

Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Sekolah-Sekolah Swasta di Malaysia: Satu Tinjauan

oleh

Hj Mohammed Sani Bin Hj Ibrahim

Inas_miharbi@hotmail.com

Hj Samsuddeen Bin Abdul Aziz

samneth@hotmail.com

Norzaini Azman

norzai@pkriscc.ukm.my

Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menilai pengamalan pengurusan berasaskan sekolah di sekolah-sekolah swasta di Malaysia serta tahap kepimpinan multi-dimensi di kalangan pengetua. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti pembolehubah-pembolehubah yang menjadi penyumbang utama kepada pembuatan keputusan secara berpartisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa di sekolah. Sampel kajian ini terdiri daripada 605 orang guru dari 65 buah sekolah menengah swasta aliran biasa, sekolah menengah swasta aliran Cina dan sekolah menengah aliran Agama di seluruh Malaysia. Satu set instrumen soal selidik dibina oleh pengkaji berdasarkan terjemahan dan sumber-sumber kajian. Penganalisan data dibuat dengan menggunakan statistik deskriptif bagi menjawab persoalan kajian dan statistik inferensi iaitu Ujian MANOVA dan Regresi Berganda digunakan bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian. Hasil kajian menunjukkan pengamalan aspek asas pengurusan berasaskan sekolah di kalangan sekolah-sekolah swasta di Malaysia adalah pada tahap sederhana. Pengetua di ketiga-tiga jenis sekolah swasta di Malaysia masih belum mengamalkan kepimpinan multi-dimensi dengan sepenuhnya. Terdapat sedikit perbezaan dari segi amalan kepimpinan multi-dimensi di antara sekolah aliran umum, sekolah aliran Cina dan sekolah aliran Agama. Tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif terdapat perbezaan di antara ketiga-tiga jenis sekolah tetapi yang jelas pengetua dan Lembaga Pengurusan Sekolah mendominasi keputusan di sekolah. Dapatan kajian juga mendapati pengupayaan guru berada pada tahap yang tinggi dan penglibatan ibu bapa masih tidak aktif. Implikasi kajian ini adalah untuk mencapai pengamalan pengurusan berasaskan sekolah secara sistematik dan teratur di sekolah-sekolah swasta di Malaysia agar keberkesanan sekolah akan tercapai sesuai dengan sistem pendidikan arus perdana negara.

PENDAHULUAN

Pelbagai reformasi dan penstrukturan pendidikan ke arah keberkesanan pendidikan dan pembangunan sekolah sedang dilakukan, bukan saja di barat malah di benua Asia Pasifik termasuk Malaysia. (Cheng 1996) Perkembangan teknologi terkini seperti kemunculan Lebu Raya Maklumat telah mempertingkatkan kesedaran orang ramai, pendidik dan pentadbir terhadap beberapa isu yang berkaitan dengan bidang pendidikan. Kawalan pengurusan sistem pendidikan, aspek akauntabiliti dan ketelusan dalam pelaksanaan dasar pendidikan telah menyebabkan tanggungjawab dan beban tugas profesion pengurusan semakin bertambah (T.F. Hee 2002).

Pada zaman ledakan teknologi ini, kerajaan dan pelbagai pihak telah berusaha memberi peluang pelajaran yang berkualiti kepada mereka yang ingin meningkatkan tahap pendidikan. Salah satu daripadanya ialah melalui pendidikan swasta atau sekolah swasta yang mulai tumbuh bagaikan cendawan selepas hujan di negara ini. Peningkatan dan sambutan orang ramai terhadap sekolah-sekolah swasta adalah sesuai dengan tuntutan pada masa kini untuk membekalkan pendidikan yang berkualiti dan amalan persekolahan yang lebih efektif. Pentadbiran dan pengurusan sekolah merupakan aspek yang penting untuk mengendalikan sesebuah sekolah dengan berkesan dan sistematik dalam menentukan kualiti pendidikan dan pencapaian akademik pelajar (Shukur 1988). Little dan Bird (1987) menyatakan pengetua yang berkesan hendaklah mempamerkan kualiti kepimpinan yang tinggi dan mempunyai kemahuan yang tinggi untuk memimpin. Persoalannya adakah sekolah-sekolah swasta di Malaysia mempunyai kepimpinan yang cekap dan berkesan sepertimana yang di war-warkan dalam pergerakan sekolah berkesan. Lebih-lebih lagi dalam konteks sekolah swasta ini, yang didirikan atas pembiayaan pengguna, aspek pengurusan dan kepimpinan menjadi lebih penting dan kritikal. Andainya, pengurusan sekolah atau pengetua gagal untuk mewujudkan pelajar yang berkualiti dan menghasilkan pelajar yang memenuhi piawaian yang dikehendaki oleh ibu bapa pelajar, institusi pendidikan tersebut akan menghadapi masalah.

Usaha untuk menemukan amalan pengurusan yang berkesan untuk keberkesanan sekolah dan kualiti pendidikan adalah antara beberapa usaha ke arah reformasi pendidikan. Hasil daripada usaha ini **Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS)** telah menonjol sebagai amalan pengurusan yang sangat berkesan untuk mencapai keberkesanan sekolah (Y.C. Cheng 1996). Murphy (1997) menyatakan bahawa PBS merupakan alat untuk pembaikan kualiti pendidikan melalui desentralisasi dalam membuat keputusan di sekolah. Menurut Priscilla Wohlstetter dan Susan Albers Mohrman (1993) sektor swasta yang desentralisasi harus mempunyai kawalan ke atas empat sumber yang utama agar organisasinya dapat mencapai prestasi pembaikan yang maksimum. Pertama kuasa atau autoriti untuk membuat keputusan yang dapat mempengaruhi amalan, polisi dan arahan dalam organisasi. Kedua pengetahuan dan kemahiran yang efektif untuk mengendalikan organisasi. Ketiga informasi tentang prestasi pengendalian organisasi. Keempat penghargaan untuk pencapaian organisasi dan sumbangan individu. Y.C. Cheng (1996), Murphy & Beck (1995) dan Glickman (1993) menyatakan ciri penting PBS ialah membuat keputusan secara partisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa dalam sekolah dapat membawa kepada keberkesanan sekolah. Oleh itu kajian ini perlu dijalankan bagi meneroka dan meninjau sejauhmana sekolah-sekolah swasta benar-benar mengamalkan PBS dengan berkesan untuk mencapai keberkesanan sekolah.

