan. Di Itali, pihak kementerian menganjurkan rundingan yang mendalam dengan sekolah-sekolah sebelum melaksanakan Akta No59 berkaitan dengan autonomi sekolah. Terdapat sembilan puluh peratus daripada sekolah-sekolah memberi pandangan mereka mengenai hasil autonomi sekolah, pengurusan, latihan yang ada, atau hubungan antara autonomi sekolah dengan sistem latihan kebangsaan. Di Romania, semasa ujian dijalankan di sekolah, sekolah telah dirujuk untuk mengenal pasti keperluan dan kesukaran yang mereka telah kenal pasti dalam menguruskan tanggungjawab baru mereka.

Pengalaman negara-negara Nordic adalah sangat berbeza daripada proses tentang pemindahan kuasa dari pusat ke sekolah. Di negara Denmark, Finland, Sweden dan Norway, pihak berkuasa tempatan menjadi pemain utama dalam sistem pendidikan dan boleh memutuskan untuk memberi autonomi kepada sekolah-sekolah di bawah kawalan mereka jika mereka merasakan ia akan memberi manfaat. Ini mewujudkan pelbagai model pembangunan yang mana tanggungjawab telah dipindahkan ke sekolah-sekolah.

Secara keseluruhannya, selepas perubahan besar-besaran pada tiga dekad, didapati dasar autonomi sekolah dilaksanakan secara meluas di kebanyakan negara Eropah. Pendekatan pengurusan dari atas ke bawah telah digunakan, untuk menyediakan rangka kerja yang kukuh untuk kebebasan sekolah. Secara keseluruhannya, sekolah-sekolah mempunyai autonomi dan jenis pembuat keputusan yang berbeza yang ketara. Bidang tanggungjawab dan tahap autonomi diberikan kepada sekolah-sekolah perlu dianalisis. Pelbagai peranan yang dimainkan oleh pembuat keputusan sekolah juga perlu dibincangkan. Tiga bidang asas operasi akan diperiksa iaitu penggunaan dana awam, penajaan dan penggunaan dana swasta dan pengurusan manusia sumber iaitu pemilihan, penguasaan kerja, disiplin, dan lain-lain. Operasi sekolah dalam bidang-bidang lain juga berada dalam domain mereka seperti penyediaan pendidikan, kandungan pendidikan iaitu kurikulum, kaedah pengajaran, dan lain-lain.

Berdasarkan kepada analisis yang dijalankan, boleh dilihat autonomi yang diberikan kepada sekolah-sekolah bagi pengurusan kewangan dan sumber manusia mendedahkan bahawa di beberapa negara membolehkan autonomi lebih daripada yang lain dan begitu juga autonomi adalah berkemungkinan akan diberi kepada sekolah-sekolah di beberapa kawasan tertentu berdasarkan kepada aktiviti dan bukan pada orang lain. Sebagai contoh,

terdapat kes di Belgium iaitu geran bantuan sekolah yang diperolehi dari komuniti Perancis dan Jerman, Ireland, Slovenia, Sweden, England, Wales dan Ireland Utara berdasarkan kepada aktiviti (Pradhan,2011). Di Hungary dan Poland keputusan adalah tertakluk kepada kelulusan pihak berkuasa yang lebih tinggi atau dilaksanakan berdasarkan kepada garis panduan yang ditetapkan. Di Belanda dan Finland keadaan lebih berubah-ubah kerana ia adalah tertakluk kepada kehendak dan amalan sebenar pihak berkuasa berwibawa. Pada hakikatnya, mereka boleh memilih sama ada untuk mewakili kuasa mereka ke sekolah-sekolah secara rasmi di semua kawasan seperti di Belanda atau banyak bidang seperti di Finland merujuk kepada pihak pengurusan. Sebaliknya, dalam negara minoriti, sedikit autonomi diberikan. Ini berlaku terutamanya di Jerman, Greece, Luxembourg, Malta, Austria, Portugal dan Liechtenstein. Di Cyprus, tiada autonomi diberikan dalam bidang ini. Berkenaan dengan sumber kewangan, autonomi yang semakin banyak diberikan dalam penggunaan dana awam untuk operasi perbelanjaan, penjanaan dana swasta melalui derma dan tajaan, penyewaan premis dan penggunaan dana swasta untuk membeli barang bolehalih. Sebaliknya dari segi keputusannya, pada kebiasaanya berada pada mereka yang lebih tinggi kuasa khususnya berkaitan dengan perbelanjaan modal menggunakan dana awam atau sumber swasta di mana kewangan daripada pinjaman dan penggunaan dana swasta untuk mengambil kakitangan diberi tanggungjawab. Bidang pengurusan kakitangan juga mendedahkan ciri-ciri berbeza. Fungsi ketua sekolah adalah sangat kerap di bawah kawalan pihak berkuasa yang lebih tinggi manakala di peringkat sekolah lebih banyak keputusan diambil mengenai pengurusan pengajaran kakitangan iaitu pemilihan kakitangan untuk menggantikan guru yang tidak hadir, menentukan tugas dan tanggungjawab, dan langkah-langkah disiplin dan kakitangan sokongan.

Bidang tanggungjawab dan tahap autonomi

Tahap autonomi sekolah-sekolah dibahagikan kepada dua kategori yang luas iaitu Autonomi penuh - terpakai apabila sekolah mengambil keputusan dalam had undang-undang atau peraturan umum rangka kerja untuk pendidikan, tanpa campur tangan badan-badan di luar, walaupun mereka perlu berunding dengan pihak yang lebih berkuasa. Autonomi terhad - apabila sekolah mengambil keputusan dalam satu set pilihan yang telah ditetapkan oleh kuasa pendidikan tinggi atau mendapatkan kelulusan bagi keputusan mereka daripada pihak berkuasa yang lebih tinggi. Sekolah dianggap sebagai tanpa autonomi apabila mereka tidak mengambil keputusan di kawasan tertentu .

Dua tahap autonomi ini muncul dalam struktur organisasi yang terdapat dalam sistem pendidikan. Di sesetengah negara, badan pentadbiran atau pihak berkuasa tempatan mempunyai kuasa membuat keputusan dalam bidang-bidang tertentu di sekolah-sekolah. Dalam kes sedemikian, mungkin terdapat perbezaan dalam bidang tanggungjawab antara sekolah dan pusat. Di Belanda, pihak berkuasa berwiba bertanggungjawab memilih kawasan sekolah di mana ia merupakan perwakilan kuasa-kuasa tertentu. Tahap tanggungjawab yang lebih kecil didapati di Denmark seperti barangan tak alih dan pembelian peralatan komputer dari dana awam dan pemilihan untuk menggantikan guru-guru tidak hadir diberikan kepada sekolah. Di Finland pula, sebagai contoh, menggunakan dana awam untuk operasi perbelanjaan dan guru merekrut pengganti sahaja yang dibenarkan.

Dari aspek penggunaan dana awam negara-negara di Eropah boleh dibahagikan kepada tiga kumpulan mengikut tahap autonomi yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah

tentang penggunaan dana awam yang diperuntukkan untuk menampung beberapa jenis perbelanjaan seperti perbelanjaan modal, perbelanjaan operasi dan pembelian peralatan komputer. Kelompok kumpulan pertama seperti Belgium, Latvia dan Sweden, didapati sekolah mempunyai autonomi penuh dalam rangka kerja undang-undang dalam penggunaan dana bagi perbelanjaan. Manakala, di Denmark ia lebih bergantung kepada jenis perbelanjaan, kuasa membuat keputusan boleh didelegasi atau tidak didelegasikan ke sekolah-sekolah oleh badan pentadbiran atau diambil oleh sekolah-sekolah sendiri. Akhir sekali, delegasi juga berlaku di Finland kecuali perbelanjaan bangunan yang tidak termasuk ke dalam bidang kuasa sekolah. Sungguhpun demikian, didapati terdapat sekolah yang tidak mempunyai autonomi dalam penggunaan dana awam seperti di negara Bulgaria, Ireland, Perancis, Cyprus dan Romania. Di Greece, perbelanjaan mengurus sekolah tertakluk kepada kelulusan atau melalui senarai pilihan yang telah ditetapkan. Manakala di Jerman, pihak sekolah tidak mempunyai autonomi terhadap pembelian peralatan komputer dengan penggunaan dana awam.

Terdapat juga negara-negara Eropah di mana tahap autonomi berubah mengikut kategori perbelanjaan. Secara amnya semua negara-negara ini mempunyai lebih autonomi untuk perbelanjaan operasi selain untuk perbelanjaan modal. Di Perancis, keputusan mengenai perbelanjaan mengurus dan pengambilalihan peralatan komputer boleh dibuat oleh sekolah dengan kelulusan pihak berkuasa pengajian tinggi. Di Liechtenstein, tahap autonomi berbeza mengikut tahap perbelanjaan. Di Belanda, delegasi daripada pihak berkuasa berwibawa mengenai perbelanjaan modal atau pengambilalihan secara rasmi kemungkinan besar kekal dalam domain pihak berkuasa berwibawa. Di Greece, sekolah-sekolah boleh mempunyai autonomi sepenuhnya untuk beberapa perbelanjaan mengurus.

Secara keseluruhan, terdapat autonomi walaupun terhad di sesetengah negara di Eropah untuk membuat keputusan ke atas perbelanjaan operasi. Autonomi diperhatikan kurang ketara bagi perolehan peralatan komputer. Dalam bidang ini, sekolah-sekolah di Bulgaria, Greece, Perancis, Cyprus, Austria, Portugal, Romania dan Liechtenstein mempunyai kawalan ke atas keputusan. Dalam semua negara-negara lain, sekolah mempunyai tahap autonomi tertentu. Pembelian dibuat di peringkat sekolah tanpa campur tangan luar seperti di Belgium, Republik Czech, Estonia, Latvia, Luxembourg, Hungary, Slovakia, Sweden dan Iceland. Di United Kingdom (England dan Wales). Terdapat beberapa langkah-langkah yang dibiayai secara berpusat, khususnya bagi mendapatkan maklumat dan komunikasi teknologi (ICT). Di Ireland Utara, semua sekolah dibekalkan dengan perkhidmatan terus. Begitu juga, sekolah-sekolah di Belgium mendapat manfaat daripada pembiayaan serantau bagi teknologi maklumat dan komunikasi. Di Bulgaria dan United Kingdom iaitu England, Wales dan Ireland Utara sekolah bebas untuk membuat tambahan pelaburan dalam bajet mereka sendiri. Di Sepanyol, peralatan teknologi maklumat asas sekolah biasanya disediakan merujuk kepada autonomi yang ada pada komuniti, walaupun sekolah-sekolah bebas untuk memperoleh peralatan teknologi maklumat tambahan dengan menggunakan bajet mereka sendiri.

Autonomi berkaitan dengan perolehan peralatan komputer adalah terhad di Jerman, Perancis, Malta dan Poland. Sekolah dimestikan mendapatkan kebenaran daripada pihak berkuasa pusat atau mengambil keputusan mereka berdasarkan satu set pilihan yang telah ditetapkan. Terdapat autonomi penuh dalam teknologi maklumat di sesetengah negara Eropah. Malah, di Ireland, Itali dan di Slovenia, sekolah perlu mematuhi garis panduan umum pendidikan. Di Slovenia, sekolah boleh mengambil keputusan untuk membeli peralatan komputer tetapi mungkin ada sekatan jika sekolah melibatkan pembiayaan

daripada kerajaan pusat. Di Lithuania, pembelian peralatan komputer boleh dibuat melalui satu skim nasional atau skim kerajaan tempatan, kedua-dua kes sekolah diwajibkan untuk berunding sebelum mengambil keputusan mereka.

Meningkatkan dan menggunakan dana swasta

Sekolah di Belgium dan Itali mempunyai autonomi berkenaan dengan pengumpulan dan penggunaan dana persendirian di tiga bidang iaitu dermaan, pendapatan penyewaan dan pinjaman. Ireland, England, Wales dan Ireland Utara mempunyai model yang sama kecuali dalam pinjaman. Dalam enam negara Eropah seperti Jerman, Greece, Ireland, Perancis, Cyprus dan Luxembourg, autonomi tidak diberikan dalam bidang ini. Negara Denmark mempunyai pendekatan yang sama iaitu sekolah mempunyai kuasa untuk mengumpul dana melalui derma, penajaan dan penyewaan premis tetapi tidak mempunyai autonomi dalam perbelanjaan mereka. Di Finland, beberapamajlis perbandaran mewakili kepada sekolah untuk mengumpul dana dari pihak swasta tetapi perbelanjaan masih dikawal, dan ada sekolah yang berada dalam majlis perbandaran yang tidak diberi autonomi dalam mengumpul dana swasta.

Di negara-negara Eropah, tahap autonomi sekolah adalah berbeza di antara pemerolehan dana swasta umpamanya derma dan penajaan, pendapatan daripada penyewaan premis sekolah dan pinjaman dan perbelanjaannya. Secara umumnya, sekolah mempunyai autonomi dalam penajaan dana daripada sumbangan. Di Sepanyol, sekolah tidak boleh mendapatkan sumber tambahan yang diperolehi daripada aktiviti yang dijalankan oleh ibu bapa dan persatuan pelajar untuk memenuhi matlamat mereka dan penggunaan dana tersebut adalah tertakluk kepada peraturan.

Penyewaan premis bagi penyediaan perkhidmatan kepada masyarakat merupakan sumber dana tambahan kepada sekolah-sekolah tetapi tertakluk kepada kawalan yang besar. Di Luxembourg, pilihan ini tidak wujud kerana sekolah tidak diberikan autonomi berkaitan dengan penyewaan premis. Sekolah di Belgium, Republik Czech, Estonia, Perancis, Latvia, Portugal, Slovenia, Slovakia, Sweden dan Norway mempunyai autonomi yang sepenuhnya (atau hampir) autonomi dalam penyewaan premis. Di Lithuania dan Malta, sekolah tidak terikat dan akan bertindak selepas perundingan. Di Bulgaria, Sepanyol, Hungary, Poland dan Romania, mereka perlu mendapatkan kelulusan daripada pihak berkuasa yang lebih tinggi sebelum menyewakan premis. Di United Kingdom, sekolah dibina melalui perkongsian antara pihak awam dan swasta yang diuruskan oleh badan-badan luar yang boleh membuat keputusan untuk menyewakan premis di luar waktu sekolah. Walau bagaimanapun, keadaan ini menunjukkan sekolah-sekolah tidak mempunyai autonomi penuh.

Sekolah-sekolah yang mempunyai autonomi dalam penjanaaan dana tidak bermakna mempunyai autonomi dalam perbelanjaan. Oleh itu, sekolah-sekolah mungkin agak bebas untuk mengumpul dana (kecuali pinjaman) manakala yang dikawal dalam penggunaannya seperti di Malta di mana sekolah-sekolah tidak mempunyai autonomi untuk membelanjakan wang tersebut. Di Estonia dan Sepanyol, hanya pembelian barang mudah alih dibenarkan merujuk kepada budi bicara sekolah. Di Hungary dan Slovakia pula, sekolah-sekolah perlu mendapatkan kelulusan daripada pihak berkuasa yang lebih tinggi jika penggunaan itu ditetapkan oleh penaja. Di Belgium, kakitangan tambahan, pentadbiran dan penyelengaran tidak dibenarkan menggunakan wang persendirian.

Di Lithuania, Portugal dan United Kingdom iaitu Scotland, sekolah boleh membuat keputusan untuk menggunakan dana swasta bagi pembelian barang mudah alih dan

penggajian kakitangan sokongan. Autonomi yang lebih luas diberikan kepada sekolah-sekolah di Latvia di mana mereka mempunyai autonomi penuh berkenaan dengan pembelian aset dan guna tenaga iaitu tenaga pengajar.

Sumber manusia

Secara umumnya, lebih banyak negara memberikan autonomi penuh kepada sekolah tentang pengurusan kakitangan. Di pihak pengetua atau guru besar, darjah autonomi adalah konsisten dalam negara sama ada autonomi adalah lengkap dalam semua bidang iaitu pemilihan, membuat keputusan mengenai pembahagian kerja dan tugas, menentukan langkah-langkah tata tertib dan pemecatan atau ia adalah tidak wujud. Dalam hal ini, hanya beberapa negara sahaja yang diberikan autonomi secara umum.

Di negara Belgium pengurusan sumber manusia merujuk kepada sekolah-sekolah yang mana masyarakat adalah secara langsung bertanggungjawab dan menteri adalah pihak berkuasa yang bertanggungjawab ke atas pengurusan sumber manusia, manakala yang kedua merujuk kepada sektor sekolah berkaitan geran bantuan orang ramai dan swasta. Dalam sektor pemberian geran bantuan ini, pihak berkuasa yang bertanggungjawab disifatkan sebagai badan PBS. Di Negara Sepanyol pula, pemilihan dilakukan oleh sebuah jawatankuasa yang terdiri daripada wakil-wakil sekolah dan pihak berkuasa pendidikan. Ireland dan Luxembourg pula tiada autonomi yang wujud menurut laporan (ISCED 1. Iceland: Peranan dan tugas:) mungkin tertakluk kepada delegasi oleh pihak berkuasa tempatan. Hampir separuh daripada semua negara di Eropah, di dapati sekolah diberi autonomi tentang hal-hal yang tidak berkaitan dengan pengurusan ketua sekolah. Di Denmark dan Sweden telah memberi autonomi dalam urusan membuat keputusan

mengenai tugas dan tanggungjawab, manakala di Sepanyol, Poland dan Portugal untuk pemilihan sahaja. Di Sepanyol dan Poland, pemilihan ketua sekolah dijalankan secara bersama dengan wakil-wakil sekolah dan pihak berkuasa di peringkat pendidikan tinggi.

Dari segi dasar dan langkah-langkah di Slovakia, didapati Slovakia berada dalam keadaan pertengahan. Pengambilan dan pemecatan ketua-ketua sekolah dibuat secara bersama oleh wakil-wakil sekolah dan pihak berkuasa pendidikan. Di Belanda, pemilihan, pemecatan dan tata tertib ketua sekolah dan takrif peranan dan kewajipan mereka yang ditugaskan oleh pihak berkuasa berwibawa tetapi, pemecatan dan tata tertib ketua sekolah kekal dalam domain yang berwibawa dari hierarki kuasa.

Sekolah umumnya diberikan lebih autonomi dalam menguruskan tenaga pengajar (Pradhan, 2011). Walau bagaimanapun di Ireland (ISCED 1), Cyprus dan Malta tidak diberikan apa-apa autonomi. Di Greece dan di Luxembourg dalam sesetengah keadaan, sekolah boleh memilih sama ada membayar atau tidak membayar kakitangan untuk bekerja jam tambahan. Keadaan ini juga berlaku di Portugal dan Liechtenstein yang mana sekolah boleh memilih kakitangan untuk menggantikan guru yang tidak hadir sama ada dengan kelulusan pihak berkuasa atau tanpa kelulusan pihak berkuasa yang lebih tinggi (OECD, 2010).

Sekolah-sekolah di Denmark mempunyai autonomi untuk membuat keputusan tentang peranan dan tugas guru walaupun pemilihan kakitangan penggantian masih lagi diurus oleh pihak berkuasa yang berwibawa. Di Belanda, delegasi daripada pihak berkuasa berwibawa (*bevoegd gezag*) mengenai pemecatan dan mendisiplinkan tenaga pengajar secara rasmi mungkin berlaku tetapi kemungkinan besar ia kekal dalam domain pihak

berkuasa berwibawa. Di Austria, sekolah juga mempunyai autonomi untuk kedua-dua kawasan manakala di Finland, apa-apa yang tidak ada kaitan dengan pemecatan, tugas dan tanggungjawab serta langkah-langkah disiplin adalah tugas pihak berkuasa berwibawa untuk menyelesaikannya.

Menurut laporan ISCED 1, di Portugal sekolah-sekolah boleh memilih kakitangan sekiranya masih terdapat kekosongan jawatan selepas peruntukan pekerjaan di peringkat kebangsaan dilakukan. Di Romania pula pemilihan kakitangan bergantung kepada keadaan tertentu, sekolah tidak boleh mempunyai autonomi untuk membuat pemilihan kakitangan. Senario yang sama juga berlaku bagi masyarakat berbahasa Jerman di Belgium dan Republik Czech berkaitan dengan sektor geran bantuan adalah lebih kurang kedudukannya sama. Dalam kedua-dua negara, satu-satunya hal di mana sekolah-sekolah tidak bebas untuk bertindak kerana mereka ingin membayar gaji kerja lebih masa tidak dibenarkan. Di Lithuania, Hungary dan Slovenia autonomi penuh diberi ke atas sekolah-sekolah atau sebahagian sahaja yang mana autonomi ini bergantung kepada skop tertentu dalam membuat keputusan (Pradhan, 2011).

Dari aspek kakitangan sokongan pula, tahap autonomi adalah selaras di kebanyakan negara di Eropah iaitu sama ada ia autonomi penuh untuk semua atau hampir semua. Implikasinya, semua negara memberi autonomi pada setiap sekolah untuk bertanggungjawab sepenuhnya atau hampir penuh terhadap pengurusan kakitangan sokongan. Selain itu, didapati juga sekolah yang tidak memperoleh autonomi sepenuhnya dari beberapa aspek tertentu dalam membuat keputusan khususnya keputusan yang menggunakan budi bicara. Contohnya, di Slovenia di mana panggilan untuk mengisi kekosongan jawatan bukan merupakan autonomi sekolah.

Dasar dan langkah-langkah berkaitan dengan kakitangan bukan pengajar yang akan dilantik dikemukakan untuk kelulusan oleh sekolah dan di Iceland dalam kes pemuangan kerja dan langkah-langkah disiplin dibenarkan dijalankan diperingkat sekolah. Di Finland, autonomi sekolah bagi pengurusan kakitangan bukan mengajar berbeza dari sebuah sekolah ke sebuah sekolah yang lain bergantung kepada kesanggupan badan pentadbiran untuk menjadi wakil untuk melaksana fungsi tersebut. Manakala di Greece didapati pihak pusat tidak menurunkan autonomi ke sekolah dalam hal mengurus kakitangan pentadbiran tetapi memberi autonomi dalam urusan kakitangan tambahan sahaja seperti pekerja am dan kakitangan keselamatan. Denmark dan Austria juga diberi sedikit autonomi dalam bidang ini, iaitu keputusan yang diambil di peringkat sekolah hanya berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab daripada kakitangan.

Akhir sekali, berkaitan dengan pengurusan kakitangan am di Greece didapati membuat keputusan mengenai tambahan dan rombakan kakitangan adalah tanggungjawab sekolah manakala keputusan mengenai kakitangan pentadbiran bukan tanggungjawab sekolah. Di Slovakia pula sekolah diberi autonomi dalam bidang peranan dan tugas serta langkah-langkah melaksana tata tertib walaupun beberapa aspek tersebut adalah tertakluk kepada rangka kerja am yang telah ditetapkan.

Pembuat keputusan di sekolah-sekolah

Bidang ini akan melihat kuasa untuk membuat keputusan dalam sesebuah sekolah-sekolah. Pengetua atau guru besar, guru-guru dan pengurusan sekolah ini merujuk kepada badan-badan pengurusan yang terletak di peringkat sekolah telah dikenal pasti sebagai tiga jenis

membuat keputusan utama di sesebuah sekolah. Ia boleh dilihat berdasarkan kepada jenis tanggungjawab membuat keputusan iaitu pertama, keputusan mengenai pembiayaan sama ada awam atau swasta. Kedua, diikuti oleh keputusan berkaitan dengan pengurusan sumber manusia iaitu memilih, mendisiplinkan dan menukar ketua sekolah, guru-guru dan kakitangan bukan akademik dan ketiganya, keputusan mengenai bayaran gaji tambahan. Pembiayaan dan keputusan pembiayaan berasaskan sekolah menunjukkan corak umum dari segi bagaimana keputusan yang diambil di sekolah-sekolah, walaupun beberapa perubahan adalah jelas dalam organisasi tersebut. Sesetengah sistem sekolah memperoleh autonomi dalam bidang membuat keputusan tentang pembiayaan kepada sekolah-sekolah mereka. Jika kedua-dua pihak iaitu orang awam dan pembiayaan swasta dianggap bersama-sama, maka model membuat keputusan yang paling biasa bagi ketua sekolah atau guru besar dan badan-badan pengurusan sekolah untuk kedua-dua pihak terlibat dalam membuat keputusan. Prosedur yang terlibat dalam kes-kes ini sudah tentu akan berbeza mengikut keadaan tertentu, contohnya cadangan yang dikemukakan oleh pengetua atau guru besar sekolah mungkin memerlukan untuk kelulusan dari badan pengurusan sekolah atau ketua sekolah atau guru besar sekolah mesti meluluskan keputusan yang dibuat oleh badan pengurusan sekolah sebagai alternatif. Di Belgium contohnya Komuniti Flemish, Slovenia dan United Kingdom iaitu England dan Wales yang mana kedua-dua pihak iaitu pengetua atau guru besar dan badan-badan pengurusan sekolah biasanya memainkan peranan dalam sekolah untuk membuat keputusan tentang semua perkara-perkara melibatkan pembiayaan.

Di England, Wales dan Ireland Utara, sebagai contoh, badan yang mengawal sekolah menetapkan rangka kerja strategik keseluruhan bagi pengurusan kewangan sekolah dan menentukan sejauh mana ia mahu untuk mewakilkan kuasa kewangannya kepada ketua sekolah. Badan yang mentadbir juga mempunyai tanggungjawab tertentu meluluskan

belanjawan tahunan berdasarkan kepada pelan yang dirangka oleh ketua sekolah. Ketua sekolah mempunyai tanggungjawab tentang kepimpinan, hala tuju dan pengurusan sekolah dan membuat keputusan kewangan dalam rangka kerja strategik yang ditetapkan oleh badan pengurusan sekolah. Di Sepanyol, di mana sekolah-sekolah membuat keputusan dengan merujuk kepada kedua-dua pembiayaan awam dan swasta, lembaga sekolah, terdiri daripada ketua sekolah, timbalan ketua dan setiausaha sekolah, sentiasa mempunyai tanggungjawab penuh.

Dana awam dan peralatan

Di Eropah tanggungjawab sekolah untuk membuat keputusan khususnya tentang penggunaan bajet berkaitan dengan perbelanjaan modal dan pengambilalihan, atau perbelanjaan operasi, atau memperoleh peralatan komputer adalah berbeza-beza. Walau bagaimanapun, sistem sekolah di Romania dan Cyprus adalah satu-satunya di mana pembiayaan awam tidak menjadi tanggungjawab sekolah yang mana situasi sebegini dianggap terbaik bagi sesebuah sekolah. Sekolah adalah lebih kerap bertanggungjawab terhadap keputusan mengenai perbelanjaan mengurus dan pengambilalihan peralatan komputer daripada membuat keputusan ke atas perbelanjaan modal dan pengambilalihan. Di sekolah seseorang yang berperanan sebagai ketua akan mengambil sekurang-kurangnya beberapa tanggungjawab semasa membuat keputusan di Bulgaria, Jerman, Malta, Austria dan Scotland dan dalam hak mereka sendiri di Belgium iaitu sekolah yang mana komuniti Perancis dan Jerman bertanggungjawab terus (Pradhan, 2011). Badan-badan pengurusan sekolah memainkan peranan dalam proses membuat keputusan untuk sekurang-kurangnya beberapa aspek iaitu kira-kira separuh daripada negara-negara dan mengambil

tanggungjawab penuh untuk semua bidang pembiayaan awam yang ditunjukkan di sini seperti yang diamalkan di Sepanyol.

Di beberapa negara di Eropah, didapati pembiayaan swasta dalam konteks sistem sekolah awam merupakan sesuatu yang tidak berkaitan. Pembiayaan swasta ini terutamanya dalam kes berkenaan dengan pinjaman. Oleh itu, adalah sangat luar biasa bagi sekolah-sekolah di Eropah mempunyai autonomi untuk membuat keputusan berkenaan dengan mengambil pinjaman. Pengecualian berlaku di Belgium di mana sektor bantuangan dibenarkan. Walau bagaimanapun, di Belgium (Komuniti Flemish) dan Slovenia di mana keputusan-keputusan ini melibatkan kedua-dua ketua sekolah dan badan pengurusan sekolah.

Pinjaman yang diambil oleh sekolah-sekolah sering tertakluk kepada syarat-syarat seperti di Itali, di mana badan-badan pengurusan sekolah boleh meminjam wang selagi syarat pembayaran balik yang memenuhi spesifikasi tertentu. Di Slovenia, badan ketua sekolah dan pengurusan yang bertindak bersama-sama, perlu mendapatkan persetujuan dari pengasas mereka dan Kementerian Kewangan dalam urusan pinjaman. Walau bagaimanapun, difahamkan bahawa hampir setiap negara di Eropah, sekolah mungkin juga mendapatkan sumbangan dan penajaan dari luar.

Ketua sekolah selalunya yang terlibat dalam beberapa jenis keputusan akan bertindak secara sendirian atau bersama-sama dengan badan pengurusan. Walaupun begitu, kadang-kadang badan pengurusan sekolah bertanggungjawab sepenuhnya dalam proses membuat keputusan ini (Pradhan, 2011). Selain itu, terdapat situasi luar biasa, seperti di Austria dan Scotland yang mana guru secara formal terlibat dalam proses membuat

keputusan ini bersama-sama dengan pengetua atau guru besar sekolah, dan ibu bapa. Di Belgium masyarakat Flemish dan di Slovenia sebagai contoh, premis sekolah tidak boleh disewakan untuk tujuan berpolitik. Di Itali, premis sekolah hanya boleh digunakan untuk aktiviti-aktiviti yang bersesuaian dengan sekolah iaitu untuk tujuan mendidik dan badan pengurusan sekolah akan menentukan kriteria yang sesuai sekiranya premis hendak disewakan. Pemilik sekolah biasanya dimiliki oleh pihak berkuasa tempatan mesti meluluskan pajakan di sesetengah negara seperti di Lithuania, Hungary dan Romania, dan kadang-kadang pemilik sekolah tersebut yang bertanggungjawab untuk membiarkan harta sekolah untuk tidak diuruskan.

Keputusan bagaimana dan siapa yang akan mengurus dana swasta terletak di tangan pihak sekolah. Secara umumnya, sekolah dan badan pengurusan adalah bertanggungjawab untuk membuat keputusan mengenai cara memperoleh harta, kadang-kadang bertindak dalam prosedur membuat keputusan secara bersama-sama dengan pengetua atau guru besar sekolah. Memperolehi harta merupakan satu keputusan yang dibuat oleh sekolah sahaja di kebanyakan negara atau kadang-kala oleh ketua sekolah bersama-sama dengan guru-guru. Penggunaan dana swasta oleh sekolah-sekolah untuk membeli bahan bantu pengajaran dan menyediakan kakitangan sokongan adalah lebih terhad. Kira-kira separuh daripada sistem sekolah yang menggunakan sumber peribadi iaitu di Belgium, Ireland, Itali, England, Wales dan Ireland Utara. Di Lithuania, Poland, Portugal dan United Kingdom iaitu Scotland yang mana sekolah-sekolah boleh menggunakan dana swasta untuk mengambil kakitangan sokongan tetapi tidak boleh menggunakan dana swasta untuk melantik guru. Walau bagaimanapun di Latvia dana swasta dibenarkan untuk digunakan dalam hal melantik guru.

Ketua sekolah iaitu pengetua dan guru besar

Secara umumnya di Eropah, sekolah tidak mempunyai tanggungjawab untuk memilih pengetua atau guru besar mereka. Pemilihan akan dibuat oleh badan pengurusan sekolah yang mempunyai tanggungjawab untuk memilih ketua sekolah. Kecenderungan ini biasanya berlaku di negara-negara yang biasanya badan-badan pengurusan mampu memikul tanggungjawab yang luas umpamanya negara Belgium, Ireland, England, Wales dan Ireland Utara. Di Poland, jawatankuasa pemilihan pengetua atau guru besar terdiri daripada wakil-wakil badan pengurusan sekolah, pihak berkuasa pendidikan serantau, guru-guru dan ibu bapa, manakala di Portugal pula, guru-guru diberi kuasa melantik ketua sekolah daripada kalangan rakan-rakan mereka. Di Slovenia, guru-guru juga terlibat secara langsung dalam meluluskan pelantikan pengetua atau guru besar mereka. Selain itu, pengetua atau guru besar juga dilantik oleh badan pengurusan sekolah dengan cara mendapatkan pandangan awal dari persatuan guru-guru, perbandaran dan majlis ibu bapa.

Akhir sekali, di Sepanyol, pemilihan pengetua atau guru besar dijalankan oleh jawatankuasa yang terdiri daripada wakil-wakil sekolah dan pihak berkuasa pendidikan (Pradhan, 2011). Pendidikan pentadbiran bertanggungjawab menentukan jumlah bilangan ahli dalam jawatankuasa ini, tetapi sekurang-kurangnya satu pertiga daripada ahli perlu menjadi guru yang dipilih oleh para guru. Satu pertiga lagi terdiri dari kalangan mereka yang bukan mengajar dan ahli-ahli lembaga sekolah. Pemecatan pengetua atau guru besar juga sangat jarang berlaku dimana, dalam sesetengah negara badan pengurusan sekolah memainkan peranan penting dalam proses membuat pemecatan contohnya, di Belgium, Perancis dan Jerman, Ireland (ISCED 2), Slovenia, England, Wales dan Ireland Utara.

Guru, dan kakitangan sokongan

Hampir separuh daripada negara-negara di Eropah, mengamalkan pemilihan guru di sekolah bukan merupakan tanggungjawab sekolah. Walau bagaimanapun, di mana sekolah tidak mempunyai suara dalam pemilihan, ketua sekolah sentiasa terlibat dalam keputusan ini kecuali Belgium (Bahasa Jerman sebagai bahasa Komuniti). Kebanyakan negara-negara anggota baru seperti Sweden, Iceland dan Norway, ketua sekolah bertanggungjawab sepenuhnya untuk memilih guru-guru. Di Belgium (masyarakat Flemish dan sektor geran bantuan dalam komuniti Perancis), Estonia, Ireland (ISCED 2) dan di England, Wales dan Ireland Utara, badan ketua sekolah dan pengurusan kedua-duanya terlibat dalam proses membuat keputusan.

Kakitangan sokongan di sekolah-sekolah adalah pentadbiran dan penyelenggaraan kakitangan serta pembantu am pejabat. Keputusan mengenai merekrut, mendisiplinkan dan menolak kakitangan sokongan dilaksanakan dalam sekolah-sekolah di sesebuah negara, dan tanggungjawab bagi setiap keputusan ini biasanya terletak di tangan pembuat keputusan. Terdapat pengecualian sangat sedikit seperti di Scotland dan Iceland, pihak berkuasa tempatan bertanggungjawab untuk membuat keputusan tentang pemecatan. Di Ireland, Slovenia dan Norway, badan pengurusan sekolah terlibat, atau mengambil tanggungjawab penuh, tentang disiplin dan keputusan pemecatan.

Pembayaran gaji tambahan

Menawarkan pembayaran gaji tambahan kepada guru-guru untuk kerja lebih masa atau tugas-tugas bukan kontrak ditetapkan dan tanggungjawab tersebut merupakan satu

keputusan yang dibuat di peringkat sekolah hampir separuh daripada sistem sekolah. Keputusan pembayaran gaji tambahan ini diputuskan oleh ketua-ketua sekolah. Di Belgium, ketua sekolah mengambil keputusan mengenai pembayaran gaji tambahan untuk kerja lebih masa yang tidak dapat dielakkan, yang kemudiannya diproses oleh Kementerian Pelajaran. Guru mengambil bahagian dalam membuat keputusan mengenai kerja lebih masa di Greece dan Latvia dan dalam membuat keputusan mengenai membayar gaji tambahan untuk tugas-tugas tambahan. Di England, Wales, Ireland Utara, Norway, dan Itali berkenaan dengan gaji tambahan untuk tugas tambahan, badan pengurusan sekolah terlibat dalam membuat keputusan bersama ketua sekolah. Selain daripada Ireland (ISCED 2), Romania adalah satu-satunya negara di mana badan pengurusan sekolah iaitu Lembaga Pentadbiran mempunyai tanggungjawab penuh untuk keputusan ini iaitu membayar gaji tambahan tertakluk kepada kelulusan Pusat Pengajian Negara.

Peranan dan komposisi badan-badan pengurusan sekolah

Majoriti negara-negara di Eropah, autonomi sekolah diturunkan diiringi dengan penubuhan perniagaan baru untuk menguruskan badan-badan di peringkat sekolah yang mempunyai sama ada membuat keputusan atau peranan perundingan. Peranan mereka dan komposisi biasanya diwajibkan melalui undang-undang umum atau langkah pentadbiran yang menyediakan rangka kerja bagi pemindahan tanggungjawab kepada sekolah-sekolah. Oleh itu, sebagai contoh, negara-negara seperti Bulgaria, Denmark, Estonia, Perancis, Lithuania dan Slovenia satu peruntukan kewajiban penubuhan badan-badan pengurusan sekolah. Di England dan Wales), badan pentadbiran sekolah mempunyai sejarah yang lama, tetapi pihak berkuasa pendidikan tempatan mempunyai budi bicara yang luas dalam operasi dan

perlembagaan dan tidak mewajibkan bagi setiap sekolah mempunyai badan pentadbiran sendiri sehingga tahun 1980 apabila Akta Pendidikan telah diluluskan.

Selain itu, terdapat juga penubuhan badan-badan pengurusan sekolah diberi kebebasan untuk membuat keputusan. Di Bulgaria, Latvia, Poland dan Iceland, badan-badan pengurusan sekolah disebut dalam undang-undang atau peraturan-peraturan yang ditakrifkan autonomi sekolah tetapi penubuhan mereka adalah pilihan umum. Di Hungary, mulai tahun 1993 juga disediakan jenis badan sekolah (lembaga sekolah) yang akan dibuka kepada wakil-wakil dari dalam sekolah, ibu bapa murid dan wakil-wakil masyarakat setempat. Komposisi badan-badan pengurusan sekolah mempunyai tiga jenis struktur utama. Walau bagaimanapun, strukturnya nampak tidak berkaitan dengan tahap kepentingan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Pada senario pertama, badan pengurusan sekolah yang terdiri daripada ahli-ahli dari dalam sekolah dan dari kalangan pengguna iaitu pengurusan sekolah, guru, ibu bapa dan murid-murid. Di sesetengah negara, ia ada kemungkinan ahli daripada luar dimasukkan tetapi keputusan akhir dibiarkan kepada budi bicara sekolah untuk menentukannya. Dalam kebanyakan negara, badan-badan sekolah terbuka kepada perwakilan yang lebih luas, dan yang paling kerap berlaku adalah ahli-ahli yang terdiri daripada pihak berkuasa tempatan yang bertanggungjawab untuk dilantik dan wakil-wakil komuniti yang lebih terbuka dibenarkan.

Penglibatan guru mencerminkan hasrat untuk mewujudkan keseimbangan kuasa antara pelbagai kumpulan profesional dan pengguna yang terlibat iaitu pengurusan sekolah, guru, ibu bapa, murid-murid, tempatan pihak berkuasa dan wakil-wakil masyarakat yang

lebih luas seperti perniagaan, kumpulan sosial dan budaya, dan lain-lain. Komposisi badan pengurusan sekolah tersebut boleh mencerminkan hasrat untuk memastikan kesaksamaan di antara kumpulan yang berbeza mengambil bahagian, sebagai contoh di Republik Czech, badan pengurusan sekolah terdiri daripada satu pertiga adalah pihak berkuasa tempatan yang menjaga sekolah. iaitu satu pertiga daripada wakil-wakil daripada kakitangan sekolah dan satu pertiga lagi daripada ahli dari pengguna (ibu bapa dan murid-murid).

Autonomi Sekolah dan Akauntabiliti

Bentuk autonomi di peringkat sekolah dan dasar organisasi umum sentiasa berubah-ubah di antara negara-negara dan terdapat kepelbagaian model untuk akauntabiliti sekolah. Terdapat tiga jenis organisasi utama boleh dibezakan pada masa ini. Senario pertama iaitu yang menjadi majoriti di kebanyakan negara-negara ialah badan-badan tradisional yang bertanggungjawab untuk menilai orang yang terlibat dalam pendidikan seperti guru khususnya telah diberi fungsi penilaian baru ini. Dalam kebanyakan Negara-negara Eropah, pihak berkuasa yang lebih tinggi dengan tanggungjawab bagi pendidikan, yang paling kerap adalah nazir, yang mana bertanggungjawab untuk menilai sekolah-sekolah jika dirujuk dari konteks autonomi. Walau bagaimanapun sistem pemeriksaan ini mungkin dipusatkan. Di Republik Czech, iaitu badan pemeriksaan yang dikenakan untuk menilai sekolah didapati kuasanya semakin kukuh. Pada mulanya ia hanya bertanggungjawab untuk memastikan bahawa peraturan kewangan adalah diikuti tetapi pembaharuan kurikulum baru, yang berkuatkuasa mulai tahun 2007/ 08, skop tanggungjawab diperluaskan meliputi perkara berkaitan dengan P & P.

Semenjak akhir tahun 1990-an, kebanyakan negara-negara yang menjadi sebahagian daripada senario yang pertama, kriteria yang digunakan untuk penilaian sekolah tertakluk kepada standardisasi. Di Sepanyol, beberapa komuniti seperti Andalusia, Catalonia dan Castile-La-Mancha, telah menggunakan model ini. Pada tahun 2004 /05, Lithuania juga menggunakan kriteria yang sama untuk penilaian keberkesanan sama ada di peringkat dalaman atau luaran. Begitu juga, di bawah pemeriksaan di Poland didapati ia didelegasikan melalui sistem yang beroperasi menggunakan kriteria senarai yang seragam telah digunakan sejak 2004/ 05. Penyelarasan kriteria penilaian adalah bertujuan untuk mendedahkan nilai yang ditambah oleh sekolah-sekolah di luar keputusan akademik. Scotland telah mengalami perubahan yang sama yang mana trend ke arah penyeragaman samadengan pengukuhan akauntabiliti sekolah dan pada masa yang sama, meningkatkan profesionalisme penilaian perkhidmatan.

Negara yang tergolong dalam kumpulan kedua pula di dapati sekolah bertanggungjawab terutamanya kepada pihak berkuasa tempatan iaitu majlis tempatan atau 'Badan-badan penganjur' yang menguruskannya umpamanya terdapat kes di sesetengah negara Nordic serta Belgium dan Hungary. Sejak pertengahan tahun 1990-an penggunaan model ini, didapati pihak berkuasa pendidikan tempatan telah mengawal peranan penting dalam proses penilaian. Implikasinya, terdapat pertumbuhan struktur negara untuk akauntabiliti sekolah yang terlibat dalam pembangunan standard kebangsaan dan pencapaian pelajar ujian standard. Di Denmark, pihak berkuasa tempatan kekal sebagai pusat tetapi Institut Penilaian Denmark, yang ditubuhkan pada tahun 1999, kini mempunyai kewajipan untuk menjalankan penilaian kebangsaan berdasarkan sampel sekolah. Di Itali misalnya sekolah tidak bertanggungjawab kepada badan tertentu kecuali untuk lawatan dua

kali setahun dari seorang juruaudit bagi tujuan pentadbiran dan perakaunan tetapi mereka amat digalakkan untuk melaksanakan penilaian diri.

Pembangunan sistem penilaian yang seragam di bawah naungan Institut Kebangsaan bagi Penilaian Pendidikan, Latihan dan Pengajaran (INVALSI), bertujuan untuk menyediakan penanda aras kebangsaan bagi sekolah-sekolah. Berdasarkan kepada pekeliling 2009 /10, INVALSI akan bertanggungjawab untuk menilai nilaitambah yang dicapai setiap sekolah melalui pemantauan prestasi bermula dengan murid mula mendaftar di sekolah sehingga apabila mereka tamat persekolahan. Maklumat kontekstual dan latar belakang sosio-ekonomi murid juga akan diambil kira.

Kebanyakan negara di Eropah memerlukan akauntabiliti kepada pelbagai badan-badan tertentu seperti melalui Kementerian Pendidikan, majlis-majlis tempatan, dan juga kepada masyarakat yang lebih luas. Keadaan di United Kingdom (England) melambangkan kecenderungan untuk kebebasan ditingkatkan disertakan menerusi rangkaian tanggungjawab yang kompleks. Sekolah di England bertanggungjawab kepada pusat melalui tahap pemeriksaan OFSTED, kepada pihak berkuasa tempatan mereka dan kepada badan yang mengawal yang terdiri daripada wakil-wakil pihak berkepentingan utama seperti ibu bapa, kakitangan dan wakil-wakil masyarakat setempat. Pihak berkuasa tempatan dan Setiausaha Negara mempunyai kuasa untuk campur tangan jika prestasi sekolah menurun ke tahap membimbangkan. Terdapat juga sistem akauntabiliti yang didorong oleh pasaran, di mana ibu bapa disediakan dengan banyak maklumat mengenai prestasi sekolah secara dalam talian atau *on-line* (laporan PPP, dan keputusan ujian sekolah, dan sebagainya). Semua maklumat berkaitan prestasi anak mereka akan dimaklumkan melalui *on line*. Buat masa ini, beban tersebut diletakkan di sekolah-sekolah dengan

pelbagai tanggungjawab yang telah diiktiraf. 'Hubungan Baru dengan Sekolah Kerajaan' satu program yang dilancarkan bertujuan untuk mengurangkan birokrasi berkaitan dengan keperluan ini yang mana Scotland telah mengikuti trend ini ke arah pelbagai akauntabiliti.

Selanjutnya, sekolah bertanggungjawab kepada kerajaan pusat bagi kedua-dua perkara iaitu belanjawan dan pencapaian murid yang mana kementerian mempunyai hak untuk menyekat pembiayaan jika prestasi sekolah merosot di kawasan ini. Badan-badan penganjur juga terlibat dengan penilaian di sekolah dan sekolah-sekolah semestinya bertanggungjawab kepada keluarga sejak kebebasan untuk memilih sekolah dibenarkan. Selain itu, sistem pemberian maklumat untuk keluarga melalui laporan pemeriksaan dan keputusan ujian pencapaian boleh diperolehi secara terus melalui talian.

Akauntabiliti sekolah secara formal

Dalam kebanyakan kes, undang-undang atau peraturan autonomi sekolah yang ditetapkan secara terperinci iaitu jenis polisi yang sekolah perlu menghasilkan seperti pelan pembangunan sekolah, dasar-dasar kurikulum, dan lain-lain. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa keadaan di mana undang-undang dan peraturan-peraturan itu dicipta melalui instrumen yang disediakan dengan jelas untuk struktur rasmi akauntabiliti. Sejak tahun 2000, pemindahan tanggungjawab baru ke sekolah-sekolah atas dasar meningkatkan sekolah telah membenarkan langkah-langkah akauntabiliti rasmi yang baru dipraktikkan. Ada antara negara ini telah mengambil satu bentuk kontrak di antara sekolah-sekolah dan pihak berkuasa yang menguruskannya. Perancis, sebagai contoh, mulai tahun 2005, telah melancarkan 'kontrak objektif' baru yang bertujuan untuk menilai keberkesanan sekolah pada paras ISCED 2.

Semenjak tahun 2006, Portugal telah memperkenalkan 'kontrak autonomi' melalui proses percubaan yang dijalankan. Ia merupakan aras baru yang sedang dinilai pada dua peringkat iaitu pertamanya, di peringkat kebangsaan, dengan kumpulan kerja tertentu melihat kemungkinan dan relevan kandungan. Keduanya, di peringkat tempatan, ia berkenaan dengan sumber-sumber yang diminta oleh sekolah. Di Romania, autonomi sekolah dilaksanakan dengan menandatangani kontrak antara nazir daerah dengan ketua sekolah. Kontrak ini berbentuk kenyataan memperjelaskan julat lengkap tugas dan objektif yang ketua sekolah mesti jalankan.

Secara keseluruhannya, pemberian autonomi kepada sekolah secara khususnya, merupakan satu rangkakerja bertujuan ingin menjadikan sekolah semakin meningkat dari perspektif perkhidmatan awam dan juga pendidikan awam. Trend ini telah disahkan oleh pembangunan mekanisme akauntabiliti. Prosedur penilaian dibangunkan secara yang tersirat di dalam tahun 1980-an tetapi, sejak pertengahan tahun 1990-an, mereka telah menjadi lebih rasmi merujuk kepada rangka kerja standard yang terhad. Kesimpulannya, autonomi sekolah mempunyai kelebihan iaitu meningkatkan kebebasan untuk sekolah-sekolah hasil daripada pemindahan tanggungjawab dan seterusnya meningkatkan kawalan negara melalui pemantauan keputusan. Seperti dalam sektor-sektor lain, sekolah-sekolah telah melintasi sempadan iaitu berubah daripada sistem kawalan sebelumnya menggunakan prosedur kepada sistem kawalan melalui penelitian keputusan.

Rumusan teori autonomi

Kesimpulannya, penemuan yang paling penting perbincangan mengenai hasil kajian yang di Eropah menjangkau lebih daripada dua dekad sekolah didapati dasar autonomi di Eropah

adalah kepelbagaian pembaharuan yang telah dilaksanakan di bawah dasar ini. Polisi-polisi mendedahkan ciri-ciri yang berbeza bergantung kepada tempoh masa itu, merujuk kepada sesebuah negara, dan juga kawasan geografi di mana mereka telah diperkenalkan.

Pertama, dasar-dasar berbeza mengikut tempoh masa di mana ia telah dibangunkan. Autonomi sekolah adalah prinsip yang telah berkembang di Eropah sejak lebih dua dekad. Isu yang berbangkit adalah di tengah-tengah pendidikan pembaharuan dalam tahun 1980-an di negara-negara seperti Sepanyol, Perancis dan United Kingdom, dan masih berkembang ke negara-negara seperti Jerman dan Luxembourg yang kini dalam proses perubahan. Skala masa yang berbeza menjelaskan mengapa matlamat pembaharuan berbeza mengikut era di mana mereka telah diperkenalkan (Zeidner,1990). Walau bagaimanapun, selain daripada matlamat yang berbeza, ia boleh juga diperhatikan bahawa, di kebanyakan negara Eropah, dasar autonomi sekolah beransur-ansur menjadi bebas daripada dasar-dasar yang lebih luas untuk pembaharuan negeri dan pengagihan atau penurunan kuasa pentadbiran ke peringkat mikro iaitu sekolah.