MASALAH KAJIAN

Marsh (1992) menyatakan sekolah-sekolah yang mengamalkan Pengurusan Berasaskan Sekolah harus mempunyai desentralisasi dari aspek kuasa, kemahiran atau pengetahuan, informasi dan penghargaan dalam organisasi sekolah. Menurut Herman (1993) Pengurusan Berasaskan Sekolah membolehkan sekolah mempunyai kuasa membuat keputusan yang lebih besar dalam bidang pengajaran, polisi-polisi, undang-undang untuk kakitangan dan semua aspek pentadbiran dalam sekolah. Kajian-kajian telah membuktikan bahawa sekolah-sekolah yang mengamalkan Pengurusan Berasaskan Sekolah telah berjaya mencapai keberkesanan sekolah. Elemen-elemen kuasa atau autoriti, kemahiran, informasi dan penghargaan merupakan aspek asas Pengurusan Berasaskan Sekolah. Setakat ini masih belum ada kajian di Malaysia yang dijalankan untuk mengenal pasti amalan asas PBS. Persoalannya apakah sekolah-sekolah swasta di Malaysia mempunyai kuasa atau autoriti, kemahiran, informasi dan penghargaan untuk mengendalikan pentadbiran sekolah?

Abdul Shukur menyatakan bahawa kepimpinan pengetua menentukan arah dan suasana sekolah. Bolaman dan Deal (1994) mencadangkan satu perubahan harus dilakukan terhadap kepimpinan di sekolah-sekolah agar mampu memberi arahan yang tetap, membina visi dan strategi yang mantap, membentuk pekerja yang komited dan mendorong pekerja untuk bertindak proaktif dalam organisasi. Cheng (1996) telah menyatakan bahawa untuk mencapai kepimpinan yang dicadangkan di atas dan sekolah-sekolah yang mengamalkan PBS, pengetua sekolah harus mempunyai kepimpinan multi-dimensi iaitu, kepimpinan struktur, kepimpinan kemanusiaan, kepimpinan politik, kepimpinan simbolik dan kepimpinan pendidikan. Sejauhmanakah pengetua-pengetua sekolah swasta di Malaysia mengamalkan kepimpinan multi-dimensi untuk mencapai keberkesanan sekolah?

Menurut Dato' Seri Dr. Mahathir Mohamad (2001), trenda kemasukan murid ke sekolah rendah menunjukkan ibu bapa murid Melayu dan bukan Melayu memilih SRJK © dan SMJK © bagi anak-anak mereka. Perkara ini berlaku dipercayai berpunca daripada keyakinan ibu bapa terhadap keberkesanan sekolah SRJK© dan SMJK©. Ini tidak terkecuali peningkatan masyarakat Islam yang mula menghantar anak-anak mereka ke Sekolah Agama Swasta (Statistik JPS). Apakah program pembaikan sekolah yang diamalkan oleh pengurusan sekolah swasta untuk mencapai keberkesanan sekolah? Di Malaysia terdapat banyak rungutan masyarakat terhadap sekolah swasta tentang tenaga pengajar yang tidak mencapai piawaian dan sering meninggalkan perkhidmatan tanpa notis. Pihak pengurusan sekolah swasta pula mengambil masa yang lama untuk mencari pengganti. Tidak kurang juga rungutan masyarakat tentang kelengkapan fizikal tidak mencukupi terutama bila pengambilan pelajar bertambah setiap tahun dan jumlah yuran yang dikenakan terlampau tinggi. Justeru itu, sekolah-sekolah swasta yang tidak menenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh Jabatan Pendidikan Swasta telah diarahkan tutup (Sunday Star 18.8.2002). Persoalannya apakah masalah amalan pengurusan yang dihadapi oleh sekolah swasta di Malaysia?

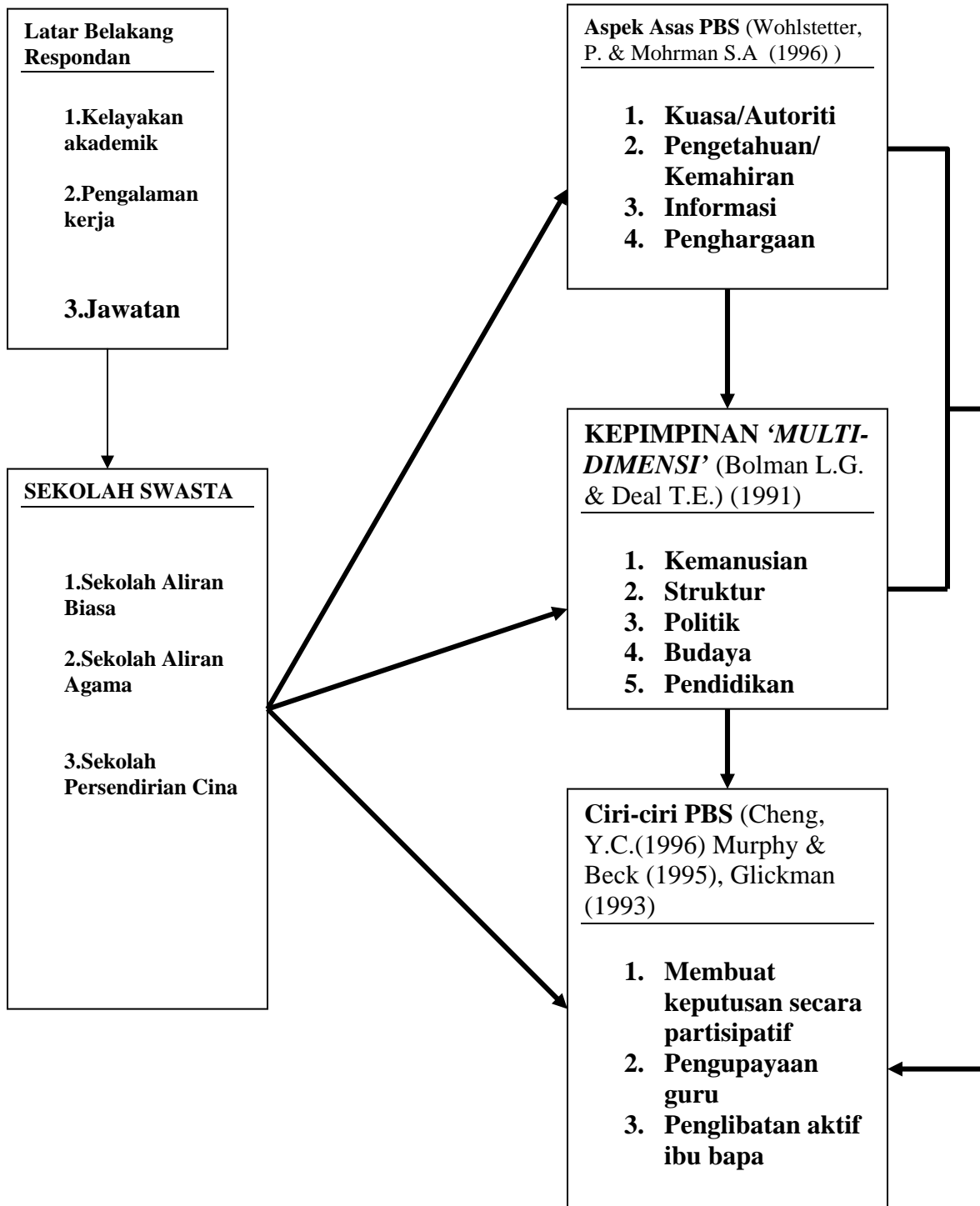
Kajian tentang sekolah swasta dan amalan pengurusannya di Malaysia adalah sesuatu yang baru. Kajian terperinci tentang amalan pengurusan tiga jenis sekolah swasta di Malaysia masih sangat kurang. Pada masa kini telah wujud sekolah-sekolah swasta anjuran badan-badan keagamaan,

korporat dan kerajaan-kerajaan negeri yang membuka sekolah-sekolah agamanya sendiri. Pengurusan yang efektif telah menjadi faktor utama yang menyumbang kepada prestasi pembelajaran dan pembangunan kepribadian pelajar-pelajar. Persoalannya sekarang ialah adakah sekolah-sekolah swasta telah melaksanakan dengan baik amalan pengurusan berasaskan sekolah sesuai dengan Falsafah Pendidikan Negara?

Penglibatan dalam proses membuat keputusan mempunyai kaitan yang rapat dengan PBS. PBS merupakan satu strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan memindahkan kuasa membuat keputusan kepada pihak sekolah (Mysers & Stonehill 1993). Penglibatan guru, ibu bapa, masyarakat setempat dan warga sekolah semuanya dalam proses membuat keputusan merupakan ciri yang penting bagi sekolah berkesan. Adakah sekolah-sekolah swasta di Malaysia melibatkan pelbagai pihak dalam proses membuat keputusan di sekolah?

Konsep PBS memberi pengupayaan kepada guru-guru untuk merancang kurikulum dengan lebih efektif dan sesuai dengan situasi di sekolah. Chedin (1988) menjelaskan bahawa salah satu dasar dalam pelaksanaan pembuatan keputusan secara bersama adalah perlunya penglibatan guru-guru dalam bidang berkaitan langsung dengan guru. Dondero (1996) telah menyokong pendapat ini dengan menyatakan bahawa dalam mengurus sesebuah sekolah, seorang pengurus tidak terlepas daripada keperluan untuk melibatkan kakitangan dalam pelbagai aspek pengurusan di sekolah. Sehubungan itu, adakah sejauhmanakah pengupayaan diberikan kepada guru-guru dalam pelaksanaan pengurusan sekolah?

Oleh kerana pengurusan sesebuah sekolah merupakan nadi utama kepada keberkesanan sekolah, maka sesuai dengan PBS, semua pihak seperti pengetua, guru, ibu bapa, masyarakat setempat dan pelajar harus mampu menghadapi pembaharuan dan penambahbaikan dalam pendidikan secara berterusan. Menurut Cheng (1995) kegagalan pelaksanaan PBS adalah kerana kekurangan pengetahuan tentang proses persekolahan dan kurang pengetahuan tentang keperluan asas sekolah. Maka kajian ini akan melihat sejauh mana sekolah-sekolah swasta di Malaysia mengamalkan PBS melalui ciri-ciri asas PBS dan ciri-ciri penting PBS di sekolah-sekolah swasta. Sesuatu amalan tidak boleh dikatakan kecuali setelah kekuatan dan kelemahan amalan itu dapat dikesan.



Rajah 1: Matriks Kerangka Konseptual Pengurusan Berasaskan Sekolah

Tujuan kajian

Tujuan utama kajian ini adalah menilai sejauhmana pentadbiran dan pengurusan sekolah-sekolah swasta di Malaysia mengamalkan Pengurusan Berasaskan Sekolah(PBS). Ia bertujuan melihat sejauhmanakah kuasa pengetua, pengetahuan pengetua, penyampaian informasi, sistem penghargaan dan kepimpinan multi-dimensi di sekolah-sekolah swasta di Malaysia. Kajian ini juga bertujuan menilai tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan ibu bapa di sekolah-sekolah swasta.