Walaupun semua negara di Eropah bersetuju dengan maksud autonomi sekolah dari segi sebahagian besarnya merujuk kepada pendidikan, masih terdapat banyak perbezaan dasar antara negara-negara dari segi memperluaskannya dan jenis autonomi diperuntukkan. Sekolah di Eropah tidak dikawal oleh peraturan yang sama dari segi tugas, dan penurunan tanggungjawab kepada sekolah-sekolah mempunyai kepelbagaian dalam tahap di seluruh negara. Di sesetengah negara sekolah telah diperuntukkan kebebasan yang besar, sama ada dari segi sejarah contohnya di Belgium dan Belanda. Pada sudut yang lain, sebahagian besarnya negara-negara di Eropah Selatan seperti Greece, Sepanyol, Perancis dan Portugal, pemindahan tanggungjawab adalah terhad, walaupun beberapa negara-negara ini telah

berada di barisan hadapan dalam bidang dasar pendidikan. Analisis sejarah tidak mendedahkan hubungan antara masa di mana dasar telah dilaksanakan dan tahap autonomi sebenarnya diberikan kepada sekolah-sekolah. Sebagai contoh, tahun 1980-an telah disifatkan oleh kedua-dua pembaharuan terhadap Sepanyol dan Perancis dan pembaharuan yang lebih luas didorong oleh kemahuan politik yang kuat di United Kingdom iaitu England, Wales dan Northern Ireland. Selain daripada darjah autonomi, kandungan dasar autonomi sekolah juga telah diubah antara negara (Zeidner,1990). Pemindahan kuasa boleh menjejaskan tugas mengajar, pengurusan sumber manusia atau sumber kewangan berbeza. Negara-negara tidak meletakkan penekanan yang sama pada ketiga-tiga bidang tanggungjawab.

Satu lagi perbezaan yang ketara dalam pelaksanaan dasar autonomi sekolah adalah badan atau individu yang memperoleh kuasa yang diturunkan yang mana ia bergantung kepada sesebuah negara dan jumlah tanggungjawab seperti kewangan, pengurusan sumber manusia, dan lain-lain. Walau bagaimanapun, terdapat tahap yang konsisten antara membuat keputusan ini merujuk kepada organisasi serta model yang dipilih dan badan-badan atau orang yang terlibat. Oleh itu, mana-mana sekolah yang mempunyai autonomi secara signifikan dalam menguruskan kewangan mereka, ia secara umumnya kedua-dua pihak iaitu ketua sekolah dan lembaga sekolah perlu memainkan peranan dalam membuat keputusan seperti mana yang dipertanggungjawabkan.

Kepelbagaian ini dijelaskan oleh fakta bahawa kaedah penyeliaan tradisional iaitu menyelia guru sebagai contoh telah disesuaikan untuk menampung tanggungjawab baru yang diwakilkan kepada sekolah-sekolah. Jarang berlaku bagi negara yang maju, seperti di England, langkah akauntabiliti seiring dengan dasar autonomi sekolah dan dikaitkan

dengan darjah kebebasan yang diberikan. Walau bagaimanapun, semua negara di mana terdapat tahap autonomi yang tinggi telah membangunkan bentuk akauntabiliti yang berbeza dalam tahap kawalan. Itali, sebagai contoh, baru-baru ini membuat keputusan untuk membangunkan instrumen penilaian yang digunapakai untuk mengukur nilai tambah yang dicapai pada setiap sekolah merujuk kepada pencapaian murid.

Pembangunan, pelaksanaan dan khususnya tahap politik yang membentuk dasar-dasar ini adalah akibat daripada sesuatu campuran pelbagai struktur faktor dan keadaan umpamanya sejarah, geografi dan struktur politik. Di samping itu, peluang-peluang politik yang mendorong kerajaan untuk menerima dasar-dasar yang akan membawa kepada perubahan tersebut amat kuat peranannya dalam merealisasikan kuasa autonomi ke peringkat sekolah.

Kesimpulannya, semakin banyak pengagihan tanggungjawab, kuasa dan tanggungjawab di peringkat tempatan diberi ia akan meningkatkan keefisyenan pentadbiran dalam menawarkan perkhidmatan pendidikan dengan mengurangkan jarak antara ibubapa dengan pembuat polisi. Selain itu, ia akan menguatkan lagi ikatan antara komuniti dengan sekolah agar dapat mencapai penambahbaikan dalam kualiti perkhidmatan pendidikan. Kontinum disentralisasi ini dibincangkan dengan menumpukan pada proses pembuatan keputusan. Semakin banyak keputusan yang dibuat oleh pihak berkuasa tempatan maka ia menggambarkan disentralisasi. Jika kebanyakan keputusan penting diambil oleh kerajaan pusat maka ia adalah pentadbiran berpusat. Disentralisasi merupakan keadaan di mana lebih kuasa dipegang oleh pihak berkuasa tempatan.

2.5.1.3 Model-Model Desentralisasi

Weiler (1993) membahagikan desentralisasi kepada 3 model iaitu model pengagihan semula (redistributive model), model keberkesanan (effectiveness model) dan model budaya pembelajaran (learning cultures model). Merujuk kepada model pengagihan semula didapati peralihan kuasa berlaku dari atas ke bawah. Kerajaan pusat akan mengagihkan kuasa pembuatan keputusan sama ada devolusi ataupun *delegation* kepada peringkat bawahan agar ia dapat bertindak dalam masa yang terdekat tanpa membazirkan sumber-sumber yang dimilikinya. Manakala model keberkesanan pula fokus kepada aspek kewangan dan keberkesanan kos dalam desentralisasi. Model ini lebih mementingkan penurunan kuasa dalam menentukan belanjawan serta hasil mahsulnya. Peringkat bawahan mempunyai autoriti dalam menentukan belanja dan saluran hasilnya sendiri. Model ini mementingkan sebarang perubahan dapat diadaptasi oleh penggunanya supaya pembaharuan yang dilakukan berjaya. Perubahan tersebut perlu seiring dengan budaya pembelajaran masyarakat setempat. Akhir sekali, model budaya pembelajaran yang mana lebih memfokus kepada amalan P & P yang berkualiti dan berkesan dari aspek implimentasi dalam bilik darjah.

Pendidikan merupakan alat untuk perkembangan ekonomi dan pembangunan sesebuah negara. Proses P & P yang berlaku di sekolah merupakan petunjuk utama yang dapat mengukur kemajuan bangsa dan negara pada masa depan. Seiring dengan globalisasi yang telah memberikan impak yang signifikan dalam segala aspek negara terutamanya pendidikan dan ekonomi, kerajaan Malaysia telah menggariskan Pelan Pembangunan Pendidikan Baru (2013-2025) untuk meningkatkan kualiti generasi kita pada masa depan.

Kualiti sistem pendidikan yang dimiliki negara kita memainkan peranan ke arah pembentukan modal insan yang berkualiti.

Dalam usaha untuk menjadikan sistem pendidikan negara kita berkualiti, kecekapan penggunaan sumber-sumber yang diperuntukkan harus diutamakan. Maka disentralisasi harus diamalkan agar pembuatan keputusan dapat dibuat di peringkat sekolah. Sungguhpun demikian, pembuatan keputusan di peringkat sekolah bukan bermaksud disentralisasi sentiasa sesuai dengan semua keadaan. Pentadbiran pusat juga harus campur tangan dalam keadaan-keadaan yang memerlukan pemantauan yang tepat. Sebagai contoh, dalam keadaan-keadaan seperti kewangan, sukatan pelajaran ia masih memerlukan pembuatan keputusan di peringkat berpusat kerana ia melibatkan seluruh negara. Kesimpulannya, tiada satu sistem pendidikan yang disentralisasi secara menyeluruh dapat diberi dan dilaksanakan. Ia merupakan satu usaha untuk mencari suatu keseimbangan antara disentralisasi dan berpusat.

2.5.1.4 Disentralisasi Dalam Konteks Pendidikan

Pada masa kini, KPM telah mula mengorak langkah ke arah melaksanakan sistem pengurusan sekolah secara bebas tanpa kawalan dari Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) bagi meningkatkan kualiti pentadbiran pendidikan. Aspek yang dimaksudkan ialah kewangan, pembelian dan aspek-aspek pengurusan yang lain ditadbirkan dengan cara yang sama. Menurut Musa Mohamad, tidak terdapat perbezaan yang mendasarkan dalam sistem pentadbiran di sekolah-sekolah kerana semua pengurusan sekolah dilaksanakan mengikut cara pentadbiran yang dikawal oleh Jabatan Pendidikan Negeri melalui Pejabat Pendidikan Daerah (Utusan Malaysia, 14 Februari 2000). Petanda ini sudah menjadi titik mula bahawa

akan berlaku perubahan dari pengurusan berpusat kepada disentralisasi serta corak hierarki-birokrasi kepada pengupayaan (*empowerment*).

Pengupayaan dalam pengurusan moden, merupakan komponen yang memainkan peranan penting ke arah keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi. Menurut James R Houghton, Pengerusi Coning, mengatakan bahawa zaman hirarki di dalam pentadbiran organisasi sudah berlalu (Steward, 1996). Melalui pendekatan disentralisasi, pengupayaan merupakan kunci utama bagi menarik semua kakitangan melibatkan diri di dalam aktiviti organisasi (Stan Shin dalam Khoo Kheng Hor, 1997). Umumnya, melibatkan diri dalam amalan pengupayaan bukan bermaksud tiada kawalan atau seseorang itu bebas melakukan apa sahaja yang mereka suka, tetapi masih tertakluk kepada peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Malangnya konsep kuasa yang diberi melalui amalan pengupayaan sering disalah anggap. Ini bermaksud, melalui pengupayaan akan menyebabkan hilang kuasa untuk mengawal. Sepatutnya, kuasa dan pengupayaan disatukan menjadi elemen *control and empowerment* sebagai satu entiti, dan bukan terasing. Kesimpulannya, walaupun pengupayaan mempunyai kuasa, ia masih lagi tertakluk kepada garis panduan dan peraturan tetap atau prosedur pekerjaan. Dalam konteks pendidikan pula, pengupayaan guru bererti penglibatan mereka dalam membuat keputusan dalam aktiviti organisasi (Keith & Girling, 1991). Pada asasnya, pengupayaan dirumuskan sebagai proses sekolah memberi ruang untuk membangunkan kecekapan guru untuk bertanggungjawab terhadap kemajuan diri dan menyelesaikan masalah mereka sendiri. Dengan ini, guru kanan yang diupayakan itu memperolehi kemahiran dan ilmu pengetahuan serta mampu bertindak berdasarkan situasi untuk melakukan proses penambahbaikan. Faktor ini menyumbang ke arah pembentukan

peluang guru untuk memperlihatkan kecekapannya (Short, 1994). Menurut Short & Greer (1997), Rinehart menggariskan enam dimensi yang terkandung di dalam pengupayaan guru iaitu membuat keputusan, pengembangan profesional, status, kecekapan peribadi, autonomi dan impak.

Seorang guru besar mempunyai peranan yang cukup besar untuk menjana dan mengerakkan kecemerlangan sesuatu organisasi sekolah. Justeru guru besar yang dilantik seharusnya mempunyai sifat-sifat pemimpin yang cekap bagi memastikan sekolah itu berada di landasan yang terbaik. Selanjutnya di dalam menggerak dan memacu organisasi sekolah itu, terdapat beberapa cabaran utama yang dihadapi oleh para pemimpin di antaranya ialah bagaimana hendak mempengaruhi individu-individu yang dipimpinnya iaitu warga sekolah supaya menyokong visi, misi dan strategi-strategi yang digubalnya itu (Abdul Shukor, 1998). Kuasa guru besar dikatakan asas kepada keputusan PBS. Guru besar harus diberi kuasa dalam aspek kurikulum (Educational Research Service 1990) agar guru besar dapat memantau pelaksanaan kurikulum di sekolah. Guru besar sekolah-sekolah di Malaysia mempunyai kuasa yang kuat dalam aspek kurikulum dan akur dengan garis panduan Kementerian Pelajaran Malaysia. Guru besar menggunakan sepenuh kuasanya untuk memastikan proses P & P berjalan dengan lancar. Strategi pengajaran yang berkesan di kelas merupakan keutamaan guru besar di sekolah.

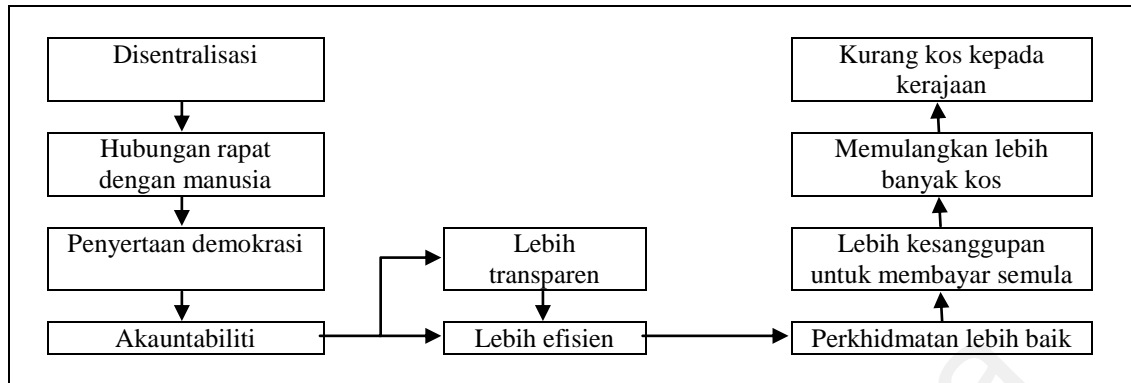
Guru besar memainkan peranan yang penting dalam pengurusan kewangan di sekolah. Beliau harus menyediakan bajet sekolah yang baik dan memastikan semua unit di sekolah mendapat agihan peruntukan yang secukupnya. Pengagihan peruntukan yang kemas dan teratur kepada unit-unit di sekolah dapat menyelesaikan keperluan pelajar dan guru di sekolah tersebut. Guru besar yang akauntibiliti akan sentiasa memantau

perbelanjaan sekolah. Kuasa guru besar dikatakan asas kepada keputusan PBS. Guru besar memainkan peranan yang penting dalam pengurusan kewangan di sekolah. Beliau harus menyediakan bajet sekolah yang baik dan memastikan semua unit di sekolah mendapat agihan peruntukan yang secukupnya.

Pengagihan peruntukan yang kemas dan teratur kepada unit-unit di sekolah dapat menyelesaikan keperluan pelajar dan guru (White 1989) di sekolah tersebut. Ini disebabkan pelaksanaan program peningkatan pengetahuan di sekolah masih sangat kurang. Pembangunan ilmu pengetahuan kepada staf seharusnya bersifat kontemporari supaya relevan dengan masa kini (Zaini Ujang 2004) dan menjana keberkesanan P & P. Program yang lebih berfokus kepada pencapaian matlamat sekolah dan penglibatan semua guru dalam program pembangunan profesionalisme staf masih kurang dilaksanakan di peringkat sekolah. Penyampaian informasi oleh pihak sekolah kepada masyarakat luar lebih berfokus kepada pencapaian pelajar mereka dan aktiviti-aktiviti yang melibatkan pelajar sahaja. Penyampaian matlamat utama sekolah kepada guru berada pada tahap yang tinggi kerana matlamat yang lengkap dan sempurna dapat membantu guru memahami peranan mereka dan seterusnya dapat menjalankan tugas dengan cekap. Penyampaian maklumat kepada guru-guru tentang inovasi berkaitan dengan pendidikan sangat kurang dilaksanakan. Akhir sekali, sekolah harus peka dengan perubahan dalam pendidikan dan pendedahan kepada guru sekolah sangat diperlukan.

Disentralisasi perlu kepada kerajaan tempatan bagi memastikan keberkesanan dalam urusan pentadbiran kerajaan disamping memberi perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat. Disentralisasi merupakan satu cara kerajaan pusat untuk menyerahkan kuasanya dalam

Keperluan Disentralisasi dan Perlaksanaannya Di Malaysia



Gambar Rajah 2.5 : Pelaksanaan Disentralisasi di Malaysia

urusan pentadbiran kepada peringkat bawahan. Pelaksanaan kaedah ini adalah bertujuan untuk mengurangkan bebanan kepada kerajaan peringkat pusat dalam melaksanakan perkhidmatannya dalam menyediakan keperluan rakyat di peringkat tempatan. Pengurangan bebanan ini adalah bagi memastikan kerajaan pusat tidak terlepas tanggungjawabnya dalam memberi tumpuan kepada kawasan-kawasan di dalam negeri terutama di peringkat daerah dan kampung. Ini merujuk kepada autoriti kerajaan pusat yang luas di mana adalah sukar bagi kerajaan pusat untuk melaksanakan pentadbiran yang luas tanpa ada pengagihan kuasa pentadbiran. Sebagai contoh, Malaysia adalah terbaik dalam pelaksanaan kaedah disentralisasi kerana adalah sukar bagi kerajaan pusat untuk mentadbir semua negeri dalam Malaysia yang mana mempunyai banyak daerah di peringkat tempatan. Oleh itu, kaedah disentralisasi ini adalah mudah bagi kerajaan pusat untuk memberi perkhidmatan kepada rakyat di peringkat tempatan serta dapat mengurangkan bebanan pentadbiran kerajaan pusat

Selain daripada itu, disentralisasi adalah perlu dilaksanakan kerana ia dapat mempercepatkan proses membuat keputusan dan menyegerakan pelaksanaan polisi. Ini

adalah kerana dengan adanya penyerahan kuasa membuat keputusan di peringkat tempatan maka masa yang diperlukan bagi proses tersebut dapat dikurangkan berikutan ia tidak melalui banyak peringkat. Malaysia juga telah melaksanakan kaedah ini supaya kawasan-kawasan dan daerah-daerah dapat ditadbir dengan baik. Kerajaan tempatan di Malaysia dapat dikatakan contoh terbaik kerana ia dapat memenuhi keperluan rakyat tempatan kerana melaksanakan kaedah disentralisasi. Oleh yang demikian maka pembuatan keputusan dapat dilaksanakan di peringkat tempatan tanpa menunggu keputusan daripada kerajaan pusat. Secara langsung dengan adanya penyerahan kuasa tadbir dan pembuatan keputusan di peringkat tempatan maka keperluan rakyat tempatan dipenuhi secara terus.

Kaedah disentralisasi adalah perlu kerana ianya memberi peluang kepada kerajaan tempatan bertindak sendiri tanpa dipengaruhi oleh peringkat pusat. Ini adalah bagi membuktikan bahawa sistem demokrasi dapat dipertingkatkan kecekapan perkhidmatannya melalui disentralisasi. Ia juga bagi mewujudkan kerajaan yang boleh bertindak sendiri dalam mempertingkatkan keberkesanan program pembangunan di peringkat tempatan. Selain itu, dengan kaedah ini ianya memberikan tanggungjawab kepada kerajaan tempatan dalam melaksanakan perkhidmatannya. Di Malaysia, kebanyakan kerajaan tempatan adalah bertanggungjawab untuk mengendalikan sendiri perkhidmatannya kepada rakyat. Sebagai contoh, Majlis Perbandaran Kota Bharu dapat bertindak sendiri seperti melaksanakan proses perlupusan sampah, kerja-kerja pembangunan kawasan dan sebagainya. Di Negeri Sembilan, Majlis Perbandaran Port Dickson diberi pelepasan untuk menguruskan sendiri kawasan tadbirnya seperti meningkatkan kebersihan pantai, urusan pembangunan lot-lot kedai, penyediaan tapak letak kereta dan sebagainya. Menerusi kaedah disentralisasi ini maka Malaysia akan dilihat lebih berkeupayaan dalam pentadbiran daerah dan kawasan tempatan.

Kaedah disentralisasi amat penting dalam urusan pentadbiran kerajaan, supaya ia dapat mewujudkan kuasa politik yang majmuk. Ini adalah perlu supaya kuasa politik tidak dikuasai sepenuhnya oleh kerajaan pusat dalam urusan pentadbiran. Konsep disentralisasi juga boleh memupuk proses pembelajaran tentang politik di peringkat tempatan. Kaedah disentralisasi juga perlu dilaksanakan atas sebab-sebab politik yang mana untuk mengelakkan kerajaan tempatan dikawal sepenuhnya oleh kerajaan pusat. Sekiranya dikawal sepenuhnya oleh kerajaan pusat maka banyak permasalahan akan timbul seperti menyukarkan pelaksanaan perkhidmatan kerana setiap tindak tanduk dikawal sepenuhnya oleh pusat. Atas sebab-sebab politik maka kaedah disentralisasi amat sesuai dilaksanakan bagi meningkatkan pengetahuan rakyat tentang kaedah-kaedah politik seperti pemilihan Yang DiPertua dan ahli-ahli tertinggi dalam kerajaan tempatan tersebut. Dengan ini maka pengetahuan tentang sistem demokrasi dan politik rakyat dapat dipertingkatkan.

Disentralisasi juga perlu bagi memudahkan kerajaan tempatan mencari hasil pendapatannya yang mana seterusnya membelanjakannya untuk kesejahteraan rakyat tempatan. Ini sesungguhnya perlu supaya beban kewangan tidak ditanggung sepenuhnya oleh kerajaan pusat. Selain itu, segala projek pembangunan tempatan tidak akan tergendala akibat permasalahan kewangan yang adakalanya lambat disalurkan ke peringkat tempatan. Memiliki autonomi kewangan sendiri akan memudahkan kerajaan tempatan melaksana projek dan perkhidmatannya tanpa dikawal sepenuhnya oleh kerajaan pusat. Disentralisasi dapat mengelakkan kerajaan tempatan terlibat sama dengan kegagalan kerajaan pusat khususnya dari aspek ketidakcekapan pengurusan. Sekiranya disentralisasi tidak diperolehi, adakalanya wujud ketidakseimbangan dalam proses pembangunan di peringkat tempatan. Hal-hal kurang keupayaan kerajaan pusat boleh dielakkan oleh kerajaan

tempatan jika pelepasan kuasa diberi kepada tempatan. Malaysia dilihat masih belum berupaya menjalankan sepenuhnya kaedah disentralisasi ini kerana masih banyak kawasan-kawasan tempatan yang secara tidak langsung masih dikawal di peringkat pusat.

Dalam membuat pelarasan semulakerajaan, kaedah disentralisasi adalah perlu dilaksanakan supaya pelaksanaan keperluan rakyat dapat dipertingkatkan. Pengenalpastian kaedah ini membolehkan kerajaan tempatan yang mewakili rakyat dapat memberi perkhidmatan sepenuhnya kepada rakyat. Hal ini disebabkan kerajaan tempatan dapat menilai keperluan dengan lebih terperinci. Selain itu, dengan pelarasan semula, kesan pembiayaan dapat dikurangkan. Sekiranya ini tidak dilaksanakan maka kos pembangunan dan pentadbiran akan dibebani sepenuhnya oleh kerajaan pusat. Oleh yang demikian jelas sekali menunjukkan disentralisasi berupaya membantu kerajaan pusat dalam urusan pembiayaan.

Disentralisasi juga dapat menggalakkan penyertaan rakyat dalam proses perancangan dan pembangunan tempatan. Rakyat tempatan secara langsung dilihat dapat turut serta dalam memberi pandangan kepada program pembangunan, contohnya keadaan ini berlaku di beberapa kawasan Amerika Latin sebagaimana dijelaskan oleh Bird & Vaillancourt (1998). Melalui cara ini, program pembangunan dapat dilaksanakan secara terperinci mengikut keperluan rakyat setempat.

2.5.1.5 Rumusan Teori disentralisasi

Kajian tentang disentralisasi menunjukkan ia amat penting dilaksanakan di negara-negara yang mengamalkan sistem demokrasi. Ia memudahkan urusan pentadbiran dan seterusnya

memenuhi keperluan rakyat sehingga diperingkat daerah dan kampung-kampung. Bebanan pentadbiran pembangunan dan pengurusan kewangan di peringkat pusat juga dapat dikurangkan. Ini akan memudahkan kerajaan tempatan seterusnya meningkatkan kecekapannya dalam melaksanakan program-program yang dirancang. Justeru itu, pengetahuan rakyat tentang sistem politik juga dapat dipertingkatkan dan penyertaan rakyat tempatan dapat digalakkan dalam memberi kerjasama untuk pelaksanaan program pembangunan. Malaysia dilihat masih diperingkat pertengahan dalam pelaksanaan disentralisasi kerana ia tidak melaksanakan sepenuhnya fungsi-fungsi disentralisasi.

2.6.1 Penurunan Kuasa

Rondinelli, Nelson, & Cheema (1984) menyatakan maksud penurunan kuasa mempunyai makna yang berbeza dalam sosiobudaya dan konteks politikal yang berbeza, dan ia tidak mudah untuk dinyatakan dan diterjemahkan dalam semua bahasa. Eksplorasi tentang terminologi tempatan yang boleh dikaitkan dengan penurunan kuasa lazimnya terarah kepada satu perbincangan yang hangat. Terminologi yang telah diketengahkan termasuklah kekuatan-kendiri, kawalan, kemandirian, pilihan sendiri, maruah hidup berdasarkan satu-satu nilai, kemampuan untuk melawan dan bertahan untuk hak-hak tertentu, kemerdekaan, pembuatan keputusan secara sendiri, kesedaran, dan keupayaan. Definisi-definisi ini telah dimasukkan ke dalam sistem nilai dan kepercayaan tempatan.

Penurunan kuasa adalah satu jenis nilai intrinsik yang juga mempunyai nilai instrumental. Ia relevan pada peringkat individu dan juga kolektif, serta berupaya menjadi ekonomikal, sosial mahupun politikal. Terminologi ini boleh digunakan untuk mencirikan hubungan diantara orang miskin dan untuk semua peranan pada peringkat global. Terdapat

perbezaan jantina yang sangat penting sebagai penyebab, bentuk, dan kesan penurunan kuasa. Oleh itu, terdapat banyak definisi untuk menerangkan penurunan kuasa, termasuk definisi yang berasaskan kepada hak.

Dalam keadaan umum, penurunan kuasa merupakan pengembangan kebebasan memilih dan bertindak. Ia bermaksud meningkatkan autoriti dan kawalan seseorang keatas sumber-sumber dan keputusan-keputusan yang berupaya memberi kesan terhadap kehidupan seseorang. Apabila seseorang membuat pilihan secara realiti, mereka akan mendapat kawalan yang lebih keatas kehidupan mereka. Pilihan orang miskin biasanya terhad, disebabkan kekurangan aset serta tidak mampu berunding dengan pelbagai institusi, sama ada institusi itu formal atau tidak formal menyebabkan mereka tidak mendapatkan faedah yang lebih baik untuk diri mereka. Ketidakmampuan ini dikaitkan dengan realiti hubungan institusional, maka dalam konteks pengurangan kemiskinan, penurunan kuasa merupakan satu cara yang paling sesuai digunakan untuk mengatasi masalah tersebut. Implikasinya, penurunan kuasa merupakan pengembangan aset dan keupayaan orang miskin untuk menyertai, berunding, mengawal, dan memegang akauntabiliti institusi-institusi yang memberi kesan terhadap kehidupan mereka.

2.6.2 Teori Membuat Keputusan

Berdasarkan kepada teori pengurusan klasik yang berhierarki dan birokratik menyatakan tanggungjawab dan tugas spesifik seseorang eksekutif seperti guru besar adalah membuat keputusan (Druker, 1987). Dalam situasi sedemikian sesuatu keputusan yang dibuat adalah berdasarkan rasional eksekutif tersebut yang terpisah daripada pengaruh para pekerjanya (Lye, 2004). Guru besar sebagai seorang eksekutif seringkali membuat keputusan

berdasarkan rasional (Hoy & Miskel, 2001). Jelas di sini guru besar sebagai seorang eksekutif membuat keputusan tidak melibatkan guru, ibu bapa dan masyarakat setempat.

Menjelang abad ke 21 pengurusan sekolah menjadi semakin kompleks yang mana memerlukan perubahan kepada pengurusan moden. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh guru besar telah mula dipersoalkan khususnya keputusan yang dibuat berdasarkan kepada rasional kepemimpinan atasan tanpa penglibatan para pekerja. Lunenberg & Omstein, 2001 menyatakan rasional seorang individu membuat keputusan adalah terbatas. Keupayaan seseorang individu membuat keputusan adalah terbatas jika dibandingkan dengan keputusan yang dibuat sekumpulan pekerja (Tosi, Meri & Rizzo, 2000), Kaedah membuat keputusan yang berteraskan kepada rasional pemimpin organisasi sahaja (March & Simon, 1967) sudah tidak sesuai untuk berhadapan dengan situasi pengurusan sekolah yang semakin kompleks (Dess & Picken, 2001). Oleh sebab yang demikian gaya pengurusan sekolah yang terikat dengan ciri birokrasi berhierarki perlu diubah kepada gaya pengurusan Professional (Conley, 2003) kepada gaya pengurusan yang lebih bersifat kemanusiaan dengan memberi penekanan kepada konsep penglibatan guru dalam membuat keputusan disekolah (Hoy & Miskel, 2001, Keith & Girling, 2001). Dalam konteks pengurusan sekolah yang kini menjadi semakin kompleks dan mencabar amalan penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah satu alternatif yang wajar kepada sistem pengurusan sekolah yang selama ini dikongkong oleh corak pengurusan yang bersifat birokratik dan berhierarki (Hoy & Miskel, 2001). Dalam konteks ini, Jones (1997) berpendapat bahawa pengurusan sekolah hendaklah mengurangkan arahan secara berpusat dan memberi peluang kepada guru untuk turut serta dalam membuat sesuatu keputusan.

Dalam usaha menginstitusikan amalan tersebut, Rahimah Hj. Ahmad (2001) menyarankan agar seseorang pengetua haruslah membina hubungan kemanusiaan dengan guru demi menggalakkan berlakunya penglibatan sebenar dalam kalangan guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah. Penerimaan terhadap konsep penglibatan subordinat dalam membuat keputusan di peringkat pengurusan organisasi dewasa ini amat menggalakkan kerana ia telah dijadikan asas dalam beberapa amalan pengurusan seperti pengurusan berpenglibatan (Plunkett & Fournier, 2001), kepimpinan berpenglibatan (House & Beatz, 2005), kepimpinan demokratik (Gastil, 1994), pengurusan setempat (Midgley & Wood, 2003), desentralisasi (Hanson, 1998), dan pengupayaan (Yukl, 2005). Manakala perkembangan mutakhir dalam pengurusan organisasi pula menunjukkan bahawa konsep penglibatan subordinat dalam membuat keputusan merupakan salah satu prinsip yang penting dalam amalan pengurusan kualiti menyeluruh (Karia & Zainal Ariffin, 2000; Stashevsky & Elizur, 2004). Dalam konteks pengurusan di Malaysia, Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993) dan Wan Azmi Ramli (2001) mendapati konsep penglibatan pekerja bawahan dalam membuat keputusan telah diperkenalkan dalam sistem pengurusan organisasi khususnya dalam sektor awam dalam bentuk gagasan. Antaranya ialah dalam Pengurusan Dengan Syura atau PDS (Mohd. Affendi Hassan, 1980), Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 7 Tahun 1991 bagi pelaksanaan program Kawalan Mutu Kerja (MAM, 1991), Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bilangan 2 Tahun 1996 yang berkaitan dengan ISO 9000 dalam pengurusan organisasi awam (MAM, 1996).

Dalam konteks pengurusan pendidikan, kajian awal mengenai konsep penglibatan guru dalam membuat keputusan bermula dengan usaha yang dilakukan oleh Brigde (1967), seterusnya dikembangkan oleh Alutto dan Betasco (1972) apabila terciptanya tipologi penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah. Variabel-variabel yang sering

dikaitkan dengan penglibatan guru dalam membuat keputusan ialah seperti produktiviti (Johann, 2003; Stashevsky & Elizur, 2004), kepuasan kerja (Locke & Schweigner, 2004); dan komitmen organisasi (Spector, 1986; Yammarino & Naughton, 2002; Somech & Bogler, 2004).

2.6.3 Teori Kepimpinan

Teori-teori kepimpinan yang paling penting digunakan untuk mempraktik pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS yang berkesan adalah teori karismatik khususnya di peringkat awal mengurus sekolah. Intipati teori karismatik ini ialah pemimpin perlu mempunyai peribadi yang menarik dan disenangi. Kedua teori perhubungan kemanusiaan, yang memaparkan ciri pemimpin yang memberi perhatian yang berat kepada tugasnya dan mewujudkan kerjasama dengan orang-orang bawahannya dan tidak bersifat autokratik (Cheng, 1995). Ketiga teori X dan Y, McGregor (1966), secara ringkasnya menyatakan jika pengetua atau guru besar menganggap orang bawahannya malas dan tidak bertanggungjawab maka mereka akan jadi sedemikian dan sebaliknya jika pengetua atau guru besar menganggap orang bawahannya rajin dan bertanggungjawab maka mereka akan menjadi begitu. Keempat teori kepimpinan berkaitan dengan situasi atau *situational leadership theories* yang memberi gambaran keadaan yang berbeza memerlukan corak kepimpinan yang berbeza dan perlu pintar memahami budaya dan suasana persekitaran dan masyarakat setempat (Hersey, 1985).

Pelaksanaan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS juga memerlukan aplikasi teori kepimpinan demokratik semasa mengurus sekolah. Merujuk kepada kepimpinan ini, guru besar mesti sentiasa bersifat terbuka, mudah dan minat terhadap

berkomunikasi, peramah, bersedia berkongsi pengalaman, menghargai dan sentiasa membawa perbincangan tentang idea yang diketengahkan oleh kakitangan serta mempertimbangkan untuk diimplementasi dalam urusan pengurusan supaya menjadi lebih berkesan. Dalam teori ini guru besar juga perlu turut serta dalam aktiviti atau program sekolah dan menunjukkan semangat berpasukan yang tinggi. Beliau mesti seorang yang sentiasa dapat memberi dan menanamkan minat guru-guru dan kakitangan yang lain untuk menyumbangkan tenaga dan idea dari masa ke semasa.

Teori kepimpinan demokratik yang tiada batasan atau tidak terkawal melahirkan teori *laissez-faire*. Teori kepimpinan *Laissez-faire* ini banyak memberi kuasa autonomi kepada pekerjanya, yang mana pekerja mempunyai ruang yang amat bebas untuk membuat keputusan. Walau bagaimanapun teori ini boleh membawa kepincangan dalam urusan P & P dan sekolah tidak akan dapat mencapai matlamatnya sekiranya autonomi yang diberi tanpa kawalan atau pemantauan. Oleh itu, kawalan dan pemantauan amat penting dilaksanakan untuk memastikan P & P yang berkualiti dapat dihasilkan. Ia berbeza dengan pegangan pengurusan tradisional yang menekankan pencapaian akademik sebagai indikator utama untuk menentukan keberkesanan sekolah dapat dicapai. Hakikatnya kejayaan sesebuah sekolah terletak kepada semua peringkat dan individu bermula daripada input, proses dan output moden yang membawa kepada keberkesanan organisasi. Pemantauan dalam konteks ini merupakan satu proses pembelajaran kearah penambahbaikan sekolah (Cheng, 1996; Handy, 1994).

Strategi pengurusan adalah tindakan yang dirancang bagi membolehkan matlamat tersebut dapat dicapai. Guru besar yang berkesan perlu mempunyai kemahiran yang tinggi dalam merancang strategi umum dan khusus bagi mengatasi masalah yang menghalang

pencapaian matlamat sekolah (Hussein,1993). Perancangan strategik merupakan salah satu cara PBS yang berkesan. Menurut Sufean Hussein (2002), organisasi yang berwawasan dan bijak merencanakan rancangan secara strategik adalah organisasi yang inovatif. Simerly (1987), menyatakan, “*Strategic planning gives purpose and direction to an organization by allowing it to determine in advance what to achieve in the end*”.

2.7 Kajian-Kajian Lepas Berkaitan dengan Pengurusan Sekolah Berdasarkan Model PBS

Kajian yang telah dijalankan di Malaysia berkaitan dengan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS adalah amat kurang berbanding kajian di luar negeri. Zarina (2003) telah membuat kajian menggunakan model ‘*School Management Initiative*’ (SMI) yang mana dapatannya mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara faktor lokasi dengan indeks keberkesanan dan jenis sekolah dengan kualiti pentadbir. Beliau juga mendapati strategi pengurusan pengetua kepada PBS adalah berkesan. Penekanan lebih diberikan kepada stail pengurusan dan bukannya kepada aktiviti yang melibatkan hubungan positif antara guru, ibubapa dan komuniti. Sebaliknya penglibatan guru kearah PBS berada di bawah tahap yang baik dan penekanan yang tinggi diberikan kepada stail pengurusan.

Dalam meninjau tahap kecenderungan organisasi ke arah PBS, Zarina (2003) memberi penekanan kepada tujuh ciri pengurusan sekolah berkesan iaitu penetapan misi, amalan kebiasaan, strategi pengurusan, perbezaan peranan, hubungan kemanusiaan, kualiti pentadbiran dan indeks keberkesanan. Maklumat yang diperolehi dari kecenderungan organisasi melibatkan 38 pengetua dan 363 guru daripada 9 daerah di negeri Perak. Majoriti meletakkan kriteria, tanggungjawab dan peranan pengetua teratas diikuti guru dan Jabatan

Pendidikan Negeri. Hasil kajian juga menunjukkan hubungan yang signifikan antara faktor lokasi dan indeks keberkesanan, jenis sekolah dengan kualiti pentadbiran dan kemudahan asrama dengan amalan kebiasaan dan strategi pengurusan.

Selain itu, Julaihi (1999) telah membuat mengkaji *Kepimpinan pengetua dan PBS* di Sarawak. Dapatan kajiannya mendapati pengetua lebih efektif dalam keberkesanan berorientasikan tugas dan pertimbangan; keberkesanan berorientasikan tugas lebih penting daripada berorientasikan pertimbangan dan; pembangunan prosedur bagi sekolah dan komuniti sekolah tertentu menjadi kurang efektif kepada peranan kepimpinan pengetua dan kurang penting kepada peranan kepimpinan pengetua PBS. Mohamad Basir (2000) pula mendapati bahawa tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan di sekolah rendah amat rendah (20%). Bidang penglibatan responden dalam membuat keputusan memperlihatkan 33% terlibat dalam bidang kurikulum dan hanya 8% terlibat dalam hal berkaitan dengan harta benda dan kewangan. Dapatan menunjukkan juga bahawa '*top management*' mempunyai kuasa yang lebih dalam membuat keputusan berbanding pihakguru. Secara keseluruhan kajian ini menunjukkan tidak terdapat mana-mana bidang membuat keputusan yang diberi kuasa mutlak dalam proses membuat keputusan di sekolah.

Kajian dalam negara yang lain ialah kajian Rahmad Sukor dan Yong Lee Choo (2005) membuat kajian untuk meninjau tahap pengetahuan mengenai ciri-ciri PBS, tahap pelaksanaannya dan hubungkait diantara jenis sekolah (Pusat Tanggungjawab atau PTj dan bukan PTj) daerah Petaling, Selangor. Kajian yang menggunakan 30 orang responden dan teknik soal selidik mendapati bahawa pengetua mempunyai tahap pengetahuan yang amat tinggi mengenai ciri-ciri PBS dan mereka melaksanakan kesemua enam ciri utama PBS dalam pengurusan seharian mereka dengan merujuk kepada model PBS oleh Cheng (1993)

dan digabungkan domain Rodriguez (2000), dan Hill dan Bonan (1991) di mana hasil kajian Cheng adalah sesuai dengan konteks sekolah-sekolah di Asia. Dapatan menunjukkan pengetua mengutamakan penglibatan dalam perkembangan pendidikan dengan min sebanyak 4.73 dan pengetua juga menetapkan misi dan visi sekolah dengan jelas, dan difahami oleh semua warga sekolah dengan min 4.70. Dari segi pengurusan pentadbiran pula purata min ialah 4.66, cara membuat keputusan 4.37, penggunaan sumber 4.48, perbezaan peranan 4.73 dan kualiti pentadbir 4.79. Hasil kajian mendapati peranan pengetua berubah dari 'boss' kepada 'ketua pegawai eksekutif'. Selain itu dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tiada wujud hubung kait di antara jenis sekolah dengan model PBS.

Kajian dalam negara yang bertemakan keberkesanan sekolah dan kepimpinan pengetua pula tidak menjurus kepada keseluruhan organisasi. Kajian Zulkifli dan Rahimah (1997) mendapati ciri-ciri keberkesanan pemimpin adalah pemimpin yang menggunakan dasar polisi terbuka, stail kepimpinan demokratik, mempunyai visi, misi, objektif yang jelas, menggalak dan memberikan sokongan dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran, menurunkan kuasa kepada guru untuk melaksanakan tanggungjawab mengikut budi bicara masing-masing dan sentiasa mengambil berat tentang hal ehwal akademik murid. Dapatan ini turut menjelaskan perubahan kepada sekolah berkesan memerlukan jangka masa yang panjang dan penglibatan faktor organisasi seperti ibubapa, guru, pelajar, politik serta budaya yang memainkan peranan dalam membentuk sistem sekolah.

Dalam kajian bertajuk *Challenges in school-based management: Case of a cluster school in Malaysia* oleh Suseela Malaklolunthu and Faizah Shamsudin (2011), sekolah kluster telah diberikan autonomi di dalam lima bidang iaitu pengurusan sekolah,

pengurusan sumber manusia, pengurusan fizikal, pengurusan dan pentadbiran pengajaran dan pembelajaran serta pengurusan dan pentadbiran ko-kurikulum. Namun, hasil kajian tersebut mendapati tidak terdapat indikasi sebarang autonomi yang diberikan kepada sekolah kluster dalam kesemua lima bidang tersebut. Manakala, dalam beberapa bidang seperti pengurusan sekolah dan pengurusan fizikal, pentadbir mempunyai ruang mencetuskan idea dan merancang tetapi keputusan tertakluk kepada pengurusan sumber manusia. Kritikan terhadap PBS

Model PBS sedang giat berkembang sebagai satu pergerakan sedunia yang memperjuangkan autonomi dalam pembuatan keputusan secara perkongsian dalam komuniti sekolah dengan tujuan untuk mencapai peningkatan sekolah (San Antonio & Gamage, 2007b; Cheng & Mok, 2007; Anderson, 2006; Gamage, 2006, 1996, 1996; Caldwell, 2005; Cranston, 2001; Whitty, Power, & Halpin, 1998; Marburger, 1991; Brown, 1990). Sebagai satu pergerakan, PBS dianggap sebagai satu sistem yang efektif dalam pemberian atau penurunan kuasa kepada sekolah-sekolah tempatan dalam pembuatan keputusan yang mana mereka diberikan kuasa dan autoriti yang lebih banyak dalam pengurusan sekolah. Dari segi pembuatan keputusan secara sendiri, bukan para pengurus sahaja merupakan individu yang mempunyai kuasa, tetapi juga pakar-pakar pendidikan, pengetua atau guru besar, guru-guru, ibubapa, pelajar dan mana-mana individu yang berminat dalam perkara berkaitan dengan pendidikan. PBS merupakan salah satu reformasi pendidikan bagi mempertingkatkan kualiti pendidikan awam. PBS mempunyai 5 prinsip utama iaitu fleksibiliti, autonomi, transparan, tanggungjawab dan membuat keputusan (Ibtisam Abu-Duhou, 1999). Ia merupakan satu program disentralisasi di mana kuasa membuat keputusan di peringkat pusat diperturunkan ke peringkat sekolah yang melibatkan orang-orang berkepentingan, guru-guru dan pengetua atau guru besar sekolah

berkenaan. Walau bagaimanapun, bagi sekolah-sekolah di negara kita, pengetua atau guru besar hanya berperanan melaksanakan segala keputusan di peringkat jabatan dan kementerian.

Proses membuat keputusan adalah fenomena yang kompleks melibatkan individu dalam organisasi dipengaruhi oleh kesukaan, minat, kepakaran, pengalaman dan kedudukan. Liphman (1974) menggariskan 3 dimensi dalam proses membuat keputusan iaitu i) tahap keputusan: bagaimana keputusan dibuat, ii) intipati keputusan: keputusan berkaitan dengan apa dan iii) penglibatan keputusan: mereka yang terlibat dalam membuat keputusan. Dalam PBS, membuat keputusan bermakna pendemokrasian (Wohlstetter & Mohrman, 1996). Stail membuat keputusan merupakan salah satu strategi pengurusan PBS selain dari konsep organisasi dan penggunaan sumber. Seseorang pengetua atau guru besar yang berjaya mesti berkeupayaan membuat keputusan yang dapat membantu organisasi mencapai matlamat dan pada masa yang sama dapat memuaskan keperluan ahli-ahli dalam organisasi (Zaidatol, 1999). Dalam kajian ini didapati, aspek, implikasi, perubahan dan penglibatan ahli dalam organisasi khususnya guru akan dinilai bagi melihat perbezaan antara stail membuat keputusan tradisional dan stail PBS dibincang. Selain itu, kajian ini juga melihat sejauh manakah perubahan ini membawa kesan terhadap keberkesanan sekolah.

Struktur dan proses PBS yang memberikan kuasa lebih kepada sekolah dalam membuat keputusan melibatkan beberapa perkara yang berkaitan dengan pengajaran, belanjawan, polisi, peraturan, penstafan dan lain-lain berkaitan dengan pentadbiran yang melibatkan stakeholders. PBS membuka ruang kepada pengetua atau guru besar, guru, pelajar dan ibubapa mengawal proses pendidikan dengan memberikan tanggungjawab

untuk mengendalikan hal-hal ini agar segala keputusan yang dibuat dapat menghasilkan persekitaran pembelajaran yang lebih efektif dalam kalangan pelajar. Pengurusan yang bersifat disentralisasi ini bukan sahaja dapat meningkatkan kepuasan kerja malah dapat membentuk perhubungan yang erat dari bawah ke atas dan mencapai kata sepakat dalam usaha menuju matlamat bersama iaitu memperbaiki kualiti dan produktiviti dalam pendidikan.

Pada pertengahan tahun 1990, Hong Kong, yang merupakan tanah jajahan British selama hampir 150 tahun, mula memperkenalkan pengurusan sekolah inisiatif (IKS) dengan tujuan untuk membangunkan proses PBS secara beransur-ansur berdasarkan pengalaman-pengalaman dari negara Australia, Amerika Syarikat dan United Kingdom (Dimmock & Walker, 1998; Wong, 2003; Zajda & Gamage, 2009; Zajda & Gamage, 2009). Terdapat dua jenis sekolah pembaharuan di Hong Kong; yang pertama pembaharuan pentadbiran, pengurusan, dan aspek kerajaan sekolah, dan yang kedua disasarkan kepada kurikulum, pengajaran, pembelajaran dan penilaian (Dimmock & Walker, 1998). Langkah-langkah yang diambil untuk menjayakan PBS ini, menurunkan kuasa membuat keputusan dari kerajaan pusat ke peringkat sekolah dan kuasa membuat keputusan dijalankan secara perkongsian di antara guru, ibu bapa, ahli masyarakat dan pelajar di peringkat sekolah. Pada tahun 1991 Hong Kong telah memperkenalkan Pengurusan Sekolah Inisiatif untuk menyediakan pendidikan yang berkualiti kepada pelajar (Dimmock & Walker, 1998). Pengurusan Sekolah Inisiatif dilancarkan bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan sekolah dengan mewujudkan peranan baru dan hubungan antara jabatan pendidikan, jawatankuasa pengurusan sekolah, penaja, penyelia, pengetua/guru besar, guru, dan ibu bapa. Selain itu, ia berusaha untuk memberi lebih fleksibiliti dalam kewangan sekolah, meningkatkan akauntabiliti dan menggalakkan kerjasama dalam

membuat keputusan (Dimmock & Walker, 1998). Walau bagaimanapun, dasar Pengurusan Sekolah Inisiatif tidak mewajibkan semua sekolah melaksanakannya, penggunaan dasar ini adalah secara sukarela. Pada tahun 1997, skop pembaharuan diperluas dengan mencadangkan SBM sebagai amalan untuk semua sekolah, yang mana pengurusan sekolah diberi kuasa melalui satu jawatankuasa mengenai prosedur kakitangan, hal kewangan, reka bentuk dan penyampaian kurikulum diwujudkan (Wong, 2003).

Walaupun bagaimanapun, pada tahun 2000, pihak sekolah telah menolak untuk PBS tersebut dengan alasan pihak sekolah mampu mencari jalan sendiri untuk mencapai pendidikan berkualiti dan membangunkan keperibadian dan ciri-ciri mereka sendiri (Lam, 2006). Situasi ini berlaku disebabkan prinsip PBS adalah bahawa "sekolah tidak homogen dalam matlamat, amalan dan keberkesanan" (Cheng Cheong, 2000). Walaupun ada tentangan, Kerajaan Hong Kong masih meneruskan rancangan untuk memperkenalkan PBS dengan menjadikan ia sebagai satu dasar yang wajib dilaksanakan. Melaluinya, Kerajaan berharap semua sekolah, sama ada mereka adalah yang paling berkemampuan atau kurang bermampuan dalam bidang akademik, melalui PBS, setiap sekolah boleh memperbaiki dan meningkatkan kualiti pendidikan di Hong Kong.

Kajian yang dijalankan di Hong Kong, mendapati PBS melibatkan disentralisasi kuasa membuat keputusan dari Jabatan Pendidikan kepada sekolah merujuk kepada prosedur personnel, hal-hal kewangan, dan bentuk kurikulum yang dilaksanakan. Sekolah mempunyai autonomi untuk membina kriteria dan gaya tersendiri. Sebaliknya, sekolah perlu lebih terbuka, transparan dan bertanggungjawab secara langsung kepada pencapaian pendidikan dan penggunaan wang kerajaan. Sekolah beroperasi dengan kerangka yang ditetapkan oleh pusat dalam hak dan tanggungjawab serta perlu membuat kerajaan berpuas

hati melalui Kod Etika (Evia O.W. Wong, 2003). Penglibatan dalam pengurusan sekolah yang mengamalkan konsep penurunan kuasa mendapati keputusan yang diambil akan lebih berkesan apabila proses membuat keputusan bersama berlaku (Duignan, 1990; Gamage et al., 1996; Sawatzki, 1991). Maka dengan adanya penurunan kuasa autonomi dalam pendidikan akan membawa kepada peningkatan keberkesanan sekolah (Knight, 1993). Hasil daripada beberapa kajian luar negara mendapati penglibatan guru dalam membuat keputusan diperingkat sekolah telah berjaya meningkatkan kualiti pengajaran dan pencapaian pelajar (Caldwell, 1992; Conley & Bacharach, 1990).

Beberapa kajian penilaian jua telah dijalankan ke atas kesan-kesan pembaharuan pendidikan di Hong Kong. Cheng Cheong (1992) dalam kajiannya mendapati bahawa kakitangan sekolah mengadu tekanan masa dan kekangan yang berkaitan dengan jangkaan bahawa tidak realistik memperkenalkan perubahan secara menyeluruh dalam jangka masa yang singkat, dan merasakan kekurangan sokongan dari peringkat sistem. Dimmock dan Walker (1998) telah menganalisis beberapa kajian yang telah dijalankan dan mendapati: (a) kebanyakan kajian bersetuju bahawa PBS merupakan peluang yang baik dalam konteks budaya sekolah yang guru-guru dan pentadbir (pengetua/guru besar) merasakan mereka diiktiraf sebagai profesional kerana diberi kuasa sehingga bermotivasi untuk meningkatkan pengurusan sekolah masing-masing. (b) tidak ada bukti bahawa pembaharuan telah menjejaskan kerja-kerja guru-guru dan pelajar di dalam kelas; (c) penglibatan ibu bapa dan alumni selepas pembaharuan PBS dilaksanakan adalah minimum.