Objektif kajian

1. Untuk melihat sejauhmana sekolah-sekolah swasta itu mengamalkan aspek asas PBS iaitu kuasa pengetua, pengetahuan pengetua, penyampaian informasi dan sistem penghargaan untuk mengendalikan pengurusan sekolah.
2. Untuk mengenal pasti sejauhmana sekolah-sekolah swasta mengamalkan ciri-ciri penting PBS iaitu membuat keputusan secara berpartisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa di sekolah
3. Untuk melihat gaya kepimpinan manakah yang menjadi peramal yang dominan kepada Pengetua di sekolah-sekolah swasta.
4. Mengenal pasti perbezaan dari segi pengamalan aspek asas PBS, ciri-ciri PBS dan kepimpinan multi-dimensi berdasarkan sekolah-sekolah swasta Umum, Agama dan Persendirian Cina.
5. Mengkaji sumbangan yang signifikan dalam aspek kuasa Pengetua, pengetahuan Pengetua, penyampaian informasi, sistem penghargaan dan kepimpinan Pengetua yang multi-dimensi dalam tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa di sekolah swasta.

Persoalan Kajian

1. Sejauhmanakah sekolah-sekolah swasta benar-benar mengamalkan faktor asas PBS (kuasa, pengetahuan, penyampaian informasi dan sistem penghargaan) dalam pengurusan sekolah?
2. Apakah gaya kepimpinan '*multi-dimensi*' yang boleh menjadi peramal yang dominan kepada pengamalan pengetua di sekolah-sekolah swasta?
3. Sejauhmanakah sekolah-sekolah swasta mengamalkan ciri-ciri PBS (membuat keputusan secara berpartisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa) di sekolah-sekolah swasta?
4. Apakah terdapat perbezaan pengamalan aspek-aspek asas Pengurusan Berasaskan Sekolah, pengamalan Kepimpinan Multi-dimensi dan pengamalan ciri-ciri Pengurusan Berasaskan Sekolah antara sekolah Umum, sekolah Agama dan sekolah Persendirian Cina?
5. Apakah terdapat sumbangan yang signifikan dalam aspek kuasa Pengetua, pengetahuan Pengetua, penyampaian informasi, sistem penghargaan dan kepimpinan pengetua yang Multi-dimensi dalam tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif, pengupayaan guru dan penglibatan aktif ibu bapa di sekolah swasta?

Batasan Kajian

Kajian ini adalah kajian meneroka dan meninjau pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah di sekolah-sekolah swasta yang terdapat di zon utara (Perlis, Pulau Piang dan Kedah), zon tengah (Selangor dan Wilayah Persekutuan), zon timur (Kelantan), zon selatan (Johor, Melaka dan Negeri Sembilan) dan zon Sabah dan Sarawak. Kajian ini menggunakan model penilaian 'Assessment of School-based Management' (Wohlstetter et al. 1996), Ciri-Ciri Pengurusan Berasaskan Sekolah oleh Y.C. Cheng (1993) dan model Logik Pengurusan Berasaskan Sekolah oleh J. Muphy dan L.C. Beck (1995).

KAEDAH KAJIAN

Rekabentuk kajian merupakan kajian tinjauan yang bertujuan untuk mengumpul data daripada satu set populasi. Data kajian diperolehi melalui soal selidik. Populasi kajian ialah pengetua dan guru sekolah swasta di Malaysia meliputi Sekolah Menengah Swasta Umum, Sekolah Menengah Agama Swasta dan Sekolah Menengah Persendirian Cina. Pemilihan sampel dibuat berdasarkan persampelan kelompok pelbagai peringkat 'multistage cluster sampling' (Babbie, 2001). Asas penentuan jumlah sampel ialah berdasarkan Krejciei dan Morgan dalam Sekaran (2000) iaitu untuk 4,544 orang guru di Malaysia, jumlah sampel yang diperlukan ialah 359 orang. Walau bagaimanapun bagi kajian ini saiz sampel yang digunakan ialah 700 orang. Kajian ini telah dilaksanakan dengan menggunakan soal-selidik sebagai alat kajian utama untuk mengumpul data tentang amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah. Pemilihan kaedah soal selidik ini adalah berdasarkan rasional bahawa kajian ini adalah kajian penilaian menggunakan kaedah tinjauan yang melibatkan saiz sampel yang besar. Soal selidik dibina berdasarkan tinjauan literature dan hasil kajian seperti dalam Jadual berikut:

<i>Bahagian</i>	<i>Konstruk</i>	<i>Sumber</i>
Bahagian B	Aspek Asas Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS):	Wohlstetter, P. & Mohrman S.A.(1996) Julaihi Bujang (1999)
Bahagian C	Amalan PBS 1.Membuat Keputusan <i>Secara Berpartisipas</i> 2. Pengupayaan Guru 3. Penglibatan Ibu Bapa	Julaihi Bujang(1999) Kamarudin Musa(2003) Cheng Y.C. (1996)
Bahagian D	Gaya Kepimpinan 'Multi-Dimensi' Pengetua	Bolman L.G. & Deal T. E. (1991)

Kajian Rintis

Kajian rintis telah dijalankan pada bulan Mei 2003. Sampel kajian terdiri daripada 60 orang guru dan tiga orang pengetua di tiga buah sekolah swasta menengah di Wilayah Persekutuan, Selangor dan Negeri Sembilan. Sekolah-sekolah tersebut terdiri daripada tiga jenis sekolah yang berbeza

iaitu sekolah umum, sekolah Agama dan sekolah Persendirian Cina. Responden terdiri daripada guru yang berpengalaman iaitu mengajar di sekolah tersebut lebih daripada 5 tahun.

Kebolehpercayaan dan kestabilan dalaman instrumen telah diuji dengan menggunakan kaedah 'Cronbach Alpha'. Didapati nilai Alpha Cronbach bagi kesemua konstruk adalah antara 0.610 hingga 0.914, di mana melebihi 0.60 seperti di sarankan oleh Mohd Majid (1994) dan Sekaran (2000). Secara keseluruhannya, kebolehpercayaan instrumen adalah tinggi dan boleh digunapakai. Analisis factor juga digunakan untuk melihat taburan dan kecenderungan item-item terhadap konstruk masing-masing dalam instrumen

Tatacara Pemerolehan Data

Mendapatkan kebenaran daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) dan Jabatan Pendidikan Swasta, Kementerian Pelajaran Malaysia.