PBS di Amerika Syarikat dimulakan dengan pembinaan model PBS di Chicago yang dipacu oleh penyatuan para ibubapa dan penduduk setempat yang berkempen untuk mendapatkan satu lembaga mandatori berbentuk badan korporat bagi sekolah-sekolah di

Chicago (Gamage, 2006; Edge, 2000; Hanson, 1991). Mereka menggariskan bahawa ini membawa kepada pengubalan Akta Reformasi Sekolah 1988 oleh Mahkamah Chicago, Illinois. Akta tersebut memberi mandat bahawa setiap sekolah awam di Chicago perlu mempunyai satu lembaga tempatan sekolah. Lembaga sekolah dianggotai sebelas ahli pengundi iaitu seorang guru besar, enam wakil ibubapa, dua guru, dua wakil komuniti dan dalam konteks sekolah menengah, seorang wakil pelajar tanpa hak mengundi. Lanjutannya, satu kajian tentang PBS telah dijalankan di Chicago yang mana kajian ini mengguna kombinasi kaedah kuantitatif dan kualitatif. Kajian ini dijalankan oleh Hess (1999) dengan melibatkan 14 sekolah awam di Chicago mendemonstrasikan bahawa Lembaga Tempatan Sekolah atau Local School Councils bertindak sebagai kunci utama dalam memastikan aktiviti reformasi kritikal yang terjadi di sekolah-sekolah. Dapat kajian menunjukkan bahawa Lembaga Tempatan Sekolah telah berfungsi dalam menyelia akauntabiliti dan memastikan bahawa guru besar memikirkan semula strategi-strategi peningkatan sekolah secara tahunan dan penggunaan dana serta mengumumkan keputusan-keputusan secara terbuka. Sebagai kesimpulannya, didapati bahawa fungsi Lembaga Tempatan Sekolah telah memastikan perubahan dinamik terus berlaku di setiap sekolah di Chicago. Para pengkaji kemudiannya pula, melaporkan bahawa reformasi-reformasi tersebut telah menyumbang kepada perkembangan P & P, pengurusan kewangan dan pentadbiran, standard perekrutan yang profesional, dan pencapaian akademik dan pengurusan sekolah (Edge, 2000; Wong, 1998). Rodriguez dan Slate (2005) menyatakan bahawa PBS telah menjadi signifikan sejak awal 1990an kepada para pentadbir, guru-guru, dan pemegang amanah. Mereka menyatakan bahawa dengan autonomi, fleksibiliti dan pemilikan fungsi sekolah yang mencukupi, PBS dapat menyediakan syarat-syarat yang diperlukan untuk mencapai pelbagai objektif dan memaksimumkan keberkesanan sekolah.

Kesimpulannya, kajian model PBS Chicago lebih bersifat mandatori dan dilaksana oleh ibubapa dan komuniti.

Selain dari Chicago, Los Angeles juga telah memulakan PBS tetapi PBS di sini dibina berdasarkan kepada kontrak di antara Kesatuan Guru Los Angeles atau United Teachers of Los Angeles, UTLA dengan Lembaga Pendidikan, tanpa melibatkan pemegang amanah sekolah lain (Hanson, 1991). Disebabkan itu, walaupun kuasa mutlak telah diberikan kepada Lembaga Tempatan Sekolah, pembuatan keputusan adalah dikawal oleh wakil guru kerana lembaga tersebut terdiri daripada 50 peratus guru (Hanson, 1991). Kajian yang dijalankan oleh Tucker dan Slate (2002) pula menunjukkan bahawa komuniti-komuniti telah berfungsi sebagai badan penasihat kepada guru besar dan tujuan utama kesemua pembuatan keputusan di sekolah adalah untuk mencapai matlamat pendidikan negeri iaitu ekuiti dan kecemerlangan untuk pelajar.

Robertson (1993) menyatakan bahawa kejayaan PBS di Los Angeles bergantung kepada pengetua atau guru besar sekolah dalam memberi peluang kepada semua anggota organisasi mengambil bahagian dalam membuat keputusan di peringkat sekolah supaya visi yang dirancang dapat dicapai dan proses perubahan dapat dipantau selain dapat mengenalpasti masalah dan mengambil langkah mengatasinya untuk membetulkan supaya mencapai ke tahap yang berkesan. Ini diperakui oleh kajian Wohlstetter (1994) yang dijalankan di beberapa sekolah di Amerika Syarikat menunjukkan pengetua atau guru besar sekolah menjadi lebih efektif apabila mempunyai kuasa dalam membuat keputusan seperti merancang budget sekolah, penempatan guru dan pembelajaran yang sesuai di bilik darjah dan mengerakan program perkembangan staf yang lebih menyeluruh, memberikan

penghargaan melalui pengurangan beban kerja guru ataupun menaja guru untuk menghadiri aktiviti pembangunan profesionalisme.

Di Australia pula, pendidikan merupakan tanggungjawab perlembagaan satu-satu negeri dan wilayah. Ini telah menyebabkan terbentuknya beberapa sistem pendidikan yang berlainan dengan peringkat-peringkat perkembangan PBS yang berbeza. Berdasarkan kepada satu analisis sejarah mengenai penglibatan komuniti dalam Governan Berasaskan Sekolah, adalah terbukti bahawa Wilayah Kapital Australia atau Australian Capital Territory memainkan peranan yang signifikan dalam perkembangan konsep PBS dengan penyertaan komuniti seperti yang dipraktikkan di kebanyakan negara di seluruh dunia (Gamage, 2006, 1996; Gamage & Zajda, 2005). Laporan Autoriti Bebas Pendidikan untuk Wilayah Kapital Australia yang dikeluarkan pada tahun 1967 oleh penglibatan tidak rasmi yang diketuai oleh Sir George Currie, boleh dikatakan sebagai batu penanda yang penting dalam perjalanan menuju PBS. Laporan tersebut menyorkan bukan sahaja mewujudkan satu perwakilan autoriti sekolah untuk Wilayah Kapital Australia tetapi juga membentuk lembaga sekolah yang melibatkan pengetua atau guru besar dan wakil daripada pihak guru, ibubapa dan komuniti, dan dalam konteks sekolah, termasuk juga pelajar.

Kajian selama berdekad telah menunjukkan bahawa governan sekolah dengan penurunan autoriti pembuatan keputusan kepada peringkat sekolah dalam Wilayah Kapital Australia telah memberikan lebih kebebasan dan autonomi, mencapai ekuiti yang lebih dalam kalangan sekolah serta mencipta peluang yang sama rata kepada pelajar dan fleksibiliti dalam menggunakan fasiliti sekolah (The ACT Department of Education & Training, 2004; Bush & Gamage, 2001; Abu-Duhou, 1999; Gamage, 1993).

Pindaan terbaru terhadap Akta Pendidikan 1972, yang telah dikeluarkan pada April 2007 menekankan asas undang-undang lembaga sekolah Selatan Australia. Bahagian 8 dalam Seksyen 83(3) daripada Akta Pendidikan menyatakan bahawa lembaga sekolah merupakan satu badan korporat dengan satu rantaian berterusan dan tertutup; mempunyai semua kuasa yang boleh dipraktikkan oleh satu badan korporat; dan bukan satu agensi. Peranan lembaga governan pertama adalah menentukan arah tujuan termasuk misi, visi dan objektif sekolah, serta satu set nilai-nilai yang jelasnya berfokuskan terhadap peningkatan pembelajaran pelajar; kedua, merangka kenyataan polisi yang terarah untuk membantu pencapaian visi sekolah dan arahan umum; ketiga, memulakan dan membenarkan rekomendasi serta strategi yang menuruti polisi-polisi yang ditentukan oleh autoriti yang sistemik; keempat, mengawasi perkembangan termasuk perbelanjaan bajet sekolah dan arahan umum serta pelan-pelan sekolah; kelima, melaporkan perkembangan yang terjadi berdasarkan kepada data dan laporan berkala yang disediakan oleh pengetua atau guru besar dan bendahari untuk membenarkan lembaga governan melaporkan secara yakin kepada Menteri dan komuniti tentang bagaimana sekolah tersebut telah berfungsi (*South Australian Department of Education & Children's Service, 2008*).

Selanjutnya, Jabatan Pendidikan telah memandatkan kepada lembaga sekolah bahawa fungsi lembaga sekolah adalah untuk (1) menentukan keperluan pendidikan kepada komuniti tempatan dan sikap komuniti tempatan terhadap perkembangan pendidikan dalam sekolah serta menasihati pengetua atau guru besar dalam perkara-perkara tersebut; (2) mengekspresi kepada pengetua atau guru besar dari masa ke semasa tentang pandangan dan persepsi komuniti tempatan terhadap sekolah; (3) menasihati Ketua Eksekutif tentang sebarang penambahbaikan yang difikirkan oleh Lembaga sebagai diperlukan untuk penempatan, serta peralatan sekolah; dan (4) apabila Menteri telah menyediakan bantuan

kewangan, lembaga menentukan penggunaannya dengan persetujuan pengetua atau guru besar (South Australian Department of Education & Children's Services, 2008).

Pada tahun 1996, Gamage dan rakan-rakan mendapati bahawa polisi PBS di bahagian Victoria telah menunjukkan kesan positif terhadap persekitaran pengajaran dan pembelajaran (Gamage, Sipple & Partridge, 1996). Sepuluh tahun kemudian, kajian yang dilakukan oleh Gurr, Drysdale & Mulford (2006) menunjukkan bahawa kepimpinan pengetua atau guru besar telah mencipta persekitaran pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di sekolah, dan seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan kepada pelajar masih dapat dipertahankan.

Namun begitu, perlu dinyatakan juga bahawa implementasi PBS di Australia telah mengalami beberapa masalah. Chapman (1988) telah melaporkan satu krisis pengurusan dalam implementasi PBS di beberapa lembaga sekolah di Victoria. Beliau menyatakan bahawa beberapa pengetua atau guru besar yang kehilangan autoriti undang-undang dan kuasa telah mengalami masalah ketidakpastian peranan. Walaupun beberapa pengetua atau guru besar mengalu-alukan kolaborasi dalam pembuatan keputusan, ada juga yang menyatakan bahawa lembaga dan staf pengajar mereka tidak berpengalaman, tidak mampu, kurang pengetahuan yang diperlukan dan tidak bersedia. Dalam hal ini, Gamage (1996) menyatakan bahawa implementasi PBS dengan penyertaan komuniti memerlukan pengetua atau guru besar, sebagai orang yang sebelumnya memegang autoriti dan yang telah berpengalaman mengawal sekolah secara keseluruhan, dengan cara memegang beberapa peranan secara fleksibel. Oleh itu, peranan pengetua atau guru besar untuk membuat transformasi yang radikal dari segi stail kepimpinan mereka dibenarkan dan pada masa yang sama mengekalkan persekitaran sekolah yang terbuka.

PBS di New Zealand pula telah dimulakan apabila perubahan pendidikan yang dramatik berlaku di New Zealand pada tahun 1988 yang mana kerajaan pada masa tersebut menerima pendapat utama daripada Laporan Picot dan seterusnya menandatangani Akta Pendidikan 1989 untuk menggantikan sistem pentadbiran sekolah yang sangat berpusat dan berperaturan ketat di New Zealand kepada PBS (Gamage & Zajda, 2005; Robinson & Ward, 2005; Whitty, Power, & Halpin, 1998; Caldwell, 1990). Laporan Picot menyarankan peralihan kuasa pembuatan keputusan daripada kerajaan pusat dan lembaga pendidikan kepada peringkat sekolah (Lembaga Kepercayaan / *Board of Trustees*) beserta dengan jalinan perkongsian di antara staf pengajar dengan komuniti sekolah, untuk menggalakkan pembuatan keputusan secara lokal serta meningkatkan ekuiti dan kesamarataan.

Program reformasi lain merupakan implementasi pakej devolusi ke sekolah-sekolah, melibatkan penggajian staf, pembayaran gaji, penentuan mata gaji, perbincangan persetujuan industri, pembahagian dana yang paling menguntungkan pelajar, dan pembaikan serta pemeliharaan bangunan-bangunan (Gamage & Zajda, 2005; Robinson & Ward, 2005; Williams, Harold, & Southworth, 1997). PBS di England dan Wales dimulakan berdasarkan kepada Akta Reformasi Pendidikan 1988, yang kemudiannya dirujuk semula pada tahun 2002 dan 2006. Akta Reformasi Pendidikan 1988 memberikan kuasa kepada komuniti sekolah di England dan Wales untuk menubuhkan badan-badan kawalan yang terdiri daripada ketua-ketua sekolah dan gabenor yang dipilih oleh ibubapa, guru-guru dan calon-calon diperingkat Pendidikan Tempatan yang diberi autoriti. Kuasa dan autoriti diberikan kepada badan sekolah dari segi bajet sekolah, tanah dan hakmilik, penggajian guru-guru dan staf-staf lain, serta 'melakukan apa sahaja yang dilihat sebagai penting atau perlu untuk tujuan atau berkaitan dengan sekolah' (*Education Reform Act 1988, Part 1, Chapter 4*). Para pengkaji juga melaporkan bahawa badan-badan berkanun di

England dan Wales telah diberikan kuasa yang lebih untuk menguruskan hal-hal mereka sendiri dalam bentuk yang telah didefinisikan dengan jelas (Ranson, 2008; Bush & Gamage, 2001; Raab, 2000; Gamage, 1996).

Dalam hal ini, Bush and Gamage (2001) menyatakan bahawa rasional devolusi kuasa dan autoriti di England dan Wales adalah berdasarkan kepada jangkaan berasaskan pasaran bahawa ibubapa lebih mengetahui apa yang terbaik untuk anak-anak mereka, manakala guru-guru pula lebih mementingkan tentang hal-hal diri mereka berbanding kepentingan pelajar. Mereka juga menekankan bahawa jangkaan kepada pemberian autoriti kepada badan berkanun di sekolah ialah autonomi yang lebih banyak akan menjurus kepada peningkatan hasil pendidikan. Atas sebab-sebab ini, badan-badan berkanun di England dan Wales akan mempunyai kuasa yang lebih banyak dan mampu, dari segi prinsip, memainkan peranan yang signifikan dalam pembuatan keputusan di sekolah dan dalam aktiviti-aktiviti yang lebih meluas (Bush & Gamage, 2001).

Negara-negara di Asia Tenggara juga tidak ketinggalan untuk memperkenalkan PBS dalam pengurusan sekolah di negara masing-masing. Thailand telah memulakan pelaksanaan PBS pada penghujung tahun 1990an. Satu kajian empirikal yang melibatkan 100 sekolah yang dilakukan di Thailand oleh Gamage dan Sooksomchitra (2004) menunjukkan bahawa pelaksanaan PBS di negara itu menghadapi beberapa masalah spesifik, seperti kebanyakan peserta menyatakan ketidakpastian terhadap peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti ahli kumpulan PBS. Dari bahagian guru besar pula, data daripada kajian mendapati bahawa mereka menghadapi cabaran baru sebagai pemimpin sekolah, penyelia sekolah dan penyelesaian konflik. Kajian ini mencadangkan bahawa guru besar memerlukan latihan dalam kepimpinan sekolah, penggubalan kurikulum,

perancangan sekolah dan perkembangan strategik untuk menghadapi cabaran-cabaran baru ini.

Tambahan lagi, Hallinger dan Pornkasem (2000) menyatakan bahawa dari perspektif budaya, rakyat Thai terlalu bergantung kepada arahan daripada autoriti atasan. Sebagai kesan, biasanya keputusan diharapkan dibuat oleh mereka yang berada di dalam posisi berautoriti contohnya pentadbir di peringkat Kementerian kepada guru besar, guru besar kepada guru-guru dan ibubapa, guru kepada pelajar. Berdasarkan kepada kajian, ahli lembaga sekolah telah menunjukkan minat terhadap penyertaan mereka tetapi tidak pasti dengan peranan, tanggungjawab dan akauntabiliti mereka. Kebanyakan negara di Asia Tenggara menghadapi masalah yang agak sama seperti yang berlaku di Thailand

Di Indonesia pula PBS diimplementasikan untuk tujuan melaksana governan yang mana mereka telah membahagikan Indonesia kepada 33 provinsi dan 439 daerah (Departemen Dalam Negeri Republik Indonesia, 2008; The Central Intelligence Agency, 2007; The Jakarta Post, 2007). Merujuk kepada kerangka baru autonomi ini ia dilaksanakan mengikut kawasan, autoriti dan tanggungjawab dialihkan kepada kerajaan berautonomi di sesuatu kawasan mengikut provinsi atau daerah. Kawasan disentralisasi telah dienakmenkan dalam Undang-undang No. 22/1999, yang kemudiannya dipinda dalam Undang-undang No. 32/2004 dan Undang-undang No. 12/2008, termasuk tugas awam, kesihatan, pendidikan dan budaya, pertanian, komunikasi, industri dan perdagangan, pelaburan modal, persekitaran, tanah, kerjasama dan hubungan tenaga manusia (Artikel 11). Walau bagaimanapun, kerajaan persekutuan masih memegang autoriti dalam bahagian polisi antarabangsa, pertahanan dan keselamatan, keadilan, kewangan dan polisi fiskal, agama, perancangan kebangsaan dan kawalan perkembangan makro nasional, dana baki

kewangan, pentadbiran negeri dan sistem institusi ekonomi negeri, perkembangan sumber manusia, penggunaan sumber asli, serta teknologi terkini yang strategik, konservasi dan standardisasi kebangsaan (Artikel 7).

Dalam konteks reformasi sistem pendidikan kebangsaan, Indonesia telah melaksanakan PBS disebabkan pemegang amanah pendidikan Indonesia telah menghadapi masalah dengan kualiti pendidikan kebangsaan sejak dua dekad kebelakang. Oleh itu, atas dasar kerangka legislatif yang diadunikan pada tahun 1999, dengan Undang-undang No. 22/1999 tentang Governan kawasan, pendidikan telah dikategorikan sebagai satu bahagian untuk disentralisasi bertujuan untuk menggalakkan penyertaan ahli komuniti dalam memenuhi keperluan tempatan.

Tambahan lagi, Undang-undang No. 20/2003 telah menurunkan kuasa kepada komuniti tempatan dengan memberikan peluang kepada mereka untuk melibatkan diri dalam mengembangkan kualiti pendidikan melalui perancangan, pemantauan, dan penilaian terhadap program pendidikan (Akta Pendidikan 20/2003, Bab VI, Artikel 56). Pada peringkat daerah, tanggungjawab pendidikan diberikan kepada Dewan Pendidikan (Lembaga Pendidikan) yang mana merupakan satu badan bebas pada peringkat daerah yang terdiri daripada perwakilan dikalangan ahli komuniti (Akta Pendidikan No. 20/2003, Bab I, Artikel 24). Pada peringkat sekolah, satu Dewan Sekolah (Lembaga Sekolah) telah diwujudkan dengan perwakilan terdiri dari kalangan ibubapa, ahli komuniti, autoriti tempatan dan mereka dengan minat dan kemahiran tersendiri dalam pendidikan (Akta Pendidikan No. 20/2003, Bab I, Artikel 25). Akta Pendidikan No. 20/2003 telah mewajibkan keseluruhan sistem persekolahan awam Indonesia untuk melaksanakan PBS. Mulai tahun 2004 mana-mana sekolah dan mana-mana ahli komuniti yang masih kurang

pengetahuan dan kemahiran dalam melaksanakan PBS kerajaan persekutuan telah menghasilkan satu set panduan untuk digunakan dalam melaksanakan PBS (Mulyasa, 2004; Departemen Pendidikan Nasional, 2001).

Pengurusan strategik merupakan satu ciri PBS yang penting bagi menggerakkan seluruh mekanisme organisasi secara produktif dan berkesan (Chek Mat, 1996). Matlamatnya bukan sahaja mencapai keberkesanan pengurusan malah penggunaan sumber manusia, penyelesaian masalah, perancangan kewangan, pemasaran/promosi, kualiti dan jangkaan dalam jangka masa panjang. Menurut Zainal Abidin Mohamed (1994), terdapat 5 fungsi pengurusan iaitu (a) merancang: kenalpasti status organisasi, memahami persekitaran, menentukan matlamat, menentukan tindakan, menilai cadangan-cadangan; (b) mengorganisasi: mengenalpasti dan jelaskan tugas, pembahagian tugas dan aktiviti, menjelaskan hierarki, kedudukan dan pangkat serta tanggungjawab dan peranan; (c) mengurus sumber manusia / 'staffing': beri latihan dan bangunkan sumber, semak, sesuaikan kuantiti dan kualiti, perhubungan sepanjang proses staffing; (d) memimpin / memotivasi; tentukan piawaian prestasi – 'performance standard', jalin hubungan dan jelaskan objektif organisasi dan (e) mengawal: penyeliaan, pengauditan, penyemakan, ubahsuai kaedah; jika fungsi pengurusan ini dipatuhi, tiada halangan dalam mencapai keberkesanan dalam pengurusan. Kegagalan pengetua atau guru besar memahami fungsi pengurusan membawa kepada dilema di mana karisma dan keefektifan kepemimpinan pengetua atau guru besar akan dipersoalkan. Antara kajian-kajian yang telah dijalankan di Indonesia, Eneng Muslihah (2009), telah membuat kajian tentang hubungan antara pemahaman PBS, kecerdasan emosional dan prestasi pengetua sekolah agama di Negeri Banten, Indonesia. Hasil kajiannya menunjukkan pemahaman PBS dan kecerdasan emosional memiliki pengaruh cukup besar terhadap prestasi pengetua sekolah agama.

Makin tinggi atau makin baik pemahaman PBS dan kecerdasan emosional cenderung makin tinggi prestasi pengetua sekolah agama. Kedua, kecerdasan emosional memiliki kontribusi yang cukup bererti terhadap prestasi pengetua sekolah agama, maka pengetua sekolah agama harus dapat mengelola kecerdasan emosional dengan baik. Kecerdasan emosional pada dasarnya berkaitan dengan kemampuan pengetua menumbuhkan kesedaran diri dengan mengetahui apa yang dirasakan, mampu mengambil keputusan secara mandiri, memiliki tolok ukur yang realistik atas kemampuan diri, serta memiliki kepercayaan diri. Ketiga, prestasi pengetua sekolah merupakan pengembangan diri, kerja kumpulan, komunikasi, jumlah produk yang dihasilkan dan keputusan yang dibuat dan kemampuan dalam menjalankan tugas dan fungsi *educator*, *leader*, pengurus, pentadbir, penyelia, motivator dan inovator. Pemahaman PBS diperolehi menerusi latihan dari jabatan pendidikan, dan dengan usaha sendiri melalui pembacaan bahan-bahan seperti buku dan jurnal; dan akhir sekali melalui lawatan-lawatan yang telah diadakan dari masa ke semasa.

Malahan, Cheng (1995) mendapati kegagalan PBS diperingkat awal adalah disebabkan oleh tiga faktor utama. Pertama kurangnya asas pengetahuan dan sokongan kajian mengakibatkan usulan ini tidak mendapat kritikan yang hebat daripada warga pendidik. Kedua, kurangnya pengetahuan tentang persekolahan. Andaian yang dibuat peringkat awal semakin banyak input semakin berkesan sekolah tersebut merosot. Ketiga, kurangnya pengetahuan tentang keperluan asas sekolah. Kebanyakan usaha polisi mengandaikan sekolah adalah homogen. Hakikatnya sekolah adalah satu organisasi yang unik dan berbeza antara satu sama lain. Menurut Cheng (1996) terdapat tujuh ciri PBS iaitu visi, misi, amalan, strategi pengurusan, perancangan, hubungan kemanusiaan, kualiti pentadbiran dan indeks keberkesanan. Visi sekolah merupakan strategi dan misi untuk mencapai misi yang unggul seperti Wawasan 2020 dan Falsafah Pendidikan Negara.

Pendidik perlu *creates vision and strategies* berpandukan kerangka visi yang dicetuskan oleh Kementerian Pendidikan dan visi sekolah perlu merangsang, mendorong dan menjana keinginan pelajar dan para guru melakukan “more than they ever expected to do” (Bass, 1997). Visi juga merupakan jentera yang memacu transformasi ke arah kecemerlangan sekolah (Owens, 1995).

Kajian pengurusan sekolah rendah berkaitan dengan Visi dan Misi ada dijalankan untuk melihat keberkesanannya. Purkey dan Smith (dipetik dari Hussein Mahmood, 2008) berpendapat kebolehan pengetua atau guru besar menjelaskan matlamat dengan baik merupakan satu ciri ketua sekolah yang berkesan. Sesebuah sekolah yang tidak menentukan halatuju proses pendidikannya pasti tidak mempunyai kriteria untuk mengukur samaada sekolah tersebut berjaya melaksanakan proses itu atau tidak. Visi adalah berdasarkan dalam realiti semasa dan berkaitan dengan masa depan yang ketara berbeza daripada masa sekarang (Douglas, Burtis, & Pond-Burtis, 2001). Selain itu, misi dan visi kenyataan sudah diterima sebagai satu bahagian penting dalam strategi proses pengurusan organisasi untuk semua jenis sektor awam bukan keuntungan, swasta untuk keuntungan, multinasional atau perusahaan kecil dan sederhana. Ia secara meluas dipercayai bahawa misi dan visi penyataan ke atas strategi dan kebanyakan aspek prestasi organisasi (Bart et al. 2001). Peranan utama bagi misi adalah untuk berkomunikasi secara strategik kearah organisasi kepada pemegang kepentingan, bagi memandu perancangan strategik. (Bartkus et al . 2004). Akhir sekali, visi merupakan satu bentuk popular dalam mengatasi cabaran, memecahkan paradigma, mewujudkan perusahaan baru dan meninggalkan legasi yang berkekalan. Jika ketua tidak dapat mengenal pasti masalah dan tidak boleh menyampaikan visi penambahbaikan, maka organisasi itu tidak berlaku peningkatan. (Manning, 2012).

Kajian pengurusan sekolah melihat dari perspektif peranan ibubapa khususnya melibatkan diri dalam pengurusan sekolah banyak juga telah dijalankan. Kejayaan pengurusan sesebuah sekolah bukan hanya bergantung kepada kekuatan sumber manusia dan bukan sumber manusia yang terdapat di sekolah sahaja bahkan juga melibatkan sokongan dari pihak ibu bapa, guru dan komuniti setempat. Sekolah memperolehi faedah dari segi peningkatan dan pembangunan sekolah melalui menjalin hubungan yang baik dengan pihak ibu bapa, guru dan komuniti. Kerjasama ketiga-tiga pihak ini memainkan peranan penting dalam pengurusan sekolah yang efektif. Keberkesanan sekolah boleh diukur melalui proses iaitu proses pengurusan dan pentadbiran sekolah efektif, pengwujudan iklim budaya sekolah yang positif untuk pengajaran-pembelajaran, hubungan yang mesra antara pihak pengurusan sekolah dengan guru, guru dengan guru dan guru dengan pelajar, dan guru dengan ibu bapa.

Gallagher et. al (2005) menyatakan kebersamaan sekolah dan komuniti boleh dijalin dengan ibu bapa sebagai salah satu dari komponen komuniti sesebuah sekolah itu. Kebersamaan yang tidak pernah wujud tidak akan dapat menghasilkan pelajar yang boleh belajar. Selain itu, Muhamad Iqmal (2007) dan Mohamad Ali (2007) menyatakan bahawa sekolah perlu mempunyai hubungan yang mantap dan akrab dengan ibu bapa kerana kejayaan sistem pendidikan negara bergantung kepada sejauh mana semua elemen itu dapat berfungsi, saling melengkapi dan membantu antara satu sama lain. Perwujudan Persatuan Ibubapa dan Guru (PIBG) sebenarnya adalah usaha untuk membina muafakat dalam pendidikan. Permuafakatan seumpama ini dapat membina kesefahaman tentang tugas dan tanggungjawab bersama dalam usaha untuk meningkatkan mutu pengajaran guru-guru dan pembelajaran murid di sekolah, selain mempertingkatkan kerjasama dan perkongsian antara pihak sekolah dan ibu bapa (Mohd Fuad 2007). Sekolah perlu mempunyai jaringan

hubungan yang mantap dan akrab dengan ibu bapa untuk kejayaan sistem pendidikan negara. Keadaan ini boleh dicapai sekiranya hubungan guru dengan ibu bapa dieratkan agar dapat meningkatkan kemajuan pendidikan, kebajikan pelajar, pembangunan negara dan seterusnya pembinaan modal insan kelas pertama (Abdul , 2007).

Kejayaan misi membangunkan modal insan bukan hanya terletak di bahu pihak sekolah mahupun kerajaan, tetapi harus didokong oleh ibu bapa (Khairulaniza, 2007). Masalah yang timbul jika ibu bapa tidak melibatkan diri dengan PIBG ialah masalah jenayah murid merupakan masalah ibu bapa dan sekolah. Kawalan sosial perlu diwujudkan dan sikap “tidak apa atau tidak ambil tahu” perlu diubah demi kepentingan bersama (Noh, 2007). Pihak sekolah boleh mewujudkan perhubungan kerjasama dengan ibu bapa untuk membantu sekolah membentasi masalah gejala sosial di dalam atau di luar sekolah. Selanjutnya, sokongan komuniti terutama dalam badan kewangan untuk menjayakan aktiviti di sekolah sangat diharapkan. Tanpa kewangan yang kukuh sekolah tidak akan dapat menjalankan aktiviti yang telah dirancang untuk memastikan peningkatan pencapaian dalam pelbagai bidang. Institusi kewangan mempunyai tanggungjawab sosial terhadap sekolah dan juga masyarakat (Perlaksanaan Program Pintar yang dilancarkan oleh Perdana Menteri Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi ketika membentangkan Bajet 2009 di Dewan Rakyat).

Joyce Epstein (2009), telah menggariskan 6 jenis penglibatan ibu bapa yang dapat dianjurkan oleh pihak sekolah dalam usaha untuk membantu meningkatkan pembelajaran pelajar iaitu keibubapaan, berkomunikasi, kesukarelawanan, pembelajaran di rumah, pembuatan keputusan, bekerjasama dengan masyarakat setempat. Oleh itu, masyarakat perlu bekerjasama dengan sekolah untuk mencapai cita-cita sekolah dan negara (Ibrahim,

2001). Ini disokong oleh Rutter et.al, 1979, kolaborasi dan kerja berpasukan adalah sangat penting dalam kesatuan matlamat. C. Bernard 1938 pula (disebut di dalam Mohd. Salleh Mahat) menjelaskan bahawa *'pentadbir perlu menggunakan sepenuhnya sumber yang ada dan mendapat sokongan daripada ahli sistem sosial di sekolah dan masyarakat luar'*.

Bentuk hubungan yang ada semasa mempraktik pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS meangkumi tiga dimensi iaitu sekolah, rumah dan komuniti perlu diberi penekanan. Ketiga-tiga entiti ini perlu ada hubungan yang mantap dan akrab kerana kejayaan sistem pendidikan negara bergantung kepada sejauhmana ketiga-tiga elemen ini dapat berfungsi, saling melengkapi dan bantu membantu antara satu sama lain. Pihak pengurusan sekolah boleh memainkan peranan utama dalam merapatkan hubungan antara rumah dan komuniti melalui pelbagai cara selain daripada yang diketahui umum iaitu melalui PIBG. (Abdul Rafie Mahat). Masalah yang dihadapi ialah senario sikap ibu bapa yang kebanyakannya tidak memahami matlamat sekolah dan kurang melibatkan diri dalam aktiviti yang dianjurkan oleh pihak sekolah. Keadaan ini perlu diperbaiki kerana tanpa pemahaman matlamat dan penglibatan dalam aktiviti di sekolah akan menyukarkan ibu bapa membina komitmen untuk membantu pihak sekolah sedangkan peranan PIBG menjadi faktor utama penentu keberkesanan sistem pendidikan di Malaysia (Ahmad Zabidi Bin Abdul Razak, 2003)

Sebagai kesimpulan penglibatan ibu bapa juga boleh memberi kesan positif kepada guru, kerana kajian menunjukkan bahawa orang yang mempunyai hubungan rapat dengan sekolah seperti ibu bapa membantu dalam pengurusan bilik darjah sering mempunyai sikap yang positif terhadap guru berbanding hubungan secara langsung yang kurang erat. Ini

menunjukkan dengan terbinanya hubungan yang lebih teguh antara sekolah dan masyarakat boleh membantu meningkatkan tarapP & P dan, secara tidak langsung motivasi guru dan komitmen dapat ditingkatkan (OECD, 2011). Berdasarkan kepada kajian sedia ada telah mengenal pasti bahawa ibu bapa dan ahli masyarakat sebagai pemegang utama dalam PBS dan langkah-langkah pengagihan dalam pendidikan. Penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam pelaksanaan pengurusan sekolah rendah berupaya meningkatkan akses pendidikan berkualiti dapat dihasilkan. Walau bagaimanapun, peluang ibu bapa dan masyarakat secara rasmi untuk melibatkan diri tidak sentiasa dapat dilakukan (OECD, 2006). Beberapa kajian dalam konteks yang berbeza, seperti Indonesia (Chen, 2011), menunjukkan bahawa apabila sistem akauntabiliti lemah di peringkat sekolah dan daerah maka maklumat kurang dikongsi dengan ibu bapa. Selain itu, kesedaran ibu bapa tentang cara memegang tanggungjawab sekolah, langkah-langkah pengagihan melalui PBS tidak berkesan sebagai cara untuk melibatkan ibu bapa dalam meningkatkan pengurusan dan kualiti sekolah (Kingdon et.al, 2014).

Tambahan pula penting untuk ambil perhatian bahawa walaupun penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam pengurusan sekolah secara meluas digalakkan, bukti empirikal yang wujud kurang menunjukkan hubungan langsung antara penglibatan ibu bapa dalam pengurusan sekolah dan hasil pembelajaran dapat dipertingkatkan. Kajian empirikal di India dan di Amerika Latin mencadangkan penentangan atau neutral (Banerjii et al., 2010, Mundy 2008). Ibu Bapa dan penglibatan masyarakat di peringkat sistem dapat dilihat melalui program-program NGO dan inisiatif masyarakat sivil yang tidak terhad kepada setiap sekolah. Contoh pengaruh meliputi pengumpulan data prestasi pelajar dan tinjauan di rumah, sekolah dan peringkat daerah oleh pertubuhan-pertubuhan masyarakat sivil seperti Aser di India dan Pakistan dan UWEZO di Afrika Timur (Save the Children, 2013).

Penyeliaan di sekolah juga merupakan satu angkubah yang penting untuk memastikan pengurusan sekolah rendah berada pada tahap tinggi dan berkesan. Semenjak tahun 50-an lagi penyeliaan merupakan satu agenda penting untuk memastikan kualiti sekolah boleh diangkat dan dibanggakan. Hal ini diterangkan oleh Boardman, et.al. (1953) dengan menyatakan bahawa penyeliaan ialah “to oversee, to superintend, or to guide and to stimulate the activities of others with a view to their improvement”. Harris (1975) menambah dengan menyatakan penyeliaan dalam pengajaran bermaksud segala tindakan yang diambil ke atas kakitangan dengan tujuan melaksanakan atau membaiki proses pengajaran di sesebuah sekolah. Alfonso et. al.(1980) menyatakan konsep penyeliaan sebagai satu tingkahlaku yang dipertanggungjawabkan secara rasmi kepada seseorang yang mendatangkan kesan kepada guru untuk mempertingkatkan lagi pembelajaran murid dan seterusnya mencapai sesuatu matlamat tertentu. Kesimpulannya penyeliaan merupakan satu proses memerhati, membimbing dan memberi maklumbalas kepada aktiviti profesional oleh penyelia ke atas stafnya (Wan Mohd Zahid Wan Mohd. Noordin, 1987). Ini merupakan salah satu cara yang dapat dilaksanakan untuk memastikan keberkesanan perkhidmatan yang tinggi kualitinya dapat dihasilkan.

Kajian yang telah dijalankan oleh Ramaiah (1999) menyatakan penyeliaan sebagai satu usaha untuk mendorong, menyelaraskan dan membimbing para guru dalam hal pengajaran supaya mereka lebih berupaya melakukan semua fungsi berkaitan pengajaran. Beliau turut menyatakan bahawa penyeliaan sebagai satu usaha untuk mendorong, menyelaraskan dan membimbing guru dalam hal pengajaran supaya mereka lebih berupaya melakukan semua fungsi berkaitan pengajaran. Mohd. Salleh Lebar (2000) pula menyatakan bahawa penyeliaan dalam konteks pendidikan ialah berkaitan dengan aktiviti P & P. Ia menjadi tugas pentadbir kerana penyeliaan adalah sebahagian dimensi pentadbiran sekolah dan

dianggap sebagai satu perkembangan bidang profesional pengurusan. Keberkesanan sesebuah sekolah dapat diukur daripada proses pelaksanaannya dan bukan bergantung kepada dapatan kajian semata-mata (Wan Mohd. Zahid, 1993). Lantas, peningkatan kecemerlangan, sahsiah dan profesionalisme kerja guru perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan sekolah melalui amalan penyeliaan kurikulum di sekolah. Menyedari pentingnya penyeliaan dalam menentukan keberkesanan pelaksanaan pengurusan kurikulum, kebanyakan sekolah telah menjadikan proses penyeliaan sebagai salah satu daripada tugas utama yang dijalankan oleh pentadbir. Persoalannya adakah guru faham dan bersedia untuk diselia P & P mereka. Bagi pentadbir pula, adakah amalan penyeliaan yang dijalankan oleh mereka menggunakan langkah dan pendekatan yang betul. Jikalau pun penyeliaan telah di buat oleh guru besar mengikut masa yang dijadualkan, timbul juga persoalan adakah penyeliaan itu memberi kesan terhadap profesionalisme guru dan seterusnya member impak kepada prestasi murid.

Hamdan Said & Rahimah Abdul Rasid, pula memberi pendapat bahawa keberkesanan penyeliaan pengajaran dilihat pada empat aspek, iaitu meningkatkan kualiti pengajaran guru, memperkukuhkan hubungan profesionalisme, berkongsi pengalaman dan pengetahuan, dan membantu guru dalam proses pengajaran. Pada keseluruhannya, majoriti responden bersetuju penyeliaan perlu dijalankan terhadap semua guru, mereka juga sedar penyeliaan perlu dilakukan untuk kecemerlangan akademik murid. Penyeliaan membantu guru-guru menyedari akan kelemahan dan akan membaikinya pada masa hadapan supaya pengajaran mereka akan menjadi lebih baik. Sebilangan guru pula bersetuju bahawa penyeliaan pengajaran adalah merupakan suatu prosedur rutin yang perlu dilakukan oleh guru besar dan menyatakan penyeliaan membolehkan mereka memperlihatkan kecekapan dalam P & P. Melaksana penyeliaan merupakan peluang terbaik kepada guru-guru tentang

kelemahan P & P yang dilakukan dan akan memperbaiki kualitasnya pada masa hadapan di samping mendapat maklumbalas tentang kebaikannya.

Walau bagaimanapun Sharifah & Azizah (1988), pula mendapati bahawa terdapat dalam kalangan guru merasa kurang selesa untuk menjalankan P & P apabila mereka diselia. Ini berlaku mungkin ada kalangan guru menganggap diri mereka sebagai golongan professional dan dengan itu mereka bebas mengendalikan kelas dengan cara yang mereka anggap paling baik tanpa perlu diawasi oleh orang lain. Majoriti guru mengakui bahawa sebelum dijalankan penyeliaan, penyelia dan guru akan membuat perbincangan awal. Begitu juga guru akan diberitahu terlebih dahulu kelas, mata pelajaran dan aspek yang akan diselia. Kebanyakan guru bersetuju diselia kerana mereka memahami tujuan penyeliaan sebagai satu aktiviti untuk membantu guru meningkatkan prestasi pelajar. Kadang kala, penyeliaan yang dijalankan tidak begitu mementingkan isi pelajaran tetapi lebih kepada kaedah pengajaran atau mungkin juga penyelia tidak mahir dengan isi mata pelajaran kerana penyelia hanya mahir di dalam sesuatu mata pelajaran khususnya mata pelajaran yang opsyen mereka sahaja atau ia mungkin tidak dibincangkan kerana kebanyakan guru yang dikaji mempunyai pengalaman mengajar melebihi lapan tahun. Kemungkinan besar penyelia mengandaikan mereka tidak perlu diberi bantuan dari aspek ini kerana mereka adalah guru-guru yang terlatih dan berpengalaman.

Menurut Abdul Rahim (1987), guru merasa kurang selesa untuk menjalankan pengajaran apabila mereka diselia. Ini mungkin kerana mereka tidak yakin dengan pengajaran mereka sendiri atau mereka terlalu yakin dengan pengajaran mereka. Guru berpendapat mereka tidak perlu dicerap lagi kerana mereka tahu membuat kerja mereka dan mereka telah mempunyai kelulusan akademik dan profesional. Walaupun pelbagai alasan

telah diberikan tentang ketidakelesaian guru untuk diselia namun ia amat penting dijalankan. Dalam hal ini, Glickman (1998) mengatakan bahawa penyeliaan pengajaran yang berterusan dapat mempertingkatkan profesionalisme guru melalui hubungan yang positif antara penyelia dan guru. Ini terbukti apabila lebih kebanyakan guru bersetuju penyeliaan membolehkan guru membina hubungan dengan penyelia serta penyelia bersikap mesra dengan guru semasa penyeliaan. Ini menunjukkan bahawa kesan dari penyeliaan, hubungan antara penyelia dan guru lebih baik dan positif. Pendapat Glickman ini telah disokong berdasarkan kepada kajian yang dijalankan oleh Hamdan Bin Said & Nurlia Mohamad yang mendapati bahawa guru-guru mempunyai tanggapan yang positif terhadap penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah-sekolah; amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah adalah tinggi; dan penyeliaan pengajaran yang diamalkan berkesan dalam meningkatkan profesionalisme guru dari segi kualiti guru, perkongsian pengalaman dan pengetahuan dalam kalangan guru, dan membantu guru dalam proses P & P. Sebaliknya penyeliaan pengajaran ini didapati kurang berkesan dalam memperkukuhkan hubungan profesionalisme antara penyelia dan guru. Dalam pengurusan kurikulum, penyeliaan adalah penting dalam memantau keberkesanan pengajaran di sesebuah sekolah. Penyeliaan oleh pihak pengurusan sekolah amat perlu dalam memastikan kecemerlangan kerja guru secara berterusan. Penyeliaan akan dapat membantu guru menyelaraskan aktiviti P & P dan merangsang guru untuk mencapai prestasi kerja yang cemerlang serta dapat memperkembangkan potensi diri dan mengatasi sebarang kekurangan sekiranya ada.

Menurut Aminuddin (2005), penyeliaan oleh guru besar dapat membantu guru meningkatkan mutu P & P supaya menjadi bertambah berkesan. Menurutnya lagi, menerusi sesi penyeliaan, guru besar dapat melihat dengan lebih dekat lagi apa yang

sebenarnya berlaku dalam bilik darjah agar kelemahan dapat diperbaiki dan amalan-amalan yang baik dapat dikukuhkan. Tugas dan tanggungjawab guru di sekolah atau di bilik darjah ialah mengajar dan mendidik pelajar secara serius sehingga pelajar tersebut dapat menguasai kemahiran atau ilmu yang diajarkannya. Pengajaran yang berkesan akan dapat membantu pelajar memperkembangkan intelek, sosial dan personal dengan baik. Setiap guru mesti merancang pengajarannya supaya tersusun dan berfokus. Pemilihan tajuk dan isi pelajaran mesti sesuai supaya dapat disampaikan kepada murid dengan berkesan. Objektif pengajarannya guru mesti mudah difahami dan jelas hala tuju yang hendak dicapai. Di samping itu, guru tersebut perlu menentukan bahan bantu mengajar (BBM) yang sesuai dan menarik bagi mewujudkan rangsangan kepada murid untuk belajar.

Nazaruddin (1992) dalam Subaidah (2001) melaporkan bahawa, guru sekolah menengah dan rendah yang terlibat dalam kajiannya mempunyai tanggapan bahawa penyeliaan P & P tidak wajar dilakukan. Dapatan ini juga menyangkal satu kajian yang dijalankan di Selangor dalam Abdul Rahman (1987), yang menyatakan dalam laporan akhbar pada tahun tersebut, guru-guru melalui persatuan keguruan membuat bantahan ke atas cadangan Kementerian Pendidikan Malaysia pada masa itu yang mengarahkan pengetua dan guru besar melakukan penyeliaan ke atas semua guru kerana beranggapan tindakan itu tidak profesional dan menidakkan kebolehan mereka.

Alimuddin (2006) pula menyatakan bahawa penyeliaan perlu dilakukan untuk kecemerlangan akademik murid. Ini menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai tanggapan bahawa penyeliaan perlu dilakukan terhadap semua guru bagi memastikan kecemerlangan akademik murid. Alimuddin juga menyatakan bahawa perbincangan dan pertukaran idea tentang kaedah dan teknik pengajaran yang berkesan semasa proses

penyeliaan boleh membawa kepada peningkatan prestasi pelajar-pelajar di bilik darjah. Kenyataan ini telah ditambah dengan pendapat Asnah (1995), menjelaskan bahawa penyeliaan pengajaran adalah merupakan satu proses memerhatikan, membimbing dan memberi maklumbalas kepada aktiviti profesional oleh penyelia terhadap organisasi yang diselianya untuk memastikan keberkesanan perkhidmatan yang tinggi kualitinya.

Kajian Peter (dalam Zabidi, 2006)) pula melihat ciri-ciri sekolah berkesan yang paling penting ialah pemantauan iaitu pemantauan perkembangan dianggap sebagai salah satu ciri yang perlu untuk meningkatkan motivasi pembelajaran sekolah. Manakala, Hamid (2007) menyatakan model penyeliaan klinikal ialah model yang ideal digunakan dalam amalan penyeliaan pengajaran. Stigma yang begitu menebal bahawa penyeliaan klinikal adalah pilihan terbaik menyebabkan penyelia berasa selesa dan serasi. Pengkaji mencadangkan beberapa stail penyeliaan yang sesuai dalam mengembangkan tahap guru pelatih. Zolkifli (2007) juga menyatakan bahawa model penyeliaan klinikal adalah model ideal dalam menghasilkan guru pelatih berkualiti. Dunia pendidikan bersifat dinamik, begitu jugalah seharusnya dengan amalan penyeliaan pengajaran. Dengan merujuk kepada model-model perkembangan guru pelatih dalam latihan mengajar, beberapa stail penyeliaan dicadangkan oleh pengkaji untuk disesuaikan dengan tahap perkembangan guru pelatih.

Selanjutnya dapatan kajian Said (2011) mendapati bahawa guru-guru mempunyai tanggapan yang positif terhadap penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah-sekolah; amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah adalah tinggi; dan penyeliaan pengajaran yang diamalkan berkesan dalam meningkatkan profesionalisme guru dari segi kualiti guru, memperkukuh hubungan profesionalisme antara penyelia dan guru, berkongsi pengalaman dan pengetahuan dalam kalangan guru, dan membantu guru dalam

proses pengajaran dan pembelajaran. Alias (2010) menyatakan KPM memperluaskan pengupayaan pada peringkat sekolah dalam meningkatkan pembudayaan konsep *learningorganisation*. Ia merupakan salah satu aspek yang diberi tumpuan untuk memantapkan proses pemantauan dan penilaian program pendidikan. Ini boleh dijadikan sebagai garis panduan kepada pengetua atau guru besar dapat bertindak dengan cemerlang dalam semua amalan pengurusan dan kepimpinan di sekolah. Nurahimah (2010) membincangkan hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dengan efikasi guru. Dalam kajian terhadap 856 orang guru sekolah menengah menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kualiti penyeliaan pengajaran dengan efikasi guru. Pengkaji menyatakan penyeliaan yang berkualiti akan berupaya meningkatkan efikasi guru dan begitu juga sebaliknya.

Hamdan (2014) menjalankan kajian terhadap penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah. Hasil kajian menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai tanggapan yang positif terhadap penyeliaan pengajaran yang dilaksanakan di sekolah-sekolah; amalan penyeliaan pengajaran yang dijalankan di sekolah adalah tinggi; dan penyeliaan pengajaran yang diamalkan berkesan dalam meningkatkan profesionalisme guru dari segi kualiti guru, memperkukuh hubungan profesionalisme antara penyelia dan guru, berkongsi pengalaman dan pengetahuan dalam kalangan guru, dan membantu guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Kepimpinan pengurusannya harus menjalankan peranannya iaitu membuat pemantauan, kawalan dan usaha pembetulan dan penambahbaikan dalam menjayakan sesebuah organisasi. (Azman, 2011).

Menurut Nor Hasnida Che Md, Ghazali Effandi, (2001) penyeliaan dan pemantauan membantu pembangunan modal insan yang sempurna dan ciri-ciri guru

profesional juga dikupas terlebih dahulu sebelum menyentuh aspek cabaran yang mempengaruhi guru dalam perkembangan profesionalisme mereka dalam membangunkan profesionalisme guru. Di antara strategi khusus yang telah diutarakan seperti mengadakan sistem pementoran di sekolah. Menurut Jaafar Haji Mohd Nor (2004) perkembangan mutakhir dalam dunia pendidikan dan kesedaran masyarakat terhadap peranan sekolah untuk melahirkan pelajar yang cemerlang akademik dan sahsiah telah menyebabkan tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dan keberkesanan sekolah menjadi dua fokus utama kajian pada masa kini. Asnah (1993) pula menyatakan gaya guru besar memainkan peranan yang penting terutama selepas penyeliaan dilakukan. Dalam menjalankan penyeliaan di bilik darjah, guru besar perlu mempunyai pengetahuan yang cukup serta kemaskini tentang perubahan sukatan pelajaran. Guru besar juga harus mempunyai kemahiran dan kecekapan dalam mengesan masalah masalah pedagogi yang timbul di dalam proses pengajaran dan pembelajaran serta dapat mengemukakan cadangan-cadangan yang munasabah untuk memperbaiki kelemahan yang dikesaninya. Justeru, kebolehan untuk berkomunikasi juga penting agar dapat mempengaruhi guru yang diselianya untuk mengubah cara dan sikap semasa menjalankan tugas.

Osman, Rafisah and Saidin, Khaliza (2014) penyeliaan P & P merupakan agenda penting dalam usaha meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Walaubagaimanapun dari segi pelaksanaan, amalan penyeliaan pengajaran sering menjadi isu. amalan penyeliaan yang perlu diberi perhatian oleh pemimpin kurikulum di sekolah agar kualiti pengajaran dan pembelajaran dapat ditingkatkan serta tidak menimbulkan tekanan kepada guru. Kajian Baharom (2002) mendapati penyeliaan pengajaran adalah bertujuan untuk membantu guru dalam melaksanakan P & P yang lebih berkesan kepada pelajar. Beliau juga mendapati sikap guru yang tidak serius dalam pengajaran serta sikap

guru besar dan pengetua yang belum bersedia melaksanakan penyeliaan pengajaran merupakan kekangan yang perlu diatasi. Oleh itu, hasil kajian Radi (2007) menyatakan bahawa sesi perbincangan antara penyelia dan guru perlu dilakukan bagi mendapatkan maklum balas terhadap proses penyeliaan yang berlaku. Seterusnya melalui perbincangan dapat disampaikan kelemahan dan kekuatan guru terhadap teknik, kaedah, pendekatan dan peralatan mengajar yang digunakan.