Sejumlah 700 soal selidik dihantar, tetapi hanya 605 telah dikembalikan. Sebanyak 95 (14%) tidak dikembalikan.

Tatacara Penganalisan Data

- Soal selidik – Statistik deskriptif dan inferensi
- Pengujian Hipotesis
 - Hipotesis 1 hingga Hipotesis 4 : menggunakan ujian MANOVA
 - Hipotesis 5 hingga Hipotesis 7 : menggunakan Regresi Berganda

Dapatan Kajian

Soalan Kajian 1.1

Berdasarkan nilai min skor tertinggi yang diperoleh, Pengetua sekolah-sekolah swasta mempunyai kuasa yang kuat dalam pengurusan kurikulum (min = 3.83), aspek Pengajaran dan Pembelajaran (min = 3.74) dan aspek personel pula, menunjukkan pengetua mempunyai kuasa yang cukup kuat terutama dalam mengambil dan memecat staf sekolah. Dalam aspek pengurusan kewangan juga menunjukkan pengetua mempunyai kuasa yang agak tinggi (min = 3.80).

Dapatan kajian menunjukkan Pengetua sekolah persendirian Cina dan Agama menggunakan kuasa lebih besar berbanding Pengetua sekolah umum.

Soalan Kajian 1.2

Pelaksanaan program peningkatan pengetahuan oleh pengurusan sekolah di sekolah-sekolah swasta adalah pada tahap yang sederhana. Program peningkatan profesionalisme guru, penglibatan guru dalam pembangunan staf dan pendedahan kepada penggunaan teknologi sangat kurang dilaksanakan. Ini menunjukkan pengetua atau pengurusan sekolah swasta masih belum mampu melaksanakan program peningkatan pengetahuan dengan sempurna.

Soalan Kajian 1.3

Penyampaian informasi oleh pihak pengurusan sekolah di sekolah-sekolah swasta adalah pada tahap sederhana. Maklumat tentang kewangan sekolah dan maklumat tentang inovasi dalam pendidikan sangat kurang didedahkan kepada guru-guru. Pencapaian sekolah dan aktiviti-aktiviti sekolah dihebahkan secara meluas sebagai strategi pemasaran sekolah dan menarik minat ibu bapa.

Soalan kajian 1.4

Aspek pelaksanaan sistem penghargaan di sekolah-sekolah swasta adalah pada tahap yang sederhana. Penghargaan guru berdasarkan pengalaman tugas (min 2.90) merupakan cara kebanyakan sekolah swasta aplikasikan.

Soalan Kajian 2

Tahap kepimpinan multi-dimensi yang dimiliki oleh pengetua-pengetua sekolah swasta adalah pada peringkat yang sederhana, sama ada sebagai pemimpin pendidikan, pemimpin struktur, pemimpin kemanusiaan, pemimpin politik dan pemimpin budaya. Kesemua aspek kepimpinan multi-dimensi berada pada tahap nilai min 3.526 hingga 3.604. Ini bermakna pengetua-pengetua di sekolah swasta masih belum menguasai kepimpinan multi-dimensi yang mantap dan kuat dalam pengurusan sekolah.

Soalan Kajian 3

Pengetua dan Lembaga Pengurusan Sekolah di sekolah swasta membuat keputusan terhadap aspek-aspek penting di sekolah. Guru-guru hanya memberi sumbangan yang sederhana terhadap keputusan yang diambil di sekolah. Ibu bapa tidak terlibat dalam sebarang keputusan yang diambil dalam sekolah.

Guru mempunyai 'empowerment' atau pengupayaan yang tinggi di sekolah-sekolah swasta. Penglibatan ibu bapa dalam aktiviti-aktiviti di sekolah swasta adalah pada tahap yang sederhana.

Soalan Kajian 4

Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi skor min kuasa pengetua, pengetahuan pengetua, penyampaian informasi dan sistem penghargaan di sekolah antara sekolah umum, sekolah Agama dan sekolah persendirian Cina.

Terdapat perbezaan yang signifikan dari segi skor min pengamalan kepimpinan multi-dimensi antara sekolah-sekolah umum, Agama dan persendirian Cina.

Soalan Kajian 5

Terdapat korelasi dan sumbangan yang signifikan pembolehubah bebas (penyampaian informasi, kepimpinan multi-dimensi pengetua dan sistem penghargaan) terhadap tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif di kalangan pengetua, guru, ibu bapa dan Lembaga Pengurusan Sekolah.

Terdapat korelasi dan sumbangan yang signifikan pembolehubah bebas (kuasa pengetua dan kepimpinan multi-dimensi pengetua) terhadap pengupayaan guru.

Terdapat korelasi dan sumbangan yang signifikan pembolehubah bebas (program peningkatan pengetahuan, penyampaian informasi dan kepimpinan multi-dimensi pengetua) terhadap penglibatan ibu bapa di sekolah-sekolah swasta.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Sekolah-sekolah menengah swasta di Malaysia telah mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah pada tahap yang sederhana, walaupun kuasa yang mereka memiliki dalam aspek-aspek

kurikulum, pengajaran & pembelajaran, pengurusan kewangan dan personel berada pada tahap yang tinggi.

Aspek pelaksanaan program pengetahuan di sekolah masih berada pada tahap yang sederhana dan penyampaian informasi masih tidak telus. Sistem penghargaan di sekolah-sekolah swasta juga tidak begitu memuaskan menurut persepsi guru-guru. Ketiga-tiga jenis sekolah swasta di Malaysia masih belum mengamalkan kepimpinan multi-dimensi dengan sepenuhnya.

Di samping itu terdapat sedikit perbezaan dari segi amalan kepimpinan multi-dimensi di antara sekolah Umum, sekolah Agama dan sekolah Cina, walaupun ketiga-tiga sekolah tersebut berada pada tahap sederhana.