Pengurusan sekolah dari sudut peranan pengetua/ guru besar juga amat penting untuk menghasilkan kualiti sekolah yang berkesan. Berdasarkan kepada beberapa kajian menunjukkan bahawa pengetua/ guru besar sekolah mempunyai lebih banyak kenalankhususnya orang-orang berpegaruh dan kenamanan berbanding dengan mana-mana guru lain. Pengetua/ guru besar sekolah mempunyai hubungan dengan ibu bapa, guru, pelajar dan kakitangan bukan guru di sekolah, pengurusan pendidikan dan rakan guru. Oleh yang demikian bagi menjadi guru besar berkesan, tanggungjawab guru besar sekolah perlu menyelesaikan masalah sekolah, menguruskan program-program, membantu guru-guru, pelajar dan pelanggan sekolah yang lain serta menetapkan hala tuju untuk aktiviti-aktiviti sekolah. (Abdikadir Issa Farah, 2013).

Kajian yang dijalankan oleh Nordin dan Wan Mohd Rani, (2003) tentang pandangan guru berkaitan dengan amalan pengurusan pengetua di sekolah menengah berkaitan dengan penambahbaikan yang perlu dilakukan didapati kategori membuat keputusan merupakan penambahbaikan yang terpenting perlu dilakukan. Manakala penambahbaikan yang paling kurang penting adalah kategori mempengaruhi subordinat yang mengandungi item-item berkaitan dengan memberi ganjaran dan pengiktirafan; dan memberi motivasi. Sementara itu, guru-guru juga berpendapat pengetua perlu memperbaiki

cara mereka memberi bimbingan atau nasihat kepada guru-guru dan juga kaedah penurunan kuasa yang lebih efektif. Kajian yang dijalankan oleh Saeed et. al, (2011) pula, menunjukkan wujud hubungan yang jelas di antara gaya pengurusan pengetua sekolah dan kepuasan kerja guru. Pengetua berperanan untuk mewujudkan gaya nilai murni, menggalakkan inovasi, melibatkan diri dalam proses membuat keputusan dan membentuk kepercayaan di peringkat guru-guru. Kajian juga mendapati bahawa gaya pengurusan pengetua banyak mempengaruhi penerimaan subordinat dalam melaksanakan perubahan dan motivasi dalam mencapai matlamat serta penjagaan kkuualiti tinggi. Selain itu, kajian juga menghuraikan bahawa pengurus seperti pengetua/ guru besar yang mengutamakan hubungan kemanusiaan, boleh menggalakkan untuk bekerja bersungguh-sungguh, mempromosikan kebolehan guru boleh meingkatkan kepuasan kerja guru.

Selain itu, Anders Bolhmark, Erik Gronqvist & Jonas Vlachos (2012), telah menjalankan kajian untuk melihat kepentingan pengurusan di Sekolah Menengah Sweden dengan menganggarkan impaknya terhadap pengetua. Pengetua perlu menyediakan kepimpinan dalam keadaan yang kompleks dan berpengetahuan. Dalam masa yang sama pengetua merupakan pengaruh yang besar dalam meningkatkan prestasi sekolah. Disamping itu, pengetua perlu menggandakan usaha di dalam meningkatkan keberhasilan pelajar di peringkat gred akhir. Tidak lupa juga pengetua harus mempunyai pengaruh yang kuat dalam pemilihan strategi polisi sekolah sebagai contoh dalam hal ehwal gaji, penganugerahan kakitangan dan pemberian gred. Kazi Enamul Haque (2007) telah menjalankan kajian PBS di Bangladesh tentang hubungkaitnya dengan kebolehan mengurus pengetua di dalam meningkatkan prestasi sekolah. Melalui kajian ini antara faktor yang boleh memberikan impak terhadap peningkatan sekolah, pengetua harus mempunyai perancangan strategik, kebolehan sokongan, kebolehan merancang secara

komprehensif. Selain itu, kajian mendapati perkongsian membuat keputusan dengan pengetua didapati menjadi prediktor yang signifikan disamping kolaborasi guru serta pemerhatian kelas sebagai aktiviti pembangunan profesional. Abdul Ghani Abdullah, Kazi Enamul Huq, Aziah Ismail (2008), telah menjalankan bagi melihat hubungan diantara peranan pengetua dan peningkatan kualiti sekolah dan dalam masa yang sama kajian juga melihat hubungannya dengan peningkatan profesionalisme guru di bandar Bangladesh. Hasil kajian mendapati kualiti sekolah dapat ditingkatkan dengan pengetua yang mempunyai kemampuan untuk memberi penekanan terhadap hubungan kolaboratif dengan guru. Latihan juga perlu ditingkatkan bagi meningkatkan kepakaran dalam perkhidmatan. Tidak lupa juga pemantauan yang berterusan perlu dilakukan di dalam kelas dalam masa yang sama pengetua berperanan sebagai fasilitator di dalam pengurusan berasaskan sekolah.

Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha dan Mohammed Sani Ibrahim (2010), menyatakan secara keseluruhan, kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan dan amalan pengurusan adalah pada tahap yang tinggi. Kajian menunjukkan semakin tinggi jurang jawatan dengan orang bawahan yang wujud semakin rendah penilaian peribadi akan diberikan. Justeru itu, interaksi atau komunikasi yang kerap dapat merubah penilaian ini. Selain itu, pengetua yang berperanan dengan sifat tanggungjawab, terbuka, prihatin, mesra dan penyayang dilihat sentiasa diharapkan oleh sabordinat. Dalam masa yang sama kajian mendapati kebanyakan pengetua mempunyai ciri-ciri tertentu yang menyebabkan mereka boleh diterima dan mampu memimpin sekolah.

Mohd Izham Mohd hamzah dan Norziana Ayob (2015), telah menjalankan kajian bagi melihat perspektif guru penasihat kokurikulum terhadap peranan pengetua dalam

mengurus kokurikulum sekolah. Kajian melihat aspek pengetua sebagai perancang, pengelola, pemimpin dan pengawal kokurikulum. Hasil kajian menunjukkan bahawa pentingnya untuk pengetua mengamalkan pengurusan berkesan supaya para pelajar dan guru akan lebih bermotivasi dalam memastikan aktiviti kokurikulum mencapai matlamat dan dalam masa yang sama perancangan yang strategik diperlukan oleh pengetua dalam membentuk hala tuju yang jelas. Kajian yang dijalankan oleh Eissa Al-Safran dan Alexander Wiseman (2015), menjelaskan bahawa secara keseluruhannya, kajian mendapati wujud faktor/kesan, secara langsung dan tidak langsung di antara gaya kepimpinan pengetua dan hasil sekolah. Gaya kepimpinan pengetua secara tidak langsung memberikan kesan juga terhadap keberhasilan sekolah. Selain itu, kajian mendapati di Amerika Syarikat, gaya kepimpinan pengetua lebih berperanan dan bersifat integratif, dan mengambil berat soalpemberian galakkan, kerjasama dalam kalangan guru-guru daripada soal autoriti pengetua. Justeru itu, pengetua yang integratif lebih menunjukkan keberhasilan akademik berbanding pengetua yang bersifat autoriti. Dalam masa yang sama kajian ini dapat melihat terdapat perbezaan dalam gaya kepimpinan pengetua antara Kuwait dan Amerika Syarikat. Pengetua di Kuwait mempunyai ciri-ciri sebagai pemimpin yang berwibawa, manakala di Amerika Syarikat pengetua adalah bersifat integratif dalam gaya mereka. Kesimpulannya, kajian memberitahu bahawa tidak ada satu gaya kepimpinan pengetua yang universal dan sesuai bagi untuk semua sekolah dan semua budaya melainkan gaya kepimpinan pengetua yang sesuai bergantung kepada budaya di mana sekolah itu wujud.

Menurut Shoraku (2008), PBS dapat meningkatkan keperluan pendidikan sebuah masyarakat. PBS memastikan bahawa sekolah memberikan manfaat sosial dan ekonomi yang lebih responsif terhadap keutamaan dan nilai-nilai yang ada pada masyarakat

tempatan (World Bank 2007). Namun, dia juga menyatakan beberapa kritikan atas pelaksanaan PBS.

Pertama, Shoraku (2008) menyebutkan bahawa tiada bukti yang cukup untuk menyokong idea bahawa PBS membawa kepada pencapaian prestasi pelajar yang lebih tinggi (Fullan dan Watson 1999; Hanson 1998) sebagaimana ia sering diperkenalkan untuk tujuan politik dan fizikal, berbanding motif pendidikan (Raja dan Guerra 2005; Nabeshima 2003). Kekurangan seterusnya adalah kesediaan guru sekolah melaksana PBS berkaitan dengan kuasa yang telah dipindahkan dari kerajaan pusat ke sekolah-sekolah, dari aspek perkongsian dalam pembuatan keputusan di peringkat sekolah. Situasi ini disebabkan mereka tidak memiliki pengalaman dan latihan yang cukup, dan tidak mampu menyesuaikan kaedah atau kandungan pengajaran mereka untuk memenuhi keperluan pendidikan murid-murid mereka.

Sakurai & Ogawa (2007) dalam Shoraku (2008) juga menyatakan tentang kelemahan seterusnya PBS akan menghasilkan jurang perbezaan yang besar dalam pendidikan sesebuah negara. Beliau menyatakan bahawa dengan memindahkan tanggungjawab ke sekolah masing-masing dan bergantung kepada masyarakat tempatan yang menentukan matlamat dan hala tuju sekolah akan melebarkan jurang antara daerah-daerah. Daerah-daerah yang mempunyai lebih banyak sokongan kewangan dan pentadbiran dari kerajaan pusat akan mendapat faedah yang lebih jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang terletak di daerah-daerah yang miskin dan terpencil disebabkan mereka tidak akan mampu melaksana beban kerja pengurusan dan pentadbiran lebih efektif disebabkan kekurangan kos mengurus. Raja Guerra (2005) dalam Shoraku (2008) menyatakan bahawa tugas dan tanggungjawab undang-undang komuniti sekolah di Asia Timur

seringkali tidak jelas, sekaligus menyukarkan pihak jawatankuasa untuk bertindak mewakili kepentingan masyarakat. Beliau juga mendedahkan bahawa di negara-negara ini, reformasi PBS yang diperkenalkan untuk tujuan mengurangkan jurang dalam pendidikan sebenarnya melebarkannya lagi, atau berisiko menjadikannya lebih lebar, jurang antara sekolah-sekolah di daerah yang berbeza, dan / atau antara anak-anak dalam situasi yang berbeza. Polisi yang telah dideklarasikan tentang dasar autonomi sekolah telah diterjemahkan ke dalam beberapa keputusan yang mengecewakan dan tak terduga. Pembuat dasar pendidikan di peringkat pusat perlu lebih berhati-hati dalam mempertimbangkan faktor-faktor permintaan berkaitan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS khususnya tentang reformasi yang telah dilakukan.

Selain itu, Shoraku (2008) juga mendapati bahawa sumber manusia merupakan elemen lain yang juga penting untuk diambilkira ketika melaksanakan PBS. Semua pengetua, guru besar dan guru perlu dibangunkan dengan kepimpinan berkualiti dalam menguruskan sekolah-sekolah seperti panduan tentang bagaimana menguruskan sekolah secara berkesan misalnya penggunaan belanjawan sekolah, pembiayaan dan pengorganisasian masyarakat. Selain itu, mereka juga harus dilatih dengan kemahiran komunikasi supaya menjadi jurucakap yang berpengalaman kepada semua pihak yang berkepentingan berkaitan dengan pendidikan di peringkat sekolah. Selain itu, kakitangan kerajaan di peringkat daerah juga harus dilatih dengan pengetahuan dan kemahiran dalam pemantauan, kawalan dan penilaian operasi sekolah, kerana mereka tidak semestinya memiliki kemahiran atau pengetahuan untuk mengurus sistem pendidikan secara berkesan dan juga tentang bagaimana mengagihkan sumber-sumber yang terhad.

Akhirnya, beliau juga menyarankan tentang penglibatan aktif ibu bapa dan komuniti lain dalam pembuatan keputusan di peringkat sekolah. Penekanan kepada penyertaan ibu bapa dalam memberikan pendapat dan idea tentang pendidikan di sebuah platform yang sama adalah penting sebagai medium untuk sekolah mendapatkan sokongan daripada pihak-pihak berkepentingan yang lain (Shoraku, 2008).

Kesimpulan

Kajian ini untuk membuat penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia mengguna model PBS yang mana ia merupakan satu bentuk perubahan paradigma daripada membuat keputusan secara tradisional kepada aspek membuat keputusan. Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa teori-teori yang membolehkan keberhasilan PBS dapat dijana dengan baik sekiranya aspek disentralisasi dan penurunan kuasa diserahkan ke peringkat lokal iaitu sekolah yang mana pihak sekolah boleh membuat keputusan hal-hal berkaitan dengan pengurusan sekolah rendah. Keputusan tersebut melibatkan guru besar, guru, ibu bapa dan masyarakat. Walau bagaimanapun, kebolehcapaiannya juga bergantung kepada gaya kepimpinan guru besar di sesebuah sekolah. Selain itu, perbincangan juga menerangkan sejarah pelaksanaan PBS di serata dunia khususnya di antara negara-negara maju dengan negara-negara sedang membangun serta ciri-ciri pelaksanaan dan strategi yang mana terdapat perbezaan yang nyata di antaranya.

Perbincangan juga jelas menunjukkan tentang keberkesanan dan kebaikan daripada amalan membuat keputusan secara atas kebawah dan amalan membuat keputusan secara muafakat. Dalam latihan kepengetuaan dan kesediaan menguruskan sekolah model sikap

menyatakan bahawa membuat keputusan dalam menghadapi sesuatu situasi adalah sangat penting dan ia menggambarkan kepimpinan seseorang pengetua atau guru besar. Sekolah yang efektif mempunyai impak dalam menyediakan pengetua atau guru besar yang berkualiti dengan berfokuskan kepada kebolehan membuat keputusan sama ada rasional, berhati-hati, corak keputusan, efektif. Sekiranya PBS dianggap sebagai penyumbang kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah, keutamaan harus difokuskan kepada perkongsian pemahaman, mempunyai rancangan jangka panjang, objektif pembelajaran yang jelas, visi dan falsafah sekolah yang akan menentukan hala tuju sekolah.

University of Malaysia

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan kaedah penyelidikan yang digunakan oleh pengkaji untuk menjalankan kajian secara terperinci. Kaedah kajian yang digunakan adalah bertujuan untuk menjawab persoalan kajian seperti yang disenaraikan dalam Bab 1. Perkara yang akan dibincangkan secara mendalam dalam bab ini adalah tentang aspek keadah kajian, persampelan kajian, instrumentasi kajian, kesahan dan kebolehpercayaan alat kajian, dan cara pemarkahan soal selidik serta analisis data yang akan digunapakai dalam kajian ini. Konsep dan maksud bagi setiap aspek dalam metodologi kajian akan turut dijelaskan bagi memudahkan pemahaman tentang kesesuaiannya dengan tujuan kajian.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian ditentukan oleh tujuan kajiannya (Chua Yan Piaw, 2006). Sekiranya, reka bentuk kajian yang tidak sesuai dibentuk boleh menyebabkan dapatan kajian terpesong, tidak boleh mewujudkan kesan yang negatif tentang sesuatu fenomena yang dikaji dan pengkaji lain akan membuat rujukan yang salah tentang topik tersebut.

Kajian ini akan menggunakan reka bentuk kuantitatif untuk menjawab persoalan kajian dengan menggunakan kaedah tinjauan atau survei secara inferensi. Menurut Creswell (2008) penyelidikan rekabentuk tinjauan merupakan prosedur dalam penyelidikan kuantitatif dimana pengkaji menjalankan tinjauan ke atas sampel atau keseluruhan populasi manusia untuk menggambarkan sikap, pendapat, tingkahlaku, atau ciri-ciri populasi itu.

Dalam prosedur ini, pengkaji mengutip data bernombor berbentuk kuantitatif menggunakan soal selidik atau temubual dan menganalisa data menggunakan statistik untuk menggambarkan trend tentang respon terhadap soal selidik dan menguji persoalan kajian atau hipotesis. Pengkaji hanya menggunakan maklumat yang diterima dari responden kajian tetapi tidak berminat untuk mengetahui mengapa mereka berpendapat atau berfikiran begitu dan ia digunakan kerana dapat mengumpul jawapan secara terus daripada responden untuk menghurai fenomena yang dikaji oleh pengkaji (Chua Yan Piaw 2006).

3.3 Kaedah Kajian

Penyelidikan ini akan menggunakan kaedah kuantitatif. Data-data akan dianalisis menggunakan kaedah diskriptif, kekerapan/frekuensi dan regresi pelbagai. Penyelidikan akan menggunakan kaedah pos soal selidik kepada populasi kajian untuk mengumpul data yang digunakan untuk dibuat analisa kecuai sekolah-sekolah yang berdekatan dengan sekolah penyelidik soal selidik dihantar sendiri oleh penyelidik dan mengambilnya semula setelah disiapkan.

Walau bagaimanapun kaedah ini ada kelemahannya di mana varians dapatan berkemungkinan memberikan nilai yang kurang tepat disebabkan adanya unsur bias (Braveman, 1996; Groves, 1989). Krosnick et al. (1996) menerangkan responden yang menjawab soal selidik, melibatkan empat tahap termasuk memahami dan menginterpretasi maksud soalan kajian, mengingat semula aspek yang diselidiki bagi memberikan maklumat serta memilih tahap yang betul mengikut penilaian yang perlu responden kompromi dan berpuas hati. Responden juga perlu mengambil masa untuk menyiapkan satu set soalan

survei dan ini mungkin akan menyebabkan ada kemungkinan responden tidak begitu memberi perhatian bagi memahami sebelum menanda pilihan yang diberi.

3.4 Persampelan Kajian

Persampelan kajian yang dipilih adalah persampelan *multistage*. Persampelan *multistage* ini akan dibahagikan kepada tiga peringkat dan empat langkah seperti di bawah berdasarkan Jadual 3.4.1 dan 3.4.2.

Peringkat Pertama : Persampelan kluster (negeri) secara rawak.

Langkah 1: Berdasarkan kepada Jadual 3.3.1 di bawah, Semenanjung Malaysia dibahagikan kepada 4 kluster iaitu Zon Utara (Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak), Zon Tengah (Selangor, dan Wilayah Persekutuan), Zon Selatan (Johor, Melaka dan Negeri Sembilan), dan Zon Pantai Timur (Kelantan, Terengganu dan Pahang)

Peringkat Kedua : Persampelan individu (daerah / zon) secara rawak

Langkah 2: Berdasarkan kepada Jadual 3.4.1 di bawah menunjukkan pemilihan negeri secara rawak untuk mewakili setiap Zon. Ini dijalankan dengan cara membuat undian selepas memberi nombor bagi setiap negeri berdasarkan kepada zon kecuali zon Tengah kerana terdapat dua negeri sahaja. Pemilihan secara rawak dengan undian dibuat disebabkan pengkaji menghadkan setiap zon hanya dua negeri sahaja yang dipilih. Setelah undian dibuat keputusannya, Zon Utara diwakili (Kedah dan Perak), Zon Tengah (Wilayah Persekutuan dan Selangor), Zon Selatan (Johor dan Negeri Sembilan), Zon Pantai Timur (Kelantan dan Pahang).

Peringkat Ketiga : Persampelan individu (sekolah) secara rawak

Langkah 3: Jadual 3.4.1 merupakan pemilihan daerah bagi setiap negeri yang dipilih sebagai sampel secara rawak setelah undian dijalankan. Daerah-daerah di setiap negeri yang dipilih akan disenaraikan dalam buku daftar dengan memberi nombor sebelum undian dijalankan. Setelah undian dijalankan, keputusan undian adalah Kedah diwakili (Daerah Kota Setar), Perak (Manjung), Selangor (Gombak), Wilayah Persekutuan (Bangsar), Negeri

Sembilan (Jempol dan Jelebu), Johor (Pontian), Kelantan (Kota Bharu) dan Pahang (Kuantan).

Langkah 4: Jadual 3.4.2 merupakan senarai nama-nama sekolah berdasarkan kepada nama-nama sekolah yang terpilih berdasarkan kepada zon masing-masing berserta dengan jumlah populasi kajian.

Jadual 3.4.1: Jumlah Negeri dan Daerah di Semenanjung Malaysia

<p>SELANGOR (10) Petaling Perdana Petaling Utama Klang Hulu Langat Gombak Kuala Langat Kuala Selangor Sabak Bernam Hulu Selangor Sepang</p>	<p>JOHOR (10) Batu Pahat Johor Bahru Kluang Kota Tinggi Mersing Muar Pontian Segamat Kulai Pasir Gudang</p>	<p>PERAK (10) Batang Padang Kinta Utara Kinta Selatan Kuala Kangsar Larut, Matang dan Selama Perak Tengah Hulu Perak Hilir Perak Kerian Manjung</p>	<p>KELANTAN (10) Kota Bharu Machang Gua Musang Pasir Mas Pasir Puteh Kuala Krai Tanah Merah Tumpat Bachok Jeli</p>
<p>WILAYAH PERSEKUTUAN (5) Bangsar Pudu Keramat Sentul Putrajaya</p>	<p>NEGERI SEMBILAN (6) Seremban Port Dickson Kuala Pilah Jempol dan Jelebu Tampin Rembau</p>	<p>KEDAH (8) Baling / Sik Kota Setar Kuala Muda / Yan Kubang Pasu Kulim / Bandar Baharu Langkawi Padang Terap Pendang</p>	<p>TERENGGANU (7) Kuala Terengganu Dungun Kemaman Setiu Hulu Terengganu Besut Marang</p>
<p>MELAKA (3) Melaka Tengah Alor Gajah Jasin</p>	<p>PULAU PINANG (5) Timur Laut Barat Daya Seberang Perai Utara Seberang Perai Tengah Seberang Perai Selatan</p>	<p>PERLIS (1) Cawangan</p>	<p>PAHANG (11) Bentong Cameron Highlands Jerantut Lipis Kuantan Pekan Raub Temerloh Maran Rompin Bera</p>

Jadual 3.4.2 : Pemilihan Sampel berdasarkan Persampelan *Multistage*

<p>SELANGOR (10) Petaling Perdana Petaling Utama Klang Hulu Langat Gombak Kuala Langat Kuala Selangor Sabak Bernam Hulu Selangor Sepang</p>	<p>JOHOR (10) Batu Pahat Johor Bahru Kluang Kota Tinggi Mersing Muar Pontian Segamat Kulai Pasir Gudang</p>	<p>PERAK (10) Batang Padang Kinta Utara Kinta Selatan Kuala Kangsar Larut, Matang dan Selama Perak Tengah Hulu Perak Hilir Perak Kerian Manjung</p>	<p>KELANTAN (10) Kota Bharu Machang Gua Musang Pasir Mas Pasir Puteh Kuala Krai Tanah Merah Tumpat Bachok Jeli</p>
<p>WILAYAH PERSEKUTUAN (5) Bangsar Pudu Keramat Sentul Putrajaya</p>	<p>NEGERI SEMBILAN (6) Seremban Port Dickson Kuala Pilah Jempol dan Jelebu Tampin Rembau</p>	<p>KEDAH (8) Baling / Sik Kota Setar Kuala Muda / Yan Kubang Pasu Kulim / Bandar Baharu Langkawi Padang Terap Pendang</p>	<p>TERENGGANU (7) Kuala Terengganu Dungun Kemaman Setiu Hulu Terengganu Besut Marang</p>
<p>MELAKA (3) Melaka Tengah Alor Gajah Jasin</p>	<p>PULAU PINANG (5) Timur Laut Barat Daya Seberang Perai Utara Seberang Perai Tengah Seberang Perai Selatan</p>	<p>PERLIS (1) Cawangan</p>	<p>PAHANG (11) Bentong Cameron Highlands Jerantut Lipis Kuantan Pekan Raub Temerloh Maran Rompin Bera</p>

Jadual 3.4.3: Jumlah Populasi Kajian

Zon	Negeri	Jumlah SR	Daerah	Jumlah SR
Utara	Perak	848	Manjung	82
	Kedah	538	Kota Setar	104
Tengah	Selangor	645	Gombak	67
	W. Persekutuan	200	Zon Bangsar	47
Pantai Timur	Kelantan	417	Kota Bharu	96
	Pahang	537	Kuantan	82
Selatan	Johor	889	Pontian	81
	N. Sembilan	345	Jempol / Jelebu	74
Jumlah Responden				633

Jadual 3.4.3 di atas merupakan jumlah sekolah rendah di Semenanjung Malaysia pada Januari 2012 sebanyak 7709 buah. Jumlah sampel kajian sebanyak 663 buah sekolah iaitu di Zon Utara sebanyak 186 sampel, Zon Tengah sebanyak 114 sampel, Zon Timur sebanyak 178 sampel dan Zon Selatan sebanyak 155 sampel.

3.5 Instrumen Kajian

Asas pembinaan konstruk bagi komponen-komponen dalam soal selidik adalah mengikut definisi PBS yang digariskan oleh model PBS (Cheng, 1996; Caldwell and Spinks.,1998), kajian dalam Projek, Seton Hall University (Walker, 2000), Gamage, & Zajda, (2009), Julaihi (1999) dan McEwen (2002) (Lihat Jadual 3.5.1). Responden akan diminta untuk menandakan maklumat berkaitan dalam kotak yang disediakan dalam bahagian A. Pada bahagian B responden akan diminta untuk menanda persepsi mereka berdasarkan skala lakert/ tahap yang telah diberikan. Responden juga diberi keyakinan bahawa semua maklumat yang dikumpul adalah sulit dan digunakan bagi tujuan kajian semata-mata supaya responden tidak beryak wasangka terhadap kutipan data pelaksanaan PBS.

Jadual 3.5.1 Pembinaan Instrumen Kajian

Bahagian	Konstruk	Sumber
Bahagian A	Latarbelakang Responden	
Bahagian B	Pemahaman tentang PBS	Gamage, D. T. & Zajda, J. (2009). <i>Decentralisation, School-Based Management, and Quality</i> .
Bahagian C	Pelaksanaan PBS Polisi Pengaruh Kementerian/ Jabatan Pelajaran Peranan Guru Besar Peranan Guru/ Ibulapa dan Komuniti	Gamage, D. T. & Zajda, J. (2009). <i>Decentralisation, School-Based Management, and Quality</i> . Julaihi Bujang (1999). <i>Principal's leadership and school based management</i> .
Bahagian D	Strategi Kepimpinan Guru Besar Visi dan Misi Sekolah Pengurusan Sumber Manusia Pengurusan Kewangan Pemantauan dan Penyeliaan	Julaihi Bujang (1999). <i>Principal's leadership and school based management</i> . McEwan, E. K. (2002). <i>Seven Steps to Effective Instructional Leadership</i> .
Bahagian E	Cara membuat keputusan semasa	Walker, E. M. (2000). <i>Decentralization and participatory decision-making: Implementing school-based management in the Abbott Districts</i> .
Bahagian F	Keberkesanan Pelaksanaan dalam Aspek Pembuatan Keputusan	Walker, E. M. (2000). <i>Decentralization and participatory decision-making: Implementing school-based management in the Abbott Districts</i> .

3.6 Kesahan

Creswell (2005), menyatakan bahawa kesahan bermaksud skor responden dalam instrumen adalah boleh diterima, bermakna, dan membolehkan pengkaji untuk membuat rumus daripada sampel yang dikaji. Menurut Chua (2006), kesahan merujuk kepada keupayaan sesuatu pengukuran yang dilakukan untuk mengukur nilai sebenar

konsep dalam hipotesis. Kesahan dikatakan tinggi jika instrumen yang dibuat dibina benar-benar mengukur konsep yang dinyatakan dalam hipotesis. Selanjutnya, dalam kajian kuantitatif Chua menyatakan kesahan didefinisi sebagai nilai korelasi di antara pengukuran dan nilai sebenar sesuatu variable, nilai korelasinya adalah tinggi dan pengkajian tersebut mempunyai kesahan yang tinggi.

Dalam kajian ini, soal selidik telah dibina oleh pengkaji terlebih dahulu diuji kesahan muka dan kesahan kandungannya oleh pakar dalam bidang pengurusan sekolah khususnya sekolah rendah. Segala komen dan teguran yang diterima daripada pakar ini diambilkira dan digunapakai bagi memantapkan lagi maksud, bahasa dan kandungan soal selidik yang digunakan. Manakala kesahan kontrak sesuatu soal selidik boleh diukur dengan menggunakan nilai korelasi antara skor setiap item dengan jumlah skor berkenaan. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi pearson antara skor setiap item dengan jumlah skor mengikut kontrak berkenaan. Nunally dan Berstein (1994) menyatakan nilai korelasi antara item dengan jumlah skor yang melebihi 0.25 adalah dianggap tinggi. Hasil analisis yang dilakukan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan soal selidik ini dipaparkan seperti di bawah.

3.7 Kebolehpercayaan instrumen

Kebolehpercayaan instrumen PBS dapat ditunjukkan melalui Jadual 3.7.1 dengan merujuk kepada Pekali kebolehpercayaan Cronbach Alfa bagi instrumen untuk mengukur tahap pelaksanaan PBS. Nilai keseluruhan Cronbach Alfa adalah 0.92.

Jadual 3.7.1: Pekali Kebolehpercayaan Cronbach Alfa

Variable	Bilangan item	Cronbach Alpha
Pemahaman	7	0.79
Polisi sekolah	4	0.71
Pengaruh Kementerian/Jabatan	5	0.74
Peranan Guru Besar	11	0.88
Peranan guru/ibu bapa dan komuniti	7	0.90
Misi dan visi sekolah	7	0.82
Pengurusan sumber manusia	13	0.61
Pengurusan kewangan	6	0.68
Pemantauan dan penyeliaan	6	0.86
Cara membuat keputusan	11	0.71
Keberkesanan pelaksanaan PBS	15	0.93
Keseluruhan	92	0.92

Selain itu didapati semua angkaubah mempunyai nilai Cronbach Alfa di antara 0.71 hingga 0.92 kecuali angkaubah pengurusan sumber manusia sahaja mempunyai nilai Cronbach Alfa kurang daripada 0.7 iaitu pengurusan sumber manusia.

3.8 Prosedur Kajian

Pertama sekali sebelum kajian dijalankan langkah pertama yang harus dilakukan adalah memilih tajuk kajian bidang yang ingin dikaji. Seterusnya mencari sebanyak mungkin maklumat tentang kajian-kajian lepas. Seterusnya menghantar tajuk kajian, proposal kajian, instrumen serta senarai nama sekolah tempat kajian akan dilakukan ke Bahagian

Perancangan dan Penyelidikan dasar Pendidikan (EPRD), KPM bagi mendapatkan surat kebenaran melakukan kajian di sekolah. Setelah mendapat kebenaran dan penyelia mengesahkan instrumen kajian boleh digunakan beserta dengan tinjauan literatur dan soalan kajian maka soal selidik diedarkan kesekolah serta dikumpul semula dalam masa 6 bulan. Akhir sekali analisis data dibuat berpandukan kepada persoalan kajian dan membuat generalisasi serta memberi cadangan kajian lanjutan. Laporan yang telah lengkap dan dipersetujui oleh penyelia dalam pemantauan dan penyeliaan sepanjang proses penyelidikan dilakukan dibukukan dan dihantar ke Institut Pengajian Siswazah untuk proses pemeriksaan.

3.9 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur bagi kajian tinjauan terdiri daripada kaedah iaitu pertama kaedah soal selidik dimana pengkaji boleh memilih untuk menggunakan sama ada kaedah kertas-pensil atau penggunaan media elektronik, dan kaedah kedua iaitu temubual, dimana pengkaji boleh menemubual responden secara bersemuka atau menggunakan bantuan media elektronik.

Untuk kajian ini, pengkaji telah memilih kaedah pertama sahaja iaitu soal selidik kerana pengkaji mendapati kaedah ini amat sesuai bagi kajian yang melibatkan responden yang ramai iaitu 633 orang dan mereka pula berada di lokasi yang agak jauh dari pengkaji iaitu di serata Semenanjung Malaysia. Kajian yang dijalankan merupakan kajian kuantitatif yang menggunakan instrumen soal selidik. Sebelum kajian dapat dilaksanakan, pengkaji perlu mendapatkan kebenaran dan sokongan bertulis daripada beberapa pihak berkuasa yang mempunyai kaitan dan autoriti terhadap kajian ini seperti :

- Surat Kelulusan Tajuk dan Surat Perakuan daripada Pejabat Am, Institut Pengajian Siswazah, Universiti Malaya.
- Surat Kebenaran daripada Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Pembangunan Dasar Pendidikan (EPRD), Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Surat Kebenaran menjalankan kajian daripada Pengarah, Jabatan Pelajaran Negeri yang dipilih iaitu Perak, Kedah, Selangor, Kelantan, Pahang, Johor dan Negeri Sembilan.

Setelah mendapat kebenaran dari pihak-pihak yang terlibat, pengkaji akan menghubungi guru besar sekolah rendah yang terpilih sebagai responden dalam kajian ini melalui panggilan telefon. Pengkaji menjelaskan kepada guru besar bahawa objektif kajian yang dilaksanakan tidak akan menyentuh isu sensitif seperti prestasi tugas guru besar, keberkesanan pelaksanaan dasar pendidikan di sekolah, dan juga tentang hubungan perkauman.

Pengkaji akan menghantar instrumen soal selidik beserta surat iringan, surat kebenaran menjalankan penyelidikan dari pihak-pihak berkaitan kepadaguru besar, untuk diedarkan kepada pentadbir-pentadbir di sekolah mereka. Pengkaji memberi tempoh selama dua bulan kepada responden untuk menjawab semua soalan dalam instrumen tersebut. Pengkaji turut menyertakan sampul surat bersetem untuk memudahkan responden mengepos semula borang soal selidik kepada pengkaji.

3.10 Prosedur Analisis Data

Untuk menganalisa data mentah yang diperolehi dari instrumen soal selidik, pengkaji telah menggunakan pakej analisis statistik SPSS (*Statistical Package For Social Science* Versi 21). Pengkaji hanya akan menggunakan analisis diskriptif dan inferensi dalam kajian ini.

Pendekatan statistik digunakan dalam Analisis Data Kuantitatif

Sesetengah penyelidik melaporkan bahawa terdapat dua kategori yang luas pendekatan statistik dalam penyelidikan kuantitatif iaitu berbentuk deskriptif dan inferensi statistik (Creswell, 2005; Spatz, 2005; Salkind, 2004; McMillan & Schumacher, 2001). Statistik deskriptif digunakan untuk meringkaskan, menyusun, dan menggambarkan ciri-ciri koleksi data, manakala statistik inferensi digunakan untuk membuat kesimpulan dan/atau ramalan dari kumpulan yang lebih kecil data (sampel) kepada yang mungkin lebih besar (penduduk). Statistik deskriptif adalah cara yang paling asas untuk meringkaskan data dan ia merupakan pra-syarat untuk mentafsir hasil penyelidikan kuantitatif, manakala statistik inferensi lazim digunakan dalam hasil laporan (McMillan & Schumacher, 2001). Begitu juga, dalam konteks menganalisis data kuantitatif (Creswell, 2005; Spatz, 2005; Salkind, 2004; McMillan & Schumacher, 2001). Dengan menggunakan kaedah statistik, Creswell (2005) menjelaskan bahawa statistik deskriptif meringkaskan pembolehubah tunggal dalam satu set data atau membandingkan bagaimana skor seseorang berkaitan dengan semua orang lain, manakala ujian statistik inferens digunakan untuk menilai perbezaan, hubungan, dan korelasi antara pembolehubah dalam set data. Bahagian berikut memberikan penerangan terperinci tentang statistik deskriptif, yang telah digunakan dalam kajian ini.

Statistik deskriptif untuk Analisis Demografi Data

Dalam SPSS, statistik deskriptif diperolehi dalam beberapa cara yang berbeza, dengan menggunakan kekerapan, *Descriptives* atau meneroka, bergantung kepada jenis pembolehubah data (Manning & Munro, 2006; Pallant, 2005; Salkind, 2004; McMillan & Schumacher, 2001). Sebagai contoh, Pallant (2005) menjelaskan bahawa kekerapan digunakan untuk mendapatkan statistik deskriptif bagi pembolehubah kategori. Deskriptif digunakan untuk membentangkan pembolehubah yang berterusan, menyediakan ringkasan statistik seperti cara, median dan sisihan piawai, dan juga beberapa maklumat berhubung dengan taburan skor. Maklumat ini mungkin diperlukan jika pembolehubah ini digunakan dalam teknik statistik berparameter, sebagai contoh, ujian-t dan Analisis Varians (ANOVA). Di samping itu, *Explore* biasanya digunakan untuk menilai normal bagi taburan skor. Untuk tujuan analisis awal data demografi dalam kajian ini, kekerapan adalah teknik yang paling biasa digunakan. Frekuensi digunakan untuk meringkaskan data demografi dari segi jantina, umur, kelulusan, pengkhususan, gred jawatan, pengalaman-pengalaman dan kehadiran kursus NQPH.

Statistik inferensi untuk Analisis Kuantitatif Data

Bagi maksud kajian ini, dimensi kuantitatif penyelidikan telah digunakan bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang terbaik daripada masalah penyelidikan kajian. Khususnya, reka bentuk penyelidikan kuantitatif kajian ini adalah pada dasarnya satu kajian keratan rentas. Kajian ini bertujuan membina model PBS sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Ujian regresi pelbagai digunakan untuk membina model PBS sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Selain itu, analisis statistik inferensi juga digunakan untuk

mendapatkan maklumat tentang populasi daripada ciri-ciri sampel sesebuah populasi. Ia juga boleh digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dibina. Namun begitu, pengkaji perlu memastikan bahawa data kajian adalah bertaburan normal sebelum pengujian hipotesis dibuat. Menurut Hair et al. (1998), proses transformasi terpaksa dilakukan jika didapati taburan data kajian tidak bertaburan normal.

Untuk menentukan sama ada taburan data adalah normal atau tidak, maka pengkaji telah melakukan analisis kenormalan data menggunakan ujian histogram, plot kotak ataupun plot kebarangkalian normal (Lim Chong Hin, 2007). Pengkaji menggunakan ujian histogram untuk menentukan kenormalan data. Berdasarkan kepada ujian tersebut didapati ia adalah taburan normal iaitu merupakan taburan data yang simetrik dan mempunyai nilai min, median dan mod yang sama.

Soalan-soalan kajian yang memerlukan penulisan berbentuk diskriptif dianalisis menggunakan min dan sisihan lazim. Manakala soalan berbentuk inferensi di analisis menggunakan analisis regresi berganda digunakan kerana ia dapat menentukan bagaimana beberapa set pembolehubah bebas dapat dijangka mempengaruhi pembolehubah bersandar (Othman Mohamed, 2001). Penggunaan analisis secara diskriptif dan statistik inferensi ini dapat ditunjukkan melalui Jadual 3.9.1 di bawah.

3.11 Ujian Korelasi

Menurut Creswell (2008), korelasi adalah ujian statistik untuk menentukan kecenderungan atau corak dua atau lebih variabel. Ia digunakan untuk melihat sama ada dua atau lebih variabel ini saling mempengaruhi satu sama lain. Ia membolehkan pengkaji untuk meramal

sesuatu kesan atau hasil. Dalam kajian ini, ujian korelasi digunakan untuk melihat hubungan antara variabel bersandar iaitu keberkesanan PBS dengan variabel bebas iaitu polisi sekolah, pengaruh jabatan/ kementerian pelajaran, peranan guru, ibubapa dan guru, visi dan misi, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasa.

Jadual 3.11.1: Matrik Penganalisan Soalan Kajian

Soalan Kajian	Kaedah Analisis Data
Adakah tahap pemahaman guru besar di Semenanjung Malaysia tentang model PBS mencukupi untuk mempraktikkan pengurusan sekolah menggunakan model tersebut.	Diskriptif
Adakah faktor kecenderungan ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan.	Diskriptif
Adakah strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan atau sebaliknya.	Diskriptif
Adakah teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan.	Diskriptif
Adakah cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS.	Diskriptif
Adakah terdapat perbezaan di antara cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan.	Ujian t
Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia secara keseluruhannya.	Analisis Regresi Berganda
Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon masing-masing.	Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Berganda

Ujian regresi berganda digunakan untuk mengenal pasti perubahan dalam dua atau lebih faktor variabel bebas yang menyumbang kepada perubahan dalam suatu variabel bersandar (Chua Yan Piaw, 2006). Ia juga berperanan mencari peramal terbaik, untuk menunjukkan nilai hubungan, dan nilai sumbangan faktor-faktor antara pembolehubah kajian secara serentak (Pedhazur 1982; Howell 1997; Hair et al. 1998; Tabachnick & Fidell 2001; Howitt & Cramer 2003).

Menurut Chua Yan Piaw (2006), dalam regresi berganda, variabel bebas (X) dinamakan sebagai variabel peramal, manakala variabel bersandar (\hat{Y}) sebagai variabel kriterion. Skor variabel kriterion (\hat{Y}) diramal dengan menggunakan k variabel peramal (X_1, X_2, \dots dan X_k), di mana $k \geq 2$.

Persamaan regresi dapat ditunjukkan seperti berikut:

$$\hat{Y} = b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k + a$$

Berdasarkan model regresi, b merupakan pekali regresi untuk setiap variabel peramal manakala a ialah pemalar regresi. Variabel bebas kajian ialah faktor-faktor PBS manakala variabel bersandar ialah keberkesanan PBS. Dengan menggunakan model regresi, pengkaji dapat mengesan faktor-faktor PBS (variabel peramal) yang menyumbang kepada pelaksanaan PBS di sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Pengkaji perlu memastikan data kajian bertaburan normal dan linear sebelum pengujian hipotesis dijalankan. Dalam kajian ini, kaedah regresi berganda digunakan untuk menjawab soalan enam dan tujuh iaitu:

- Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia secara keseluruhannya; dan
- Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon masing-masing.

3.12 Borang Soal Selidik

Borang soal selidik terdiri daripada dua bahagian iaitu Bahagian A dan Bahagian B. Bahagian A, soalan-soalan berkaitan dengan demografi responden seperti umur, jantina serta tempoh jawatan berkhidmat sebagai pentadbir di sekolah. Item-item dalam bahagian ini mempunyai pelbagai skala pengukuran yang dapat ditunjukkan melalui Jadual 3.12.1

Jadual 3.12.1:Skala Pengukuran Item-item

Item	Skala Pengukuran
Umur	Nisbah
Jantina	Nominal
Tempoh jawatan disandang	Interval
Item soalan	Interval

Bahagian B pula terdiri daripada soalan-soalan untuk membuat penilaian keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model

PBS. Kesemua item instrumen soal selidik dalam Bahagian B menggunakan Skala Likert lima pemeringkatan dimana setiap responden dikehendaki membuat satu pilihan sahaja bagi setiap item. Skalanya dapat ditunjukkan seperti Jadual 3.12.2 di bawah:

Jadual 3.12.2 : Skala Likert Lima Pemeringkatan



1 = Sangat tidak setuju	STS
2 = Tidak setuju	TS
3 = Tidak pasti	TP
4 = Setuju	S
5 = Sangat setuju	SS

Menurut Noriah Ishak et. al (2003), untuk mendapatkan min peratus bagi setiap domain dalam instrumen, formula yang digunakan ialah skor mentah Bahagian PBS dibahagikan dengan jumlah soalan dan didarabkan dengan seratus atau pun dapat ditunjukkan seperti berikut:

$$\text{Min peratus} = \text{PBS} / \text{Jumlah Soalan} \times 100$$

Bagi memudahkan pengelasan setiap tahap bagi PBS, pengkategorian skala tahap PBS guru besar sekolah rendah di Semenanjung dirumuskan seperti dalam Jadual 3.12.3 berikut:

Jadual 3.12.3: PBS Guru Besar Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia

Julat nilai min	Tahap PBS
Skala 1.00 – 2.33	Rendah
Skala 2.34 – 3.66	Sederhana
Skala 3.67 – 5.00	Tinggi

Tahap PBS bagi guru besar dalam kajian ini akan ditentukan berpandukan Jadual 3.12.3 seperti di atas. Julat nilai min antara 1.00 sehingga 2.33 dikategorikan sebagai tahap keberkesanan rendah, 2.34 sehingga 3.66 dikategorikan sebagai keberkesanan yang sederhana, dan 3.67 sehingga 5.00 sebagai keberkesanan yang tinggi.

BAB 4 : ANALISIS DATA KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Bab ini dimulakan dengan menunjukkan dapatan kajian yang telah diperolehi daripada hasil analisis terhadap data demografi yang telah dijalankan. Kesemua data demografi telah dibahagikan kepada tiga kategori iaitu latarbelakang sekolah yang terlibat, latarbelakang responden dan pengalaman responden, dan kemudiannya diterangkan dalam bentuk frekuensi dan peratusan. Selanjutnya, bab ini akan membincangkan tentang amalan responden tentang pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia merujuk kepada penilaian keberkesanan model PBS. Jawapan-jawapan yang diberi akan digunakan sebagai alat untuk mengukur keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Pada peringkat pertama, penilaian keberkesanan ini akan dibuat secara diskriptif yang mana ia diuraikan berdasarkan analisis menggunakan analisis min serta sisihan piawai bagi setiap kenyataan yang terdapat di dalam borang soal selidik. Analisis diskriptif ini dijalankan untuk menilai keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia mengguna model PBS dari aspek tahap pemahaman guru besar, diikuti dengan faktor kecenderungan ke arah pelaksanaan, strategi kepimpinan guru besar, teknik membuat keputusan, dan cara-cara membuat keputusan. Selepas itu, satu perbandingan antara cara membuat keputusan semasa dengan yang diharapkan dilaporkan. Seterusnya, faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan model PBS yang digunakan untuk mempraktikkan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia juga dibahaskan. Akhir sekali, faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan model PBS bagi setiap zon di Semenanjung Malaysia iaitu Zon Utara, Zon Tengah, Zon Selatan dan Zon Pantai Timur juga dianalisis dan diuraikan.

4.2 Latarbelakang Sekolah yang Terlibat

Bahagian ini akan menunjukkan data demografi berkaitan dengan latarbelakang sekolah yang diperolehi daripada kajian yang telah dijalankan. Jadual 4.2.1 adalah maklumat tentang latarbelakang responden kajian.

Jadual 4.2.1 : Latarbelakang Sekolah yang Terlibat

Bil.	Item	Skala	Frekuensi	Peratus (%)
1.	Zon	Utara	167	26.4
		Tengah	114	18.0
		Timur	178	28.2
		Selatan	173	27.4
2.	Gred Sekolah	Gred A	321	50.8
		Gred B	261	41.3
		SKM	50	7.9
3.	Jenis Sekolah	Bantuan Penuh	448	70.9
		Bantuan Modal	184	29.1
4.	Asrama	Berasrama	10	1.6
		Harian Biasa	622	98.4

Berdasarkan kepada Jadual 4.1.1 di atas yang menunjukkan latarbelakang sekolah responden yang terlibat, didapati bahawa majoriti taburan sekolah yang terlibat dalam kajian ini adalah daripada Zon Timur [178 (28.2%)], diikuti oleh Zon Selatan [173 (27.4%)] dan Zon Utara [167 (26.4%)] dan Zon Tengah menyumbangkan jumlah responden terendah dengan 114 (18%) responden. Dari segi gred sekolah, didapati bahawa majoriti merupakan dari Gred A [321 (50.8%)], diikuti oleh Gred B [261 (41.3%)] dan SKM [50 (7.9%)]. Sementara itu, dari segi jenis sekolah yang terlibat pula, majoriti

sekolah yang terlibat dalam kajian ini adalah dari jenis bantuan penuh [448 (70.9%)] berbanding sekolah bantuan modal [184 (29.1%)]. Akhir sekali, sekolah harian biasa mencatatkan majoriti dalam kajian ini [622 (98.4%)] berbanding sekolah berasrama [10 (1.6%)].

4.3 Latarbelakang Responden yang Terlibat

Bahagian ini akan menunjukkan data demografi berkaitan dengan latarbelakang responden yang terlibat yang diperolehi daripada kajian yang telah dijalankan. Jadual 4.3.1 di bawah menunjukkan frekuensi dan peratusan bagi latarbelakang responden yang terlibat dalam kajian ini. Terdapat keseimbangan responden dari segi jantina antara lelaki dan perempuan iaitu perempuan [345 (54.6%)] manakala lelaki [287 (45.3%)] dengan sebahagian besar responden berumur di antara 46 – 50 tahun [305 (48.3%)]. Kebanyakan responden terdiri dari kalangan kumpulan guru tidak berijazah iaitu [460 (72.8%)] yang mana berkelulusan SPM [105 (16.6%)]; STPM [58 (9.2%)]; dan lepasan diploma [210 (33.2%)]. Selain itu dalam kalangan guru lepasan ijazah di peringkat Sarjana dan kedoktoran hanya sekitar 8% sahaja. Majoriti daripada responden juga mempunyai pengkhususan dalam bidang bahasa iaitu [503 (79.6%)]; yang terdiri daripada Bahasa Inggeris [213 (33.7%)]; Bahasa Melayu [212 (33.5%)], Bahasa Tamil [52 (8.2%)] dan Bahasa Cina [26 (4.1%)]. Bidang-bidang lain adalah Sains Sosial [47 (7.4%)], Sains [37 (5.9%)], Matematik [29 (4.6%)], dan lain-lain [16 (2.5%)].

Jadual 4.3.1: Latarbelakang Responden

Bil.	Item	Skala	Frekuensi	Peratus (%)
1.	Jantina	Lelaki	287	45.4
		Perempuan	345	54.6
2.	Umur	35 – 40 tahun	2	0.3
		41 – 45 tahun	65	10.3
		46 – 50 tahun	305	48.3
		51 – 56 tahun	173	27.4
		> 56 tahun	87	13.8
3.	Kelulusan	SPM	105	16.6
		STPM	58	9.2
		Diploma	210	33.2
		Sarjana Muda	208	32.9
		Sarjana	21	3.3
		Kedoktoran	30	4.7
4.	Pengkhususan	Bahasa Melayu	212	33.5
		Bahasa Inggeris	213	33.7
		Sains	37	5.9
		Matematik	29	4.6
		Sains Sosial	47	7.4
		Bahasa Cina	26	4.1
		Bahasa Tamil	52	8.2
		Lain-lain	16	2.5
5.	Gred Jawatan	DGA 29	32	5.1
		DGA 32	49	7.8
		DGA 34	233	36.9
		DGA 38	146	23.1
		DG 41	107	16.9
		DG 44	65	10.3

4.4 Pengalaman Responden

Jadual 4.4.1 di bawah menunjukkan pengalaman responden yang terlibat dalam kajian pengurusan sekolah rendah menggunakan model PBS di Semenanjung Malaysia.

Jadual 4.4.1 : Pengalaman Responden

Bil.	Item	Skala	Frekuensi	Peratus (%)
1.	Pengalaman sebagai Guru Besar	Tidak Pernah	-	-
		1 – 3 tahun	619	97.9
		4 – 6 tahun	3	0.5
		7 – 9 tahun	5	0.8
		10 – 12 tahun	3	0.5
		> 13 tahun	2	0.3
2.	Pengalaman sebelum menjawat jawatan sekarang	Tidak Pernah	-	-
		1 – 3 tahun	528	83.5
		4 – 6 tahun	90	14.2
		7 – 9 tahun	3	0.5
		10 – 12 tahun	8	1.3
		> 13 tahun	3	0.5
3.	Pengalaman sebagai Guru Penolong Kanan Akademik	Tidak Pernah	16	2.5
		1 – 3 tahun	489	77.4
		4 – 6 tahun	122	19.3
		7 – 9 tahun	2	0.3
		10 – 12 tahun	2	0.3
		> 13 tahun	1	0.2
4.	Pengalaman sebagai Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Pelajar (HEP)	Tidak Pernah	17	2.7
		1 – 3 tahun	416	65.8
		4 – 6 tahun	197	31.2
		7 – 9 tahun	2	0.3
		10 – 12 tahun	-	-
		> 13 tahun	-	-
5.	Pengalaman sebagai Guru Penolong Kanan Kokurikulum	Tidak Pernah	22	3.5
		1 – 3 tahun	366	57.9
		4 – 6 tahun	243	38.4
		7 – 9 tahun	-	-
		10 – 12 tahun	-	-
		> 13 tahun	1	0.2
6.	Pengalaman sebagai Penyelia Petang	Tidak Pernah	26	4.1
		1 – 3 tahun	241	38.1
		4 – 6 tahun	365	57.8
		7 – 9 tahun	-	-
		10 – 12 tahun	-	-

		> 13 tahun	-	-
7.	Pengalaman sebagai Guru Kanan Panitia	Tidak Pernah	15	2.4
		1 – 3 tahun	481	76.1
		4 – 6 tahun	130	20.6
		7 – 9 tahun	2	0.3
		10 – 12 tahun	1	0.2
		> 13 tahun	3	0.5
8.	Kehadiran Kursus Kepengetuaan NPQH	Sudah	476	75.3
		Belum	156	24.7

Berdasarkan kepada Jadual di atas, didapati dari segi pengalaman menjadi guru besar 97.9% telah menjawat jawatan sebagai guru besar di antara 1 hingga 3 tahun semasa kajian ini dijalankan. Secara keseluruhannya kesemua responden telah berpengalaman sebagai guru penolong kanan sebelum dilantik menjawat jawatan guru besar. Mereka yang tidak pernah memegang jawatan penting pengurusan dan pentadbiran sekolah kurang daripada 4% iaitu tidak pernah menjawat jawatan sebagai guru penolong kanan akademik hanya 2.5%, tidak pernah memegang jawatan sebagai penolong kanan hal ehwal murid 2.7%, tidak pernah menjadi penolong kanan kokurikulum 3.5% tidak pernah menjadi penyelia petang 4.1% dan tidak pernah menjadi guru panatia 2.4%. Kesimpulannya, dari aspek pengalaman secara umumnya didapati kesemua responden mempunyai pengalaman yang mencukupi dari aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah rendah. Selain itu, didapati guru besar yang pernah menghadiri kursus kepengetuaan atau guru besar NPQH adalah tinggi iaitu 75.3% walaupun mereka baru sahaja dilantik sebagai guru besar.

4.5 Dapatan Kajian

Bahagian ini akan menjawab persoalan-persoalan kajian yang telah disenaraikan seperti berikut:

4.5.1 Soalan kajian 1: Adakah tahap pemahaman guru besar di Semenanjung Malaysia tentang model PBS mencukupi untuk mempraktikkan pengurusan sekolah menggunakan model tersebut.

Jadual 4.5.1 menunjukkan tahap pemahaman guru besar di Semenanjung Malaysia tentang pengurusan sekolah rendah menggunakan model PBS. Berdasarkan kepada pemerincian nilai min tahap PBS pentadbir Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia, daripada tujuh item berkaitan dengan pemahaman PBS yang dianalisis didapati lima item yang berada pada tahap tinggi iaitu di antara 3.67 – 5.00. Item-item tersebut dimulakan dengan item visi, misi dan matlamat sekolah diketahui oleh setiap staf di sekolah ini [M = 4.28, SP = .75], kedua, adalah PBS digunakan untuk membuat keputusan, ia amat penting menggunakan pendekatan tertentu bagi mencapai keputusan [M = 3.91, SP = .87], ketiga, menggunakan sistem PBS membawa perubahan yang bermakna di dalam bilik darjah [M = 3.90, SP = .85], keempat, PBS bermakna semua keputusan dibuat di peringkat sekolah [M = 3.84, SP = .91], dan kelima, PBS mewakili perubahan yang besar berkenaan cara membuat keputusan dalam pendidikan [M = 3.70, SP = 1.06]. Selain itu, terdapat dua item yang berada pada tahap sederhana iaitu julat nilai min di antara 2.34 – 3.66 iaitu kebanyakan kumpulan PBS tidak berfokus kepada memberi arahan dan kurikulum [M = 3.55, SP = .96] dan pengurus tidak mengelakkan dari menggunakan strategi [M = 2.93, SP = 1.31]. Kesimpulannya, tidak terdapat item-item yang berada pada tahap rendah iaitu julat nilai min di antara 1.00 -

Jadual 4.5.1: Tahap pemahaman guru besar sekolah rendah di Semenanjung Malaysia terhadap model PBS

Bil	Item	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Pasti	Setuju	Sangat Setuju	Min	Sisihan Piawai
1.	PBS mewakili perubahan yang besar berkenaan cara membuat keputusan dalam pendidikan	30 [4.7%]	52 [8.2%]	140 [22.2%]	261 [41.3%]	149 [23.6%]	3.70	1.06
2.	Menggunakan sistem PBS membawa perubahan yang bermakna di dalam bilik darjah	11 [1.7%]	25 [4%]	119 [18.8%]	338 [53.5%]	139 [22%]	3.90	.85
3.	PBS bermakna semua keputusan dibuat di peringkat sekolah	8 [1.3%]	42 [6.6%]	146 [23.1%]	285 [45.1%]	151 [23.9%]	3.84	.91
4.	Apabila PBS digunakan untuk membuat keputusan, ia amat penting menggunakan pendekatan tertentu bagi mencapai keputusan	3 [0.5%]	43 [6.8%]	124 [19.6%]	301 [47.6%]	161 [25.5%]	3.91	.87
5.	Kebanyakan kumpulan PBS tidak berfokus kepada memberi arahan dan kurikulum	20 [3.2%]	48 [7.6%]	235 [37.2%]	222 [35.1%]	107 [16.9%]	3.55	.96
6.	Pengurus tidak mengelakkan dari menggunakan strategi PBS kerana menggunakan PBS bermakna pertambahan beban kerja	132 [20.9%]	84 [13.3%]	204 [32.3%]	123 [19.5%]	89 [14.1%]	2.93	1.31
7.	Visi, misi dan matlamat sekolah diketahui oleh setiap staf di sekolah ini	0	4 [0.6%]	103 [16.3%]	237 [37.5%]	288 [45.6%]	4.28	.75

2.33. Oleh itu, secara keseluruhannya didapati pemahaman guru besar tentang model PBS adalah mencukupi untuk menggunakan model PBS sebagai asas pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia.

4.5.2 Soalan Kajian 2: Adakah faktor kecenderungan ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan.

Soalan kajian tentang tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan akan dibincangkan berdasarkan kepada empat angkuabah iaitu pertama, polisi sekolah, kedua, pengaruh Kementerian Pelajaran Malaysia / Jabatan Pelajaran Negeri, ketiga, peranan guru besar dan keempat, peranan guru / ibu bapa dan komuniti.

Polisi sekolah

Jadual 4.5.2 (a) di atas adalah analisis tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan dari aspek polisi sekolah. Analisis yang dibuat menunjukkan kesemua responden meletakkan kesemua empat item berada pada julat nilai pada tahap tinggi iaitu skala 3.67 – 5.00. Kesimpulannya, berdasarkan kepada jawapan responden didapati tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar dari segi polisi sekolah amat berkesan

Jadual 4.5.2 (a) : Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek polisi sekolah

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Polisi Sekolah								
1.	Perancangan dan pelaksanaan program sekolah selari dengan keperluan pelajar	0	0	82 [13%]	285 [45.1%]	265 [41.9%]	4.29	.68
2.	Sekolah menyediakan program yang memerlukan penglibatan pelajar mengikut kemahiran mereka	0	7 [1.1%]	103 [16.3%]	325 [51.4%]	197 [31.2%]	4.13	.71
3.	Sekolah sebagai penyelesaian masalah iaitu bertindak segera terhadap kepincangan yang timbul dalam pelaksanaan aktiviti sekolah	5 [0.8%]	16 [2.5%]	99 [15.7%]	279 [44.1%]	233 [36.9%]	4.14	.82
4.	Segala tindakan dan aktiviti sekolah berdasarkan polisi sekolah dan Jabatan Pendidikan Negari bagi memastikan kecacatan sekolah dapat diminimakan	0	1 [0.2%]	89 [14.1%]	278 [44%]	264 [41.8%]	4.27	.70

Guru besar dilihat sangat kerap membuat perancangan dan pelaksanaan program sekolah selari dengan keperluan pelajar [M = 4.29, SP = .68], melakukan segala tindakan dan aktiviti sekolah berdasarkan polisi sekolah dan Jabatan Pendidikan Negari bagi memastikan kecacatan sekolah dapat diminimakan [M = 4.27, SP = .70], menjadi penyelesaian masalah iaitu bertindak segera terhadap kepincangan yang timbul dalam pelaksanaan aktiviti sekolah [M = 4.14, SP = .82] dan menyediakan program yang memerlukan penglibatan pelajar mengikut kemahiran mereka [M = 4.13, SP = .71].

Pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran

Jadual 4.5.2 (b) di bawah menjelaskan tentang tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia berkesan dari aspek pengaruh Kementerian / Jabatan. Berdasarkan kepada Jadual di atas, didapati kesemua responden telah meletakkan kesemua lima item berada pada tahap tinggi iaitu pada julat nilai pada tahap tinggi iaitu skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah pentadbir yang berkualiti perlu bersifat terbuka dan berusaha menyelesaikan masalah mengikut budi bicara dan persetujuan ahli dalam organisasi [M = 4.57, SP = .56], seorang pentadbir yang baik perlu patuh kepada peraturan dan undang-undang serta menghindarkan diri dari terlibat dengan masalah [M = 4.52, SP = .62], ilmu pengetahuan dan teknik pengurusan moden perlu didalami oleh guru besar agar dapat mentadbir mengikut keperluan masa kini [M = 4.28, SP = .72], Kementerian/Jabatan Pelajaran sentiasa menyokong dan menasihati usaha-usaha yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah dalam segala hal pentadbiran dan pengurusan [M = 4.25, SP = .65] dan pengalaman sudah memadai untuk Guru Besar mentadbir sekolah dengan berkesan [M = 4.02, SP = .81].

Jadual 4.5.2 (b) :Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran								
1.	Kementerian/Jabatan Pelajaran sentiasa menyokong dan menasihati usaha-usaha yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah dalam segala hal pentadbiran dan pengurusan	0	1 [0.2%]	70 [11.1%]	332 [52.5%]	229 [36.2%]	4.25	.65
2.	Pengalaman sudah memadai untuk Guru Besar mentadbir sekolah dengan berkesan	1 [0.2%]	24 [3.8%]	123 [19.5%]	300 [47.5%]	184 [29.1%]	4.02	.81
3.	Ilmu pengetahuan dan teknik pengurusan moden perlu didalami oleh Guru Besar agar dapat mentadbir mengikut keperluan masa kini	0	5 [0.8%]	83 [13.1%]	273 [43.2%]	271 [42.9%]	4.28	.72
4.	Seorang pentadbir yang baik perlu patuh kepada peraturan dan undang-undang serta menghindarkan diri dari terlibat dengan masalah	0	0	41 [6.5%]	220 [34.8%]	371 [58.7%]	4.52	.62
5.	Pentadbir yang berkualiti perlu bersifat terbuka dan berusaha menyelesaikan masalah mengikut budi bicara dan persetujuan ahli dalam organisasi	0	3 [0.5%]	12 [1.9%]	240 [38%]	377 [59.7%]	4.57	.56

Kesimpulannya, tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan dari aspek pengaruh kementerian / jabatan pelajaran amat berkesan.

Peranan Guru Besar

Jadual 4.5.2 (c) di atas, adalah tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek peranan guru besar. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati kesemua responden telah meletakkan kesemua sebelas item berada pada tahap tinggi iaitu pada julat nilai pada tahap tinggi iaitu skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah guru besar sentiasa peka dengan perkembangan sekolah [M = 4.67, SP = .54], memastikan segala peruntukan sumber dilakukan berasaskan keperluan pengajaran dan pembelajaran [M = 4.58, SP = .62], berupaya berkongsi tanggungjawab dan sumber untuk mencapai keberkesanan organisasi [M = 4.56, SP = .59], menggalakkan pemantauan dari masa ke semasa program sekolah agar pelaksanaannya menuju kepada misi sekolah [M = 4.50, SP = .59], menggalakkan penglibatan staf dalam program profesionalisme staf dan menggunakan kemahiran guru tersebut untuk membangunkan sekolah [M = 4.49, SP = .63], mengadakan hubungan yang baik dengan PPD, JPN, komuniti, ibu bapa, guru dan pelajar [M = 4.49, SP = .67], mengambil berat tentang pembangunan profesional dirinya untuk mentadbir [M = 4.47, SP = .64], sentiasa memberi maklum balas kepada guru [M = 4.45, SP = .67], mengamalkan cara pentadbiran yang fleksibel dengan keperluan sekolah [M = 4.44, SP = .68], sentiasa responsif dan menyokong segala keperluan yang diperakukan oleh guru

Jadual 4.5.2(c) :Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek peranan guru besar

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Peranan Guru Besar								
1.	Guru Besar berupaya berkongsi tanggungjawab dan sumber untuk mencapai keberkesanan organisasi	0	0	31 [4.9%]	216 [34.2%]	385 [60.9%]	4.56	.59
2.	Guru Besar memastikan segala peruntukan sumber dilakukan berasaskan keperluan pengajaran dan pembelajaran	0	0	44 [7%]	180 [28.5%]	408 [64.6%]	4.58	.62
3.	Guru Besar sentiasa responsif dan menyokong segala keperluan yang diperakukan oleh guru	0	3 [0.5%]	81 [12.8%]	271 [42.9%]	277 [43.8%]	4.30	.70
4.	Guru Besar mengambil berat tentang pembangunan profesional dirinya untuk mentadbir	1 [0.2%]	0	46 [7.3%]	239 [37.8%]	346 [54.7%]	4.47	.64
5.	Guru Besar menggalakkan penglibatan staf dalam program profesionalisme staf dan menggunakan kemahiran guru tersebut untuk membangunkan sekolah	0	0	45 [7.1%]	233 [36.9%]	354 [56%]	4.49	.63
6.	Guru Besar sentiasa peka dengan perkembangan sekolah	0	1 [0.2%]	18 [2.8%]	172 [27.2%]	441 [69.8%]	4.67	.54
7.	Guru Besar mengadakan hubungan yang baik dengan PPD, JPN, komuniti, ibu bapa, guru dan pelajar	0	0	64 [10.1%]	194 [30.7%]	374 [59.2%]	4.49	.67
8.	Guru Besar mengamalkan cara pentadbiran yang fleksibel dengan keperluan sekolah	0	0	67 [10.6%]	220 [34.8%]	345 [54.6%]	4.44	.68
9.	Guru Besar sanggup menanggung risiko	1 [0.2%]	2 [0.3%]	108 [17.1%]	256 [40.5%]	265 [41.9%]	4.24	.75
10.	Guru Besar sentiasa memberi maklum balas kepada guru	0	0	63 [10%]	221 [35%]	348 [55%]	4.45	.67
11.	Guru Besar menggalakkan pemantauan dari masa ke semasa program sekolah agar pelaksanaannya menuju kepada misi sekolah	0	0	31 [4.9%]	253 [40%]	348 [55.1%]	4.50	.59

[M = 4.30, SP =.70] dan sanggup menanggung risiko [M = 4.24, SP =.75]. tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia berkesan dari aspek peranan guru besar.

Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti

Jadual 4.5.2 (d) : Tahap keberkesanan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan model PBS dari aspek peranan guru, ibu bapa dan komuniti

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Peranan Guru / Ibu Bapa dan Komuniti								
1.	Guru bertindak sebagai rakan kongsi, penyelesaian masalah membangunkan dan melaksanakan aktiviti sekolah	0	0	63 [10%]	261 [41.3%]	308 [48.7%]	4.39	.66
2.	Guru bertindak sebagai pekerja, pengikut, penerima arahan dan melaksanakan aktiviti sekolah	1 [0.2%]	19 [3%]	129 [20.4%]	240 [38%]	243 [38.4%]	4.12	.84
3.	Ibu bapa menyertai aktiviti dan program anjuran PIBG sekolah secara aktif	0	19 [3%]	209 [33.1%]	219 [34.7%]	185 [29.3%]	3.90	.86
4.	Ibu bapa hadir ke sekolah untuk mengikuti kemajuan pembelajaran anak mereka	0	26 [4.1%]	202 [32%]	274 [43.4%]	130 [20.6%]	3.80	.81
5.	Ibu bapa menyokong semua aktiviti anjuran sekolah dengan sepenuhnya	3 [0.5%]	17 [2.7%]	217 [34.3%]	289 [45.7%]	106 [16.8%]	3.76	.78
6.	Komuniti di sekitar sekolah berminat untuk mengikuti perkembangan sekolah ini	0	39 [6.2%]	195 [30.9%]	285 [45.1%]	113 [17.9%]	3.75	.82
7.	Pihak sekolah menggunakan perkhidmatan sosial yang ditawarkan oleh agensi luar (polis, Kelab Lions, syarikat swasta dan lain-lain) bagi tujuan pembangunan sekolah	10 [1.6%]	29 [4.6%]	223 [35.3%]	237 [37.5%]	133 [21%]	3.72	.90

Jadual 4.5.2 (d) di atas adalah tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek peranan guru, ibu bapa dan komuniti. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati hanya dua item berada pada tahap tinggi iaitu pada julat nilai pada tahap tinggi iaitu skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah guru bertindak sebagai rakan kongsi, penyelesaian masalah membangunkan dan melaksanakan aktiviti sekolah [M = 4.39, SP = .66] dan guru bertindak sebagai pekerja, pengikut, penerima arahan dan melaksanakan aktiviti sekolah [M = 4.12, SP = .84].

Selain itu, responden telah bersetuju meletakkan lima item berada pada tahap sederhana iaitu julat nilai pada tahap tinggi iaitu skala 2.34 - 3.67. Item-item tersebut adalah ibu bapa menyertai aktiviti dan program anjuran PIBG sekolah secara aktif [M = 3.90, SP = .86], ibu bapa hadir ke sekolah untuk mengikuti kemajuan pembelajaran anak mereka [M = 3.80, SP = .81], ibu bapa menyokong semua aktiviti anjuran sekolah dengan sepenuhnya [M = 3.76.78], komuniti di sekitar sekolah berminat untuk mengikuti perkembangan sekolah ini [M = 3.75, SP = .82] dan pihak sekolah menggunakan perkhidmatan sosial yang ditawarkan oleh agensi luar (polis, Kelab Lions, syarikat swasta dan lain-lain) bagi tujuan pembangunan sekolah [M = 3.72, SP = .90]. Walau bagaimanapun tidak terdapat sebarang item yang berada pada tahap rendah pada skala 1.00 – 2.33. Kesimpulannya, tahap kecenderungan faktor organisasi sekolah ke arah pelaksanaan pengurusan sekolah menggunakan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dari aspek peranan guru, ibu bapa dan komuniti adalah berkesan.

4.5.3 Soalan kajian 3: Adakah strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan atau sebaliknya.

Strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS akan dianalisis berdasarkan kepada empat angkubah iaitu pertamanya, visi dan misi sekolah, kedua adalah pengurusan sumber manusia, ketiga adalah pengurusan kewangan dan keempat adalah pemantauan dan penyeliaan.

Visi dan Misi Sekolah

Jadual 4.5.3 (a) merupakan dapatan kajian tentang strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah mengguna model PBS berdasarkan kepada angkaubah visi dan misi sekolah. Berdasarkan kepada Jadual tersebut dari segi visi dan misi sekolah, didapati bahawa guru besar di Semenanjung Malaysia meletakkan kesemua tujuh item berada pada tahap tinggi iaitu julat nilai min di antara 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah minat dan komitmen dalam usaha penambahbaikan sekolah [M= 4.58, SP =.51], menggalakkan guru untuk memberi pendapat dan cadangan bagi meningkatkan program pendidikan di sekolah [M= 4.45, SP =.54], menegaskan dan menerangkan dengan jelas mengenai matlamat jangka pendek dan jangka panjang sekolah [M= 4.37, SP = .60], membina persetujuan bersama tentang matlamat dan nilai sekolah [M= 4.31, SP =.65], melibatkan guru dalam perancangan dan membuat keputusan [M= 4.25, SP =.73] dan melakukan perubahan kaedah dan teknologi [M= 4.12, SP =.69]. Guru besar juga kerap mendelegasikan sebahagian daripada tanggungjawab kepimpinannya

Jadual 4.5.3 (a) : Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Visi dan Misi Sekolah								
1.	Menegaskan dan menerangkan dengan jelas mengenai matlamat jangka pendek dan jangka panjang sekolah	0	0	64 [10.1%]	307 [48.6%]	261 [41.3%]	4.31	.65
2.	Membina persetujuan bersama tentang matlamat dan nilai sekolah	0	0	41 [6.5%]	319 [50.5%]	272 [43%]	4.37	.60
3.	Pihak pengurusan sentiasa melakukan perubahan kaedah dan teknologi	0	0	119 [18.8%]	320 [50.6%]	193 [30.5%]	4.12	.69
4.	Mendelegasikan sebahagian daripada tanggungjawab kepimpinannya kepada guru	13 [2.1%]	79 [12.5%]	123 [19.5%]	250 [39.6%]	167 [26.4%]	3.76	1.04
5.	Menggalakkan guru untuk memberi pendapat dan cadangan bagi meningkatkan program pendidikan di sekolah	0	0	13 [2.1%]	319 [50.5%]	300 [47.5%]	4.45	.54
6.	Melibatkan guru dalam perancangan dan membuat keputusan	0	4 [0.6%]	96 [15.2%]	270 [42.7%]	262 [41.5%]	4.25	.73
7.	Menunjukkan minat dan komitmen dalam usaha penambahbaikan sekolah	0	0	6 [0.9%]	256 [40.5%]	370 [58.5%]	4.58	.51

Jadual 4.5.3 (b): Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS berkaitan dengan pengurusan sumber manusia

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Pengurusan Sumber Manusia								
1.	Memberi penghargaan kepada guru yang memberi sumbangan ke arah meningkatkan pendidikan sekolah	0	0	12 [1.9%]	238 [37.7%]	382 [60.4%]	4.59	.53
2.	Memberi perhatian kepada kehendak organisasi dan minat individu guru apabila mengadakan kursus dalam perkhidmatan	4 [0.6%]	12 [1.9%]	104 [16.5%]	290 [45.9%]	222 [35.1%]	4.13	.80
3.	Sekolah mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar, ibu bapa dan masyarakat	0	22 [3.5%]	164 [25.9%]	278 [44%]	168 [26.6%]	3.94	.81
4.	Sekolah yang mengamalkan iklim organisasi cara kawalan lebih berkesan jika dibandingkan dengan cara komitmen	1 [0.2%]	16 [2.5%]	154 [24.4%]	325 [51.4%]	136 [21.5%]	3.92	.75
5.	Mengamalkan dasar terbuka antara guru pelajar ibu bapa dan komuniti	0	21 [3.3%]	109 [17.2%]	307 [48.6%]	195 [30.9%]	4.07	.78
6.	Menampilkan kesetiaan dan komitmen yang tidak berbelah bagi kepada nilai dan matlamat sekolah	0	5 [0.8%]	95 [15%]	250 [39.6%]	282 [44.6%]	4.28	.74
7.	Mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian guru dan pelajar	0	0	31 [4.9%]	329 [52.1%]	272 [43%]	4.38	.58
8.	Mempunyai tanggungjawab bersama bagi mencapai matlamat sekolah	1 [0.2%]	8 [1.3%]	14 [2.2%]	285 [45.1%]	324 [51.3%]	4.46	.62
9.	Memberi penuh kepercayaan kepada guru dari segi mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum	0	6 [0.9%]	65 [10.3%]	282 [44.6%]	279 [44.1%]	4.32	.69
10.	Penglibatan ibu bapa dan komuniti yang tinggi dalam membuat keputusan diamalkan di sekolah ini	2 [0.3%]	19 [3%]	183 [29%]	286 [45.3%]	142 [22.5%]	3.87	.80
11.	Sekolah mempunyai hubungan yang positif dengan guru, ibu bapa dan masyarakat	0	0	37 [5.9%]	313 [49.5%]	282 [44.6%]	4.39	.60
12.	Sekolah mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar dan ibu bapa	1 [0.2%]	9 [1.4%]	132 [20.9%]	330 [52.2%]	160 [25.3%]	4.01	.73
13.	Membuat keputusan berasaskan keadaan semasa dan polisi JPN tanpa melibatkan guru, ibu bapa dan komuniti	29 [4.6%]	79 [12.5%]	171 [27.1%]	216 [34.2%]	137 [21.7%]	3.56	1.10

kepada guru [M= 3.76, SP = 1.04].Kesimpulannya, strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berdasarkan kepada angkaubah visi dan misi sekolah adalah amat berkesan.

Pengurusan Sumber Manusia

Jadual 4.5.3 (b) di atas merupakan dapatan kajian tentang strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berdasarkan kepada angkaubah pengurusan sumber manusia. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati dua belas item daripada tiga belas item berada pada tahap tinggi iaitu julat nilai min di antara 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah memberi penghargaan kepada guru yang memberi sumbangan ke arah meningkatkan pendidikan sekolah [M= 4.59, SP =.53], mempunyai tanggungjawab bersama bagi mencapai matlamat sekolah [M= 4.46, SP =.62], mempunyai hubungan yang positif dengan guru, ibu bapa dan masyarakat [M= 4.39, SP =.60], mempunyai jangkauan yang tinggi terhadap pencapaian guru dan pelajar [M= 4.38, SP =.58], memberi penuh kepercayaan kepada guru dari segi mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum [M= 4.32, SP =.69], menampilkan kesetiaan dan komitmen yang tidak berbelah bagi kepada nilai dan matlamat sekolah [M= 4.28, SP =.74], memberi perhatian kepada kehendak organisasi dan minat individu guru apabila mengadakan kursus dalam perkhidmatan [M= 4.13, SP =.80], mengamalkan dasar terbuka antara guru pelajar ibu bapa dan komuniti [M= 4.07, SP =.78] dan mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar dan ibu bapa [M= 4.01, SP =.73]. Guru besar juga kerap mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar, ibu bapa dan masyarakat [M= 3.94, SP =.81], mengamalkan iklim organisasi cara kawalan lebih berkesan jika dibandingkan dengan cara komitmen [M= 3.92, SP =.75], dan mendapatkan penglibatan ibu

bapa dan komuniti yang tinggi dalam membuat keputusan diamalkan di sekolah sederhana iaitu julat nilai min berada pada skala 2.34 – 3.66 iaitu membuat keputusan berasaskan keadaan [M= 3.56, SP = 1.10]. Kesimpulannya, secara keseluruhan didapati strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berdasarkan kepada angkaubah pengurusan sumber manusia adalah amat berkesan.

Pengurusan Kewangan

Jadual 4.5.3 (c) di bawah adalah strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berdasarkan kepada angkaubah pengurusan kewangan. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati empat item daripada enam item berada pada tahap tinggi iaitu julat nilai min di antara skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah guru besar dilihat sangat kerap memastikan belanjawan dibuat mengikut peraturan eksternal yang telah ditetapkan oleh JPN [M= 4.66, SP =.49], menentukan peruntukan sumber mengikut peraturan keutamaan [M= 4.37, SP =.67], memberi kuasa autonomi kepada guru untuk menggunakan sumber sekolah [M= 4.25, SP =.73] dan melibatkan semua staf dalam merangka perancangan mengikut keperluan kewangan [M= 4.22, SP =.73]. Selain itu terdapat dua item berada pada tahap sederhana iaitu julat nilai min berada pada skala 2.34 – 3.66. Item-item tersebut adalah guru besar juga kerap memindahkan peruntukan sekiranya terdapat perubahan berlaku dalam tempoh kewangan tersebut [M= 3.65, SP = 1.04] dan mendapatkan bantuan kewangan daripada pihak swasta, bagi menampung kekurangan sumber yang dihadapi sekolah [M= 3.32, SP =1.18]. Kesimpulannya, strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa

Jadual 4.5.3(c) : Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dari aspek pengurusan kewangan

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Pengurusan Kewangan								
1.	Pihak pengurusan akan memastikan belanjawan dibuat mengikut peraturan eksternal yang telah ditetapkan oleh JPN	0	0	5 [0.8%]	206 [32.6%]	421 [66.6%]	4.66	.49
2.	Guru Besar memberi kuasa autonomi kepada guru untuk menggunakan sumber mengikut keperluan sekolah	2 [0.3%]	12 [1.9%]	60 [9.5%]	312 [49.4%]	246 [38.9%]	4.25	.73
3.	Peruntukan sumber ditentukan mengikut peraturan keutamaan	0	4 [0.6%]	56 [8.9%]	274 [43.4%]	298 [47.2%]	4.37	.67
4.	Semua staf terlibat dalam merangka perancangan kewangan	2 [0.3%]	6 [0.9%]	86 [13.6%]	295 [46.7%]	243 [38.4%]	4.22	.73
5.	Pemindahan peruntukan boleh dilakukan sekiranya terdapat perubahan berlaku dalam tempoh kewangan tersebut	11 [1.7%]	87 [13.8%]	162 [25.6%]	224 [35.4%]	148 [23.4%]	3.65	1.04
6.	Sekolah ini sering mendapat bantuan kewangan daripada pihak swasta, bagi menampung kekurangan sumber yang dihadapi sekolah	36 [5.7%]	116 [18.4%]	238 [37.7%]	96 [15.2%]	146 [23.1%]	3.32	1.18

menjalankan pengurusan sekolah menggunakan berdasarkan model PBS berdasarkan angkaubah pengurusan kewangan adalah berkesan.

Pemantauan dan Penyeliaan

Jadual 4.5.3 (d) di bawah, strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berdasarkan kepada angkaubah pemantauan dan penyeliaan. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati kesemua enam item berada pada tahap tinggi iaitu julat nilai min di antara skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah guru besar sangat kerap menyelia proses pengajaran guru [M= 4.43, SP =.60], menegaskan pencapaian pelajar dalam ujian memberi refleksi kepada tahap pencapaian pelajar [M= 4.39, SP =.58], menggunakan data hasil penilaian terhadap pencapaian pelajar untuk dikaji semula untuk merancang langkah-langkah yang dapatmenambahbaikkan prestasi pelajar pada masa depan [M= 4.34, SP =.61], menyediakan laporan berperingkat tentang pelaksanaan program pendidikan sekolah [M= 4.28, SP =.64], memeriksa, mengkaji semula dan memperbaiki rancangan sekolah secara berkala [M= 4.26, SP =.65] danmelantik penyelia/ketua pasukan untuk menyeliakan pelaksanaan program pendidikan sekolah [M = 4.17, SP = .74]. Kesimpulannya, strategi kepimpinan guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah menggunakan model PBS berdasarkan kepada angkaubah penyeliaan dan pemantauan adalah amat berkesan.

Jadual 4.5.3 (d) : Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar tentang pengurusan sekolah berdasarkan model PBS dari aspek pemantauan dan penyeliaan

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
Pemantauan dan Penyeliaan								
1.	Guru Besar menyelia proses pengajaran guru	0	0	36 [5.7%]	287 [45.4%]	309 [48.9%]	4.43	.60
2.	Terdapat penyelia/ketua pasukan yang dilantik untuk menyelia pelaksanaan program pendidikan sekolah	4 [0.6%]	10 [1.6%]	72 [11.4%]	334 [52.8%]	212 [33.5%]	4.17	.74
3.	Rancangan sekolah diperiksa, dikaji semula dan diperbaiki secara berkala	0	0	71 [11.2%]	323 [51.1%]	238 [37.7%]	4.26	.65
4.	Data hasil penilaian terhadap pencapaian pelajar dikaji semula untuk merancang langkah-langkah yang dapat menambahbaikkan prestasi pelajar pada masa depan	1 [0.2%]	2 [0.3%]	35 [5.5%]	338 [53.5%]	256 [40.5%]	4.34	.61
5.	Laporan berperingkat tentang pelaksanaan program pendidikan sekolah disediakan	0	7 [1.1%]	44 [7%]	344 [54.4%]	237 [37.5%]	4.28	.64
6.	Pencapaian pelajar dalam ujian memberi refleksi kepada tahap pencapaian pelajar	0	0	31 [4.9%]	321 [50.8%]	280 [44.3%]	4.39	.58

4.5.4 Soalan Kajian 4: Adakah teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS berkesan.

Jadual 4.5.4 di bawah adalah dapatan kajian tentang teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati sepuluh item daripada sebelas item berada pada tahap tinggi iaitu julat nilai min di antara skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah guru besar sangat kerap menggunakan masa yang sesuai diperoleh untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan [M = 4.37, SP = .68], maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan [M = 4.30, SP = .69], bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan [M = 4.23, SP = .75], keputusan yang dibuat dan pihak pengurusan diterima dan disokong oleh pihak Jabatan [M = 4.20, SP = .88], mesyuarat bertepatan masa, berfokus dan produktif [M = 4.17, SP = .74], guru mengambil bahagian dalam keputusan yang memberi kesan kepada diri mereka [M = 4.03, SP = .72], keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan [M = 4.01, SP = .68] dan keputusan dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut [M = 4.01, SP = .74]. responden juga kerap menyatakan bahawa terdapat persefahaman yang jelas di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan [M = 3.93, SP = .83], dan orang yang membuat keputusan yang membabitkan mereka [M = 3.89, SP = .95]. Walau bagaimanapun terdapat satu item beradapada tahap sederhana iaitu julat nilai min berada di antara 2.34 – 3.66 iaitu kebiasaannya masa yang mencukupi diambil untuk membuat keputusan (contoh: mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbangkan pilihan, berbincang dengan orang

Jadual 4.5.4 : Teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
1.	Keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan	0	5 [0.8%]	129 [20.4%]	354 [56%]	144 [22.8%]	4.01	.68
2.	Mesyuarat kami bertepatan masa, berfokus dan produktif	0	11 [1.7%]	98 [15.5%]	298 [47.2%]	225 [35.6%]	4.17	.74
3.	Maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan	0	6 [0.9%]	67 [10.6%]	290 [45.9%]	269 [42.6%]	4.30	.69
4.	Anda mengambil bahagian dalam keputusan yang memberi kesan kepada diri anda	26 [4.1%]	85 [13.4%]	139 [22%]	231 [36.6%]	151 [23.9%]	4.03	.72
5.	Kebiasaannya masa yang mencukupi diambil untuk membuat keputusan (contoh: mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbangkan pilihan, berbincang dengan orang yang terbabit)	0	9 [1.4%]	126 [19.9%]	335 [53%]	162 [25.6%]	3.63	1.11
6.	Terdapat persefahaman yang jelas di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan	0	25 [4%]	168 [26.6%]	265 [41.9%]	174 [27.5%]	3.93	.83
7.	Keputusan dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut	0	6 [0.9%]	149 [23.6%]	307 [48.6%]	170 [26.9%]	4.01	.74
8.	Orang yang membuat keputusan yang membabitkan anda	8 [1.3%]	31 [4.9%]	184 [29.1%]	210 [33.2%]	199 [31.5%]	3.89	.95
9.	Guru Besar bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan	0	12 [1.9%]	84 [13.3%]	280 [44.3%]	256 [40.5%]	4.23	.75
10.	Keputusan yang dibuat oleh anda dan pihak pengurusan diterima dan disokong oleh pihak Jabatan	14 [2.2%]	20 [3.2%]	49 [7.8%]	289 [45.7%]	260 [41.1%]	4.20	.88
11.	Masa yang sesuai diperoleh untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan	2 [0.3%]	4 [0.6%]	49 [7.8%]	282 [44.6%]	295 [46.7%]	4.37	.68

yang terbabit) [$M = 3.63$, $SP = 1.11$]. Kesimpulannya, teknik membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah menggunakan model PBS adalah amat berkesan.

4.5.5 Soalan Kajian 5: Adakah cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS.

Jadual 4.5.5 di bawah adalah dapatan kajian tentang cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah mengguna model PBS. Berdasarkan kepada Jadual tersebut menunjukkan sebelas item daripada lima belas item berada pada tahap tinggi iaitu julat nilai min di antara skala 3.67 – 5.00. Item-item tersebut adalah guru besar sangat kerap memastikan penglibatan guru dalam aktiviti perkembangan staf [$M = 4.40$, $SP = .59$], perkembangan staf yang dirancang bagi peningkatan organisasi sekolah [$M = 4.34$, $SP = .60$], perkembangan staf yang dirancang bagi mempertingkatkan kapasiti sekolah [$M = 4.25$, $SP = .69$], pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap belanjawan [$M = 4.23$, $SP = .68$], maklumat tentang objektif dan matlamat sekolah disebarkan [$M = 4.19$, $SP = .72$], keaktifan gurudalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah [$M = 4.13$, $SP = .68$], kecenderungan dan minat staf melibatkan diri dalam aktiviti perkembangan staf [$M = 4.10$, $SP = .80$] dan pengaruh sekolah dalam membuat keputusan kurikulum dan arahan berbanding Jabatan [$M = 4.04$, $SP = .77$]. Responden juga menyatakan bahawa guru besar kerap memastikan pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap personel [$M = 3.99$, $SP = .69$], menyebarkan maklumat tentang aktiviti pentadbiran dan pengurusan sekolah [$M = 3.93$, $SP = 1.12$], dan bilangan guru yang terlibat dalam kumpulan membuat

Jadual 4.5.5 : Keberkesanan cara-cara membuat keputusan yang digunakan oleh guru besar di Semenanjung Malaysia semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS

Bil	Item	Tidak Pernah	Jarang	Kadang-kadang	Kerap	Sangat Kerap	Min	Sisihan Piawai
1.	Pengaruh sekolah dalam membuat keputusan kurikulum dan arahan berbanding Jabatan	4 [0.6%]	10 [1.6%]	121 [19.1%]	317 [50.2%]	180 [28.5%]	4.04	.77
2.	Pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap personel	3 [0.5%]	10 [1.6%]	103 [16.3%]	388 [61.4%]	128 [20.3%]	3.99	.69
3.	Pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap belanjawan	1 [0.2%]	4 [0.6%]	73 [11.6%]	322 [50.9%]	232 [36.7%]	4.23	.68
4.	Keaktifan guru dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah	0	3 [0.5%]	98 [15.5%]	342 [54.1%]	189 [29.9%]	4.13	.68
5.	Keaktifan ibu bapa dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah	9 [1.4%]	99 [15.7%]	208 [32.9%]	244 [38.6%]	72 [11.4%]	3.43	.93
6.	Keaktifan pelajar dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah	23 [3.6%]	121 [19.1%]	164 [25.9%]	242 [38.3%]	82 [13%]	3.38	1.05
7.	Bilangan guru yang terlibat dalam kumpulan membuat keputusan	0	6 [0.9%]	181 [28.6%]	308 [48.7%]	137 [21.7%]	3.91	.73
8.	Mekanisma yang wujud dalam melibatkan orang-orang yang membuat keputusan (contoh: kerajaan, kaunselor, NGO, kumpulan penasihat, 'stakeholders')	12 [1.9%]	62 [9.8%]	236 [37.3%]	212 [33.5%]	110 [17.4%]	3.55	.95
9.	Penglibatan guru dalam aktiviti perkembangan staf	0	0	33 [5.2%]	311 [49.2%]	288 [45.6%]	4.40	.59
10.	Perkembangan staf yang dirancang bagi mempertingkatkan kapasiti sekolah	2 [0.3%]	9 [1.4%]	50 [7.9%]	339 [53.6%]	232 [36.7%]	4.25	.69
11.	Perkembangan staf yang dirancang bagi peningkatan organisasi sekolah	0	0	43 [6.8%]	330 [52.2%]	259 [41%]	4.34	.60
12.	Kecenderungan dan minat staf melibatkan diri dalam aktiviti perkembangan staf	2 [0.3%]	25 [4%]	86 [13.6%]	316 [50%]	203 [32.1%]	4.10	.80
13.	Maklumat tentang objektif dan matlamat sekolah disebarkan	0	6 [0.9%]	97 [15.3%]	302 [47.8%]	227 [35.9%]	4.19	.72
14.	Maklumat tentang aktiviti pentadbiran dan pengurusan sekolah disebarkan	14 [2.2%]	87 [13.8%]	72 [11.4%]	213 [33.7%]	246 [38.9%]	3.93	1.12
15.	Kekerapan guru diminta membuat kaji selidik untuk dijadikan panduan sekolah	15 [2.4%]	74 [11.7%]	205 [32.4%]	255 [40.3%]	83 [13.1%]	3.50	.94

keputusan [$M = 3.91$, $SP = .73$]. Selain itu, terdapat empat item berada pada tahap sederhana iaitu julat nilai min di antara 2.34 – 3.66. Item-item tersebut adalah mekanisma yang wujud dalam melibatkan orang-orang yang membuat keputusan (contoh: kerajaan, kaunselor, NGO, kumpulan penasihat, ‘*stakeholders*’) [$M = 3.55$, $SP = .95$], kekerapan guru diminta membuat kajian selidik untuk dijadikan panduan sekolah [$M = 3.50$, $SP = .94$], keaktifan ibu bapa dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah [$M = 3.43$, $SP = .93$] dan keaktifan pelajar dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah [$M = 3.38$, $SP = 1.05$]. Walau bagaimanapun tidak terdapat item-item yang berada pada tahap rendah iaitu min di antara 1.00 – 2.33. Kesimpulannya, secara keseluruhannya didapati cara-cara guru besar membuat keputusan semasa menjalankan pengurusan sekolah rendah menggunakan model PBS berada pada tahap berkesan.

4.5.6 Soalan Kajian 6: Adakah terdapat perbezaan di antara cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan.

Soalan kajian ini dijawab dengan membina satu hipotesis seperti berikut:

Ho: Tidak terdapat sebarang perbezaan cara-cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan.

Ha: Terdapat perbezaan di antara cara-cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan yang diharapkan

Bahagian ini akan memperjelaskan sama ada terdapat sebarang perbezaan di antara cara membuat keputusan semasa dengan cara-cara membuat keputusan diharapkan dalam

kalangan guru besar sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Cara-cara membuat keputusan semasa terdiri daripada 11 item. Oleh itu secara khususnya terdapat 11 hipotesis berkaitan dengan cara-cara membuat keputusan. Analisis yang dibuat menggunakan ujian t untuk melihat sama ada terdapat sebarang perbezaan yang signifikan di antara cara membuat keputusan semasa dengan yang diharapkan.

Jadual 4.5.6 adalah dapatan daripada analisis ujian t. Berdasarkan kepada Jadual tersebut didapati sepuluh hipotesis yang diuji adalah signifikan iaitu nilai $p < 0.5$. Implikasinya menolak hipotesis null dan menerima hipotesis alternatif iaitu terdapatnya perbezaan di antaranya yang dijelaskan di bawah.

- Responden mengharapkan keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan dapat ditingkatkan.
- Mesyuarat yang dijalankan masih ada ruang untuk ditingkatkan kualiti iaitu ketepatan masa belum tercapai, masih tidak berfokus dan kurang produktif,
- Mengharapkan guru besar mengambil bahagian dalam keputusan yang memberi kesan kepada diri mereka masih ada ruang untuk ditingkatkan.
- Kebiasaannya masa untuk membuat sesuatu keputusan adalah tidak mencukupi umpamanya masa mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbangkan pilihan, berbincang dengan orang yang terbabit. Oleh itu, penambahan masa perlu dibuat supaya kualiti keputusan menjadi lebih baik dan berkesan.
- Persefahaman yang jelas perlu di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan perlu diberi perhatian.

- Keputusan dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut perlu ditingkatkan dan berharap dapat melibatkan diri dalam membuat keputusan.
- Memerlukan guru besar bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan masih tidak berlaku dengan jelas. Keputusan yang dibuat oleh anda dan pihak pengurusan diterima dan disokong oleh pihak jabatan perlu diberi perhatian perlu ditingkatkan.

Jadual 4.5.6 : Perbandingan di antara cara membuat keputusan semasa dengan cara membuat keputusan yang diharapkan merangkumi semua Zon

No	Perbandingan Semasa dan Diharapkan	Min	Sisihan Piawai	Nilai-t	df	Sig.
1.	Keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan	4.00 4.66	.68 .55	-21.480	631	.000
2.	Mesyuarat kami bertepatan masa, berfokus dan produktif	4.17 4.36	.74 .63	-5.933	631	.000
3.	Maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan	4.30 4.28	.69 .85	.700	631	.484
4.	Anda mengambil bahagian dalam keputusan yang memberi kesan kepada diri anda	3.63 4.18	1.11 .83	-11.073	631	.000
5.	Kebiasaannya masa yang mencukupi diambil untuk membuat keputusan (contoh: mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbangkan pilihan, berbincang dengan orang yang terbabit)	4.03 4.42	.72 .69	-11.220	631	.000
6.	Terdapat persefahaman yang jelas di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan	3.93 4.49	.83 .58	-14.651	631	.000
7.	Keputusan dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut	4.01 4.37	.74 .62	-11.011	631	.000
8.	Orang yang membuat keputusan yang membabitkan anda	3.89 4.08	.95 .79	-4.706	631	.000
9.	Guru Besar bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan	4.23 4.72	.75 .53	-16.800	631	.000
10.	Keputusan yang dibuat oleh anda dan pihak pengurusan diterima dan disokong oleh pihak Jabatan	4.20 4.50	.88 .62	-7.427	631	.000
11.	Masa yang sesuai diperoleh untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan	4.37 4.54	.68 .55	-5.320	631	.000

*Min atas=Semasa; Min bawah=Diharapkan

*Signifikan pada aras 0.05

- Masa yang sesuai diperolehi untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan perlu ditingkatkan.

Selain itu, terdapat satu item yang menerima hipotesis null iaitu 'maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan' kerana pernyataan ini tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan ($p > 0.05$). Ini bermaksud responden telah berpuas hati dengan idea mereka yang pakar telah digunakan semasa membuat keputusan semasa.

4.5.7 Soalan Kajian 7 : Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia secara keseluruhannya

Untuk menjawab soalan kajian ini, satu hipotesis null dan satu hipotesis alternatif dibina seperti di bawah:

Ho : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar adalah penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang menggunakan model PBS.

Ha : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar bukan penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang menggunakan model PBS.

Bahagian ini dimulakan dengan membina hipotesis supaya satu ujian korelasi di antara angkuh bersandar dengan kesemua angkaubah tidak bersandar dapat diuji.

Tujuan ujian korelasi dibuat untuk mendapat maklumat awal tentang faktor-faktor yang dikaji supaya kesesuaian mengguna regrasi berbagai yang dijalankan bermakna.

Hipotesisnya seperti di bawah:

Ho : Terdapat sebarang hubungan di antara pembolehubah bersandar dengan kesemua pembolehubah tidak bersandar yang terdapat dalam model PBS

Ha : Tidak terdapat hubungan di antara pembolehubah bersandar dengan kesemua pembolehubah tidak bersandar yang terdapat dalam model PBS

Jadual 4.5.7 (a): Hubungan antara Keberkesanan Sekolah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Semua Zon di Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Sig.	Korelasi Pearson
Bersandar		
Keberkesanan Sekolah		
Tidak Bersandar		
Polisi Sekolah	.000	.523**
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	.000	.448**
Peranan Guru Besar	.000	.448**
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	.000	.603**
Visi dan Misi Sekolah	.000	.610**
Pengurusan Sumber Manusia	.000	.772**
Pengurusan Kewangan	.000	.579**
Pemantauan dan Penyeliaan	.000	.729**
Cara Membuat Keputusan Semasa	.000	.656**

* *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-tailed)*

** *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed)*

Jadual 4.5.7 (a) di atas menunjukkan satu analisis ujian statistik menggunakan kaedah korelasi telah dilakukan untuk menjawab hipotesis yang diuji. Berdasarkan ujian statistik tersebut, didapati kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan, iaitu nilai $p < 0.01$. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah pengurusan sumber manusia (.772**), pemantauan dan penyeliaan (.729**), cara

membuat keputusan semasa (.656**), visi dan misi sekolah (.610**), peranan guru / ibubapa dan komuniti (.603**), pengurusan kewangan (.579**), polisi sekolah (.523**), pengaruh jabatan / kementerian pelajaran (.448**) dan peranan guru besar (.448**).

Oleh itu, hipotesis null diterima yang mana ia bermaksud terdapat hubungan yang signifikan di antara pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah berkait rapat dengan kesemua sembilan pembolehubah di atas. Implikasinya, terdapat peningkatan dalam keberkesanan sekolah akan meningkatkan kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar iaitu pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa, visi dan misi sekolah, peranan guru/ibubapa dan komuniti, pengurusan kewangan, polisi sekolah, pengaruh jabatan/kementerian pelajaran, dan peranan guru besar. Walau bagaimanapun jika berlaku penurunan dalam keberkesanan sekolah akan menyebabkan penurunan sembilan pembolehubah tidak bersandar ini.

Hipotesis Kajian:

Ho : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar adalah penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang mengguna model PBS.

Ha : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar bukan penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang mengguna model PBS.

Berdasarkan kepada Jadual 4.5.7 (b), didapati output yang didapati daripada analisis regresi menunjukkan statistik deskriptif untuk sepuluh (10) pembolehubah (seperti dalam jadual di atas). Saiz sampel yang dinyatakan, $N = 632$ menunjukkan

bahawa kesemua responden telah melengkapkan borang soal selidik tanpa meninggalkan satu atau lebih pembolehubah.

Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Semua Zon di Semenanjung Malaysia

Jadual 4.5.7 (b) :Statistik deskriptif Semua Zon

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	N
Keberkesanan Sekolah	3.9590	.53611	632
Polisi Sekolah	4.2069	.52325	632
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	4.3272	.41435	632
Peranan Guru Besar	4.4711	.42403	632
Peranan Guru / Ibumama dan Komuniti	3.9186	.53997	632
Visi dan Misi Sekolah	4.2618	.45964	632
Pengurusan Sumber Manusia	4.1463	.43127	632
Pengurusan Kewangan	4.0770	.46639	632
Pemantauan dan Penyeliaan	4.3138	.44327	632
Cara Membuat Keputusan Semasa	4.0698	.45793	632

Jadual 4.5.7 (c) : Ringkasan Model PBS Semua Zon

Model	R	R Persegi	Pindaan R Persegi	Ralat Standard
1	.855	.730	.726	.28041

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Ibumama dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa

Jadual 4.5.7 (c) di atas menunjukkan korelasi faktor-faktor dengan keberkesanan sekolah. Daripada jadual tersebut, didapati bahawa korelasi pelbagai (R), dengan menggunakan kesemua pembolehubah peramal sekaligus, adalah .86 ($R^2 = .73$) dan R yang diubah *adjusted* R adalah .73. Oleh itu, dapat dinyatakan di sini bahawa 73% daripada varians dalam keberkesanan sekolah melaksanakan PBS boleh diramalkan daripada kombinasi kesemua pembolehubah-pembolehubah polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibumama dan

komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa.

Jadual 4.5.7 (d) : Analisis Varians (ANOVA)

Model	Jumlah Persegi	df	Min Persegi	F	Sig.
Regresi	132.450	9	14.717	187.163	.000a
Residual	48.908	622	.079		
Jumlah	181.358	631			

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa
Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Jadual 4.5.7 (d) di atas menunjukkan keputusan analisis ANOVA, yang menyatakan bahawa $F = 187.163$ dan signifikan. Ini membuktikan bahawa kombinasi kesemua pembolehubah peramal (polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa) dapat meramalkan secara signifikan tahap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS.

Jadual 4.5.7 (e) menunjukkan *pekali beta standard*, yang telah dinyatakan secara sama dengan pekali korelasi. Daripada keputusan yang didapati, tujuh daripada sembilan peramal iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran ($\beta = -.088$, $p \leq 0.05$), peranan guru besar ($\beta = -.115$, $p \leq 0.05$), peranan guru / ibubapa dan komuniti ($\beta = .125$, $p \leq 0.05$), visi dan misi sekolah ($\beta = .142$, $p \leq 0.05$), pengurusan sumber manusia ($\beta = .287$, $p \leq 0.05$), pemantauan dan penyeliaan ($\beta = .348$, $p \leq 0.05$) dan cara membuat keputusan semasa ($\beta = .220$, $p \leq 0.05$) merupakan faktor terhadap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Secara amnya, pembolehubah peramal tersebut menyumbang

73% ($r = .86$) terhadap perubahan varians dalam kriteria pembolehubah [$F(1,9) = 187.163, p \leq 0.05$].

Jadual 4.5.7 (e) : Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Semua Zon di Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Beta (β)	t	Sig.
Keberkesanan Sekolah		-5.143	.000
Polisi Sekolah	.042	1.347	.178
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	-.088	-2.979	.003
Peranan Guru Besar	-.115	-3.128	.002
Peranan Guru / Ibumama dan Komuniti	.125	4.206	.000
Visi dan Misi Sekolah	.142	3.574	.000
Pengurusan Sumber Manusia	.287	7.408	.000
Pengurusan Kewangan	.030	1.070	.285
Pemantauan dan Penyeliaan	.348	11.415	.000
Cara Membuat Keputusan Semasa	.220	7.604	.000

Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Kesimpulan daripada analisis regresi pelbagai di atas, didapati bahawa tujuh pembolehubah tidak bersandar iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibumama dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasa yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di semua zon. Dua pembolehubah lain, iaitu polisi sekolah, dan pengurusan kewangan bukan merupakan faktor penyumbang.

4.5.8 Soalan Kajian 8: Adakah kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar untuk model PBS merupakan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada zon masing-masing.

Berdasarkan kepada soalan kajian 8 ini, satu hipotesis telah dibina untuk menjawab soalan tersebut seperti di bawah:

Ho : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar adalah penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah berdasarkan kepada zon di Semenanjung Malaysia yang mengguna model PBS.

Ha : Kesemua faktor-faktor pembolehubah tidak bersandar bukan penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah berdasarkan zon di Semenanjung Malaysia yang mengguna model PBS.

Bahagian ini akan menjawab persoalan sama ada keberkesanan model PBS Semenanjung Malaysia bertepatan dengan keberkesanan model PBS Zon Utara, keberkesanan model PBS Zon Tengah, keberkesanan model PBS Zon Selatan dan keberkesanan model PBS Zon Pantai Timur. Analisis korelasi juga akan dijalankan pada bahagian ini untuk mengenalpasti hubungan yang terdapat di antara pembolehubah bersandar yakni keberkesanan sekolah dalam melaksanakan PBS dengan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar bagi setiap zon. Akhir sekali analisis regresi akan dijalankan untuk mengenalpasti peramal kepada keberkesanan sekolah untuk setiap zon.

Zon Timur

Jadual 4.5.8 (a) menunjukkan satu analisis ujian statistik menggunakan kaedah korelasi telah dilakukan untuk menjawab hipotesis. Berdasarkan ujian statistik tersebut, didapati kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan, iaitu nilai $p < 0.01$. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah visi dan misi sekolah (.761**), pemantauan dan penyeliaan (.697**), peranan guru besar (.674**), polisi sekolah (.627**), pengurusan sumber manusia (.607**), perananguru / ibubapa dan komuniti (.598**), pengaruh jabatan / kementerian pelajaran(.463**), cara membuat keputusan

semasa (.327**) dan pengurusan kewangan (.214**).Oleh itu, hipotesis null diterima yang mana ia bermaksud terdapat hubungan yang signifikan di antara pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah berkait rapat dengan kesemua sembilan pembolehubah di atas.

Jadual 4.5.8 (a): Hubungan antara Keberkesanan Sekolah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Timur Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Sig.	Korelasi Pearson
Bersandar		
Keberkesanan Sekolah		
Tidak Bersandar		
Polisi Sekolah	.000	.627**
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	.000	.463**
Peranan Guru Besar	.000	.674**
Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti	.000	.598**
Visi dan Misi Sekolah	.000	.761**
Pengurusan Sumber Manusia	.000	.607**
Pengurusan Kewangan	.004	.214**
Pemantauan dan Penyeliaan	.000	.697**
Cara Membuat Keputusan Semasa	.000	.327**

* *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-tailed)*
 ** *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed)*

Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia untuk Zon Timur

Output yang didapati daripada analisis regresi dalam Jadual 4.5.8 (b) menunjukkan statistik deskriptif untuk sepuluh (10) pembolehubah (seperti dalam jadual di atas). Saiz sampel yang dinyatakan, N = 178 menunjukkan bahawa kesemua responden telah melengkapkan borang soal selidik tanpa meninggalkan satu atau lebih pembolehubah.

Jadual 4.5.8 (b): Statistik Deskriptif Zon Timur

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	N
Keberkesanan Sekolah	3.7120	.45156	178
Polisi Sekolah	4.0154	.49443	178
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	4.2607	.38668	178
Peranan Guru Besar	4.3585	.36128	178
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	3.8379	.44749	178
Visi dan Misi Sekolah	4.1308	.43877	178
Pengurusan Sumber Manusia	3.9369	.34090	178
Pengurusan Kewangan	3.9148	.36662	178
Pemantauan dan Penyeliaan	4.2032	.44015	178
Cara Membuat Keputusan Semasa	3.8146	.28196	178

Jadual 4.5.8 (c) : Ringkasan keberkesanan Model PBS Zon Timur

Model	R	R Persegi	Pindaan R Persegi	Ralat Standard
1	.843	.711	.696	.24914

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa

Jadual 4.5.8 (c) di atas menunjukkan korelasi faktor-faktor dengan keberkesanan sekolah. Daripada jadual tersebut, didapati bahawa korelasi pelbagai (R), dengan menggunakan kesemua pembolehubah peramal sekaligus, adalah .84 ($R^2 = .71$) dan R yang diubah (adjusted R) adalah .70. Oleh itu, dapat dinyatakan di sini bahawa 70% daripada varians dalam keberkesanan sekolah melaksanakan PBS boleh diramalkan daripada kombinasi kesemua pembolehubah-polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa.

Jadual 4.5.8 (d) : Analisis Varians (ANOVA) Zon Timur

Model	Jumlah Persegi	df	Min Persegi	F	Sig.
Regresi	25.664	9	2.852	45.940	.000a
Residual	10.428	168	.062		
Jumlah	36.092	177			

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Jadual 4.5.8 (d) di atas menunjukkan keputusan analisis ANOVA, yang menyatakan bahawa $F = 45.940$ dan signifikan. Ini membuktikan bahawa kombinasi kesemua pembolehubah peramal (polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa) dapat meramalkan secara signifikan tahap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS.

Jadual 4.5.8 (e) menunjukkan *pekali beta standard*, yang telah dinyatakan secara sama dengan pekali korelasi. Nilai t dan Sig untuk setiap pembolehubah tidak bersandar menyatakan sama ada pembolehubah tersebut adalah menyumbang secara signifikan kepada persamaan untuk meramalkan faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS daripada kesemua satu set peramal. Daripada keputusan yang didapati, empat daripada sembilan peramal iaitu polisi sekolah ($\beta = .171, p \leq 0.05$), peranan guru / ibubapa dan komuniti ($\beta = .144, p \leq 0.05$), visi dan misi sekolah ($\beta = .332, p \leq 0.05$) dan pemantauan dan penyeliaan ($\beta = .363, p \leq 0.05$) merupakan faktor terhadap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Secara amnya, pembolehubah peramal tersebut menyumbang 70% ($r = .84$) terhadap perubahan varians dalam kriterium pembolehubah [$F(1,9) = 45.940, p \leq 0.05$].

Jadual 4.5.8 (e) :Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Timur

Pembolehubah	Beta (β)	T	Sig.
Keberkesanan Sekolah		-1.426	.156
Polisi Sekolah	.171	2.837	.005
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	-.101	-1.785	.076
Peranan Guru Besar	.042	.583	.561
Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti	.144	2.500	.013
Visi dan Misi Sekolah	.332	4.250	.000
Pengurusan Sumber Manusia	.038	.586	.559
Pengurusan Kewangan	-.026	-.562	.575
Pemantauan dan Penyeliaan	.363	5.765	.000
Cara Membuat Keputusan Semasa	.042	.885	.377

Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekola

Kesimpulan daripada analisis regresi pelbagai di atas, didapati bahawa hanya empat pembolehubah tidak bersandar iaitu polisi sekolah, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah dan pemantauan dan penyeliaan yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di Zon Timur. Lima pembolehubah lain, iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan gurubesar, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan dan cara membuat keputusan semasa bukan merupakan faktor penyumbang.

Zon Selatan

Jadual 4.5.9 (a) di bawah menunjukkan satu analisis ujian statistik menggunakan kaedah korelasi telah dilakukan untuk menjawab hipotesis. Berdasarkan ujian statistik tersebut, didapati kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan, iaitu nilai $p < 0.01$. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah pengurusan sumber manusia (.695**), pemantauan dan penyeliaan (.674**), pengurusan kewangan (.441**), cara membuat keputusan semasa (.441**), visi dan misi sekolah (.433**), polisi sekolah (.356**), peranan guru / ibubapa dan komuniti (.323**), pengaruh jabatan / kementerian pelajaran (.301**) dan peranan guru besar (.277**). Oleh itu,

hipotesis null diterima yang mana ia bermaksud terdapat hubungan yang signifikan di antara pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah berkait rapat dengan kesemua sembilan pembolehubah di bawah.

Jadual 4.5.9 (a) : Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Selatan Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Sig.	Korelasi Pearson
Bersandar		
Keberkesanan Sekolah		
Tidak Bersandar		
Polisi Sekolah	.000	.356**
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	.000	.301**
Peranan Guru Besar	.000	.277**
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	.000	.323**
Visi dan Misi Sekolah	.000	.433**
Pengurusan Sumber Manusia	.000	.695**
Pengurusan Kewangan	.000	.441**
Pemantauan dan Penyeliaan	.000	.674**
Cara Membuat Keputusan Semasa	.000	.441**

* Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-tailed)

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed)

Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Selatan Semenanjung Malaysia

Jadual 4.5.9 (b) : Statistik deskriptif Zon Selatan

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	N
Keberkesanan Sekolah	3.8247	.47256	173
Polisi Sekolah	4.0130	.51310	173
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	4.2786	.38798	173
Peranan Guru Besar	4.3642	.41689	173
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	3.7903	.44820	173
Visi dan Misi Sekolah	4.1189	.43355	173
Pengurusan Sumber Manusia	4.0076	.37222	173
Pengurusan Kewangan	3.9480	.39357	173
Pemantauan dan Penyeliaan	4.1869	.42080	173
Cara Membuat Keputusan Semasa	3.9185	.32925	173

Output yang didapati daripada analisis regresi dalam Jadual 4.5.9 (b) menunjukkan statistik deskriptif untuk sepuluh (10) pembolehubah (seperti dalam jadual di atas). Saiz

sampel yang dinyatakan, $N = 173$ menunjukkan bahawa kesemua responden telah melengkapkan borang soal selidik tanpa meninggalkan satu atau lebih pembolehubah.

Jadual 4.5.9 (c) di bawah menunjukkan korelasi faktor-faktor dengan keberkesanan sekolah. Daripada jadual tersebut, didapati bahawa korelasi pelbagai (R), dengan menggunakan kesemua pembolehubah peramal sekaligus, adalah $.81$ ($R^2 = .66$) dan R yang diubah *adjusted R* adalah $.64$. Oleh itu, dapat dinyatakan di sinibahawa 64% daripada varians dalam keberkesanan sekolah melaksanakan PBS boleh diramalkan daripada kombinasi kesemua pembolehubah-pembolehubah polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa.

Jadual 4.5.9 (c): Ringkasan Model PBS Zon Selatan

Model	R	R Persegi	Pindaan R Persegi	Ralat Standard
1	.811	.658	.639	.28374

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa

Jadual 4.5.9 (d): Analisis Varians (ANOVA)

Model	Jumlah Persegi	df	Min Persegi	F	Sig.
Regresi	25.288	9	2.810	34.901	.000a
Residual	13.123	163	.081		
Jumlah	38.410	172			

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa
Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Jadual 4.5.9 (d) di atas menunjukkan keputusan analisis ANOVA, yang menyatakan bahawa $F = 34.901$ dan signifikan. Ini membuktikan bahawa kombinasi

kesemua pembolehubah peramal (polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa) dapat meramalkan secara signifikan tahap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS.

Jadual 4.5.9 (e) menunjukkan *pekali beta standard*, yang telah dinyatakan secara sama dengan pekali korelasi. Daripada keputusan yang didapati, tiga daripada sembilan peramal iaitu pengurusan sumber manusia ($\beta = .376$, $p \leq 0.05$), pemantauan dan penyeliaan ($\beta = .393$, $p \leq 0.05$) dan cara membuat keputusan semasa ($\beta = .237$, $p \leq 0.05$) merupakan faktor terhadap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Secara amnya, pembolehubah peramal tersebut menyumbang 64% ($r = .81$) terhadap perubahan varians dalam kriteria pembolehubah [$F(1,9) = 34.901$, $p \leq 0.05$].

Jadual 4.5.9 (e) : Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Selatan Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Beta (β)	T	Sig.
Keberkesanan Sekolah		-3.381	.001
Polisi Sekolah	.100	1.603	.111
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	-.071	-1.107	.270
Peranan Guru Besar	-.012	-.147	.883
Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti	.007	.130	.897
Visi dan Misi Sekolah	.020	.249	.804
Pengurusan Sumber Manusia	.376	5.659	.000
Pengurusan Kewangan	.012	.203	.840
Pemantauan dan Penyeliaan	.393	5.633	.000
Cara Membuat Keputusan Semasa	.237	4.867	.000

Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Kesimpulan daripada analisis regresi pelbagai di atas, didapati bahawa hanya tiga pembolehubah tidak bersandar iaitu pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasa yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di Zon Selatan. Enam pembolehubah

lain, iaitu polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah dan pengurusan kewangan bukan merupakan faktor penyumbang.

Zon Tengah

Jadual 4.5.10 (a): Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Tengah Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Sig.	Korelasi Pearson
Bersandar		
Keberkesanan Sekolah		
Tidak Bersandar		
Polisi Sekolah	.000	.561**
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	.000	.606**
Peranan Guru Besar	.000	.626**
Peranan Guru / Ibumama dan Komuniti	.000	.785**
Visi dan Misi Sekolah	.000	.742**
Pengurusan Sumber Manusia	.000	.860**
Pengurusan Kewangan	.000	.713**
Pemantauan dan Penyeliaan	.000	.806**
Cara Membuat Keputusan Semasa	.000	.719**

* *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-tailed)*
 ** *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed)*

Jadual 4.5.10 (a) di atas menunjukkan satu analisis ujian statistik menggunakan kaedah korelasi telah dilakukan untuk menjawab hipotesis. Berdasarkan ujian statistik tersebut, didapati kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan, iaitu nilai $p < 0.01$. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah pengurusan sumber manusia (.860**), pemantauan dan penyeliaan (.806**), perananguru / ibubapa dan komuniti (.785**), visi dan misi sekolah (.742**), cara membuat keputusan semasa (.719**), pengurusan kewangan (.713**), pengaruh jabatan / kementerian pelajaran (.606**), peranan guru besar (.626**) dan polisi sekolah (.561**). Oleh itu, hipotesis null diterima yang mana ia bermaksud terdapat hubungan yang signifikan di antara

pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah berkait rapat dengan kesemua sembilan pembolehubah di atas.

Output yang didapati daripada analisis regresi dalam Jadual 4.5.10 (b) menunjukkan statistik deskriptif untuk sepuluh (10) pembolehubah (seperti dalam jadual di atas). Saiz sampel yang dinyatakan, $N = 114$ menunjukkan bahawa kesemua responden telah melengkapkan borang soal selidik tanpa meninggalkan satu atau lebih pembolehubah.

Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Tengah Semenanjung Malaysia

Jadual 4.5.10 (b) : Statistik deskriptif

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	N
Keberkesanan Sekolah	4.1848	.54875	114
Polisi Sekolah	4.5154	.40227	114
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	4.4456	.42241	114
Peranan Guru Besar	4.7081	.32977	114
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	4.1341	.64626	114
Visi dan Misi Sekolah	4.5188	.39787	114
Pengurusan Sumber Manusia	4.3907	.44492	114
Pengurusan Kewangan	4.2632	.49921	114
Pemantauan dan Penyeliaan	4.4196	.45884	114
Cara Membuat Keputusan Semasa	4.4075	.48802	114

Jadual 4.5.10 (c) : Ringkasan Model PBS Zon Tengah

Model	R	R Persegi	Pindaan R Persegi	Ralat Standard
1	.919	.844	.831	.22586

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa

Jadual 4.5.10 (c) di atas menunjukkan korelasi faktor-faktor dengan keberkesanan sekolah. Daripada jadual tersebut, didapati bahawa korelasi pelbagai (R),

dengan menggunakan kesemua pembolehubah peramal sekaligus, adalah .92 ($R^2 = .84$) dan R yang diubah *adjusted R* adalah .83. Oleh itu, dapat dinyatakan di sini bahawa 83% daripada varians dalam keberkesanan sekolah melaksanakan PBS boleh diramalkan daripada kombinasi kesemua pembolehubah-pembolehubah polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa.

Jadual 4.5.10 (d): Analisis Varians (ANOVA)

Model	Jumlah Persegi	<i>df</i>	Min Persegi	F	Sig.
Regresi	28.722	9	3.191	62.558	.000a
Residual	5.305	104	.051		
Jumlah	34.027	113			

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa
Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Jadual 4.5.10 (d) di atas menunjukkan keputusan analisis ANOVA, yang menyatakan bahawa $F = 62.558$ dan signifikan. Ini membuktikan bahawa kombinasi kesemua pembolehubah peramal (polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa) dapat meramalkan secara signifikan tahap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS.

Jadual 4.5.10 (e) menunjukkan *pekali beta standard*, yang telah dinyatakan secara sama dengan pekali korelasi. Daripada keputusan yang didapati, lima daripada sembilan peramal iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran ($\beta = -.166$, $p \leq 0.05$), peranan guru / ibubapa dan komuniti ($\beta = .241$, $p \leq 0.05$), pengurusan sumber manusia

($\beta = .271$, $p \leq 0.05$), pemantauan dan penyeliaan ($\beta = .328$, $p \leq 0.05$) dan cara membuat keputusan semasa ($\beta = .165$, $p \leq 0.05$) merupakan faktor terhadap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Secara amnya, pembolehubah peramal tersebut menyumbang 83% ($r = .92$) terhadap perubahan varians dalam kriteria pembolehubah [$F(1,9) = 62.558$, $p \leq 0.05$].

Jadual 4.5.10 (e): Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Tengah Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Beta (β)	<i>t</i>	Sig.
Keberkesanan Sekolah		-1.880	.063
Polisi Sekolah	-.008	-.137	.891
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	-.166	-2.289	.024
Peranan Guru Besar	-.021	-.349	.728
Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti	.241	3.190	.002
Visi dan Misi Sekolah	.099	1.396	.166
Pengurusan Sumber Manusia	.271	3.002	.003
Pengurusan Kewangan	.117	1.869	.065
Pemantauan dan Penyeliaan	.328	4.957	.000
Cara Membuat Keputusan Semasa	.165	2.655	.009

Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Kesimpulan daripada analisis regresi pelbagai di atas, didapati bahawa hanya lima pembolehubah tidak bersandar iaitu pengaruh jabatan/kementerian pelajaran, pengurusan sumber manusia, peranan guru/ibubapa dan komuniti, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasa yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di Zon Tengah. Empat pembolehubah lain, iaitu polisi sekolah, peranan guru besar, visi dan misi sekolah dan pengurusan kewangan bukan merupakan faktor penyumbang.

Zon Utara

Jadual 4.5.11 (a) menunjukkan satu analisis ujian statistik menggunakan kaedah korelasi telah dilakukan untuk menjawab hipotesis. Berdasarkan ujian statistik tersebut, didapati

kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan pada aras nilai $p < 0.01$. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah pengurusan sumber manusia (.728**), cara membuat keputusan semasa (.723**), pemantauan dan penyeliaan (.654**), pengurusan kewangan (.631**), peranan guru / ibubapa dan komuniti (.618**), pengaruh jabatan / kementerian pelajaran (.384**), visi dan misi sekolah (.383**) dan polisi sekolah (.257**). Satu daripada pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan pada aras nilai $p < 0.05$ iaitu peranan guru besar (.159*).

Oleh itu, hipotesis null diterima yang mana ia bermaksud terdapat hubungan yang signifikan di antara pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah berkait rapat dengan kesemua sembilan pembolehubah di bawah.

Jadual 4.5.11 (a) : Hubungan antara Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah dengan Pembolehubah Tidak Bersandar untuk Zon Utara

Pembolehubah	Sig.	Korelasi Pearson
Bersandar		
Keberkesanan Sekolah		
Tidak Bersandar		
Polisi Sekolah	.001	.257**
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	.000	.384**
Peranan Guru Besar	.040	.159*
Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti	.000	.618**
Visi dan Misi Sekolah	.000	.383**
Pengurusan Sumber Manusia	.000	.728**
Pengurusan Kewangan	.000	.631**
Pemantauan dan Penyeliaan	.000	.654**
Cara Membuat Keputusan Semasa	.000	.723**

* *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-tailed)*

** *Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed)*

Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Utara Semenanjung Malaysia

Jadual 4.5.11 (b) : Statistik Deskriptif

Pembolehubah	Min	Sisihan Piawai	N
Keberkesanan Sekolah	4.2076	.50700	167
Polisi Sekolah	4.4012	.46404	167
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	4.3677	.44414	167
Peranan Guru Besar	4.5406	.47082	167
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	3.9906	.58401	167
Visi dan Misi Sekolah	4.3738	.44455	167
Pengurusan Sumber Manusia	4.3464	.39548	167
Pengurusan Kewangan	4.2585	.50156	167
Pemantauan dan Penyeliaan	4.4910	.37991	167
Cara Membuat Keputusan Semasa	4.2678	.47587	167

Output yang didapati daripada analisis regresi dalam Jadual 4.5.11 (b) menunjukkan statistik deskriptif untuk sepuluh (10) pembolehubah (seperti dalam jadual di atas). Saiz sampel yang dinyatakan, $N = 167$ menunjukkan bahawa kesemua responden telah melengkapkan borang soal selidik tanpa meninggalkan satu atau lebih pembolehubah.

Jadual 4.5.11 (c): Ringkasan Model PBS Zon Utara

Model	R	R Persegi	Pindaan R Persegi	Ralat Standard
1	.838	.703	.686	.28412

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa

Jadual 4.5.11 (c) di atas menunjukkan korelasi faktor-faktor dengan keberkesanan sekolah. Daripada jadual tersebut, didapati bahawa korelasi pelbagai (R), dengan menggunakan kesemua pembolehubah peramal sekaligus, adalah .84 ($R^2 = .70$) dan R yang diubah *adjusted R* adalah .69. Oleh itu, dapat dinyatakan di sini bahawa 69% daripada varians dalam keberkesanan sekolah melaksanakan PBS boleh diramalkan daripada kombinasi kesemua pembolehubah-pembolehubah polisi sekolah,

pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa.

Jadual 4.5.11 (d): Analisis Varians (ANOVA)

Model	Jumlah Persegi	Df	Min Persegi	F	Sig.
Regresi	29.997	9	3.333	41.288	.000a
Residual	12.674	157	.081		
Jumlah	42.670	166			

Peramal: (Tetap), Keberkesanan Sekolah, Polisi Sekolah, Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran, Peranan Guru Besar, Peranan Guru / Ibubapa dan Komuniti, Visi dan Misi Sekolah, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan Kewangan, Pemantauan dan Penyeliaan, Cara Membuat Keputusan Semasa
Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Jadual 4.5.11 (d) di atas menunjukkan keputusan analisis ANOVA, yang menyatakan bahawa $F = 41.288$ dan signifikan. Ini membuktikan bahawa kombinasi kesemua pembolehubah peramal (polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa) dapat meramalkan secara signifikan tahap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS.

Jadual 4.5.11 (e) menunjukkan *pekali beta standard*, yang telah dinyatakan secara sama dengan pekali korelasi. Daripada keputusan yang didapati, enam daripada sembilan peramal iaitu, peranan guru besar ($\beta = -.266$, $p \leq 0.05$, peranan guru / ibubapa dan komuniti ($\beta = .263$, $p \leq 0.05$, pengurusan sumber manusia ($\beta = .204$, $p \leq 0.05$, pengurusan kewangan ($\beta = .143$, $p \leq 0.05$, pemantauan dan penyeliaan ($\beta = .155$, $p \leq 0.05$) dan cara membuat keputusan semasa ($\beta = .343$, $p \leq 0.05$) merupakan faktor terhadap keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Secara amnya, pembolehubah

peramal tersebut menyumbang 69% ($r = .84$) terhadap perubahan varians dalam kriterium pembolehubah [$F(1,9) = 41.288, p \leq 0.05$].

Jadual 4.5.11 (e): Peramal kepada Keberkesanan Pengurusan Sekolah Rendah untuk Zon Utara Semenanjung Malaysia

Pembolehubah	Beta (β)	t	Sig.
Keberkesanan Sekolah		1.653	.100
Polisi Sekolah	-.063	-.931	.353
Pengaruh Jabatan / Kementerian Pelajaran	-.095	-1.224	.223
Peranan Guru Besar	-.266	-3.188	.002
Peranan Guru / Iubapa dan Komuniti	.263	3.831	.000
Visi dan Misi Sekolah	.125	1.355	.177
Pengurusan Sumber Manusia	.204	2.293	.023
Pengurusan Kewangan	.143	2.208	.029
Pemantauan dan Penyeliaan	.155	2.238	.027
Cara Membuat Keputusan Semasa	.343	4.634	.000

Pembolehubah Bersandar: Keberkesanan Sekolah

Kesimpulan daripada analisis regresi pelbagai di atas, didapati bahawa hanya enam pembolehubah tidak bersandar iaitu peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasayang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di Zon Utara. Tiga pembolehubah lain, iaitu polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran dan visi dan misi sekolah bukan merupakan faktor penyumbang.

BAB 5 : RINGKASAN, PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab ini akan dimulakan dengan membuat ringkasan tentang secara diskriptif berkaitan dengan PBS dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia. Fokus ringkasan kepada tahap pemahaman terhadap pelaksanaan, tahap kecenderungan kearah pelaksanaan, strategi kepimpinan guru besar terhadap pelaksanaan, teknik membuat keputusan guru besar dalam pelaksanaan, keberkesanan pelaksanaan, membuat keputusan semasa, keberkesanan pelaksanaan dari segi membuat keputusan semasa. Bab ini juga akan membuat menerangkan sama ada terdapat perbezaan cara membuat keputusan semasa dan diharapkan merangkumi semua zon kajian. Seterusnya, bab ini akan menunjukkan Model PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia dan Model PBS bagi setiap zon yang dikaji. Dalam bahagian perbincangan pula, bab ini akan menganalisis dan memberi komen berkaitan dengan dapatan kajian yang dibuat secara diskriptif dan juga model-model PBS yang dihasilkan dengan merujuk kepada model asal PBS dan dibandingkan dengan dapatan teori-teori PBS dan dapatan kajian-kajian yang telah dihasilkan sebelum ini. Akhir sekali bab ini akan membuat kesimpulan tentang kajian yang dijalankan dengan memberi perhatian kepada ilmu-ilmu baru dalam bidang pengurusan sekolah rendah khususnya di Semenanjung Malaysia dan kepentingan kajian ini terhadap pembangunan negara Malaysia khasnya tentang keberkesanan pengurusan dan pentadbiran sekolah rendah di Malaysia.

5.2 Ringkasan Dapatan Kajian

5.2.1 Tahap pemahaman terhadap pelaksanaan PBS dalam kalangan guru besar sekolah rendah di semenanjung Malaysia

Berdasarkan kepada analisis diskriptif menggunakan nilai min dan sisihan piawai tentang tahap pemahaman guru besar sekolah rendah di Semenanjung Malaysia untuk melaksana PBS didapati terdapat lima item daripada tujuh item yang berada pada tahap tinggi untuk melaksananya, manakala dua item lagi berada pada tahap sederhana. Oleh itu, secara keseluruhannya, guru besar sekolah rendah di Semenanjung Malaysia telah mempunyai pengetahuan yang secukupnya untuk melaksana pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa mereka mengetahui bahawa untuk melaksana PBS di sekolah rendah, mereka perlu memastikan visi, misi dan matlamat sekolah diketahui oleh setiap staf di sekolah masing-masing. Selain itu, guru besar akan membuat keputusan menggunakan menggunakan ciri-ciri yang terdapat dalam PBS serta semua keputusan akan dibuat di peringkat sekolah. Mereka juga bersetuju dengan kenyataan untuk menjamin keputusan yang dibuat berkualiti amat penting penggunaan pendekatan tertentu bagi mencapai keputusan yang diharapkan perlu dipilih terutama perubahan yang besar dengan memberi keutamaan terhadap cara membuat keputusan dilaksanakan. Guru besar juga mengakui bahawa model PBS boleh membawa perubahan yang bermakna di dalam bilik darjah. Akhir sekali, terdapat dua item berada pada tahap sederhana berkaitan dengan pemahaman guru besar tentang model PBS iaitu guru besar mengamalkan cara PBS tidak berfokus kepada memberi arahan dan kurikulum. Keduaanya, pengurus juga tidak mengelakkan dari menggunakan strategi serta menggunakan PBS bermakna pertambahan beban kerja.

5.2.2 Keberkesanan tahap kecenderungan ke arah pelaksanaan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia

Keberkesanan tahap kecenderungan ke arah pelaksanaan model PBS dalam kalangan guru besar di sekolah Semenanjung Malaysia dianalisis berdasarkan kepada empat angkubah iaitu polisi sekolah, pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran, peranan guru besar dan peranan guru / ibu bapa dan komuniti,

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, didapati 100% responden bersetuju dengan faktor pengurusan sekolah berdasarkan model PBS iaitu polisi sekolah, pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran, peranan guru besar dan peranan guru/ ibu bapa dan komuniti telah digunakan dalam pengurusan sekolah masing-masing. Persetujuan 100% responden kajian ini menunjukkan bahawa tahap keberkesanan penggunaan model PBS dalam pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia amat tinggi.

Gambaran dapatan kajian tentang polisi sekolah yang diamalkan oleh guru besar menunjukkan mereka melakukan segala tindakan dan aktiviti sekolah berdasarkan polisi sekolah dan Jabatan Pendidikan Negeri bagi memastikan kecacatan sekolah dapat diminimakan. Program-program tersebut dirancang dan dilaksanakan selari dengan keperluan pelajar iaitu menyediakan program yang memerlukan penglibatan pelajar mengikut kemahiran mereka. Akhir sekali, mereka berperanan menjadi penyelesaian masalah iaitu bertindak segera terhadap kepincangan yang timbul dalam pelaksanaan aktiviti sekolah sekiranya terdapat.

Sementara itu, dari aspek pengaruh Kementerian / Jabatan Pelajaran, menunjukkan mereka bersetuju dengan KPM dari aspek pemilihan pentadbir iaitu pemilihan berdasarkan kepada pegawai-pegawai yang berkualiti, bersifat terbuka, berusaha menyelesaikan masalah mengikut budi bicara serta mendapat persetujuan ahli dalam organisasi sebelum sesuatu keputusan dibuat. Selain itu, seorang pentadbir yang baik perlu patuh kepada peraturan dan undang-undang serta menghindarkan diri dari terlibat dengan masalah. Pentadbir juga perlu mempunyai ilmu pengetahuan dan teknik pengurusan moden supaya mereka boleh mentadbir mengikut keperluan masa kini. Kementerian/Jabatan Pelajaran sentiasa menyokong dan menasihati usaha-usaha yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah dalam segala hal pentadbiran dan pengurusan. Akhir sekali, kesemua guru besar yang berperanan sebagai responden kajian bersetuju bahawa pengalaman sahaja sudah memadai untuk mentadbir sekolah rendah dengan berkesan. Ini menunjukkan pengalaman lebih penting daripada kelulusan akademik untuk mengurus sekolah rendah di Semenanjung Malaysia.

Keberkesanan pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS dari perspektif peranan guru besar didapati ia telah dapat dilaksanakan dengan amat berkesan. Guru besar sekolah rendah sentiasa peka dengan perkembangan sekolah. Mereka memastikan segala peruntukan sumber dilakukan berasaskan kepada keperluan pengajaran dan pembelajaran dengan cara berkongsi tanggungjawab dan sumber; menggalakkan penglibatan staf dalam program profesionalisme staf dan menggunakan kemahiran guru tersebut untuk membangunkan sekolah serta mencapai keberkesanan organisasi. Selain itu, pemantauan dari masa ke semasa program sekolah agar pelaksanaannya menuju kepada misi sekolah dapat direalisasikan. Guru besar juga sentiasa mengadakan hubungan yang baik dengan PPD, JPN, komuniti, ibu bapa, guru dan pelajar. Berkaitan dengan perkembangan diri guru besar menunjukkan mereka

sentiasa mengambil berat tentang pembangunan profesional dirinya untuk mentadbir sehingga membolehkan beliau sentiasa bersikap boleh memberi maklum balas kepada guru, mengamalkan cara pentadbiran yang fleksibel dengan keperluan sekolah, sentiasa responsif dan menyokong segala keperluan yang diperakukan oleh guru dan sanggup menanggung risiko semasa mengurus sekolah rendah.

Peranan guru / ibu bapa dan komuniti juga amat berkesan dalam pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Guru-guru bertindak sebagai rakan kongsi kepada pengurusan sekolah khususnya penyelesaian masalah dalam isu-isu untuk membangunkan dan melaksanakan aktiviti sekolah. Ini dapat dilakukan kerana mereka melaksana tanggungjawab sebagai pekerja, pengikut, penerima arahan untuk melaksanakan aktiviti sekolah. Keberkesanan pengurusan berdasarkan model PBS yang digunakan dalam kajian ini juga menunjukkan ibu bapa pula menunjukkan mereka menyertai aktiviti dan program anjuran PIBG sekolah secara aktif; sebagai contoh, ibu bapa hadir ke sekolah untuk mengikuti kemajuan pembelajaran anak mereka; dan ibu bapa menyokong semua aktiviti anjuran sekolah dengan sepenuhnya. Akhir sekali, didapati komuniti di sekitar sekolah juga berminat untuk mengikuti perkembangan sekolah dengan cara pihak sekolah menggunakan perkhidmatan sosial yang ditawarkan oleh agensi luar seperti polis, Kelab Lions, syarikat swasta atau tujuan-tujuan lain bagi pembangunan sekolah.

5.2.3 Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar terhadap pelaksanaan PBS di Semenanjung Malaysia

Keberkesanan strategi kepimpinan guru besar melaksana pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model PBS didapati dua pembolehubah daripada

empat yang mencapai 100% bersetuju tentang item yang diberi pada tahap tinggi. Pembolehubah yang memperoleh kesemua item pada tahap tinggi adalah visi dan misi; dan pemantauan dan penyeliaan. Manakala pembolehubah bagi sumber manusia didapati dua belas item daripada tiga belas item berada pada tahap sederhana; dan pembolehubah kewangan didapati hanya empat item dari enam item berada pada tahap sederhana. Walau bagaimanapun tidak ada item yang mencapai tahap rendah atau lemah.

Kajian yang dijalankan ini menunjukkan 100% guru besar telah memainkan peranan yang amat berkesan dalam merealisasikan visi dan misi sekolah masing-masing dalam pengurusan sekolah berdasarkan kepada semua item visi dan misi yang dipulangkan. Guru besar telah menegaskan dan menerangkan dengan jelas mengenai matlamat jangka pendek dan jangka panjang sekolah. Pembinaan visi dan misi dibina atas persetujuan bersama berfokuskan kepada matlamat dan nilai sekolah. Pihak pengurusan sentiasa melakukan perubahan kaedah dan teknologi dalam pengurusan mereka. Guru besar juga akan mendelegasikan sebahagian daripada tanggungjawab kepimpinannya kepada guru dengan cara menggalakkan guru untuk memberi pendapat dan cadangan bagi meningkatkan program pendidikan di sekolah. Guru juga dilibatkan dalam perancangan dan membuat keputusan. Akhirnya, jelas menunjukkan bahawa guru besar sentiasa menunjukkan minat dan komitmen dalam usaha menambahbaikkan sekolah masing-masing khususnya dari aspek visi dan misi sekolah untuk memastikan pengurusan sekolah berkesan dapat dihasilkan.

Aspek pemantauan dan penyeliaan juga memperoleh 100% , iaitu pada tahap tinggi bagi setiap item yang dipulangkan. Berdasarkan item-item tersebut didapati guru besar sangat kerap menyelia proses pengajaran guru kerana mereka tahu bahawa

pemantauan dan penyeliaan ini penting untuk dilaksanakan untuk memastikan keberhasilan sekolah dapat dicapai. Bagi mereka pemantauan dan penyeliaan sebagai alat untuk mengukur pencapaian pelajar dalam ujian serta memberi refleksi kepada tahap pencapaian pelajar. Selain itu, ia juga menggunakan data hasil penilaian terhadap pencapaian pelajar untuk dikaji semula untuk merancang langkah-langkah yang dapat menambahbaikkan prestasi pelajar pada masa depan. Laporan berperingkat-peringkat tentang pelaksanaan program pendidikan sekolah dibuat berdasarkan kepada bahan yang diperiksa dan seterusnya akan membuat kajian semula sebelum penambahbaikan dapat dilakukan. Penambahbaikan ini merupakan agenda untuk memperbaiki rancangan sekolah secara berkala. Akhir sekali, dari aspek pelaksanaan didapati guru besar telah melantik penyelia atau ketua pasukan untuk menyelia pelaksanaan program pendidikan sekolah khususnya dari aspek pemantauan dan penyeliaan. Pelantikan ini membuktikan bahawa aspek pemantauan dan penyeliaan telah dijalankan dengan berkesan bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia. Kesimpulannya, dari aspek pemantauan dan penyeliaan didapati ia berkesan kerana pemantauan dan penyeliaan telah dijalankan dengan sistematik dan terancang.

Berdasarkan kepada dapatan kajian tentang pengurusan sumber manusia didapati dua belas item daripada tiga belas item berada pada tahap tinggi, hanya satu sahaja item berada pada tahap sederhana dan tidak ada item berada pada tahap rendah. Oleh itu, pada keseluruhannya pengurusan sumber manusia seperti yang diperlukan dalam model PBS untuk melaksana pengurusan sekolah rendah adalah berkesan. Gambaran tentang pengurusan sekolah rendah merujuk kepada pengurusan sumber manusia didapati guru besar sentiasa memberi penghargaan kepada guru yang memberi sumbangan ke arah meningkatkan pendidikan sekolah. Selain itu, mereka menyatakan bahawa tanggungjawab perlu dilaksanakan secara bersama bagi mencapai matlamat sekolah

mempunyai jangkauan yang tinggi terhadap pencapaian guru dan pelajar serta memberi penuh kepercayaan kepada guru dari segi mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum. Cara ini membolehkan hubungan yang positif dengan guru, ibu bapa dan masyarakat dapat direalisasikan yang mana boleh menampilkan kesetiaan dan komitmen yang tidak berbelah bagi kepada nilai dan matlamat sekolah. Ia dapat diperhatikan melalui cara guru menumpukan perhatian kepada kehendak organisasi dan minat setiap individu guru semasa kursus dalam perkhidmatan dihadiri. Menganalisis aspek dasar didapati, guru besar mengamalkan dasar terbuka antara guru pelajar ibu bapa dan komuniti contohnya, guru besar akan mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar dan ibu bapa. Kedua, mengamalkan iklim organisasi cara kawalan lebih berkesan jika dibandingkan dengan cara komitmen, dan ketiga, mendapatkan penglibatan ibu bapa dan komuniti yang tinggi dalam membuat keputusan diamalkan di sekolah ini. Walau bagaimanapun terdapat satu item berada pada tahap sederhana iaitu membuat keputusan berasaskan keadaan dan polisi JPN tanpa melibatkan guru, ibu bapa dan komuniti.

Akhir sekali dari aspek strategi model PBS iaitu pengurusan kewangan, didapati empat item daripada enam item berada pada tahap tinggi, manakala dua item lagi berada pada tahap sederhana. Gambaran dari aspek kewangan boleh disimpulkan bahawa guru besar dilihat sangat kerap memastikan belanjawan dibuat mengikut peraturan eksternal yang telah ditetapkan oleh JPN dengan cara menentukan peruntukan sumber mengikut peraturan keutamaan. Selain itu, didapati guru besar memberi kuasa autonomi kepada guru untuk menggunakan sumber mengikut keperluan sekolah dan melibatkan semua staf dalam merangka perancangan kewangan. Sungguhpun demikian, memindahkan peruntukan sekiranya terdapat perubahan berlaku dalam tempoh kewangan tersebut dan mendapatkan bantuan kewangan daripada pihak swasta, bagi menampung kekurangan

sumber yang dihadapi sekolah berada pada tahap sederhana sahaja. Kesimpulannya, secara keseluruhannya didapati 67% sahaja item yang menyokong pengurusan kewangan mengikut model PBS digunakan dengan berkesan, manakala selebihnya hanya pada tahap sederhana sahaja.

5.2.4 Keberkesanan teknik membuat keputusan dalam kalangan guru besar terhadap pengurusan sekolah rendah di Semenanjung berdasarkan model PBS

Teknik membuat keputusan dalam kalangan guru besar berdasarkan model PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia didapati sepuluh item daripada sebelas item berada pada tahap tinggi. Oleh itu, secara keseluruhannya, pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model PBS adalah berkesan. Berdasarkan analisis tersebut didapati guru besar sangat kerap menggunakan masa yang sesuai diperolehi untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan. Keputusan dibuat menggunakan maklumat dari mereka yang pakar dalam membuat keputusan, bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan. Persefahaman yang jelas di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan, dan siapa yang terlibat membuat keputusan juga menjadi keutamaan sebelum sesuatu keputusan di buat. Keputusan tersebut akan dibincangkan dengan pihak jabatan terlebih untuk mendapat sokongan. Membuat keputusan dari aspek pelaksanaan, didapati sesuatu mesyuarat perlu dijalankan bertepatan dengan masa dan mempunyai fokus. Guru juga digalakkan aktif mengambil bahagian dalam membuat keputusan terutama yang boleh memberi kesan kepada diri mereka. Ini menggambarkan bahawa keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan. Selain itu keputusan tersebut dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut juga akan diambil kira. Walau bagaimanapun terdapat satu item berada pada tahap sederhana iaitu kebiasaannya

masa yang mencukupi diambil untuk membuat keputusan contohnya mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbang pilihan, berbincang dengan orang yang terbabit juga dipersejui tetapi pada tahap sederhana sahaja.

5.2.5 Keberkesanan pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS dari segi membuat keputusan semasa dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia

Keberkesanan pelaksanaan PBS dari segi membuat keputusan semasa dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia telah dinilai dengan menggunakan lima belas item. Dapatan daripada analisis, didapati terdapat sebelas item daripada lima belas item berada pada tahap tinggi. Guru besar sangat kerap memastikan penglibatan guru dalam aktiviti perkembangan staf. Perkembangan staf yang dilaksanakan dirancang terlebih dahulu membolehkan peningkatan organisasi sekolah, dan dapat mempertingkatkan kapasiti sekolah. Guru besar juga bersetuju keberkesanan model PBS merupakan pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap belanjawan dapat dilaksanakan, maklumat tentang objektif dan matlamat sekolah disebarkan, dan menggalakkan keaktifan guru dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah. Seterusnya didapati kecenderungan dan minat staf melibatkan diri dalam aktiviti perkembangan staf dan pengaruh sekolah dalam membuat keputusan kurikulum dan arahan berbanding Jabatan. Guru besar juga kerap memastikan pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap personel, menyebarkan maklumat tentang aktiviti pentadbiran dan pengurusan sekolah, dan bilangan guru yang terlibat dalam kumpulan membuat keputusan adalah tinggi.

Keberkesanan pelaksanaan pada tahap sederhana pula pertama, mekanisma yang wujud dalam melibatkan orang-orang yang membuat keputusan contohnya kerajaan, kaunselor, NGO, kumpulan penasihat, dan *stakeholders*. Kedua, kekerapan guru diminta membuat kaji selidik untuk dijadikan panduan sekolah, Ketiga, keaktifan ibu bapa dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah. Keempat, keaktifan pelajar dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah.

5.2.6 Penilaian keberkesanan model PBS melalui perbandingan cara membuat keputusan semasa dan diharapkan merangkumi semua zon kajian

Berdasarkan kepada perbandingan yang dibuat tentang cara membuat keputusan semasa dengan yang diharapkan merangkumi semua zon di dapati daripada sebelas item yang dikaji didapati hanya satu item sahaja yang signifikan iaitu menerima hipotesis null iaitu ($p > 0.05$). Item tersebut ialah maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan. Sehubungan itu, terdapat sepuluh item yang lain telah menolak hipotesis null iaitu signifikan ($p < 0.05$). Item-item berkaitan dengan cara membuat keputusan yang diharapkan lebih tinggi jika dibandingkan dengan cara membuat keputusan semasa dari aspek keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan, mesyuarat bertepatan masa, berfokus dan produktif, mengambil bahagian dalam membuat keputusan yang berkesan kepada diri guru besar, kebiasannya masa masa yang mencukupi diambil untuk membuat keputusan seperti mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbangkan pilihan dan berbincang dengan orang yang terbabit. Selain itu, terdapat persefahaman yang jelas di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan, keputusan dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut, orang yang membuat keputusan yang membabitkan anda, guru besar bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan,

keputusan yang dibuat oleh anda dan pihak pengurusan diterima dan disokong oleh pihak Jabatan, dan masa yang sesuai diperoleh untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan.

5.3 Penilaian keberkesanan Model PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia yang berkesan

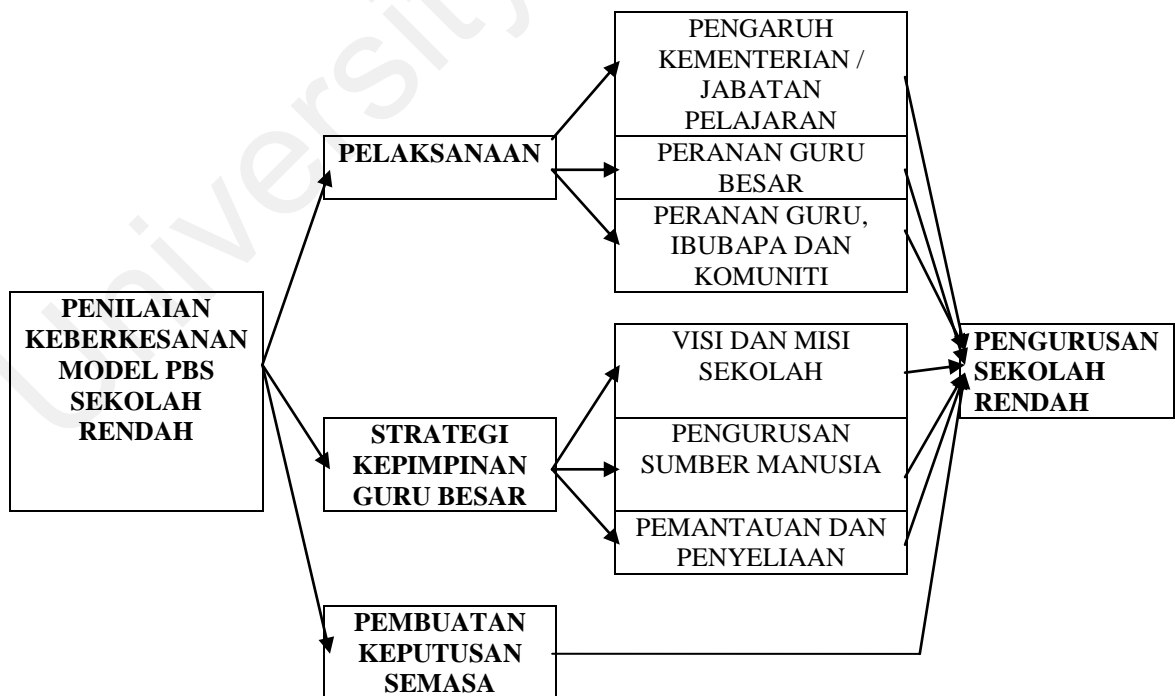
5.3.1 Hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah tidak bersandar

Satu ujian statistik menggunakan kaedah korelasi telah dijalankan bertujuan untuk mendapat jawapan sama ada terdapatnya hubungan di antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar. Berdasarkan ujian statistik tersebut, didapati kesemua sembilan pembolehubah tidak bersandar adalah signifikan. Pembolehubah-pembolehubah tersebut adalah pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan, cara membuat keputusan semasa, visi dan misi sekolah, peranan guru / ibubapa dan komuniti, pengurusan kewangan, polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran dan peranan guru besar; manakala pembolehubah bersandar adalah keberkesanan model PBS. Kesimpulannya, hipotesis null diterima yang mana ia bermaksud terdapat hubungan yang signifikan di antara pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah dengan kesemua sembilan pembolehubah di atas.