Aspek ciri-ciri penting Pengurusan Berasaskan Sekolah iaitu, tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif di kalangan Pengetua, Guru, Ibu bapa dan Lembaga Pengurusan Sekolah, terdapat perbezaan di antara ketiga-tiga jenis sekolah tetapi yang jelas Pengetua dan Lembaga Pengurusan Sekolah mendominasi keputusan di sekolah.

Pengupayaan guru di sekolah-sekolah berada pada tahap yang tinggi dan penglibatan ibu bapa di sekolah-sekolah swasta di Malaysia masih tidak aktif kecuali dalam aspek kutipan derma untuk sekolah. Sekolah-sekolah Agama dan Cina mengatasi sekolah Umum dalam penglibatan aktif ibu bapa di sekolah.

Amalan Asas Pengurusan Berasaskan Sekolah Di Sekolah-sekolah Swasta

Kuasa pengetua dikatakan asas kepada keputusan pengurusan berasaskan sekolah. Pengetua harus diberi kuasa dalam aspek kurikulum (Educational Research Service 1990) agar pengetua dapat memantau pelaksanaan kurikulum di sekolah. Pengetua sekolah-sekolah swasta di Malaysia mempunyai kuasa yang kuat dalam aspek kurikulum dan akur dengan garis panduan Kementerian Pelajaran Malaysia tetapi kajian dapati pengetua telah melakukan penyesuaian dalam kurikulum sesuai dengan keperluan pelajar-pelajar mereka. Dapatan selari dengan *NCREL's policy brief* (1993) dan Schlechty (1997).

Pengetua menggunakan sepenuh kuasanya untuk memastikan proses P & P berjalan dengan lancar. Strategi pengajaran yang berkesan di kelas merupakan keutamaan pengetua di sekolah. Dapatan ini menyokong kajian Elmore (1991), Murphy & Beck (1991) Newman, Marks & Ganoran (1995). Pengetua sekolah swasta umum dan Agama lebih banyak menggunakan kuasa dalam P & P berbanding pengetua sekolah persendirian Cina. Pengetua sekolah persendirian Cina menyerahkan kuasa P & P kepada Penolong Kanan 1 yang bertindak sebagai Ketua Unit Akademik.

Pengetua di sekolah-sekolah swasta melantik staf sekolah yang berkualiti dan menaikkan pangkat staf di sekolah mereka. Dengan adanya kuasa yang kuat pada pengetua, dapat mengukuhkan kedudukan pengetua untuk melaksanakan pengurusan sekolah dengan efektif. Dengan kata lain, sekolah sendiri menentukan staf yang sesuai untuk sekolah mereka. Dapatan ini sesuai dengan kajian Rodriguez (2000) Hill & Bonan (1991).

Pengetua 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. Pengetua sentiasa memantau perbelanjaan sekolah kerana pengetua yang akauntibiliti terhadap segala perbelanjaan di sekolah. Di sekolah persendirian Cina kuasa untuk menentukan peruntukkan kewangan berada pada Lembaga Pengurusan Sekolah.

Pelaksanaan program peningkatan pengetahuan di sekolah-sekolah swasta masih sangat kurang . Pembangunan ilmu pengetahuan kepada staf seharusnya 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 sekolah-sekolah swasta. Dapatan ini bercanggah dengan kajian Wohlstetter & Mohrmann (1996).

Penyampaian informasi oleh pihak sekolah swasta 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 tentang inovasi dalam pendidikan kepada guru-guru sangat kurang dilaksanakan. Dapatan ini bertentangan dengan kajian Fullan & Watson (1999), Davies & Ellison (1996) yang menyatakan pengetua-pengetua sekolah harus peka dengan perubahan dalam pendidikan dan pendedahan dalam sekolah sangat diperlukan.

Tidak ada satu sistem penghargaan yang berkesan dan memuaskan hati guru-guru di sekolah-sekolah swasta di Malaysia. Biasanya penghargaan diberikan kepada guru jika ada penambahan dalam kualiti sekolah tetapi umumnya sistem penghargaan di sekolah swasta Malaysia berdasarkan pengalaman staf bertugas di sekolah tersebut.

Gaya kepimpinan multi-dimensi pengetua di sekolah-sekolah swasta

Gaya kepimpinan multi-dimensi menjadi pilihan utama dan pelengkap bagi membentuk satu kepimpinan yang komprehensif dalam pengurusan berasaskan sekolah. Tetapi tidak ada satupun gaya kepimpinan multi-dimensi yang menjadi peramal yang utama di sekolah-sekolah swasta.

Kepimpinan pendidikan di kalangan pengetua sekolah swasta di Malaysia masih di tahap sederhana. Berbeza dengan dapatan Cheng (1996) dan Linda Nathan (2004) mendapati peranan pengetua sebagai pemimpin pendidikan berada pada tahap yang tinggi. Tidak terdapat perbezaan yang ketara dari segi pengamalan kepimpinan pendidikan di kalangan pengetua-pengetua sekolah swasta umum, persendirian Cina dan Agama.

Pengetua sebagai kepimpinan struktur mempunyai keupayaan untuk memastikan keputusan yang dibuat, pelaksanaan mesti dilakukan menurut rancangan secara teliti. Fullan (1993) menegaskan bahawa perancangan yang baik dapat menjamin kejayaan pelaksanaannya.

Pengetua sebagai pemimpin kemanusiaan sentiasa memupuk tahap keterlibatan yang tinggi dalam segala keputusan yang dibuatnya. Ini bermakna pengetua akan sentiasa membuat tindakan

susulan agar semua arahan yang dikeluarkan berjalan dengan lancar. Pengetua sekolah-sekolah swasta umum dan Agama mempunyai tahap kepimpinan yang lebih tinggi daripada pengetua sekolah persendirian Cina.

Pengetua sebagai kepimpinan politik kurang kemampuan untuk mengurus pekerja dan sumber untuk menyiapkan sesuatu tugas di sekolah. Ini mungkin disebabkan oleh kurang kemahiran dan pengalaman. Pengetua harus mewujudkan perhubungan dan bertindak sebagai pemimpin politik yang berkesan untuk memastikan sesuatu tugas diselesaikan secara efektif.

Sebagai kepimpinan simbolik, pengetua sentiasa mementingkan kesetiaan guru-guru di sekolah agar guru cinta dan taat kepada sekolah dalam usaha mencapai kecemerlangan sekolah. Tahap pengetua sentiasa menjadi model yang berpengaruh kepada organisasi berada pada tahap yang sederhana. Pengetua sebagai *'role model'* dapat membina sekolah yang berkesan (Azmi Zakaria 1995).

Keterlibatan membuat keputusan secara berpartisipatif di kalangan pengetua, guru, ibu bapa dan Lembaga Pengurusan Sekolah.

Pengetua dan Lembaga Pengurusan Sekolah memainkan peranan yang penting dalam pembuatan keputusan di sekolah. Kajian ini menyokong kajian Leithwood & Menzies (1998) yang mendapati peranan guru dan ibu bapa dalam pembuatan keputusan di sekolah masih tidak pasti. Jane (1996) mendapati tidak perlu semua ahli terlibat dalam pembuatan keputusan di sekolah.

Penyampaian informasi, kepimpinan multi-dimensi pengetua mempunyai korelasi dan sumbangan terhadap tindakan membuat keputusan secara berpartisipatif.

Pengupayaan Guru Di Sekolah-Sekolah Swasta

Pengupayaan merupakan satu daripada aspek terpenting dalam pendesentralisasi pendidikan (Wan Zahid 1994; Cheng 1994). Guru-guru di sekolah swasta mempunyai pengupayaan yang tinggi dan terdapat kecenderungan untuk melibatkan secara langsung untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan baik.

Guru-guru sering berusaha melakukan penilaian sendiri secara berterusan. Ini menunjukkan sokongan pengetua-pengetua di sekolah swasta terhadap budaya pengupayaan adalah tinggi, tanpa dorongan pihak pengurusan, budaya pengupayaan tidak akan tercapai kejayaan (Grant et al. 1994).

Guru sentiasa bersedia mempertingkatkan kemahiran diri dalam melaksanakan sesuatu tugas dan menyesuaikan diri dengan kehendak persekitaran sekolah yang sentiasa berkembang dengan idea-idea baru.

Kuasa pengetua dan kepimpinan multi-dimensi pengetua adalah penyumbang terhadap pengupayaan guru di sekolah swasta.

Penglibatan Aktif Ibu bapa Di Sekolah-Sekolah Swasta

Penglibatan ibu bapa di sekolah swasta menunjukkan kecenderungan yang sederhana. Ibu bapa tidak begitu berminat untuk meluangkan masa melibatkan diri di dalam aktiviti-aktiviti di sekolah.

Terdapat beberapa halangan yang menyebabkan ibu bapa tidak boleh berkomunikasi dan melibatkan diri dalam aktiviti sekolah. Perhubungan yang baik di antara ibu bapa pelajar dan warga sekolah dapat meningkatkan prestasi pembelajaran pelajar. Penglibatan ibu bapa dalam pendidikan sering dikaitkan dengan kejayaan anak-anak mereka, ini terbukti daripada beberapa dapatan kajian (Reynolds 1989). Penyampaian informasi dan kepimpinan multi-dimensi adalah penyumbang kepada penglibatan aktif ibu bapa di sekolah-sekolah swasta.

Cadangan Pelaksanaan & Cadangan kajian

Berdasarkan dapatan kajian antara cadangan pelaksanaan ialah pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah perlu dijalankan secara menyeluruh dengan melibatkan semua warga sekolah. Sekolah disarankan menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Berasaskan Sekolah yang dianggotai oleh semua warga sekolah dan pakar-pakar yang dapat memberi sumbang saran dan mengambil bahagian yang aktif dalam pembuatan keputusan.

Program latihan dan kursus perlu diberikan kepada guru-guru secara berterusan agar P & P berkesan dan memenuhi keperluan kurikulum semasa. Pengurusan sekolah swasta perlu sentiasa memberi penghargaan dan ganjaran serta pengiktirafan kepada guru-guru yang berjaya menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah. Pengetua-pengetua harus menghadiri kursus-kursus kepimpinan yang dapat menambahbaik kemahiran memimpin di sekolah yang penuh cabaran.

Ibu bapa dan masyarakat setempat harus diberi peranan yang lebih luas agar mereka sedar tanggungjawab serta peranan masing-masing. Pihak sekolah haruslah mempunyai pengetahuan, kemahiran, sikap dan strategi untuk membolehkan mereka bekerjasama secara berkesan. Sekolah-sekolah yang mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah harus membina satu iklim pembelajaran yang kondusif dan disiplin yang teratur, bukan mementingkan keuntungan sahaja.

Persatuan Institut Pendidikan Swasta hendaklah lebih proaktif dengan mengadakan program-program penambakan sekolah. Jabatan Pendidikan Swasta dengan kerjasama LAN harus memastikan sekolah-sekolah swasta menyampaikan pelajaran yang berkualiti, guru-guru yang berkecekapan dan infrastruktur sekolah yang sempurna.

Kajian lanjutan dengan membandingkan sekolah swasta dan sekolah kerajaan bagi melihat sejauhmana pelaksanaan aspek-aspek pengurusan berasaskan sekolah boleh dilakukan. Kajian terperinci berhubung pengurusan berasaskan sekolah dengan menggunakan gabungan penyelidikan kualitatif dan kuantitatif ataupun analisis '*structural equation modeling*' (SEM)

Kajian boleh diperluaskan dengan menyelidik sejauhmana pengurusan berasaskan sekolah mempengaruhi pencapaian pelajar, kepuasan guru dan pencapaian organisasi. Kajian lanjutan tentang kepimpinan multi-dimensi pengetua di sekolah swasta dan sumbangannya terhadap iklim pembelajaran sekolah, pembangunan sekolah dan keberkesanan sekolah.