5.3.2 Penilaian keberkesanan Model PBS Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia



Gambar Rajah 5.1: Model asal Model Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Model PBS



Gambar Rajah 5.2: Penilaian Keberkesanan Model Pengurusan Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Model PBS

Rajah 5.1 adalah Model asal PBS bagi Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia terdiri daripada sembilan pembolehubah tidak bersandar iaitu pengaruh jabatan / KPM, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasa, polisi sekolah, dan pengurusan kewangan. Manakala gambarajah 5.2 adalah Model PBS sekolah rendah bagi Semenanjung Malaysia yang diperolehi melalui kajian ini iaitu hanya tujuh daripada sembilan pembolehubah tidak bersandar model asal yang signifikan iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasayang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di semua zon. Selain itu, didapati dua pembolehubah tidak bersandar yang ada pada model model asal tidak merupakan penyumbang kepada Model PBS iaitu polisi sekolah, dan pengurusan kewangan.

5.3.3 Keberkesanan Model PBS Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada Zon

Keberkesanan Model PBS bagi Sekolah Rendah di Zon Utara

GambarRajah 5.3 di bawah adalah Model PBS Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysiadi Zon Utara. Berdasarkan kepada gambarajah ini, didapati bahawa hanya enam pembolehubah tidak bersandar iaitu peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dankomuniti, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasayang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Tiga pembolehubah lain, iaitu polisi

sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran dan visi dan misi sekolah bukan merupakan faktor penyumbang.



Gambar Rajah 5.3: Keberkesanan Model PBS bagi Sekolah Rendah di Zon Utara

Keberkesanan Model PBS bagi sekolah rendah Zon Tengah



Gambar Rajah 5.4: Keberkesanan Model PBS bagi Sekolah Rendah di Zon Tengah

Gambar Rajah 5.4 adalah keberkesanan Model PBS bagi Sekolah Rendah di Semenanjung Malaysiadi Zon Tengah. Berdasarkan kepada gambarajah ini didapati bahawa hanya lima pembolehubah tidak bersandar iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, pengurusan sumber manusia, peranan guru / ibubapa dan komuniti , pemantauan dan penyeliaan dan caramembuat keputusan semasa yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolahmelaksanakan PBS. empat pembolehubah lain, iaitu polisi sekolah, peranan guru besar, visi dan misi sekolah dan pengurusan kewangan bukan merupakan faktor penyumbang.

Keberkesanan Model PBS bagi sekolah rendah di Zon Timur



Gambar Rajah 5.5: Keberkesanan Model PBS bagi sekolah rendah di Zon Pantai

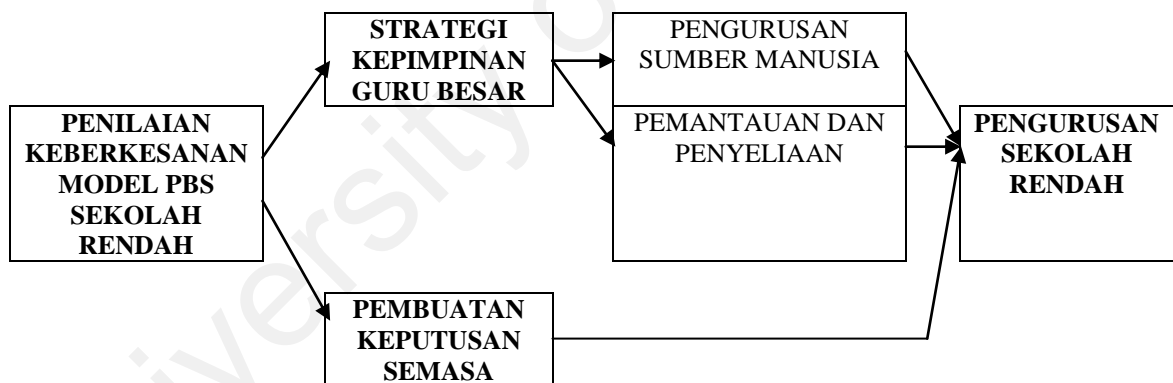
Timur

Gambar Rajah 5.5 adalah keberkesanan model PBS sekolah rendah bagi di Semenanjung Malaysia di Zon Timur. Berdasarkan kepada rajah ini didapati hanya

empat pembolehubah tidak bersandar iaitu polisi sekolah, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah dan pemantauan dan penyeliaan yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di Zon Pantai Timur. Lima pembolehubah lain, iaitu pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan dan cara membuat keputusan semasa bukan merupakan faktor penyumbang.

Keberkesanan model PBS bagi sekolah rendah di Zon Selatan

Rajah 5.6 di bawah adalah model PBS bagi sekolah rendah Semenanjung Malaysia di Zon Selatan. Berdasarkan kepada rajah ini didapati bahawa hanya tiga



Gambar Rajah 5.6: Model PBS Sekolah Rendah Zon Selatan

pembolehubah tidak bersandar iaitu pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasa yang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS. Enam pembolehubah lain, iaitu polisi sekolah, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru /

ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah dan pengurusan kewangan bukan merupakan faktor penyumbang.

5.4 Perbincangan

Dapatan kajian menunjukkan penglibatan ibu bapa dan komuniti yang tinggi dalam membuat keputusan diamalkan dalam pengurusan sekolah. Ini menunjukkan sekolah mempunyai hubungan yang positif dengan guru, ibu bapa dan masyarakat. Ia direncanakan dengan mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar dan ibu bapa. Selain itu, keputusan juga dibuat berasaskan keadaan semasa dan polisi JPN tanpa melibatkan guru, ibu bapa dan komuniti. Hal ini menyamai saranan yang di buat oleh Purkey & Smith dalam Hussein Mahmood, (2008) berpendapat kebolehan pengetua atau guru besar menjelaskan matlamat dengan baik merupakan satu ciri pengetua atau guru besar yang berkesan. Sesebuah sekolah yang tidak menentukan halatuju proses pendidikannya pasti tidak mempunyai kriteria untuk mengukur samaada sekolah berjaya melaksanakan proses itu atau tidak. "Visi adalah berdasarkan dalam realiti semasa dan berkaitan dengan masa depan yang ketara berbeza daripada masa sekarang." (Douglas, Burtis, & Pond-Burtis, 2001). Selain itu, misi dan visi kenyataan sudah diterima sebagai satu bahagian penting dalam strategi proses pengurusan organisasi untuk semua jenis sektor awam bukan keuntungan, swasta untuk keuntungan, multi-nasional atau perusahaan kecil dan sederhana. Ia secara meluas dipercayai bahawa misi dan visi penyata kesan ke atas strategi dan kebanyakan aspek prestasi organisasi. (Bart et al. 2001).

Pemikiran baru tentang sekolah-sekolah percaya bahawa misi dan wawasan cenderung untuk memberi motivasi, membentuk tingkah laku, memupuk tahap

komitmen dan akhirnya memberi kesan positif kepada prestasi pekerja. (Mullane, 2002). Dari segi visi dan misi sekolah, didapati bahawa guru besar di Semenanjung Malaysia meletakkan kesemua tujuh item berada pada tahap tinggi. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa guru besar minat dan komitmen dalam usaha penambahbaikan sekolah. Visi merupakan satu bentuk popular dalam mengatasi cabaran, memecahkan paradigma, mewujudkan perusahaan baru dan meninggalkan legasi yang berkekalan. Jika ketua tidak dapat mengenal pasti masalah dan tidak boleh menyampaikan visi penambahbaikan, maka organisasi itu peningkatan. (Manning, 2012). Ia dilakukan dengan menggalakkan guru untuk memberi pendapat dan cadangan bagi meningkatkan program pendidikan di sekolah dan menegaskan dan menerangkan dengan jelas mengenai matlamat jangka pendek dan jangka panjang sekolah. Kajian lepas menunjukkan bahawa peranan utama bagi misi adalah untuk berkomunikasi secara strategik kearah organisasi kepada pemegang kepentingan, bagi memandu perancangan strategic (Bartkus et al . 2004). Kajian ini mendapati bahawa semua saranan di atas telah dilaksanakan dengan baik dan berkesan.

Selain itu, guru besar membina persetujuan bersama tentang matlamat dan nilai sekolah serta melibatkan guru dalam perancangan dan membuat keputusan dan melakukan perubahan kaedah dan teknologi. Dapatan kajian ini menyamai dengan dapatan kajian yang dijalankan oleh Sahenk (2010) di Turkey, mendapati bahawa guru besar memainkan peranan penting dalam menggalakkan guru-guru sentiasa membawa perbincangan dan memberikan peluang untuk menyampaikan pendapat serta pandangan demi menjayakan pengurusan sekolah. Guru besar juga menyampaikan maklumat teknologi yang baru berkaitan dengan pengajaran kepada guru-guru supaya bekerjasama meningkatkan pencapaian murid. Komunikasi secara dua hala merupakan suatu kaedah yang dapat menjalinkan hubungan baik dan mengoptimumkan pengurusan sekolah.

Akhir sekali dari aspek pelaksanaan guru besar juga kerap mendelegasikan sebahagian daripada tanggungjawab kepimpinannya kepada guru.

Sementara itu, dari segi pengurusan sumber manusia, didapati dua belas item daripada tiga belas item berada pada tahap tinggi. Kesimpulan yang boleh dibuat adalah guru besar sentiasa memberi penghargaan kepada guru yang memberi sumbangan ke arah meningkatkan pendidikan sekolah. Selain itu, mereka menyatakan bahawa tanggungjawab perlu dilaksanakan secara bersama bagi mencapai matlamat sekolah mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian guru dan pelajar serta memberi penuh kepercayaan kepada guru dari segi mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum. Cara ini membolehkan hubungan yang positif dengan guru, ibu bapa dan masyarakat dapat direalisasikan yang mana boleh menampilkan kesetiaan dan komitmen yang tidak berbelah bagi kepada nilai dan matlamat sekolah. Ia dapat diperhatikan melalui cara guru menumpukan perhatian kepada kehendak organisasi dan minat individu guru semasa kursus dalam perkhidmatan. Dari aspek dasar, pertamanya didapati guru besar mengamalkan dasar terbuka antara guru pelajar ibu bapa dan komuniti contohnya, mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar dan ibu bapa. Kedua, guru besar juga kerap mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar, ibu bapa dan masyarakat. Ketiga, mengamalkan iklim organisasi cara kawalan lebih berkesan jika dibandingkan dengan cara komitmen, dan keempat, mendapatkan penglibatan ibu bapa dan komuniti yang tinggi dalam membuat keputusan di sekolah ini. Walau bagaimanapun terdapat satu item berada pada tahap sederhana iaitu membuat keputusan berasaskan keadaan.

Manakala dari segi pengurusan kewangan pula, didapati empat item daripada enam item berada pada tahap tinggi. Dari aspek pengurusan kewangan, boleh

disimpulkan bahawa guru besar dilihat sangat kerap memastikan belanjawan dibuat mengikut peraturan eksternal yang telah ditetapkan oleh JPN dengan cara menentukan peruntukan sumber mengikut peraturan keutamaan. Selain itu, didapati guru besar memberi kuasa autonomi kepada guru untuk menggunakan sumber mengikut keperluan sekolah dan melibatkan semua staf dalam merangka perancangan kewangan. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa guru besar juga kerap memindahkan peruntukan sekiranya terdapat perubahan berlaku dalam tempoh kewangan tersebut dan mendapatkan bantuan kewangan daripada pihak swasta, bagi menampung kekurangan sumber yang dihadapi sekolah pada tahap sederhana sahaja.

Hasan Bakircia, Ali Turkdoganb dan Mustafa Guler (2012) mengatakan bahawa hubungan komunikasi yang baik antara guru besar dengan guru-guru penting untuk mewujudkan iklim yang positif dalam menguruskan sesebuah organisasi sekolah. Guru besar tidak digalakkan hanya menggunakan kuasa autoriti dalam pengurusan sekolah sehingga mengabaikan kehendak guru-guru. Keadaan sedemikian sukar untuk mewujudkan iklim yang positif. Dapatan data menunjukkan guru besar menekankan penglibatan diri dalam aktiviti sosial bersama guru dan murid merupakan peranan yang penting dalam menguruskan sesebuah sekolah. Begitu juga dapatan data dari temu bual menunjukkan bahawa komunikasi yang baik antara guru besar dan guru-guru dapat meningkatkan pengurusan sekolah. Misalnya, guru besar sentiasa saksama kepada semua guru-guru tanpa menimbulkan sebarang ketidakadilan.

PBS telah diperkenalkan di seluruh dunia, dan hampir kesemua negara di dunia mengakui PBS boleh memberi kesan yang positif terhadap pengurusan sekolah. Berdasarkan sejarah PBS diperkenalkan terdapat banyak perbezaan tentang mengapa dan bagaimana ia ditubuhkan. Terdapat negara yang memperkenalkan PBS melalui

akta, undang-undang, hasil laporan suruhanjaya, permintaan dari masyarakat setempat dan sebagainya. Satu keunikan di negara ini iaitu PBS diperkenalkan secara tidak formal yang mana ia dilaksanakan menerusi surat-surat pekeliling yang dikeluarkan oleh KPM tanpa ada satu dasar atau polisi yang khusus tentangnya yang dikeluarkan oleh KPM secara rasmi. Sungguhpun demikian, melalui ucapan-ucapan menteri, pegawai tinggi KPM dan yang diwar-warkan melalui media yang menyebut pentingnya PBS dalam pengurusan sekolah ada dibahaskan dan dibicarakan.

Berdasarkan kepada surat-surat pekeliling yang diedarkan dari masa kesemasa yang mana ia secara tidak langsung membenarkan pihak sekolah khususnya guru besar untuk melaksana PBS bagi sekolah mereka sama ada sekolah rendah atau menengah. Pengedaran dan penguatkuasaan surat-surat pekeliling tersebut telah membenarkan penurunan kuasa, pembahagian kuasa, autoriti dan membuat keputusan di peringkat sekolah dibenarkan. Tanpa teori-teori ini, PBS tidak boleh dijayakan disebabkan pengurusan sekolah khususnya sekolah rendah dikawal oleh pusat.

Pada peringkat awal untuk melaksana pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS, pihak sekolah rendah iaitu guru besar perlu memahami konsep PBS terlebih dahulu. Berdasarkan kepada latarbelakang populasi iaitu guru besar dalam kajian ini, didapati mereka mempunyai pemahaman yang tinggi tentang konsep PBS. Dapatan utama kajian ini tentang pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS didapati guru besar telah dapat menjalankan pengurusan sekolah rendah dari aspek pelaksanaan, strategi dan pembuatan keputusan dengan amat berkesan. Fenomenan ini menggambarkan bahawa guru besar sudah bersedia untuk melaksana inovasi dan perubahan berdasarkan kepada keperluan semasa secara umumnya. Maksudnya, guru besar faham bahawa setiap staf perlu diberi kefahaman tentang visi, misi dan matlamat.

Selain itu, perubahan besar dalam membuat keputusan dalam bidang pendidikan di semua peringkat khususnya perubahan besar yang akan berlaku dalam bilik darjah boleh dilakukan oleh guru besar.

Kedua, dapatan kajian menunjukkan keberkesanan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia terdiri daripada tujuh faktor utama iaitu, pengaruh jabatan / kementerian pelajaran, peranan guru besar, peranan guru / ibubapa dan komuniti, visi dan misi sekolah, pengurusan sumber manusia, pemantauan dan penyeliaan dan cara membuat keputusan semasayang menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS di semua zon. Hanya dua faktor sahaja bukan penyumbang kepada model PBS. Walau bagaimanapun dua faktor bukan penyumbang kepada model PBS iaitu polisi sekolah, dan pengurusan kewangan.

Penilaian keberkesanan terhadap model PBS di peringkat keseluruhan Semenanjung Malaysia menunjukkan polisi sekolah dan pengurusan kewangan bukan merupakan faktor penyumbang kepada model PBS tetapi analisis berdasarkan kepada zon, didapati terdapat zon mendapati bahawa ia merupakan faktor penyumbang kepada keberkesanan pengurusan sekolah rendah berdasarkan model PBS yang dikaji. Hasil kajian ini mendapati polisi sekolah merupakan faktor penyumbang kepada keberkesanan model PBS bagi zon Pantai Timur ($\beta = .171, p \leq 0.05$). Manakala pengurusan kewangan merupakan salah satu faktor penyumbang kepada keberkesanan model PBS untuk zon Utara ($\beta = .143, p \leq 0.05$). Selain itu, faktor penyumbang kepada keseluruhan model PBS.

Berdasarkan kepada dapatan kajian juga didapati terdapat persamaan di antara keberkesanan model PBS keseluruhan dengan model PBS berdasarkan zon-zon tertentu

hanya satu sahaja yang mempunyai persamaan dengan model PBS keseluruhan Semenanjung Malaysia iaitu pemantauan dan penyeliaan. Bagi zon Selatan ($\beta = .393$, $p \leq 0.05$) menunjukkan sumbangan tertinggi, diikuti zon Timur ($\beta = .363$, $p \leq 0.05$), zon Tengah ($\beta = .328$, $p \leq 0.05$) dan zon Utara ($\beta = .155$, $p \leq 0.05$).

Faktor-faktor penyumbang dari aspek pelaksanaan yang lain adalah seperti berikut:

- pengaruh jabatan / KPM, merupakan faktor penyumbang kepada zon Tengah sahaja ($\beta = -.166$, $p \leq 0.05$).
- peranan guru besar merupakan penyumbang kepada zon Utara ($\beta = -.266$, $p \leq 0.05$).
- Peranan guru / ibubapa dan komuniti merupakan faktor penyumbang kepada 3 zon iaitu zon Utara ($\beta = .263$, $p \leq 0.05$) yang menunjukkan sumbangan tertinggi diikuti zon Tengah ($\beta = .241$, $p \leq 0.05$) dan Zon Pantai Timur ($\beta = .144$, $p \leq 0.05$).

Selain itu, faktor penyumbang bagi strategi berdasarkan model PBS didapati seperti berikut:

- visi dan misi merupakan faktor penyumbang kepada zon Timur sahaja ($\beta = .332$, $p \leq 0.05$)
- pengurusan sumber manusia merupakan faktor penyumbang kepada 3 zon iaitu zon Selatan ($\beta = .376$, $p \leq 0.05$); zon Tengah ($\beta = .271$, $p \leq 0.05$); dan zon Utara ($\beta = .204$, $p \leq 0.05$).

Akhir sekali tentang cara membuat keputusan semasaterdapat tiga zon yang menyumbang secara signifikan kepada keberkesanan sekolah melaksanakan PBS bagi sekolah rendah di Semenanjung Malaysia iaitu Zon Utara ($\beta = .343, p \leq 0.05$) sebagai yang paling menyumbang diikuti Zon Selatan ($\beta = .237, p \leq 0.05$) dan Zon Tengah ($\beta = .165, p \leq 0.05$). Walau bagaimanapun Zon Timur ($\beta = .042, p \geq 0.05$) tidak menyumbang kepada cara membuat keputusan semasa untuk keberkesanan sekolah melaksanakan PBS.

5.4 Implikasi kajian dan Cadangan

Terdapat beberapa perspektif tentang pengurusan sekolah khususnya boleh dibincangkan melalui dapatan kajian ini seperti implikasi dari faktor dasar, pengurusan, kepimpinan pendidikan, teori dan metodologi akan dibincangkan.

Aspek dasar yang perlu diperkukuhkan ialah pihak KPM perlu mengwujudkan satu dasar yang lebih jelas tentang PBS melalui akta, suruhanjaya atau undang-undang khusus untuk PBS pada masa hadapan mengikut acuan Malaysia. Walaupun melalui surat-surat Pekeliling yang dikeluarkan ada menjelaskan tentang penurunan kuasa, pembahagian kuasa, autoriti, dan membenarkan guru besar membuat keputusan tetapi realitinya masih tidak jelas banyak mana perkara-perkara tersebut dapat dijalankan khususnya yang tersirat dapat dijalankan. Ini dapat diperhatikan berdasarkan cara membuat keputusan semasa dengan yang diharapkan, guru besar masih banyak yang tidak berpuas hati dengan cara membuat keputusan semasa. Ini menunjukkan bahawa guru besar memerlukan lebih banyak kuasa dan autoriti diberikan supaya mereka boleh membuat keputusan dengan lebih berkesan dan berkualiti.

Menerusi aspek pengurusan didapati pihak KPM melalui bahagian-bahagian tertentu perlu memberi lebih banyak pendedahan dalam bidang polisi sekolah dan pengurusan kewangan. Dua faktor ini, merupakan bukan faktor kepada keberkesanan model PBS sedang kedua-dua faktor ini juga sangat penting untuk menjadikan pengurusan sekolah rendah mencapai tahap pengurusan yang berkesan dan berkualiti.

Kajian yang dijalankan oleh Muhamad Faizal Abd.Ghani, (2010) menunjukkan bahawa pengetua atau guru besar perlu mempertingkatkan kualiti pengurusan kewangan. Kajian ini juga menunjukkan tahap kejelasan pengetua dan tahap kawalan proses pengurusan kewangan adalah tinggi. Namun, tahap autonomi pengetua adalah pada tahap sederhana. Selain itu, kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan tentang kejelasan pengetua mengikut jenis sekolah. Seterusnya, kajian mendapati terdapat korelasi yang signifikan di antara kejelasan pengetua dengan kawalan proses pengurusan kewangan pada tahap sederhana ($r = .422$) manakala dengan kuasa autonomi pengetua adalah pada tahap rendah ($r = .175$). Bagi memastikan pengurusan kewangan sekolah dapat diuruskan dengan baik, carta organisasi amatlah penting untuk disediakan. Ianya akan memudahkan pihak sekolah memantau dan memastikan setiap pihak yang bertanggungjawab memainkan peranan dalam melaksanakan tugas masing-masing.

Malahan, dengan terbentuknya organisasi kewangan sebegini membolehkan pihak sekolah mempunyai rujukan dalam mengendali serta mengatasi sebarang masalah berkaitan pengurusan kewangan. Kewujudan badan kewangan sebegini akan mempertingkatkan lagi keberkesanan struktur pengurusan kewangan sekolah. Kesimpulannya, dalam melaksanakan tugas pengurusan kewangan di sekolah, pegawai kewangan atas arahan pentadbir harus akur dengan pekeling kewangan yang

berkuatkuasa agar kewibawaan sekolah tidak dipertikaikan (Mohd Richard Neles Abdullah, 2013). Oleh itu, seseorang yang dilantik sebagai pengetua atau guru besar mesti mempunyai pengetahuan asas dalam pengurusan kewangan sekolah. Ini bermaksud setiap orang pengetua atau guru besar wajib mematuhi semua undang-undang dan peraturan yang digubal untuk membelanjakan atau menggunakan peruntukan kewangan yang diterima. Dalam hal ini, 5 peringkat legaliti atau perundangan perlu difahami dan dilaksanakan dalam pengurusan kewangan sekolah iaitu terimaan wang awam, Simpanan wang awam, Pengeluaran wang awam, Bayaran wang awam dan Perakaunan wang awam

Prinsip kedua yang perlu difahami oleh pengetua sekolah atau guru besar adalah konsep *akauntabiliti yang membawa maksud “ kewajipan memberi jawapan dan menanggung segala akibatnya. “(Tafsiran Dewan Bahasa dan Pustaka) atau mengikut* mantan Ketua Setiausaha Negara, Tun Ahmad Sarji Abdul Hamid, *“akauntabiliti dalam pengurusan kewangan adalah obligasi seseorang untuk memberi jawapan dan penjelasan mengenai sesuatu tindakan, keputusan dan prestasinya kepada pihak yang berhak untuk mendapatkan jawapan dan penjelasan tersebut.”*

Jelas kepada kita bahawa seseorang pengetua sekolah atau guru besar mesti berpegang kepada prinsip-prinsip berkenaan untuk mengelakkan berlakunya kesilapan dalam perbelanjaan atau pembayaran ke atas pembelian atau perkhidmatan yang dilakukan di sekolah. Perkara seperti ini sering berlaku di sekolah berdasarkan pemerhatian Bahagian Audit Sekolah yang biasanya membuat pengauditan pada awal tahun berikutnya. Antara kelemahan yang selalu dilakukan oleh pihak sekolah adalah kelemahan dalam Kawalan Pengurusan seperti ketiadaan carta organisasi, Manual Prosedur Kerja, Surat penurunan kuasa, tidak ditubuhkan Juru Audit Dalam atau

penglibatan Pengurus Sekolah dalam pengurusan kewangan diserahkan kepada Ketua Pembantu Tadbir dan sebagainya. Kelemahan dalam Pengurusan Perakaunan Sekolah seperti pengurusan buku tunai, terimaan, bayaran atau penyelenggaraan buku Vot, dalam aspek Kawalan Perolehan dan pengurusan stor dan aset turut mendapat perhatian pihak audit.

Pengetua atau guru besar perlu menguasai dan mengamalkan Aspek-Aspek Pengurusan Kewangan Sekolah. Dalam usaha memantapkan pengurusan kewangan sekolah, seseorang pengetua itu perlu mengenal pasti aktiviti utama pengurusan kewangan di sekolah bagi membolehkannya membuat perancangan, mengagih peruntukan kewangan dengan betul, menggunakan peruntukan kewangan dengan baik serta dapat mengawal dan mengesan aliran perbelanjaan dan perolehan yang diterima oleh sekolah dalam tahun berkenaan (Mohd. Ismail Othman, 2007).

Oleh kerana itu, untuk mengurus kewangan yang efektif dan efisien di sekolah, Pengetua perlu mengetahui dan memahami bidang-bidang utama pengurusan kewangan di sekolah yang diletakan di bawah tanggungjawab seperti yang ditunjukkan dalam gambar rajah di bawah ini. Pengetua atau guru besar perlu melakukan kawal selia pengurusan kewangan sekolah untuk mengelakkan kelemahan dalam perbelanjaan dan pembayaran. Dalam pengurusan kewangan sekolah, satu perkara penting yang boleh dilakukan untuk pengurusan kewangan berkesan adalah melalui laporan atau teguran daripada pihak Audit Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia. Melaluinya, mengenai kelemahan-kelemahan yang berlaku dan teguran-teguran ini sebenarnya adalah “guru” yang paling berkesan membimbing. Keperluan kepada aspek pengetahuan dan kemahiran dalam urusan penyediaan mendapatkan perkhidmatan atau pembayaran di kalangan Pengetua, guru-guru dan pembantu tadbir kewangan. Dalam menguruskan

kewangan sekolah, satu perkara penting perlu diambil kira oleh guru besar sekolah adalah kemampuan guru-guru atau pembantu tadbir kewangan dalam memahami proses-proses yang terlibat dalam urusan mendapatkan bekalan atau perkhidmatan supaya tidak timbul masalah dalam proses pembayaran kelak. Budaya kerja yang tidak cekap akan menyebabkan kesalahan atau kelemahan yang sama dilakukan oleh pihak sekolah sama ada dilakukan oleh guru-guru yang membuat pesanan barang atau perkhidmatan atau di kalangan pembantu tadbir yang cuai. Perkara seperti inilah yang selalu dipandang mudah oleh pihak sekolah yang sepatutnya tidak berlaku pada setiap tahun kerana kesalahan-kesalahan yang sama dapat dikesan oleh pihak Audit Sekolah dan tidak diperbaiki.

Kebolehan guru besar memimpin guru-guru dan anggota kakitangan sokongan dalam melahirkan pengurusan kewangan yang cekap dan berkesan di Sekolah. Dalam membentuk kemahiran pengurusan kewangan yang cekap dan berkesan di kalangan kakitangan sekolah, pengetua semestinya mengambil langkah-langkah proaktif dengan mengingatkan kakitangan sekolah supaya sentiasa berpegang kepada sifat amanah dan integriti dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan jika berkaitan dengan penerimaan atau perbelanjaan wang sekolah. Penekanan perlu diberikan sewaktu ada mesyuarat guru dibuat di sekolah manakala untuk kakitangan sokongan pula, mereka bolehlah dihantar berkursus sekiranya ada peluang-peluang menghadiri kursus. Memang diakui bahawa berlakunya kelemahan dalam pengurusan kewangan di sekolah adalah disebabkan faktor guru yang terlibat dalam pengurusan kewangan sekolah yang cuai dan bersikap sambil lewa terutama dalam mengutip yuran-yuran sekolah daripada pelajar yang tidak diberikan resit atau tidak diserahkan ke pejabat ataupun ada kalangan guru yang membuat pesanan pembelian bahan atau peralatan tanpa menggunakan borang pesanan. Keadaan ini akan menyebabkan wang kutipan lambat dimasukkan ke

dalam bank ataupun ada guru yang membuat pembelian sesuka hati tanpa memeriksa baki peruntukan yang ada. Situasi seperti ini biasanya menyebabkan teguran audit kerana tarikh kutipan sama ada resit yang dikeluarkan tidak sama dengan penyata bank ataupun borang pesanan. Untuk mengelakkan perkara ini, guru-guru perlu diberikan penjelasan oleh pengetua pada mesyuarat guru yang akan diadakan.

Selain itu, guru besar perlu memeriksa semua buku akaun, baucar pembayaran, bili-bil dan resit serta cek-cek sekolah dengan teliti dan kerap bagi mengelakkan berlakunya penyelewengan dan kelewatan pembayaran kepada pembekal. Perkara-perkara yang disebutkan di atas sentiasa diamalkan oleh penulis di Sekolah Menengah Kebangsaan Abdul Rahim sekarang dan dalam tempoh tiga tahun ini, pemerhatian pihak audit di sekolah ini, pengurusan kewangan adalah baik dan akan dikekalkan. Justeru, prestasi pengurusan kewangan sekolah ini akan sentiasa berada pada tahap yang membanggakan kerana dengan pimpinan pengetua, guru-guru serta anggota kakitangan sokongan yang lain memahami kehendak pengetua mereka supaya perlu sentiasa berhati-hati dalam berbelanja dan mengikut prosedur-prosedur kewangan yang ada untuk mengelakkan sebarang teguran audit. Inilah budaya yang patut diwujudkan di sekolah-sekolah supaya prestasi pengurusan kewangan sekolah sentiasa ditingkatkan dari setahun ke setahun.

Seterusnya, dari aspek polisi sekolah tidak merupakan ciri kepada model yang dihasilkan. Oleh itu, penambahbaikan perlu dijalankan supaya guru besar boleh membuat polisi sekolah masing-masing berdasarkan kepada autonomi yang diberi khususnya melalui surat-surat pekeliling dari masa ke semasa. Menurut Cheng, (1992), bagi PBS cara yang ideal bagi menguruskan sekolah adalah dengan subordinat yang dapat berkongsi harapan, kepercayaan dan nilai yang sama. Pengurusan sekolah perlu

berubah dari model pengurusan tradisional kepada model yang lebih moden dan terkini supaya dapat seiring dengan perubahan matlamat pendidikan Negara. (Brown, 1990). Gaya kepimpinan multi-dimensi menjadi pilihan utama dan pelengkap bagi membentuk satu kepimpinan yang komprehensif dalam PBS (Abdul Shukor Abdullah, 1998). Polisi PBS yang dibina perlu berasaskan kepada tiga aspek iaitu pengurusan kawalan pentadbir, pengurusan kawalan professional dan pengurusan kawalan komuniti. (Murphy dan Beck, 1995)

Kedua, di dapati polisi sekolah tidak merupakan ciri penting dalam model PBS yang dihasilkan. Polisi bermakna sekumpulan keputusan yang diambil oleh seseorang atau kelompok politik dalam usaha memilih matlamat dan cara-cara bagi mencapai matlamat tersebut (Abdur, 2005) yang mana boleh dikatakan bahawa polisi merupakan suatu keputusan yang digunakan sebagai asas untuk mencapai suatu matlamat. Polisi sekolah dalam PBS amat penting dilaksanakan dan sepatutnya merupakan salah satu ciri yang perlu diamalkan semasa mengurus sekolah dalam kalangan guru besar. Ini disebabkan setiap perancangan dan pelaksanaan program sekolah selari dengan keperluan pelajar serta perlu menyediakan program yang memerlukan penglibatan pelajar mengikut kemahiran mereka rancangan. Melaluinya sekolah merupakan sebagai penyelesaian masalah iaitu bertindak segera terhadap kepincangan yang timbul dalam pelaksanaan aktiviti sekolah. Akhir sekali, segala tindakan dan aktiviti sekolah berdasarkan polisi sekolah dan Jabatan Pendidikan Negeri bagi memastikan kecacatan sekolah dapat diminimakan. Sebagai kesimpulannya, pihak KPM, perlu mencari alternatif bagaimana meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru besar dalam pengurusan kewangan dan polisi sekolah khususnya dalam kalangan guru besar di Semenanjung Malaysia dapat ditingkatkan. Menurut Glickman, dalam Ibrahim, (2004) seseorang akan bekerja secara profesional apabila memiliki kemampuan dan motivasi.

Kesungguhan hati untuk mengerjakan sesuatu tugas dengan baik dan cekap sekiranya mereka telah dilatih secara profesional tentang sesuatu tugas yang dipertanggungjawabkan.

Dapatan kajian menunjukkan guru besar telah dapat melaksana model PBS untuk mengurus sekolah rendah. Ini disebabkan mereka memahami dengan baik dan mempunyai kemahiran dan kepakaran untuk melaksananya. Kejayaan ini ada kaitan dengan sikap, kesungguhan dan rasa bertanggungjawab dengan tugas sebagai pengurus sekolah. Ini membuktikan bahawa kriteria-kriteria melantik guru besar ada amat tepat dan disediakan dengan penuh tanggungjawab. Selain itu, latihan dan pendedahan yang diberikan juga amat berguna untuk menyuntik semangat berusaha untuk menghasilkan pengurusan sekolah mengikut tren terkini setanding dengan negara-negara maju seperti Amerika Syarikat dan Eropah.

5.6 Penutup

Kajian yang dijalankan berkaitan dengan pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model PBS, secara keseluruhannya menunjukkan guru besar sekolah rendah di Semenanjung Malaysia telah menggunakan model PBS. Sungguhpun demikian, didapati polisi sekolah dan pengurusan kewangan bukan penyumbang kepada pengurusan sekolah rendah. Kejayaan pengurusan sesebuah sekolah bukan hanya bergantung kepada kekuatan sumber manusia dan bukan sumber manusia yang terdapat di sekolah sahaja bahkan juga melibatkan sokongan dari pihak ibu bapa, guru dan komuniti setempat. Sekolah memperolehi faedah dari segi peningkatan dan pembangunan sekolah melalui menjalin hubungan yang baik dengan pihak ibu bapa, guru dan komuniti. Kerjasama ketiga-tiga pihak ini memainkan peranan penting dalam

pengurusan sekolah yang efektif. Keberkesanan sekolah boleh diukur melalui proses iaitu proses pengurusan dan pentadbiran sekolah efektif, pengwujudan iklim budaya sekolah yang positif untuk pengajaran-pembelajaran, hubungan yang mesra antara pihak pengurusan sekolah dengan guru, guru dengan guru dan guru dengan pelajar, dan guru dengan ibu bapa. Akhir sekali, kebolehan guru besar mengurus sekolah berdasarkan model PBS ini dapat dijalankan disebabkan pelantikan guru besar sekolah dibuat merujuk kepada kriteria-kriteria yang berkualiti sehingga boleh mengurus sekolah dengan cekap dan berkesan serta menjalankan tugas dengan penuh dedikasi dan bertanggungjawab.

RUJUKAN

- Abdul Rahim. (2000). *Pengurusan Sekolah Bestari, Satu Pengenalan*, Johor Bahru: Badan Cemerlang Sdn. Bhd
- Abdul Shukor Abdullah. (1998). “*Pengetua berkesan: Sekolah Berkesan, Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara*”, Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd
- Abdullah, M. R. (2013). Pengurusan Kewangan Di Sekolah Kebangsaan Dan Sekolah Menengah Kebangsaan: Satu Kajian Kes. *Jurnal Penyelidikan IPG KBL*.
- Abdullah Sani Yahaya. (2005). *Mengurus Sekolah*, Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing, Sdn. Bhd.
- Abrar, N., Baloch, A. G., & Ghouri, A. M. (2010). Attitude of secondary schools’ principles & teachers toward inclusive education: Evidence from Karachi, Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 15(4), 573-582.
- Abu Bakar Nordin & Ikhsan Othman. (2003). *Falsafah Pendidikan dan Kurikulum*. Tanjung Malim: Quantom Books.
- Abu-Duhou, I. (1999). *School-based Management*. Paris, International Institute for Educational Planning/UNESCO.
- Abu Mansor Sathiri. (2001). *Penyelidikan Ke arah Peningkatan Pengajaran: Satu Kajian Kes Di sebuah Sekolah Menengah di Negeri Selangor Darul Ehsan*, Tesis Sarjana Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya
- Action Aid. (2010). *Politics of participation: parental support for children’s learning and school governance in Burundi, Malawi, Senegal and Uganda*.
- Agustinus Bandur. (2008). Study of The Implementation Of School-Based Management In Flores Primary Schools In Indonesia. University of Newcastle, Australia. 1-228.
- Ahmad Masrizal Muhammad & Sufean Hussein. (2003). Tinjauan Pengaplikasian Pendekatan Perancangan Strategik di Sekolah Berasrama Penuh. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia, 13 (2).
- Ahmad Mahdzan Ayob. (1997). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi* (Edisi ke-2). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2006). Ciri Iklim Sekolah Berkesan: Implikasinya Terhadap Motivasi Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan*, 31, 3-19.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak, Mariani Md Nor. (2007). “Model Hubungan Sekolah dan Komuniti bagi Peningkatan Proses Pengajaran dan Pembelajaran: Satu Cadangan.” Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. 127 – 135.

- Alimuddin Mohd Dom (2006). Meningkatkan Prestasi Sekolah Melalui Kerjasama Dengan Ibu Bapa dan Komuniti Setempat. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia. 7 – 14.
- Ai Shoraku. (2008). Educational Movement toward School-based Management in East Asia: Cambodia, Indonesia and Thailand, Kagawa University, Japan. Dicapai pada 7 Feb 2012 daripada <http://unesdoc.unesco.org/images/0017/001787/178720e.pdf>
- American Association of School administrators, National Association of Elementary School Principals, and National Association of Secondary School Principals. School-Based management: A Strategy for Better Learning. Arlington, Virginia: (1988). (ERIC Digest Series ED301969). Dicapai pada 5 Januari 2011, daripada <http://www.ericdigests.org/1992-5/school.htm>.
- Amundson, K.J. (1988). *School-Based Management: A Strategy for Better Learning*, New York: The Falmer Press.
- Anderson, S. & Mundy, K. (2014). School improvement in developing countries: Experiences and lessons learned. Dicapai pada 10 Januari 2016 daripada http://www.oise.utoronto.ca/cidec/UserFiles/File/Research/School_Improvement/Anderson-SIP_Discussion_Paper-08042015.pdf
- Apodaca–Tucker, M. T. & Slate, J. R. (2002, April 28). School-Based management: Views from public and private elementary school principals. *Education Policy Analysis Archives*, 10 (23). Dicapai pada 15 September 2011, daripada <http://epaa.asu.edu/epaa/v10n23.html>.
- Arahan Perbendaharaan, Kerajaan Malaysia, Percetakan Nasional, Kuala Lumpur, 1998.
- Arsaythamby Veloo & Mary Macdalena A Komuji. Kesan Penyeliaan Klinikal terhadap Prestasi Pengajaran Guru Sekolah Menengah. Department of Educational Studies and Modern Languages, College of Arts and Sciences, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Arterbury, E., & Hord, S. M. (1991). *Site-Based Decision Making: Its Potential for Enhancing Learner Outcomes*. New York: The Falmer Press.
- Asnah Abdul Hamid. (1995). Penyeliaan Dalam Pengurusan Organisasi Pendidikan : Satu Pendekatan Kaunseling. *Jurnal Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, 4(2).
- Ayob Jantan. (2004). *Pengetua Sekolah yang Efektif*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Azali Haji Mahbar. (1992), Penyeliaan Pengajaran : Perlukah Ada Pendekatan Pelengkap Yang Lain. *Jurnal Guru*, 4(5), 1992
- Azman Bin Adnan. (2011). Inisiatif Pengetua Dalam Menentukan Kejayaan Organisasi Sekolah. SMK Bandar Putra, Kulajaya.

- Bahagian Kewangan, Kementerian Pelajaran Malaysia. (2005).Tatacara Pengurusan Kewangandan Perakaunan Kumpulan Wang Sekolah, Kuala Lumpur.
- Bahagian Perancangan & Penyelidikan Pelajaran Kementerian Pelajaran Malaysia. (1986). *Jurnal Pendidikan di Malaysia*, 41-42.
- Bahagian Sekolah, (1985), Surat Surat Pekeliling Ikhtisas Bil 1/1985 KP(BS)8591/Jld 11(29), 1986 , Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Sekolah, (2000),Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 17/2000,2001 Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bahagian Sekolah, (2000),Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 18/2000,2001 Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bardhan, P. (2002). Decentralization of Governance and Development. *Journal of Economics Perspective*, 16 (4), 185-205.
- Bartkus, B. R., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2004). “A comparison of the quality of European, Japanese and US mission statements: a content analysis”, *European Management Journal*, 22(4), 393- 401.
- Bart, C. K., Bontis N. & Tagger, S. (2001). “ A model of the impact of mission statements on firm performance”, *Management Decision*, 39, 9-18.
- Bass, Randall V., Winter. (1997). “The Purpose of Education” *The Educational Dynamics*, 15, 26-40.
- Bauer, S. (1997). Creating a Level Playing Field: Structuring Shared Decision Making to Promote Authentic Dialogue. (ERIC Document Reproduction Service No. 409630)
- Bird, R. M., & F. Vaillancourt. (1998). Fiscal Decentralization in Developing Countries: An Overview. Eds. Bird, R. M. & Vaillancourt, F. Fiscal Decentralization in Developing Countries. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2010). Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia.*Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31-41
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers’ organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Boko, Sylvain. (2002). Decentralization and Reform in Africa, Springer Science and Business Media, New York, 2002
- Borg, W.R. & Gall, M.D. (1979). *Educational Research; An Introduction*, (3rd Ed.), New York: Longman, h.70.

- Boyd, W.L. (1992). The power of paradigms: Reconceptualising education policy and management. *Education Administration Quarterly*, 28, 504-528
- Bush, T. (2007). *Theories of Educational Management*. London: Sage Publications Ltd.
- Boyd, W.L. (1992). The power of paradigms: Reconceptualising Education Policy and Management. *Education Administration Quarterly*, 28, 504-528
- Braveman, M.T.(1996). Sources of survey errors: Implication for evaluation studies. In M.T. Bravemen & J.K. Slater (Eds.) *Advance in survey research*. (pp. 17-28) San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Bradley, A., & Olson, L. (1993). Special Report: From Risk to Renewal: The Balance of Power. *Education Week*, 9-14. Dicapai pada 15September 2011, daripada <http://www.edweek.org/ew/1993/22power.h12>.
- Braveman, M.T. (1996). Sources of survey errors: Implication for evaluation studies. In M.T. Bravemen & J.K. Slater (Eds.) *Advance in survey research*. 17-28, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Briggs, K.L., & Wohlstetter, P. (2003). Key Elements of a Successful School-Based Management Strategy. *School Effectiveness and School Improvement*, 351-372.
- Brent Davis, John West-Burnham, (1996). *Penyusunan Semula dan Kualiti Menyeluruh di Sekolah*, Pearson Professional Limited.
- Brown, D.J. (1990). *Decentralization and school-based management*. London: Falmer Press.
- Brown, D. J. (1987). *A Preliminary Inquiry into School-Based Management*. Ottawa, Canada: Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, March 1987. (ERIC Document Reproduction Service No. 284 331).
- Caldwell, B., & Millikan, R. (1989). *Creating an excellent school: Some new management techniques*, London: Routledge.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (2004). *The Self Managing School*. Thame, Oxon: Imago Publishing Ltd.
- Caldwell, B.J. (1992). The principal as leader of the self managing school in Australia. *Journal of education Administration* 30 (30): 6-19
- Caldwell, B.J. (1990). Educational reform through school-site management: An international perspective on restructuring in education. *Advance research and Theories of School Management and Education Policy*, 1, 303-333.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (1988). *The self-managing school*. London: Falmer.
- Caldwell, B.J., & Spinks, J.M. (1992). *Leading the self-managing school*. London: Falmer.

- Caldwell, S.D., & Wood, F.H. (1988). School-Based Improvement: Are we ready? *Educational leadership*, 42, 50-53.
- Ceperley, P. (1991). Site-Based Decision Making: Policymakers Can Support It or Undermine It. *The Link*, 2 (1), 7-9.
- Chapman, J. D., (Eds.). (1990). *School-Based Decision-Making and Management*. London: The Falmer Press.
- Champy, J., Nohria, N. (1996). *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*, Harvard Business School, Boston, MA.
- Chen, D. (2011). *School-based Management, School Decision-Making and Education outcomes in Indonesian Primary Schools*. Policy Research Working Paper Series 5809. Washington, DC: The World Bank.
- Cheng, Y.C. (1995). School Effectiveness and improvement in Hong Kong, Taiwan and Mainland China. *International Network News*. 25(3), 8-10.
- Cheng, Y.C. (1996). *School effectiveness and school-based management: A mechanism for development*, London: Falmer Press.
- Cheng Y.C. (1998). School effectiveness and school based management. A mechanism for development, New York: The Flame Press.
- Cheng, Y.C. (2000). *A CMI-Triplization Paradigm for Reforming Education in the New Millennium*. *International Journal of Education Management*, 14(4), 156-174.
- Cheng, Y.C. (2001). *New vision of school based management globalization, localization and individualization*. Kertas kerja dibentangkan di National Conference on school based management Asia Pasific Centre of education leadership and school quality Hong Kong Institute of education, 10 Ogos 2007.
- Chua Y.P. (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill Sdn. Bhd.
- Cistone, P. J., Fernandez, J. A., & Tornillo, P. L., Jr. (1989). School-Based Management/Shared Decision Making in Dade County (Miami). *Education and Urban Society*, 21, 393-402.
- Clune, W. H., & White, P. A. (1988). *School-Based Management: Institutional Variation, Implementation, and Issues for Further Research*. Center for Policy Research in Education, Eagleton Institute of Politics, Rutgers University, New Brunswick, NJ. (ERIC Document Reproduction Service No. 300 908).
- Conley, S. C. & Bacharach, S. B. (1990). From School-Site Management to Participatory School-Site Management. *Phi Delta Kappan*, 71(7), 539-544.
- Conway, J. A., & Calzi, F. (1995-1996). The Dark Side of Shared Decision Making. *Educational Leadership*, 53, 45-49.

- Cotton, K. (1992). School-Based Management. School Improvement Research Series. Northwest Regional Educational Laboratory. <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/topsyn6.html> (27 Apr. 2011)
- Cranston, N. C. (2001). Collaborative decision-making and school-based management: Challenges, rhetoric and reality. *Journal of Educational Enquiry*, 2(2), 1-26.
- David, J. L., & Peterson, B. M. (1984). *Can Schools Improve Themselves? A Study of School-Based Improvement Programs*. Palo Alto, CA: Bay Area Research Group. (ERIC Document Reproduction Service No. 262 119).
- David, J., (1990). Restructuring in Progress: Lessons from Pioneering Districts. Dlm. R. David, J.L. (December 1995/ January 1996). The Who, What, and Why of Site-Based Management. *Educational Leadership*, 4-9.
- Davis, J.A. (1971). *Elementary survey analysis*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Departemen Pendidikan Nasional (2001). Menuju Pendidikan Dasar Bermutu dan Merata: Laporan Komisi Nasional Pendidikan Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Douglas, A., Burtis, J. O., & Pond-Burtis, L. K. (2001). Myth and leadership vision: Rhetorical manifestations of cultural force. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(4), 55-69.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D., & Christian, L.M. (2007). *Internet, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design Method*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Dondero, G. (1996). School Restructuring American Style: Flattening The Decision Making Pyramid. *International Journal of Education Management*. 10(2), 43-49.
- Duignan, P. (1990). School-based decision making and management retrospect and prospect Dlm J. Chapman (pnyt) *School-based decision making and management*, 8-19 London: Falmer Press
- Duttweiler, P.C., & Mutchler, S.E. (1990). Harnessing the energy of people to improve Schools. Insights on Educational Policy dan Practice. Southwest Educational Development.(ERIC Document Reproduction Service No. 329 021).
- Education at a Glance 2011 OECD indicators. Dicapai pada 7 Desember 2012 daripada OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2011-en>
- English, F. (1989). School-site Management. *The Practitioner*, 16. In J.J. Lane & E.G. Epps (Eds), *Restructuring the Schools: Problems dan Prospects*, 61-82.
- Elaine M.W. (2000), Decentralization and participatory decision making: Implementing school-based management in the Abbott Districts, *International Journal of Educational Management*, I(1).
- Elmore & Associates (Eds.), *Restructuring Schools: The Next Generation of Educational Reform*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

- Erbes, K. (2006). The Promise and Pitfalls of Consensus Decision-Making in School Management. *Review of Policy Research*, 23 (4), 827-842.
- Estler, S., (1988). Decision Making. In N. J. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration*, 305, New York: Longman.
- Evia O.W. Wong. (2003). School of Profesional and Continuing Education, The University of Hong Kong, *International Journal of Educational Management*, 17(6), 243-247.
- Fraenkel J. R & Norman E. Wallen. (2008). *How to Design and Evaluate Research in Education (7th Ed)*. New York: McGraw-Hill.
- Firestone, W.A., & Corbett, H.D. (1988). "Planned Organizational Change." Chapter 16 in *Handbook of Research on educational Administration*, edited by N.J. Boyan. New York: Longman.
- Ford, D. (1992). *Chicago Principals Under School- Based Management: New Roles and Realities of the Job*. Chicago: Chicago Panel on Public School Policy and Finance.
- Fullan, M. (1982). *The Meaning of Educational Change*, New York: Teachers College Press.
- Fullan, M., & Watson, N. (2000). School-Based Management: Re-conceptualizing to Improve Learning Outcome. *School Effectiveness and School Improvement*, 11 (4), 453-473.
- Gamage, D.T. (2008). How did School-Based Governance Lead to Distributed Leadership, Partnership and Improved Student Learning. *Journal of the Centre for Research in Secondary Schools*, 7, 27-41.
- Gamage, D.T. (2006). School-Based Management: Shared Responsibility and Quality in Education. *Education and society*, 24 (1), 27-43.
- Gamage, D.T. (2003). *School-Based Management Leads to Shared Responsibility and Quality in Education*. Paper presented at the annual conference of the CIES in New Orleans, Los Angeles.
- Gamage, D.T. (1998). How Australia Led the Way in Democratizing School Governance In C.A. Vanden & I.H Driezen (Eds.), *Celebrations: Fifty years of Sri Lanka-Australia interactions*, 446-455. Colombo: Government Press
- Gamage, D.T., & Sooksomchitra, P. (2004). Decentralization and School based Management. *International Review of Education*, 50 (1), 289-305.
- Gamage, D.T & Zajda, J. (2005). Decentralisation and School-Based Management: A Study of Self-Governing Schools Models. *Educational Practice and Theory*, 27(2), 35-58.
- Gamage DT, Sipple P, & Partridge P. (1996). Research on School-Based Management in Victoria. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 24-40.

- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relations*, 47, 954-971.
- Gleason, S. C., Donohue, N., & Leader, G. C. (December 1995/January 1996). Boston Revisits School-Based Management. *Educational Leadership*, 53, 24- 27.
- Glickman, C. D. (1993). *Renewing America's Schools: A Guide for School-Based Action*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Gregory, G, Dess., & Joseph, C, Picken. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamic*, 28 (3), 2-96.
- Groves, R.M. (1989). *Survey errors and survey cost*. New York: Wiley
- Griffiths, D.E. (1959). *Administrative Theory*, New York: Appleton-Century-Crofts, Inc.
- Griffin, G. A. (1995). Shared Decision Making: Influences on School and Classroom Activity, *Elementary School Journal*, 96, 29-45.
- Guskey, T. M. & Peterson, K. D. (December 1995/January 1996). The Road to Classroom Change. *Journal of Staff Development*, 16, 18-22.
- Gustavo Arcial, Harry Patrinos, Emilio Porta, Kevin Macdonald. (2010). School Autonomy and Accountability in Context: Application of Benchmarking Indicators in Selected European Countries. The World Bank.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Balck, W. (1998). *Multivariate data analysis*(5th ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Haliza Hussin. (2005). Amalan dan Keberkesanan Penyeliaan Pengajaran Di Sekolah Menengah Luar Bandar Daerah Muar. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Pendidikan
- Hamdan Said & Rahimah Abdul Rasid. (2001) Amalan Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah-Sekolah Kebangsaan di Daerah Melaka Tengah, Melaka, Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.
- Hamdan Said & Nurlia Mohamad. (2001) Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di Sekolah-Sekolah Kebangsaan di Daerah Kota Tinggi, Johor. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia
- Handy, C. (1994). *The Empty Raincoat: Making sense of the Future*. Hutchinson, London.
- Hanson, ME. (1991). *School-based management and educational reform: Cases in USA and Spain*. ERIC Document Reproduction Service. No. ED 345-362.
- Hanson, E.M (1998). Strategies of Educational Decentralization: Key questions and core issues. *Educational Administration*, 36 (2), 1-14.

- Hatry, H., Morley, E., Ashford, B., & Wyatt, T. (1993). *Implementing School-Based Management: Insight into Decentralization from Science and Mathematics Departments*. Washington, DC: The Urban Institute.
- Henderson, A., & Marburger, C. (1990). Ten Pitfalls of School-Based Improvement. *Network for Public Schools*, 15, 3-5.
- Henry Tosi., John Rizzo., & Neal, P. M. (2000). *Managing Organizational Behavior*. London: Wiley-Blackwell
- Hergert, L.F. (1994) Profil of an Effective School Site Council. In *The Regional Lab Reports*. Andover, MA: The Regional Laboratory for Educational Improvement of the Northeast and Islands.
- Hersey, P. (1985). *The situational leader*. New York, NY: Warner Books.
- Hamdan Said dan Rahimah Abdul Rasid (2011). Amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Melaka Tengah. *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia*, 3, 40-59.
- Hamdan Bin Said & Nurlia Binti Mohamad. Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Sekolah-Sekolah Kebangsaan Di Daerah Kota Tinggi, Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia. Dipetik daripada http://eprints.utm.my/12013/1/Penyeliaan_Pengajaran_Dan_Pembelajaran_Di_Sekolah.pdf
- Hasan Bakircia, Ali Turkdoganb & Mustafa Guler. (2012). Is my school an effective school ? Headmaster and teacher views. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 46, 3471 – 3476.
- Hill, P.T. & Bonan, J. 1991. *Decentralization and accountability in public education*. Santa Monica CA: Rand
- Hord, S.M. & Leslie, H.A. (1986). Effective curriculum implementation some promoting new sights. *The elementary school journal*, 87(1), 97-115
- Hoy, W.K., Miskel, C.G.(2001), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, McGraw-Hill, Boston, MA, London,.
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. (1991), “A normative theory of participative decision making in schools”, *Journal of Education Administration*, 31(3),4-19.
- Hussein Mahmood. (1989). *A study of principal's perception of their competency needs in institutional leadership*. Disertasi Ph.D. University of Michigan.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibtisam Abu-Duhou. (1999). *Fundamental of Education Planning-School-based management*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Paris

- International Standard Classification of Education, ISCED 2011, Dicapai pada 5 Mei 2012 daripada <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/isced-2011-en.pdf>.
- Ismail Abu Talib. (1986). *Penyeliaan Sekolah – Satu Harapan*. Kertas kerja dibentang dalam Seminar Peningkatan Profesionalisme Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Melaka, Melaka.
- Ismail Bachik & Othman Rejab. (2001). *Penyeliaan Klinikal :Satu Pendekatan Berhikmah*. *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan*, 38, 13-21.
- Jaafar, & Haji Mohd Nor. (2004). *Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru :Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*.
- Jaafar Muhamad. (2003). *Asas Pengurusan*, (edisi ke 3). Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Jamil Ahmad. (1993). *Pemupukan budaya penyelidikan dikalangan guru di sekolah: Satu penilaian*. Disertasi Ph.D, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Jamaliah Abdul Hamid & Norashimah Ismail (2005). *Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan: Teori, Polisi dan Pelaksanaan*, Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Jenni, R.W. (1991). Application of the School-Based Management Process Development Model. *School Effectiveness and School Improvement*, 1, 136-151.
- Johnston, G. S., & Germinario, V. (1985). Relationship Between Teacher Decisional Status and Loyalty. *The Journal of Educational Administration*, 2(13),91-105.
- Johnson, B.L., Fauske, J.R. (2000). “Principals and the political economy of environmentsl enactment”, *Education Administration Quaterly*,36 (22), 59-185.
- Julaihi Bujang. (1999). *Principal’s leadership and school based management*. The case of Sarawak secondary school. Disertasi. Ph.D. University of Monash.
- Kandasamy (2004). Better school management: the role of head teachers. *International Institute for Educational Planning*. Retrieved @<http://www.unesco.org/iiep>
- Kamaruddin Haji Husin (1995). *Dinamika Sekolah dan Bilik Darjah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd
- Kaner, S., & Lind, L. (1996). *Facilitator’s Guide to Participatory Decision-making*, Philadelphia, PA: New Society Publisher.
- Kazi Enamul Haque. (2007). *Kebolehan Mengurus Pengetua di bawah Pengurusan Berasaskan Sekolah dan Hubungannya dengan Peningkatan Sekolah : Kajian Di Sekolah Menengah Bandar Bangladesh*, Tesis Phd USM.

- Keith, S. & Girling, R.H. (1991). "Education And Management And Participant: New Direction In Educational Administration". Boston: Allyn And Bacon Kirby, P.C (1991, April). "Share DM: Moving From Concern About Rest Room To Concern About Classroom". American Educational Research Association: Chicago
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*, Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2002). *Laporan Audit Sekolah Tahun 2000*. Unit Kewangan Bahagian Pengurusan Pendidikan Teknik & Vokasional. Jabatan Pendidikan Teknikal.
- Kerri L. Briggs dan Priscilla Wohlstetter. (1999). Key Elements of a Successful School Based Management Strategy. hlm.1-22. Dicapai pada Oktober 03, 2009, daripada <http://www.usc.edu/dept/education/cegov/publications/briggsandwohlstetter1999.pdf>
- Khairulaniza Khairudin (2007). Peranan Ibu Bapa Membangunkan Modal Insan. *Jurnal Ehwat Pendidikan*. 1. 38 – 41.
- King, E., & S. Cordeiro-Guerra (2005). "Education Reforms in East Asia: Policy, Process, and Impact," in East Asia Decentralizes: *Making Local Government Work*. Washington, DC: World Bank.
- Koehler, J.W., dan Pankowaski, Joseph M.(1997). *Transformational Leadership in Government*, Delary Beach. St. Lucie Press.
- Knight, J., Lingard, B. & Porter, P.,(1993). Restructuring schooling towards the 1990s. In B. Lingard, J. Knight, & P.Porter (Eds.) *Schooling reforms in hard times*, 2-22, London: Falmer Press.
- Krosnick, J.A. Narayan, S. & Smith, W.R. (1996). Satisficing in survey: Initial evidence. In M.T. Braverman & J.K. Slater (Eds.). *Advance in survey research*, (24-44), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kolsti, K., & Rutherford, B. (1991). Site- Based Management: Definitions, Implications, and Indicators. Houston, TX: Houston Independent School District, Austin, TX: The University of Texas.
- Kotter, J.P.(1996). *Leading Change*, Massachusetts : Havrvard business School Press.
- Lam, Y. Y. K. (2006). Local responses to school-based management in Hong Kong. *Educational Studies*, 32(2), 171-185.
- Les Bell & Chris Rhodes. (1996). *The Skills of Primary School Management*. London: Mackays of Chatham PLC, Chatham, Kent.
- Leung, Y.H. (2003). The politics of decentralization: A case study of school management reform in Hong Kong. In Mok, K. H. (Ed.), *Centralization and*

Decentralization: Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies, 21-38.

- Leithwood, K., Menzies, T. (1998). A review of research concerning the implementation of site-based management. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(3), 233-285
- Lewis, A. (1989). Meanwhile, At the School. In *Restructuring America's Schools* (173-190). Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Lewis, J., Jr. (1968). *Planning Guidelines for Implementing School-Based Management*, Westbury, New York: J.L. Wilkerson Publishing Company.
- Lezotte, Lawrence W, (1991). *Correlates of Effective Schools: The First and Second Generation*. Effective Schools Products, Ltd: Okemos, MI.
- Liberman, A., and Miller, L., (1981). Synthesis of Research on Improving School. *Educational Leadership*. 39(7), 583-586.
- Lim C.H. (2007). *Penyelidikan Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Shah Alam, Malaysia: McGraw Hill.
- Lisa A.Banicky., Marianne Rodney., & Helen K.Foss., (1996). *The Promises and Problems of School-Based Management*, Delaware Education Research and Development Center, University of Delaware.
- Lindelov, L., & Heynderickx. (1998). School-Based Management. In S.C.Smith, J.Mazzarella, and P.K.Piele (Eds.), *School leadership: Handbook for survival*. Eugene, OR: Clearinghouse on Educational Management.
- Malaysia. *Surat-surat Pekeliling Kementerian Pelajaran Malaysia*, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Majalah Pendidik, (2007), Bil 33/Feb 2007: Terbitan Wided Publication Sdn. Bhd.Selangor.
- Malcom., S. (1997). *Strategic Management Accounting: Text and Cases: Tutor Manual for Adopting Lecturers*: London: Butterworth-Heinemann Limited
- Malen, B., Ogawa, R. T. & Kranz, J. (1990). "What Do We Know about Site-based Management: a Case Study of the Literature – A Call for Research." In *Choice and Control in American Education*, 2, ms. 289-342, ed. Clune, W. H. & Witte, J. F. London: Falmer Press.
- Mark Hanson, E. (1989). Strategies of Educational Decentralization: Key Questions and core issues, *Journal of Educational Administration*, 36(2), 111-128.
- Marsh, D. D. (1992). Enhancing instructional leadership: Lessons from the California School Leadership Academy. *Education and Urban Society*, 24(3), 386-409.
- Marohaini Yusoff. (2001). *Penyelidikan Kualitatif Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya

- Marohaini Yusoff, Zulkifli A. Manaf, Aini Hassan, Shahril Marzuki, Ananda Kumar P, Abdul Jalil Othman. (1998). *Pendidikan Guru Untuk Sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya
- Marzuki, S. C. (2005). *Pengurusan Kewangan di Sekolah Rendah dan Menengah di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Pub.
- McEwan, E. K. (2002). *Seven Steps to Effective Instructional Leadership*, California Corwin Press Inc.
- McGinn, N., & Eelsh, T. (1999). Decentralization of Education: Why, when, Wahat and How?. Dicapai pada 27 Januari 2012 daripada <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001202/120275e.pdf>
- McGregor, D., (1966). *Leadership and Motivation: Essays*. USA: MIT Press.
- McNeill, L.M., & McNeill, M.S., (1994). When Good Theory Leads to Bad Practice: Some Consideration in Applying Shared Decision Making in School Setting. *Theory Into Practice*, 33, 254-260.
- Menno Pradhan, Daniel Suryadarma, Amanda Beatty, Maisy Wong, Arya Gaduh, Rima PramaArtha. (2011). Improving Educational Quality through Enhancing Community Participation: Results from a Randomised Field Experiment in Indonesia.
- Meyers, B., Meyers, J., Gelzheiser, L, Munoff, L., & Muller, C. (1995). *Observing a Role in Transition: Principal Voices in Shared Decision Making and Goals 2000*. Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco.
- Meyers, J. (1997). Making Connections in School Reform: An Examination of Communication Strategies. (ERIC Document Reproduction Service No. 408701)
- Miller, K. J ., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29, 727-753
- Manning, T. (2012). Managing change in hard times. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 259-267.
- Mohd. Ismail Othman. (2007) *Undang-Undang Untuk Pengetua & Guru Besar*, PTS Professional, Kuala Lumpur.
- Mohd Izham Mohd hamzah, Norziana Ayob (2015) Peranan Pengetua Dalam Pengurusan Kokurikulum dari Perspektif Guru Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Keramat.
- Muhammad Iqmal Abdullah. (2007). Tujuh Cara Tingkatkan Hubungan Sekolah Dengan Ibu bapa, *Pendidik*, . 43 . 40 – 41.
- Mohamad Ali Hassan. (2007). Peranan PIBG dalam Pelaksanaan PIPP, *Pendidik*, 36. 65 – 67.

- Mohd Richard Neles Abdullah. (2013). Pengurusan Kewangan Di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Menengah Kebangsaan. *Jurnal Penyelidikan IPG KBL*, 11, 1-23.
- Mohd Salleh Lebar. (2000). Pentadbiran Pendidikan dan Pendidikan Di Malaysia. Petaling Jaya : Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.
- Mohd. Zolkifli Hamid & Lokman Mohd. Tahir (2007) Penyeliaan Pengajaran dari perspektif Kepimpinan Situasi. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Mundy, K. & Manion, C. (2008). Global Education in Canadian Elementary Schools: An Exploratory Study. *Canadian Journal of Education*. 31 (4), 941-974.
- Mohd Fuad Razali. (2007). Manfaatkan PIBG Untuk Kejayaan Sekolah. *Pendidik*. 40. 44 – 45.
- Montreal Economic Institute. (2007). “*Decentralization of School Management: Ideas from Abroad.*” Economic Note, Education Series, February.
- Mortimore, P. & Sammons, P. (1987). New evidence on effective elementary schools. *Educational Leadership*, 45(1), 4-8.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*, Seminar Sekolah Efektif, Anjuran Kementerian Pendidikan pada 13-14 Julai, 1995 di Institut Aminuddin Baki.
- Moshe Zeidner. (1990). School-Based Assessment Research in Israel: Current state and future directions. *University of Haifa*.
- Muhamad Faizal Abd. Ghani. (2010). Perlaksanaan Pengurusan Kewangan Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan*, 23-27.
- Mutchler, S. E. (1990). Eight Barriers to Changing Traditional Behaviour: Part One. *Insights on Educational Policy and Practice*. (ERIC Document Reproduction Service No. 330 058).
- Mullane, J. V. (2002). “The mission statement is a strategic tool: when used properly”, *Management Decision*, 40(5), 448-455.
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah* (7th ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murphy, J., & Beck, L. (1995). *School-Based Management as School Reform: Taking Stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Nabeshima, K. (2003) Raising the Quality of Secondary Education in East Asia, World Bank Policy Research Working Paper 3140. Washington, D.C., the World Bank.
- Neal, R.G. (1991). *School-based management: A detailed guide for successful implementation*. Bloomington, IN: National Educational Service.

- Neilson, H.D. (2007). *Empowering Communities for Improved Educational Outcomes: Some Evaluation Findings from the World Bank. Prospects*, 37(1), 81-93.
- Newark, DE: University of Delaware, College of Human Resources, Education, & Public Policy.
- Noh Omar (2007). Kempen Menangani Gejala Disiplin Murid. *Pendidik*. 29. 10 – 11.
- Noble, A., (January 1998). Shared Decision Making (Education Policy Brief, 1).
- Nor Hasnida Che Md Ghazali dan Effandi Hj Zakaria(2001) Perkembangan Profesional Ke Arah Pembangunan Modal Insan Guru. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Noriah Mohd Ishak. Emotional Intelligence: Implication Towards Teacher Training Programs. Education Faculty, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi. Dicapai pada 5 Julai 2012 daripada <http://www.myeq.mindsphereonline.com/docs/docs/.pdf>
- Nurahimah Mohd Yusoff, Rafisah Osman. (2010). Hubungan Kualiti Penyeliaan Pengajaran Dan Pembelajaran Di Bilik Darjah dengan Efikasi Guru. Pusat Pengajaran Pembelajaran Universiti. Universiti Utara Malaysia. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*, 25, 53–71.
- Odden, E., & Wohlstetter, P. (1995). Making School-Based Management Work. *Educational Leadership*, 52, 32-36.
- Odden, A. R. (1995). Critical Issue: *Transferring Decision Making to Local Schools: Site-Based Management*. North Central Regional Educational Laboratory. Retrieved Dicapai pada 11 Oktober 2013 daripada <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnmnt/go/go100.htm>.
- Odden, A., & Odden E. (1994). *Applying the High Involvement Framework to Local Management of Schools in Victoria*, Australia. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA
- OECD. (2006). Chapter 4: *Parent and Community Voice in Schools*. In *Demand Sensitive schooling: Evidence and Issues*.
- Office of Accountability and School Instructional Support, Hawaii State Department of Education (Oktober, 7. 1996). *Board of Education School/ Community-Based Management Questionnaire Report*.
- Omardin Ashaari, Utusan Publications & Distributors, Kuala Lumpur. (2002). *Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah*. Alpha Sigma Sdn. Bhd., Petaling Jaya.
- Osman., Rafisah & Saidin, Khaliza. (2014) *Amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK)*. In: Seminar Kebangsaan Majlis Dekan-Dekan Pendidikan IPTA 2014, 25 - 26 September 2014, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya (UM).

- Othman Lebar. (2007). *Penyelidikan kualitatif: Pengenalan kepada teori dan metod*. Kuala Lumpur: Univision Press Sdn. Bhd.
- Owens, Robert G., (1995). *Organizational Behavior in Education*, (5th ed.) Boston, Allyn and Bacon.
- Owens, R.G.,(2001).*Organizational Behavior in Education: Instructional Leadership and School Reform*, Allyn & Bacon, Boston, MA.,
- Pradhan, M., D. Suryadarma, A. Beatty, M. Wong, A. Alishjabana and A.Gaduh. (2011). Improving educational quality through enhancing community participation: results from a randomized field experiment in Indonesia. World Bank Policy Research Working Paper 5795. Washington DC: World Bank
- Pushpanadham, K. (2002). "Developing Educational Leadership: A Training Strategy for School Principals", *Focus School Education*, NIEPA Publications, New Delhi.
- Pushpanadham, K. (2006). Educational Leadership For School Based Management, *ABAC Journal* Vol. 26, No. 1 (Jan 2006;pp.41-48)
- Purkey, S.C. (1990). School-based management: More and less than meets the eye. In W.H. Clune & J.F. White (Eds.). *Choice and control in American education Volume 2: The practice of choice, decentralization and school restructuring* (pp. 371-380), Basingstoke, Hampshire: Falmer Press.
- Prestine, N. A. (1994). *Sorting It Out: A Tentative Analysis of Essential School Change Efforts in Illinois*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA.
- Priscilla WohPstetter and Susan Albers IVIohrman. (1994). School-Based Management: Promise and Process. Dicapai pada 25 Januari 2012 daripada CPRE Finance Bri<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED379771.pdf>.
- Probst, G.J.B., Buchel. B.S.T. (1997) *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*, Prentice-Hall: London,.
- Rahmad Sukor Abd Samad & Yong Lee Choo., (2005). School-based management: A survey on the Extent of Principals' Knowledge and Implementation. *Journal of Educational Research*, 25, 183-205
- Rahimah Haji Ahmad (1999). *School Management in Malaysia: State of the Art*, South East Asian Research Review and Advisory, Malaysia
- Rahimah Hj. Ahmad & Zulkifli A. Mamat. (1997). Characteristics of effective and less effective schools in rural and urban setting, *Journal of Education*, 17, 52-63.
- Ralph A.Van Dusseldrop, Duane, E.R., Walter, J.F. (1971). *Educational Decision-Making Through Operations Research*, University of Iowa. Allyn & Bacon, Boston.

- Ramaiah, A. L. (1999). *Penyelidikan Klinikal : Satu Pendekatan Terhadap Pengajaran Pembelajaran di Sekolah*. Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia
- Ramey, M., & Dornseif, A. (1994). *Shared Decision Making and Student Achievement*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA. (ERIC Document Reproduction Service No. 374 501).
- Ramlan Bin Mamat (2011). "Persepsi Guru Terhadap Sokongan Masyarakat Kepada Sekolah." Richardson, A.M. (2007). The Future of Site-Based Management: Principals are the key. *Academic Leadership*, 5 (3), 1-7.
- Ranson, S. (2008). The Changing Governance of Education. *Educational Management, Administration & Leadership*, 36 (2), 201-209.
- Reaves, C., & Griffith, H. (1992). *Restructuring Schools: Theory and Practice*. Lancaster, PA: Technomic Publishing Company Inc. Reeves and Griffith look at the elements of restructuring and the characteristics of a restructured system. http://clubweb.interbaun.com/~lpPhillips/public_html/website/reeves92.html#decentralization
- Risnaldi Ibrahim & Syafrimen (2010). Memimpin dengan empati. Dicapai pada 5 Julai 2012 daripada <http://www.syafrimen.blogspot.com>.
- Richardson, A.M. (2007). The Future of Site-Based Management: Principals are the key. *Academic Leadership*, 5 (3), 1-7.
- Radi Yahya. (2007). Amalan penyelidikan pengajaran terhadap guru- guru sains di sekolah menengah daerah Muar, Johor. Kertas Projek Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Rodriguez, T.A., & Slate, J.R. (2005). Site-Based Management: A Review of the literature. Dicapai pada 6 Julai 2012 daripada <http://www.usca.edu/essays/>
- Robinson, V., & Ward, L. (2005). Lay Governance of New Zealand's Schools: An Educational, Democratic or Managerial List Activity? *Journal of Educational Administration*, 43 (2), 170-187.
- Robertson, P.J. & Briggs, K.L. (1993). Managing Change Through School-Based Management . *Working Paper*. Los Angeles: University of Southern California, The School-Based Management Project.
- Robertson, P., & Briggs, (1998). *Generating Curriculum and Instructional Changes Through School-Based Management* (Working Paper). Los Angeles, CA: University of Southern California, School-Based Management Project.
- Rosenholtz, S. J. (1985). Effective Schools: Interpreting the Evidence. *American Journal of Education*, 93, 352-388.
- Rondinelli, D. A., Nelson, J. R. & Cheema, G. S. (1984). Decentralization in develop countries: a review of recent experience. Washington, D.C.: World Bank, Staff Working Paper No. 581.

- Rosete, D. (2004). A leader's profile: What attributes make an effective leader? Dalam International Test User's Conference 2004. Assessing intelligence, emotion and behaviour. Hilton on the Park. Melbourne, Australia.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., & Ouston, J. (1979). *Fifteen Thousand Hours*. London: Open Books.
- Saedah Siraj, Zainun Ishak & Tunku Mohani Tunku Mokhtar. (1996). *Motivasi Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd
- Said, Hamdan & Abdul Rasid, Rahimah. (2011) Amalan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Melaka Tengah, Melaka. Unspecified, 1-9.
- San Antoni, D.M., & Damage, D.T. (2007). PSALM for Empowering Educational Stakeholders. *International Journal of Educational Management*, 21 (2), 254-265.
- Sawatzki, M., (1991). Leading and Managing Staff for High Performance. Dlm. B. Davies & L. Ellison (eds), *School Leadership for the 21st Century: a Competence and Knowledge Approach*. London: Routledge.
- Sedat Gumus, Okan Bulut dan Mehmet Sukru Bellibas. (2013). Kepentingan Peranan Guru Besar dalam Pengurusan Sekolah di Negara Turkey. *Education Research and Perspectives An International Journal*, 40, 1-29.
- Senem Seda Sahenk. (2010). Characteristics of the headmasters, teachers and students in an effective school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 4298-4304
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T.J. (1983). *Supervision: Human Perspectives*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Sergiovanni, T.J. (1995). *The Principalship: A Reflective Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, Thomas J. (1989). The leadership needed for quality schooling. In T.J. Sergiovanni & J.H. Moore (Eds.). *Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count* (213 -226). Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, Thomas J., (1995). *The Principalship A Reflective Practice Perspective*, (Edisi ke3), Boston, Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). *The Principalship*. Needham Heights, MA: Allyn
- Shahril @ Charil Marzuki (2005), *Mengurus Kewangan Sekolah*, Selangor: PTS Professional

- Shahril Marzuki. (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model lima faktor*. Thesis Ciri-ciri Iklim Sekolah Berkesan, Disertasi Doktor Falsafah, Fakulti Pendidikan, UKM Bangi.
- Sharifah Md.Nor, (2000). *Keberkesanan Sekolah, Satu Perspektif Sosiologi*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Shedd, J.,(1987). *Involving Teachers in School and District Decision Making*. Ithaca, NY: Organizational Analysis and Practice, Inc.
- Shedd, J., & Bacharach, S. (1991). *Tangled Hierarchies: Teachers as Professionals and the Management of Schools*. San Francisco: Jossey-BassPublishers.
- Short, P. (1994). Defining teacher empowerment. *Education*, 114(4), 488-493.
- Short, P.M., & Greer, J.T. (1997). *Leadership in empowered schools: Themes from innovative efforts*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Simerly., R. G. (1987). Strategic Planning and Leadership in Continuing Education. *The Journal of Higher Education*. 60(3), 368-370.
- Stevenson, R. B. (2001). Shared Decision Making and Core School Values: A case study of organizational learning. *The International Journal of Educational Management*, 15 (2), 103-112.
- Subaidah Haleed (2001). *Persepsi Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Johor Bahru Terhadap Kesan Penyeliaan Pengetua Keatas Peningkatan Kualiti Pengajaran Guru*. Tesis.
- Sufean Hussein. (2002). *Inovasi Dasar Pendidikan, Perspektif Sistem dan Organisasi*, Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya
- Sufean Hussin. (2004). *Pendidikan di Malaysia, Sejarah, Sistem dan Falsafah*, Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Surat Pekeliling Ikhtisas Bil. 3/1987 *Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di dalam Kelas oleh Pengetua/Guru Besar*, Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Suseela Malaklolunthu & Faizah Shamsudin. (2011). Challenges in school-based management: Case of a 'cluster school' in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*,(15), 1488–1492.
- Stashevsky, S. & Elizur, D. (2000), "The effect of quality management and participation in decision making on individual performance", *Journal of Quality Management*, 5 (1), 53-65
- Thomas D.C. (2008). School Based Management : A Concept of Modest Entitivity with Modest Result. *J Pers Eval Educ* (2007) 20,129-130. Dicapai pada September 26, 2011, daripada ProQuest database. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=117&did=1455674201&Srch>

The Report of the PROBE Commission May 1993 in Province Blueprint for Education
in <http://notaol.com/sbm/probe.htm>.

The World Bank. (2007). *What is school based management?*. Dicapai pada 22 Jun 2010
dari http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079934475/547667-1145313948551/what_is_SBM.pdf.

The World Bank. (2007). *What do we know about School-Based Management?*. Dicapai
pada 22 Jun 2010 dari http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/2782001099079877269/547664-1099079934475/547667-1145313948551/what_do_we_know_SBM.pdf.

The World Bank. (2011) , *Accountability, Governance, and Quality of Decentralized Education in Africa: from*
<http://go.worldbank.org/DTZ6EO7150>.

Umansky, I., & Vegas, E. (2007). Inside Decentralization: How three Central American school-based management reforms affect student learning through teacher incentives. *The World Bank Research Observer*, 22 (2), 197-215.

Wan Azmi Ramli. (2001). *Pengurusan Terkini*. Kuala Lumpur: Golden Book

Wan Mohd Zahid (1997). *Sekolah Bestari di Malaysia Hala Tuju ke Masa Depan*. Kertas kerja yang dibentangkan di Bahagian Teknologi Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, 3 Februari 1997.

Walker, E. M. (2000). Decentralization and participatory decision-making: Implementing school-based management in the Abbott Districts. Research Brief, 1(1). Dipetik pada 5 Mei 2012 dari <http://www.njintouch.state.nj.us/education/archive/abbotts/wsr/cull.htm>

Wan Mohd Rani Abdullah. 1999. Mempertingkatkan keberkesanan pelaksanaan pendidikan Matematik dan Sains. Kertas kerja Seminar Pengajaran Sains & Matematik. Kuala Terengganu, 4-6 Mei.

Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel.(2005). *Educational Administration, Theory, Research, and Practice*, Seventh Edition. New York: Mc Graw Hill International

Weiler, H. (1993). Control versus Legitimation: The Politics of Ambivalence. In Hannaway, .andCarnoy, M. (eds.), *Decentralization and School Improvement: Can We Fulfill the Promise?* (58-83).. San Francisco: Jossey-Bass.

White, P. A.,(1989). An Overview of School-Based Management: What Does the Research Say? *NASSP Bulletin*, 73(518), September 1989.1-8.

- Whitty, G., Power, S. & Halpin, D. (1998) *Devolution and Choice in Education: The school, the state and the market* Buckingham: Open University Press
- Wiles, K. (1950). *Supervision for Better Schools*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Williams, R., Harold, b., Robertson, J. & Southworth, G. (1997). Seeing Decentralization of Education decision-making authority. Lessons from England and New Zealand. *Phi Delta Kappan*, 78 (8), 626-631.
- William Walker et. Al, (Edit). (1991), *Advancing Education: School Leadership In Action*, The Falmer Press, London.
- Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A., (1993). School-Based Management: Strategies for Success. Consortium for Policy Research in Education Finance Briefs. <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb2sbm.html> (11 Oct 2011)
- Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1994). *School-based management: Promise and process*. [Consortium for Policy Research in Education finance briefs]. Dicapai pada 22 Jun 2010 dari pada <http://www.ed.gov/pubs/CPRE/fb5sbm.html>
- Wohlstetter, P. (1995). Getting School-Based Management Right: What Works and What Doesn't. *Phi Delta Kappan*, 77, 22-24, 26.
- Wohlstetter, P., & Mohrman, S. A. (1996). Assessment of School-Based Management. <http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/index.html> (11 Oct 2011)
- Wohlstetter, J., Smyer, R., & Mohrman, S. S. (1994). New Boundaries for School-Based Management: The High Involvement Model. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 16, 268-286.
- Wohlstetter, P. & Mohtman, S.A. (1996). Assessment of school-based management. U.S. Dept. of Education. Dicapai pada 3 Julai 2012 dari pada: WWW.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/index.html
- Wong, K. (1998). *Transforming Urban Schools Systems: Integrated governance in Chicago and Birmingham (UK)*. Dicapai pada 6 mei 2012 dari pada <http://www.tample.edu/>
- Yahaya, Abdullah Sani. (2004). *Mengurus Sekolah*. Bentong: PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Yahya Don. (2005). *Kepimpinan Pendidikan di Malaysia*. Bentong: PTS Profesional Publishing Sd. Bhd
- Y.C. Cheng. (1996). *School Effectiveness and School-based Management: A Mechanism for Development*. New York: Falmer.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in Organizations*, (6th edn). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall,

- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, Foo Say Fooi, (2003). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (2001). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam. Fajar Bakti.
- Zainal Abidin Mohamed (1994). *Pengurusan Strategik*. Kuala Lumpur. Utusan Publication & Distribution Sdn Bhd.
- Zainal Abidin Mohamed, (1999). *Pengurusan Strategik di Sektor Pendidikan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Zainon Omar, Ahmad Esa (2008). "Persepsi Guru Terhadap Hubungan Pihak Sekolah Dengan IbuBapa: Proposal." Fakulti Pendidikan Teknikal, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 1 – 7.
- Zaiton Mohd Noor (2001). *Masalah Pengurusan Sekolah Yang dihadapi Pengetua dan guru besar yang baru dilantik*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Zajda, J. (2004). Decentralization and Privatization in Education: The role of the state in education. *International Review of Education*, 50 (3 & 4), 199-221.
- Zajda & Gamage. (2000). Decentralization, school-based management, quality. *Springer*, 8, 161-162.
- Zarina Hj. Mohd Wazir. (2003). *Tahap kecenderungan organisasi sekolah kearah 'Pengurusan Berasaskan Sekolah'*, Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Zulkifli Hasim. (2011). Penglibatan Aktif Keluarga dan Komuniti Setempat Membantu Peningkatan Prestasi Sekolah. Dicapai pada 3 Januari 2013 daripada <http://zulkiflihasim.blogspot.my/2011/12/penglibatan-aktif-keluarga-dan-komuniti.html>

Lampiran 1



UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

SOAL SELIDIK

**KAJIAN PENILAIAN KEBERKESANAN PENGURUSAN SEKOLAH
RENDAH DI SEMENANJUNG MALAYSIA BERDASARKAN MODEL
PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH (PBS)**

Adalah diharapkan hasil kajian tesis ini dapat memberi satu gambaran tentang pengurusan sekolah rendah di Semenanjung Malaysia berdasarkan model PBS di kalangan Guru Besar serta melihat perubahan yang akan dibawa dalam pentadbiran sekolah.

PBS adalah satu struktur dan proses yang memberikan kuasa yang lebih kepada sekolah dalam membuat keputusan yang melibatkan beberapa perkara berkaitan dengan pengajaran, belanjawan, polisi, peraturan, penstafan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pentadbiran yang melibatkan '*stakeholders*' dalam membuat keputusan mengikut kesesuaian sekolah.

SOAL SELIDIK INI MENGANDUNGI 5 BAHAGIAN

Sila jawab tiap-tiap soalan di petak-petak kosong yang disediakan dengan tanda (✓). Bagi soalan yang telah disediakan jawapan berskala sila tandakan (✓) pada item tersebut mengikut pilihan anda.

Semua maklumat yang diberikan adalah **SULIT** dan tidak akan dihebahkan kepada mana-mana pihak. Maklumat ini akan digunakan semata-mata untuk kajian sahaja. Kerjasama pihak tuan/puan dalam menjawab soal selidik ini secara ikhlas dan jujur amatlah dihargai dan diucapkan ribuan terima kasih. Kejituan hasil dapatan bergantung kepada kebenaran dan kejujuran pihak tuan/puan.

PROFIL SEKOLAH

Sila tandakan (✓) pada ruang jawapan yang sesuai

- | | | |
|------------------|---------------|-----|
| 1. Gred sekolah | Gred A | () |
| | Gred B | () |
| 2. Jenis sekolah | Bantuan penuh | () |
| | Bantuan modal | () |
| 3. Asrama | Berasrama | () |
| | Harian Biasa | () |

PROFIL SEKOLAH

- | | | |
|--|--------------------|-----|
| 1. Jantina | Lelaki | () |
| | Perempuan | () |
| 2. Umur | _____ | |
| 3. Kelulusan | Sarjana Kedoktoran | () |
| | Sarjana | () |
| | Sarjana Muda | () |
| | Diploma | () |
| | STPM | () |
| | SPM | () |
| 4. Pengkhususan | _____ | |
| 5. Gred jawatan | _____ | |
| 6. Pengalaman sebagai guru biasa | _____ tahun | |
| 7. Pengalaman sebagai Guru Besar | _____ tahun | |
| 8. Pengalaman pengurusan sebelum menjawat jawatan kini | _____ tahun | |
| 9. Penolong Kanan Akademik | _____ tahun | |
| 10. Penolong Kanan Hal Ehwal Pelajar | _____ tahun | |
| 11. Penolong Kokurikulum | _____ tahun | |
| 12. Penyelia petang | _____ tahun | |
| 13. Guru Kanan Panitia | _____ tahun | |
| 14. Telah menghadiri kursus kepengetuaan NPQH | Sudah | () |
| | Belum | () |

Sila bulatkan pada skala yang berkenaan

PBS adalah satu strategi memperbaiki pendidikan melalui disentralisasi kuasa dalam membuat keputusan dari peringkat atasan kepada pihak perseorangan di sekolah. Ia membuka ruang kepada Guru Besar, guru, pelajar, ibu bapa dan komuniti mengawal proses pendidikan. Penglibatan yang erat ini dalam sebarang keputusan akan dapat menghasilkan persekitaran pembelajaran yang efektif kepada pelajar dan seterusnya menjana pembentukan sekolah berkesan. Berdasarkan persepsi dan penilaian anda, sila nyatakan tahap kecenderungan berikut berdasarkan skala di bawah.

0	1	2	3	4	5
skala					
		1 = Sangat tidak setuju		STS	
		2 = Tidak setuju		TS	
		3 = Tidak pasti		TP	
		4 = Setuju		S	
		5 = Sangat setuju		SS	

Bil	Penerangan	Skala				
		1	2	3	4	5
1.	PBS mewakili perubahan yang besar berkenaan cara membuat keputusan dalam pendidikan	1	2	3	4	5
2.	Menggunakan sistem PBS membawa perubahan yang bermakna di dalam bilik darjah	1	2	3	4	5
3.	PBS bermakna semua keputusan dibuat di peringkat sekolah	1	2	3	4	5
4.	Apabila PBS digunakan untuk membuat keputusan, ia amat penting menggunakan pendekatan tertentu bagi mencapai keputusan	1	2	3	4	5
5.	Kebanyakan kumpulan PBS berfokus kepada memberi arahan dan kurikulum	1	2	3	4	5
6.	Pengurus selalu mengelakkan dari menggunakan strategi PBS kerana menggunakan PBS bermakna pertambahan beban kerja	1	2	3	4	5
7.	Visi, misi dan matlamat sekolah diketahui oleh setiap staf di sekolah ini	1	2	3	4	5
8.	Perancangan dan pelaksanaan program sekolah selari dengan keperluan pelajar	1	2	3	4	5
9.	Sekolah menyediakan program yang memerlukan penglibatan pelajar mengikut kemahiran mereka	1	2	3	4	5
10.	Sekolah sebagai penyelesaian masalah iaitu bertindak segera terhadap kepincangan yang timbul dalam pelaksanaan aktiviti sekolah	1	2	3	4	5
11.	Segala tindakan dan aktiviti sekolah berdasarkan polisi	1	2	3	4	5

	sekolah dan Jabatan Pendidikan Negari bagi memastikan kecacatan sekolah dapat diminimakan					
12.	Kementerian/Jabatan Pelajaran sentiasa menyokong dan menasihati usaha-usaha yang dilaksanakan oleh sekolah-sekolah dalam segala hal pentadbiran dan pengurusan	1	2	3	4	5
13.	Pengalaman sudah memadai untuk Guru Besar mentadbir sekolah dengan berkesan	1	2	3	4	5
14.	Ilmu pengetahuan dan teknik pengurusan moden perlu didalami oleh Guru Besar agar dapat mentadbir mengikut keperluan masa kini	1	2	3	4	5
15.	Seorang pentadbir yang baik perlu patuh kepada peraturan dan undang-undang serta menghindarkan diri dari terlibat dengan masalah	1	2	3	4	5
16.	Pentadbir yang berkualiti perlu bersifat terbuka dan berusaha menyelesaikan masalah mengikut budi bicara dan persetujuan ahli dalam organisasi	1	2	3	4	5
17.	Guru Besar berupaya berkongsi tanggungjawab dan sumber untuk mencapai keberkesanan organisasi	1	2	3	4	5
18.	Guru Besar memastikan segala peruntukan sumber dilakukan berasaskan keperluan pengajaran dan pembelajaran	1	2	3	4	5
19.	Guru Besar sentiasa responsif dan menyokong segala keperluan yang diperakukan oleh guru	1	2	3	4	5
20.	Guru Besar mengambil berat tentang pembangunan profesional dirinya untuk mentadbir	1	2	3	4	5
21.	Guru Besar menggalakkan penglibatan staf dalam program profesionalisme staf dan menggunakan kemahiran guru tersebut untuk membangunkan sekolah	1	2	3	4	5
22.	Guru Besar sentiasa peka dengan perkembangan sekolah	1	2	3	4	5
23.	Guru Besar mengadakan hubungan yang baik dengan PPD, JPN, komuniti, ibu bapa, guru dan pelajar	1	2	3	4	5
24.	Guru Besar mengamalkan cara pentadbiran yang fleksibel dengan keperluan sekolah	1	2	3	4	5
25.	Guru Besar sanggup menanggung risiko	1	2	3	4	5
26.	Guru Besar sentiasa memberi maklum balas kepada guru	1	2	3	4	5
27.	Guru Besar menggalakkan pemantauan dari masa ke semasa program sekolah agar pelaksanaannya menuju kepada misi sekolah	1	2	3	4	5
28.	Guru bertindak sebagai rakan kongsi, penyelesaian masalah membangunkan dan melaksanakan aktiviti sekolah	1	2	3	4	5
29.	Guru bertindak sebagai pekerja, pengikut, penerima arahan dan melaksanakan aktiviti sekolah	1	2	3	4	5
30.	Ibu bapa menyertai aktiviti dan program anjuran PIBG	1	2	3	4	5

	sekolah secara aktif					
31.	Ibu bapa hadir ke sekolah untuk mengikuti kemajuan pembelajaran anak mereka	1	2	3	4	5
32.	Ibu bapa menyokong semua aktiviti anjuiran sekolah dengan sepenuhnya	1	2	3	4	5
33.	Komuniti di sekitar sekolah berminat untuk mengikuti perkembangan sekolah ini	1	2	3	4	5
34.	Pihak sekolah menggunakan perkhidmatan sosial yang ditawarkan oleh agensi luar (polis, Kelab Lions, syarikat swasta dan lain-lain) bagi tujuan pembangunan sekolah	1	2	3	4	5
35.	Menegaskan dan menerangkan dengan jelas mengenai matlamat jangka pendek dan jangka panjang sekolah	1	2	3	4	5
36.	Membina persetujuan bersama tentang matlamat dan nilai sekolah	1	2	3	4	5
37.	Pihak pengurusan sentiasa melakukan perubahan kaedah dan teknologi	1	2	3	4	5
38.	Mendelegasikan sebahagian daripada tanggungjawab kepimpinannya kepada guru	1	2	3	4	5
39.	Menggalakkan guru untuk memberi pendapat dan cadangan bagi meningkatkan program pendidikan di sekolah	1	2	3	4	5
40.	Melibatkan guru dalam perancangan dan membuat keputusan	1	2	3	4	5
41.	Menunjukkan minat dan komitmen dalam usaha menambahbaikkan sekolah	1	2	3	4	5
42.	Memberi penghargaan kepada guru yang memberi sumbangan ke arah meningkatkan pendidikan sekolah	1	2	3	4	5
43.	Memberi perhatian kepada kehendak organisasi dan minat individu guru apabila mengadakan kursus dalam perkhidmatan	1	2	3	4	5
44.	Sekolah mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar, ibu bapa dan masyarakat	1	2	3	4	5
45.	Sekolah yang mengamalkan iklim organisasi cara kawalan lebih berkesan jika dibandingkan dengan cara komitmen	1	2	3	4	5
46.	Mengamalkan dasar terbuka antara guru pelajar ibu bapa dan komuniti	1	2	3	4	5
47.	Menampilkan kesetiaan dan komitmen yang tidak berbelah bagi kepada nilai dan matlamat sekolah	1	2	3	4	5
48.	Mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian guru dan pelajar	1	2	3	4	5
49.	Mempunyai tanggungjawab bersama bagi mencapai matlamat sekolah	1	2	3	4	5

50.	Memberi penuh kepercayaan kepada guru dari segi mengurus kegiatan kurikulum dan kokurikulum	1	2	3	4	5
51.	Penglibatan ibu bapa dan komuniti yang tinggi dalam membuat keputusan diamalkan di sekolah ini	1	2	3	4	5
52.	Sekolah mempunyai hubungan yang positif dengan guru, ibu bapa dan masyarakat	1	2	3	4	5
53.	Sekolah mengadakan berbagai aktiviti untuk melibatkan guru, pelajar dan ibu bapa	1	2	3	4	5
54.	Membuat keputusan berasaskan keadaan semasa dan polisi JPN tanpa melibatkan guru, ibu bapa dan komuniti	1	2	3	4	5
55.	Pihak pengurusan akan memastikan belanjawan dibuat mengikut peraturan eksternal yang telah ditetapkan oleh JPN	1	2	3	4	5
56.	Guru Besar memberi kuasa autonomi kepada guru untuk menggunakan sumber mengikut keperluan sekolah	1	2	3	4	5
57.	Peruntukan sumber ditentukan mengikut peraturan keutamaan	1	2	3	4	5
58.	Semua staf terlibat dalam merangka perancangan kewangan	1	2	3	4	5
59.	Pemindahan peruntukan boleh dilakukan sekiranya terdapat perubahan berlaku dalam tempoh kewangan tersebut	1	2	3	4	5
60.	Sekolah ini sering mendapat bantuan kewangan daripada pihak swasta, bagi menampung kekurangan sumber yang dihadapi sekolah	1	2	3	4	5
61.	Guru Besar menyelia proses pengajaran guru	1	2	3	4	5
62.	Terdapat penyelia/ketua pasukan yang dilantik untuk menyelia pelaksanaan program pendidikan sekolah	1	2	3	4	5
63.	Rancangan sekolah diperiksa, dikaji semula dan diperbaiki secara berkala	1	2	3	4	5
64.	Data hasil penilaian terhadap pencapaian pelajar dikaji semula untuk merancang langkah-langkah yang dapat menambahbaikkan prestasi pelajar pada masa depan	1	2	3	4	5
65.	Laporan berperingkat tentang pelaksanaan program pendidikan sekolah disediakan	1	2	3	4	5
66.	Pencapaian pelajar dalam ujian memberi refleksi kepada tahap pencapaian pelajar	1	2	3	4	5

CARA MEMBUAT KEPUTUSAN SEMASA DAN YANG DIHARAPKAN

Berdasarkan pemerhatian anda, sila nyatakan cara keputusan dibuat di sekolah anda dengan menandakan (✓) dalam perkara-perkara berikut berdasarkan skala seperti di bawah.

- 1** **Tidak pernah**
2 **Jarang**
3 **Kadang-kadang**
4 **Kerap**
5 **Sangat kerap**

Bil	Skala					Penerangan	Skala				
	SEMASA						CARA MEMBUAT KEPUTUSAN	DIHARAPKAN			
1.	1	2	3	4	5	Keputusan dibuat melalui kerjasama kumpulan	1	2	3	4	5
2.	1	2	3	4	5	Mesyuarat kami bertepatan masa, berfokus dan produktif	1	2	3	4	5
3.	1	2	3	4	5	Maklumat dari mereka yang pakar diambil kira dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5
4.	1	2	3	4	5	Anda mengambil bahagian dalam keputusan yang memberi kesan kepada diri anda	1	2	3	4	5
5.	1	2	3	4	5	Kebiasaannya masa yang mencukupi diambil untuk membuat keputusan (contoh: mengumpul maklumat berkaitan, mempertimbangkan pilihan, berbincang dengan orang yang terbabit)	1	2	3	4	5
6.	1	2	3	4	5	Terdapat persefahaman yang jelas di peringkat daerah mengenai siapa yang terlibat dalam sesuatu jenis keputusan	1	2	3	4	5
7.	1	2	3	4	5	Keputusan dibuat oleh mereka yang lebih pakar tentang masalah tersebut	1	2	3	4	5
8.	1	2	3	4	5	Orang yang membuat keputusan yang membabitkan anda	1	2	3	4	5
9.	1	2	3	4	5	Guru Besar bekerjasama dengan orang atasan dan orang bawahan untuk membuat suatu keputusan	1	2	3	4	5
10.	1	2	3	4	5	Keputusan yang dibuat oleh anda dan pihak pengurusan diterima dan disokong oleh pihak Jabatan	1	2	3	4	5
11.	1	2	3	4	5	Masa yang sesuai diperolehi untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5

KEBERKESANAN PELAKSANAAN 'PBS' DALAM ASPEK MEMBUAT KEPUTUSAN

- 1** Sangat rendah
2 Rendah
3 Sederhana
4 Tinggi
5 Sangat tinggi

Bil.	Penerangan	Skala				
1.	Pengaruh sekolah dalam membuat keputusan kurikulum dan arahan berbanding Jabatan	1	2	3	4	5
2.	Pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap personel	1	2	3	4	5
3.	Pengaruh sekolah dalam membuat keputusan terhadap belanjawan	1	2	3	4	5
4.	Keaktifan guru dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah	1	2	3	4	5
5.	Keaktifan ibu bapa dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah	1	2	3	4	5
6.	Keaktifan pelajar dalam proses membuat keputusan terhadap program sekolah	1	2	3	4	5
7.	Bilangan guru yang terlibat dalam kumpulan membuat keputusan	1	2	3	4	5
8.	Mekanisma yang wujud dalam melibatkan orang-orang yang membuat keputusan (contoh: kerajaan, kaunselor, NGO, kumpulan penasihat, 'stakeholders')	1	2	3	4	5
9.	Penglibatan guru dalam aktiviti perkembangan staf	1	2	3	4	5
10.	Perkembangan staf yang dirancang bagi mempertingkatkan kapasiti sekolah	1	2	3	4	5
11.	Perkembangan staf yang dirancang bagi peningkatan organisasi sekolah	1	2	3	4	5
12.	Kecenderungan dan minat staf melibatkan diri dalam aktiviti perkembangan staf	1	2	3	4	5
13.	Maklumat tentang objektif dan matlamat sekolah disebarkan	1	2	3	4	5
14.	Maklumat tentang aktiviti pentadbiran dan pengurusan sekolah Disebarkan	1	2	3	4	5

Bil.	Penerangan	Skala				
15.	Kekerapan guru diminta membuat kaji selidik untuk dijadikan panduan sekolah	1	2	3	4	5

University of Malaya