Kajian terperinci tentang membuat keputusan secara berpartisipatif di kalangan pengetua, guru dan ibu bapa di sekolah-sekolah yang mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah dan kesannya terhadap prestasi sekolah, prestasi guru dan peningkatan dalam prestasi pelajar. Kajian perbandingan pengurusan berasaskan sekolah di sekolah-sekolah swasta dengan sekolah-sekolah antarabangsa yang terdapat di Malaysia dari aspek keberkesanan pengurusan serta pencapaian pelajar dan kepuasan guru.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah 1998. *Fokus Pengurusan Pendidikan*. Kuala Lumpur Kementerian Pendidikan Malaysia
- Abdul Shukor Abdullah. 1998. Pendidikan Guru Untuk Sekolah Berkesan. Kertas kerja Persidangan Ke-2 Jawatankuasa Penyelarasan Pendidikan Guru (JPPG) di Universiti Malaya. 26-28 Oktober 1998.
- Azmi Zakaria. 1995. Indikator kepimpinan cemerlang: satu analisis dari sudut Pengurusan. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan di IAB Genting Highlands. 4 November.
- Babbie, E. 2001. *Survey research methods*. Belmont, California: Wadsworth Publishing.
- Bolman, L.G. and Deal, T.E. 1991a. *Reframing organizations*. San Francisco CA: Jossey-bass Publisher.
- Bolman, L.G. and Deal, T.E. 1991b. *Images of leadership*. Cambridge MA: National Center For Educational Leadership.
- Chedin Arshad. 1988. A conceptual model of teacher participation in school decision making. Tesis Sarjana. Iowa State University.
- Cheng, Kai-Meng. 1994. *Issues In Decentralizing Education: What the reform in China Tells. Educational Research*, 21 (8), 799-808
- Cheng, Y.C. 1993. *Profiles of organizational culture and effective school*. . School Effectiveness and School Improvement 4 (2) : 85-110
- Cheng, Y.C. 1996. *School Effectiveness & school-based management: A mechanism for development*. London : The Falmer Press.
- Cheng, Y.C., Cheng W.M., Tam, W.M. 1996. A conceptual model for implementing and managing parental involvement in school education. Paper presented at the Eight Regional/International Conference of the Commonwealth Council on Educational Administration. Kuala Lumpur
- Davies, B dan Ellison, L. 2004. *School leadership for 21st century*. London: Routledge Falmer.
- Dondero, G. 1996. School restructuring American style: Flattening the decision making pyramid. *International Journal of Education Management*. 10(2) 43-47 (atas talian) <http://zaccaria.emerald-library.com>
- Educational Research Service. 1990. *Site-based management*. Arlington, VA: Educational Research Service.
- Elmore, R.F. 1993. *School decentralization: Who gain? Who loses?* Dlm. J. Hannaway & M. Carnoy (eds), *Desentralization and school improvement*. Hlm. 33-54. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. 1993. *Change forces*. London The Falmer Press.

- Fullan, M & Watson, N. 1999. *School-based management: Reconceptualizing to improve Learning outcomes. Review paper prepared for regional workshop "Improving Learning Outcomes in the Caribbean"* Port of Spain p4.
- Glickman, C.D. 1993. *Renewing American's schools: A guide for school-based action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Herman, J.J. & Herman, J.L. 1993. *Historical and development overview of school-based management in USA*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc.
- Hill, P.T. & Bonan, J. 1991. *Decentralization and accountability in public education*. Santa Monica CA: Rand.
- Julaihi bin Bujang. 1998. *Principal's leadership and school-based management: The Case of Sarawak secondary schools*. Tesis Dr. Fal. University of Monash.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. 1970. *Determining sample size for research activities*. Educational and Psychological Measurement. 30(3): 607-610.
- Leithwood, K & T Menzies 1998. *Forms and effects of school-based management: A review*. Education Policy. 35 (5): 332-336.
- Leithwood, K., Jantzi D. & R Steinbach. 1999. *Do school council's matter*. Education Policy. 36 (4): 468-493.
- Mahathir Mohamad. 1991. *Malaysia ke Hadapan*, Kuala Lumpur. ISIS & DBP.
- Mohd Majid Konting. 1994. *Kaedah penyelidikan*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Murphy, J. 1990. *Restructuring America's school*. Charleston: Appalachia Educational Laboratory.
- Murphy, J. 1991. *Restructuring schools: Capturing and assessing the phenomena*. New York: Teachers College Press.
- Murphy, J. & Beck, L.G. 1995. *School-based management as school reform: Taking Stock*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Nathan, L. 2004. *A day in the life of a school leader*. Educational Leadership. 61(7) 88-94
- NCREL. 1993 *Desentralization: Why, how and toward what ends?*.
<http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/envrnment/go/93-1toc.htm>
- Reynolds, D. & Cuttance, B. 1992. *School effectiveness research, policy and practice*. London: Cassell.
- Rodriguez, T.A. 2000. *The implementation of site-base management across Texas. An empirical study*. University of Texas at El Paso, El Paso, Texas.
- Schlechty, P.C. 1997. *Inventing better schools: An action plan for education reform*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sekaran, U. 2000. *Research methods for business: a skill-building approach*. Ed ke 3rd New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sunday Star. 18.8.2002
- The Malay Mail. 11.1.2002
- The Star. 29.5.1999
- Tie Fatt Hee, 2002. *Undang-Undang pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Utusan Malaysia. 5. 4. 2005
- Wohlstetter, P. et al. 1994. *New boundaries for school-based management: The highinvolvement model*. Louisiana: American Educational Research Association.
- Wohlstetter, P. & Mohtman, S.A. 1996. *Assessment of school-based management*. U.S. Dept. of Education. WWW.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/index.html

Zahid, W.M. 1993. *Wawasan pendidikan : satu pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise