

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN, KOMITMEN
GURU, KOMPETENSI GURU, AMALAN-AMALAN
TERBAIK DAN KEBERKESANAN SEKOLAH

RUSMINI BT KU AHMAD

DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2006

HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN, KOMITMEN GURU,
KOMPETENSI GURU, AMALAN-AMALAN TERBAIK DAN
KEBERKESANAN SEKOLAH

Oleh

RUSMINI BT KU AHMAD

Tesis ini dikemukakan kepada Pusat Pengajian Siswazah bagi
memenuhi keperluan Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia
2006.



Pusat Pengajian Siswazah
(Centre for Graduate Studies)
Jabatan Hal Ehwal Akademik
(Department of Academic Affairs)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

RUSMINI KU AHMAD

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

DOKTOR FALSAFAH (Ph.D.)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title)

**"HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN, KOMITMEN GURU, KOMPETENSI GURU,
AMALAN-AMALAN TERBAIK DAN KEBERKESANAN SEKOLAH"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi
(as it appears on the title page and front cover of thesis / dissertation)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **21 MAC 2006**
that the project paper acceptable in the form and content and a satisfactory knowledge of the field is covered by the thesis, was demonstrated by the candidate through an oral examination held on : **21 MARCH 2006**

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **Prof. Dr. Hajah Ku Ruhana Ku Mahamud**

Tandatangan
(Signature)

Penilai Luar
(External Assessor)

: **Prof. Dr. Zakaria Ismail**

Tandatangan
(Signature)

Penilai Dalaman
(Internal Assessor)

: **Prof. Madya Dr. Abdullah Hj Abdul Ghani**

Tandatangan
(Signature)

Penyelia
(Supervisor)

: **Prof. Madya Dr. Mohamad Hanapi Mohamad**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh:
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengijazahan Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis ini atau Dekan Pusat Pengajian Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan catatan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan UUM perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Pusat Pengajian Siswazah

Universiti Utara Malaysia

06100, Sintok,

Kedah Darul Aman

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Disamping itu kajian ini juga cuba menjelaskan peranan amalan-amalan terbaik seperti analisis data dan maklumat dan amalan-amalan pengurusan sebagai pemboleh ubah penyederhana (moderator) kepada hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Sebanyak 84 buah sekolah menengah yang terlibat dalam kajian ini, 74 buah sekolah ialah sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah dan 10 buah sekolah lagi dari negeri Perlis. Sampel sekolah-sekolah ini dipilih secara rawak berstrata mengikut gred purata peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia. Data dianalisis dengan menggunakan analisis statistik korelasi Pearson, analisis regresi dan analisis regresi hierarki. Hasil kajian menunjukkan hubungan yang signifikan antara, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Hasil analisis juga menunjukkan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Dalam konteks hubungan antara komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah, dapatan kajian mendapati analisis data dan maklumat tidak bertindak sebagai penyederhana. Amalan-amalan pengurusan juga tidak bertindak sebagai penyederhana bagi kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru. Antara pemboleh ubah tak bersandar iaitu kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru, komitmen guru merupakan pemboleh ubah yang paling banyak menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Kesimpulannya kajian ini menyediakan satu kerangka teori yang menunjukkan sumbangan faktor-faktor dalaman sekolah kepada keberkesanan sesebuah sekolah.

Abstract

This research examines the relationships between leadership, teachers' commitment, teachers' competency and school effectiveness. This research also describes best practices such as information and data analysis and management practices as a moderator in enhancing the relationships between leadership, teachers' commitment, teachers' competency and school effectiveness. This study employed a sample of 84 secondary schools which constitutes 74 secondary schools from Kedah State and 10 secondary schools from Perlis State. School samples have been stratified randomly according to the cumulative grades of a public examination (Malaysian Certificate of Education). Pearson correlation, multiple regression and hierarchical moderated regression analysis have been performed to test the suggested hypotheses. The findings of the study reveal that multiple regression analysis tended to support the research hypotheses suggesting a positive association between teachers' commitment, teachers' competency and school effectiveness. Teachers' commitment appeared to be the highest contribution among the predictors to the school effectiveness. However only leadership made a significant contribution to the school effectiveness when using information and data analysis as a moderator. Apparently the research prepares a theoretical framework that reflects the determinants factors of school effectiveness.

PENGHARGAAN

Penghargaan khusus dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia, Prof. Madya Dr. Mohamad Hanapi b Mohamad di atas segala bimbingan dan tunjuk ajar semasa menjalankan tesis ini. Penghargaan juga dirakamkan kepada Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Pengarah Pendidikan Negeri Kedah dan Pengarah Pendidikan Negeri Perlis kerana memberikan kebenaran bagi menjalankan kajian di sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah dan Perlis. Penghargaan dan terima kasih kepada Pejabat Pendidikan Daerah Kota Setar, Pejabat Pendidikan Daerah Kubang Pasu, Pejabat Pendidikan Daerah Pendang/ Padang Terap, Pejabat Pendidikan Daerah Langkawi, Pejabat Pendidikan Daerah Baling/ Sik, Pejabat Pendidikan Daerah Kulim/ Bandar Baru dan Pejabat Pendidikan Daerah Kuala Muda/Yan kerana telah membantu melaksanakan kajian ini. Jutaan terima kasih kepada pengetua dan guru-guru di sekolah-sekolah menengah di Kedah dan Perlis kerana telah memberikan kerjasama yang bersungguh-sungguh semasa kajian ini dijalankan. Penghargaan dan terima kasih juga kepada Pengarah Institut Aminuddin Baki yang telah memberikan dorongan untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat Ph.D. Terima kasih yang tidak terhingga kepada rakan-rakan di IAB Dr Ahmad Rafee, Dr Sazali, Pn Norehan, En. Mohd Rosidi, Tn Syed Putra dan ramai lagi yang membantu dan memberikan semangat untuk menyiapkan tesis ini. Akhir sekali penghargaan ikhlas dan terima kasih kepada ibu bapa, suami serta anak-anak yang telah banyak mengorbankan masa sepanjang pengajian Doktor Falsafah.

KANDUNGAN

BAB 1

1.1	Pengenalan	1
1.2	Prestasi pencapaian sekolah	1
1.3	Klasifikasi sekolah berkesan	4
1.4	Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah	6
1.5	Pernyataan masalah	9
1.6	Persoalan dan objektif kajian	10
1.6.1	Objektif umum	11
1.6.2	Objektif khusus	11
1.7	Kaedah	11
1.8	Populasi dan sampel	12
1.9	Pengumpulan data	12
1.10	Prosedur kajian	13
1.11	Analisis data	13
1.12	Justifikasi kajian	13
1.13	Organisasi kajian	15
1.14	Skop kajian	16
1.15	Kesimpulan	16

Bab 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1:	Pengenalan	17
2.2:	Definisi sekolah berkesan	17
2.3:	Ciri-ciri sekolah berkesan	21
2.4:	Kajian-kajian sekolah berkesan	25

2.5:	Faktor-faktor penentu kepada keberkesanan sekolah	31
2.6:	Teori-teori kepemimpinan dan ciri pemimpin berkesan	33
2.6.1	Teori sifat	34
2.6.2	Teori pendekatan kelakuan	36
2.6.3	Teori pendekatan kontigensi	38
2.6.4	Teori kepemimpinan karismatik	39
2.6.5	Teori kepemimpinan transaksi dan transformasi	40
2.6.6	Kepimpinan berwawasan	41
2.6.7	Ciri-ciri pemimpin sekolah berkesan	41
2.7:	Teori-teori motivasi dan komitmen	47
2.7.1	Teori hierarki keperluan Maslow	48
2.7.2	Teori Erg Aldelfer	49
2.7.3	Teori Dua faktor Herzberg	49
2.7.4	Teori Penetapan Matlamat	50
2.7.5	Teori Pembelajaran Sosial Kognitif	50
2.7.6	Teori Pengayaan Kerja	51
2.7.7	Teori 'Flow'	52
2.7.8	Komitmen guru	53
2.7.9	Hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah	57
2.7.10	Kompetensi guru	61
2.7.11	Ciri-ciri guru berkesan	64
2.8:	Amalan-amalan terbaik sekolah berkesan	68
2.8.1	Aplikasi TQM dalam pendidikan: Model Crosby	74
2.8.2	Aplikasi TQM dalam pendidikan: Model Deming	76
2.9:	Model-model keberkesanan organisasi	80
2.9.1	Model matlamat dan spesifikasi	81
2.9.2	Model sumber-input	81
2.9.3	Model proses	82
2.9.4	Model kepuasan	82
2.9.5	Model sah (legitimate)	83
2.9.6	Model bebas masalah	83
2.9.7	Model organisasi pembelajaran	84
2.9.8	Model keberkesanan organisasi	
	Hoy dan Miskel: Model matlamat	85

2.9.9	Model keberkesanan organisasi:	
	Model sistem-sumber	87
2.9.10	Model keberkesanan organisasi	
	Model kesepaduan matlamat dan	
	sistem sumber	88
2.9.10.1	Dimensi masa	89
2.9.10.2	Kepelbagaian konstitusi	90
2.9.10.3	Kepelbagaian kriteria	91
2.10	Kriteria-kriteria output	92
2.10.1	Pencapaian akademik	93
2.10.1.1	Kajian input-output	93
2.10.1.2	Kajian input-proses-output	95
2.10.2	Kepuasan kerja	97
2.10.2.1	Model situasi kepuasan kerja	97
2.10.3	Persepsi keberkesanan organisasi	98
2.11	Sintesis tinjauan literatur	99
2.21	Kerangka konsep sekolah berkesan	101
2.13	Isu-isu berkaitan dengan kepimpinan, komitmen guru	
	kompetensi guru, amalan-amalan terbaik	
	dan keberkesanan sekolah	103
2.14	Kesimpulan	106

BAB 3

KERANGKA TEORI

3.1	Pengenalan	120
3.2	Isu-isu sekolah berkesan	122
3.3	Faktor-faktor penentu kepada keberkesanan sekolah	125
3.3.1	Ciri-ciri kepimpinan	125
3.3.1.1	Kualiti kepimpinan	125

3.3.1.2 Kepimpinan kurikulum	126
3.3.2 Komitmen guru	127
3.3.2.1 Konstruk komitmen guru	128
3.3.3 Kompetensi guru	128
3.3.3.1 Pengetahuan guru	130
3.3.3.2 Kemahiran guru	130
3.3.4 Dimensi-dimensi amalan- amalan terbaik	131
3.3.4.1 Analisis data dan maklumat	132
3.3.4.2 Perancangan strategik kualiti	133
3.3.4.3 Pengurusan dan pembangunan sumber manusia	133
3.3.4.4 Pengurusan proses kualiti	134
3.3.5 Dimensi keberkesanan sekolah	135
3.3.5.1 Persepsi keberkesanan sekolah	135
3.3.5.2 Dimensi kepuasan kerja	137
a. Produktiviti	137
b. Kadar kehadiran	138
c. Pusing ganti	138
3.4 Kesimpulan	139

BAB 4

METODOLOGI

4.1: Pengenalan	140
4.2: Model kajian	140
4.3 : Pembentukan hipotesis	141
4.4: Pemboleh ubah kajian	142
4.5: Reka bentuk kajian	148
4.6: Populasi dan persampelan	149
4.6.1: Persampelan	150
4.7: Instrumen kajian	152

4.7.1: Reka bentuk instrumen kajian	152
4.7.1.1 Bahagian I: Demografik	155
4.7.1.2 Bahagian II	155
a. Bahagian II A: Kepimpinan	155
b. Bahagian II B:(i) Komitmen guru	156
c. Bahagian II B:(ii) Kompetensi guru	156
4.7.1.3 Bahagian II C: Amalan-amalan terbaik	157
4.7.1.4 Bahagian D: Keberkesanan sekolah	157
4.7.2: Kajian rintis	158
4.7.2.1 Analisis kebolehpercayaan	159
4.7.2.2 Analisis kesahan	161
a. Kesahan kandungan	161
b. Kesahan konstruk	162
4.8: Analisis data	164
4.8.1: Statistik deskriptif	164
4.8.2: Statistik inferens	165
4.8.2.1 a Lineariti	166
4.8.2.1 b Normaliti	167
4.8.2.1 c Homocedastisiti	168
4.8.2.2 Analisis korelasi	169
4.8.2.3 Menganggar model regresi	170
4.8.2.4 Analisis regresi hierarki	171
4.8.2.5 Analisis laluan	172
4.9 Pengumpulan data	173
4.10 Kesimpulan	174

BAB 5

PENEMUAN

5.1: Pengenalan	175
5.2 : Latar belakang sekolah dan responden	176
5.3: Statistik deskriptif	181

5.4:	Pengujian hipotesis	183
5.4.1:	Analisis korelasi	183
5.4.2:	Analisis regresi berganda	186
5.4.3:	Analisis regresi hierarki	188
5.4.4:	Analisis laluan	189
5.4.5:	Dapatan pengujian hipotesis	190
5.5:	Kesimpulan	193

BAB 6

RINGKASAN DAN PERBINCANGAN

6.1:	Pendahuluan	195
6.2:	Ringkasan kajian	195
6.2.1:	Pernyataan masalah	196
6.2.2:	Objektif kajian	197
6.2.3:	Metodologi	197
6.2.4:	Dapatan kajian	198
6.2.4.1	Profil sampel	198
6.2.4.2	Statistik deskriptif	199
6.2.4.3	Korelasi Pearson	200
6.2.4.4	Analisis regresi berganda	201
6.2.4.5	Analisis regresi hierarki	202
a.	Peranan analisis data dalam hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah	202
b.	Peranan analisis data dalam hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah	202
c.	Peranan analisis data dalam hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah	203
d.	Peranan amalan pengurusan dalam hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah	203
e.	Peranan amalan pengurusan dalam hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah	204

f. Peranan amalan pengurusan dalam hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah	204
6.3: Perbincangan	204
6.3.1: Hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah	205
6.3.2: Hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah	207
6.3.3: Kepentingan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah	209
6.3.4: Hubungan kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah	210
6.3.5: Kepentingan kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah	212
6.3.6: Peranan analisis data sebagai penyederhana	214
6.3.7: Peranan amalan-amalan pengurusan sebagai penyederhana	218
6.3.8: Kesimpulan	221

BAB 7

IMPLIKASI, CADANGAN KAJIAN, SUMBANGAN KAJIAN DAN KESIMPULAN

7.1: Pengenalan	222
7.2: Implikasi kajian kepada sekolah	222
7.3: Cadangan kajian	226
7.4: Sumbangan kajian	228
7.5: Kesimpulan dan penutup	229
Rujukan	231
Lampiran-lampiran	253

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1:	Rumusan tinjauan literatur	107
Jadual 4.1:	Jadual persampelan sekolah	151
Jadual 4.2:	Bahagian instrumen kajian dan bilangan item	154
Jadual 4.3:	Nilai koefisien alpha setiap dimensi	160
Jadual 4.4:	Julat kepimpinan, komitmen, kompetensi dan sekolah berkesan	165
Jadual 5.1:	Dapatan sampel kajian	176
Jadual 5.2:	Jawatan	177
Jadual 5.3:	Jantina	178
Jadual 5.4:	Kelayakan akademik	178
Jadual 5.5:	Umur	179
Jadual 5.6:	Pengalaman kerja	180
Jadual 5.7:	Pengalaman di sekolah semasa	180
Jadual 5.8:	Julat kepimpinan, komitmen, kompetensi dan sekolah berkesan	181
Jadual 5.9:	Statistik deskriptif kepimpinan, komitmen, kompetensi analisis data, amalan pengurusan dan sekolah berkesan	182
Jadual 5.10:	Hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah	184
Jadual 5.11:	Hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah	185
Jadual 5.12:	Hubungan kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah	186
Jadual 5.13:	Nilai koefisi regrasi kepimpinan, komitmen, kompetensi	187
Jadual 5.14:	Analisis pemboleh ubah penyederhana	188
Jadual 5.15:	Analisis laluan	189

SENARAI GAMBARAJAH

Gambarajah 2.1:	Keseluruhan kerangka konsep sekolah berkesan	102
Gambarajah 3.1:	Kerangka teori kajian terdahulu sekolah berkesan	121
Gambarajah 3.2:	Model kajian sekolah berkesan	124
Gambarajah 5.1:	Analisis laluan	189

Bab 1

1.1 Pengenalan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh ciri-ciri kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Oleh itu perbincangan bab ini akan memberikan penumpuan kepada prestasi pencapaian sekolah secara umum, penjelasan mengenai konsep dan klasifikasi sekolah berkesan serta faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah. Pernyataan masalah serta objektif dan persoalan kajian dibentuk berasaskan kepada hasil tinjauan literatur kajian-kajian terdahulu serta isu-isu sekolah berkesan. Seterusnya bab ini akan menjelaskan secara ringkas kaedah penyelidikan yang akan dijalankan, kepentingan kajian, skop dan limitasi kajian.

1.2 Prestasi pencapaian sekolah

Prestasi pencapaian sekolah-sekolah di Malaysia sekitar tahun 1970 an adalah jauh dari paras yang memuaskan. Peratus murid-murid yang tidak meneruskan pelajaran hingga ke peringkat sekolah menengah bagi Semenanjung Malaysia ialah 31.49% sementara di Sabah seramai 41% dan Sarawak 55% (Sufean Hussin, 1993). Melalui hasil kajian Jawatankuasa Kajian Keciciran 1973, menunjukkan terdapat pertalian antara keberkesanan sekolah yang dilihat dari aspek pencapaian akademik dan kadar keciciran murid dengan taraf sosioekonomi keluarga, infrastruktur sekolah, jangkaan guru, sikap murid serta kualiti guru. Lanjutan daripada penemuan ini, Kementerian Pelajaran telah mengadakan beberapa langkah untuk memperbaiki ketidakseimbangan penyertaan murid-murid dan mengurangkan kesan ini dalam

pendidikan. Antara langkah-langkah yang dijalankan ialah mengadakan Skim Pinjaman Buku teks, Rancangan Sekolah Bercantum bagi sekolah-sekolah kecil di luar bandar, Rancangan Amalan Makanan dan Pemakanan, Bantuan Perpustakaan, Biasiswa Kecil dan Bantuan Wang Saku Sekolah dan membina asrama-asrama di sekolah-sekolah luar bandar untuk menempatkan murid-murid miskin yang tinggal jauh dari sekolah. Bagi meningkatkan kualiti pendidikan dan keberkesanan di sekolah-sekolah, Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di sekolah-sekolah (1982) telah melakukan beberapa aspek utama iaitu:

- i. Kemahiran profesional dan dedikasi guru dalam pengajaran.
- ii. Kemahiran profesional Pengetua dan Guru Besar sebagai pemimpin, pentadbir, perancang dan penyelia.
- iii. Program dan aktiviti perbelanjaan yang bersesuaian dengan perbezaan individu murid.
- iv. Kerjasama masyarakat bagi pembangunan sekolah.
- v. Infrastruktur pengajaran dan pembelajaran di sekolah.
- vi. Persekitaran perkembangan psikososial murid-murid dan sistem peperiksaan yang mewujudkan tekanan terhadap murid-murid.

Pemberian kemudahan perbelanjaan dan peningkatan kualiti perkhidmatan yang telah dinyatakan telah berjaya mengurangkan kadar keciciran murid di sekolah rendah dan menengah. Pada tahun 1980 kadar keciciran murid di sekolah rendah Semenanjung Malaysia ialah 6% dan di sekolah menengah ialah 20%. Berikutan dengan penekanan kepada aspek-aspek kemudahan infrastruktur dan pembangunan sekolah, pengajaran dan pembelajaran guru, kemahiran kepimpinan pengetua, didapati peratus pencapaian akademik bagi peperiksaan-peperiksaan awam bagi

sekolah-sekolah rendah dan menengah seperti UPSR, PMR, SPM dan STPM telah menunjukkan kadar peningkatan yang memberangsangkan setiap tahun. Melalui keputusan Penilaian Menengah Rendah (PMR) tahun 2003 Kementerian Pelajaran telah mengumumkan sebanyak 28 buah sekolah yang cemerlang. Pemilihan sekolah-sekolah yang cemerlang ini berdasarkan kepada pencapaian 100% pada peringkat lulus semua mata pelajaran dan prestasi semua gred A melebihi 70% bagi sekolah berasrama penuh, Maktab Rendah Sains Mara (MRSM) dan sekolah swasta dan prestasi semua gred A melebihi 40% bagi sekolah harian kerajaan. Sementara keputusan peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) 2003 juga telah menunjukkan kecemerlangan yang tinggi apabila 663 orang calon berjaya merangkul 1A dalam semua mata pelajaran dan 145 buah sekolah (sekolah berasrama penuh, Maktab Rendah Sains Mara dan sekolah swasta) telah terpilih sebagai sekolah berprestasi baik dalam SPM 2003 (Lembaga Peperiksaan Malaysia, 2004).

Terdapat pandangan yang mengatakan pencapaian prestasi akademik ini bergantung kepada input murid yang mempunyai kebolehan sedia ada yang tinggi seperti di sekolah-sekolah berasrama penuh, MRSM dan sekolah-sekolah swasta (Sharifah, 2000). Namun begitu terdapat juga pengkaji yang berpendapat pencapaian akademik dan keberkesanan sekolah mempunyai hubungan dengan faktor-faktor lokasi sekolah seperti bandar atau luar bandar, taraf sosioekonomi ibu bapa serta faktor kelas-kelas tuisyen (Ramaiah, 1995). Pengkaji-pengkaji sekolah berkesan berpendapat sekolah mempunyai pengaruh dalam menentukan pencapaian murid. Menurut Creemers (1994), dengan mengambil kira faktor latar belakang murid, didapati kira-kira 12% hingga 18% perbezaan dalam pencapaian murid dapat diterangkan oleh faktor sekolah dan bilik darjah. Mortimore (1988) mendapati

bahawa kesan sekolah seperti kepimpinan pengetua, hubungan sekolah dan rumah, perancangan strategik sekolah, penilaian dan perhatian guru terhadap murid adalah lebih penting daripada faktor latar belakang murid (seperti jantina, umur dan kelas sosial) terhadap kemajuan akademik (umpamanya dalam membaca dan mengira). Berdasarkan pandangan-pandangan pengkaji sekolah berkesan terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian dan peningkatan prestasi sesebuah sekolah. Sungguhpun para penyelidik berpendapat bahawa tidak ada satu formula ringkas mengenai kombinasi pelbagai faktor yang boleh menghasilkan sekolah berkesan, namun begitu setiap sekolah mempunyai ciri-ciri tersendiri yang dibentuk oleh faktor seperti lokasi, kemasukan pelajar, saiz sekolah, sumber-sumber sekolah dan faktor terpenting ialah kualiti stafnya (Reid, Hopkin & Holly, 1987).

1.3 Klasifikasi sekolah berkesan

Sepertimana yang telah dibincangkan dalam bahagian sebelumnya keberkesanan sekolah yang dapat ditunjukkan melalui prestasi akademik dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti taraf sosioekonomi keluarga, lokasi sekolah, kebolehan murid, saiz sekolah, sumber sekolah, kepimpinan dan kualiti staf. Konsep sekolah berkesan dijelaskan oleh Stoll dan Fink (1996) melalui model budaya sekolah dua dimensi iaitu sekolah yang berkesan dan tidak berkesan, sekolah yang meningkat dan merosot. Melalui model ini, keberkesanan sekolah dapat diklasifikasikan kepada lima jenis iaitu:

i. Sekolah bergerak (moving)

Sekolah bergerak ialah sekolah berkesan kerana berjaya meningkatkan pencapaian murid jauh melebihi jangkaan tanpa mengira lokasi dan saiz sekolah serta warganya

sentiasa bergerak untuk meningkatkan kejayaan sekolah. Sekolah jenis ini juga bergerak dari aspek lain yang menyumbang kepada perkembangan murid seperti bidang kokurikulum. Sekolah-sekolah yang memenangi Anugerah Kualiti Menteri Pelajaran, Anugerah Sekolah Harapan Negara dan Anugerah Lima Bintang merupakan contoh sekolah berkesan yang bergerak.

ii. Sekolah kekal prestasi (cruising)

Sekolah jenis ini dilihat berkesan oleh semua pihak. Input sekolah ini terdiri daripada murid-murid yang sedia berkebolehan tinggi dan boleh mencapai kejayaan walaupun kualiti pengajaran guru kurang baik dan kepimpinan yang tidak mantap. Sekolah seperti ini hanya mengekalkan prestasi tetapi kurang berusaha untuk meningkatkan dan menyediakan murid untuk bersaing dalam dunia yang semakin kompetitif. Sekolah-sekolah berasrama penuh dan sekolah-sekolah elit atau premier yang kurang berusaha untuk menyerlahkan potensi murid-murid mengamalkan budaya 'cruising' ini.

iii. Sekolah berkembang dengan sederhana (strolling)

Sekolah-sekolah jenis ini mempunyai pencapaian yang sederhana, tidak terlalu berkesan dan tidak ketinggalan. Sekolah seperti ini cuba bergerak ke arah keberkesanan tetapi kurang kapasiti untuk menangani perubahan yang pesat. Menurut Sharifah (2000), kebanyakan sekolah termasuk dalam kategori ini. Sekolah seperti ini memerlukan bantuan dan rangsangan luar seperti pengetua yang dinamik, bantuan daripada Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah.

iv. Sekolah merangkak (struggling)

Sekolah-sekolah ini tidak menunjukkan peningkatan pencapaian akademik dan bidang-bidang lain. Kebanyakan sekolah seperti ini terletak di kawasan yang kurang beruntung seperti di luar bandar dan pinggir bandar. Namun begitu warga sekolah-

sekolah seperti ini sedar tentang kekurangan faktor luar kawalan dan berusaha untuk mengatasinya. Sekolah-sekolah seperti ini perlu dibantu melalui hasil usahasama komuniti dan Jabatan Pendidikan Negeri serta Pejabat Pendidikan Daerah.

v. Sekolah tenggelam (sinking)

Sekolah-sekolah seperti ini bukan sahaja tidak berkesan dan tidak menunjukkan peningkatan pencapaian tetapi juga mempunyai kualiti staf yang tidak mementingkan peningkatan diri. Sekolah-sekolah seperti ini biasanya terletak di kawasan pedalaman, ibu bapa yang tidak mementingkan pencapaian akademik dan guru-guru yang sentiasa menyalahkan latar belakang murid. Sekolah-sekolah jenis ini memerlukan perubahan budaya yang drastik, kepimpinan pengetua yang kreatif dan bijak serta bantuan pelbagai pihak supaya sekolah-sekolah seperti ini tidak terus tenggelam.

Berdasarkan kepada penjelasan konsep dan klasifikasi budaya sekolah berkesan seperti yang diutarakan oleh Stoll dan Fink (1996), dapatlah disimpulkan bahawa sekolah-sekolah yang berkesan dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti kebolehan sedia ada murid, persekitaran atau lokasi sekolah sama ada luar bandar atau dalam bandar, kemudahan sekolah, sosioekonomi keluarga, penglibatan komuniti, kualiti guru, kepimpinan sekolah dan amalan-amalan pengurusan sekolah.

1.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah

Tinjauan literatur menunjukkan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti lokasi sekolah, sumber dan peralatan yang mencukupi, tahap pendidikan dan sosioekonomi ibu bapa, kualiti guru, pengurusan sekolah dan

sebagainya. Bermula dengan dapatan awal Bloom (1964), dan Coleman serta rakan-rakan (1966) yang mendapati pencapaian murid lebih dipengaruhi oleh faktor latar belakang sosioekonomi keluarga berbanding dengan faktor sekolah. Berdasarkan tinjauan kajian-kajian awal mengenai keberkesanan sekolah, para pengkaji dan penggubal polisi pendidikan mempunyai pandangan yang pesimis tentang pengaruh sekolah terhadap pencapaian murid. Sekolah telah digambarkan sebagai organisasi yang tidak membantu dalam meningkatkan prestasi akademik murid. Namun begitu bermula tahun 1980 an pandangan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian murid semakin berubah. Sekolah dianggap mempunyai hubungan dengan kualiti pembelajaran. Dapatan-dapatan kajian menunjukkan faktor kepimpinan sekolah, kompetensi guru serta amalan-amalan pengurusan terbaik yang dilakukan adalah signifikan dalam mewujudkan sekolah yang berkesan (Girling & Keith, 1989). Kualiti pemimpin merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sekolah.

Mengikut Sweeney (1982), pemimpin di sekolah berkesan di dapati memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (instructional leadership) dan memastikan keberkesanan pengajaran. Purkey dan Smith (1983) pula menjelaskan pemimpin sekolah perlu menjadi pengurus sumber, pemimpin organisasi dan staf serta pemimpin pengajaran untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berkesan. Mortimore (1995), berpendapat pemimpin sekolah berkesan harus mempunyai tiga ciri yang penting iaitu tegas dan bermatlamat, menggunakan pendekatan 'participative' dan bersikap profesional. Beberapa kajian mengenai sekolah berkesan jelas membuktikan bahawa kepimpinan sekolah merupakan penentu utama sekolah berkesan. Keberkesanan bergantung kepada hasil padanan atau gabungan faktor-

faktor semasa bersama hirarki pentadbiran dan susun atur program kurikulum serta gaya kepimpinan pemimpin sekolah. Konsep sekolah berkesan mempunyai hubungan rapat dengan kompetensi guru. Kompetensi guru dilihat dari pelbagai aspek seperti personaliti, perlakuan, sikap, nilai dan ciri-ciri personal yang lain. Terdapat juga pengkaji memberikan penekanan kepada proses pengajaran dan pembelajaran seperti kaedah mengajar, hubungan guru dan murid, iklim bilik darjah serta menilai keberkesanan guru melalui hasil pengajaran seperti pencapaian akademik murid, perkembangan personal dan pengalaman-pengalaman pembelajaran. Menurut Anderson (1991), guru yang kompeten dapat mencapai matlamat yang ditetapkan oleh guru sendiri atau pihak pentadbir sekolah. Manakala Ornstein (1991) berpendapat guru yang berkesan harus mempunyai ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan dan mampu mengaplikasi dalam bilik darjah.

Menggabungkan dua konsep yang dijelaskan oleh Anderson (1991) dan Ornstein (1991), guru yang berkesan dianggap guru yang mempunyai kompetensi yang relevan iaitu pengetahuan, kemahiran dan sikap serta menggunakan kompetensi ini untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Melalui aliran pemikiran ini keberkesanan guru berdasarkan kepada kompetensi, pencapaian guru dan pencapaian matlamat sekolah akan memberikan impak kepada keberkesanan sekolah. Keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Terdapat juga andaian bahawa kualiti pendidikan akan meningkat sekiranya sekolah mempunyai sumber kewangan yang banyak. Accaro (1995), Brookover dan Lezotte (1979) berpendapat kewangan bukanlah penentu utama untuk meningkatkan kualiti pencapaian murid-murid. Kualiti pencapaian akan meningkat sekiranya seluruh warga sekolah menumpukan perhatian kepada kerjasama antara satu sama lain,

akuntabiliti, proses pengajaran dan pembelajaran, ciri-ciri kepimpinan dan amalan-amalan pengurusan yang terbaik. Elemen-elemen ini merupakan amalan-amalan pengurusan yang akan membawa kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Kajian-kajian menunjukkan amalan-amalan terbaik dalam konteks sekolah dilihat daripada perspektif pengurusan kualiti. Perspektif pengurusan kualiti merupakan satu proses pengurusan yang menyeluruh. Ianya merangkumi empat proses iaitu analisis data, perancangan strategik, pengurusan sumber manusia dan pengurusan proses kualiti. Amalan-amalan dalam proses pengurusan ini merupakan fenomena yang lahir daripada wujudnya ciri-ciri utama dalam pengurusan seperti kepimpinan, kompetensi guru, budaya organisasi yang positif, sumber organisasi dan persekitaran. Hasil beberapa kajian telah menunjukkan amalan-amalan terbaik dari perspektif kualiti ini telah menghasilkan ciri-ciri organisasi yang cemerlang walaupun kadar peningkatan prestasi adalah berbeza (Garbutt, 1996; Kwan, 1996; Sculli, 1996; Michael, Weller, 1996; Cheng & Tam, 1997; Sower & Motwani, 1997; Berry, 1998; Lagrosen, 1999; Johnson & Golomskiis, 1999; Davies & Kochhar, 2002; Laugharne, 2002). Berdasarkan kepada kajian-kajian dan tinjauan literatur sekolah berkesan, satu hubungan antara elemen-elemen kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik dengan kriteria sekolah berkesan dibina sebagai kerangka konsep bagi tujuan kajian ini.

1.5 Pernyataan masalah

Tinjauan literatur menunjukkan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Dapatan awal menunjukkan faktor sosioekonomi mempengaruhi pencapaian murid (Bloom, 1964; Coleman, 1966; Jencks & rakan-rakan, 1972).

Walaupun melalui strategi kajian yang lebih baik faktor-faktor dalam sekolah juga telah dikenalpasti sebagai penyumbang kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Namun begitu berdasarkan kepada kajian-kajian sekolah berkesan, pemboleh ubah bebas yang dikaji adalah terhadap kepada faktor kepimpinan dan ini menyebabkan faktor-faktor dalam sekolah menerangkan hanya 8 – 15 peratus varians dalam hasil (outcome) persekolahan (Rutter, 1979; Reynolds, 1982; Mortimore, 1988; Abdul Karim, 1988; Md Nor, 1989; Norasimah Rasid, 1995; Lan Poh Chin, 1998). Pemboleh ubah yang digunakan untuk mengukur keberkesanan sekolah juga terhadap hanya kepada pencapaian akademik sahaja. Berdasarkan kepada isu ini, maka kajian ini akan memberikan fokus kepada ciri kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Kajian ini juga memperluaskan konsep keberkesanan sekolah iaitu dengan mengukur persepsi keberkesanan organisasi dan kepuasan kerja. Keseluruhan kerangka kajian adalah berdasarkan kepada model keberkesanan organisasi iaitu model sistem.

1.6 Persoalan dan Objektif Kajian

Kajian ini akan cuba menjawab lima persoalan iaitu:

1. Sejauh manakah faktor kepimpinan mempengaruhi keberkesanan sekolah?
2. Sejauh manakah komitmen guru mempengaruhi keberkesanan sekolah?
3. Sejauh manakah kompetensi guru mempengaruhi keberkesanan sekolah?
4. Sejauh manakah amalan-amalan pengurusan terbaik berinteraksi dengan kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru mempengaruhi keberkesanan sekolah?

5. Apakah kesan faktor kepimpinan, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik terhadap keberkesanan sekolah?

1.6.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian ialah:

Untuk mengenal pasti pengaruh faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah.

1.6.2 Objektif Khusus

Objektif khusus kajian ialah:

1. Untuk mengenal pasti pengaruh faktor kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah.
2. Untuk mengenal pasti peranan pemboleh ubah penyederhana iaitu analisis data dan maklumat terhadap pengaruh kepemimpinan, komitmen guru kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah.
3. Untuk mengenal pasti peranan pemboleh ubah penyederhana iaitu amalan-amalan pengurusan terhadap pengaruh kepemimpinan, komitmen guru kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah.

1.7 Kaedah

Analisis kajian ini akan menggunakan data primer. Data primer ini digunakan untuk mengukur korelasi dan pengaruh faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah. Data primer didapati melalui soal selidik yang akan diajukan kepada responden dalam ukuran skala sela untuk memberi penilaian ke atas setiap pemboleh ubah. Asas pemilihan untuk menentukan keberkesanan sekolah ialah peperiksaan SPM.

1.8 Populasi dan sampel

Kajian ini akan dilakukan di 100 buah organisasi pendidikan (sekolah harian biasa) yang mendapat keputusan cemerlang. Unit analisis bagi kajian ini ialah sekolah dan responden yang terlibat ialah pengetua dan guru-guru sekolah. Jumlah ini adalah bersesuaian dan bertepatan dengan kajian yang dijalankan serta memenuhi kehendak analisis statistik. Menurut Roscoe (1975), saiz sampel yang bersesuaian dengan kehendak kajian ialah di antara 30 dan kurang daripada 500 responden. Datum prestasi sekolah-sekolah cemerlang di Kedah dan Perlis akan diperolehi melalui keputusan gred purata peperiksaan SPM yang dikeluarkan oleh Jabatan Pendidikan Negeri masing-masing.

1.9 Pengumpulan data

Kaedah pengumpulan data adalah melalui kaedah soal selidik yang menggunakan skala sela bagi data primer. Soal selidik merupakan instrumen yang cekap kerana banyak data dapat dikumpul dalam masa yang singkat (Sekaran, 2000). Ahmad Mahzan (1990), berpendapat pengumpulan data melalui soal selidik dapat dilakukan dengan kos yang rendah disamping kaedah ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Kajian ini akan menggunakan soal selidik untuk mendapat gambaran pengurusan amalan-amalan terbaik di sekolah. Borang soal selidik diedarkan kepada semua pengetua dan guru sekolah (100 sampel yang dipilih). Borang ini akan dikumpul semula untuk dianalisis. Tempoh untuk mendapatkan semua borang ialah tiga minggu. Data sekunder prestasi pencapaian SPM sekolah adalah diperolehi melalui laporan-laporan dan maklumat yang sudah dicetak.

1.10 Prosedur kajian

Set soal selidik didahului dengan surat yang menjelaskan tujuan kajian serta memberi jaminan bahawa segala maklumat yang diberikan oleh responden adalah sulit dan hanya untuk kegunaan penyelidik. Soal selidik diedarkan melalui pos di setiap sekolah yang terlibat. Setiap sekolah akan diberi masa dua minggu untuk mengembalikan semua soal selidik yang telah dikirimkan. Selepas dua minggu surat susulan peringatan akan dihantar sekiranya pihak sekolah masih belum memulangkan soal selidik. Pengumpulan semula soal selidik dibantu juga oleh seorang penolong pengurus.

1.11 Menganalisis data

Data yang diperolehi akan dianalisis dengan menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi dengan menggunakan program SPSS versi 11.5. Kaedah statistik deskriptif akan digunakan untuk menentukan tahap tingkahlaku pemimpin, tahap komitmen dan kompetensi guru serta tahap amalan pengurusan amalan terbaik di sekolah. Kaedah inferensi digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian. Ujian statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis ialah korelasi Pearson, regresi berganda dan analisis regrasi hierarki.

1.12 Justifikasi kajian

Kajian-kajian awal sekolah berkesan menunjukkan faktor sekolah tidak menonjol dalam mempengaruhi pencapaian murid. Terdapat beberapa kelemahan dari

metodologi dan konseptual dalam kajian-kajian awal. Pertama dari segi metodologi iaitu kaedah tinjauan yang melibatkan sampel yang besar menghadkan pemilihan pemboleh ubah kepada hanya yang senang untuk diukur. Kedua, konsep keberkesanan yang digunakan dalam kajian Coleman (1966), hanyalah terhad kepada pencapaian lisan murid sementara input pula bertumpu kepada perbelanjaan purata bagi setiap murid, bilangan buku-buku di perpustakaan dan nisbah guru murid. Aspek-aspek penting yang lain tidak diambil kira seperti kualiti pengajaran guru, interaksi guru murid, iklim sekolah, peranan pemimpin dan lain-lain yang menunjukkan sumbangan sekolah terhadap prestasi murid tidak dikaji. Kebolehan asal murid semasa mereka memasuki sekolah juga tidak dikaji. Berdasarkan kepada jadual 2.1 rumusan tinjauan literatur, kajian-kajian terdahulu sekolah berkesan banyak menumpukan kepada ciri-ciri sekolah berkesan secara umum, factor kepemimpinan, sumber-sumber sekolah seperti pembelajaran, kelayakan guru, pengalaman dan pengetahuan guru dan amalan-amalan guru dalam bilik darjah. Faktor-faktor ini kebanyakannya dikaitkan dengan pencapaian akademik murid.

Namun begitu kajian-kajian terdahulu kurang memberikan tumpuan kepada iklim sekolah, komitmen dan kompetensi guru serta amalan-amalan pengurusan di sekolah. Oleh itu kajian ini memberikan tumpuan kepada hubungan ciri-ciri kepemimpinan pengetua sekolah, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Walaupun kajian-kajian terdahulu banyak mengkaji hubungan antara sifat pemimpin dengan keberkesanan sekolah tetapi kajian-kajian terdahulu hanya melihat kepada hubungan langsung antara ciri kepemimpinan dengan keberkesanan sekolah. Kajian ini juga melihat pengaruh pemimpin berinteraksi bersama-sama dengan factor penyederhana iaitu analisis data

dan maklumat serta amalan-amalan pengurusan terhadap keberkesanan sekolah. Kajian ini juga memberikan tumpuan kepada pengaruh ciri-ciri guru iaitu komitmen dan kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah. Pengaruh komitmen dan kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah dilihat dari segi interaksi dengan pemboleh ubah penyederhana iaitu analisis data dan maklumat serta amalan-amalan pengurusan. Konsep keberkesanan sekolah kajian ini menggunakan persepsi keberkesanan organisasi dan indikator kepuasan kerja. Ini berbeza dengan kajian-kajian terdahulu yang banyak menggunakan ukuran pencapaian akademik sebagai pemboleh ubah bersandar.

1.13 Organisasi kajian

Kajian ini terdiri daripada tujuh bahagian iaitu bahagian pertama merupakan bahagian pengenalan yang membincangkan keseluruhan konsep kajian secara menyeluruh. Bahagian kedua atau tinjauan literatur menjelaskan teori-teori dalam pengurusan yang menyokong dimensi dan konstruk yang telah diutarakan di dalam model kajian serta kajian-kajian lepas yang membantu mengukuhkan lagi perbincangan. Bahagian ketiga menyimpulkan hasil tinjauan literatur dan membentuk dimensi-dimensi untuk dijadikan kerangka kajian. Bahagian keempat membincangkan metodologi kajian serta pembinaan soal selidik dan kaedah pengumpulan data. Bahagian kelima menghuraikan dapatan kajian melalui analisis statistik dengan menggunakan SPSS 11.5. Seterusnya bahagian keenam membincangkan keseluruhan hasil dapatan kajian serta perbandingan dengan kajian-kajian lepas. Implikasi kajian ke atas teori dan sekolah serta cadangan untuk kajian selanjutnya dan rumusan dihuraikan di dalam bahagian ketujuh.

1.14 Skop kajian

Kajian ini hanya dilakukan di 100 buah sekolah menengah di Kedah dan Perlis serta tidak mewakili keseluruhan sekolah-sekolah berkesan di seluruh Malaysia. Kajian ini juga tidak melibatkan sekolah-sekolah berasrama penuh. Limitasi kajian ini ialah hasil dapatan tidak dapat digeneralisasikan untuk semua sekolah-sekolah di negeri-negeri selain daripada Kedah dan Perlis. Kajian lanjutan boleh dilakukan dengan mengambil beberapa sampel daripada sekolah-sekolah berkesan di seluruh Malaysia untuk mendapat gambaran yang lebih tepat. Kajian ini menggunakan sekolah sebagai unit analisis dan tidak menjalankan analisis 'hierarchical linear modelling' atau 'multi level modelling' diperingkat bilik darjah. Oleh itu gambaran secara terperinci bagi sumbangan amalan-amalan terbaik di dalam bilik darjah terhadap sekolah tidak dapat dijelaskan.

1.15 Kesimpulan

Secara kesimpulannya kajian ini akan memberikan tumpuan kepada hubungan faktor-faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Keseluruhan kerangka kajian adalah berasaskan kepada model sistem. Kajian ini akan dijalankan di seratus buah sekolah menengah harian biasa di Kedah dan Perlis yang menunjukkan keputusan cemerlang dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia melalui tinjauan yang menggunakan soal selidik.

Bab 2

Tinjauan literatur

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan teori-teori dan bukti-bukti hasil kajian yang dapat dikaitkan dengan keberkesanan sekolah. Perbincangan bab ini akan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu bahagian pertama menjelaskan definisi sekolah berkesan, ciri-ciri sekolah berkesan, kajian-kajian sekolah berkesan, faktor-faktor penentu kepada keberkesanan sekolah, teori-teori kepimpinan dan motivasi, amalan-amalan terbaik sekolah berkesan dan model-model keberkesanan organisasi serta persepsi keberkesanan sekolah. Bahagian kedua mengupas isu-isu yang berkaitan dengan faktor-faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik yang mempunyai hubungan dengan keberkesanan sekolah. Keseluruhan bab ini adalah berdasarkan kepada sokongan teori-teori, kajian serta model-model keberkesanan organisasi bagi menghasilkan kerangka teori kajian.

2.2 Definisi sekolah berkesan

Keberkesanan sekolah mempunyai berbagai-bagai pengertian. Ini disebabkan berbagai-bagai pihak (guru, murid, ibu bapa serta masyarakat) mempunyai persepsi yang berbeza terhadap apa yang mereka kehendaki daripada sekolah. Edmonds (1979), mendefinisikan keberkesanan bukan sahaja dari segi kualiti hasil pendidikan tetapi juga ekuiti. Mengikut beliau, keberkesanan sekolah diukur berdasarkan kejayaannya meningkatkan penguasaan akademik kanak-kanak kurang beruntung

sehinggakan kadar bilangan kanak-kanak kurang beruntung yang menguasai akademik sama seperti bilangan anak-anak kelas menengah yang menguasainya.

Rowan, Bossert dan Wyer (1983) pula menyarankan empat cara mengenal pasti sekolah yang berkesan iaitu:

- a. Menentukan kriteria yang khusus seperti peratus pelajar yang mencapai lebih daripada median kebangsaan.
- b. Analisis yang menunjukkan skor dalam gred yang tertentu telah meningkat dari semasa ke semasa.
- c. Skor yang meningkat bagi sesuatu kohort.
- d. Pencapaian sekolah berbanding dengan latar belakang pelajarinya.

Sergiovanni (1987) mendefinisikan keberkesanan sekolah berasaskan peningkatan sekolah. Beliau menyenaraikan lapan kriteria untuk mengukur keberkesanan:

- a. Peningkatan dalam skor ujian.
- b. Peningkatan dalam kehadiran.
- c. Pertambahan dalam bilangan tugas penulisan dan kerja rumah.
- d. Pertambahan peruntukan masa untuk Matematik, Bahasa Inggeris, Sains dan Sejarah.
- e. Penglibatan komuniti dan ibu bapa.
- f. Penglibatan pelajar dalam kokurikulum.
- g. Ganjaran dan pengiktirafan bagi pelajar dan guru.
- h. Sokongan yang berkualiti untuk pelajar istimewa.

Levine dan Lezotte (1990) melihat keberkesanan sekolah dari segi hasil yang dikehendaki (outcome) seperti pencapaian akademik. Mortimore (1991) telah merumuskan bahawa sekolah yang berkesan ialah sekolah yang pelajarinya

meningkat lebih daripada apa yang diharapkan jika diambil kira latar belakang mereka. Scheerens (1992) menjelaskan konsep keberkesanan mengikut perspektif bidang tertentu. Dari perspektif ekonomi sekolah dianggap berkesan jika 'outcome' atau hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan kos yang rendah sementara perspektif pendekatan hubungan kemanusiaan dalam organisasi, organisasi yang berkesan ialah organisasi yang dapat mewujudkan perasaan kepuasan di kalangan pekerjanya dan melibatkan mereka dalam proses organisasi. Stoll dan Fink (1996) pula berpendapat keberkesanan sekolah perlu dipilih daripada nilai yang berbeza-beza. Ini kerana pelbagai pihak mempunyai pendapat dan persepsi yang berbeza terhadap keberkesanan sekolah.

Di Amerika Syarikat terdapat berbagai-bagai jenis sekolah; sekolah awam (public schools), sekolah terbuka (open schools), sekolah agama, sekolah alternatif dan sebagainya yang mempunyai kurikulum, budaya dan nilai penekanan yang berbeza. Kebangkitan dan pengaruh sekolah alternatif mendorong ibu bapa dan sebahagian pendidik menekankan 'back to basics' kerana mereka berpendapat bahawa pelajar tidak dapat menguasai kemahiran asas dalam sistem pelajaran yang terlalu terbuka. Situasi yang sama juga dapat dilihat di Malaysia. Selain daripada sekolah kerajaan terdapat juga sekolah-sekolah swasta yang berprestij dan sekolah-sekolah agama. Pemilihan sekolah oleh ibu bapa menunjukkan harapan dan nilai yang berbeza tentang pendidikan anak-anak dan konsep keberkesanan yang dipegang oleh mereka. Hasil tinjauan rambang Sharifah (2000), telah menunjukkan sekolah berkesan dikaitkan dengan aspek kecemerlangan akademik. Kecemerlangan akademik ditekankan oleh semua golongan sebagai pengukur keberkesanan walaupun dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan memberikan penekanan kepada perkembangan

pelajar secara menyeluruh dari aspek jasmani, emosi, rohani dan intelek. Apabila matlamat Falsafah Pendidikan Kebangsaan dianggap terlalu luas dan kurang realistik serta tidak selaras dengan keperluan peperiksaan maka guru akan mentafsirkannya mengikut keperluan sekolah atau persepsi masyarakat sekeliling. Secara keseluruhan tidak ada konsensus di kalangan pengkaji tentang definisi keberkesanan. Namun begitu secara umum terdapat dua kriteria yang digunakan iaitu hasil atau 'outcome' dan proses. Di Amerika Syarikat kebanyakan pengkaji mengukur keberkesanan sekolah berasaskan hasil iaitu pencapaian dalam ujian piawai bagi mata pelajaran matematik dan bacaan. Di UK, pemboleh ubah proses seperti kedatangan, kelakuan pelajar dan peningkatan skor pencapaian digunakan sebagai pengukur keberkesanan. Terdapat pelbagai pendapat dalam menentukan kriteria keberkesanan sekolah. Selain melihat hasil sebagai pengukur keberkesanan para pengkaji meluaskan definisi keberkesanan dengan mengkaji peningkatan kemajuan sekolah. Mereka mengambil kira peningkatan yang menjadi nilai tambah yang dialami oleh murid disebabkan keberkesanan sekolah. Maka keberkesanan sekolah bukan sahaja diukur dari segi hasil tetapi dari segi proses peningkatan yang dialami.

Beberapa pandangan pengkaji mengenai sekolah berkesan telah dibincangkan dan dapat dirumuskan bahawa keberkesanan sekolah dapat diukur berasaskan 'output' atau hasil persekolahan. Hasil ini berbentuk akademik (pencapaian akademik) dan bukan akademik; (disiplin murid, konsep diri dan sikap murid, kepuasan kerja guru, penglibatan ibu bapa dengan sekolah, keceriaan dan sebagainya). Proses juga merupakan kriteria yang boleh mengukur keberkesanan sekolah seperti pentadbiran sekolah, kerjasama di kalangan warga sekolah, nilai tambah yang diperolehi dan proses pengajaran dan pembelajaran. Keberkesanan sesebuah sekolah sama ada

diukur dari aspek hasil atau proses adalah berasaskan daripada prinsip-prinsip amalan terbaik yang diamalkan dalam sesebuah organisasi pendidikan.

2.3 Ciri-ciri sekolah berkesan

Cabaran persekitaran pada masa kini memerlukan setiap organisasi memberikan penekanan dan tumpuan yang serius kepada aspek rekabentuk organisasi, budaya organisasi dan pengurusan sumber manusia (Juhary Ali, 1998). Matlamat setiap organisasi sama ada yang berasaskan keuntungan atau tidak adalah untuk mencapai objektif yang telah disasarkan melalui kaedah dan strategi masing-masing. Hasil kajian Peters dan Waterman (1982), jelas menunjukkan organisasi yang cemerlang mementingkan amalan-amalan pengurusan yang terbaik dan kemahiran sumber manusia untuk mencapai matlamat organisasi. Organisasi pendidikan dapat mengaplikasi beberapa konsep amalan terbaik daripada teknik pengurusan yang diamalkan oleh sektor perniagaan dengan situasi sekolah. Kecemerlangan serta keberkesanan sesebuah sekolah dapat dikesan melalui hasil atau 'outcome' serta proses dalaman organisasi.

Daripada kajian awal mengenai keberkesanan sekolah Coleman (1966) dan Jencks (1971), mendapati latar belakang sosioekonomi keluarga amat mempengaruhi pencapaian akademik murid dan faktor-faktor sekolah yang diukur dari segi kemudahan material tidak menyumbang kepada pencapaian pelajar. Berbeza pula dengan pandangan Weber (1971). Beliau telah menjalankan kajian untuk meneliti pengaruh sekolah terhadap pencapaian akademik pelajar. Beliau mengkaji empat buah sekolah cemerlang di kawasan kurang beruntung di Inner City Schools dengan

menggunakan kaedah temubual dan pemerhatian. Hasil kajian Weber (1971), mendapati terdapat ciri-ciri yang serupa antara empat buah sekolah cemerlang tersebut iaitu mempunyai pemimpin yang cekap, mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap sekolah, persekitaran sekolah yang baik, penekanan kepada aktiviti membaca, penekanan kepada keperluan individu dan penilaian peningkatan murid yang sistematik. Kajian 'outliers' oleh Austin (1978) yang dilakukan di 18 buah sekolah yang cemerlang dari segi akademik dan 12 buah sekolah yang lemah menunjukkan perbezaan yang jelas antara sekolah berkesan dan lemah dari segi peranan pemimpin. Pemimpin sekolah berkesan mempamerkan ciri kepimpinan yang teguh, mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap murid, melibatkan diri dalam hal-hal pembelajaran dan berorientasikan pencapaian akademik. Adalah jelas daripada kajian Gilbert Austin iaitu sekolah yang berkesan dipengaruhi oleh kepimpinan pengetua sekolah. Ini menunjukkan bahawa sekolah mempunyai pengaruh ke atas pencapaian murid. Edmonds (1979), mengemukakan lima lagi ciri sekolah cemerlang dari segi akademik iaitu pemimpin instruksional yang cekap, ekspektasi yang tinggi terhadap pelajar, penekanan kepada kemahiran asas, persekitaran yang teratur dan selamat serta penilaian yang berterusan terhadap pencapaian murid.

Sementara Brookover dan Lezotte (1979), menunjukkan ciri-ciri sekolah berkesan ialah keseluruhan warga sekolah memahami misi dengan jelas serta menghayati matlamat sekolah. Blumberg dan Grenfield (1980), menyatakan sekolah yang berkesan mempunyai pengetua yang proaktif dan mencipta visi serta menyatakan kepada semua staf mengenai matlamat dan masa depan sekolah. Kenyataan ini disokong oleh kajian Prunty dan Hively (1982) yang menunjukkan kepentingan

pengetua dan visi sekolah dalam menjadikan sesebuah sekolah itu berkesan. Kajian Rutter dan rakan-rakan (1982) telah mengenal pasti konsep etos atau budaya sekolah sebagai ciri sekolah yang berkesan. Perkara yang penting dalam budaya ini ialah nilai dan norma yang merupakan identiti serta dapat menjadi pedoman kepada guru dan murid dalam mencapai matlamat ke arah kecemerlangan sekolah. Namun begitu kajian yang dijalankan oleh Rutter dan rakan-rakan (1982), hanya merupakan kajian kes yang menggunakan sampel yang kecil dan sukar untuk digeneralisasikan di samping pengertian keberkesanan yang hanya bertumpu kepada pencapaian akademik murid sahaja. Beberapa kajian telah menunjukkan bahawa pengaruh pengetua mempunyai kesan ke atas iklim sekolah serta organisasi pembelajaran seperti faktor saiz kelas, saiz sekolah, jadual waktu pembelajaran, kurikulum, pembangunan staf dan penyeliaan staf. Faktor-faktor ini mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik murid dan indikator keberkesanan yang lain (Bossert 1982). Hallinger dan Murphy (1985) juga menyatakan pengaruh pemimpin adalah secara tidak langsung ke atas pencapaian sekolah. Mortimore dan rakan-rakan (1988), telah menggunakan pelbagai data hasilan seperti pencapaian akademik dalam pelbagai mata pelajaran, kadar kedatangan murid, sikap murid, estim sendiri murid dan kelakuan murid di sekolah bagi melihat keberkesanan pemimpin.

Hasil kajian Mortimore (1988), mendapati sebelas ciri-ciri sekolah berkesan yang boleh dibahagikan kepada tiga faktor iaitu kepimpinan, perancangan strategik dan budaya organisasi. Menurutnya pemimpin sekolah berkesan bersikap proaktif dan menekankan kepimpinan instruksional. Dari segi perancangan strategik, pemimpin sentiasa memastikan warga sekolah mempunyai persamaan nilai dan tujuan sekolah serta dapat berfungsi sebagai sebuah organisasi mantap. Budaya organisasi sekolah

berkesan memberikan tumpuan kepada aspek pengajaran dan pembelajaran disamping persekitaran sekolah yang menarik. Menurut Mortimore (1988), bagi memastikan kecemerlangan akademik, sekolah sentiasa menjalinkan hubungan dengan ibu bapa dan memastikan guru-guru memperoleh ilmu serta kemahiran yang baru melalui program perkembangan staf. Sebahagian besar kerangka sekolah berkesan yang telah dikemukakan oleh Mortimore (1988), didapati sesuai dan relevan dengan struktur dan organisasi sekolah-sekolah formal di Malaysia. Ini kerana kerangka ini memberikan penekanan yang lebih dalam proses peningkatan prestasi murid seperti tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran, mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap murid dan sentiasa membuat pemantauan kemajuan akademik. Penekanan ini sesuai dengan konteks pendidikan yang berorientasikan pencapaian akademik. Namun begitu Ramaiah (1995), berpendapat dalam konteks Malaysia beberapa kriteria pengukuran keberkesanan sekolah harus diterapkan secara berhati-hati kerana ada ciri-ciri tertentu seperti faktor tuisyen persendirian dalam konteks bandar dan luar bandar yang sangat mempengaruhi keberkesanan terutama jika prestasi peperiksaan awam dijadikan ukuran mutlak.

Teddlie dan Reynolds (2000) menyatakan bahawa terdapat faktor-faktor penting lain yang perlu diambil kira dalam mengenal pasti keberkesanan sekolah. Antaranya ialah faktor konteks yang harus diberi perhatian supaya penafsiran mengenai sekolah berkesan lebih holistik dan adil. Faktor-faktor konteks ini terdiri daripada pemboleh ubah kajian yang berkaitan dengan kurikulum, kaedah pengajaran dan pembelajaran, budaya informal amalan-amalan sekolah yang menyamaratakan peluang pendidikan perlu dikaji dengan lebih mendalam supaya hasil atau 'outcome' yang lebih seimbang dapat dilihat. Sergiovanni (2001) berpendapat faktor

keimpinan hanyalah sebahagian daripada penggerak kepada sekolah berkesan. Kebanyakan pakar pendidikan dan kajian menyatakan faktor yang signifikan ialah kepimpinan menyeluruh atau 'leadership density'. Kepimpinan menyeluruh ini harus ada pada semua pihak iaitu guru, staf sokongan, ibu bapa dan sebagainya dalam menjalankan aktiviti sekolah. Pengetua sekolah bertindak sebagai penggerak dalam membantu guru, pelajar dan semua staf supaya sekolah berfungsi dengan sempurna untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Adalah penting bagi pengetua untuk membina sifat kepimpinan dalam diri semua staf atau dengan kata lain pengetua berperanan sebagai 'leader of leaders'.

Rumusan ciri-ciri sekolah berkesan yang telah diutarakan oleh beberapa pengkaji (Hallinger dan Murphy, 1985; Mortimore, 1988; Tedlie dan Reynolds, 2000; Sergiovanni, 2001) dapat dijadikan kerangka rujukan dan digunakan sebagai panduan ke arah keberkesanan sekolah-sekolah di Malaysia.

2.4 Kajian-kajian sekolah berkesan

Kajian-kajian untuk mengkaji keberkesanan sekolah dan faktor-faktor penyumbang telah bermula seawal tahun 1960 an di Amerika Syarikat. Bermula dengan hasil penulisan Benjamin Bloom (1964), yang menegaskan bahawa faktor persekitaran kurang membantu dalam membentuk kemahiran I.Q apabila kanak-kanak telah melebihi usia lapan tahun. Kajian ini menyimpulkan bahawa faktor sekolah kurang membantu proses pembelajaran kanak-kanak. Coleman dan rakan-rakan (1966) telah menjalankan satu kajian tinjauan yang besar melibatkan 645,000 murid di 4000 buah sekolah rendah dan menengah. Kajian ini cuba mengenal pasti faktor-faktor yang

mempengaruhi pencapaian pelajar. Faktor-faktor sekolah yang dikaji ialah aspek kemudahan sekolah yang diukur berasaskan perbelanjaan purata bagi setiap pelajar, bilangan buku-buku di perpustakaan dan nisbah guru murid. Ukuran pencapaian pelajar ialah kebolehan verbal pelajar dan faktor input yang dikaji ialah latar belakang sosioekonomi pelajar. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pencapaian murid lebih dipengaruhi oleh faktor sosioekonomi mereka dan bukannya disebabkan oleh faktor sekolah. Jensen (1969), membuat kesimpulan bahawa kegagalan pendidikan imbuhan untuk pelajar-pelajar minoriti khususnya yang berkulit hitam adalah disebabkan oleh IQ yang diwarisi oleh mereka. Sekolah tidak berjaya membantu mereka melalui program kompensatori yang telah dilaksanakan. Jencks (1972) telah membuat analisis ke atas hasil kajian Coleman serta kajian-kajian lain dan membuat kesimpulan jika semua sekolah mempunyai kemudahan yang sama dan kualiti sekolah menengah dipertingkatkan, skor ujian pelajar akan meningkat hanya sekadar 1 peratus atau kurang daripada itu. Berdasarkan kajian-kajian awal mengenai keberkesanan sekolah, para pengkaji dan penggubal polisi pendidikan mempunyai pandangan yang pesimis tentang pengaruh sekolah terhadap kejayaan murid. Mereka berpendapat faktor sekolah tidak menentukan pencapaian murid tetapi sebaliknya latar belakang sosioekonomi adalah lebih penting.

Terdapat beberapa kelemahan dari segi metodologi dan konseptual dalam kajian-kajian awal sekolah berkesan yang menyebabkan faktor sekolah tidak menonjol dalam mempengaruhi pencapaian pelajar. Pertama kaedah tinjauan yang melibatkan sampel yang besar menghadkan pemilihan pemboleh ubah kepada hanya yang senang untuk diukur. Kedua, konsep keberkesanan yang digunakan dalam kajian Coleman et al. (1966) hanyalah terhad kepada pencapaian lisan murid sementara

input pula bertumpu kepada perbelanjaan purata bagi setiap pelajar, bilangan buku-buku di perpustakaan dan nisbah guru murid. Aspek-aspek penting yang lain tidak diambil kira seperti kualiti pengajaran guru, interaksi guru murid, iklim sekolah, peranan pemimpin dan lain-lain yang menunjukkan sumbangan sekolah terhadap kepada prestasi murid tidak dikaji. Kelemahan-kelemahan lain ialah kajian-kajian pada masa ini tidak mengkaji kebolehan asal murid semasa mereka memasuki sekolah. Pemboleh ubah latar belakang sosioekonomi juga tidak dikawal. Jadi faktor sekolah tidak dapat diukur dengan tepat kerana pengkaji tidak mampu mengasingkan faktor sekolah dan faktor sosioekonomi dan tidak dapat menunjukkan peningkatan yang terdapat di kalangan murid disebabkan oleh faktor sekolah. Kajian-kajian Coleman (1966), Jensen (1969) dan Jencks (1972) yang menunjukkan sekolah tidak menyumbang ke arah prestasi akademik murid telah membawa kepada kajian-kajian sekolah berkesan seterusnya untuk membuktikan bahawa sekolah sebenarnya memberi kesan kepada kejayaan murid. Pendekatan kajian berubah kepada kajian 'outlier' sekolah berkesan.

Weber (1971) merupakan pengkaji pertama yang menjalankan kajian 'outlier' iaitu kajian sekolah berkesan yang memberikan tumpuan kepada sekolah-sekolah berprestasi amat cemerlang atau yang tidak cemerlang untuk meneliti pengaruh sekolah terhadap pencapaian murid. Weber (1971) menggunakan pendekatan temubual dan pemerhatian. Beliau mendapati terdapat ciri-ciri yang serupa di antara sekolah yang cemerlang iaitu kepimpinan pengetua yang teguh, jangkaan yang tinggi terhadap pelajar, persekitaran yang teratur, penekanan kepada aktiviti membaca, penekanan kepada keperluan individu dan penilaian pelajar yang sistematik. Di Malaysia dapatan kajian yang terbesar dan paling berpengaruh ialah

Kajian Keciciran (KPM, 1973) yang dijalankan oleh Kementerian Pendidikan. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji dengan terperinci faktor-faktor yang menyebabkan keciciran murid-murid sekolah. Beberapa langkah telah dicadangkan bagi mengatasi masalah ini. Laporan jawatankuasa ini lebih dikenali sebagai Laporan Murad (1973) telah mengesyorkan beberapa langkah untuk mengatasi masalah keciciran antaranya ialah:

1. Mengadakan kemudahan asrama.
2. Mengadakan kemudahan dan bantuan pengangkutan murid-murid sekolah.
3. Mengadakan bantuan buku sekolah.
4. Mengadakan bantuan biasiswa dan dermasiswa untuk murid-murid miskin.
5. Mengadakan kemudahan perpustakaan sekolah yang lebih baik.
6. Membina lebih banyak sekolah menengah di kawasan luar bandar atau pedalaman.

Kajian keciciran ini mendapati bahawa kedua-dua faktor latar belakang sosioekonomi pelajar dan juga kemudahan sekolah mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. Hasil perlaksanaan cadangan Laporan Murad ini telah menunjukkan kadar keciciran yang semakin mengecil menjelang tahun 1990 (Sufean Hussin, 1996).

Bermula tahun 1980 an gambaran terhadap faktor-faktor yang membawa kepada keberkesanan sekolah semakin berubah. Sekolah dianggap mempunyai hubungan dengan kualiti pembelajaran murid. Pengkaji-pengkaji sekolah berkesan mula menggunakan strategi yang lebih baik dan sesuai bagi membuktikan bahawa sekolah menyumbang kepada kejayaan murid. Brookover dan rakan-rakan (1979) memperluaskan kajian dengan menggunakan pendekatan fungsi produk bagi kajian

peringkat pertama. Kajian Brookover dan rakan-rakan (1979), ini melibatkan hubungan faktor latar belakang murid dan iklim sekolah dengan pencapaian akademik, konsep sendiri dan keyakinan diri murid. Seterusnya kajian peringkat kedua melibatkan pendekatan sekolah berkesan. Brookover et al. menjalankan kajian 'outlier' terhadap empat buah sekolah daripada sosio ekonomi rendah yang berjaya meningkatkan pencapaian akademik. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti iklim sekolah yang mampu membawa sekolah kepada kecemerlangan. Dapatan kajian membuktikan bahawa pemboleh ubah iklim sekolah mempengaruhi pencapaian matematik dan bacaan. Brookover et al. merumuskan bahawa semua pelajar tidak kira berasal daripada sosio ekonomi yang rendah boleh belajar dengan berkesan sekiranya sekolah menyediakan iklim yang merangsang potensi murid dan guru sepenuhnya.

Edmonds (1979) menunjukkan terdapat hubungan antara program-program yang dijalankan di sekolah dengan keberkesanannya. Terdapat lima faktor atau lebih dikenali sebagai Teori Lima Faktor yang menentukan keberkesanan sekolah iaitu kepimpinan pendidikan yang teguh, penekanan kepada mencapai kemahiran asas, persekitaran yang teratur dan selamat, jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian murid dan penilaian yang kerap terhadap peningkatan akademik. Hasil dapatan-dapatan kajian sekolah berkesan digunakan dengan lebih meluas untuk program penambahbaikan sekolah. Kajian sekolah berkesan yang menggunakan Teori Lima Faktor ini dijalankan di Malaysia oleh Charil Marzuki (2002), menunjukkan dua faktor baru yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah iaitu peranan PIBG dan kemudahan sekolah. Purkey dan Smith (1983) pula membincangkan enam kajian penilaian dan mendapati bahawa secara keseluruhannya sekolah-sekolah yang

menjalani program pembaikan sekolah menunjukkan pencapaian yang lebih baik daripada sekolah yang tidak menjalaninya. Hallinger dan Murphy (1986) memasukkan pemboleh ubah konteks dalam reka bentuk kajian mereka. Mereka beranggapan bahawa konsep keberkesanan sekolah dan ciri-ciri sekolah berkesan semestinya berbeza mengikut konteks sekolah. Kajian oleh Mortimore (1988) mendapati bahawa kesan sekolah adalah lebih penting daripada faktor latar belakang pelajar seperti jantina, umur dan kelas sosial terhadap kemajuan akademik murid. Walau bagaimanapun terdapat perbezaan yang signifikan dari segi kesan sekolah yang berlainan terhadap pencapaian kumpulan murid yang berlainan. Reid dan rakan-rakan (1987) juga mendapati faktor sekolah seperti kepimpinan yang menekankan kurikulum serta pengurusan sekolah yang baik disamping mengawal disiplin murid adalah faktor penting yang membawa kepada keberkesanan sekolah. Sungguhpun para penyelidik berpendapat bahawa tidak ada satu formula ringkas mengenai kombinasi pelbagai faktor yang boleh menghasilkan sekolah berkesan, namun begitu setiap sekolah mempunyai ciri-ciri tersendiri yang dibentuk oleh faktor seperti lokasi, kemasukan pelajar, saiz sekolah, resos sekolah dan faktor terpenting ialah kualiti stafnya. Kebanyakan kajian mengenai sekolah berkesan menunjukkan bahawa kejayaan sesebuah sekolah terletak dalam tangan pengetua (Reid, Hopkin dan Holly, 1987). Mengikut Gray (1990), tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah berkesan diterajui oleh kepimpinan yang lemah. Sebaliknya sekolah yang kurang maju boleh bertukar menjadi sekolah yang berjaya dengan adanya kepimpinan yang berkualiti.

2.5 Faktor-faktor penentu kepada keberkesanan sekolah

Tinjauan literatur menunjukkan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Daripada kajian awal mengenai keberkesanan sekolah Bloom (1964), Coleman dan Jencks (1971) mendapati latar belakang sosioekonomi keluarga amat mempengaruhi pencapaian akademik murid. Rosenholtz (1989) berpendapat pengaruh persekitaran atau lokasi sekolah mempengaruhi pencapaian akademik murid. Beliau mendapati bahawa sekolah-sekolah yang sentiasa meningkat didapati dalam daerah-daerah pendidikan yang sentiasa 'bergerak' dan sekolah yang tidak berubah atau tersekat didapati dalam daerah yang tersekat. Ramaiah (1995) juga menjelaskan dalam konteks pendidikan di Malaysia faktor lokasi didapati mempengaruhi keberkesanan sekolah seperti konteks sekolah bandar dan luar bandar serta tuisyen persendirian terutama jika prestasi peperiksaan awam dijadikan ukuran mutlak. Menurut Sharifah (2000), keberkesanan sekolah mempunyai hubungan dengan kebolehan sedia ada murid seperti sekolah-sekolah berasrama penuh yang mempunyai murid-murid yang terpilih dari segi pencapaian akademik walaupun proses pengajaran dan pembelajaran kurang berkesan. Terdapat juga andaian bahawa budaya sekolah berkesan dipengaruhi oleh perbezaan budaya bangsa seperti budaya sekolah kebangsaan dan budaya sekolah jenis kebangsaan (Ghazali Othman, 2001).

Terdapat juga pengkaji-pengkaji yang mendapati sumber-sumber organisasi mempunyai korelasi dengan pencapaian murid (Hedges, Laine, Greenwalds, 1994). Tribus (1996), berpendapat sumber organisasi sekolah seperti sumber kewangan, peralatan komputer serta kemudahan-kemudahan sekolah yang lain membantu

dalam memudahkan proses pengajaran dan pembelajaran dan mempunyai korelasi dengan keberkesanan sekolah. Walaubagaimanapun Accaro (1995), Brookeover dan rakan-rakan (1997) menyatakan kewangan bukanlah penentu utama untuk meningkatkan kualiti pencapaian murid-murid. Kualiti pencapaian akan meningkat sekiranya seluruh warga sekolah menumpukan kepada kerjasama antara satu sama lain, akauntabiliti, proses pengajaran dan pembelajaran, ciri-ciri kepimpinan dan amalan-amalan pengurusan terbaik. Elemen-elemen ini merupakan amalan-amalan pengurusan yang akan membawa kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Walaupun kecemerlangan dan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti faktor sosioekonomi, lokasi sekolah, sumber kewangan, peralatan yang mencukupi serta tahap kebolehan sedia ada murid namun faktor kepimpinan, kompetensi guru serta amalan-amalan terbaik yang dilakukan dalam sistem pengurusan sekolah merupakan faktor yang signifikan. Kualiti pemimpin merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sekolah. Mengikut Sweeney (1982), pemimpin sekolah berkesan memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (instructional leader) dan memastikan keberkesanan pengajaran. Lam dan Van der Griff (1995), menunjukkan terdapat korelasi yang positif antara kepimpinan yang berkesan dengan prestasi akademik murid.

Dapatan kajian-kajian sekolah berkesan yang lain menunjukkan faktor guru memainkan peranan yang penting dalam peningkatan pencapaian murid. Brandsma dan Bosker (1995) mendapati faktor penting dalam peningkatan prestasi murid adalah bergantung kepada tingkah laku guru dan kualiti pengajaran. Mortimore (1988) bagaimanapun menjelaskan faktor-faktor sekolah yang mempengaruhi pencapaian murid ialah amalan-amalan yang dilakukan, budaya informal sekolah

yang saling mempengaruhi perkembangan sosial dan moral murid serta amalan-amalan guru dalam bilik darjah. Berdasarkan kepada keseluruhan tinjauan literatur mengenai faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah, dapatan kajian mendapati faktor kepimpinan, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan sekolah merupakan faktor yang signifikan walaupun sekolah terletak dalam lokasi yang berbeza sama ada luar bandar atau bandar, kemudahan yang berbeza atau mempunyai input murid daripada pelbagai latar belakang sosioekonomi. Keseluruhan perbincangan seterusnya akan bertumpu kepada faktor kepimpinan, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik sekolah untuk dijadikan kerangka teori kajian. Perbincangan adalah berdasarkan kepada sokongan teori-teori kepimpinan, motivasi serta model-model keberkesanan organisasi.

2.6 Teori-teori kepimpinan dan ciri pemimpin sekolah berkesan

Kepimpinan ialah perkataan terbitan daripada pimpin. Pimpin bererti bimbing, pandu atau tunjuk. Memimpin diberi erti memegang tangan atau membawa berjalan menuju ke sesuatu tempat. Kepimpinan membawa erti keupayaan memimpin dan kepemimpinan ialah keupayaan sebagai pemimpin atau daya seorang pemimpin (Kamus Dewan, 2002). Menurut Yukl (2002), kepimpinan ditakrifkan sebagai proses mempengaruhi kegiatan manusia yang berkaitan dengan tugas mereka, supaya mereka giat bekerja untuk mencapai matlamat organisasi. Terdapat tiga faktor penting tentang definisi kepimpinan yang diberikan oleh beliau iaitu kepimpinan melibatkan orang lain sama ada pekerja bawahan atau pengikut, pemimpin mempunyai autoriti untuk memberi arahan dan pemimpin boleh mempengaruhi melalui arahan yang dilaksanakan oleh pekerja-pekerja. Yukl (2002),

berpendapat sepanjang sejarah hidup manusia konsep kepemimpinan telah diterokai dengan banyak. Pada mulanya, penyelidikan berfokus kepada sifat pemimpin. Setelah penyelidikan melalui pendekatan ini didapati kurang memberikan jawapan yang sempurna, pakar-pakar telah bertukar haluan dan menumpukan perhatian kepada kelakuan pemimpin. Seterusnya tumpuan diberikan kepada pendekatan situasi bagi menjawab persoalan untuk menerangkan sifat pemimpin.

2.6.1 Teori sifat

Pendekatan ini mempercayai bahawa pemimpin yang berkesan memiliki sifat atau kelakuan yang istimewa dan unggul. Pendekatan sifat ini terbahagi kepada dua perspektif. Satu daripadanya membezakan pemimpin dan bukan pemimpin. Ini kerana penyelidik pada masa ini mempunyai falsafah bahawa 'leaders are born, not made' Yukl (2002). Satu lagi pendekatan ialah membezakan pemimpin yang berkesan dengan yang tidak berkesan. Pada peringkat awal dipercayai individu yang paling gagah dalam kumpulan adalah layak untuk menjadi pemimpin. Kemudian manusia menyedari hakikat bahawa selain daripada kekuatan fizikal, pemimpin mesti mempunyai kualiti-kualiti khas, seperti kecerdasan dan kemahiran. Jadi pemimpin disamping mempunyai kekuatan fizikal dalam kumpulan, kecerdasan dan kemahiran mesti melebihi orang lain.

Personaliti pemimpin melibatkan keseluruhan rupa diri dari segi fizikal, mental dan emosi. Sifat personaliti menjadi petunjuk yang lebih tepat untuk menentukan siapa pemimpin yang berkesan (Griffin dan Moorhead, 1995). Pemimpin yang berkesan ialah mereka yang yakin dengan diri sendiri, mempunyai minat yang luas dan

melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti. Menurut Razali Mat Zain (1996), pemimpin seperti ini jarang mempunyai sifat pemaarah terhadap orang lain serta bersifat mengejar kesempurnaan dan merasa puas apabila mencapai matlamat dengan berjaya. Razali Mat Zain (1996), menjelaskan pada keseluruhannya usaha awal untuk mengkaji kombinasi sifat manusia yang menjadi ciri pembentukan pemimpin yang cekap kurang memberikan hasil yang kukuh. Bukan semua pemimpin mempunyai sifat-sifat tertentu kerana terdapat ramai orang yang memiliki kebanyakan atau semua sifat tersebut dan orang-orang ini bukan terdiri daripada golongan pemimpin.

Beberapa kajian (Ghiselli, 1963; Stogdill, 1974) menunjukkan korelasi yang tinggi antara sifat-sifat tertentu dengan keberkesanan pemimpin. Antara sifat-sifat yang dikaji ialah kebijaksanaan, pendidikan, tanggungjawab, penglibatan sosial dan status sosioekonomi para pemimpin berbanding dengan golongan bukan pemimpin. Namun demikian banyak korelasi di antara sifat tersebut dengan kepimpinan tidak begitu menyakinkan. Walaupun pengukuran tentang sifat keperibadian manusia akan menjadi lebih tepat dan beberapa sifat tertentu boleh dianggap sebagai mencerminkan kepimpinan, bukti yang ada kini hanya dapat mencadangkan bahawa individu yang muncul sebagai pemimpin tidak mempunyai suatu kombinasi sifat yang terkumpul yang nyata boleh membezakan mereka daripada golongan bukan pemimpin. Banyak kajian dalam bidang ini mendapati bahawa kepimpinan yang berkesan bukan bergantung kepada suatu kumpulan sifat tertentu, malah tertakluk juga kepada bagaimana sifat pemimpin itu bersesuaian dengan keperluan-keperluan situasi yang dihadapinya.

2.6.2 Teori pendekatan kelakuan

Kegagalan pendekatan sifat untuk mengenal pasti pemimpin yang berkesan menjadi punca kepada kemunculan pendekatan kelakuan untuk mengkaji kepimpinan. Pada akhir tahun 1940-an dan 1950-an, satu aliran baru muncul dalam memberikan fokus kepada corak atau ragam kelakuan pemimpin dan bukan lagi kepada sifat-sifat individu. Para penyelidik telah menukar tumpuan mereka terhadap kelakuan pemimpin seperti cara mereka melakukan kerja, cara membuat keputusan atau cara membuat penugasan dan lain-lain lagi. Dua aspek pemimpin yang dikaji iaitu fungsi kepimpinan dan gaya kepimpinan. Fungsi kepimpinan boleh dibahagikan kepada dua iaitu fungsi yang berkaitan dengan tugas atau fungsi penyelesaian masalah dan yang kedua ialah fungsi sosial seperti menolong melicinkan operasi kumpulan atau penyelesaian konflik. Pemimpin yang berkesan ialah pemimpin yang berjaya memainkan kedua-dua peranan ini (Greenberg, 1996).

Satu lagi aspek kepimpinan ialah gaya kepimpinan. Melalui kedua-dua fungsi tadi timbul dua jenis gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas dan gaya kepimpinan yang berorientasikan pekerja. Pemimpin yang mempunyai gaya berorientasikan tugas akan mementingkan penyelesaian tugas-tugas, menumpukan perhatian kepada kerja-kerja mengawal pekerjaan pekerja dengan teliti supaya kerja dilakukan dengan sempurna. Pemimpin yang mementingkan pekerja pula akan lebih menumpukan perhatian terhadap kebajikan pekerja daripada tugas-tugas yang perlu disempurnakan. Mereka cuba memotivasikan daripada mengawal pengikut mereka. Pemimpin berorientasikan pekerja juga menggalakkan pekerja membuat keputusan dan cuba untuk menjalin hubungan yang baik dengan

pekerja. Terdapat empat penyelidikan utama yang telah dikenal pasti yang berkaitan dengan pendekatan kelakuan (Robbins, 1998). Antara kajian awal untuk mengenal pasti kelakuan-kelakuan pemimpin ialah kajian yang dilakukan oleh pengkaji dari Universiti Iowa State. Kajian ini menumpukan tiga ciri utama kelakuan pemimpin iaitu ciri autokratik, demokratik dan laissez-faire. Pemimpin yang bersifat autokratik merupakan seorang yang dogmatik dan positif, memimpin mengikut kebolehannya untuk memberi dan menarik balik ganjaran serta hukuman. Pemimpin demokratik pula menggalakkan penglibatan dan penyertaan daripada staf mereka tentang tindakan dan pembuatan keputusan. Gaya kepimpinan laissez-faire yang melibatkan pemimpin yang sedikit sekali menggunakan kuasanya dan memberikan staf penuh kebebasan untuk mengendalikan kerja-kerja mereka. Kajian sifat kelakuan pemimpin seterusnya dilakukan di Universiti Ohio State. Dua dimensi gaya kepimpinan yang didapati daripada kajian ini iaitu sikap bertimbang rasa pemimpin terhadap pekerja dan penekanan pemimpin terhadap struktur tugas. Hasil kajian menunjukkan kadar pusing ganti pekerja adalah rendah bagi pemimpin yang bersikap timbang rasa sementara pemimpin yang mementingkan tugas menunjukkan kadar pusing ganti dan perasaan tidak puas hati yang tinggi. Penyelidik dari Universiti Michigan telah mengenal pasti dua kategori kelakuan pemimpin iaitu pemimpin yang berorientasikan pekerja dan pemimpin yang berorientasikan hasil.

Kajian mereka mendapati bahawa kumpulan kerja yang paling produktif adalah kumpulan yang mempunyai pemimpin yang bertumpukan pekerja dan pemimpin-pemimpin yang paling berkesan ialah pemimpin yang mempunyai hubungan baik dengan pekerja, menggunakan pembuatan keputusan secara berkumpulan dan menggalakkan pekerja menetap dan mencapai matlamat prestasi yang tinggi. Blake

dan Mouton (1964) berpendapat pemimpin yang paling berkesan ialah pemimpin yang menumpukan perhatian terhadap pengeluaran dan juga hal-hal kebajikan pekerja. Kegagalan kajian berasaskan teori sifat dan perilaku mendapatkan hasil yang konsisten telah menimbulkan kajian-kajian yang menumpukan terhadap pengaruh persekitaran. Perkaitan di antara gaya kepimpinan dengan keberkesanan didapati tertakluk kepada keadaan persekitaran, seperti struktur tugas yang dijalankan, kualiti perhubungan pemimpin, kejelasan peranan ahli, nilai-nilai kumpulan dan kematangan ahli. Pada tahun 1950-an muncul pendekatan teori yang menekankan kualiti-kualiti istimewa pemimpin dalam situasi yang berbeza dikenali sebagai teori pendekatan situasi atau teori kontigensi.

2.6.3 Teori pendekatan kontigensi

Teori kontigensi yang diperkenalkan oleh Fiedler (1967), mengandaikan bahawa sumbangan pemimpin terhadap kejayaan prestasi kumpulannya ditentukan oleh kedua-dua sifat pemimpin dan berbagai-bagai situasi yang dihadapinya. Sifat pemimpin merupakan elemen utama dalam teori Fiedler. Beliau menghuraikan tiga faktor situasi iaitu kuasa, struktur tugas dan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang menentukan tahap pengaruh seorang pemimpin. Melalui teori laluan matlamat House dan Evans (1971), menerangkan bahawa pekerja akan mematuhi pemimpin sekiranya mereka menganggap pemimpin tersebut boleh menolong mereka maju kepada matlamat yang dinilai dengan menjelaskan laluan sebenar kepada ganjaran tersebut. Mereka mencadangkan empat gaya kepimpinan yang boleh dipilih dengan mengambil kira faktor kontigensi persekitaran iaitu pengarahan, sokongan, penyertaan dan orientasi pencapaian. Namun begitu Vroom

dan Yetton (1973) berpendapat peranan utama pemimpin ialah dalam membuat keputusan. Mereka berpendapat strategi membuat keputusan juga bergantung kepada keadaan tertentu. Hersey dan Blanchard (1977), pula menerangkan gaya kepimpinan seorang pemimpin bergantung kepada kebolehan dan kemahuan pekerja melaksanakan tugas. Kebolehan pengikut termasuklah pengetahuan dan pengalaman bekerja sementara kemahuan ialah komitmen, kepercayaan kepada diri sendiri dan motivasi. Berasaskan kepada kedua-dua pembolehubah ini Hersey dan Blanchard (1977), telah mencadangkan empat gaya kepimpinan iaitu gaya memberitahu, gaya menjual, gaya penyertaan dan gaya penugasan. Keempat-empat gaya ini menunjukkan bahawa seorang pemimpin yang berkesan harus membawa setiap situasi dan mengetahui latar belakang pengikutnya dan memilih gaya yang sesuai bagi setiap pekerja. Perkembangan baru dalam kajian kepimpinan telah berfokus kepada beberapa pendekatan selain daripada teori sifat, teori perlakuan dan kontigensi seperti teori kepimpinan karismatik, kepimpinan transaksi dan transformasi serta kepimpinan berwawasan.

2.6.4 Teori kepimpinan karismatik

Teori kepimpinan karismatik adalah lanjutan daripada teori persepsi sifat. Satu analisis yang komprehensif telah dijalankan oleh Conger dan Kanungo (1987) mengenai kepimpinan karismatik. Mereka mencadangkan tujuh sifat yang membezakan pemimpin berkarisma dan tidak berkarisma iaitu keyakinan diri, mempunyai visi, berkeupayaan untuk menjelaskan misi kepada pengikut, komited dan berusaha mencapai visi dengan gigih, perlakuan yang menonjol, sebagai agen perubahan dan sensitif terhadap persekitaran. Hasil tinjauan literatur mengenai

kepimpinan karismatik, Yukl (2002) telah menyimpulkan bahawa kepimpinan karismatik adalah berasaskan kepada persepsi pengikut mengenai ciri-ciri dan perlakuan pemimpin. Persepsi ini dipengaruhi oleh situasi kepimpinan dan keperluan pengikut secara individu dan kolektif.

2.6.5 Teori kepimpinan transaksi dan transformasi

Kajian terkini mengenai teori kepimpinan berfokus kepada kepimpinan transaksi dan kepimpinan transformasi. Teori kepimpinan transaksi dan transformasi telah diperkenalkan oleh Burns (1978), dan telah diperkembangkan oleh Bass (1985). Bass (1985), berpendapat pemimpin transaksi menjelaskan kepada pengikutnya perkara yang perlu dilakukan, ekspektasi pemimpin, tugas yang perlu dilaksanakan dan ganjaran yang didapati hasil daripada pelaksanaan tugas. Oleh itu kepimpinan transaksi berasaskan kepada ganjaran yang disediakan oleh pemimpin selepas pekerja melaksanakan tugas dengan baik. Mengikut pandangan Burns (1978), kepimpinan transformasi ialah kepimpinan yang mengiktiraf dan mencungkil keperluan dan kehendak pengikut, memenuhi keperluan terunggul dan membantu melahirkan pemimpin yang baru. Bass (1985), memperincikan lagi konsep kepimpinan transformasi iaitu pemimpin transformasi memotivasikan individu untuk menunjukkan prestasi yang lebih daripada jangkaan biasa dan individu akan mencapai potensi sebenar yang ada pada mereka. Beliau menambah dalam kepimpinan transformasi terdapat empat ciri-ciri utama iaitu karisma, bertimbang rasa secara individu, inspirasi dan intelek. Kepimpinan transformasi bukan merupakan gaya kepimpinan yang menggantikan kepimpinan transaksi tetapi

sebagai pelengkap dengan ciri individu yang berusaha mencapai potensi sebenar yang ada pada mereka.

2.6.6 Kepimpinan berwawasan

Kepimpinan berwawasan merupakan kebolehan pemimpin untuk mencipta dan mengucapkan perkataan dengan jelas mengenai visi yang realistik, mempunyai kredibiliti dan menarik mengenai masa depan organisasi. Pemimpin berwawasan mempunyai tiga kualiti yang berkaitan dengan keberkesanan visi iaitu kebolehan menerangkan visi kepada pengikut, mempamerkan visi melalui tingkahlaku dan memperkembangkan visi kepada konteks kepimpinan yang berbeza (Robbins, 1998). Visi ini membolehkan pemimpin menyusun aktiviti supaya visi dapat diaplikasikan dalam pelbagai situasi.

2.6.7 Ciri-ciri pemimpin sekolah berkesan

Hasil tinjauan literatur dan perkembangan teori-teori kepimpinan, faktor pemimpin merupakan perkara yang utama dalam menentukan halatuju dan keberkesanan organisasi. Kajian-kajian terdahulu membuktikan bahawa pemimpin berupaya mempengaruhi orang lain serta dapat meningkatkan prestasi dan mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Amalan-amalan pemimpin yang berorientasikan tugas atau sosial serta dapat disesuaikan dengan situasi tertentu akan melahirkan gaya kepimpinan seseorang pemimpin. Bagi organisasi pendidikan faktor kepimpinan merupakan faktor yang terpenting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Mengikut Sweeney (1982) pemimpin di sekolah berkesan didapati

memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (instructional leadership) dan memastikan keberkesanan pengajaran. Berasaskan kajian Purkey dan Smith (1983), terdapat sembilan ciri organisasi yang mencerminkan sekolah berkesan dan empat ciri proses yang diamalkan di sekolah berkenaan.

a. Ciri-ciri organisasi sekolah berkesan

1. Pengurusan berasaskan sekolah
2. Kepimpinan pengajaran
3. Kestabilan staf
4. Organisasi aktiviti kurikulum
5. Pembangunan staf
6. Penglibatan dan sokongan ibu bapa
7. Pengiktirafan terhadap kejayaan akademik sekolah
8. Memaksimumkan masa pembelajaran
9. Sokongan masyarakat setempat

b. Ciri-ciri proses yang diamalkan di sekolah berkesan

1. Perancangan secara kolaboratif dan hubungan kesejawatan
2. Semangat kekeluargaan
3. Matlamat jelas dan penghargaan tinggi
4. Keadaan sekolah tenteram dan berdisiplin

Ciri-ciri yang telah dinyatakan di atas mencerminkan perkaitan yang jelas dengan fungsi kepimpinan yang memainkan peranan sebagai pengurus sumber, pemimpin organisasi dan staf serta pemimpin pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ubben dan Hughes (1987) berpendapat sekolah yang berkesan adalah hasil daripada aktiviti pemimpin yang berkesan. Dari segi amalan-amalan, pemimpin sekolah yang

berkesan memberikan tumpuan kepada aktiviti pengajaran guru dan prestasi guru di bilik darjah (Manasse, 1985; Greenfield, 1987). Pemimpin yang berkesan menekankan pencapaian yang cemerlang dan bersikap optimis terhadap kebolehan murid untuk mencapai matlamat instruksional atau pengajaran. Beberapa kajian mengenai sekolah berkesan jelas membuktikan bahawa kepimpinan sekolah merupakan penentu utama sekolah berkesan. Dua generalisasi dapat dibuat berdasarkan kajian sekolah berkesan mengenai kepimpinan sekolah iaitu tingkahlaku pemimpin adalah penting ke arah keberkesanan sekolah dan tidak terdapat satu gaya kepimpinan yang sesuai untuk semua sekolah. Keberkesanan bergantung kepada hasil padanan atau gabungan faktor-faktor semasa bersama hierarki pentadbiran dan susun atur program kurikulum serta gaya kepimpinan pemimpin sekolah. Seperti yang dicadangkan oleh Lee, Bryk dan Smith (1993), tiga peranan asas pemimpin di sekolah berkesan iaitu:

- a. Pentadbiran. Mengagihkan sumber-sumber, membina dan melaksanakan polisi dan prosedur serta menyelia pembangunan profesional.
- b. Pemudahcara. Memudahkan komunikasi dengan staf dalaman dan komuniti serta melindungi guru-guru daripada gangguan persekitaran.
- c. Kepimpinan. Membina matlamat sekolah dan memantau proses pengajaran.

Campo (1993) menekankan semangat kerjasama antara semua staf. Budaya ini akan meningkatkan peluang kepada guru-guru serta meningkatkan motivasi untuk bekerja. Kajian menunjukkan kolaborasi secara positif menyebabkan kemahiran interpersonal guru, murid dan pengetua serta meningkatkan keberkesanan organisasi. Komunikasi dan kolaboratif akan menyebabkan penyelesaian masalah serta proses membuat keputusan menjadi lebih efektif. Beberapa pendapat pengkaji

hasil daripada kajian sekolah berkesan menunjukkan dimensi-dimensi penting yang perlu ada pada seorang pemimpin sekolah. Halliger dan Murphy (1985) mendapati hasil kajian mereka menunjukkan kebanyakan pemimpin sekolah memastikan matlamat dan objektif sekolah disampaikan kepada semua staf. Semua pentadbir sekolah terlibat secara aktif dalam penyelarasan kurikulum dan menganalisis keputusan peperiksaan secara formal. Namun begitu Morris (1995) mendapati kebanyakan pemimpin sekolah memberikan fokus utama kepada bidang pengurusan seperti menerima maklumat, memantau kawasan sekolah, memberi kritikan dan memantau staf. Beberapa kajian yang dijalankan oleh Larsen dan Hartley (1994) di sekolah-sekolah cemerlang dan sederhana di California menunjukkan beberapa perlakuan yang dapat dikumpulkan kepada enam fungsi kepimpinan instruksional pemimpin sekolah yang dapat membantu mewujudkan sekolah berkesan. Fungsi yang dijelaskan oleh Larsen dan Hartley et al. ialah pembentukan matlamat, kordinasi, pemantauan dan penilaian, pemantapan budaya sekolah, pembangunan staf serta hubungan sekolah dan komuniti. Kesemua fungsi ini dapat dilihat di sekolah-sekolah cemerlang. Leithwood dan Jantzi (1990) menyimpulkan ciri-ciri pemimpin sekolah yang berjaya mempengaruhi budaya sekolah berkesan melalui hasil kajian mereka di 12 buah sekolah di Ontario. Mereka mendapati pemimpin sekolah mempunyai matlamat dan dikongsi bersama-sama staf, pembuatan keputusan secara kolaboratif, menggalakkan kerjasama guru serta komunikasi yang berterusan.

Bass (1996) mengukuhkan lagi peranan pemimpin bahawa mereka boleh meningkatkan minat pekerja, menjana kesedaran dan penerimaan tujuan dan misi kumpulan serta mementingkan matlamat organisasi melebihi matlamat individu.

Mitchel dan Tucker (1996) menjelaskan peranan pengetua yang berkesan mempunyai kemahiran untuk bekerja secara kolaboratif. Pengetua juga patut sensitif kepada bakat dan kemahiran pekerja dan mengelakkan daripada sistem birokrasi konvensional. Terdapat beberapa kekangan yang didapati oleh pemimpin-pemimpin sekolah dalam menghasilkan sekolah berkesan. Di Alberta, Canada kekangan yang dihadapi ialah dari segi kekurangan wang, masa yang diambil untuk menyelesaikan masalah murid dan kekurangan kemudahan fizikal (Smith, Donna, Holdway dan Edward, 1995).

Tinjauan literatur secara keseluruhan menunjukkan keperluan ciri-ciri pemimpin sekolah berkesan adalah seperti berikut:

1. Matlamat pendidikan dan sekolah. Pemimpin-pemimpin sekolah merangka dan menyampaikan matlamat pendidikan dan sekolah kepada semua staf. Proses-proses untuk mencapai matlamat dan perancangan yang telah ditetapkan dijelaskan kepada semua warga sekolah.
2. Iklim sekolah. Pemimpin merancang untuk mewujudkan iklim sekolah berkesan melalui pemantapan organisasi, polisi sekolah, keselamatan, peraturan sekolah dan penyelesaian masalah yang menjadi penghalang kepada keberkesanan sekolah.
3. Pembangunan staf melalui program dan prosedur yang berbeza mengikut keperluan organisasi.
4. Masalah pelajar. Pemimpin menyelesaikan masalah pelajar, mengawal, memotivasi dan mematuhi undang-undang sekolah.
5. Kurikulum sekolah. Pemimpin memastikan peningkatan pengajaran dan inovasi serta pemantapan kurikulum di sekolah.

6. Pemantauan atau penyeliaan. Pemimpin sentiasa melakukan pemantauan dan penilaian ke atas prestasi guru untuk mendapat maklum balas dan melakukan proses penambahbaikan berterusan.

Walaupun keseluruhan tinjauan literatur menunjukkan ciri-ciri pemimpin sekolah berkesan mempunyai dimensi yang hampir sama namun begitu terdapat kajian-kajian kepimpinan sekolah di Papua New Guinea dan Kuwait belum lagi menunjukkan pemimpin sekolah mengamalkan ciri-ciri pemimpin sekolah berkesan seperti yang diharapkan oleh guru dan organisasi pendidikan (Al Jaber, 1996; Boe Lahui-Ako, 2001). Kebanyakan pengetua atau pemimpin sekolah cemerlang berpendapat bahawa pemantapan budaya sekolah yang positif serta hubungan ibu bapa, guru serta murid perlu diperkukuhkan dalam menjamin keberkesanan sekolah. Namun begitu beberapa perkara lain seperti kurikulum, pembangunan guru, penilaian sekolah, sumber-sumber serta pengurusan yang baik membantu dalam menjadikan sekolah yang cemerlang. Sergiovanni (2001), menjelaskan peranan pemimpin sekolah mengandungi beberapa set kuasa (*forces of leadership*) iaitu kuasa teknikal, kuasa kemanusiaan, kuasa pendidikan, kuasa simbolik dan kuasa budaya. Setiap kuasa mempunyai kesan yang berbeza ke atas sesebuah sekolah. Pemimpin sekolah boleh menggunakan setiap kuasa untuk menggerakkan sekolah ke arah menjadikan sekolah berkesan atau mengelakkan daripada sesebuah sekolah menjadi organisasi yang ketinggalan. Sergiovanni (2001), berpendapat kuasa teknikal, kemanusiaan dan pendidikan merupakan asas untuk memastikan kelancaran pengurusan sesebuah sekolah manakala kuasa simbolik dan budaya adalah kuasa yang dapat mempertingkatkan komitmen dan prestasi organisasi secara keseluruhannya.

2.7 Teori-teori motivasi dan komitmen

Terdapat banyak perbincangan yang bertumpu ke arah susunan dimensi kerja dan keadaan persekitaran kerja di sekolah dalam membantu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi guru serta seterusnya menggalakkan guru-guru bekerja dengan lebih komited lagi dalam mengendalikan proses pengajaran dan pembelajaran. Sergiovanni (2001), telah mengutarakan persoalan mengenai hubungan antara motivasi guru dan komitmen dengan keberkesanan sekolah. Dapatan hasil kajian menunjukkan sekolah-sekolah cemerlang mempunyai guru-guru yang bermotivasi tinggi, bekerja keras, setia kepada sekolah dan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Kajian mengenai motivasi untuk bekerja (Herzberg, 1966; Hackman dan Oldham 1980; Peters dan Waterman 1982) mencadangkan motivasi dalam diri guru akan wujud apabila mendapati:

- a. Kerja merupakan sesuatu yang bermakna, mempunyai tujuan, jelas serta mereka memandang kerja adalah sesuatu yang penting.
- b. Kawalan tertentu ke atas aktiviti-aktiviti kerja.
- c. Merasa tanggungjawab terhadap kerja dan hasil yang didapati.

Ketiga-tiga faktor yang disebutkan di atas merupakan penyumbang kepada ciri-ciri guru yang dikenali sebagai 'Origins' ataupun pencetus selain daripada 'Pawns' atau pengikut. Menurut De Charms (1968), 'Origins' merupakan individu yang mempunyai persepsi bahawa perlakuannya ditentukan oleh pilihan sendiri manakala 'Pawns' berpendapat perlakuannya ditentukan oleh faktor luaran tanpa boleh dikawal. Beberapa teori motivasi dapat memperjelaskan lagi mengenai perlakuan individu dalam organisasi. Motivasi merupakan pendorong kepada pekerja untuk berusaha. Pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi akan bekerja bersungguh-

sungguh untuk mencapai prestasi yang baik dan seterusnya menjadi pekerja yang produktif.

2.7.1 Teori Hierarki keperluan Maslow

Prinsip asas yang ditekankan dalam teori ini ialah manusia bekerja untuk memenuhi keperluan asas mereka. Maslow (1954) membahagikan keperluan asas manusia kepada lima hierarki iaitu keperluan fisiologi, keperluan keselamatan, keperluan sosial, penghormatan diri dan penyempurnaan diri. Keperluan fisiologi dan keselamatan merupakan keperluan peringkat rendah manakala keperluan sosial, penghormatan diri dan penyempurnaan diri merupakan keperluan peringkat tinggi. Keperluan peringkat rendah boleh diperolehi secara luaran tetapi keperluan peringkat tinggi dipenuhi secara dalaman. Keperluan peringkat rendah perlu dipenuhi dahulu kerana ianya merupakan asas untuk memotivasikan diri bagi mencapai keperluan tinggi. Selain daripada itu dari segi sifat semulajadi, manusia mempunyai kehendak yang tidak terhad. Oleh itu, apabila satu keperluan telah dipenuhi, maka wujud kehendak lain dan dari sini manusia akan sentiasa berusaha memotivasikan diri sendiri supaya keperluan yang lebih tinggi dapat dicapai. Namun begitu kelemahan yang ketara dalam teori ini ialah tidak ada bukti yang kukuh menunjukkan bahawa keperluan perlu dipenuhi bermula daripada peringkat bawah. Selain daripada itu darjah dan peratus kepentingan atau kepuasan yang diingini oleh setiap manusia juga berbeza dan wujud dari punca iaitu individu yang berlainan dan masa.

2.7.2 Teori Erg Aldelfer

Teori yang dipelopori oleh Alderfer (1969) ini berasaskan kepada teori Hierarki Keperluan Maslow yang telah diubahsuai supaya lebih fleksibel. Ia membahagikan lima hierarki Maslow kepada tiga peringkat keperluan iaitu 'existence needs' yang merujuk kepada keperluan fisiologi dan keselamatan, 'relatedness needs' iaitu keperluan untuk mewujudkan hubungan baik dan 'growth needs' merujuk kepada keperluan penghormatan dan penyempurnaan diri. Perbezaan yang jelas di antara teori ini dan teori Hierarki Keperluan Maslow ialah ia menganggap bahawa keperluan tidak hanya bergerak dari peringkat rendah ke peringkat tinggi tetapi juga sebaliknya. Selain daripada itu teori ini juga menyatakan bahawa lebih daripada satu keperluan boleh diaktifkan dalam satu masa.

2.7.3 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959) yang menyatakan bahawa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi prestasi kerja. Faktor pertama ialah faktor yang boleh membawa kepada ketidakpuasan hati jika ditiadakan dipanggil faktor 'hygiene' dan faktor yang membawa kepada kepuasan ialah faktor 'motivator'. Faktor yang dikenalpasti oleh Herzberg (1959), sebagai 'hygiene' termasuklah hubungan interpersonal dengan murid, guru dan pihak pentadbir; kualiti pemantauan, gaji, dasar dan pentadbiran, persekitaran tempat kerja, status dan keselamatan. Faktor-faktor ini jika tidak dipenuhi akan menimbulkan ketidakpuasan kerja tetapi walaupun dipenuhi ia tidaklah memberikan kepuasan yang maksimum kepada guru. Faktor 'motivator' pula ialah faktor yang berkaitan dengan kandungan kerja iaitu

dari segi pencapaian tujuan kerja, tanggungjawab, pengiktirafan, peningkatan dan pembangunan diri. Faktor ini jika dapat dipenuhi akan dapat menimbulkan kepuasan kerja dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja.

2.7.4 Teori Penetapan Matlamat

Teori ini telah diutarakan oleh Locke (1968) ini menjurus kepada penghasilan komitmen kepada tugas melalui insentif psikologi. Dalam konteks pendidikan teori ini menyatakan bahawa guru tidak akan bermotivasi jika mereka tidak tahu apa yang mereka perlu capai. Oleh itu guru harus dilibatkan dalam penetapan matlamat agar mereka sendiri tahu apa yang ingin dicapai seterusnya memudahkan mereka untuk mendefinisikan tugas serta menetapkan bagaimana untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

2.7.5 Teori pembelajaran sosial kognitif

Teori ini menjelaskan tingkah laku individu yang dikaitkan dengan konsep efikasi diri. Konsep ini diperkenalkan oleh Bandura (1977) yang mengatakan perubahan tingkah laku, pengelakan dan ketakutan terhadap jangkaan efikasi memberikan kesan terhadap pilihan seseorang. Bandura (1977), menghuraikan perbezaan antara jangkaan efikasi diri dan jangkaan hasil. Jangkaan hasil dikaitkan dengan tafsiran individu bahawa tingkah laku yang diberikan akan memandu ke arah hasil yang diinginkan, manakala jangkaan efikasi diri ialah kepercayaan bahawa seseorang boleh berjaya melaksanakan tingkah laku yang diperlukan untuk menghasilkan hasil akhir. Kepercayaan tentang efikasi diri ini memainkan peranan yang penting dalam Teori

Sosial Kognitif oleh Bandura (1977), kerana ia merupakan ciri utama yang membezakan antara seseorang individu. Seseorang individu akan memberikan sumbangan terhadap pemerolehan pengetahuan dan kemahiran dengan cara mempengaruhi aktiviti dan tahap motivasi serta kepercayaan efikasi diri.

2.7.6 Teori Pengayaan Kerja (Job-Enrichment Theory)

Pandangan lain yang melihat potensi kerja sebagai satu faktor untuk memotivasikan pekerja ialah hasil kajian Hackman dan Oldham (1980). Kajian ini telah mengasaskan satu teori pengayaan kerja yang telah berjaya diaplikasikan. Asas kepada model ini ialah tiga tahap psikologi yang didapati kritikal dalam membentuk motivasi dan kepuasan kerja seseorang individu iaitu tugas yang bermakna, rasa bertanggungjawab dan kepastian hasil. Menurut teori pengayaan kerja apabila ketiga-tiga peringkat ini telah dilalui dan dialami, motivasi dalaman individu akan wujud. Motivasi dalaman bermakna kepuasan individu bekerja hasil daripada prestasi yang berkesan. Hackman dan Oldham (1980), juga mendapati kandungan kerja seseorang adalah penting dalam menentukan motivasi kerja dalaman. Teori pengayaan kerja yang dapat dijelaskan melalui model ciri-ciri kerja menerangkan bahawa pengajaran merupakan tugas yang memerlukan:

- a. Aktiviti yang berbeza dalam menjalankan tugas dan penggunaan pelbagai kemahiran dan kepakaran guru.
- b. Guru yang terlibat dalam pelbagai tugas secara keseluruhan dan tugas-tugas spesifik.
- c. Guru yang mempunyai kebolehan dan boleh memberikan kesan kepada kehidupan atau pekerjaan orang lain.

- d. Guru yang diberi kebebasan, digalakkan menggunakan kreativiti dan panduan dalam tugas-tugas seharian seperti susunan kelas dan proses pengajaran dan pembelajaran.
- e. Guru yang diberikan arahan dan maklumat yang jelas mengenai prestasi mereka.

Hackman dan Oldham et al. berpendapat faktor-faktor yang telah dijelaskan di atas akan membawa kepada peningkatan motivasi, prestasi yang berkualiti, kepuasan kerja dan kadar pusing ganti yang rendah di kalangan guru.

2.7.7 Teori ‘Flow’

Selain daripada teori pengayaan kerja satu lagi teori yang menjelaskan peranan kerja sebagai satu daripada sumber motivasi ialah teori ‘flow’. ‘Flow’ digambarkan sebagai satu peluang untuk melakukan tindakan, konsentrasi individu atau penghayatan seseorang individu dalam melakukan tugas, kejelasan matlamat, maklumbalas yang cepat dan mempunyai kompetensi terhadap tugas yang dilakukan (Csikszentmihalyi, 1990). Csikszentmihalyi (1990), menjelaskan ‘flow’ merupakan pengalaman yang biasa yang dilalui oleh individu pada masa yang tepat. Individu yang menghadapi cabaran yang boleh ditangani dengan kemahiran dan ilmu yang sedia ada akan merasakan keseronokan bekerja dan berusaha untuk mempertingkatkan lagi kompetensi, keyakinan dan kemahiran. Namun begitu sekiranya kemahiran serta ilmu melebihi cabaran yang dihadapi, perasaan bosan akan wujud dalam diri individu.

McNeil dan Linda (1987), berpendapat bagi guru yang merasa bosan, mereka kurang menggunakan potensi mereka ke tahap yang maksimum dan ini akan mewujudkan sikap bekerja sambil lewa dan menghakiskan kemahiran yang sedia ada. Kadangkala guru menghadapi satu situasi atau cabaran yang melebihi daripada kemahiran dan ilmu sedia ada dan ini akan menimbulkan perasaan takut dan kurang keyakinan. Perasaan 'apathy' akan wujud dalam diri guru apabila cabaran dan kemahiran guru adalah rendah. Keadaan 'apathy' ini juga akan mengurangkan kemahiran guru. Berdasarkan teori 'flow' ini pemimpin sekolah harus sedar dan cuba menseimbangkan antara kemahiran guru dengan cabaran untuk mewujudkan motivasi dalam diri guru. Sekiranya cabaran persekitaran kerja melebihi kemahiran, pemimpin perlu membantu guru dengan memberikan sokongan untuk mempertingkatkan kemahiran dan mengelakkan perasaan takut serta kurang keyakinan. Dalam bidang di mana kemahiran guru adalah tinggi, cabaran persekitaran yang lebih adalah diperlukan. Menurut teori 'flow' keupayaan pemimpin memadankan antara kemahiran dan cabaran akan mewujudkan perasaan penghayatan kerja dalam diri individu.

2.7.8 Komitmen guru

Komitmen merupakan satu sikap atau perlakuan pekerja yang amat penting dan ia menjadi tumpuan para penyelidik dalam bidang gelagat organisasi, pengurusan dan pengurusan sumber manusia pada masa kini. Ini kerana pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi akan menyumbang kepada matlamat organisasi. Kanter (1974), telah membahagikan komitmen kepada tiga jenis iaitu komitmen berterusan, komitmen kesepaduan dan komitmen kawalan. Komitmen berterusan merujuk kepada kepercayaan menjalankan tugas yang mendatangkan faedah dalam bentuk

ganjaran. Komitmen kesepaduan merujuk kepada perkaitan rapat antara emosi dan perasaan individu dengan emosi dan perasaan kumpulan. Komitmen kawalan merujuk kepada komitmen anggota organisasi untuk menjaga norma dan juga kewibawaan kumpulan. Mowdey, Steers dan Porter (1979), mendefinisikan komitmen sebagai tingkah laku individu yang mempunyai satu kepercayaan kuat terhadap nilai dan matlamat organisasi, semangat sukarela untuk berusaha meningkatkan organisasi dan keinginan yang kuat untuk terus kekal dalam organisasi. Komitmen diuraikan oleh banyak pengkaji sebagai satu proses yang melibatkan para pekerja mengenal pasti matlamat dan nilai organisasi dan mengekalkan keahlian dalam organisasi tersebut (Griffin, 1986). Komitmen juga dilihat sebagai satu kontrak prestasi iaitu dalam konteks sosiologi, ada pihak yang berpendapat bahawa komitmen mempunyai kaitan dengan penglibatan pekerja dalam aktiviti tertentu secara konsisten. Maka ketekalan menjalankan tugas, merupakan unsur yang penting dalam komitmen. Ia juga bermaksud perasaan tanggung jawab yang dimiliki oleh seseorang terhadap tugas.

Allen dan Meyer (1990) telah mengenal pasti tiga bentuk komitmen iaitu afektif, berterusan dan normatif. Komitmen afektif ialah komitmen yang timbul hasil ikatan emosi antara pekerja dengan organisasi dan sanggup membantu organisasi mencapai matlamat. Komitmen berterusan ialah hasrat pekerja untuk terus kekal dalam organisasi kerana kos yang ditanggung jika meninggalkan organisasi dan kerana ganjaran yang akan dinikmati jika kekal dalam organisasi. Komitmen normatif merujuk kepada perasaan tanggung jawab pihak pekerja untuk terus kekal menjadi ahli organisasi hasil pendedahan kepada matlamat organisasi. Coladarchi (1992), mendefinisikan komitmen sebagai unsur-unsur psikologi guru yang berkait rapat

dengan profesion perguruan. Apabila guru tidak komited dengan profesion perguruan, kebanyakannya akan meninggalkan profesion dalam tempoh kurang daripada lima tahun atas alasan yang paling banyak ialah gaji yang rendah dan keadaan kerja yang tidak sesuai. Mereka yang ditinjau mengatakan mereka tidak mahu kembali kepada profesion perguruan kerana kerja yang kekurangan autonomi, saiz kelas yang besar, terpinggir daripada rakan-rakan penyelia, tak cukup sokongan daripada pihak pentadbir dan kekurangan proses membuat keputusan. Coladarchi (1992), juga mendapati bahawa guru perempuan lebih komited daripada guru lelaki dan pemboleh ubah yang paling kuat menyumbang kepada komitmen ialah efikasi diri guru. Konsep efikasi merupakan persepsi seseorang itu percaya bahawa ia boleh melakukan sesuatu maka ia akan melakukan dengan bersungguh-sungguh. Konsep efikasi ini berkait rapat dengan motivasi. Apabila motivasi seseorang guru menurun, esteem sendiri guru juga menjadi kurang jelas dan seterusnya akan memberi kesan kepada keyakinan sendiri. Akhirnya akan melibatkan efikasi. Efikasi guru mempunyai kaitan dengan perlakuan guru di dalam bilik darjah, perlakuan murid di dalam bilik darjah dan kualiti pencapaian murid. Ashton dan Webb (1986), menyatakan terdapat dua dimensi efikasi. Pertama kepercayaan guru terhadap murid. Mereka menjelaskan guru yang mempunyai efikasi yang tinggi percaya bahawa semua murid mampu belajar dan boleh dipertingkatkan pencapaian mereka melalui bantuan guru. Dimensi kedua ialah kepercayaan guru terhadap diri sendiri. Guru yang mempunyai efikasi yang tinggi percaya bahawa mereka mempunyai keupayaan untuk membantu murid dengan lebih komited dan akan memberikan kesan terhadap pencapaian akademik.

Ashton dan Webb (1986), membuat kesimpulan bahawa guru yang mempunyai efikasi yang tinggi akan memberikan perhatian yang lebih kepada murid, lebih menerima respon dan inisiatif murid. Sementara murid pula menunjukkan minat dan meningkatkan hubungan dengan guru. Hasil kajian yang didapati ialah peningkatan pencapaian akademik murid dalam ujian asas Matematik dan Bahasa. Kerangka kajian terhadap komitmen dibahagikan kepada tiga perspektif iaitu pertukaran, sosiologi dan psikologi (Reyes, 1990). Mengikut perspektif pertukaran yang didasarkan kepada pelaburan tambahan individu dalam organisasi. Kerana pelaburan itu individu menjangka pulangan ganjaran yang membantu mewujudkan perjanjian antara individu dengan organisasi. Lebih banyak ganjaran yang didapati, lebih komited seseorang kepada organisasi (Hrebiniak & Alutto, 1972). Dengan perkataan lain komitmen berfungsi sebagai penilaian kognitif ke atas kos dan faedah mengekalkan keahlian dalam organisasi.

Apabila seseorang pekerja berasa bahawa organisasi mereka mengambil berat keperluan dan sumbangan mereka melalui pemberian ganjaran, mereka bertindak balas dengan kekal bekerja dalam organisasi. Perspektif sosiologi dijelaskan oleh Etzioni (1961) dan Kanter (1974). Etzioni et al membahaskan bahawa pihak yang mempunyai kuasa ke atas pekerja diasaskan secara semula jadi ke atas penglibatan pekerja dalam organisasi. Beliau mencadangkan tiga bentuk komitmen iaitu penglibatan moral positif, dan tinggi kemahuan yang didasarkan kepada pencapaian matlamat dan nilai organisasi, penglibatan hubungan yang didasarkan secara rasional ganjaran dan faedah dan penglibatan berdasarkan orientasi negatif terhadap organisasi. Daripada sudut yang berbeza, Kanter

(1974) percaya terhadap perbezaan jenis komitmen menghasilkan tingkah laku yang berbeza. Beliau membahaskan bahawa komitmen ialah proses yang melibatkan sistem personaliti dan sistem sosial menjadi 'articulated'. Beliau mencadangkan tiga bentuk komitmen yang berbeza iaitu:

1. Komitmen berterusan iaitu dedikasi dan kepercayaan menjalankan tugas dan penglibatan dengan aktiviti yang produktif akan mendatangkan faedah dalam bentuk ganjaran.
2. Komitmen kesepaduan iaitu hubungan rapat antara emosi dan perasaan kumpulan serta pemuasan emosi yang berpunca daripada penglibatan diri dengan aktiviti organisasi serta identifikasi kumpulan. Ahli-ahli dalam kumpulan tidak akan bertentangan atau bersaing antara satu sama lain bagi mengelakkan halangan kesepaduan kumpulan.
3. Komitmen kawalan dikaitkan dengan komitmen anggota organisasi bagi membeli norma-norma organisasi dan kewibawaan kumpulan.

Kanter (1974), percaya bahawa ketiga-tiga pendekatan komitmen di atas saling bergantung. Dengan kata lain sesebuah organisasi akan menyusun ketiga-tiga jenis pendekatan untuk memperkembangkan komitmen.

2.7.9 Hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah

Terdapat banyak kajian-kajian sekolah berkesan yang menghubungkan komitmen guru dengan peningkatan keberkesanan sekolah. Kebanyakan tinjauan literatur menunjukkan komitmen organisasi merupakan penyumbang utama terhadap keberkesanan sekolah. Komitmen organisasi dikatakan peramal yang

baik terhadap tingkah laku pekerja berbanding dengan ukuran lain seperti kepuasan kerja (Vroom, 1964; Steers & Porter, 1984). Kajian-kajian terdahulu secara konsisten menunjukkan komitmen mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi. Firestone & Rosenblum (1988) menyatakan komitmen sangat penting kepada guru terutamanya untuk meningkatkan motivasi bagi menangani pelbagai perubahan yang menuntut jangkaan yang tinggi dalam profesion perguruan. Mereka juga mengatakan komitmen guru mempunyai hubungan dengan pencapaian murid. Rosenholtz (1989), menyimpulkan guru yang berkesan didapati menghabiskan masanya bersama murid-murid. Sekolah yang mempunyai guru yang tinggi komitmennya akan tinggillah pencapaian akademik.

Miller (1989), telah mengkaji alasan guru melibatkan diri dalam profesion perguruan atau meninggalkannya. Beliau menggunakan responden seramai 450 orang guru di Texas. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru-guru ini memasuki dan kekal dalam profesion perguruan atas alasan yang sama iaitu keinginan guru untuk mengajar, membantu orang lain dan kerana mereka berminat dengan kanak-kanak. Sebab utama guru meninggalkan profesion perguruan ialah kerana gaji yang tidak mencukupi dan ganjaran peribadi yang kurang menarik. Romzek (1990) mengatakan komitmen pekerja merupakan faktor yang positif kepada kedua-dua organisasi dan individu. Ini kerana pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi akan melakukan apa yang terbaik untuk organisasi. Beliau menekankan bahawa peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan prestasi organisasi.

Ghemawat (1991) menjelaskan komitmen sebagai satu faktor formula kejayaan prestasi organisasi. Sementara Farber (1991) menyatakan sesiapa yang berada di dalam profesion perguruan mestilah komited. Selan (1993), pula mengkaji keadaan tempat kerja terhadap komitmen kerja guru-guru baru, komitmen pemilihan kerjaya dan persaraan. Dapatan kajian beliau menunjukkan bahawa keadaan tempat kerja lebih penting untuk menentukan komitmen kerja guru-guru ini. Ketiga-tiga pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen kerja, komitmen pilihan kerjaya dan perancangan persaraan dibentuk daripada keadaan tempat kerja. Kepimpinan sekolah didapati paling kuat sebagai peramal yang mempengaruhi komitmen guru. Dapatan ini membawa implikasi kepada kepentingan pertukaran corak organisasi sekolah ke arah meningkatkan komitmen guru. Clark et al. (1994), pula mengkaji hubungan antara komitmen kerja guru khas dengan pengalaman kerja mereka. Dapatan kajian menunjukkan bahawa komitmen kerja mereka dihubungkan dengan lima faktor pengalaman kerja iaitu kerjasama guru dengan 'empowerment', sokongan daripada pihak pentadbir dan penyelia, kepuasan dengan gaji yang diterima, sokongan ibu bapa murid dan darjah tugas rutin yang kurang.

Menurut Reichers (1995), pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi kurang berminat untuk meninggalkan profesion dan kurang mengalami masalah tingkah laku yang tidak diingini seperti ketidakhadiran bertugas. Ini kerana komitmen melibatkan ganjaran kos yang dihubungkan dengan profesion. Ong Chon Sooi (1995), berpendapat motivasi terhadap kerja dan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan merupakan dua faktor penting kepada prestasi dan keberkesanan sekolah. Menurutnya komitmen guru kepada organisasi semakin

rendah berbanding dengan komitmen guru kepada profesion. Tanda-tanda seperti peningkatan bilangan guru yang memohon persaraan secara pilihan merupakan kemerosotan komitmen kepada organisasi. Kwang (1996) mengkaji komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen. Beliau menggunakan sampel guru-guru daerah Kota Setar. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan komitmen. Kajian juga menunjukkan guru siswazah lebih komited berbanding dengan guru bukan siswazah. Disamping itu Fresko, Kfir dan Nasser (1997), telah mengkaji model untuk meramalkan komitmen mengajar guru. Seramai 175 orang guru digunakan sebagai responden. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya kepuasan kerja boleh meramalkan prestasi kerja. Pengalaman mengajar didapati tidak ada hubungan dengan komitmen mengajar. Tan Siew Lan (1998) telah mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dengan nilai kerja di kalangan 168 orang guru-guru sekolah menengah khususnya dari segi tingkah laku ketidak hadiran kerja dan produktiviti. Dapatan kajian menunjukkan wujudnya hubungan antara komitmen organisasi dengan nilai kerja. Billingsley (1998) mengkaji hubungan antara sokongan pihak pengetua dan rakan setugas ke atas komitmen guru terhadap profesion pendidikan. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa sokongan pengetua dan rakan sejawat mempunyai pengaruh yang besar. Hasil kajian literatur menunjukkan terdapat berbagai-bagai jenis komitmen dalam organisasi. Namun begitu bagi kajian yang akan dijalankan memberikan tumpuan terhadap komitmen organisasi guru sebagai dimensi yang akan membawa kepada keberkesanan sekolah.

2.7.10 Kompetensi guru

Berdasarkan kepada tinjauan literatur, kompetensi guru lebih ditumpukan kepada pengetahuan, kemahiran serta sikap guru sebagai faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah (Anderson, 1991; Ornstein, 1991; Medley, 1982; Cheng, 1996). Dari segi kompetensi penguasaan pengetahuan, Wilson, Shulman dan Richett (1987) mengatakan bahawa guru menggunakan berbagai-bagai jenis pengetahuan apabila mereka membuat keputusan tentang pengajaran mereka. Jenis pengetahuan termasuklah pengetahuan terhadap murid, pengetahuan tentang matlamat pendidikan, pengetahuan tentang isi kandungan lain, pengetahuan tentang pedagogi umum dan pengetahuan tentang pedagogi isi kandungan mata pelajaran. Pengetahuan terhadap isi kandungan mata pelajaran termasuklah kefahaman guru terhadap konsep dan fakta dalam domain yang lebih khusus. Pengetahuan pedagogi umum pula merujuk kepada strategi dan prinsip pengurusan dan pengajaran serta organisasi yang digunakan untuk memindahkan maklumat dan pengetahuan isi kandungan mata pelajaran. Pengetahuan kurikulum ialah pemahaman keseluruhan terhadap program dan kebolehan menyediakan dan menggunakan alat bantu mengajar. Pengetahuan tentang murid ialah pengetahuan terhadap ciri-ciri murid termasuk aspek motivasi, pembangunan minda dan kefahaman cara murid belajar. Pengetahuan tentang matlamat pendidikan ialah kefahaman guru terhadap tujuan dan matlamat pendidikan, nilai-nilai serta falsafah pendidikan negara.

Druva dan Anderson (1983), menganalisis mata pelajaran pendidikan dan kursus-kursus Sains dan mendapati terdapat hubungan pengetahuan isi

kandungan dengan prestasi pengajaran. Evertson, Hawley dan Zlotnik (1985), mendapati bahawa terdapat bukti-bukti empirikal iaitu dengan menambahkan pengetahuan isi kandungan mata pelajaran akan dapat memperbaiki prestasi pengajaran. Shulman (1986) mengkategorikan pengetahuan guru kepada 3 kategori berikut iaitu pengetahuan isi kandungan, pengetahuan pedagogi dan pengetahuan kurikulum. Pengetahuan isi kandungan merujuk kepada jumlah dan organisasi pengetahuan per se yang dipunyai oleh guru. Pengetahuan pedagogi pula lebih jauh daripada pengetahuan isi kandungan mata pelajaran per se kepada dimensi teknik mengajar mata pelajaran. Pengetahuan kurikulum ialah pengetahuan tentang program yang dibentuk untuk mengajar subjek pengkhususan mengikut tahap tertentu dan kepelbagaian aktiviti bantuan pengajaran. Ball dan Mc Diarmid (1990) menjelaskan bahawa isi kandungan mata pelajaran sangat kritikal untuk guru sampaikan kepada murid. Mereka percaya bahawa guru-guru yang tidak mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap isi kandungan mata pelajaran tidak dapat mencabar pengetahuan dan kebolehan murid terutama apabila terpaksa berhadapan dengan pemikiran kritikal murid dan mungkin gagal untuk membetulkan salah konsep murid.

Chen Ai Yuen (1990) telah mencuba satu teori berkaitan dengan pengajaran cemerlang. Baginya guru-guru cemerlang dikenali sebagai mereka yang mengamalkan piawai spesifik dalam profesion perguruan misalnya mengetahui secara mendalam tentang topik yang diajar, mempunyai kemampuan untuk membuat refleksi, menunjukkan komitmen kepada murid dan mata pelajaran yang diajar, prihatin terhadap keperluan pembelajaran dan masalah murid dan adil dalam membuat penilaian terhadap murid. Justeru pengetahuan tentang isi

kandungan menjadi kriteria guru cemerlang. Untuk menjadikan pengajaran seseorang guru berkesan, guru perlu menguasai isi pengetahuan kandungan mata pelajaran yang diajar (Louden, 1991). Tambahan pula guru sekolah hari ini memerlukan seseorang yang mempunyai maklumat yang banyak kerana mengikut

Fullan dan Steigelbeur (1991), guru-guru perlu bertindak balas kepada banyak perubahan yang berlaku dalam dunia yang dinamik terutama terhadap matlamat pendidikan yang semakin luas dan jangkaan orang ramai terhadap peranan sekolah semakin tinggi. Muller (1993) mendapati bahawa tahap keupayaan guru dalam mata pelajaran yang diajar merupakan peramal utama pembelajaran murid. Kajian beliau menggunakan seramai 1043 orang murid dalam 72 buah kelas di Amerika Tengah. Dengan menggunakan analisis regrasi, dapatan kajian menunjukkan bahawa latar belakang akademik guru menyumbang terhadap konsep cemerlang matematik. Kajian literatur menunjukkan betapa pentingnya kompetensi dari segi pengetahuan terhadap prestasi kerja dan keberkesanan organisasi. Namun begitu kepada guru, kompetensi boleh ditakrifkan dalam bentuk yang berbagai-bagai. Ini kerana profesion perguruan memerlukan kompetensi yang berbeza dengan profesion lain. Selain daripada kompetensi dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap juga menyumbang kepada keberkesanan seseorang guru. Berg (1988) ingin mengetahui adakah guru yang mempunyai tinggi konsep sendiri terhadap keupayaan mengajar mempunyai pengaruh yang positif terhadap konsep sendiri keupayaan akademik murid. Beliau menggunakan 21 buah kelas yang dibahagikan kepada dua kumpulan yang didasarkan kepada skor guru terhadap Inventori Persepsi Diri.

Dapatan kajian menyimpulkan bahawa guru yang mempunyai konsep sendiri yang tinggi terhadap keupayaan mengajar boleh mempengaruhi murid. Mereka boleh mencipta lebih banyak peluang untuk keupayaan murid, lebih diterima oleh murid dan mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap murid dan lebih menggalakkan mereka untuk berjaya. Good dan rakan-rakan(1986) menjelaskan analisis beliau terhadap data-data tahun 1980 an telah memberikan alasan yang signifikan untuk menjelaskan kepentingan isi kandungan mata pelajaran kepada guru. Untuk menjadikan pengajaran berkesan, guru-guru bukan sahaja perlu mempunyai isi pengetahuan yang mencukupi tetapi juga perlu mengetahui kemahiran cara-cara menterjemahkan pengetahuan itu kepada satu bentuk imej supaya murid boleh memahaminya dengan mudah dan menggunakannya dalam kehidupan sehari-harian. Dalam hal ini Good dan rakan-rakan (1986) mengatakan bahawa dalam usaha untuk menyampaikan maklumat kepada murid, guru-guru sepatutnya mendedahkan murid kepada maklumat baru yang spesifik disamping membolehkan mereka faham dengan mudah dan jelas. Guru-guru juga perlu menggalakkan murid menjadi penyelidik yang aktif yang boleh menjadikan pengetahuan itu lebih bermakna dan bukan sekadar sebagai penerima maklumat yang pasif. Oleh itu kompetensi guru harus merangkumi pengetahuan isi kandungan, kemahiran dan sikap dalam menghasilkan seorang guru yang berkesan.

2.7.11 Ciri-ciri guru berkesan

Kajian mengenai keberkesanan guru menjadi tumpuan utama oleh para pengkaji, pendidik dan ahli profesional organisasi. Hasil tinjauan literatur Ornstein (1991)

mendapati konsep keberkesanan guru sentiasa berubah. Definisi keberkesanan guru dan pendekatan konsep juga berbeza mengikut takrifan individu. Sebahagian daripada pengkaji memberikan tumpuan kepada ciri personaliti guru, trait, perlakuan, sikap, nilai, kebolehan dan ciri-ciri personal yang lain. Sementara yang lain memberikan penekanan kepada proses pengajaran seperti kaedah mengajar, hubungan guru dan murid, iklim bilik darjah dan lain-lain. Terdapat juga pengkaji yang menilai keberkesanan guru melalui hasil pengajaran seperti pencapaian akademik murid, perkembangan personal dan pengalaman-pengalaman pembelajaran. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai keberkesanan guru, namun agak sukar untuk mencapai satu generalisasi mengenai konsep keberkesanan. Para pengkaji (Ryan, 1986; Needless dan Cage, 1991; Cheng, 1996) mengkritik beberapa pandangan mengenai keberkesanan guru yang dinilai berdasarkan trait, perlakuan dan proses pengajaran. Mereka berpendapat perspektif ini tidak mampu memberi penjelasan dan menganalisis kompleksiti keberkesanan guru.

Anderson (1991), menjelaskan guru yang berkesan ialah guru yang dapat mencapai matlamat yang ditetapkan sama ada oleh guru sendiri atau pihak pentadbir sekolah. Ornstein (1991), berpendapat guru yang berkesan harus mempunyai ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan dan mampu mengaplikasi dalam bilik darjah. Melalui gabungan dua konsep yang dijelaskan oleh Anderson (1991) dan Ornstein (1991), guru berkesan boleh dianggap sebagai guru yang mempunyai kompetensi yang relevan iaitu mempunyai pengetahuan, kemahiran dan sikap serta menggunakan kompetensi ini untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Melalui aliran pemikiran ini

keberkesanan guru adalah berdasarkan kepada kompetensi, pencapaian guru dan pencapaian matlamat. Medley (1982) telah menyediakan satu kerangka struktur keberkesanan guru yang menggabungkan kompetensi dan pencapaian guru, pengalaman pembelajaran murid dan hasil pembelajaran. Beliau mencadangkan struktur keberkesanan guru mengandungi sembilan komponen utama iaitu:

- a. Kriteria guru dari segi pengetahuan, kebolehan dan nilai sebelum menyertai program latihan.
- b. Kompetensi guru dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diaplikasi dalam pengajaran dan pembelajaran selepas tamat latihan perguruan.
- c. Prestasi guru dapat dilihat daripada perubahan tingkah laku guru dalam menangani perubahan persekitaran.
- d. Pengalaman pembelajaran murid iaitu interaksi antara guru dan murid semasa proses pengajaran dan pembelajaran.
- e. Pencapaian murid dalam memenuhi matlamat dan kehendak sekolah.
- f. Latihan untuk meningkatkan kompetensi guru.
- g. Konteks pengajaran luaran seperti struktur organisasi, pengurusan, budaya, kemudahan pengajaran, kurikulum dan misi sekolah.
- h. Konteks pengajaran dalaman seperti saiz kelas, kebolehan murid, iklim bilik darjah dan hubungan guru dan murid.
- i. Kriteria murid iaitu pembelajaran dan pengalaman masa lalu, kebolehan fizikal dan intelektual murid, kaedah pembelajaran dan ciri-ciri personal yang lain.

Cheng (1996), menambah dua lagi komponen kepada struktur keberkesanan guru yang dinyatakan oleh Medley et al. iaitu penilaian guru dan perkembangan profesional. Struktur yang jelaskan di atas menunjukkan hubungan antara

komponen-komponen dalam kriteria keberkesanan guru. Little (1997) berpendapat sekolah akan menjadi lebih berkesan sekiranya memberikan penekanan terhadap tanggungjawab guru kepada pembelajaran murid secara individu atau kolektif, menyusun kerja guru supaya meningkatkan peluang pembelajaran guru, menggunakan sumber-sumber pembangunan staf untuk meningkatkan kecekapan sekolah mendapat maklum balas prestasi untuk membuat keputusan dan meningkatkan keberkesanan guru. Beberapa kajian menunjukkan ciri-ciri guru berkesan mempunyai hubungan antara faktor-faktor komitmen, efikasi, sifat kreatif serta mempunyai pengetahuan dalam mata pelajaran yang diajar dengan pencapaian akademik murid. Hammond (1999) berpendapat kepakaran guru adalah satu daripada faktor-faktor penting yang mempengaruhi pencapaian murid selain daripada saiz sekolah dan saiz kelas. Kajian-kajian berkaitan dengan pencapaian murid (Armour dan Thomas, 1989; Ferguson, 1991; Ferguson dan Ladd, 1996) menunjukkan terdapat hubungan antara kelayakan guru berdasarkan kepada pengetahuan, pendidikan dan pengalaman dengan pencapaian akademik. Whitehurst (2002), dalam kajiannya menyatakan terdapat beberapa ciri guru yang berkualiti iaitu:

- a. Guru yang menguasai pengetahuan dalam mata pelajaran yang diajar. Guru tidak akan dapat mengajar dengan berkesan sekiranya tidak menguasai isi kandungan mata pelajaran. Kajian Gold Haber dan Brewer (1994) menunjukkan dapatan secara konsisten yang menunjukkan pengkhususan bidang guru Matematik dan Sains menunjukkan kadar pencapaian murid lebih tinggi berbanding dengan guru yang mengajar di luar daripada bidang.

- b. Kebolehan dan pengetahuan umum. Dapatan kajian banyak menunjukkan hubungan antara komunikasi dan kebolehan kognitif guru dengan pencapaian akademik murid.
- c. Pengalaman guru. Secara umumnya banyak kajian menunjukkan pengalaman guru menunjukkan kesan yang positif terhadap pencapaian murid.

Walaupun Whitehurst et al. mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kelulusan guru peringkat sarjana dan gred guru dengan pencapaian akademik murid. Berdasarkan beberapa pandangan pengkaji (Anderson, 1991; Ornstein, 1991; Cheng, 1995; Little, 1997; Hammond, 1999; Whitehurst, 2002) dapat disimpulkan bahawa kriteria keberkesanan guru merangkumi kompetensi guru dari segi pengetahuan, sikap dan kemahiran dalam membantu meningkatkan pencapaian akademik serta hasil pembelajaran yang lain semasa proses pengajaran dan pembelajaran.

2.8 Amalan-amalan terbaik sekolah berkesan

Amalan-amalan terbaik dapat didefinisikan sebagai amalan-amalan yang dilakukan yang berhubungkait dengan peningkatan pencapaian (Camp, 1994). Bagi organisasi perniagaan amalan-amalan ini bertujuan untuk meningkatkan keuntungan, perluasan perkongsian pasaran dan pertambahan pelanggan. Terdapat juga pengkaji yang menyatakan amalan-amalan terbaik adalah dalam bentuk konteks. Ini bermakna tidak ada satu amalan yang akan menjadi pegangan setiap individu dalam mana-mana situasi (Hailder, 1998). Walau bagaimanapun Davies dan Kochhar (2002), telah memberikan definisi amalan-amalan terbaik sebagai amalan pengurusan yang membantu organisasi berprestasi rendah kepada sederhana dan organisasi sederhana

menjadi cemerlang. Amalan-amalan terbaik dalam pengurusan dilihat daripada perspektif pengurusan kualiti menyeluruh (TQM).

Hasil cadangan prinsip-prinsip daripada beberapa orang guru kualiti Deming, Juran, Fegeinbaum dan Crosby beberapa model pengurusan amalan terbaik telah dicadangkan. Antaranya ialah model TQM yang telah diperkenalkan di Jepun oleh Deming pada tahun 1947. TQM merujuk kepada keperluan kualiti yang melibatkan setiap ahli dalam organisasi. Dua falsafah penting yang ditekankan dalam pendekatan ini ialah kepuasan pelanggan dan penambahbaikan berterusan (Stevenson, 1999). Berasaskan kepada 14 petua Deming beberapa kerangka dibina sebagai indikator kepada kecemerlangan organisasi seperti Malcom Baldrige National Quality Award dan Business Excellence Model. Antara kriteria yang digunakan sebagai panduan ke arah peningkatan kualiti organisasi ialah kepimpinan, analisis data, pengurusan strategik, pengurusan proses, hasil perniagaan, pembangunan sumber manusia dan tumpuan terhadap pelanggan. Namun begitu amalan-amalan terbaik juga dilihat daripada perspektif kerangka yang berbeza seperti 'The Balanced Score Card' dan 'Skandia Navigator' (Kermally, 2002). Konsep pengurusan kualiti menyeluruh yang menjadi amalan-amalan terbaik yang digunakan dalam sektor pembuatan dan perkhidmatan dapat diaplikasikan ke dalam bidang pendidikan. Amalan-amalan terbaik di sekolah memberikan penekanan kepada sistem dan proses yang digabungkan dalam budaya organisasi untuk memastikan perkhidmatan yang disediakan oleh sesebuah organisasi mencapai atau melebihi keperluan pelanggan organisasi (VanVught dan Westerheijden, 1992). Objektif amalan-amalan terbaik di sekolah ialah untuk menghasilkan sekolah yang berkesan.

Kajian-kajian sekolah berkesan menunjukkan amalan-amalan terbaik boleh dibahagikan kepada amalan-amalan terbaik dalam pengurusan sekolah dan amalan-amalan terbaik dalam proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Tinjauan literatur menunjukkan amalan-amalan terbaik sekolah berkesan bermula dengan peranan pemimpin. Pemimpin menjelaskan matlamat sekolah dan berkongsi bersama-sama dengan seluruh warga sekolah. Piawaian untuk menguasai asas pembelajaran serta kaedah untuk mencapainya dijelaskan dan difahami oleh seluruh warga sekolah (Brookover, 1997). Brookeover (1997), menjelaskan untuk menjamin penglibatan dan komitmen semua pihak pemimpin perlu menyediakan 'working agreement' yang menjelaskan jangkaan penglibatan staf. Bagi mewujudkan budaya sekolah berkesan satu pasukan kerja yang terdiri daripada guru dan pengetua sekolah perlu dibentuk.

Cotton (1996), mendapati pemimpin yang berkesan sentiasa meningkatkan kemahiran dan ilmu guru melalui program perkembangan staf. Beliau mendapati kebanyakan pengetua yang berkesan mengendalikan sendiri program perkembangan staf atau sesi ilmu terutamanya dalam menyampaikan kaedah-kaedah pedagogi. Walau bagaimanapun Walberg (1994), menyatakan setiap perancangan serta pelaksanaan program sekolah, pemimpin sekolah berkesan sentiasa menilai semula untuk memastikan keberkesanannya. Di Malaysia amalan-amalan terbaik sekolah berkesan dapat dikenal pasti melalui hasil lawatan pihak nazir seperti implementasi dan pelaksanaan konsep 'zero defect' terutamanya dalam aspek disiplin murid, fokus kepada kebersihan dan keceriaan sekolah, pentadbiran dan proses pengajaran dan pembelajaran yang kreatif, penglibatan yang aktif antara pihak sekolah dengan

komuniti melalui sesi perbincangan untuk peningkatan akademik dan disiplin, bilangan murid yang cemerlang dalam akademik, pengurusan kewangan yang baik serta hubungan antara guru dan pengetua yang kukuh.

Keseluruhan proses pentadbiran dan pengurusan bagi sekolah-sekolah yang berkesan dapat diklasifikasikan melalui kerangka pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) iaitu proses menganalisis data dan maklumat, perancangan strategik kualiti, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dan pengurusan proses. Amalan-amalan terbaik dalam proses pengajaran dan pembelajaran sekolah berkesan menunjukkan sekolah-sekolah ini sentiasa menganalisis maklumat dan data melalui gred ujian, laporan kehadiran serta kaedah-kaedah lain untuk mengenal pasti masalah. Perubahan-perubahan dalam program instruksional dan prosedur adalah untuk memenuhi keperluan dan menangani masalah yang telah dikenal pasti. Fuchs (1994), menjelaskan jangkaan guru yang tinggi dalam menuntut supaya murid-murid mempamerkan tabiat budaya belajar yang tinggi dan berketeladanan baik memberikan kesan kepada peningkatan prestasi. Seperti yang digambarkan oleh Waber dan Omatoni (1994), kajian literatur menunjukkan efikasi guru yang percaya bahawa mereka mampu membawa perubahan akan menunjukkan perubahan dalam peningkatan prestasi murid. Menurut Cotton (1995), amalan-amalan yang diamalkan oleh guru-guru sekolah berkesan seperti mengenal pasti konsep isi mata pelajaran dan kemahiran, menggunakan pelbagai bahan pengajaran untuk mengukuhkan pemahaman murid, pengulangan dan pengukuhan dalam kandungan isi mata pelajaran sehingga murid-murid menguasainya serta sentiasa menilai semula konsep-konsep pembelajaran. Beliau juga menjelaskan sekolah-sekolah berkesan

menumpukan masa pembelajaran sepenuhnya melalui perancangan teliti jadual waktu sekolah tanpa melibatkan sebarang gangguan aktiviti lain.

Terdapat kajian-kajian yang menunjukkan penggunaan pendekatan amalan-amalan terbaik dalam proses pengajaran dan pembelajaran dapat membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar serta ekuiti atau kesamarataan. Antaranya ialah kajian yang dilakukan di Universiti Oregon State(1997) yang mendapati amalan-amalan seperti yang terdapat dalam konsep yang dikemukakan oleh Deming iaitu mendefinisi pelanggan, menyatakan visi dan misi, menghapuskan rasa takut, membina kumpulan, latihan kepada staf, menilai, memberi penghargaan dan mengamalkan konsep penambahbaikan berterusan mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik pelajar dan pertambahan kepada enrolmen. Cole dan Goldberg (2002), mendapati terdapat hubungan antara amalan-amalan yang dilakukan oleh guru dengan pencapaian akademik murid. Kajian yang dijalankan di sekolah-sekolah di daerah Texas menunjukkan guru mengaplikasi kaedah PDCA atau 'plan, do, check act' yang diperkenalkan oleh Deming (1986) iaitu disegregasi data, menentukan masa untuk proses pengajaran, fokus kepada pengajaran dan pembelajaran, penilaian, tutorial, pengayaan, memantau kemahiran dan pengetahuan murid dan memantau pencapaian murid secara berterusan. Cole dan Goldberg (2002), menjalankan kajian secara kualitatif dan tidak menggunakan sampel rawak. Justifikasi mereka kerana kaedah kuantitatif bertujuan untuk memahami sesuatu keadaan selain daripada hanya mengetahui sementara sampel rawak tidak digunakan kerana tujuan kajian ialah untuk mengenal pasti aktiviti yang spesifik dalam konteks kajian. Kesimpulan dapatan kajian menunjukkan peningkatan pencapaian akademik murid mempunyai hubungan dengan proses instruksional yang dijalankan oleh guru.

Kajian yang dijalankan oleh Martin Samy (2003) menunjukkan penggunaan instrumen QSAI (Quality Situation Effectiveness Index) yang diubahsuai daripada instrumen asal QEI (Quality Effectiveness Index) oleh Poston (1997), untuk menilai keberkesanan organisasi melalui persepsi komuniti sekolah. Beliau menunjukkan lapan amalan terbaik iaitu kepimpinan, analisis maklumat, perancangan strategik kualiti, pembangunan sumber manusia, pengurusan proses kualiti, hasil operasi kualiti dan tumpuan kepada kepuasan pelanggan mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik murid.

Namun begitu Martin Samy (2003), juga berpendapat amalan-amalan terbaik ini bukan hanya mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik tetapi juga dengan faktor-faktor lain. Keseluruhan amalan-amalan terbaik yang dijelaskan dalam proses pengajaran dan pembelajaran menunjukkan terdapat peningkatan prestasi dan membantu ke arah mencapai sekolah berkesan. Keseluruhan proses pengajaran dan pembelajaran juga dapat diklasifikasikan melalui kerangka pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) iaitu proses menganalisis data dan maklumat, perancangan strategik kualiti, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dan pengurusan proses. Tokoh kualiti, Crosby dan Deming telah memberikan pandangan yang berbeza mengenai amalan-amalan terbaik yang boleh dilakukan dalam organisasi pendidikan. Walaupun Crosby dan Deming bersetuju bahawa polisi asas dalam mengelakkan kecacatan dalam produk namun terdapat perbezaan pendapat yang penting dalam konsep 'zero defect'. Crosby (1986), memfokuskan peningkatan sistem pengeluaran untuk mencapai 'zero defect' walaupun terdapat piawaian kualiti yang statik. Deming (1986), pula menolak konsep 'zero defect' sebagai sesuatu yang belum mencukupi. Deming (1986), menegaskan konsep penambahbaikan berterusan

dalam sistem pengeluaran akan dapat meningkatkan kualiti dan prestasi sesuatu produk. Perbezaan pendapat ini mempunyai implikasi yang signifikan dalam pendidikan. Dengan menggunakan model Crosby (1986), kaedah pengajaran guru akan menumpukan kepada pencapaian dalam keputusan peperiksaan. Konsep 'zero defect' akan tercapai apabila semua murid lulus dalam peperiksaan. Model Deming (1986), menganggap peperiksaan merupakan satu kaedah selain daripada matlamat akhir. Fokus diberikan kepada kaedah pengajaran untuk mencapai matlamat kurikulum. Dengan kata lain model Crosby memberi penekanan kepada mencapai grad yang lebih baik manakala Deming memberikan fokus kepada peningkatan kurikulum. Penerangan mengenai aplikasi model-model amalan terbaik dalam bidang pendidikan oleh Crosby dan Deming akan diperjelaskan secara terperinci.

2.8.1 Aplikasi TQM dalam pendidikan: Model Crosby (1986)

Dalam model ini langkah pertama untuk mengenal pasti masalah pembelajaran ialah dengan mencari punca atau sebab-sebab kepada kegagalan murid dalam peperiksaan.

Crosby membuat andaian bahawa:

- a. Murid-murid lemah dari segi kognitif biasanya suka kepada sesuatu yang pasti terutamanya dalam bentuk jawapan dan arahan.
- b. Kurangnya fokus dalam penggunaan bahan-bahan pengajaran oleh guru serta objektif yang kurang jelas.
- c. Kurangnya perhatian yang diberikan oleh guru terhadap pencapaian murid.

- d. Penghargaan tidak diberikan kepada guru menyebabkan mereka kurang bermotivasi.
- e. Guru kurang memberikan perhatian terhadap kemahiran menjawab soalan peperiksaan.

Seterusnya beberapa langkah telah dicadangkan oleh Crosby untuk mengatasi masalah-masalah dalam sistem pengajaran yang telah dinyatakan di atas.

- a. Guru-guru mengadakan kelas atau tutorial tambahan kepada murid-murid yang lemah serta menyatakan objektif pengajaran dengan jelas.
- b. Guru-guru menyusun program pengajaran kepada turutan unit-unit yang kecil dan mengikut objektif yang telah ditetapkan.
- c. Pemimpin sekolah menggalakkan guru dan murid untuk mengenal pasti tahap pencapaian dan tahap kemahiran murid dalam setiap subjek.
- d. Pemimpin sekolah perlu memberikan ganjaran kepada guru dan murid sekiranya murid-murid berjaya dalam peperiksaan.
- e. Guru perlu memberikan latihan dan melatih teknik menjawab soalan dalam peperiksaan.

Strategi-strategi yang telah disebutkan di atas mengandungi amalan-amalan terbaik dari segi proses pengajaran dan pembelajaran guru dan konsep penyeliaan pemimpin sekolah dalam mengenal pasti masalah utama murid dalam proses pembelajaran. Strategi-strategi ini lebih diterima di negara-negara yang mementingkan pencapaian akademik sekolah berdasarkan keputusan peperiksaan awam seperti Malaysia, Singapura, Filipina dan United Kingdom. Model ini juga diterima oleh komuniti

yang melihat konsep pendidikan hanya semata-mata lulus peperiksaan dengan cemerlang.

Namun begitu model Crosby ini mempunyai kelemahan-kelemahan tertentu. Joyce dan Weil (1988), menyatakan sekolah bertindak sebagai pengeluar produk kerana menumpukan kepada keputusan peperiksaan tanpa melihat aspek-aspek lain dalam pendidikan. Gred dan pencapaian sekolah menjadi tumpuan utama dan ini akan menyebabkan keseluruhan proses pengajaran hanya bertumpukan kepada kaedah menjawab soalan peperiksaan. Kaedah ini mungkin akan mendatangkan kejayaan dalam peperiksaan namun begitu guru cenderung untuk menggunakan strategi yang akan menghasilkan murid-murid yang pasif, kurang kreativiti dan daya imaginasi, hanya menurut arahan dan kurang menghasilkan idea-idea baru. Dari segi konsep 'zero defect' pencapaian dalam peperiksaan akan mewujudkan sikap dan perasaan selesa atau 'complacency' di kalangan guru dan murid. Sekolah yang mencapai tahap yang telah ditetapkan akan terus menghasilkan murid-murid yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan yang sama walaupun persekitaran dan kehendak masyarakat telah berubah.

2.8.2 Aplikasi TQM dalam pendidikan: Model Deming (1986)

Oleh kerana tuntutan terhadap pemikiran kreatif dan kritis diperlukan dalam keadaan persekitaran yang semakin mencabar dan berubah, adalah penting bagi sektor pendidikan memperkembangkan kemahiran ini semenjak di peringkat sekolah lagi. Keadaan ini mungkin dapat dicapai sekiranya sekolah dapat mengaplikasi konsep yang diperkenalkan oleh Deming (1986). Deming et al. menganggap TQM dalam

pendidikan merupakan proses pengajaran dan pembelajaran yang berterusan dan penambahbaikan sentiasa berlaku untuk menghasilkan kualiti murid yang berbeza. Model Deming juga mengenal pasti punca masalah kegagalan murid dalam peperiksaan seperti kelemahan murid-murid dari segi kognitif, kurang penumpuan guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran, kurang penumpuan guru ke atas prestasi murid, guru yang tidak bermotivasi dan kurang perhatian terhadap kemahiran menjawab soalan peperiksaan. Model Deming ini menekankan penambahbaikan dalam sistem pengajaran dan pembelajaran. Walau bagaimanapun langkah-langkah pencegahan yang dicadangkan adalah berbeza daripada model yang dicadangkan oleh Crosby. Deming mengadaptasikan konsep kualiti dalam bidang perindustrian kepada konteks pendidikan. Antaranya ialah:

- a. Hapuskan rasa takut. Perasaan ini wujud dalam diri murid yang merasa takut gagal dan takut memberikan jawapan yang salah. Ini akan mengakibatkan murid akan bersikap pasif. Untuk menghasilkan murid-murid yang aktif, Deming (1986), mencadangkan ganjaran patut diberikan oleh guru tanpa mengira murid dapat memberikan jawapan yang betul pada kali pertama.
- b. Wujudkan konsep kualiti dalam sistem pengajaran dan pembelajaran dengan menggantikan sistem pembelajaran tradisional melalui hafalan kepada pengajaran berpusatkan murid iaitu murid menetapkan matlamat pencapaian, belajar menjadi murid yang efektif dan menilai hasil kerja sendiri. Kaedah ini dapat diimplementasikan melalui:
 - i. Rekabentuk projek inkuiri untuk menggalakkan murid menyatakan hipotesis, mencari bukti dan membuat kesimpulan.
 - ii. Latihan yang melibatkan penyelesaian masalah yang memerlukan murid mencari alternatif kepada pelbagai masalah.

- iii. Reka bentuk kerja kumpulan untuk menggalakkan murid-murid mempunyai semangat berkumpul dan menghormati setiap pandangan ahli kumpulan.
- iv. Mengaplikasi ilmu-ilmu yang berkaitan dengan cabaran keadaan persekitaran.
- v. Hubungan yang rapat antara guru dan murid sehingga murid-murid dapat menganggap guru sebagai ahli kumpulan yang dapat membantu mereka mengatasi halangan untuk mencapai kejayaan dalam akademik.
- vi. Hapuskan kuota, piawaian kerja dan konsep 'zero defect'. Konsep-konsep ini akan melemahkan semangat bagi murid-murid yang gagal mencapai matlamat tanpa mengambil kira kesungguhan dan kaedah yang betul yang telah dibuat oleh murid.
- vii. Pemimpin sekolah harus memberikan penghargaan kepada pengajaran yang berkualiti dan bukannya kejayaan dalam peperiksaan. Kaedah ini dapat dilakukan semasa pemimpin menyelia dan menilai pengajaran guru selain daripada menilai guru melalui keputusan peperiksaan murid.
- viii. Untuk memastikan konsep kualiti diaplikasi dalam proses pengajaran dan pembelajaran, ujian dan peperiksaan merupakan instrumen diagnostik yang digunakan sepanjang proses pengajaran. Kaedah ini akan merekodkan hasil pencapaian kerja murid secara berterusan. Dengan membina instrumen khusus untuk menilai ciri-ciri kualiti, guru tidak perlu lagi menghabiskan masa untuk melatih tubi murid dengan soalan-soalan yang akan diuji dalam peperiksaan.

Model yang dicadangkan oleh Deming (1986), mempunyai beberapa halangan untuk diimplementasi. Pertama profesion perguruan merupakan profesion yang

konservatif, oleh itu sebarang perubahan dan inovasi adalah sukar untuk dilakukan. Kebanyakan guru, golongan pentadbir pendidikan, ibu bapa, majikan mementingkan pencapaian akademik dari segi lulus peperiksaan dengan cemerlang. Kedua kebanyakan murid mengalami kesukaran dengan kaedah pembelajaran berpusatkan murid terutamanya yang terlalu bergantung kepada panduan dan arahan guru. Halangan ketiga ialah sikap guru yang enggan menerima kaedah pengajaran baru. Mereka merasakan perubahan tidak diperlukan oleh kerana kaedah yang lama yang telah digunakan sebelumnya mendatangkan kejayaan.

Interpretasi TQM yang berbeza akan membawa kepada proses dan hasil yang berbeza dalam pendidikan. Guru-guru yang mengamalkan model Crosby akan mengimplementasi konsep 'zero defect' dengan memberikan tumpuan kepada pencapaian dalam peperiksaan sahaja sementara guru-guru yang menggunakan model Deming memberikan tumpuan kepada penambahbaikan berterusan dalam proses pengajaran dan pembelajaran tanpa mementingkan peperiksaan. Model Crosby akan membawa kepada situasi murid-murid akan lulus peperiksaan pada kali pertama tetapi menjadi murid yang pasif, kurang daya kreativiti dan imaginasi serta merasa selesa dengan keadaan sedia ada. Walau bagaimanapun model Deming dapat meningkatkan kreativiti murid melalui projek inkuiri, penyelesaian masalah, kerja kumpulan, aplikasi ilmu dan hubungan baik dengan guru. Konsep ini akan melahirkan murid-murid yang berfikiran kreatif dan kritis serta seterusnya memenuhi cabaran persekitaran yang sentiasa berubah. Walaupun model Deming ini mempunyai beberapa halangan seperti tumpuan guru terhadap peperiksaan, kesukaran murid untuk mengaplikasi konsep pembelajaran berpusatkan murid serta keengganan guru menerima kaedah baru maka Bonstingl (2001) mencadangkan

supaya program latihan yang berkesan perlu diberikan kepada guru-guru supaya mereka dapat meletakkan matlamat dan menjalankan proses pengajaran dan penilaian ke atas murid dengan berkesan. Secara keseluruhannya model TQM Crosby dan Deming boleh diaplikasikan dalam bidang pendidikan. Walau bagaimanapun penggunaan model ini adalah mengikut kesesuaian konteks pendidikan sama ada sistem berpusat dan mementingkan pencapaian akademik melalui peperiksaan awam seperti yang diamalkan di Malaysia, Singapura, Thailand, Filipina dan United Kingdom ataupun sistem pendidikan desentralisasi seperti yang diamalkan di Amerika dan Canada.

2.9 Model-model keberkesanan organisasi

Konsep keberkesanan organisasi merupakan perkara utama dan kritikal dalam menganalisis sesebuah organisasi. Kepentingan konsep ini jelas kerana semua teori organisasi dan amalan pengurusan memfokuskan ke arah pencapaian prestasi. Bagi organisasi pendidikan beberapa persoalan mengenai konsep keberkesanan sering ditimbulkan oleh para pengkaji seperti kriteria yang digunakan, definisi kriteria, penentu kriteria dan pengukuran kriteria dan pembinaan sekolah berkesan. Cameron dan Whetton (1996), berpendapat keberkesanan bukan hanya penumpuan kepada satu perkara. Oleh itu definisi yang melibatkan satu fungsi sahaja adalah tidak mencukupi. Tanpa satu garis panduan kerangka teori ianya tidak akan membawa apa-apa erti untuk mengatakan bahawa sesebuah sekolah itu berkesan ataupun tidak. Indikator-indikator tertentu akan mengukur keberkesanan atau memberikan garis panduan ke arah sekolah berkesan. Cameron dan Whetton (1996) telah mencadangkan tujuh model kualiti pendidikan untuk membantu memahami

keberkesanan organisasi dan menyediakan strategi untuk mencapai matlamat organisasi.

2.9.1 Model matlamat dan spesifikasi

Model ini menjelaskan kualiti pendidikan sebagai pencapaian sesuatu matlamat yang telah ditetapkan. Penilaian kualiti organisasi berasaskan kepada matlamat yang telah dicapai. Indikator-indikator kualiti yang boleh dijadikan asas penilaian ialah pencapaian pelajar, kadar kehadiran, kadar keciciran, bilangan pelajar yang memasuki universiti, staf yang professional dan sebagainya. Model ini lebih berfaedah sekiranya matlamat adalah jelas dan dipersetujui oleh pihak yang terlibat. Kelebihan model ini ialah ianya membolehkan pihak pengurusan menumpukan perhatian ke atas komponen utama program pendidikan.

2.9.2 Model sumber-input

Model ini memberikan penekanan kepada sumber input organisasi yang diperlukan oleh organisasi pendidikan bagi mencapai objektif dan menyediakan perkhidmatan berkualiti dalam masa yang terdekat. Indikator kualiti yang boleh dijadikan panduan dalam model ini ialah pengambilan pelajar yang berkualiti, pengambilan staf yang berkecayaan tinggi; kemudahan dan peralatan yang disediakan adalah baik; peruntukan kewangan yang mencukupi daripada kementerian pendidikan, alumni, ibu bapa dan sumbangan daripada pelbagai pihak. Model ini dapat digunakan dengan berkesan sekiranya terdapat hubungan yang jelas di antara kualiti input dan output. Namun model ini mempunyai kelemahan tersendiri iaitu penekanan terhadap

input yang lebih akan mengurangkan penumpuan terhadap proses pendidikan dan output.

2.9.3 Model proses

Dalam model ini kualiti pendidikan dilihat sebagai proses pengajaran dan pembelajaran yang mendatangkan hasil kepada pelajar. Proses dalam organisasi pendidikan merupakan proses transformasi yang menukarkan input kepada peningkatan prestasi dan output. Proses-proses dalam pendidikan dijadikan matlamat dan pencapaian oleh itu model ini mengandaikan kualiti pendidikan tercapai sekiranya proses-proses dalaman berjalan dengan licin. Indikator kualiti yang merupakan ukuran dalam pendekatan proses ini ialah kepimpinan, saluran komunikasi, penyertaan, kordinasi, perancangan, pembuatan keputusan, interaksi sosial, kaedah pengajaran dan pembelajaran, pengurusan bilik darjah, strategi pembelajaran dan pengalaman pembelajaran. Model ini dapat digunakan dengan lebih berkesan sekiranya hubungan antara proses organisasi pendidikan dan hasil adalah jelas. Kelemahan model ini ialah kesukaran dalam mengawal proses dan mengumpul maklumat dan fokus kepada cara-cara kaedah kualiti.

2.9.4 Model kepuasan

Model ini melihat kualiti dari aspek memberikan kepuasan kepada strategik konstituensi. Kepuasan pelanggan merupakan perkara yang kritikal kepada kesinambungan organisasi. Oleh itu kualiti pendidikan ditentukan melalui pencapaian sesebuah organisasi dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam konteks sekolah konstituensi yang terlibat ialah guru, pentadbir, ibu bapa, pelajar, alumni serta pegawai-pegawai di jabatan pendidikan. Oleh itu indikator bagi kualiti pendidikan adalah kepuasan bagi pihak yang terbabit. Model ini dapat digunakan sekiranya permintaan konstituensi adalah bersesuaian dan organisasi pendidikan mampu memenuhinya.

2.9.5 Model sah (legitimate)

Model ini memberikan penekanan bahawa organisasi pendidikan perlu diterima dan disokong oleh komuniti untuk meneruskan kesinambungan dan mencapai misi. Indikator kualiti bagi model ini ialah sesuatu yang berkait dengan aktiviti dan pencapaian hubungan awam dan pemasaran, akauntabiliti, imej awam, reputasi dan status dalam komuniti. Organisasi pendidikan harus menjalankan program yang mematuhi kehendak etika dan moral komuniti untuk mendapat persetujuan. Dari sudut pandangan model ini organisasi pendidikan merupakan organisasi yang berkualiti sekiranya ia dapat bertahan dan bersaing dengan persekitaran luaran. Peningkatan dalam pemilihan untuk memasuki organisasi pendidikan tertentu dapat menunjukkan sesebuah organisasi itu dapat memberi perkhidmatan berkualiti untuk keperluan pelanggan.

2.9.6 Model bebas masalah

Model ini mengandaikan kualiti bererti tiada kehadiran masalah ataupun gangguan. Ini kerana dalam organisasi lebih mudah mengenal pasti masalah daripada mengenal pasti kualiti kerana indikator dan teknik pengukuran untuk mengenal pasti kualiti

adalah sukar. Tanpa kehadiran masalah gangguan, kecacatan, kelemahan dalam organisasi pendidikan menunjukkan organisasi ini mempunyai kualiti yang tinggi. Ini kerana masalah dan kekurangan memberikan petunjuk kepada pentadbir bahawa terdapat aspek dalam pendidikan yang kurang berkualiti. Dari segi kawalan kualiti model ini menitik berat kos kualiti iaitu kurang melakukan semula kerja, pembuangan bahan, kos jaminan dalam mendapatkan hasil akhir. Model ini boleh digunakan apabila kriteria kualiti dalam organisasi pendidikan adalah tidak jelas. Tetapi bagi pentadbir dan staf dalam organisasi pendidikan yang berpengalaman, model ini merupakan asas dan tidak memadai bagi mereka yang lebih mementingkan kecemerlangan.

2.9.7 Model organisasi pembelajaran

Perubahan persekitaran memberikan kesan kepada organisasi pendidikan. Tidak terdapat satu faktor yang statik atau satu amalan yang boleh menjamin kualiti pendidikan selama-lamanya. Oleh itu dalam menghadapi cabaran perubahan persekitaran adalah menjadi satu isu bagaimana organisasi pendidikan dapat menyediakan perkhidmatan yang berkualiti secara berterusan. Model ini dapat menganggap bahawa kualiti pendidikan adalah konsep yang dinamik melibatkan penambahbaikan berterusan serta perkembangan staf, amalan, proses dan hasil organisasi pendidikan. Model ini hampir sama dengan model proses. Namun begitu penekanan model organisasi pembelajaran lebih menekankan pembelajaran berterusan untuk menjamin kualiti dalam pendidikan. Model ini sesuai dalam keadaan persekitaran yang dinamik. Indikator-indikator kualiti pendidikan model ini termasuklah kesedaran keperluan dan perubahan komuniti, pengawalan proses

dalam, penilaian program, analisis persekitaran dan perancangan pembangunan. Model ini kurang keberkesanannya sekiranya proses organisasi pembelajaran dan hasil pendidikan tidak begitu jelas. Kesemua model-model yang dibincangkan mengandungi kelebihan dan kekurangan dengan penekanan terhadap aspek yang berbeza dalam proses menghasilkan kualiti dalam pendidikan. Penggunaan model-model ini adalah mengikut konteks dan situasi organisasi masing-masing.

Hoy dan Miskel (2001) telah menjelaskan tiga jenis model keberkesanan organisasi berbanding dengan tujuh model yang telah diuraikan oleh Cameron dan Whetton (1996). Ketiga-tiga model ini iaitu model matlamat, model sistem-sumber, model kesepaduan matlamat dan sistem sumber masing-masing mempunyai justifikasi untuk menjelaskan definisi dan kriteria untuk organisasi yang cemerlang.

2.9.8 Model keberkesanan organisasi: Model matlamat

Melalui model ini keberkesanan sesebuah organisasi diukur melalui pencapaian matlamatnya. Matlamat merupakan arah tuju sesebuah organisasi serta menggambarkan piawaian atau standard untuk penilaian bagi sesebuah organisasi. Oleh itu melalui pendekatan model ini sesebuah sekolah itu dianggap sekolah berkesan sekiranya matlamat aktiviti yang telah ditetapkan itu tercapai atau melebihi daripada apa yang telah ditetapkan. Dalam model matlamat ini satu perbezaan yang jelas perlu dibuat antara matlamat rasmi dengan matlamat operasi (Steers, 1977). Matlamat rasmi adalah satu pernyataan tujuan yang formal yang dibuat oleh lembaga pendidikan berkaitan dengan misi sekolah. Dalam konteks pendidikan di Malaysia matlamat rasmi dinyatakan oleh Kementerian Pendidikan melalui Falsafah

Pendidikan Negara untuk menjadikan insan yang seimbang dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek. Berbanding dengan matlamat operasi. Matlamat ini biasanya menggambarkan keadaan atau aktiviti sebenar organisasi sekolah. Oleh itu kadangkala matlamat rasmi tidak dapat direalisasikan di sekolah. Beberapa andaian telah dibuat untuk model matlamat ini. Antaranya ialah matlamat ditetapkan oleh pembuat keputusan, matlamat yang ditetapkan boleh dicapai, matlamat jelas dan mudah difahami oleh semua staf dan kriteria-kriteria untuk menilai keberkesanan. Namun begitu model ini mempunyai beberapa kelemahan. Cameron (1978), telah mengutarakan beberapa kelemahan penggunaan model ini untuk menilai keberkesanan. Antaranya:

- a. Fokus utama lebih ditumpukan kepada matlamat pentadbiran daripada matlamat yang ditetapkan oleh guru, pelajar, ibu bapa, dan pelbagai pihak.
- b. Matlamat-matlamat yang pelbagai akan bercanggah antara satu sama lain.
- c. Matlamat organisasi adalah dinamik sementara model matlamat adalah statik.
- d. Matlamat rasmi organisasi tidak selari dengan matlamat operasi.

Kritikan-kritikan terhadap model matlamat ini menjelaskan bahawa model matlamat untuk menilai keberkesanan organisasi ini masih belum mencukupi. Oleh itu satu lagi model sistem-sumber telah dicadangkan sebagai pendekatan alternatif kepada keberkesanan organisasi.

2.9.9 Model keberkesanan organisasi: Model sistem-sumber

Model sistem-sumber menerangkan definisi keberkesanan sesebuah organisasi ialah kebolehan untuk memperolehi peluang-peluang dalam persekitaran dan mendapat sumber-sumber yang bernilai serta kurang (Yuchman dan Seashore, 1967). Konsep untuk mengekalkan kedudukan serta memperolehi sumber membezakan model ini dengan model matlamat. Organisasi pendidikan bersaing dalam persekitaran dengan kementerian dan agensi serta organisasi lain untuk memperolehi peruntukan. Wujud juga persaingan antara sekolah-sekolah kerajaan dan swasta dalam menyediakan peluang kepada pelajar-pelajar. Menurut model sistem-sumber, sekolah yang berkesan ialah sekolah yang dapat mengekalkan prestasi atau sekolah yang dapat meminimalkan penurunan prestasi serta memenuhi kehendak ibu bapa, pelajar dan pihak yang berkepentingan. Oleh itu kriteria keberkesanan merujuk kepada kebolehan organisasi memperolehi sumber-sumber. Beberapa andaian telah dibuat apabila menggunakan model ini:

- a. Organisasi bersaing untuk mendapatkan sumber-sumber yang kurang.
- b. Prestasi meningkat apabila elemen-elemen dalam sistem berada dalam keadaan harmoni.
- c. Setiap organisasi akan menghadapi permintaan yang kompleks, oleh itu adalah mustahil untuk memberikan takrifan terhadap beberapa matlamat yang kecil.

Berasaskan kepada andaian-andaian yang telah ditetapkan, organisasi yang mempunyai matlamat untuk meningkatkan keberkesanan perlu mengekalkan keharmonian, kerjasama antara elemen-elemen dalaman seperti ekspektasi atau jangkaan birokratik, budaya kumpulan, individu untuk mengeksploitasi persekitaran

luar. Pentadbir-pentadbir sekolah perlu memberikan penekanan kepada keharmonian keseluruhan elemen. Menurut Cameron dan Whetton (1996), dalam organisasi pendidikan tahap kualiti untuk keseluruhan proses dalaman dan prestasi hasil adalah berhubungkait antara satu sama lain. Oleh kerana organisasi bergantung kepada persekitaran luar maka tumpuan diperlukan untuk mengubahsuai fungsi untuk bersaing mendapatkan sumber-sumber. Oleh itu kriteria utama untuk menilai keberkesanan organisasi dari perspektif sistem-sumber adalah ketekalan proses-proses dalam organisasi dan struktur serta kebolehan untuk mengawal dan mengadaptasi kekangan persekitaran. Namun begitu model sistem-sumber ini juga mempunyai kelemahan tertentu terutamanya apabila diaplikasikan dalam organisasi pendidikan (Scott, 1977; Steers, 1977; Kirchoff, 1977; Cameron, 1978) iaitu:

- a. Penekanan yang lebih terhadap input akan mengabaikan hasil.
- b. Penekanan yang keterlaluan untuk mendapatkan sumber akan mengabaikan kesan kepada hasil.

Model sistem-sumber menyokong matlamat operasi dan kedua-dua pendekatan adalah saling melengkapi. Oleh itu adalah perlu satu pendekatan untuk menggabungkan kedua-duanya model sistem-sumber dan model matlamat.

2.9.10 Model keberkesanan organisasi: Model kesepaduan matlamat dan sistem-sumber

Model-model yang telah dijelaskan sebenarnya mengandaikan adalah perlu set kriteria disediakan untuk menilai keberkesanan organisasi. Dalam model matlamat keberkesanan organisasi adalah merujuk kepada pencapaian matlamat yang telah ditetapkan manakala model sistem-sumber memberikan penekanan kepada

keharmonian antara komponen dalaman, kebolehan untuk mengawal dan mengadaptasi dengan persekitaran dan mengoptimalkan proses-proses pentadbiran seperti membuat keputusan, komunikasi, motivasi dan memimpin pekerja. Beberapa pengkaji (Goodman dan Pennings, 1977; Steers, 1977; Campbell, 1977) telah cuba untuk mengintegrasikan kedua-dua pendekatan model ini walaupun idea mereka masing-masing terdapat sedikit perbezaan namun masing-masing mengaku bahawa pendekatan matlamat tidak dapat dielakkan. Perlakuan secara eksplisit atau implisit adalah berasaskan matlamat, begitu juga dengan fungsi organisasi. Walau bagaimanapun daripada kerangka sistem-sumber, matlamat menjadi semakin kompleks dan dinamik serta boleh berubah dalam masa yang singkat. Untuk memahami konsep keberkesanan organisasi Hoy dan Miskel (2001), model kesepaduan harus menjelaskan tiga ciri penting iaitu masa, kepelbagaian konstitusi dan kepelbagaian kriteria.

2.9.10.1 Dimensi masa

Dimensi masa dalam model keberkesanan organisasi boleh dikonsepsualisasikan dengan kontinum kejayaan daripada jangkamasa pendek kepada jangkamasa panjang. Indikator keberkesanan kejayaan jangka pendek bagi sekolah termasuklah peningkatan prestasi murid dalam ujian pencapaian, moral organisasi dan kepuasan kerja. Kriteria untuk kejayaan meliputi kebolehan sekolah mengadaptasi sebagai sebuah organisasi dan program instruksional, peningkatan kerjaya guru dan kejayaan murid-murid lepasan sekolah. Daripada perspektif model sistem-sumber, kriteria yang penting bagi jangka masa panjang ialah kesinambungan organisasi. Satu lagi pengaruh masa ialah kriteria bagi keberkesanan organisasi adalah tidak tetap.

Persekitaran serta kehendak konstitusi yang berubah akan membawa kepada cabaran dan ekspektasi yang baru untuk mendefinisikan keberkesanan sekolah. Oleh itu keberkesanan organisasi adalah berhubung rapat dengan dimensi masa.

2.9.10.2 Kepelbagaian konstitusi

Konstitusi merupakan sekumpulan individu sama ada yang berada dalam organisasi atau di luar organisasi yang mempunyai kepentingan terhadap aktiviti dan hasil organisasi (Cameron, 1978; Tsui, 1990). Keberkesanan biasanya menggambarkan nilai pelbagai konstitusi iaitu ibu bapa, murid, guru, ahli-ahli lembaga pengarah sekolah, ahli politik, pegawai-pegawai kerajaan dan sebagainya. Kriteria keberkesanan di ambil daripada pelbagai kumpulan. Faktor-faktor keberkesanan akan menjadi bertambah kompleks apabila pelbagai pihak menetapkan kriteria yang berbeza. Bagi pentadbir sekolah mereka menekankan faktor sumber input dan struktur seperti kemudahan sekolah, sumber kewangan dan personal. Faktor-faktor ini penting kerana ianya di bawah kawalan pentadbir. Berbanding pula dengan guru mereka lebih menekankan proses pendidikan. Mereka berpendapat keberkesanan mesti dilihat dari aspek kualiti dan kesesuaian kaedah pengajaran sementara pelajar dan komuniti keseluruhannya melihat aspek keberkesanan dari segi pencapaian akademik, kualiti graduan dan kos bagi setiap murid. Oleh itu kombinasi model matlamat dan sistem-sumber memerlukan pertimbangan kriteria keberkesanan sekolah yang memenuhi kehendak semua pihak.

2.9.10.3 Kepelbagaian kriteria

Andaian-andaian asas dalam perbincangan mengenai keberkesanan sekolah menunjukkan konsep pelbagai segi iaitu model keberkesanan mesti mengambil kira pelbagai kriteria. Tidak terdapat satu kriteria yang utama yang dapat menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Pembentukan kriteria keberkesanan memerlukan pemilihan konsep-konsep utama. Indikator keberkesanan boleh ditentukan daripada setiap peringkat sistem iaitu input (sumber manusia dan kewangan), transformasi (proses dalaman dan struktur) serta output (hasil prestasi). Kriteria input merupakan kapasiti atau potensi sekolah untuk menghasilkan organisasi yang berkesan seperti kebolehan murid, keupayaan pentadbir, sokongan ibu bapa, bilangan buku di perpustakaan, kualiti dan kuantiti teknologi pengajaran dan kemudahan fizikal. Kriteria input tidak menunjukkan sama ada amaun atau kuantiti kerja yang telah dilakukan tetapi menyediakan tahap kepada proses transformasi dan hasil keseluruhan sistem.

Kriteria proses dan struktur menerangkan tentang kualiti, kuantiti dan keharmonian proses dalaman dan struktur yang menukarkan input kepada output. Keharmonian sistem antara elemen dalaman merupakan kunci utama untuk mendapatkan sumber luar dan menukarkannya kepada output yang diinginkan. Kriteria struktur merupakan keselarasan antara sistem organisasi, individu, budaya dan politik. Kriteria proses termasuklah budaya organisasi, tahap motivasi guru dan pelajar, kepimpinan guru dan pengetua serta prosedur kawalan kualiti seperti ujian, kualiti pengajaran, penggunaan teknologi dan penilaian personal. Kriteria proses dan struktur ini mempunyai kesan langsung terhadap output organisasi. Oleh itu sekolah yang

mempunyai kriteria dalaman yang positif seharusnya menghasilkan output yang positif. Indikator bagi kriteria hasil merupakan pencapaian akademik, kepuasan kerja, sikap guru dan murid, kadar keciciran murid, tahap kehadiran guru dan komitmen pekerja terhadap organisasi serta persepsi masyarakat terhadap keberkesanan sekolah. Setiap input, proses transformasi atau output boleh digunakan sebagai indikator keberkesanan matlamat atau sumber.

Hoy dan Miskel (2001), menggabungkan keseluruhan model matlamat dan sistem-sumber dengan menggunakan konsep indikator input, proses dan output sebagai matlamat operasi serta menggabungkannya dengan faktor masa dan kehendak konstituensi. Hoy dan Miskel et al. mencadangkan kriteria keberkesanan bagi input termasuklah kemudahan fizikal, persediaan murid, keupayaan guru, sumber teknologi, sokongan ibu bapa dan polisi serta piawaian. Kriteria proses merupakan visi, iklim sekolah, tahap motivasi, kualiti kurikulum, kualiti instruksional dan kepimpinan manakala kriteria output merupakan pencapaian murid, kualiti pencapaian, tahap kehadiran, kepuasan kerja dan kadar keciciran.

2.10 Kriteria-kriteria output

Beberapa konsep telah dijelaskan sebagai indikator keberkesanan organisasi. Dalam organisasi pendidikan indikator output yang jelas ialah pencapaian akademik, kepuasan kerja dan persepsi keseluruhan keberkesanan sekolah. Konsep-konsep ini akan dibincangkan seterusnya secara sistematik.

2.10.1 Pencapaian akademik

Kebanyakan ibu bapa dan komuniti secara keseluruhannya mendefinisikan keberkesanan organisasi secara sempit. Mereka menyamakan keberkesanan sekolah dengan pencapaian akademik. Walaupun kriteria-kriteria lain seperti kreativiti, keyakinan diri dan aspirasi juga penting namun pencapaian akademik masih menjadi matlamat utama masyarakat. Alasan yang paling jelas mengapa ujian dan peperiksaan dijadikan sebagai ukuran ialah faktor politik dan praktikal. Dari segi politik beberapa pihak seperti pelajar, ibu bapa dan masyarakat melihat ujian sebagai sesuatu yang mempunyai nilai intrinsik. Dari segi praktikal pula dengan penekanan pihak pembuat dasar terhadap kurikulum dan penilaian, data pencapaian murid mudah diperolehi dan boleh diukur dengan mudahnya secara umum. Terdapat dua jenis kajian yang utama dalam mengkaji pencapaian kognitif ialah kajian input-output dan kajian input-proses-output.

2.10.1.1 Kajian input-output

Kajian input-output atau juga dikenali sebagai fungsi pengeluaran dibuat oleh ahli-ahli ekonomi untuk meramal hasil dengan menggunakan beberapa set pemboleh ubah input. Model fungsi pengeluaran ini menjelaskan prestasi output bergantung kepada beberapa siri input. Bagi sekolah sumber-sumber input diklasifikasikan sebagai sumber-sumber keluarga, sumber-sumber sekolah, ciri-ciri komuniti, sumber-sumber murid dan ciri-ciri rakan sebaya sementara output pula ialah pencapaian akademik. Tujuan kajian input-output ialah untuk meramalkan hasil dan bukannya menerangkan bagaimana hasil diperolehi. Model input-output

mengabaikan kepentingan proses dalam sistem yang menyumbang kepada hasil. Model ini hanya meramal output melalui input. Kajian sekolah-sekolah berkesan yang menggunakan model fungsi pengeluaran dipelopori oleh Coleman (1966) yang menggunakan input seperti saiz kelas, organisasi, sekolah, perpustakaan dan kemudahan makmal. Hasil kajian menunjukkan sekolah tidak mempunyai peranan ke arah pencapaian akademik. Faktor penyumbang ke arah pencapaian akademik ialah latar belakang keluarga dan rakan sebaya di sekolah.

Bermula dengan kajian Coleman beberapa kajian lain telah dijalankan dengan menggunakan model input-output. Hanushek (1981), menyimpulkan daripada hasil kajiannya bahawa faktor-faktor seperti nisbah guru-murid, kelayakan guru, pengalaman, gaji, perbelanjaan untuk setiap murid dan kemudahan-kemudahan sekolah tidak membantu dalam meningkatkan prestasi murid. Namun begitu Albert Shanker (1989) berpendapat bahawa kajian Hanushek tidak menggambarkan keadaan keseluruhannya. Malah menurut Albert Shanker et al. nisbah guru-murid seperti yang digambarkan oleh Hanushek bukanlah seperti bilik darjah. Bilangan guru yang ramai tidak menggambarkan mereka sering mengambil berat mengenai murid kerana mereka diarahkan untuk melakukan tugas-tugas yang tidak membawa pencapaian yang besar kepada murid. Walau bagaimanapun Finn dan Achilles (1991), melaporkan hasil kajian daripada Projek Tennessee STAR menunjukkan kelas yang kecil memberikan faedah dan mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik. Kajian-kajian fungsi pengeluaran mempunyai dapatan yang tidak konsisten dan signifikan (Monk, 1999). Namun kajian-kajian masih lagi menggunakan kerangka bahawa pembelajaran di rumah masih lagi penting. Terdapat juga pengkaji (Bossert, 1988; Shanker, 1999) yang menggambarkan perbezaan

antara sekolah dan guru membawa kepada pencapaian akademik yang berbeza. Atas alasan ini kajian-kajian seterusnya direka untuk menerangkan bagaimana sekolah, latar belakang keluarga dan faktor sistem mempengaruhi pencapaian akademik.

2.10.1.2 Kajian input-proses-output

Hasil kajian input-output dapat meramalkan pencapaian akademik mempunyai hubungan dengan latar belakang keluarga manakala faktor-faktor lain seperti sumber-sumber tambahan untuk meningkatkan keberkesanan guru, kemudahan pembangunan staf kurang diberi perhatian. Bertitik tolak daripada keadaan ini serta matlamat untuk meningkatkan pencapaian akademik bagi murid-murid yang datang daripada latar belakang sosio ekonomi yang rendah, maka pengkaji-pengkaji telah membina satu garis panduan yang baru bermula pada pertengahan tahun 1970 an (Cuban, 1984; Tedlie dan Reynolds, 2000). Dengan menggunakan pendekatan sistem input-proses-output, kajian-kajian tidak hanya menumpukan kepada faktor-faktor input sahaja malah menekankan hubungan antara faktor-faktor proses seperti amalan-amalan dalam bilik darjah (kaedah pengajaran, peluang pembelajaran, masa pembelajaran), budaya sekolah, operasi organisasi dan hubungan komuniti dengan hasil peningkatan akademik murid. Para pengkaji telah membuat kesimpulan bahawa terdapat faktor kritikal sekolah yang mempunyai hubungan dengan peningkatan dalam peperiksaan. Kajian Edmonds (1979), menyatakan terdapat lima faktor keberkesanan sekolah iaitu kepimpinan instruksional, jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian, penekanan kepada kemahiran asas, persekitaran yang tersusun serta penilaian yang sistematik dan berterusan ke atas murid. Kajian sekolah-sekolah berkesan mempunyai kesan kepada amalan-amalan di sekolah pada tahun 1980 an

dan dapat dirasakan pengaruhnya. Peter Mortimore (1993) menjelaskan sekolah berkesan ialah sekolah yang muridnya meningkat lebih daripada apa yang diharapkan jika diambil kira latar belakang mereka. Mortimore et al. telah menjelaskan faktor proses telah membantu meningkatkan pembelajaran seperti kualiti pengajaran yang bergantung kepada jangkaan guru terhadap pencapaian, ilmu mengenai kandungan kurikulum, pedagogi serta kemahiran dalam pengurusan bilik darjah dan penilaian yang digunakan dalam bilik darjah.

Menurut Schreens dan Bosker (1997) keberkesanan sekolah merupakan interaksi antara pelbagai pemboleh ubah seperti kepimpinan, kualiti kurikulum, budaya, motivasi, pencapaian, penglibatan ibu bapa, pembelajaran berstruktur dan maklumbalas serta pengukuhan. Tedlie dan Reynolds (2000) melaporkan bahawa konsep-konsep penting dan peningkatan secara emperikal telah dibuat bagi membantu memahami dan menjelaskan tentang keberkesanan sekolah. Kemunculan model-model teoritikal menambahkan spesifikasi mengenai faktor input dan proses serta bagaimana semua faktor saling berinteraksi di sekolah dan bagaimana hubungan dengan hasil berbeza mengikut konteks sekolah. Secara jelasnya konsep mengenai konteks telah diperkembangkan. Selain daripada hanya menumpukan kajian-kajian 'outlier' di sekolah-sekolah di bandar, kajian sekolah berkesan juga berfokus kepada sekolah-sekolah kerajaan dan swasta, rendah dan menengah serta setiap golongan komuniti sama ada di bandar atau luar bandar. Kajian-kajian terkini sekolah berkesan bukan hanya menumpukan sekolah yang mempunyai pelbagai jenis murid dan pelbagai konteks tetapi menekankan peningkatan sekolah dalam semua konteks. Melalui pendekatan metodologi yang dipertingkatkan, dapatan

kajian menunjukkan sekolah dapat memainkan peranan dalam membantu meningkatkan prestasi akademik.

2.10.2 Kepuasan kerja

Kajian-kajian mengenai konsep kepuasan kerja bermula awal tahun 1930 an. Kepuasan kerja merupakan satu indikator untuk menunjukkan sesebuah organisasi itu berfungsi dengan baik. Definisi kepuasan kerja telah diberikan oleh Robert Hoppock pada tahun 1935. Beliau memberikan definisi kepuasan kerja sebagai kombinasi faktor psikologi, fisiologi dan persekitaran yang menyebabkan seseorang itu suka dan merasa puas bekerja (Specter, 1997).

2.10.2.1 Model Situasi Kepuasan Kerja

Model Situasi Kepuasan Kerja menghubungkan kombinasi pemboleh ubah ciri tugas, ciri organisasi kerja, ciri pekerja dengan kepuasan kerja (Glisson dan Durick, 1988; Quarstein, McAfee dan Glassman, 1992; Agho, Mueller and Prince, 1993). Tinjauan literatur menunjukkan kepuasan kerja guru secara umumnya rendah bagi sekolah-sekolah yang mengamalkan dasar birokrasi yang tinggi. Namun begitu terdapat pengkaji yang menyatakan pernyataan ini terlalu umum. Faktor birokrasi yang meningkatkan perbezaan status di kalangan profesional seperti hierarki kuasa dan pemusatan akan menurunkan kepuasan kerja. Tetapi sekiranya faktor-faktor birokrasi menjelaskan pelbagai tugas serta aplikasi polisi sekolah secara adil dan saksama, ini akan meningkatkan kepuasan kerja (Carpenter, 1971; Gerhardt, 1971; Grassie dan Carns, 1973; Miskel, Fevurly dan Steward, 1979). Dapatan kajian

menunjukkan beberapa faktor lain yang boleh meningkatkan kepuasan kerja guru ialah kepimpinan, pembuatan keputusan dan proses komunikasi (Belasco dan Allutto, 1972; Mohrman & Cooke, 1978). Hubungan antara guru dan pentadbir serta kualiti kepimpinan mempunyai pertalian dengan kepuasan kerja guru. Kualiti komunikasi antara pemimpin untuk menjelaskan bidang tugas, penglibatan guru dalam menjayakan matlamat sekolah, penilaian dan pemantauan guru mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja.

Beberapa pengkaji (Miskel dan Wilcox, 1980; McDonald dan Bloom, 1983) menyatakan motivasi kerja juga mempunyai korelasi dengan kepuasan kerja. Guru yang percaya kepada kebolehan melakukan sesuatu pekerjaan dan mempunyai tanggapan yang positif terhadap kerja akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Begitu juga dengan budaya sekolah yang lebih terbuka atau 'participative' akan meningkatkan kepuasan kerja. Namun begitu terdapat pengkaji (Spector, 1997; Thompson, McNamara dan Hoyle, 1997) mendapati tidak terdapat banyak kajian yang menunjukkan hubungan antara faktor demografi dengan kepuasan kerja seperti umur dan jantina. Walau bagaimanapun model serta dapatan kajian kepuasan kerja dapat membantu kajian-kajian seterusnya dan memberi panduan kepada pengurus organisasi pendidikan mengenai amalan-amalan di sekolah.

2.10.3 Persepsi keberkesanan organisasi

Untuk mendapatkan model keberkesanan organisasi yang lain, Paul E. Mott (1972) telah menggabungkan beberapa kriteria penting output seperti kualiti produk, kecekapan, keserasian dan fleksibiliti. Mott et al. menyatakan lima kriteria ini dapat

membantu organisasi mencapai matlamatnya. Beliau menambah sekolah berkesan dapat menghasilkan murid yang cemerlang, menjana sikap positif murid, menyesuaikan diri dengan kekangan persekitaran dan masalah dalaman. Perspektif ini jelas selaras dengan model kesepaduan dan sumber sistem keberkesanan organisasi. Miskel, McDonald dan Bloom (1983), mendapati keberkesanan organisasi melalui persepsi guru iaitu kecekapan pengetua dalam menangani masalah disiplin, sokongan daripada pakar-pakar pendidikan, masa untuk aktiviti bilik darjah dan jangkaan yang tinggi. Adalah jelas bahawa banyak pemboleh ubah diperlukan untuk menilai proses-proses pentadbiran dan organisasi yang menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Walau bagaimanapun kajian dan ilmu mengenai keberkesanan organisasi masih lagi terhad ianya secara tidak langsung diperkembangkan melalui penumpuan terhadap kualiti sesebuah organisasi.

2.11 Sintesis tinjauan literatur

Tinjauan literatur menunjukkan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Daripada kajian awal mengenai keberkesanan sekolah mendapati latar belakang sosioekonomi keluarga amat mempengaruhi pencapaian akademik murid (Bloom, 1964; Coleman (1966) dan Jencks (1971). Berdasarkan tinjauan kajian-kajian awal mengenai keberkesanan sekolah, para pengkaji dan penggubal polisi pendidikan mempunyai pandangan yang pesimis tentang pengaruh sekolah terhadap kejayaan murid. Namun begitu bermula tahun 1980 an gambaran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian murid semakin berubah. Sekolah dianggap mempunyai hubungan dengan kualiti pembelajaran. Pengkaji-pengkaji sekolah berkesan mula menggunakan strategi yang lebih baik dan sesuai bagi membuktikan

bahawa sekolah menyumbang kepada kejayaan murid. Kebanyakan dapatan menunjukkan pengaruh pemimpin sekolah merupakan faktor signifikan dalam mempengaruhi keberkesanan sekolah.

Di samping faktor kepimpinan, faktor persekitaran dan budaya sekolah, jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian serta penilaian yang kerap dilakukan juga membantu meningkatkan pencapaian murid. (Brookeover, 1979; Edmonds, 1979). Terdapat juga pengkaji yang berpendapat pengaruh persekitaran atau lokasi sekolah mempengaruhi pencapaian akademik murid (Rozenholtz, 1989; Ramaiah, 1995). Keberkesanan sekolah juga mempunyai hubungan dengan kebolehan sedia ada murid seperti sekolah-sekolah berasrama penuh yang mempunyai murid-murid yang terpilih dari segi pencapaian akademik walaupun proses pengajaran dan pembelajaran kurang berkesan (Sharifah, 2000). Terdapat juga andaian bahawa budaya sekolah berkesan dipengaruhi oleh perbezaan budaya bangsa seperti budaya sekolah kebangsaan dan budaya sekolah jenis kebangsaan (Ghazali Othman, 2001).

Para pengkaji juga mendapati sumber-sumber organisasi seperti sumber kewangan, peralatan komputer serta kemudahan-kemudahan sekolah yang lain mempunyai korelasi dengan pencapaian murid (Hedges, Laine, Greenwalds, 1994; Tribus, 1996). Walaupun kecemerlangan dan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti faktor sosioekonomi, lokasi sekolah, sumber kewangan, peralatan yang mencukupi serta tahap kebolehan sedia ada murid namun faktor kepimpinan, kompetensi guru serta amalan-amalan terbaik yang dilakukan dalam sistem pengurusan sekolah merupakan faktor yang signifikan. Kualiti pemimpin merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sekolah. Pemimpin

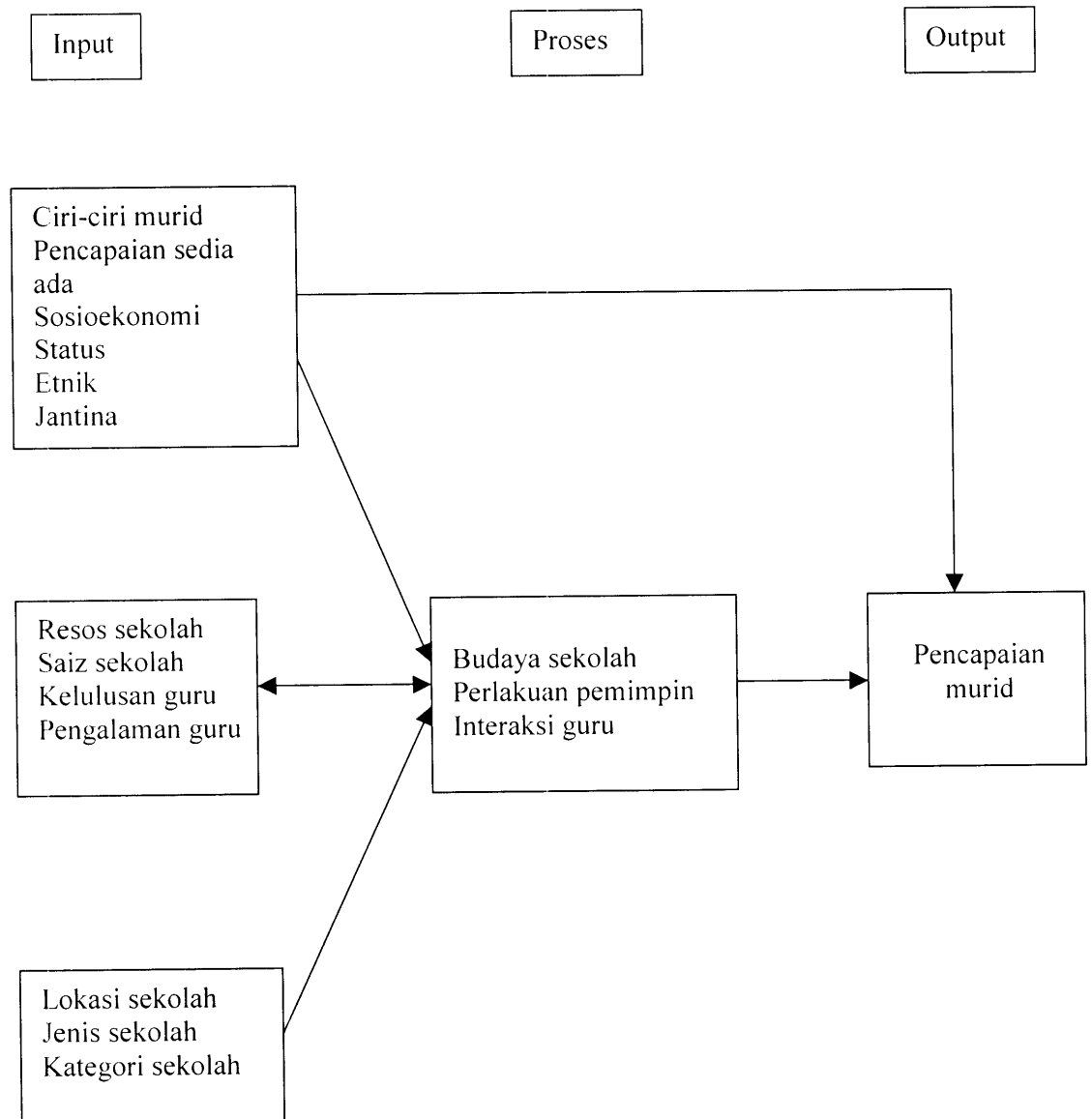
sekolah berkesan memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (instructional leader) dan memastikan keberkesanan pengajaran (Sweeney, 1982). Dapatan kajian-kajian sekolah berkesan yang lain menunjukkan faktor guru memainkan peranan yang penting dalam peningkatan pencapaian murid. Faktor penting dalam peningkatan prestasi murid adalah bergantung kepada tingkah laku guru dan kualiti pengajaran (Brandsma, 1995). Selain daripada itu, faktor-faktor sekolah yang mempengaruhi pencapaian murid ialah amalan-amalan yang dilakukan, budaya informal sekolah yang saling mempengaruhi perkembangan sosial dan moral murid serta amalan-amalan guru dalam bilik darjah (Mortimore, 1988). Berdasarkan kepada keseluruhan tinjauan literatur mengenai faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah, dapatan kajian mendapati faktor kepimpinan, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan sekolah merupakan faktor yang signifikan walaupun sekolah terletak dalam lokasi yang berbeza sama ada luar bandar atau bandar, kemudahan yang berbeza atau mempunyai input murid daripada pelbagai latar belakang sosioekonomi.

2.12 Kerangka konsep sekolah berkesan

Berdasarkan kepada tinjauan literatur sekolah berkesan dalam bahagian-bahagian terdahulu, pelbagai faktor didapati telah menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Antaranya faktor sosioekonomi, lokasi sekolah, pengetahuan sedia ada murid, perbezaan etnik, sumber-sumber sekolah seperti kualiti guru dan kemudahan sekolah serta keberkesanan pemimpin dan sistem amalan-amalan pengurusan sekolah yang mantap. Kerangka konsep bagi kebanyakan kajian sekolah berkesan adalah berasaskan kepada model input – proses – output. Keseluruhan kerangka konsep

yang telah diperjelaskan melalui tinjauan literatur yang lalu dapat dirumuskan seperti dalam gambarajah 2.1.

Gambarajah 2.1



2.13 Isu-isu berkaitan dengan kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah.

Dapatan-dapatan kajian sekolah berkesan amat berpengaruh dan membantu dalam menentukan polisi pendidikan dan program-program pembaikan sekolah. Maka pendekatan dalam kajian-kajian ini, konsep keberkesanan yang digunakan, pemboleh ubah yang dikaji, kaedah dan analisis kajian perlulah mampu memberikan gambaran yang lebih tepat tentang sumbangan yang diberikan oleh sekolah dalam mempengaruhi perkembangan murid secara menyeluruh. Kajian sekolah berkesan oleh Rutter dan rakan-rakan (1979), Reynolds (1976,1982) serta Mortimore dan rakan-rakan mendapati faktor-faktor sekolah menerangkan hanya 8 hingga 15 peratus varians dalam hasil (output) persekolahan.

Para pengkaji sekolah berkesan menganggap amalan-amalan pendidikan sebagai sesuatu yang mudah difahami. Mereka berpendapat dengan hanya menyenaraikan ciri-ciri sekolah berkesan, keseluruhan warga sekolah akan bergerak ke arah itu. Persoalan-persoalan seperti kesesuaian kurikulum, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan sekolah dan bilik darjah kurang dibincangkan. Begitu juga dengan kepelbagaian budaya murid, status sosioekonomi, etnik dan jantina dalam menghadapi program-program sekolah berkesan kurang diperincikan. Berdasarkan kepada dapatan ini, faktor-faktor sekolah perlu lebih banyak dikenalpasti seperti budaya sekolah yang mempengaruhi perkembangan sosial dan moral murid, amalan-amalan guru dalam bilik darjah, amalan-amalan pengurusan serta sistem kepercayaan warga sekolah (pengetua, guru dan murid) yang merupakan intipati penting bagi menjadikan sekolah lebih berkesan.

Analisis yang sesuai yang boleh menggabungkan pelbagai faktor sekolah seperti teknik 'multi level modelling' perlu digunakan untuk mengkaji perbezaan dari segi murid, bilik darjah, sekolah dan juga daerah. Reids dan rakan-rakan (1987), berpendapat kualiti guru merupakan faktor yang penting. Kajian-kajian sekolah berkesan perlu memberikan tumpuan kepada urusan teras (core business) iaitu mementingkan kaedah pengajaran tetapi pada masa yang sama menunjukkan keprihatinan terhadap murid dan mengamalkan pendekatan berpusatkan pembelajaran dalam bilik darjah. Reids et al. berpendapat peranan pengetua juga sangat penting dalam menentukan hala tuju sekolah. Dalam konteks kajian sekolah berkesan di Malaysia, kepimpinan merupakan ciri utama yang dikaji (Abdul Karim, 1988; Hussein Mahmood, 1989; Arif Kasim, 1995; Norasimah Rashid, 1995; Lan Poh Chin, 1998). Namun begitu dengan memahami ciri-ciri pengetua berkesan belum dapat memastikan seseorang itu akan menjadi pengetua yang cemerlang. Sebaliknya setiap ciri-ciri itu perlu diterjemahkan ke dalam setiap tindakan dan amalan seseorang pemimpin sekolah.

Kajian-kajian sekolah berkesan boleh diperluaskan lagi dengan memberikan tumpuan kepada amalan-amalan pengurusan yang dilakukan oleh sekolah-sekolah yang berkesan. Ini memandangkan hasil Laporan Jemaah Nazir suku tahun pertama tahun 2000 telah memaparkan realiti bahawa hanya lebih kurang 57% sekolah yang mampu mempamerkan pengurusan yang baik serta suasana yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran sementara sekolah-sekolah lain menunjukkan prestasi pada peringkat sederhana dan selebihnya pada peringkat yang lemah (Laporan Jemaah Nazir, 2001). Konsep keberkesanan sekolah perlulah diperluaskan. Kebanyakan kajian sekolah berkesan menggunakan pencapaian akademik sebagai

pemboleh ubah bersandar sedangkan hasil sekolah yang lain, yang menjamin perkembangan murid kurang dikaji. Rutter dan rakan-rakan (1979) mengenal pasti lebih daripada dua puluh faktor yang berkaitan dengan keberkesanan dari segi akademik dan hanya enam faktor berkaitan dengan keberkesanan tingkahlaku. Kajian oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia memberikan fokus kepada ciri-ciri sekolah berkesan di sekolah-sekolah menengah seperti kepimpinan yang tegas dan cekap, penekanan kepada pencapaian akademik, tingkah laku murid, jangkaan yang tinggi, penyeliaan yang rapi, hubungan pengetua dan guru serta kemudahan fizikal sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa sekolah-sekolah berkesan mempunyai beberapa ciri yang lebih baik daripada sekolah tidak berkesan.

Namun para pengkaji mengenal pasti beberapa kekurangan di sekolah berkesan yang dikaji iaitu kekurangan penekanan kepada individu secara menyeluruh dan perhubungan antara guru dan murid yang boleh dipertingkatkan. Penumpuan yang keterlaluan kepada aspek-aspek kecemerlangan akademik mungkin membataskan hubungan antara guru dan murid. Kebanyakan kajian sekolah berkesan terutamanya di Malaysia, mengkaji sekolah berkesan dalam masa yang singkat. Ini tidak memberikan gambaran yang tepat terhadap peningkatan sekolah tahun demi tahun. Seperti yang dinyatakan oleh Nuttal dan rakan-rakan (1989), prestasi sekolah boleh berubah dalam jangka masa dua hingga tiga tahun bermakna keberkesanan sekolah tidak boleh kekal atau bertahan. Oleh itu kajian sekolah berkesan perlu bersifat jangka panjang supaya proses peningkatan dapat dikesan.

2.14 Kesimpulan

Objektif utama bab ini adalah untuk meninjau kajian literatur khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi kecemerlangan dan keberkesanan sesebuah sekolah. Keseluruhan bukti serta penjelasan yang telah diberikan adalah berdasarkan kepada kajian-kajian terdahulu, kerangka teoritikal dan teori-teori berkaitan yang dapat menerangkan kewujudan sekolah berkesan. Beberapa faktor telah dikenal pasti yang boleh menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Antaranya ialah faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik yang dilakukan di sekolah. Beberapa model keberkesanan organisasi juga telah dibincangkan bagi mendapat gambaran secara keseluruhan kerangka teori sekolah berkesan. Hasil tinjauan literatur ini akan dijadikan asas kepada pemboleh ubah kajian yang akan dijalankan.

Jadual 2.1 Rumusan tinjauan literatur

Penyelidik	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pembolehubah tak bersandar (IV)	Analisis Data	Keputusan
Coleman,J.S (1966)	Kuantitatif –Soal selidik.	4000 buah sekolah dengan 645,000 orang murid.	Pencapaian akademik-ujian lisan.	i. Faktor sekolah - Nisbah guru murid. - Bilangan buku di perpustakaan -Perbelanjaan purata setiap murid ii. Faktor sosioekonomi	Korelasi	Latar belakang sosioekonomi mempengaruhi pencapaian murid.
Weber (1971)	Kualitatif i. Temubual ii. Pemerhatian	Kajian ‘outliers’ di 4 buah sekolah cemerlang.	Pencapaian akademik.	i. Ciri pemimpin i. Jangkaan yang tinggi iii. Pesekitaran yang selamat iv. Penekanan kepada aktiviti membaca v. Penekanan kepada keperluan individu vi .Penilaian	Analisis pemerhatian	Terdapat hubungan antara faktor pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar.

Penyelidik	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis Data	Keputusan
Jencks (1972)	Kualitatif	Tinjauan literatur kajian-kajian lalu.	Skor ujian murid	i. Faktor sosioekonomi ii. Faktor sekolah	Korelasi	Faktor sosioekonomi menyumbang kepada keberkesanan sekolah/skor ujian.
Austin, G. (1978)	Kualitatif- Penelitian data	18 buah sekolah cemerlang dan 12 buah sekolah tak cemerlang.	Pencapaian akademik	Ciri pemimpin - 'Participative' - Mementingkan instruksional - Jangkaan yang tinggi.	Kesimpulan data	Terdapat perbezaan ciri-ciri sekolah berkesan dari segi pengaruh pemimpin.
Edmonds (1979)	Tinjauan literatur	Kajian-kajian lalu	Program-program sekolah	i. Kepimpinan ii. Jangkaan pencapaian iii. Penekanan kemahiran asas iv. Pesekitaran yang selamat v. Penilaian	Korelasi dengan kajian lalu	Terdapat lima ciri-ciri sekolah berkesan.

Penyelidik	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis Data	Keputusan
Brookeover (1979)	Kualitatif	159 buah sekolah	Iklim sekolah	i. Persepsi guru ii. Persepsi murid	Korelasi	Terdapat hubungan faktor iklim sekolah dengan persepsi guru dan murid.
Peter Mortimore (1988)	Kualitatif dan kuantitatif - Soal selidik - Pemerhatian - Senarai semak	50 buah sekolah rendah	i. Pencapaian akademik ii. Kadar kedatangan iii. Sikap	Faktor sekolah	Korelasi	Terdapat hubungan antara faktor sekolah dengan pencapaian.
Abdul Karim (1988)	Kualitatif i. Temubual ii. Pemerhatian iii. Penelitian dokumen	Sekolah-sekolah menengah luar bandar yang berkesan dan tidak berkesan.	Pencapaian akademik (PMR)	12 ciri-ciri sekolah berkesan	Triangulasi	Terdapat 12 ciri-ciri sekolah berkesan.

Penyelidik	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Bahagian Perancangan & Penyelidikan Kementerian Pelajaran Malaysia (1989)	Kualitatif	Kajian 'outliers' Sekolah-sekolah menengah berkesan dan tak berkesan Malaysia	Pencapaian akademik	i. Kepimpinan ii. Penekanan kepada akademik iii. Hubungan pengetua dan guru iv. Penyeliaan v. Faktor fizikal	Kesimpulan kajian	Terdapat perbezaan ciri antara sekolah berkesan dan tak berkesan.
Teddlie & Stringfield (1993)	i. Kuantitatif ii. Kualitatif	Sekolah-sekolah di daerah Louisiana.	Dimensi sekolah berkesan-pencapaian akademik.	i. Ketepatan masa ii. Jangkaan guru iii. Bahan-bahan pengajaran iv. Persekitaran fizikal	Kesimpulan kajian	Terdapat hubungan antara faktor pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar.
Ronald Heck & Paul Brandon (1995)	Kualitatif - Soal selidik	363 orang guru.	Keterlibatan guru	i. Kebolehan guru ii. Tahap pendidikan iii. Tempoh perkhidmatan	Structural Equation Modelling	Kemahiran guru menunjukkan kesan dalam keterlibatan guru dalam membuat keputusan.

Penyelidik	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Smith, Donna M, Holdaway, Edward A (1995)	Kuantitatif -Soal selidik	108 orang pengetua	Faktor-faktor kekangan kewangan, masa menangan disiplin dan kekurangan sumber fizikal.	Perkembangan ciri-ciri pemimpin berkesan.	Analisis deskriptif	Terdapat hubungan ciri kepimpinan dengan kekangan yang dihadapi: -Kewangan -Masa untuk menangan disiplin - Kekurangan sumber fizikal
Gregory Michael (1996)	Tinjauan literatur	Kertas-kertas kajian yang lalu.	Perubahan-perubahan dalam pendidikan.	Kepimpinan	Kesimpulan dapatan kajian yang lalu.	Hubungan kepimpinan dengan pengurusan perubahan.
Al Jaber, Zainab (1996)	Kuantitatif - Soal selidik	29 orang pegawai pendidikan, 59 orang pengetua dan 719 orang guru.		Ciri-ciri Kepimpinan	ANOVA	Semua ciri kepimpinan menunjukkan keperluan yang tinggi.

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Grisay (1997)	Mengkaji hubungan faktor iklim, hubungan ibu bapa dengan sekolah berkesan.	Kuantitatif -Soal selidik	100 buah sekolah-murid-murid yang memasuki tahun 6, guru dan pengetua sekolah.	Dimensi - sekolah berkesan - bilik darjah berkesan.	i. Iklim sekolah ii. Hubungan ibu bapa dan guru.	Analisis laluan (Path analysis) LISREL	Terdapat korelasi antara pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar.
Steve Dinham, Catherine Scott (1998)	Menentukan dimensi kepuasan kerja guru.	Kuantitatif -Soal selidik	892 orang guru		Dimensi kepuasan kerja guru	Faktor analisis	8 faktor model kepuasan kerja guru.
L. David Weller (1998)	Mengkaji ciri-ciri pemimpin sebagai agen perubahan.	Kualitatif -Tinjauan literatur	Kertas-kertas kajian lalu	Budaya sekolah	Ciri-ciri pemimpin	Kesimpulan dapatan kajian	Ciri kepimpinan mempengaruhi budaya sekolah.
Mary M Harris (1998)	Hubungan optimisma pengetua, guru dengan sekolah berkesan.	Kuantitatif -Soal selidik Levy Optimism-Pessimism scale dan IPOE.	Guru dan pengetua daripada 50 buah sekolah.	Persepsi keberkesanan sekolah (IPOE).	i. Ciri optima guru ii. Ciri optima pengetua	Korelasi Pearson	Terdapat hubungan antara optimisma guru dan pengetua dengan sekolah berkesan.
Cheng, Yin Cheong (1998)	Menghasilkan kerangka keberkesanan guru menyeluruh.	Tinjauan literatur	Tinjauan model kajian tradisional lepas.	Pencapaian akademik	Kompetensi guru -Afektif - Kognitif - Tingkah laku	Analisis dapatan kajian lalu	Model kerangka keberkesanan guru menyeluruh

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Helton, Carol, Whitney, Marilyn E, Young, Barbara (1998)	Mengkaji hubungan ciri-ciri guru dengan keberkesanan pengurus dan kelas.	Kuantitatif -Soal selidik	312 orang pelajar	Persepsi pelajar -Berpusat pelajar - Pengurus kelas yang berkesan - Kompeten - Beretika - Berpengetahuan.	Ciri-ciri guru	Analisi Chi square	Ciri-ciri guru mempunyai hubungan dengan keberkesanan kelas dan pengurus yang baik.
Victor Levy (1998)	Mengkaji impak sumber-sumber sekolah ke atas pencapaian akademik murid.	Kajian emperikal data-data sekolah dan analisis komuniti.	1300 buah sekolah di Israel.	Pencapaian kognitif.	Input sekolah: - Ciri sekolah - Perbelanjaan setiap murid - Bilangan jam per murid - Peratus guru bukan siswazah - Kegunaan komputer -Pengajaran guru opsyen	Analisis Regrasi	2 pemboleh ubah perbelanjaan dan bilangan jam per murid mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan pencapaian. Kelayakan guru mempunyai korelasi negatif dengan kegagalan murid dan sosioekonomi mempunyai hubungan positif dengan pencapaian.

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Nicholas Sin-Keung (1998)	Untuk menentukan faktor-faktor yang menyumbang kepada daya kerjasama.	Kuantitatif - Soal selidik	554 orang guru	Keeratan kerjasama.	Nilai-nilai organisasi	Faktor analisis menggunakan LISREL	Model-model keamatan kerjasama dibentuk dengan dimensi: - Hubungan birokrasi - Hubungan budaya - Hubungan erat - Hubungan mesra.
Joseph W. Licata, Gerald W. Harper (1999)	Mengkaji hubungan persepsi guru mengenai keafiatan sekolah dan ciri-ciri sekolah berkesan.	Kuantitatif - Soal selidik OHI	38 buah sekolah - Responden guru	Ciri-ciri sekolah berkesan-pencapaian akademik.	i. Persepsi guru ii. Keafiatan sekolah - Teknikal - Pengurusan - Institusi	Korelasi Pearson	Hubungan positif signifikan antara keafiatan sekolah dengan sekolah berkesan.
Stefan Lagrosan (1999)	Mengkaji hubungan kepentingan TQM dalam pendidikan	Kualitatif - Temubual - Maklumbalas seminar.	Kajian kes di 4 buah sekolah	Projek kualiti sekolah	Dimensi kualiti - Penglibatan - Keberkesanan - Keselamatan - Kebajikan	Triangulasi	Dimensi kualiti mempunyai hubungan positif dengan projek kualiti sekolah.

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Marsha Bortello, Naftaly S. Glasman (1999)	Hubungan peranan pemimpin dengan tingkahlaku dan aktiviti guru dalam bilik darjah.	Kualitatif - Temubual - Pemerhatian	10 orang pengetua	Tingkahlaku guru	Ciri-ciri pemimpin	Kesimpulan dapatan kajian	Terdapat hubungan antara ciri pemimpin dengan tingkahlaku guru.
Georgia Pashiardis (2000)	Menentukan parameter iklim sekolah.	Kuantitatif - Soal selidik	754 orang guru dan pengetua sekolah rendah. 780 orang guru dan pengetua sekolah menengah.		i. Komunikasi ii. Kolaborasi iii. Struktur organisasi iv. Pelajar	Analisis deskriptif	Pengetua berpuashati dengan dimensi-dimensi iklim sekolah.
Halia C. Silins & Rosalind Murray Harvey (2000)	Mengkaji hubungan antara faktor sekolah, murid, kekuatan pengaruh kedua-duanya ke atas prestasi sekolah.	Kuantitatif - Soal selidik	30 buah sekolah menengah.	Prestasi sekolah	i. Faktor sosioekonomi ii. Saiz sekolah iii. Faktor murid	Analisis laluan (Path analysis)	Terdapat hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar.
Boe Lahui-Ako (2001)	Mengkaji hubungan penglibatan pemimpin sekolah dengan ciri kepimpinan instruksional.	Kualitatif - Temubual Kuantitatif - Soal selidik	Pengetua dari 5 buah sekolah dan 31 orang guru dipilih secara rawak.	Ciri-ciri kepimpinan instruksional.	Kepimpinan	Analisis deskriptif dan analisis kandungan.	Pengetua melibatkan diri dengan tugas instruksional tetapi kurang dalam meningkatkan pembelajaran.

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
James Griffith (2001)	Mengkaji hubungan tingkah laku pengetua dengan penglibatan ibu bapa.	Kuantitatif - Soal selidik ibu bapa - Tinjauan data-data sekolah	Ibu bapa dari 82 buah sekolah.	Penglibatan ibu bapa	Tingkah laku pengetua	HLM(Hierarchical Linear Modelling)	Tingkah laku pengetua mempengaruhi penglibatan ibu bapa.
Gerardo R. Lopez (2001)	Mengkaji faktor sekolah yang mempunyai hubungan dengan penglibatan ibu bapa imigran yang tinggi	Kualitatif -Temubual dan pemerhatian. 12 kali temubual kumpulan dan 5 kali temubual individu.	Sekolah-sekolah di 4 buah daerah	Keterlibatan ibu bapa di sekolah	Faktor sekolah -Kenal pasti keperluan sosial, ekonomi dan keperluan fizikal keluarga imigran.	Analisis bersilang dan triangulasi	Faktor tumpuan keperluan sosial,fizikal dan ekonomi mempengaruhi penglibatan ibu bapa. Marsha Bortello, Naftaly S. Glasman
Anat Drach Zahawy & Amit Somech (2002)	Mengkaji hubungan heterogeniti kumpulan guru dengan sokongan kumpulan dan keberkesanan kumpulan.	Kuantitatif -Soal selidik	48 buah sekolah dipilih secara rawak mudah	Keberkesanan kumpulan guru -Hasil kerja bagi setiap spesifikasi	i. Kepelbagaian kumpulan ii. Kepelbagaian fungsi iii. Jantina iv. Kelulusan akademik	Korelasi Pearson	Terdapat hubungan antara keberkesanan kumpulan dengan kumpulan profesional. Kelayakan akademik dan tempoh kumpulan ditubuhkan tidak signifikan.

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Grover J. Whitehurst (2002)	Mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan dengan keberkesanan guru	Tinjauan literatur	Tinjauan 100 kajian-kajian lepas	Keberkesanan guru	i. Kebolehan kognitif ii. Pengalaman iii. Pengetahuan am iv. Kelulusan sarjana v. Latihan dalam perkhidmatan	Korelasi	Faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan guru: i. Kebolehan kognitif ii. Pengalaman iii. Pengetahuan Kelulusan sarjana dan kredit kolej kurang mempunyai kesan.
Page A Smith (2002)	Hubungan iklim sekolah dengan pencapaian Matematik.	Kuantitatif -Soal selidik OHI dan data pencapaian Matematik.	97 buah sekolah menengah.	Pencapaian Matematik	Iklim sekolah	i. Korelasi Pearson ii. Regresi berganda	Iklim sekolah mempunyai korelasi dengan pencapaian Matematik.
Jacqueline S Goldberg & Bryan R Cole (2002)	Mengkaji hubungan prestasi murid melalui pendekatan kualiti proses instruksional	Kajian kes. Kualitatif -Temubual	6 buah sekolah untuk 1 daerah 10 responden setiap daerah.	Prestasi akademik	Amalan-amalan terbaik pengajaran (PDCA).	Data sekunder. Analisis temubual	Peningkatan akademik murid bagi 1 daerah.

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
Marzuki Charil (2002)	Mengkaji ciri-ciri sekolah berkesan	Kuantitatif dan kualitatif.	68 buah sekolah rendah	Prestasi akademik	Kepimpinan, penilaian, PIBG, kemahiran asas, fizikal sekolah	Faktor analisis Korelasi Pearson	Terdapat korelasi yang signifikan antara IV dan DV
Martin Samy (2003)	Mengkaji persepsi keberkesanan sekolah melalui QSAI dan SAD (pencapaian akademik)	Kuantitatif - Soal selidik	6 buah sekolah (ujian rintis) 30 responden setiap sekolah	Prestasi akademik	Amalan-amalan terbaik dimensi kualiti.	Korelasi Pearson	Tiada korelasi antara QEI dan SAD untuk sekolah Katolik. Ada korelasi antara QEI dan SAD. Ini menunjukkan SAD (petunjuk peperiksaan tidak boleh dijadikan pemboleh ubah semata-mata untuk mengukur keberkesanan.
Bill Mulford, Lawrie Kendall, Diana Kendall (2004)	Mengkaji hubungan antara persepsi guru dengan amalan pentadbiran dan persepsi pelajar dengan sekolah,	Kuantitatif - Soal selidik	124 guru 1181 pelajar	Prestasi akademik Amalan pentadbiran, Prestasi sekolah	Persepsi guru Persepsi pelajar	Korelasi	Terdapat hubungan antara persepsi guru dengan amalan pentadbiran dan persepsi pelajar dengan sekolah,

Penyelidik	Objektif kajian	Metodologi	Sampel	Pemboleh ubah Bersandar (DV)	Pemboleh ubah tak Bersandar (IV)	Analisis data	Keputusan
James Griffith (2004)	Mengkaji hubungan kepemimpinan transformasi dengan kepuasan kerja guru, pusing ganti dan prestasi sekolah.	Kuantitatif Soal selidik	3291 staf	Kepuasan kerja Pusing ganti Prestasi	Kepimpinan transformasi	i. SEM ii. HLM	Hubungan kepemimpinan transformasi tidak langsung dengan pusing ganti dan pencapaian akademik melalui kepuasan kerja.
C John Tarter, Wayne K Hoy (2004)	Mengkaji pengaruh SES, struktur, individu, budaya, politik ke atas prestasi pelajar dan persepsi IPOE guru.	Kuantitatif Soal selidik	145 sekolah	Pencapaian akademik IPOE guru	SES Struktur Individu Budaya Politik	i Korelasi ii. Regresi	Terdapat pengaruh Pemboleh ubah tak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar.
Russel W Rumberger, Gregory J Palardy (2005)	Mengkaji hubungan indikator skor ujian, kadar keciciran dan kadar pertukaran dengan sekolah berkesan	Kuantitatif Soal selidik	14199	Keberkesanan sekolah-pencapaian	Skor ujian Kadar keciciran Kadar pertukaran	HLM	Terdapat hubungan antara skor ujian, kadar keciciran, kadar pertukaran dengan sekolah berkesan.

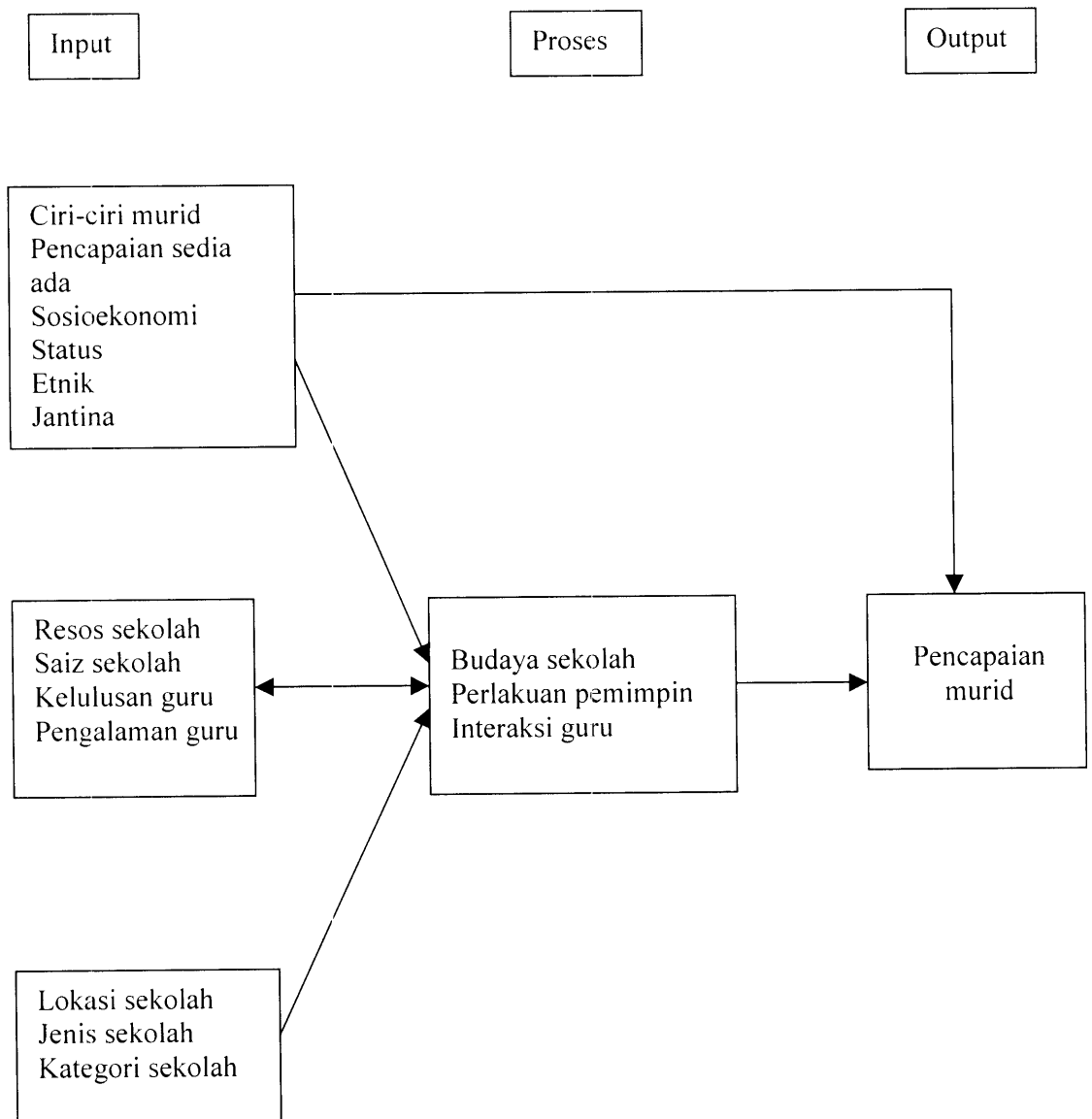
Bab 3

Kerangka teori

3.1 Pengenalan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara ciri-ciri kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Pelbagai pandangan telah diutarakan dalam kajian-kajian terdahulu dan kesimpulan bahawa terdapat beberapa faktor sama ada persekitaran ataupun faktor dalaman sekolah yang membawa kepada keberkesanan sesebuah sekolah. Melalui tinjauan literatur, faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah ialah tahap sosio ekonomi, ciri-ciri murid, lokasi sekolah, kategori sekolah, sumber-sumber, kelayakan guru dan pengaruh pemimpin. Walau bagaimanapun terdapat pandangan yang tidak selari dengan perkara-perkara ini. Bagi menjelaskan kerangka teori model kajian, bab ini akan menjelaskan isu-isu yang menunjukkan perbezaan atau jurang antara kerangka konsep sekolah berkesan terdahulu dengan kerangka teori kajian. Seterusnya faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik akan diperjelaskan dengan terperinci. Keseluruhan kerangka bagi sekolah berkesan yang telah dibincangkan dalam bab terdahulu adalah seperti gambarajah 3.1

Rajah 3.1: Kerangka teori kajian terdahulu sekolah berkesan



3.2 Isu-isu kajian sekolah berkesan

Dapatan awal mengenai sekolah berkesan bermula dengan kajian Benjamin Bloom (1964), dan Coleman serta rakan-rakan (1966) yang mendapati pencapaian murid lebih dipengaruhi oleh faktor latar belakang sosioekonomi keluarga berbanding dengan faktor sekolah. Berdasarkan tinjauan kajian-kajian awal mengenai keberkesanan sekolah, para pengkaji dan penggubal polisi pendidikan mempunyai pandangan yang pesimis tentang pengaruh sekolah terhadap pencapaian murid. Sekolah telah digambarkan sebagai organisasi yang tidak membantu dalam meningkatkan prestasi akademik murid. Namun begitu bermula tahun 1980 an pandangan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian murid semakin berubah. Sekolah dianggap mempunyai hubungan dengan kualiti pembelajaran. Walaubagaimanapun kajian sekolah berkesan oleh Rutter dan rakan-rakan (1979), Reynolds (1976) serta Mortimore dan rakan-rakan (1988) mendapati faktor-faktor sekolah menerangkan hanya 8 hingga 15 peratus varians dalam hasil (output) persekolahan. Berdasarkan kepada dapatan ini, faktor-faktor sekolah perlu lebih banyak dikenal pasti seperti budaya sekolah yang mempengaruhi perkembangan sosial dan moral murid, amalan-amalan guru dalam bilik darjah, amalan-amalan pengurusan serta sistem kepercayaan warga sekolah (pengetua, guru dan murid), ciri-ciri guru yang berkesan dan kualiti pemimpin sekolah yang merupakan intipati penting bagi menjadikan sekolah lebih berkesan. Konsep keberkesanan sekolah perlulah diperluaskan. Kebanyakan kajian sekolah berkesan menggunakan pencapaian akademik sebagai pemboleh ubah bersandar sedangkan hasil sekolah yang lain seperti perkembangan sahsiah yang baik, kadar kehadiran murid yang tinggi, pencapaian kokurikulum dan kepuasan kerja guru yang menjamin

perkembangan murid dan pencapaian sekolah kurang dikaji. Berdasarkan kepada tinjauan literatur, teori-teori, isu-isu sekolah berkesan dan model-model keberkesanan organisasi, maka kajian ini akan memberikan fokus kepada faktor-faktor dalaman sekolah iaitu kualiti pemimpin, kompetensi guru serta amalan-amalan pengurusan terbaik yang dilakukan di sekolah untuk mencapai matlamat menghasilkan sekolah yang berkesan. Keseluruhan kerangka teori kajian ini adalah seperti gambarajah 3.2

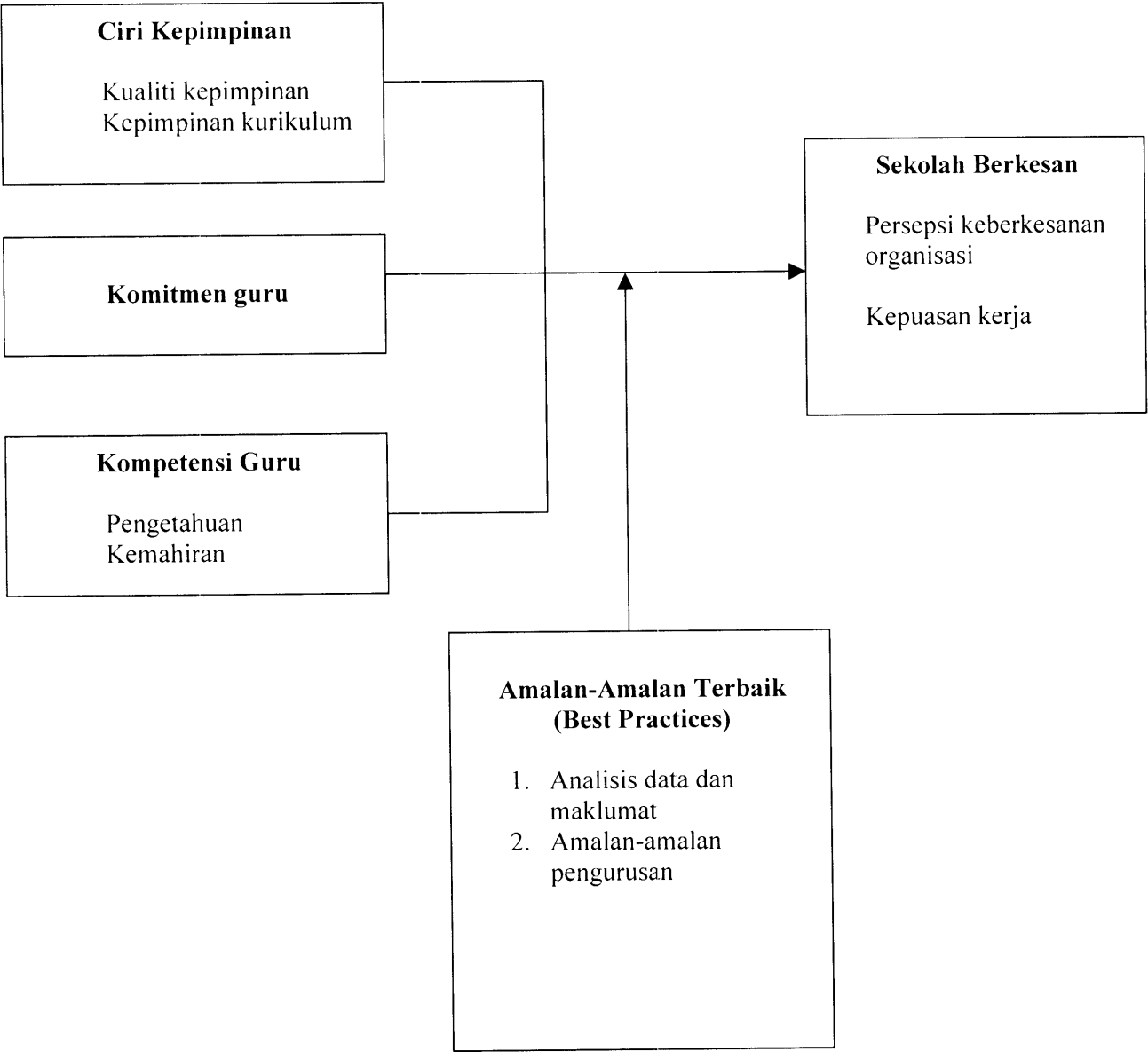
Rajah 3.2:

Model Kajian Sekolah Berkesan

Pemboleh ubah tak bersandar

Moderator

Pemboleh ubah bersandar



3.3 Faktor-faktor penentu kepada keberkesanan sekolah

Bahagian ini akan menerangkan faktor-faktor penentu kepada keberkesanan sekolah berdasarkan kepada hasil tinjauan literatur, teori-teori dan model-model keberkesanan organisasi serta jurang perbezaan yang terdapat antara kerangka teori sekolah berkesan terdahulu dengan kerangka teori model kajian. Seterusnya dimensi-dimensi bagi setiap pemboleh ubah kajian akan dijelaskan.

3.3.1 Ciri-ciri kepimpinan

Faktor kepimpinan pengetua sekolah merupakan faktor yang terpenting dalam menentukan sesebuah sekolah itu berkesan, maju dan cemerlang. Kepimpinan merupakan proses mempengaruhi individu dan membawa seluruh warga organisasi ke arah mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Kepimpinan yang berkesan dapat menyesuaikan gaya dengan faktor-faktor situasi. Berdasarkan kepada teori kepimpinan dan dapatan-dapatan hasil kajian, ciri-ciri pengetua berkesan adalah terbahagi kepada dua iaitu kualiti kepimpinan dan kepimpinan kurikulum.

3.3.1.1 Kualiti kepimpinan

- a. Mempunyai visi yang jelas dan dikongsi bersama dalam organisasi (Blumberg dan Greenfield, 1986; Hallinger dan Murphy, 1985; Sergiovanni, 1991; Mortimore, 1995).
- b. Mempunyai kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah menghadapi cabaran (Little dan Bird, 1987).

- c. Pintar dalam menyelesaikan masalah dalam sebarang keadaan (Blumberg dan Greenfield, 1986).
- d. Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf yang lain (Ubben dan Hughes, 1987, Levine dan Lezotte, 1990).
- e. Mempunyai kemahiran berkomunikasi yang tinggi dengan pelbagai pihak (Blumberg dan Greenfield, 1986; Ubben dan Hughes, 1987, Mortimore, 1995).
- f. Bersikap proaktif serta bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tugas (Benis, 1985; Blumberg dan Greenfield, 1986).

3.3.1.2 Kepimpinan kurikulum

- a. Memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran dengan mewujudkan suasana yang sesuai untuk pembelajaran (Butler dan Olson, 1978; Hallinger dan Murphy, 1985; Neufeld dan Freeman, 1992; Sammons dan Hillman, 1995, Mortimore, 1998).
- b. Mengiktiraf dan menghargai keunikan setiap guru dari segi gaya, sikap, dan kemahiran mereka (Buttram dan Kruse, 1988; Neufeld dan Freeman, 1992).
- c. Menyokong pelbagai kaedah pengajaran yang diamalkan oleh guru (Levine dan Lezotte, 1990; Sergiovanni, 2001).
- d. Memantau setiap aktiviti yang dilakukan di sekolah (Levine dan Lezotte, 1990, Hallinger & Heck, 1996; Mortimore, 1998).

Hasil tinjauan literatur dan dapatan kajian-kajian lepas, banyak lagi ciri personaliti, gaya pengurusan, tingkahlaku dan amalan-amalan yang menunjukkan ketokohan

keimpinan berkesan yang boleh dijadikan panduan untuk membina indikator bagi pengetua cemerlang. Namun demikian set indikator haruslah bersesuaian dengan situasi, persekitaran dan keunikan sistem pendidikan di Malaysia.

3.3.2 Komitmen guru

Berdasarkan kepada kajian-kajian sekolah berkesan komitmen guru merupakan faktor yang signifikan terhadap keberkesanan sekolah. Prestasi sesebuah sekolah sangat bergantung kepada komitmen guru dan pengetua sebagai pentadbir. Kajian-kajian terdahulu secara konsisten menunjukkan komitmen mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Firestone dan Rosenblum (1988), komitmen guru berfungsi sebagai pemboleh ubah bebas dan mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Muller (1989), berpendapat guru-guru yang komited memasuki profesion perguruan atas alasan meminati profesion itu dan sangat berminat dengan kanak-kanak. Rosenholtz (1989) menjelaskan guru yang berkesan didapati menghabiskan masanya bersama murid-murid. Sekolah yang mempunyai guru yang tinggi komitmennya akan tinggillah pencapaian akademik. Romzek (1990) menyatakan komitmen pekerja merupakan faktor yang positif kepada kedua-dua organisasi dan individu. Ini kerana pekerja yang mempunyai komitmen akan melakukan apa saja yang terbaik untuk organisasi. Beliau menekankan bahawa peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan prestasi. Walaupun terdapat berbagai-bagai jenis komitmen seperti komitmen individu dan organisasi, kajian ini akan menumpukan kepada komitmen guru terhadap organisasi. Berdasarkan kepada tinjauan literatur dan teori-teori yang

berhubungkait dengan komitmen, dimensi komitmen guru diadaptasi daripada Job Commitment Index oleh Becky & Priscilla (1984).

3.3.2.1 Konstruk komitmen guru

- a. Guru-guru sanggup bekerja diluar waktu persekolahan untuk membantu kepada kecemerlangan sekolah.
- b. Guru-guru melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh dalam keadaan yang menyeronokkan.
- c. Guru-guru bekerja lebih masa walaupun tidak diminta berbuat demikian.
- d. Guru-guru berpuas hati apabila melakukan tugas dengan baik.
- e. Guru-guru menganggap masalah murid sebagai satu cabaran dalam profesion perguruan.
- f. Guru-guru berpeluang menggunakan kebolehan yang ada pada mereka dalam menjalankan tugas.

3.3.3 Kompetensi guru

Kajian-kajian mengenai keberkesanan guru di antara tahun 1970 an sehingga awal 1980 an memberikan fokus terhadap hubungan perlakuan guru dengan hasil seperti pencapaian akademik murid. Perlakuan guru digambarkan sebagai proses dan hasilnya sebagai produk. Perlakuan guru yang mempunyai korelasi dengan pencapaian murid dianggap sebagai berkesan. Namun begitu pendekatan ini mempunyai limitasi terhadap definisi produktiviti guru. Satu konsep yang lebih meluas telah mengenal pasti bahawa guru merupakan satu daripada sumber input

dalam proses menghasilkan output murid. Fokus kajian seterusnya adalah sumbangan guru kepada pembelajaran dan bukannya satu piawai yang diaplikasikan kepada semua murid (Schlock, Cowart dan Staebler, 1993). Beberapa kajian telah menunjukkan perbezaan pencapaian murid adalah disebabkan oleh perbezaan kaedah pengajaran dan pembelajaran yang digunakan oleh guru, jangkaan yang lebih daripada murid, menekankan pembelajaran masteri, menyediakan peluang untuk belajar dan mengurus bilik darjah dengan baik (Brophy, 1992).

Seperti yang dicadangkan oleh Anderson (1991), guru yang berkesan ialah guru yang dapat mencapai matlamat yang ditetapkan sama ada oleh guru sendiri atau pihak pentadbiran. Sementara Ornstein (1991) pula menjelaskan guru berkesan ialah guru yang mempunyai ilmu dan kepakaran dalam pengajaran dan pembelajaran serta dapat mengaplikasinya. Wilson, Shulman dan Richet (1987), mengatakan bahawa guru menggunakan pelbagai jenis pengetahuan seperti pengetahuan mata pelajaran, pengetahuan kurikulum, pengetahuan tentang murid, pengetahuan pedagogi dan pengetahuan tentang matlamat pendidikan. Ball dan Mc Diarmid (1990) menjelaskan bahawa isi kandungan mata pelajaran sangat kritikal untuk guru sampaikan kepada murid-murid. Mereka percaya bahawa guru-guru yang tidak mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap isi kandungan tidak dapat mencabar pengetahuan dan kebolehan murid. Louden (1991) berpendapat untuk menjadikan pengajaran seseorang guru itu berkesan, guru perlu menguasai pengetahuan isi kandungan yang diajar. Guru-guru perlu mempunyai maklumat yang banyak dan mahir menggunakannya kerana guru perlu bertindak balas kepada perubahan yang berlaku dalam dunia moden terutama terhadap matlamat pendidikan. Ini bermakna guru yang berkesan harus mempunyai kompetensi yang

relevan iaitu kemahiran, ilmu dan sikap. Berdasarkan kepada teori-teori motivasi dan teori pengayaan kerja serta dapatan daripada tinjauan literatur kompetensi guru dapat dibahagikan kepada pengetahuan guru dalam isi kandungan mata pelajaran dan kemahiran guru dalam mengendalikan proses pengajaran dan pembelajaran.

3.3.3.1 Pengetahuan guru

- a. Guru-guru mengajar dalam mata pelajaran masing-masing dengan penuh rasa yakin.
- b. Guru-guru mempelbagaikan kaedah pengajaran mengikut kesesuaian murid.
- c. Guru-guru mengembangkan tahap pemikiran kritis dan kreatif murid.

3.3.3.2 Kemahiran guru

- a. Guru-guru boleh mengendalikan kelas dengan baik semasa proses pengajaran dan pembelajaran.
- b. Guru-guru mampu menyelesaikan masalah murid dalam sebarang situasi.
- c. Komunikasi dan hubungan antara guru dan ibu bapa adalah baik.

Daripada struktur dimensi yang dijelaskan di atas kompetensi guru dapat dibahagikan kepada dua bahagian iaitu pengetahuan dan kemahiran. Kedua-dua elemen ini akan digabungkan untuk membentuk kompetensi guru yang akan digunakan dalam kerangka kajian.

3.3.4 Dimensi-dimensi amalan pengurusan terbaik

Amalan-amalan terbaik merupakan satu metodologi yang boleh membantu sekolah menghadapi cabaran persekitaran pada masa kini. Ianya harus dilihat sebagai satu strategi untuk membantu sekolah ke arah kecemerlangan dan mengukuhkan kepercayaan komuniti secara keseluruhannya. Sekolah harus mengalami perubahan paradigma dengan mengikis nilai-nilai dan kepercayaan yang lama. Organisasi sekolah harus belajar menggunakan sumber-sumber yang terhad serta para pendidik mesti mengembangkan kemahiran murid-murid supaya dapat bersaing dalam dunia global. Terdapat juga sekolah-sekolah yang percaya bahawa kualiti pendidikan akan meningkat sekiranya sekolah mempunyai sumber kewangan yang banyak. Menurut Accaro (1995), sumber kewangan bukanlah kunci utama untuk meningkatkan kualiti dalam pendidikan. Kualiti pendidikan akan meningkat sekiranya seluruh warga sekolah menumpukan kepada kepimpinan, kerjasama antara satu sama lain, akauntabiliti dan penghargaan. Elemen-elemen ini merupakan amalan-amalan pengurusan yang akan membawa kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah.

Teori Likert (1967) menjelaskan bahawa polisi sekolah, prosedur kawalan dan tindakan serta keputusan pihak pentadbir tidak akan mempengaruhi pemboleh ubah keberkesanan sekolah secara langsung. Sebaliknya amalan-amalan pengurusan ini dapat mempengaruhi persepsi guru, murid dan staf; sikap dan nilai yang dikongsi bersama, tahap motivasi untuk bekerja serta komited kepada matlamat sekolah. Berdasarkan kepada tinjauan literatur, kriteria dalam Malcolm Baldrige National Quality Award dan model-model pengurusan amalan terbaik yang telah dijelaskan dalam bab-bab terdahulu, dimensi amalan-amalan terbaik telah dibahagikan kepada

empat iaitu analisis maklumat dan data, perancangan strategik kualiti, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dan pengurusan proses. Dimensi-dimensi ini telah diadaptasi dan diubahsuai daripada instrumen asal QEI (Quality Effectiveness Index) oleh Poston (1997),

3.3.4.1 Analisis data dan maklumat

Analisis data merupakan proses yang penting dalam menentukan kualiti dan mencapai matlamat sekolah. Beberapa jenis data boleh digunakan seperti pencapaian murid, sikap staf, penilaian program pendidikan, analisis kewangan, penilaian prestasi, penambahbaikan dan 'benchmarking' dengan sekolah lain. Proses analisis data dalam sistem pengurusan amalan terbaik boleh dibahagikan kepada enam konstruk iaitu:

- a. Penilaian data digunakan untuk meningkatkan prestasi sekolah, kaedah pengajaran dan keseluruhan operasi sistem dalam organisasi.
- b. Maklumat dikongsi bersama dalam keadaan yang sistematik.
- c. Terdapat prosedur untuk mengumpul data mengenai prestasi sekolah daripada pelbagai sumber.
- d. Keputusan dibuat berdasarkan data yang dikumpul dan dianalisis.
- e. Peningkatan kualiti sekolah adalah kesan daripada pengumpulan dan penganalisan data.
- f. Kualiti program sekolah dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain.

3.3.4.2 Perancangan strategik kualiti

Perancangan strategik dapat memastikan proses perancangan dan keperluan-keperluan lain digabungkan dalam keseluruhan perancangan organisasi. Ianya melibatkan penetapan perancangan jangka pendek dan jangka panjang serta memerlukan kaedah taktikal dan operasional untuk mencapainya. Perancangan strategik kualiti terbahagi kepada enam konstruk iaitu:

- a. Proses perancangan strategik sekolah digabungkan dalam setiap aktiviti harian dan melibatkan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran dan aktiviti sokongan yang lain.
- b. Teknik-teknik perancangan seperti carta bar, carta Gantt, dan lain-lain digunakan dalam proses perancangan.
- c. Sekolah mempunyai visi dan misi serta mengenal pasti keperluan pelanggan (murid, guru dan ibu bapa).
- d. Penambahbaikan berterusan sentiasa ditekankan dalam proses perancangan strategik.
- e. Maklumat daripada warga sekolah dan komuniti digunakan untuk perancangan strategik.
- f. Kumpulan kerjasama staf dibentuk dan digunakan dalam perancangan strategik yang melibatkan semua peringkat warga sekolah.

3.3.4.3 Pengurusan dan pembangunan sumber manusia

Kategori pengurusan dan pembangunan sumber manusia mementingkan elemen-elemen pembangunan dan perkembangan potensi staf dan persekitaran yang

kondusif bagi membantu mencapai matlamat kualiti dan prestasi organisasi. Perancangan dan pembangunan sumber manusia adalah berasaskan kepada perancangan strategik. Pengurusan dan pembangunan sumber manusia boleh dibahagikan kepada enam konstruk iaitu :

- a. Latihan dan perkembangan staf mengenai kesedaran kualiti sekolah selalu diberikan kepada semua staf.
- b. Kaedah kerja kumpulan selalu digunakan untuk menyelesaikan masalah sekolah.
- c. 'Empowerment' dan inovasi sentiasa digalakkan dan disokong.
- d. Individu dan kumpulan mempunyai peluang untuk menyumbang kepada perancangan dan matlamat kualiti di sekolah.
- e. Perancangan pembangunan staf digunakan untuk membantu sekolah mengenal pasti keperluan latihan yang diperlukan.
- f. Penghargaan diberikan kepada staf yang menunjukkan prestasi kerja yang berkualiti.

3.3.4.4 Pengurusan proses kualiti

Pengurusan proses kualiti adalah untuk memastikan sekolah menggunakan proses yang sistematik untuk peningkatan kualiti dan prestasi organisasi. Elemen-elemen yang terkandung dalam pengurusan proses termasuklah penyelidikan dan pembangunan, pengurusan proses kualiti setiap unit dan jabatan dan penilaian program. Pengurusan proses kualiti dapat diperjelaskan melalui enam konstruk:

- a. Penilaian prestasi dan analisis hasil setiap program sekolah sentiasa dilakukan.

- b. Penelitian dilakukan dalam setiap perancangan kurikulum dan kaedah pengajaran dan pembelajaran.
- c. Pelbagai kaedah dilakukan untuk meningkatkan prestasi akademik murid.
- d. Kumpulan penasihat (Panitia mata pelajaran dan persatuan akademik) memainkan peranan aktif dalam memantapkan setiap program sekolah.
- e. Dapatan dan laporan prestasi program sekolah dikongsi bersama dengan semua staf dan PIBG.
- f. Penilaian prestasi program sekolah sentiasa dilakukan.

3.3.5 Dimensi keberkesanan sekolah

Dalam kajian ini keberkesanan sekolah merupakan pemboleh ubah bersandar. Ianya terbahagi kepada dua dimensi iaitu persepsi keberkesanan organisasi dan indikator kepuasan kerja.

3.3.5.1 Persepsi keberkesanan sekolah

Indeks persepsi keberkesanan organisasi telah diperkenalkan oleh Mott (1972) dan telah diubahsuai untuk digunakan dalam organisasi pendidikan oleh (Miskel, Fevurly dan Steward 1979; Miskel, Bloom, Mc Donald 1983). Indeks ini mengukur keberkesanan sekolah dari segi peningkatan pencapaian akademik, sikap positif murid, penyesuaian diri dengan kekangan persekitaran dan kebolehan menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi. Mott (1972), berpendapat sekiranya persepsi keberkesanan organisasi disesuaikan dalam situasi sekolah, ianya dapat dijadikan ukuran secara keseluruhan untuk kajian-kajian akan datang dan

penilaian subjektif yang dilakukan oleh staf akan memberikan ukuran keberkesanan organisasi yang sah. Indeks persepsi keberkesanan organisasi mempunyai lapan konstruk iaitu:

- a. Daripada berbagai tugas yang dilakukan oleh pihak pentadbiran dan guru-guru di sekolah ini berapa banyakkah produktiviti yang dihasilkan?
- b. Bagaimanakah tahap kualiti pencapaian akademik yang dihasilkan oleh sekolah ini?
- c. Bagaimanakah cekapnya pihak pentadbiran dan guru-guru menggunakan sumber-sumber yang didapati disekolah (kewangan, peralatan, teknologi, bahan pengajaran) untuk mendapat prestasi yang maksimum?
- d. Bagaimanakah guru-guru disekolah ini menjangka masalah dan mengelak atau meminimakan kesan masalah itu?
- e. Bagaimanakah tahap pengetahuan guru-guru di sekolah ini tentang inovasi boleh memberi kesan kepada cara mereka bekerja?
- f. Apabila perubahan dibuat dalam kaedah, rutin atau peralatan, berapa lamakah guru-guru menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut?
- g. Berapa ramaikah guru-guru di sekolah ini bersedia menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut?
- h. Bagaimanakah guru-guru di sekolah ini menangani keadaan kecemasan dan gangguan?

3.3.5.2 Dimensi kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan dimensi pemboleh ubah bersandar yang menjadi indikator kepada keberkesanan organisasi. Dalam kajian ini kepuasan kerja akan diwakili oleh konstruk penghasilan produktiviti sekolah, kadar kehadiran dan kadar pusing ganti (Miller & Monge, 1986; Robbins, 1998).

a. Produktiviti

Dapatan kajian awal tahun 1950 an dan 1960 an mendapati tidak terdapat hubungan yang konsisten antara kepuasan kerja dan produktiviti. Namun pada tahun 1990 an walaupun banyak kajian masih belum menunjukkan gambaran yang jelas tetapi beberapa kesimpulan dapat dibuat daripada hasil dapatan yang diperolehi. Kajian-kajian terkini menyokong hubungan kepuasan dengan prestasi (Miller & Monge, 1986). Sampel kajian yang digunakan adalah mewakili keseluruhan organisasi dan bukannya pada peringkat individu (Robbins, 1998). Petunjuk produktiviti yang digunakan sebagai konstruk kajian ialah:

- a. Sekolah dapat menghasilkan ramai murid yang cemerlang dalam akademik.
- b. Sekolah dapat menghasilkan ramai murid yang berkebolehan dalam bidang ko kurikulum.
- c. Sekolah dapat mengurangkan masalah disiplin dan ponteng

b. Kadar kehadiran

Kadar kehadiran pekerja dalam organisasi mempunyai korelasi yang positif dengan kepuasan kerja. Pekerja yang berpuas hati akan menunjukkan kadar kehadiran yang tinggi berbanding dengan yang tidak berpuas hati. Kehadiran bagi guru bukan hanya hadir ke sekolah tetapi juga hadir ke kelas-kelas yang telah ditentukan sewaktu sesi pengajaran. Dua konstruk yang boleh digunakan bagi dimensi kadar kehadiran ialah:

- a. Kadar kehadiran guru-guru di sekolah ini adalah tinggi.
- b. Guru-guru sentiasa berada didalam kelas sewaktu sesi pengajaran.

c. Pusing ganti (turnover)

Kadar pusing ganti menunjukkan hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan moderator penting bagi hubungan pusing ganti dan kepuasan kerja ialah tahap prestasi pekerja. Bagi organisasi pendidikan permohonan untuk bertukar tempat kerja adalah satu cara bagi mengatasi masalah tidak puas hati dengan perjalanan pentadbiran atau persekitaran tempat kerja. Oleh itu indikator bagi konstruk pusing ganti ialah:

- a. Tidak ramai guru-guru yang memohon untuk bertukar ke sekolah lain kecuali dengan sebab-sebab tertentu (kenaikan pangkat, berpindah rumah, mengikut suami, kesihatan).

3.4 Kesimpulan

Bab ini menjelaskan kerangka teori kajian terdahulu sekolah berkesan, isu-isu sekolah berkesan, kerangka model kajian serta faktor-faktor yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Keseluruhan kerangka kajian adalah berdasarkan kepada model keberkesanan organisasi input, proses dan output atau model sistem. Pemboleh ubah tak bersandar yang akan digunakan dalam kajian ini ialah ciri kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru manakala amalan-amalan terbaik iaitu analisis data dan maklumat serta amalan-amalan pengurusan merupakan moderator yang membantu kepada pencapaian hasil atau pemboleh ubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah. Hasil interaksi antara faktor input dan proses akan menghasilkan ciri sekolah berkesan iaitu persepsi keberkesanan organisasi dan kepuasan kerja.

Bab 4

Metodologi

4.1 Pengenalan

Bab ini bertujuan untuk menerangkan kaedah penyelidikan dan sumber-sumber data yang digunakan dalam kajian ini. Bagi menjelaskan kaedah ini, bab ini dibahagikan kepada lapan bahagian iaitu model kajian, hipotesis kajian, pemboleh ubah kajian, reka bentuk kajian, populasi dan persampelan, instrumen kajian, analisis data dan proses pengumpulan data. Kajian yang dijalankan adalah menggunakan kaedah kuantitatif.

4.2 Model kajian

Berdasarkan kepada tinjauan literatur, teori-teori, isu-isu sekolah berkesan dan model-model keberkesanan organisasi, maka kajian ini akan memberikan fokus kepada faktor-faktor dalaman sekolah iaitu kualiti pemimpin, komitmen guru, kompetensi guru serta amalan-amalan pengurusan terbaik yang dilakukan di sekolah untuk mencapai matlamat menghasilkan sekolah yang berkesan. Hasil kajian rintis yang menggunakan faktor analisis menunjukkan pemboleh ubah tak bersandar adalah signifikan iaitu melebihi 0.46 dan dapat dikumpulkan kepada 5 faktor. Setiap faktor pemboleh ubah tak bersandar dinamakan berasaskan kepada kajian-kajian lepas dan juga sokongan teori iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan amalan-amalan pengurusan. Manakala pemboleh ubah bersandar ialah keberkesanan sekolah. Melalui analisis faktor pemboleh ubah-pemboleh ubah

tak bersandar dapat dikurangkan untuk mencapai model yang parsimoni bagi menjalankan analisis multivariate seterusnya. Keseluruhan model kajian adalah berdasarkan kepada hasil faktor analisis yang telah dijalankan. Model kajian adalah seperti gambarajah 3.2 muka surat 123.

4.3 Pembentukan hipotesis

Kajian-kajian awal sekolah berkesan menunjukkan terdapat beberapa faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah. Dapatan awal menunjukkan faktor penyumbang utama kepada keberkesanan sekolah ialah latar belakang sosioekonomi keluarga berbanding dengan faktor sekolah. Hasil daripada pergerakan pengkaji sekolah-sekolah berkesan pada tahun 1980 an mendapati terdapat beberapa faktor penyumbang yang lain antaranya ialah faktor kepimpinan, persekitaran budaya sekolah, lokasi sekolah, tahap kesediaan murid, sumber-sumber kewangan dan infrastruktur serta penglibatan ibu bapa dan komuniti. Walaupun kecemerlangan dan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti yang telah dinyatakan, namun faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru serta amalan-amalan terbaik yang dilakukan dalam sistem pengurusan sekolah merupakan faktor yang signifikan. Berdasarkan kepada tinjauan literatur dan kajian-kajian lalu mengenai kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik maka kajian ini mengutarakan sembilan hipotesis nul iaitu:

Hipotesis 1: Terdapat hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 2: Terdapat hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 3: Terdapat hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 4: Analisis data dan maklumat menyederhanakan hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 5: Analisis data dan maklumat menyederhanakan hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 6: Analisis data dan maklumat menyederhanakan hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 7: Amalan-amalan pengurusan menyederhanakan hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 8: Amalan-amalan pengurusan menyederhanakan hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah.

Hipotesis 9: Amalan-amalan pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah.

4.4 Pemboleh ubah kajian

Kajian-kajian sekolah berkesan menunjukkan faktor dalaman sekolah yang mempengaruhi keberkesanannya ialah kepimpinan, komitmen guru, kompetensi serta amalan-amalan yang dilakukan di dalam organisasi itu sendiri (Mortimore, 1988; Miskel et al 1979; Anderson, 1991; Ornstein, 1991). Kualiti pemimpin merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sekolah. Pemimpin sekolah berkesan memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (instructional leader) dan memastikan keberkesanan pengajaran (Sweeney, 1982). Dapatan kajian-kajian sekolah berkesan yang lain menunjukkan faktor guru

memainkan peranan yang penting dalam peningkatan pencapaian murid. Faktor penting dalam peningkatan prestasi murid adalah bergantung kepada tingkah laku guru dan kualiti pengajaran (Brandsma, 1995). Selain daripada itu, faktor-faktor sekolah yang mempengaruhi pencapaian murid ialah amalan-amalan yang dilakukan, budaya informal sekolah yang saling mempengaruhi perkembangan sosial dan moral murid serta amalan-amalan guru dalam bilik darjah (Mortimore, 1988). Berdasarkan kepada keseluruhan tinjauan literatur mengenai faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah, dapatan kajian mendapati faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan sekolah merupakan faktor yang signifikan walaupun sekolah terletak dalam lokasi yang berbeza sama ada luar bandar atau bandar, kemudahan yang berbeza atau mempunyai input murid daripada pelbagai latar belakang sosioekonomi. Oleh itu dimensi dan konstruk pemboleh ubah tak bersandar dan pemboleh ubah bersandar adalah seperti berikut:

4.4.1 Pemboleh ubah tak bersandar (independent variable) dalam kajian ini ialah:

Kualiti kepimpinan:

- a. Mempunyai visi yang jelas dan dikongsi bersama dalam organisasi (Blumberg dan Greenfield, 1986; Hallinger dan Murphy, 1985; Sergiovanni, 1991; Mortimore, 1995).
- b. Mempunyai kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah menghadapi cabaran (Little dan Bird, 1987).
- c. Pintar dalam menyelesaikan masalah dalam sebarang keadaan (Blumberg dan Greenfield, 1986).
- d. Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf yang lain (Ubben dan Hughes, 1987, Levine dan Lezotte, 1990).

- e. Mempunyai kemahiran berkomunikasi yang tinggi dengan pelbagai pihak (Blumberg dan Greenfield, 1986; Ubben dan Hughes, 1987, Mortimore, 1995).
- f. Bersikap proaktif serta bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tugas (Benis, 1985; Blumberg dan Greenfield, 1986).

Kepimpinan kurikulum

- a. Memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran dengan mewujudkan suasana yang sesuai untuk pembelajaran (Butler dan Olson, 1978; Hallinger dan Murphy, 1985; Neufeld dan Freeman, 1992; Sammons dan Hillman, 1995, Mortimore, 1998).
- b. Mengiktiraf dan menghargai keunikan setiap guru dari segi gaya, sikap, dan kemahiran mereka (Buttram dan Kruse, 1988; Neufeld dan Freeman, 1992).
- c. Menyokong pelbagai kaedah pengajaran yang diamalkan oleh guru (Levine dan Lezotte, 1990; Sergiovanni, 2001).
- d. Memantau setiap aktiviti yang dilakukan di sekolah (Levine dan Lezotte, 1990, Hallinger & Heck, 1996; Mortimore, 1998).

Komitmen guru

- a. Guru-guru sanggup bekerja diluar waktu persekolahan untuk membantu kepada kecemerlangan sekolah.
- b. Guru-guru melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh dalam keadaan yang menyeronokkan.
- c. Guru-guru bekerja lebih masa walaupun tidak diminta berbuat demikian.
- d. Guru-guru berpuas hati apabila melakukan tugas dengan baik.

- e. Guru-guru menganggap masalah murid sebagai satu cabaran dalam profesion perguruan.
- f. Guru-guru berpeluang menggunakan kebolehan yang ada pada mereka dalam menjalankan tugas.

Kompetensi guru

i. Pengetahuan guru

- a. Guru-guru mengajar dalam mata pelajaran masing-masing dengan penuh rasa yakin.
- b. Guru-guru mempelbagaikan kaedah pengajaran mengikut kesesuaian murid.
- c. Guru-guru mengembangkan tahap pemikiran kritikal dan kreativiti murid.

ii. Kemahiran guru

- a. Guru-guru boleh mengendalikan kelas dengan baik semasa proses pengajaran dan pembelajaran.
- b. Guru-guru mampu menyelesaikan masalah murid dalam sebarang situasi.
- c. Komunikasi dan hubungan antara ibu bapa adalah baik.

4.4.2 Pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini ialah:

1. Persepsi keberkesanan organisasi yang terdiri daripada lapan konstruk yang diadaptasi daripada indeks keberkesanan organisasi (IPOE) (Miskel, Fevurly dan Steward 1979; Miskel, Bloom, Mc Donald 1983).
2. Kepuasan kerja guru. Indikator yang dapat menunjukkan tahap kepuasan kerja guru ialah produktiviti, kadar kehadiran dan pusing ganti (Miller & Monge, 1986; Robbins, 1998).

Produktiviti

- a. Sekolah dapat menghasilkan ramai murid yang cemerlang dalam akademik.
- b. Sekolah dapat menghasilkan ramai murid yang berkebolehan dalam bidang ko kurikulum.
- c. Sekolah dapat mengurangkan masalah disiplin dan ponteng.

Kadar kehadiran

- a. Kadar kehadiran guru-guru di sekolah ini adalah tinggi.
- b. Guru-guru sentiasa berada didalam kelas sewaktu sesi pengajaran.

Pusing ganti

- a. Tidak ramai guru-guru yang memohon untuk bertukar ke sekolah lain kecuali dengan sebab-sebab tertentu (kenaikan pangkat, berpindah rumah, mengikut suami, kesihatan).

4.4.3 Pemboleh ubah penyederhana (moderator) dalam kajian ini ialah pengurusan amalan terbaik iaitu:

1. Analisis data dan maklumat.
 - a. Penilaian data digunakan untuk meningkatkan prestasi sekolah, kaedah pengajaran dan keseluruhan operasi sistem dalam organisasi.
 - b. Maklumat dikongsi bersama dalam keadaan yang sistematik.
 - c. Terdapat prosedur untuk mengumpul data mengenai prestasi sekolah daripada pelbagai sumber.
 - d. Keputusan dibuat berdasarkan data yang dikumpul dan dianalisis.
 - e. Peningkatan kualiti sekolah adalah kesan daripada pengumpulan dan penganalisan data.
 - f. Kualiti program sekolah dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain.

2. Amalan-amalan pengurusan

i. Perancangan strategik berkualiti.

- a. Proses perancangan strategik sekolah digabungkan dalam setiap aktiviti harian dan melibatkan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran dan aktiviti sokongan yang lain.
- b. Teknik-teknik perancangan seperti carta bar, carta Gantt, dan lain-lain digunakan dalam proses perancangan.
- c. Sekolah mempunyai visi dan misi serta mengenal pasti keperluan pelanggan (murid, guru dan ibu bapa).
- d. Penambahbaikan berterusan sentiasa ditekankan dalam proses perancangan strategik.
- e. Maklumat daripada warga sekolah dan komuniti digunakan untuk perancangan strategik.
- f. Kumpulan kerjasama staf dibentuk dan digunakan dalam perancangan strategik yang melibatkan semua peringkat warga sekolah.

ii. Pembangunan dan pengurusan sumber manusia.

- a. Latihan dan perkembangan staf mengenai kesedaran kualiti sekolah selalu diberikan kepada semua staf.
- b. Kaedah kerja kumpulan selalu digunakan untuk menyelesaikan masalah sekolah.
- c. 'Empowerment' dan inovasi sentiasa digalakkan dan disokong.
- d. Individu dan kumpulan mempunyai peluang untuk menyumbang kepada perancangan dan matlamat kualiti disekolah.
- e. Perancangan pembangunan staf digunakan untuk membantu sekolah mengenal pasti keperluan latihan yang diperlukan.

f. Penghargaan diberikan kepada staf yang menunjukkan prestasi kerja yang berkualiti.

iii. Pengurusan proses kualiti.

a. Penilaian prestasi dan analisis hasil setiap program sekolah sentiasa dilakukan.

b. Penelitian dilakukan dalam setiap perancangan kurikulum dan kaedah pengajaran dan pembelajaran.

c. Pelbagai kaedah dilakukan untuk meningkatkan prestasi akademik murid.

d. Kumpulan penasihat (Panitia mata pelajaran dan persatuan akademik) memainkan peranan aktif dalam memantapkan setiap program sekolah.

e. Dapatan dan laporan prestasi program sekolah dikongsi bersama dengan semua staf dan PIBG.

f. Penilaian prestasi program sekolah sentiasa dilakukan.

4.5 Reka bentuk kajian

Kajian ini akan melihat hubungan antara faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Faktor penyederhana (moderator) dalam kajian ini ialah amalan-amalan terbaik iaitu analisis data dan amalan-amalan pengurusan. Kajian ini adalah jenis tinjauan keratan rentas masa. Populasi kajian ini ialah sekolah-sekolah berkesan di negeri Kedah dan Perlis yang dibuat berdasarkan kepada gred purata peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Bilangan sampel yang diambil daripada populasi sekolah berkesan ialah 100 buah sekolah. Data-data primer dikumpul dengan menggunakan soal selidik. Kajian rintis dijalankan di lima buah sekolah dengan bilangan responden

seramai 145 orang. Kajian rintis ini bertujuan untuk menentukan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen kajian. Bagi menentukan kesahan konstruk kajian, faktor analisis dijalankan pada setiap pemboleh ubah kajian. Hasil faktor analisis dapat menentukan kesahan konstruk dimensi kajian serta dapat menghasilkan model yang parsimoni. Analisis data kajian menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian, analisis regresi berganda digunakan. Hasil analisis regresi berganda dapat menentukan sumbangan faktor-faktor pemboleh ubah tak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar serta signifikan model kajian. Analisis regresi hierarki diaplikasikan untuk menilai sumbangan faktor moderator terhadap keberkesanan sekolah.

4.6 Populasi dan persampelan

Kajian ini dilakukan di sekolah-sekolah menengah harian biasa di Kedah dan Perlis. Kajian ini tidak dilakukan di sekolah-sekolah berasrama penuh dan sekolah premier negeri bagi mengawal input murid. Unit analisis kajian bagi setiap pemboleh ubah tak bersandar dan bersandar ialah sekolah. Ini adalah selaras dengan kajian-kajian sekolah berkesan terdahulu yang banyak menggunakan sekolah sebagai unit analisis sekiranya amalan-amalan sekolah, iklim serta persepsi pemimpin dan guru terhadap budaya sekolah (Weber, 1971; Gilbert Austin, 1978; Brookeover, 1979; Abdul Karim, 1988; Teddlie & Springfield, 1993; Grisay, 1997; Levy, 1998; Lagrosan, 1999). Dalam kajian ini skor min untuk setiap pemboleh ubah dikira iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan maklumat, amalan-amalan pengurusan dan sekolah berkesan bagi setiap sekolah. Kemudian skor min ini dibahagikan dengan bilangan responden yang mengembalikan semula soal selidik. Kaedah ini dibuat bagi mendapatkan skor min untuk unit analisis sekolah.

Populasi sekolah-sekolah berkesan di Kedah dan Perlis ditentukan berdasarkan kepada gred purata pencapaian peperiksaan SPM tiga tahun berturut-turut. Gred purata minimum sekolah yang dikira bagi kajian ini ialah 6. Keputusan peperiksaan didapati daripada Unit Penilaian dan Peperiksaan Negeri masing-masing (Ahmad Mahzan, 1991) Populasi sekolah berkesan bagi kajian ini ialah 133 buah sekolah.

4.6.1 Persampelan

Berdasarkan kepada populasi yang telah ditetapkan maka saiz sampel dapat dikira dengan menggunakan formula berikut (Krejcie & Morgan, 1970):

$$s = \frac{\chi^2 NP(1-P)}{d^2(1-P) + \chi^2 P(1-P)} \quad (1)$$

s = saiz sampel

χ^2 = nilai jadual chi-square pada darjah kebebasan 1 dengan aras keyakinan yang diperlukan (3.841).

N = saiz populasi

P = kadar populasi (dianggap sebagai 0.50 kerana kadar ini akan memberikan saiz sampel yang maksimum)

d = darjah kejituan (degree of accuracy), ditulis dalam bentuk perkadaran (0.05)

Dengan menggunakan formula (1) di atas dan memasukkan nilai-nilai berikut:

$$N = 133 \quad P = 0.50$$

$$d = 0.05 \quad \chi^2 = 3.841$$

maka nilai bagi saiz sampel ialah 100 buah sekolah. Teknik persampelan bagi kajian ini ialah persampelan rawak berstrata. Menurut Sekaran (1992), teknik pemilihan sampel rawak berstrata ini adalah satu teknik yang cekap dan memberikan maklumat yang banyak dengan saiz sampel tertentu. Oleh kerana sampel sekolah-sekolah berkesan di negeri Kedah dan Perlis berasaskan kepada gred purata peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) yang berbeza maka teknik persampelan rawak berstrata ini amat sesuai. Saiz populasi sekolah-sekolah di Kedah dan Perlis ialah 133 dan saiz sampel seperti yang diperolehi melalui formula Krejcie & Morgan (1970), ialah 100. Oleh itu satu pengiraan peratusan yang mudah dapat dikira berdasarkan kepada formula berikut (Sulaiman Shamsuri, 2004):

$$\frac{100\% \times 100}{133} = 75\%$$

Berasaskan kepada peratusan yang dikira maka persampelan rawak berstrata dilakukan seperti dalam jadual 4.1

Jadual 4.1

Persampelan sekolah

Gred Purata SPM	Bilangan Sekolah		Sampel Sekolah (75%)	
	Kedah	Perlis	Kedah	Perlis
3	8		6	
4	9		7	
5	9	6	6	5
6	94	7	71	5
Jumlah		133		100

Sampel sekolah akan dipilih secara rawak bagi setiap strata sekolah yang mempunyai gred SPM yang berbeza. Secara keseluruhannya persampelan rawak berstrata ini adalah bersesuaian dengan kajian, memberikan maklumat yang terperinci dan efisien kerana dengan saiz sampel yang sama terdapat wakil daripada sekolah yang mempunyai gred purata SPM yang berbeza.

4.7 Instrumen kajian

Instrumen merupakan alat ukur yang digunakan dalam sesuatu penyelidikan. Tujuan pengukuran ialah untuk menyediakan maklumat yang diperlukan bagi memahami pembolehubah yang dikaji. Dalam penyelidikan, proses pengumpulan data dibahagikan kepada dua reka bentuk iaitu pengukuran verbal dan bukan verbal (Fraenkel & Wallen, 2000). Instrumen pengukuran verbal merujuk kepada temubual, soal selidik, pemerhatian (senarai semak, ujian klinikal) dan ujian kecerdasan. Sementara instrumen bukan verbal merujuk kepada mimik muka, bahasa badan dan sebagainya. Reka bentuk pengukuran secara obstrusif memerlukan penyelidik hadir untuk tujuan pengumpulan data dan disedari oleh subjek kajian manakala pengukuran tak obstrusif berlangsung dalam persekitaran yang semulajadi iaitu subjek tidak menyedari bahawa perlakuannya menjadi bahan analisis kajian.

4.7.1 Reka bentuk instrumen kajian

Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik. Penggunaan soal selidik merupakan alat pengumpulan data yang banyak digunakan dalam kajian

sekolah-sekolah berkesan. Soal selidik berupaya mengumpul data secara terperinci, tersusun dan piawai. Alat ukur ini mudah ditadbir. Selain menjimatkan masa, tenaga, minda dan wang pada masa proses pengumpulan data dilakukan. Soal selidik sesuai digunakan dalam penyelidikan yang mensasarkan saiz populasi yang besar, corak yang bertabur, kesuntukan logistik dan kesuntukan masa. Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini menggunakan skala sela (interval). Skala sela digunakan kerana bilangan kategori bagi setiap pemboleh ubah adalah lima. Menurut Bryman dan Cramer (1999), skala sela boleh digunakan bagi kategori yang mempunyai lima sehingga dua puluh. Namun begitu Labovitz (1970) berpendapat skala ordinal juga boleh dianggap seperti skala sela. Ini kerana ralat yang akan muncul adalah kecil. Soal selidik kajian ini mengandungi dua bahagian. Bahagian I ialah maklumat demografik dan bahagian II merupakan soalan-soalan dimensi kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah. Bilangan item ditunjukkan seperti jadual 4.2:

Jadual 4.2

Bahagian Instrumen Kajian dan Bilangan Item

Bahagian	Bilangan item
Bahagian I	
Demografik	6
Bahagian II	
A. Kepimpinan	10
B. i. Komitmen guru	6
ii. Kompetensi guru	6
C. Amalan-amalan terbaik	
i. Analisis data	5
ii. Amalan pengurusan	18
D. Keberkesanan sekolah	
i. Persepsi keberkesanan sekolah	8
ii. Indikator kepuasan kerja	6

4.7.1.1 Bahagian I: Demografik

Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat beberapa ciri demografik responden iaitu jawatan, jantina, umur, kelulusan, pengalaman kerja dan pengalaman bertugas di sekolah berkenaan. Semua soalan dalam bahagian I ini adalah jenis tertutup.

4.7.1.2 Bahagian II

Bahagian II ini terbahagi kepada empat. Bahagian A Kepimpinan, Bahagian B Komitmen dan Kompetensi Guru, Bahagian C Amalan-Amalan Terbaik dan Bahagian D Keberkesanan Sekolah. Bahagian A, B, dan C adalah berkaitan dengan pemboleh ubah-pemboleh ubah tak bersandar manakala bahagian D adalah berkaitan dengan pemboleh ubah bersandar.

a. Bahagian II A: Kepimpinan

Bahagian II A mengandungi soalan-soalan berkaitan dengan ciri kepimpinan. Terdapat 10 konstruk yang terkandung dalam dimensi ciri kepimpinan ini. Dan dimensi ini mengandungi ciri kualiti kepimpinan dan kurikulum. Konstruk-konstruk yang berkaitan dengan kualiti kepimpinan diadaptasi daripada instrumen kajian oleh Institut Aminuddin Baki mengenai indikator pengetua cemerlang. Instrumen ini

telah diuji dari segi kesahan dan ketekalan. Nilai koefisien Alpha bagi dimensi ini ialah 0.9 (Quek, Khatijah, Azmi, 1996).

b. Bahagian II B(i): Komitmen guru

Bahagian II B(i) ini mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan komitmen guru. Terdapat 6 konstruk yang terkandung dalam dimensi komitmen ini. Konstruk ini diadaptasi daripada konstruk-konstruk yang terdapat di dalam skala 'Job Commitment Index' yang dibina oleh Becky & Priscilla (1984). Nilai koefisien Alpha bagi 'Job Commitment Index' ini yang telah diuji daripada kajian lalu ialah 0.82.

c. Bahagian II B(ii): Kompetensi guru

Bahagian II B(ii) mengandungi soalan-soalan yang berkaitan dengan kompetensi guru. Terdapat 6 konstruk yang terkandung dalam dimensi ini. Konstruk ini dibina berasaskan kepada tinjauan literatur dan kajian-kajian Ornstein (1991), Anderson (1991) dan Whitehurst (2002) yang menunjukkan kompetensi guru merangkumi aspek pengetahuan dan kemahiran.

4.7.1.3 Bahagian II C: Amalan-amalan terbaik

Bahagian II C ini dibahagikan kepada dua iaitu analisis data dan amalan-amalan pengurusan iaitu perancangan strategik kualiti, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dan pengurusan proses kualiti. Terdapat 23 soalan dalam bahagian ini. Keseluruhan dimensi amalan-amalan terbaik ini diadaptasi daripada instrumen asal Quality Effectiveness Index oleh Poston dan Rashid Bax (1997) dan disesuaikan dengan amalan-amalan sekolah di Malaysia. Instrumen kajian ini telah diuji dari segi kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian sebelumnya. Koefisien Alpha setiap dimensi amalan-amalan terbaik ini melebihi 0.88 (Martin Samy, 2003).

4.7.1.4 Bahagian D: Keberkesanan sekolah

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan berkaitan dengan persepsi keberkesanan organisasi. Terdapat 8 konstruk dalam dimensi persepsi keberkesanan organisasi. Konstruk ini diadaptasi daripada instrumen Indeks Persepsi Keberkesanan Organisasi (IPOE) yang dibina oleh Mott (1972) dan diubahsuai oleh Miskel Fevurly, Steward, Bloom dan Mac Donald (1983). Nilai Alpha bagi Indeks Persepsi Keberkesanan Organisasi ialah 0.79 (Harris, 1998). Kajian-kajian yang lalu menggunakan konstruk keberkesanan sekolah ini dengan skala yang tidak konsisten walaupun skor min yang sama dikira (Mott, 1972; Harris & Willower, 1998; Hoy & Tarter, 2004). Kajian ini mengubahsuai skala Indeks Persepsi Keberkesanan Organisasi bagi mendapatkan ketekalan dengan dimensi pemboleh ubah yang lain. Bahagian ini juga mengandungi soalan-soalan mengenai indikator kepuasan kerja .

Indikator ini dibahagi kepada 3 bahagian iaitu produktiviti, pusing ganti dan kadar kehadiran. Terdapat 6 konstruk yang terkandung dalam indikator ini. Konstruk ini dibina oleh pengkaji berdasarkan kepada tinjauan literatur dan kajian-kajian lalu (Miller & Monge, 1986; Robbins, 1998).

4.7.2 Kajian rintis

Kajian rintis dilakukan di lima buah sekolah menengah harian biasa. Setiap sekolah diwakili oleh 30 orang responden yang terdiri daripada kumpulan pentadbir (Pengetua, Penolong Kanan, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid, Penolong Kanan Kokurikulum dan 4 orang guru-guru kanan mata pelajaran) dan guru-guru. Pemilihan sampel untuk responden bagi setiap sekolah adalah mengikut rawak berstrata. Seramai 60% daripada kumpulan pentadbir dipilih bagi menilai persepsi keberkesanan sekolah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya serta selebihnya soal selidik diedarkan kepada guru-guru secara rawak. Data daripada kelima-lima buah sekolah dapat dikumpul dengan bilangan responden seramai 145 orang. Kajian rintis dijalankan bagi mendapat maklum balas mengenai ketepatan dan kejelasan instrumen kajian serta kebolehpercayaan dan kesahan instrumen.

4.7.2.1 Analisis kebolehpercayaan

Analisis kebolehpercayaan instrumen kajian menentukan ketekalan instrumen mengukur sesuatu konsep (Nunally,1978; Churchill,1979; Sekaran 1992). Terdapat empat kaedah untuk mengukur kebolehpercayaan instrumen iaitu:

- i. Kaedah uji-menguji
- ii. Kaedah bentuk selari
- iii. Kaedah ‘split half’
- iv. Kaedah ketekalan dalaman

Bagi kajian lapangan, tiga kaedah iaitu uji-menguji, bentuk selari dan ‘split half’ mempunyai beberapa limitasi seperti memerlukan dua kali pentadbiran instrumen yang sama ke atas kumpulan responden kajian yang sama atau memerlukan dua jenis instrumen perbandingan untuk ditadbirkan kepada kumpulan responden. Churchill (1979), memberikan pandangan bahawa pengkaji patut mengelak daripada menggunakan kaedah uji-menguji kerana ianya berkaitan dengan masalah ingatan responden yang akan mempengaruhi maklum balas pada kali kedua. Sementara bagi kaedah ‘split half’ akan memberikan koefisien yang berbeza bergantung kepada bagaimana item-item dipisahkan untuk membentuk dua bahagian. Berbanding dengan kaedah ketekalan dalaman, ianya adalah satu kaedah yang banyak digunakan dalam kajian lapangan kerana ianya memerlukan satu pentadbiran menggunakan instrumen yang sama. Selain daripada itu kaedah ini juga merupakan satu kaedah asas untuk menganggarkan kebolehpercayaan (Nunally, 1978). Sebelum menilai ketekalan dalaman instrumen kajian, matriks antara korelasi dilakukan bagi setiap dimensi untuk memastikan sejauh mana sesuatu trait yang sama wujud dalam setiap

item. Korelasi antara item yang rendah menunjukkan bahawa item-item yang tidak sesuai digunakan dalam instrumen. Oleh itu item-item yang mempunyai korelasi yang rendah (kurang daripada 0.3) dengan item-item dalam ukuran perlu dikeluarkan sebelum analisis kebolehpercayaan (Hair, 1995). Semua item dalam setiap dimensi kajian ini adalah melebihi 0.3, oleh itu analisis kebolehpercayaan dijalankan bagi setiap dimensi pemboleh ubah tanpa mengeluarkan mana-mana item dalam instrumen kajian. Menurut Nunally (1978) nilai kebolehpercayaan Alpha yang boleh diterima adalah 0.7 bagi instrumen yang baru dibina. Oleh kerana kajian ini menggunakan instrumen kajian dan juga terdapat item-item yang dibina oleh pengkaji maka nilai Alpha 0.7 adalah dikira memadai bagi pengukuran nilai kebolehpercayaan. Nilai kebolehpercayaan yang didapati hasil daripada kajian rintis dikira dengan menggunakan perisian SPSS 11.5 dan nilai Alpha adalah seperti dalam jadual 4.3:

Jadual 4.3

Nilai Koefisien Alpha Bagi Setiap Dimensi

Dimensi	Koefisien Alpha
Kepimpinan	0.93
Komitmen guru	0.86
Kompetensi guru	0.89
Analisis data	0.88
Amalan pengurusan	0.96
Keberkesanan sekolah	0.92

4.7.2.2 Analisis kesahan

Selain daripada menguji kebolehpercayaan instrumen kajian, instrumen juga perlu dipastikan dari segi konsep kesahan. Sesuatu instrumen kajian adalah sah apabila ianya mengukur apa yang sepatutnya diukur (Nunally, 1978). Pengukuran instrumen menyediakan tiga fungsi utama iaitu:

- i. Mewakili isi kandungan tertentu
- ii. Memantapkan hubungan statistik dengan pemboleh ubah tertentu
- iii. Pengukuran trait

Berdasarkan kepada fungsi pengukuran instrumen, terdapat tiga jenis kesahan instrumen iaitu:

- i. Kesahan kandungan
- ii. Kesahan ramalan
- iii. Kesahan konstruk

a. Kesahan kandungan

Kesahan kandungan menggambarkan item-item dalam instrumen adalah mencukupi dan bagi setiap pemboleh ubah yang diukur. Kesahan kandungan tidak boleh diukur secara pengiraan dan penentuan kepada kesahan ini adalah subjektif (Nunally, 1978). Menurut Nunally (1978), kesahan isi kandungan bergantung kepada ketepatan isi kandungan dan bagaimana ianya dipersembahkan. Instrumen yang

digunakan dalam kajian ini mempamerkan kesahan kandungan dalam pemboleh ubah tak bersandar iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan keberkesanan sekolah. Pemilihan item-item bagi setiap pemboleh ubah adalah berdasarkan kepada tinjauan literatur yang meluas dan beberapa item telah diadaptasi daripada skala instrumen yang mantap. Selain daripada itu instrumen ini telah mendapat pengesahan daripada empat orang pengetua yang berpengalaman dan seorang pengetua cemerlang serta pensyarah yang berpengalaman.

b. Kesahan konstruk

Kesahan konstruk merujuk kepada tahap sesuatu pengukuran mengukur konstruk yang sepatutnya diukur (Peter, 1981). Pengukuran sesuatu konstruk itu sah apabila ianya mengukur arah dan magnitud konstruk dan pengukuran itu tidak mengandungi elemen-elemen daripada domain konstruk yang lain atau ralat. Faktor analisis digunakan untuk mengesahkan bilangan dimensi pemboleh ubah kajian yang digunakan (Churchill, 1979). Bilangan sampel yang digunakan dalam kajian rintis ini ialah 145 orang. Menurut Hair (1995), untuk melakukan faktor analisis saiz sampel yang diperlukan ialah melebihi 100. Faktor analisis dilakukan dalam kajian rintis ini bertujuan untuk mengenal pasti wakil pemboleh ubah-pemboleh ubah daripada satu set pemboleh ubah yang lebih banyak yang akan digunakan dalam analisis multivariate. Sebelum melakukan faktor analisis data matriks dilakukan untuk memastikan korelasi yang mencukupi bagi item-item untuk menjustifikasikan penggunaan faktor analisis. Satu daripada pengukuran untuk mengukur darjah

interkorelasi antara pemboleh ubah dan penggunaan faktor analisis adalah Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy (MSA). Nilai MSA yang kecil bermakna setiap pemboleh ubah tidak dapat diramalkan atau dijelaskan oleh pemboleh ubah yang lain, oleh itu faktor analisis tidak dapat dijalankan. Sebagai garis panduan nilai MSA 0.9 dan ke atas adalah menakjubkan (marvelous), 0.8 dan ke atas adalah kepujian (meritorious), 0.7 dan ke atas adalah pertengahan, 0.6 dan ke atas adalah sederhana dan 0.5 boleh diterima. Sekiranya nilai MSA kurang daripada 0.5 maka nilai ini tidak boleh diterima. Nilai MSA bagi kajian rintis ialah 0.899. Oleh itu faktor analisis bagi kajian ini boleh dijalankan. Sebelum melakukan faktor analisis bilangan faktor ditentukan dengan berpandukan nilai Eigenvalue, Latent Root Criterion atau Scree test. Faktor yang mempunyai nilai Eigenvalue melebihi 1 adalah dikira signifikan. Bagi kajian rintis ini terdapat 8 faktor yang mempunyai nilai Eigenvalue yang melebihi 1. Untuk menginterpretasi faktor-faktor pemboleh ubah kajian pendekatan putaran faktor jenis ortagonal VARIMAX dilaksanakan. Hasil daripada pendekatan ini faktor-faktor dapat diinterpretasikan dengan merujuk kepada nilai muatan faktor (factor loadings). Menurut Hair (1995), muatan faktor yang melebihi 0.3 adalah dikira sebagai tahap minimum untuk diterima sebagai faktor manakala 0.4 adalah dikira penting dan melebihi 0.5 adalah dikira signifikan.

Hasil kajian rintis yang menggunakan faktor analisis menunjukkan pemboleh ubah tak bersandar adalah signifikan iaitu melebihi 0.46 dan dapat dikumpulkan kepada 5 faktor. Ini berdasarkan kepada pengumpulan muatan faktor (factor loading) yang signifikan. Setiap faktor pemboleh ubah tak bersandar dinamakan berasaskan kepada kajian-kajian lepas dan juga sokongan teori iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan amalan-amalan pengurusan. Manakala pemboleh

ubah bersandar ialah keberkesanan sekolah. Melalui analisis faktor pemboleh ubah-pemboleh ubah tak bersandar dapat dikurangkan untuk mencapai model yang parsimoni bagi menjalankan analisis multivariate seterusnya.

4.8 Analisis data

Kajian ini akan menggunakan data primer. Data ini akan dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferens. Perisian yang digunakan untuk menganalisis data kajian ini ialah SPSS versi 11.5.

4.8.1 Statistik deskriptif

Matlamat utama statistik deskriptif ialah untuk memerihalkan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk difahami. Langkah pertama ialah mengenal pasti pemboleh ubah yang dikaji. Ini kerana keberkesanan analisis statistik yang akan digunakan bergantung kepada jenis pemboleh ubah. Langkah kedua ialah menyusun data. Data-data yang diperolehi perlu disusun mengikut objektif kajian. Data-data yang menunjukkan sifat 'outliers' akan dikeluarkan sebelum analisis seterusnya dijalankan. Langkah ketiga ialah menggunakan teknik-teknik statistik seperti min, median dan mod. Ketiga-tiga jenis purata ini dikenali sebagai kecenderungan memusat. Selain daripada itu serakan markat pengukuran perlu dianalisis untuk memberikan gambaran yang tepat mengenai sesuatu fenomena yang dikaji. Sukatan serakan seperti sisihan purata min, sisihan piawai dan varians merupakan sukatan untuk serakan data yang juga penting untuk memerihalkan data. Bagi menilai tahap

kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru (pemboleh ubah tak bersandar) dan sekolah berkesan (pemboleh ubah bersandar) kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah ini dibahagikan kepada tiga iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Julat tahap pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar ini ditentukan dengan mencari perbezaan skor tertinggi dan terendah bagi skala sela yang digunakan (julat skala 1 hingga 5). Nilai itu dibahagikan dengan tiga (Harris & Willower, 1998; Silins & Murray-Harvey, 2000). Taburan julat adalah seperti berikut:

Jadual 4.4

<u>Julat Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru dan Sekolah Berkesan</u>	
Pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar	Julat skor
Rendah	1.0 – 2.33
Sederhana	2.34 – 3.66
Tinggi	3.67 – 5.00

4.8.2 Statistik inferens

Bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian yang telah dinyatakan, analisis regresi berganda akan digunakan untuk menganalisis hubungan antara pemboleh ubah tak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Objektif analisis regresi berganda ini adalah menggunakan pemboleh ubah tak bersandar untuk meramalkan nilai bagi pemboleh ubah bersandar. Menurut Hair (1995), analisis regresi digunakan secara meluas dan merupakan teknik yang ‘versatile’ serta boleh diaplikasi dalam setiap

kaedah pembuatan keputusan. Hasil tinjauan literatur sekolah-sekolah berkesan menunjukkan kajian-kajian ini banyak menggunakan teknik regresi untuk menunjukkan pengaruh faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah. Bagi menjalankan analisis regresi berganda, terdapat tiga andaian yang perlu diaplikasi kepada setiap pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar dan hubungan antara kedua-duanya.

4.8.2.1 a.Lineariti

Hubungan yang linear antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tak bersandar menunjukkan darjah perubahan dalam pemboleh ubah bersandar berhubung dengan pemboleh ubah tak bersandar adalah kekal bagi keseluruhan nilai pemboleh ubah tak bersandar. Kaedah yang mudah untuk mengukur lineariti ialah dengan memeriksa 'scatter plots' setiap pemboleh ubah dan mengenal pasti sebarang bentuk yang tidak linear dalam data. Alternatif lain ialah merujuk kepada regresi mudah iaitu dengan memeriksa 'residuals' 'Residuals' merujuk kepada sebahagian daripada pemboleh ubah bersandar yang tidak dapat dijelaskan. 'Residuals' juga dapat digambarkan dengan menggunakan plot. Satu daripada plot yang menunjukkan 'residuals' ialah null plot. Null plot menunjukkan residuals bertumpu secara rawak dengan taburan hampir sifar. Sekiranya hubungan yang tidak linear didapati, pendekatan yang perlu diambil ialah dengan mentransformasikan data supaya wujud dalam bentuk linear.

4.8.2.1 b. Normaliti

Andaian yang paling asas dalam analisis multivariate ialah data yang normal iaitu merujuk kepada bentuk taburan data untuk setiap pemboleh ubah. Sekiranya terdapat variasi yang besar daripada taburan normal, semua analisis statistik adalah tidak sah. Normaliti multivariate adalah mudah untuk diuji. Oleh itu normaliti multivariate bermaksud setiap pemboleh ubah adalah normal dan kombinasi semuanya juga adalah normal. Jadi apabila pemboleh ubah normal multivariate ianya juga normal univariate tetapi bukan sebaliknya. Kaedah yang paling mudah untuk menguji normaliti ialah memeriksa histogram dengan membandingkan data yang didapati dengan taburan normal. Namun kaedah ini mendatangkan masalah sekiranya sampel adalah kecil. Kaedah yang lebih baik adalah menggunakan pendekatan normal probability plot yang membandingkan taburan kumulatif nilai data dengan taburan kumulatif taburan normal. Satu ciri bentuk taburan yang ditunjukkan ialah Kurtosis yang terdapat dalam probability plot. Kurtosis merujuk kepada puncak yang tinggi atau rata bagi taburan berbanding dengan taburan normal. Selain daripada itu bentuk taburan boleh dibuat dari segi kepencongan graf (skewness) iaitu sama ada positif atau negatif. Ujian statistik untuk normaliti juga boleh didapati melalui juga boleh didapati melalui perisian seperti SPSS, SAS dan BMDP. Dua kaedah yang biasa ialah Shapiro-Wilks test dan Kolmogorov Smirnov test. Ujian signifikan adalah kurang bermakna bagi sampel kurang daripada 30 dan sensitif bagi sampel yang melebihi 1000. Tindakan pembetulan untuk pemboleh ubah yang menunjukkan sifat yang tidak normal ialah dengan melakukan transformasi data. Terdapat dua jenis keadaan taburan tidak normal iaitu taburan yang rata dan pencong. Bagi bentuk graf yang rata kaedah transformasi data ialah dengan melakukan sonsangan $1/x$ atau $1/y$.

Sekiranya graf pencong positif kaedah yang sesuai digunakan ialah dengan mengambil logaritma bagi setiap pemboleh ubah. Graf taburan pencong negatif sesuai menggunakan kaedah transformasi punca kuasa dua.

4.8.2.1 c. Homocedastisiti

Homocedastisiti merupakan andaian bahawa terdapat hubungan saling berkait antara pemboleh ubah. Ianya merujuk kepada andaian bahawa pemboleh ubah bersandar mempamerkan varians yang sama bagi setiap julat pemboleh ubah tak bersandar. Data pemboleh ubah bersandar mestilah berbentuk matrik sementara pemboleh ubah tak bersandar boleh berbentuk matrik dan bukan matrik. Dengan menggunakan pemboleh ubah tak bersandar matrik konsep homocedastisiti adalah berdasarkan kepada taburan varians pemboleh ubah bersandar di sepanjang julat pemboleh ubah tak bersandar seperti yang terdapat dalam teknik seperti regresi berganda. Konsep yang sama juga dapat diaplikasi sekiranya pemboleh ubah tak bersandar adalah bukan matrik. Ujian bagi homocedastisiti untuk dua pemboleh ubah matrik boleh diuji dengan min grafik. Aplikasi ini biasa digunakan dalam regresi berganda. Oleh kerana fokus analisis regresi adalah kepada pemboleh ubah tak bersandar, plot grafik residual digunakan untuk menunjukkan kehadiran homocedastisiti. Ujian statistik untuk taburan varians yang sama berhubung kait dengan varians antara kumpulan yang dibentuk oleh pemboleh ubah bukan matrik. Ujian biasa yang dilakukan ialah Levene test yang digunakan untuk menguji sama ada varians satu pemboleh ubah matrik adalah sama di setiap kumpulan. Sekiranya lebih daripada satu matrik pemboleh ubah diuji maka Box's M test boleh digunakan. Sekiranya data yang

didapati tidak homocedastisiti, maka transformasi data perlu dilakukan. Apabila memeriksa residual analisis regresi untuk heterocedastisiti, petunjuk kepada varians yang tidak sama adalah taburan berbentuk kon. Sekiranya kon menghala ke kanan, gunakan kaedah 'inverse' sekiranya kon menghala ke kiri, gunakan punca kuasadua. Apabila transformasi telah dilakukan data perlu diuji semula untuk memastikan homocedastisiti sudah tercapai.

Dalam kajian ini bagi menentukan data yang akan dianalisis adalah normal serta menggunakan pengujian statistik yang sesuai maka perlu diteliti dari segi lineariti, normaliti dan homocedestisiti.

4.8.2.2 Analisis korelasi

Analisis korelasi digunakan bagi mengukur hubungan antara dua atau lebih pemboleh ubah dalam sesuatu fenomena yang dikaji. Penggunaan pekali korelasi akan menunjukkan kekuatan dan arah hubungan yang wujud antara dua pemboleh ubah. Namun begitu pekali korelasi tidak mampu untuk menjelaskan berapa nilai ramalan pemboleh ubah bersandar jika misalnya nilai satu bertambah pada pemboleh ubah bebas. Pengukuran hubungan antara pemboleh ubah adalah berbeza mengikut jenis data yang digunakan didalam sesuatu kajian. Data dalam bentuk pengkelasan (nominal) dianalisis dengan menggunakan Khi Kuasa Dua dan perlu terlebih dahulu menentukan sama ada wujud atau tidak perbezaan antara faktor dalam pemboleh ubah. Bagi data yang berbentuk pangkat (ordinal) analisis perlu menggunakan pekali korelasi Spearman. Manakala data sela dan nisbah pula menggunakan pekali korelasi Pearson (Hair, 1995; Bryman & Cramer, 1999; Khalid,

2003). Bagi kajian ini untuk menentukan hubungan antara pemboleh ubah tak bersandar dan bersandar, pekali korelasi Pearson digunakan kerana data yang digunakan adalah berbentuk sela.

4.8.2.3 Menganggar model regresi

Setelah objektif analisis regresi ditetapkan, pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar ditentukan serta menilai setiap pemboleh ubah bagi memenuhi andaian regresi maka model regresi dapat dianggarkan bagi menilai keseluruhan ketepatan ramalan pemboleh ubah tak bersandar. Terdapat beberapa pendekatan untuk menentukan model regresi yang terbaik seperti kaedah ‘confirmatory specification’, kaedah ‘sequential search’ dan kaedah ‘combinatorial process’. Kaedah ‘sequential search’ ini mengandungi dua cara iaitu ‘backward estimation’ yang menggunakan prosedur ‘trial and error’ untuk menganggarkan model regresi terbaik. Ianya melibatkan semua pemboleh ubah untuk menentukan persamaan regresi tetapi mengeluarkan semula mana-mana pemboleh ubah yang didapati tidak menyumbang secara signifikan. Kaedah ‘stepwise estimation’ merupakan satu kaedah ‘sequential search’ yang kerap digunakan. Pendekatan ini membolehkan analisis sumbangan ke atas setiap pemboleh ubah tak bersandar kepada model regresi. Perbezaan yang jelas antara pendekatan ‘backward estimation’ dengan ‘stepwise estimation’ ialah pendekatan ‘stepwise estimation’ membolehkan pemboleh ubah tak bersandar ditambah atau dikurangkan pada setiap peringkat. Dalam kajian ini semua pemboleh ubah tak bersandar akan dimasukkan dan kemudiannya pemboleh ubah penyederhana. Ini berdasarkan kepada model kajian yang menunjukkan pemboleh

ubah tak bersandar saling berhubung kait antara satu sama lain untuk memberikan kesan kepada keberkesanan sekolah.

4.8.2.4 Analisis regresi hierarki untuk pemboleh ubah penyederhana

Bagi menguji kesan faktor penyederhana (moderator) dalam model kajian, analisis hierarki regresi digunakan (Anderson, 1986). Langkah pertama yang dilakukan adalah membentuk model regresi R^2 yang mengandungi pemboleh ubah tak bersandar x seperti dalam persamaan (1)

$$Y = a + b_1x + e \quad (1)$$

Pemboleh ubah tak bersandar z (moderator) seterusnya dimasukkan ke dalam persamaan

$$Y = a + b_1x + b_2z + e \quad (2)$$

Model (2) dan (1) dibandingkan untuk menentukan sama ada z sebagai pemboleh ubah tak bersandar memberikan sumbangan yang signifikan untuk menerangkan varian Y .

$$(R^2_r: Y = a + b_1x + b_2z) > (R^2_r: Y = a + b_1x)$$

Untuk menganalisis signifikan kesan penyederhana (moderator) maka pemboleh ubah interaksi xz dimasukkan seperti persamaan (3)

$$Y = a + b_1x + b_2z + b_3xz + e \quad (3)$$

Model (3) dan (2) dibandingkan untuk menentukan sama ada peningkatan R^2 adalah disebabkan oleh interaksi xz adalah signifikan. Sekiranya signifikan, ini

menunjukkan moderator mempunyai kesan interaksi seperti yang dinyatakan dalam hipotesis.

$$(R^2_{r:Y = a + b_1x + b_2z + b_3xz}) > (R^2_{r:Y = a + b_1x + b_2z})$$

Bagi menguji hipotesis-hipotesis yang telah dinyatakan dalam kajian, model regresi yang mengandungi pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar dibina. Pemboleh ubah bersandar kajian ialah keberkesanan sekolah manakala pemboleh ubah tak bersandar ialah ciri kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru. Penyederhana (moderator) ialah analisis data dan amalan-amalan pengurusan.

4.8.2.5 Analisis laluan (Path analysis)

Untuk mentafsirkan dapatan kajian ini dengan lebih mudah, analisis laluan dijalankan. Analisis ini digunakan untuk menterjemah hipotesis kajian kepada bentuk grafik. Analisis laluan dihasilkan dengan menggunakan LISREL 8.7. Gambarajah laluan dapat menjelaskan nilai pengaruh antara pemboleh ubah tak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar dan juga korelasi antara pemboleh ubah tak bersandar dengan pemboleh ubah tak bersandar. Keseluruhan analisis laluan akan dapat menunjukkan jumlah pengaruh pemboleh ubah tak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar.

4.9 Pengumpulan data

Kaedah pengumpulan data yang sesuai bagi kajian ini ialah melalui penghantaran soal selidik secara pos. Walaupun tinjauan literatur menunjukkan teknik pengumpulan data secara telefon dan secara bersemuka boleh mengatasi kelemahan soal selidik secara pos seperti kebolehan pengkaji menyelidik maklumat yang lebih dan maklumat dapat dikumpul dari jarak yang jauh namun begitu kaedah ini memerlukan belanja yang tinggi dan masa yang lama. Sebelum kajian ini dijalankan, permohonan kelulusan menjalankan kajian dibuat daripada Bahagian Penyelidikan dan Perancangan Kementerian Pelajaran Malaysia (EPRD). Setelah mendapat kelulusan daripada EPRD, permohonan kelulusan untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah yang terlibat dibuat melalui Jabatan Pendidikan Negeri Kedah dan Perlis. Soal selidik diposkan ke setiap sekolah. Pihak sekolah akan dihubungi melalui surat atau telefon mengenai pemberitahuan awal kajian. Setiap sekolah akan diberi masa dua minggu untuk mengembalikan semua soal selidik yang telah dikirimkan. Selepas dua minggu surat susulan peringatan dihantar bagi sekolah yang belum memulangkan soal selidik. Ini bersesuaian dengan cadangan Sekaran (1992), iaitu untuk mendapatkan kerjasama dan kadar pengembalian soal selidik selidik yang lebih, pengkaji perlu memberikan surat peringatan atau insentif dalam bentuk hadiah serta menyediakan alamat yang tepat berserta dengan stem kepada responden.

4.10 Kesimpulan

Bab ini membincangkan metodologi kajian. Hipotesis-hipotesis kajian diuji dengan menggunakan kaedah kuantitatif. Kajian hubungan kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah ini dijalankan di 100 buah sekolah menengah di Kedah dan Perlis. Data primer dikumpulkan dengan menggunakan soal selidik. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Analisis inferensi menggunakan korelasi Pearson dan teknik regresi berganda untuk melihat hubungan dan sumbangan pemboleh ubah tak bersandar kepada pemboleh ubah bersandar. Teknik analisis regresi hierarki digunakan untuk melihat peranan pemboleh ubah penyederhana (moderator) terhadap keberkesanan sekolah. Bab seterusnya akan menyentuh mengenai penemuan kajian.

Bab 5

Penemuan

5.1 Pengenalan

Bab ini melaporkan dapatan-dapatan kajian hasil analisis data. Ia juga menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah tak bersandar iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan pemboleh ubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah. Paras keyakinan pada tahap 0.05 digunakan dalam pengujian hipotesis nul. Bahagian ini juga mengandungi huraian statistik secara deskriptif mengenai kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru serta tahap keberkesanan sekolah. Analisis statistik deskriptif yang digunakan ialah purata, peratus dan sisihan piawai bagi menerangkan ciri-ciri responden yang terlibat di dalam kajian ini. Analisis korelasi Pearson digunakan untuk menjelaskan hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar. Analisis regresi berganda diaplikasi untuk menjelaskan sumbangan peranan pemboleh ubah tak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Analisis regresi hierarki digunakan bagi menjelaskan peranan pemboleh ubah penyederhana (moderator) terhadap hubungan pemboleh ubah tidak bersandar dan bersandar. Semua analisis data dibuat dengan menggunakan SPSS versi 11.5. Bab ini dibahagikan kepada empat bahagian iaitu latar belakang sekolah dan responden, analisis statistik deskriptif, analisis pengujian hipotesis dan kesimpulan.

5.2 Latar belakang sekolah dan responden

Sebanyak 30 keping soal selidik telah dihantar ke 100 buah sekolah di Kedah dan Perlis. Daripada jumlah sampel 100 buah sekolah hanya 84 buah (84%) yang mengembalikan semula soal selidik iaitu 74 daripada sekolah-sekolah menengah di Kedah dan 10 lagi daripada sekolah-sekolah menengah di Perlis (jadual 5.1). Kadar pulangan yang tinggi di kalangan responden adalah kerana kerjasama baik pengetua-pengetua sekolah. Bagi daerah-daerah yang berdekatan seperti Kubang Pasu, Kota Setar dan Pendang/ Padang Terap, soal selidik dikumpul sendiri dengan bantuan Penolong Pegawai Pendidikan Daerah. Bagi daerah-daerah Kulim/Bandar Bahru, Langkawi, Kuala Muda/Yan dan Baling/Sik surat peringatan serta panggilan telefon dibuat untuk memastikan soal selidik dikembalikan semula.

Jadual 5.1

Dapatan sampel kajian

Gred Purata SPM Perlis	Bilangan Sekolah		Sampel Sekolah (75%)		Dapatan	
	Kedah	Perlis	Kedah	Perlis	Kedah	Perlis
3	8		6		6	
4	9		7		7	
5	9	6	6	5	5	5
6	94	7	71	5	56	5
Jumlah	133		100		84	

Bahagian demografik ini akan menghuraikan tentang profil responden mengikut 6 klasifikasi iaitu jawatan, jantina, taraf akademik, umur, tempoh perkhidmatan dan tempoh bertugas di sekolah semasa. Hasil daripada kajian ini bilangan responden yang terlibat ialah 1821 orang daripada 84 buah sekolah menengah di negeri Kedah dan Perlis. Seramai 74 (4%) orang pengetua terlibat di dalam kajian, 77 (4.2%) orang penolong kanan, 39 (2.15%) orang penolong kanan hal ehwal murid (PKHEM), 39 (2.15%) penolong kanan kokurikulum (PK Koku), 152 (8.3%) orang ketua bidang dan 1440 (79.1) orang guru (jadual 5.2).

Jadual 5.2

Jawatan

Jawatan	Frekuensi	Peratus
Pengetua	74	4
Penolong kanan	77	4.2
Penolong kanan (HEM)	39	2.15
Penolong kanan (Koku)	39	2.15
Ketua bidang	152	8.3
Guru	1440	79.1
Jumlah	1821	100.0

Responden lelaki yang terlibat seramai 640 (35.1%) orang di dalam kajian ini sementara 1181 (64.9%) orang ialah perempuan (jadual 5.3)

Jadual 5.3

Jantina

Jantina	Frekuensi	Peratus
Lelaki	640	35.1
Perempuan	1181	64.9
Jumlah	1821	100.0

Kelayakan akademik responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada 1569 (86.2%) orang siswazah sementara 252 (13.8%) orang lagi bukan siswazah (jadual 5.4).

Jadual 5.4

Kelayakan Akademik

Kelayakan akademik	Frekuensi	Peratus
Siswazah	1569	86.2
Bukan siswazah	252	13.8
Jumlah	1821	100.0

Seramai 187 (10.3%) responden berumur kurang daripada 30 tahun, 1241 (68.1%) berumur antara 30 hingga 46 tahun dan 393 (21.6%) orang berumur lebih daripada 46 tahun (jadual 5.5).

Jadual 5.5

Umur

Umur	Frekuensi	Peratus
Kurang 30 tahun	187	10.3
30 hingga 46 tahun	1241	68.1
Lebih 46 tahun	393	21.6
Jumlah	1821	100.0

Seramai 235 (12.9%) orang responden yang mempunyai pengalaman kerja kurang daripada 5 tahun, 443 (24.3%) orang mempunyai pengalaman 5 hingga 10 tahun, 934 (51.3%) orang mempunyai pengalaman 11 hingga 25 tahun dan 209 (11.5%) mempunyai pengalaman lebih daripada 25 tahun (jadual 5.6).

Jadual 5.6

Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja	Frekuensi	Peratus
Kurang 5 tahun	235	12.9
5 hingga 10 tahun	443	24.3
11 hingga 25 tahun	934	51.3
lebih 25 tahun	209	11.5
Jumlah	1821	100.0

Dapatan kajian menunjukkan responden yang mempunyai pengalaman di sekolah semasa kurang daripada 3 tahun ialah seramai 536 (29.4%) orang, 3 hingga 10 tahun seramai 1037 (56.9%) dan melebihi 10 tahun seramai 248 (13.6%) orang.

Jadual 5.7

Pengalaman di Sekolah Semasa

Pengalaman	Frekuensi	Peratus
Kurang 3 tahun	536	29.4
3 hingga 10 tahun	1037	56.9
Lebih 10 tahun	248	13.6
Jumlah	1821	100.0

5.3 Statistik deskriptif kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan sekolah berkesan

Bahagian ini menjelaskan tahap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan keberkesanan sekolah mengikut statistik deskriptif. Tahap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru (pemboleh ubah tak bersandar) dan sekolah berkesan (pemboleh ubah bersandar) dibahagikan kepada tiga iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Julat tahap pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar ini ditentukan dengan mencari perbezaan skor tertinggi dan terendah bagi skala sela yang digunakan (julat skala 1 hingga 5). Nilai itu dibahagikan dengan tiga. Taburan julat adalah seperti berikut:

Jadual 5.8

Julat Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru dan Sekolah Berkesan

Pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar	Julat skor
Rendah	1.0 – 2.33
Sederhana	2.34 – 3.66
Tinggi	3.67 – 5.00

Julat skor untuk pemboleh ubah tak bersandar kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan pemboleh ubah bersandar (sekolah berkesan) ialah antara 1 hingga 5. Kriteria skor min digunakan untuk mengklasifikasi sekolah yang mempunyai tahap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan keberkesanan sekolah yang rendah, sederhana atau tinggi.

Berdasarkan jadual 5.9 skor min bagi kepimpinan ialah 4.19 dan sisihan piawai ialah 0.0306. Skor min bagi komitmen guru ialah 4.24 dan sisihan piawai ialah 0.0229. Skor min bagi kompetensi guru ialah 4.19 dan sisihan piawai ialah 0.0214. Skor min bagi analisis data ialah 4.03 dan sisihan piawai ialah 0.0272. Skor min bagi amalan pengurusan ialah 4.11 dan sisihan piawai ialah 0.0267 . Bagi keberkesanan sekolah skor min ialah 4.01 dan sisihan piawai ialah 0.0308. Berdasarkan kepada kriteria julat skor, tahap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan keberkesanan sekolah berada pada tahap tinggi.

Jadual 5.9

Statistik Deskriptif Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru Analisis Data, Amalan-Amalan Pengurusan dan Sekolah Berkesan

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai
Kepimpinan	4.19	0.0306
Komitmen Guru	4.24	0.0229
Kompetensi Guru	4.19	0.0214
Analisis data	4.03	0.0272
Amalan pengurusan	4.11	0.0267
Sekolah Berkesan	4.01	0.0308

5.4 Pengujian hipotesis

Bahagian ini menjelaskan tentang pengujian hipotesis. Oleh kerana kajian ini menguji hubungan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan sekolah berkesan maka analisis korelasi Pearson dijalankan untuk memastikan terdapat hubungan antara faktor-faktor ini. Seterusnya analisis regresi berganda dijalankan untuk melihat sumbangan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan amalan-amalan pengurusan terhadap keberkesanan sekolah. Analisis regresi hierarki dijalankan untuk melihat sumbangan interaksi pemboleh ubah penyederhana (moderator) iaitu analisis data dan maklumat dan amalan-amalan pengurusan dengan pemboleh ubah tak bersandar iaitu kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru dan pengaruh terhadap keberkesanan sekolah.

5.4.1 Analisis korelasi

Kepimpinan dengan keberkesanan Sekolah

Berdasarkan jadual 5.10 hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, tinggi dan positif antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Ini bermakna sekolah yang mempunyai ciri kepimpinan yang tinggi juga akan mempunyai keberkesanan yang tinggi sebaliknya sekolah yang mempunyai ciri kepimpinan yang rendah akan mempunyai keberkesanan sekolah yang rendah.

Jadual 5.10

Hubungan Kepimpinan dengan Keberkesanan Sekolah

		Kepimpinan	Keberkesanan Sekolah
Kepimpinan	Korelasi Pearson	1.00	0.747**
	Signifikan		.000
	N	84	
Keberkesanan Sekolah	Korelasi Pearson	0.747**	1.00
	Signifikan	.000	
	N	84	84

Komitmen Guru dan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan jadual 5.11 hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, tinggi dan positif antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Ini bermakna sekolah yang mempunyai komitmen guru yang tinggi juga akan mempunyai keberkesanan yang tinggi sebaliknya sekolah yang mempunyai komitmen guru yang rendah akan mempunyai keberkesanan sekolah yang rendah.

Jadual 5.11

Hubungan Komitmen Guru dengan Keberkesanan Sekolah

		Komitmen Guru	Keberkesanan Sekolah
Komitmen Guru	Korelasi Pearson	1.00	0.860**
	Signifikan		.000
	N	84	
Keberkesanan Sekolah	Korelasi Pearson	0.860**	1.00
	Signifikan	.000	
	N	84	84

Kompetensi Guru dan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan jadual 5.12 hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, tinggi dan positif antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Ini bermakna sekolah yang mempunyai kompetensi guru yang tinggi juga akan mempunyai keberkesanan yang tinggi sebaliknya sekolah yang mempunyai kompetensi guru yang rendah akan mempunyai keberkesanan sekolah yang rendah.

Jadual 5.12

Hubungan Kompetensi Guru dengan Keberkesanan Sekolah

		Kompetensi Guru	Keberkesanan Sekolah
Kompetensi Guru	Korelasi Pearson	1.00	0.837**
	Signifikan		.000
	N	84	
Keberkesanan Sekolah	Korelasi Pearson	0.837**	1.00
	Signifikan	.000	
	N	84	84

5.4.2 Analisis regresi berganda

Kajian ini mengaplikasi analisis regresi berganda untuk menjelaskan peranan kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan amalan-amalan pengurusan terhadap keberkesanan sekolah. Sebelum membolehkan sesuatu ujian yang melibatkan analisis multivariate dijalankan data haruslah diuji dari segi lineariti, kenormalan, homocedestisiti dan aspek-aspek multikolineariti. Untuk menguji sama ada data berkenaan memenuhi dari aspek lineariti graf yang diplot haruslah menunjukkan majoriti data mengelompok pada sekata nilai 0 di sepanjang garisan (Coakes & Steed, 2000). Lampiran 1, 2 dan 3 mengukuhkan dapatan bahawa data kajian memenuhi andaian berkaitan lineariti. Dari segi kemantapan varian atau homocedestisiti, data diuji dengan menggunakan pemboleh ubah bersandar iaitu keberkesanan sekolah. Hasil ujian menunjukkan bahawa varian-varian memenuhi andaian berkenaan homocedestisiti.

Berdasarkan kepada analisis regresi berganda didapati nilai R^2 ialah 0.810 dan nilai adjusted R square ialah 0.798, nilai F ialah 66.517 dan signifikan pada 0.000. Ini bermakna sumbangan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan amalan-amalan pengurusan ialah sebanyak 79.8 % terhadap keberkesanan sekolah. Namun begitu hanya faktor komitmen guru dan kompetensi guru yang mempunyai hubungan yang signifikan. Nilai beta bagi setiap pemboleh ubah tak bersandar ialah 0.355 bagi komitmen guru dan 0.330 bagi kompetensi guru. (jadual 5.13).

Jadual 5.13

Nilai Koefisi Regresi bagi Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Analisis Data dan Amalan-Amalan Pengurusan

Pemboleh ubah	B	Beta	t	p
Komitmen Guru	0.479	0.355	3.279	0.00 *
Kompetensi Guru	0.475	0.330	3.212	0.00 *
Kepimpinan	0.142	0.141	1.259	0.212
Analisis Data	0.275	0.243	1.612	0.085
Amalan-amalan pengurusan	-0.107	-0.93	-0.481	0.632

5.4.3 Analisis hierarki regresi

Kajian ini mengenal pasti peranan amalan-amalan pengurusan terbaik iaitu analisis data dan maklumat dan amalan-amalan pengurusan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Oleh itu analisis hierarki regresi diaplikasikan bagi mengenal pasti peranan pemboleh ubah penyederhana berdasarkan nilai R^2 yang signifikan.

Jadual 5.14:

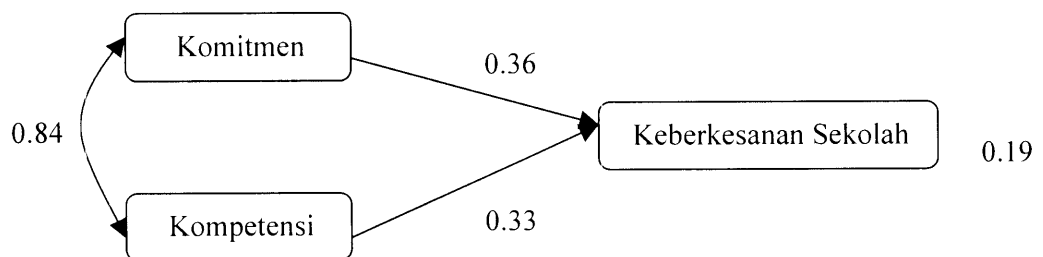
Analisis pemboleh ubah penyederhana

	R^2	R^2 changed	$R^2\Delta$	F	B	SEB	Beta	T	Sig
Pemboleh ubah									
1. Pimpin	0.810		0.798	66.517	0.142	0.112	0.141	1.259	0.212
2. Komitmen	0.810		0.798	66.517	0.479	0.146	0.355	3.279	0.00*
3. Kompetensi	0.810		0.798	66.517	0.475	0.148	0.330	3.212	0.00*
4. Data	0.810		0.798	66.517	0.275	0.171	0.243	1.612	0.085
5. Amalan	0.810		0.798	66.517	-0.107	0.224	-0.93	-0.481	0.632
6. Data x Pimpin	0.833	0.023	0.820	10.718	0.439	0.134	0.313	3.247	0.002*
7. Data x Komit.	0.833	0.023	0.818	0.022	0.043	0.292	0.278	0.148	0.883
8. Data x Komp	0.833	0.023	0.816	0.028	-0.128	0.768	-0.777	-0.166	0.869
9. Amalan x Pimpin	0.832	0.022	0.816	53.608	0.388	0.257	2.864	1.505	0.136
10. Amalan x Komit.	0.833	0.023	0.815	46.847	-3.72	0.637	-0.024	-0.006	0.995
11. Amalan x Komp.	0.834	0.024	0.816	46.954	-0.200	0.562	-1.231	-0.355	0.723

5.4.4 Analisis Laluan (Path analysis)

Untuk mentafsirkan dapatan kajian ini dengan lebih mudah, analisis laluan dijalankan. Analisis ini digunakan untuk menterjemah hipotesis kajian kepada bentuk grafik. Analisis laluan dihasilkan dengan menggunakan LISREL 8.7 .

Gambarajah 5.1: Analisis Laluan



Jadual 5.15:

Analisis laluan

DV Total	IV	Pengaruh langsung	Pengaruh tak langsung	P.
Keberkesanan Sekolah	Komitmen	0.36	0.84	0.19
Keberkesanan Sekolah	Kompetensi	0.33	0.84	0.19

5.4.5 Dapatan pengujian hipotesis

Hipotesis 1: Terdapat hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi nilai p bagi faktor kepimpinan adalah melebihi 0.05 ($R^2\Delta = 0.798$, $F = 66.517$, $p > 0.05$) dan juga analisis laluan 1.26 adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan bahawa tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa kepimpinan mempunyai pengaruh hubungan langsung dengan keberkesanan sekolah. Oleh itu dapatan ini menolak hipotesis 1.

Hipotesis 2: Terdapat hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi nilai p bagi faktor komitmen guru adalah kurang daripada 0.05 ($R^2\Delta = 0.798$, $F = 66.517$, $p < 0.05$) dan juga analisis laluan 3.28 adalah didapati signifikan. Dapatan ini menunjukkan ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa komitmen guru mempunyai pengaruh hubungan langsung dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menerima hipotesis 2.

Hipotesis 3: Terdapat hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi nilai p bagi faktor kompetensi guru adalah kurang daripada 0.05 ($R^2\Delta = 0.798$, $F = 66.517$, $p < 0.05$) dan juga analisis laluan 3.21 adalah didapati signifikan. Dapatan ini menunjukkan ada bukti yang mencukupi

untuk mengatakan bahawa kompetensi guru mempunyai pengaruh hubungan langsung dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menerima hipotesis 3.

Hipotesis 4: Analisis data dan maklumat menyederhanakan hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi analisis data dan kepimpinan adalah kurang daripada 0.05 ($R^2_{\text{change}} = 0.023$, $F = 10.718$, $p < 0.05$) adalah didapati signifikan. Dapatan ini menunjukkan ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menerima hipotesis 4.

Hipotesis 5: Analisis data dan maklumat menyederhanakan hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi analisis data dan komitmen guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2_{\text{change}} = 0.023$, $F = 0.022$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 5.

Hipotesis 6: Analisis data dan maklumat menyederhanakan hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regrasi hierarki nilai p bagi faktor interaksi analisis data dan kompetensi guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.023$, $F = 0.028$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 6.

Hipotesis 7: Amalan-amalan pengurusan menyederhanakan hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regrasi hierarki nilai p bagi faktor interaksi amalan-amalan pengurusan dan kepimpinan adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.022$,

$F = 53.608$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa amalan-amalan pengurusan berperanan sebagai penyederhana antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 7.

Hipotesis 8: Amalan-amalan pengurusan menyederhanakan hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regrasi hierarki nilai p bagi faktor interaksi amalan-amalan pengurusan dan komitmen guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.023$, $F = 46.847$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa amalan-amalan pengurusan berperanan sebagai penyederhana antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 8.

Hipotesis 9: Amalan-amalan pengurusan menyederhanakan hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah.

Berdasarkan kepada hasil analisis regrasi hierarki nilai p bagi faktor interaksi amalan-amalan pengurusan dan kompetensi guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.024$, $F = 46.954$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa amalan-amalan pengurusan berperanan sebagai penyederhana antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 9.

5.5 Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Amalan-amalan terbaik pengurusan iaitu analisis data dan amalan-amalan pengurusan berfungsi

sebagai pemboleh ubah penyederhana (moderator) antara hubungan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Hasil analisis data menunjukkan sebanyak 84 buah sekolah telah mengembalikan semula soal selidik. Dapatan kajian deskriptif menunjukkan tahap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan keberkesanan sekolah berada pada tahap tinggi. Analisis korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan antara kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru analisis data dan amalan-amalan pengurusan dapat menerangkan varians keberkesanan sekolah sebanyak 79.8 %. Namun begitu hanya faktor komitmen guru dan kompetensi guru yang mempunyai hubungan yang signifikan. Nilai beta bagi setiap pemboleh ubah komitmen guru ialah 0.355 bagi dan kompetensi guru ialah 0.330. Analisis regresi hierarki menunjukkan pemboleh ubah penyederhana analisis data dan maklumat berfungsi sebagai penyederhana dengan faktor kepimpinan dalam meningkatkan keberkesanan sekolah. Namun begitu dapatan kajian menunjukkan analisis data dan maklumat tidak berperanan sebagai penyederhana bagi faktor komitmen guru dan kompetensi guru. Analisis regresi hierarki menunjukkan pemboleh ubah penyederhana amalan-amalan pengurusan tidak berfungsi sebagai penyederhana bagi faktor kepimpinan, komitmen guru dan kompetensi guru. Keseluruhannya dapatan kajian menunjukkan tiga daripada hipotesis kajian diterima sementara enam lagi tidak terdapat bukti yang mencukupi untuk menerima hipotesis itu.

Bab 6

Perbincangan

6.1 Pendahuluan

Bab ini dibahagikan kepada dua bahagian iaitu ringkasan kajian dan perbincangan dapatan. Bahagian ringkasan menjelaskan masalah kajian, objektif kajian, metodologi kajian dan hasil analisis. Analisis kajian membincangkan profil sampel, dapatan deskriptif, ujian korelasi, analisis regresi dan analisis pemboleh ubah penyederhana. Seterusnya perbincangan dapatan menjelaskan keseluruhan pemboleh ubah kajian kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan pengurusan terbaik dan keberkesanan sekolah. Perbincangan juga meliputi perbandingan analisis kajian dengan dapatan kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan keberkesanan sekolah.

6.2 Ringkasan kajian

Bahagian ini membincangkan ringkasan kajian bermula daripada pernyataan masalah, objektif, metodologi dan dapatan kajian. Hasil dapatan menjelaskan profil sampel, statistik deskriptif, statistik inferensi dan rumusan

6.2.1 Pernyataan masalah

Tinjauan literatur menunjukkan keberkesanan sekolah dipengaruhi oleh pelbagai faktor. Dapatan awal menunjukkan faktor sosioekonomi mempengaruhi pencapaian murid (Bloom, 1964; Coleman, 1966; Jencks, 1972). Walaubagaimanapun melalui strategi kajian yang lebih baik faktor-faktor dalaman sekolah juga telah dikenalpasti sebagai penyumbang kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah. Namun begitu berdasarkan kepada kajian-kajian sekolah berkesan, pemboleh ubah bebas yang dikaji adalah terhadap kepada faktor kepimpinan dan ini menyebabkan faktor-faktor dalaman sekolah menerangkan hanya 8 – 15 peratus varians dalam hasilan (outcome) persekolahan (Rutter, 1979; Reynolds, 1982, Mortimore, 1988; Abdul Karim, 1988; Md Nor, 1989 Norasimah Rasid, 1995; Lan Poh Chin, 1998). Pemboleh ubah yang digunakan untuk mengukur keberkesanan sekolah juga terhadap hanya kepada pencapaian akademik sahaja. Berdasarkan kepada isu ini, maka kajian ini akan memberikan fokus kepada ciri kepimpinan, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik yang menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Kajian ini juga memperluaskan konsep keberkesanan sekolah iaitu dengan mengukur persepsi keberkesanan organisasi dan kepuasan kerja. Keseluruhan kerangka kajian adalah berdasarkan kepada model keberkesanan organisasi iaitu model sistem.

6.2.2 Objektif kajian

Berdasarkan kepada pernyataan masalah, objektif khusus kajian ialah:

Objektif khusus kajian ialah:

1. Untuk mengenal pasti pengaruh faktor kepemimpinan, komitmen guru, kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah.
2. Untuk mengenal pasti peranan pemboleh ubah penyederhana iaitu analisis data dan maklumat terhadap pengaruh kepemimpinan, komitmen guru kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah.
3. Untuk mengenal pasti peranan pemboleh ubah penyederhana iaitu amalan-amalan pengurusan terhadap pengaruh kepemimpinan, komitmen guru kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah.

6.2.3 Metodologi

Kajian ini melihat hubungan antara faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Faktor penyederhana (moderator) dalam kajian ini ialah amalan-amalan terbaik iaitu analisis data dan amalan-amalan pengurusan. Populasi kajian ini ialah sekolah-sekolah berkesan di negeri Kedah dan Perlis yang dibuat berdasarkan kepada gred purata peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Bilangan sampel yang diambil daripada populasi sekolah berkesan ialah 100 buah sekolah. Data-data primer dikumpul dengan menggunakan soal selidik. Kajian rintis dijalankan di lima buah sekolah dengan bilangan responden seramai 145 orang. Kajian rintis ini bertujuan untuk menentukan kebolehpercayaan dan kesahan instrumen kajian. Bagi menentukan kesahan

konstruk kajian, faktor analisis dijalankan pada setiap pemboleh ubah kajian. Hasil faktor analisis telah dapat menentukan kesahan konstruk dimensi kajian serta dapat menghasilkan model yang parsimoni. Analisis data kajian menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Bagi menguji hipotesis-hipotesis kajian, analisis regresi berganda digunakan. Hasil analisis regresi berganda telah dapat menentukan sumbangan faktor-faktor pemboleh ubah tak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar serta signifikan model kajian. Analisis regresi hierarki diaplikasikan untuk menilai sumbangan faktor moderator terhadap keberkesanan sekolah.

6.2.4 Dapatan kajian

Hasil analisis kajian membincangkan dapatan yang dibahagikan kepada lima bahagian iaitu profil sampel, analisis korelasi Pearson, analisis regresi dan analisis hierarki regresi.

6.2.4.1 Profil sampel

Daripada jumlah sampel 100 buah sekolah hanya 84 buah (84%) yang mengembalikan semula soal selidik iaitu 74 daripada sekolah-sekolah menengah di Kedah dan 10 lagi daripada sekolah-sekolah menengah di Perlis. Profil responden dibahagikan mengikut 6 klasifikasi iaitu jawatan, jantina, taraf akademik, umur, tempoh perkhidmatan dan tempoh bertugas di sekolah semasa. Hasil daripada kajian ini bilangan responden yang terlibat ialah 1821 orang daripada 84 buah sekolah menengah di negeri Kedah dan Perlis. Seramai 74 (4%) orang pengetua terlibat di dalam kajian, 77 (4.2%) orang penolong kanan, 39 (2.15%) orang penolong kanan

hal ehwal murid (PKHEM), 39 (2.15%) penolong kanan kokurikulum (PK Koku), 152 (8.3%) orang ketua bidang dan 1440 (79.1) orang guru. Responden lelaki yang terlibat seramai 640 (35.1%) orang di dalam kajian ini sementara 1181 (64.9%) orang ialah perempuan. Dapatan kajian ini menunjukkan kelayakan akademik responden yang terlibat terdiri daripada 1569 (86.2%) orang siswazah sementara 252 (13.8%) orang lagi bukan siswazah. Seramai 187 (10.3%) responden berumur kurang daripada 30 tahun, 1241 (68.1%) berumur antara 30 hingga 46 tahun dan 393 (21.6%) orang berumur lebih daripada 46 tahun. Seramai 235 (12.9%) orang responden yang mempunyai pengalaman kerja kurang daripada 5 tahun, 443 (24.3%) orang mempunyai pengalaman 5 hingga 10 tahun, 934 (51.3%) orang mempunyai pengalaman 11 hingga 25 tahun dan 209 (11.5%) mempunyai pengalaman lebih daripada 25 tahun. Dapatan kajian menunjukkan responden yang mempunyai pengalaman di sekolah semasa kurang daripada 3 tahun ialah seramai 536 (29.4%) orang, 3 hingga 10 tahun seramai 1037 (56.9%) dan melebihi 10 tahun seramai 248 (13.6%) orang.

6.2.4.2 Statistik deskriptif

Berdasarkan kajian skor min bagi kepimpinan ialah 4.19 dan sisihan piawai ialah 0.0306. Skor min bagi komitmen guru ialah 4.24 dan sisihan piawai ialah 0.0229. Skor min bagi kompetensi guru ialah 4.19 dan sisihan piawai ialah 0.0214. Bagi keberkesanan sekolah skor min ialah 4.01 dan sisihan piawai ialah 0.0308. Berdasarkan kepada kriteria julat skor, tahap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan keberkesanan sekolah berada pada tahap tinggi. Sisihan piawai yang didapati adalah kecil bagi faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru

dan keberkesanan sekolah. Ini menunjukkan tidak banyak terdapat perbezaan persepsi bagi faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan keberkesanan sekolah antara 84 sekolah yang terlibat.

6.2.4.3 Korelasi Pearson

Oleh kerana kajian ini menguji hubungan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dengan sekolah berkesan maka analisis korelasi Pearson dijalankan untuk memastikan terdapat hubungan antara faktor-faktor ini. Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, tinggi dan positif antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Ini bermakna sekolah yang mempunyai ciri kepimpinan yang tinggi juga akan mempunyai keberkesanan yang tinggi sebaliknya sekolah yang mempunyai ciri kepimpinan yang rendah akan mempunyai keberkesanan sekolah yang rendah.

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, tinggi dan positif antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Ini bermakna sekolah yang mempunyai komitmen guru yang tinggi juga akan mempunyai keberkesanan yang tinggi sebaliknya sekolah yang mempunyai komitmen guru yang rendah akan mempunyai keberkesanan sekolah yang rendah.

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan, tinggi dan positif antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Ini bermakna sekolah yang mempunyai kompetensi guru yang tinggi juga akan

mempunyai keberkesanan yang tinggi sebaliknya sekolah yang mempunyai kompetensi guru yang rendah akan mempunyai keberkesanan sekolah yang rendah.

6.2.4.4 Analisis regresi berganda

Berdasarkan kepada analisis regresi berganda didapati nilai R^2 ialah 0.810 dan nilai adjusted R square ialah 0.798, nilai F ialah 66.517 dan signifikan pada 0.000. Ini bermakna sumbangan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, analisis data dan amalan-amalan pengurusan ialah sebanyak 79.8 % terhadap keberkesanan sekolah. Namun begitu hanya faktor komitmen guru dan kompetensi guru yang mempunyai hubungan yang signifikan. Nilai beta bagi setiap pemboleh ubah tak bersandar ialah 0.355 bagi komitmen guru dan 0.330 bagi kompetensi guru.

Dapatan keputusan analisis regresi berganda menunjukkan bahawa nilai koefisien bagi pemboleh ubah komitmen guru ialah 0.355. Keputusan ini mencadangkan bahawa satu unit perubahan komitmen guru dikaitkan dengan pertambahan 0.355 unit keberkesanan sekolah jika lain-lain pemboleh ubah adalah tetap (ceteris paribus). Keputusan ini signifikan apabila petunjuk mencatatkan nilai signifikan= 0.00. Nilai koefisien bagi pemboleh ubah kompetensi guru ialah 0.330. Keputusan ini mencadangkan bahawa satu unit perubahan kompetensi guru dikaitkan dengan pertambahan 0.330 unit keberkesanan sekolah jika lain-lain pemboleh ubah adalah tetap (ceteris paribus). Keputusan ini signifikan apabila petunjuk mencatatkan nilai signifikan= 0.00. Berdasarkan kepada analisis regresi berganda dan analisis laluan pemboleh ubah tak bersandar yang signifikan ialah komitmen guru dan kompetensi

guru. Oleh itu hipotesis kedua dan ketiga diterima manakala bagi faktor kepimpinan tidak terdapat bukti yang kukuh untuk menerima hipotesis 1.

6.2.4.5 Analisis regresi hierarki untuk pemboleh ubah penyederhana

Bagi menguji kesan faktor penyederhana (moderator) dalam model kajian, analisis regresi hierarki digunakan (Anderson, 1986).

a. Peranan analisis data dan maklumat sebagai penyederhana dalam hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi analisis data dan kepimpinan adalah kurang daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.023$, $F = 10.718$, $p < 0.05$) adalah didapati signifikan. Dapatan ini menunjukkan ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menerima hipotesis 4.

b. Peranan analisis data dan maklumat sebagai penyederhana dalam hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi analisis data dan komitmen guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.023$, $F = 0.022$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti

yang mencukupi untuk mengatakan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 5.

c. Peranan analisis data dan maklumat sebagai penyederhana dalam hubungan kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi analisis data dan kompetensi guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2_{\text{change}} = 0.023$, $F = 0.028$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai penyederhana antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 6.

d. Peranan amalan-amalan pengurusan antara hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi amalan-amalan pengurusan dan kepimpinan adalah lebih daripada 0.05 ($R^2_{\text{change}} = 0.022$, $F = 53.608$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa amalan-amalan pengurusan berperanan sebagai penyederhana antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 7.

e. Peranan amalan-amalan pengurusan antara hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi amalan-amalan pengurusan dan komitmen guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.023$, $F = 46.847$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa amalan-amalan pengurusan berperanan sebagai penyederhana antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 8.

f. Peranan amalan-amalan pengurusan antara hubungan kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil analisis regresi hierarki nilai p bagi faktor interaksi amalan-amalan pengurusan dan kompetensi guru adalah lebih daripada 0.05 ($R^2\text{change} = 0.024$, $F = 46.954$, $p > 0.05$) adalah didapati tidak signifikan. Dapatan ini menunjukkan tidak ada bukti yang mencukupi untuk mengatakan bahawa amalan-amalan pengurusan berperanan sebagai penyederhana antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menolak hipotesis 9.

6.3 Perbincangan

Bahagian ini menjelaskan perbincangan setiap dimensi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian iaitu kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan pengurusan terbaik dan hubungan dengan keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini

dibandingkan dengan dapatan kajian-kajian lepas. Seterusnya perbincangan akan menjelaskan kepentingan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan terbaik terhadap keberkesanan sekolah.

6.3.1 Hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil kajian faktor kepimpinan tidak menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menjelaskan bahawa peranan pemimpin hanyalah sebahagian daripada pencetus kepada sekolah berkesan. Pemimpin sekolah mempengaruhi guru dalam menjamin keberkesanan sekolah. Mereka juga bertindak sebagai penggerak dalam membantu guru supaya sekolah berfungsi dengan sempurna untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa pemimpin sekolah dapat membina sifat kepimpinan dalam diri guru atau dengan kata lain pemimpin berperanan sebagai 'leader of leaders'. Oleh itu peranan pemimpin tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung tetapi sebaliknya ciri-ciri kepimpinan seperti kualiti kepimpinan dan kepimpinan kurikulum telah diterapkan kepada budaya kerja guru-guru bagi meningkatkan keberkesanan sekolah. Kajian ini menyokong 'Leadership Substitute Theory' iaitu gaya kepimpinan dalam organisasi adalah kurang penting (Kerr & Jermier, 1978). Ini kerana ciri-ciri guru, kejelasan tugas dan organisasi yang menyebabkan guru-guru memahami peranan masing-masing, tahu dan mahir dalam menjalankan tugas, bermotivasi dan mempunyai kepuasan dalam menjalankan tugas. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang menunjukkan pengaruh pemimpin adalah secara tidak langsung ke atas pencapaian sekolah. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan model

kajian Creemers dan Reezigt (1996) yang menunjukkan faktor kepimpinan memberikan kesan secara tidak langsung. Hallinger dan Heck (1996) telah membandingkan tiga model untuk menilai kesan pengaruh pemimpin ke atas pencapaian murid. Mereka menyokong Creemers dan Reezigt (1996), yang menunjukkan model kesan langsung pengaruh pemimpin tidak mencukupi untuk menjelaskan kesan kepimpinan ke atas pencapaian. Sebaliknya model yang mempunyai interaksi antara pemboleh ubah penyederhana adalah lebih baik kerana ianya lebih realistik menggambarkan keadaan pemimpin yang mempengaruhi pencapaian murid. Kajian ini juga mengukuhkan dapatan kajian Creemers dan Reezigt (1996) iaitu interaksi pemboleh ubah penyederhana analisis data dan maklumat dengan faktor kepimpinan adalah signifikan.

Peranan pemimpin sekolah didapati tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung. Ini kerana pemimpin telah memberikan penurunan kuasa kepada guru-guru dalam menjalankan tugas-tugas di sekolah serta melibatkan mereka di dalam perancangan, membuat keputusan dan penyelesaian masalah melalui program-program dan aktiviti di sekolah. Oleh itu guru merasakan mereka dihargai dan ini akan meningkatkan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen guru serta memberikan impak terus kepada keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Griffith (2004) yang menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan langsung antara kepimpinan dengan pusing ganti pekerja dan peningkatan prestasi murid tetapi sebaliknya pemimpin sekolah mempengaruhi kepuasan kerja guru untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Dapatan kajian ini berbeza dengan kajian-kajian sekolah berkesan Coleman (1966) dan Jencks (1971), yang mendapati latar belakang sosioekonomi keluarga amat mempengaruhi

pencapaian akademik murid dan faktor-faktor sekolah yang diukur dari segi kemudahan material tidak menyumbang kepada pencapaian pelajar. Dapatan ini juga berbeza dengan kajian Reid dan rakan-rakan (1988) mendapati faktor sekolah seperti kepimpinan yang menekankan kurikulum serta pengurusan sekolah yang baik disamping mengawal disiplin murid adalah faktor penting yang membawa kepada keberkesanan sekolah. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Larsen dan Hartley (1994), di sekolah-sekolah cemerlang dan sederhana di California menunjukkan beberapa perlakuan yang dapat dikumpulkan kepada enam fungsi kepimpinan instruksional pemimpin sekolah yang dapat membantu mewujudkan sekolah berkesan. Fungsi yang dijelaskan oleh Larsen dan Hartley (1994), ialah pembentukan matlamat, kordinasi, pemantauan dan penilaian, pemantapan budaya sekolah, pembangunan staf serta hubungan sekolah dan komuniti. Dapatan ini berbeza dengan kajian yang dijalankan kerana pemimpin telah dapat mempengaruhi dan menerapkan nilai-nilai dan budaya kerja yang sistematik dan cemerlang serta kerangka kepimpinan kurikulum kepada guru-guru. Oleh itu peranan pemimpin dalam mempengaruhi keberkesanan sekolah tidak dapat dilihat secara langsung daripada kajian ini. Dapatan kajian ini juga berbeza dengan kajian-kajian oleh Weber (1971); Austin (1978); Edmonds (1979); Bossert (1982); Sweeney (1982); Smith dan Purkey (1983); dan Mortimore (1988) yang menunjukkan peranan pemimpin mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung.

6.3.2 Hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil kajian faktor komitmen guru menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan keberkesanan sekolah. Dari segi hubungan antara

komitmen guru dengan keberkesanan sekolah, dapatan kajian menunjukkan semakin tinggi komitmen guru, semakin tinggi keberkesanan sekolah. Guru yang komited didapati menghabiskan masanya bersama-sama murid-muridnya serta melakukan tugas-tugas yang selari dengan matlamat sekolah. Oleh itu sekolah yang mempunyai guru yang tinggi komitmennya akan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen guru merupakan faktor yang positif kepada kedua-dua organisasi dan individu. Ini kerana guru yang mempunyai komitmen yang tinggi akan melakukan apa yang terbaik untuk organisasi. Peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi secara langsung. Komitmen sebagai salah satu daripada faktor formula kejayaan prestasi organisasi. Ini bermakna pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi kurang berminat untuk meninggalkan profesion dan kurang mengalami masalah tingkah laku yang tidak diingini seperti ketidakhadiran bertugas. Ini adalah kerana komitmen melibatkan ganjaran, kepuasan kerja dan kos yang dihubungkan dengan profesion.

Dapatan kajian ini disokong oleh kajian Kwang Kum Han (1996), yang mengkaji komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Kajian ini menunjukkan terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Tan Siew Lan (1998) mengkaji hubungan komitmen organisasi dengan nilai kerja di kalangan 168 guru-guru sekolah menengah khususnya dari segi tingkah laku ketidakhadiran kerja dan produktiviti. Dapatan kajian menunjukkan wujudnya hubungan antara komitmen dan nilai kerja. Dapatan kajian ini berbeza oleh kajian Rodha Krishnan (1995), yang mengkaji hubungan komitmen organisasi dengan kepimpinan dan kepuasan kerja guru. Kajian beliau terhadap 87 orang guru bahasa Tamil di Daerah Seremban

menunjukkan tiada hubungan antara komitmen guru dengan kepemimpinan dan kepuasan kerja.

6.3.3 Kepentingan komitmen guru terhadap keberkesanan sekolah

Kepentingan komitmen guru terhadap keberkesanan sekolah diperkukuhkan lagi daripada hasil kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa komitmen guru memainkan peranan yang besar sebagai peramal keberkesanan sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan komitmen guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan keberkesanan sekolah. Komitmen guru adalah faktor yang positif kepada individu dan juga organisasi. Guru yang mempunyai komitmen yang tinggi akan melakukan sesuatu yang terbaik untuk organisasinya. Dengan itu prestasi kerja akan meningkat. Guru yang berkesan mempunyai komitmen yang lebih tinggi berbanding dengan guru yang kurang berkesan. Ini kerana guru yang mempunyai komitmen yang tinggi kurang menghadapi masalah tingkah laku.

Kajian ini telah menunjukkan komitmen guru mempunyai pengaruh langsung terhadap keberkesanan sekolah dan merupakan peramal yang paling tinggi terhadap keberkesanan sekolah.. Ini dapat dikaitkan dengan teori oleh Locke (1968), yang menjurus kepada penghasilan komitmen kepada tugas melalui insentif psikologi. Dalam kajian ini, dan hubungkait dengan teori oleh Locke (1968), bermakna guru tidak akan bermotivasi dan memberikan komitmen jika mereka tidak tahu apa yang mereka perlu capai. Oleh itu guru harus dilibatkan dalam penetapan matlamat agar mereka sendiri tahu apa yang ingin dicapai seterusnya memudahkan mereka untuk mendefinisikan tugas serta menetapkan bagaimana untuk mencapai matlamat yang

telah ditetapkan. Kajian mengenai motivasi untuk bekerja (Herzberg, 1966; Hackman & Oldham, 1980; Peters & Waterman, 1982) mencadangkan motivasi dalam diri guru akan wujud apabila mendapati:

- a. Kerja merupakan sesuatu yang bermakna, mempunyai tujuan, jelas serta mereka memandang kerja adalah sesuatu yang penting.
- b. Kawalan tertentu ke atas aktiviti-aktiviti kerja.
- c. Merasa tanggungjawab terhadap kerja dan hasil yang didapati.

Ketiga-tiga faktor yang disebutkan di atas merupakan penyumbang kepada ciri-ciri guru yang dikenali sebagai 'Origins' iaitu pekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi akan bekerja bersungguh-sungguh dan komited untuk mencapai prestasi yang baik dan seterusnya menjadi pekerja yang produktif untuk menghasilkan organisasi yang berkesan.

6.3.4 Hubungan kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah

Berdasarkan kepada hasil kajian faktor kompetensi guru menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan keberkesanan sekolah. Dari segi hubungan antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah, dapatan kajian menunjukkan semakin tinggi kompetensi guru, semakin tinggi keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan guru yang kompeten iaitu guru yang mempunyai pengetahuan dari segi isi kandungan mata pelajaran, pedagogi, dan pengetahuan mengenai pendidikan secara keseluruhan serta mempunyai kemahiran dalam mengendalikan murid-murid, akan memberikan kesan secara terus kepada keberkesanan sekolah. Pengetahuan isi kandungan mata pelajaran dan kemahiran pedagogi dapat dipindahkan terus kepada murid-murid kerana guru adalah individu

yang berhubungan secara langsung dengan murid di dalam bilik darjah. Kajian-kajian lepas secara konsisten menunjukkan kompetensi guru mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi organisasi. Ini selaras dengan kajian oleh Muller (1993) yang mendapati bahawa tahap kompetensi guru merupakan peramal utama pembelajaran murid. Dimensi kompetensi guru dalam kajian ini terbahagi kepada dua konstruk iaitu pengetahuan guru dan kemahiran guru. Kedua-dua konstruk ini mempengaruhi keberkesanan sekolah. Kajian Muller (1993), menunjukkan guru yang menguasai isi kandungan mata pelajaran akan dapat menyampaikannya dengan jelas kepada murid-murid dan akan mempengaruhi pencapaian akademik mereka serta prestasi sekolah secara langsung. Dapatan kajian yang telah dijalankan selari dengan kajian oleh David dan Anderson, (1983); Evertson, Hawley dan Zlotnik, (1985); Berg (1988); Ball dan Mc Darnid, (1990); Rete, (1997) yang menunjukkan pengetahuan isi kandungan mata pelajaran dikaitkan dengan prestasi yang lebih baik. Sebaliknya kajian ini tidak menyokong analisis meta oleh Veenman (1984) bahawa tidak ada hubungan antara pengetahuan mata pelajaran dengan prestasi.

Guru-guru yang cemerlang dan kompeten menggunakan pendekatan pengajaran dengan menggunakan kemahiran teknik mengajar yang pelbagai dan sesuai dengan tahap murid. Guru-guru cemerlang dan kompeten juga dikenal pasti sebagai mereka yang mengaplikasi piawaian spesifik dalam profesion perguruan misalnya mengetahui secara mendalam tentang topik yang diajar, mempunyai kemampuan untuk membuat refleksi, menunjukkan komitmen kepada murid dan mata pelajaran yang diajar, prihatin terhadap keperluan pembelajaran dan masalah murid dan adil dalam membuat penilaian murid. Dapatan kajian juga disokong oleh kajian Ornstein (1991), dan Anderson (1991) yang menunjukkan guru yang kompeten dan berkesan

mempunyai ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan dan mampu mengaplikasi dalam bilik darjah dan menghasilkan sekolah yang berkesan. Kajian ini juga selaras dengan pandangan Hammond (1999), yang berpendapat kepakaran guru adalah satu daripada faktor-faktor penting yang mempengaruhi pencapaian murid selain daripada saiz sekolah dan saiz kelas. Kajian-kajian berkaitan dengan pencapaian murid (Armour & Thomas, 1989; Ferguson, 1991; Ferguson & Ladd, 1996) menunjukkan terdapat hubungan antara kelayakan guru berdasarkan kepada pengetahuan, pendidikan dan pengalaman dengan pencapaian akademik. Dapatan kajian juga konsisten dengan kajian oleh Goldhaber dan Brewer (1994), yang menjelaskan pengkhususan bidang guru Matematik dan Sains menunjukkan kadar pencapaian murid lebih tinggi berbanding dengan guru yang mengajar di luar daripada bidang. Whitehurst (2002), mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kelulusan guru peringkat sarjana dan gred guru dengan pencapaian akademik murid. Ini kerana kemahiran guru dalam menggunakan kaedah pengajaran yang pelbagai memberikan kesan yang lebih dalam menghasilkan keberkesanan sekolah.

6.3.5 Kepentingan kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah

Kepentingan kompetensi guru terhadap keberkesanan sekolah diperkukuhkan lagi daripada hasil kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kompetensi guru memainkan peranan yang besar sebagai peramal keberkesanan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan kompetensi guru mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan keberkesanan sekolah. Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, sekolah akan menjadi lebih berkesan sekiranya memberikan penekanan terhadap

kompetensi guru iaitu penekanan kepada ilmu pengetahuan guru, tanggungjawab guru kepada pembelajaran murid secara individu atau kolektif, menyusun kerja guru supaya meningkatkan peluang pembelajaran guru, menggunakan sumber-sumber pembangunan staf untuk meningkatkan kecekapan sekolah mendapat maklum balas prestasi untuk membuat keputusan dan meningkatkan keberkesanan guru. Guru yang kompeten iaitu guru yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan yang tinggi akan dapat memberikan perkhidmatan yang baik dan menyumbang kepada keberkesanan sekolah. Untuk meningkatkan kompetensi seseorang guru supaya lebih berkesan, guru perlu menguasai banyak pengetahuan isi kandungan mata pelajaran yang diajar oleh mereka serta menguasai pelbagai kemahiran. Ini kerana guru sekolah hari ini perlu bertindakbalas kepada banyak perubahan yang berlaku dalam dunia moden terutama terhadap matlamat pendidikan yang semakin luas dan jangkaan orang ramai terhadap peranan sekolah adalah tinggi.

Kompetensi guru dalam menguasai isi kandungan mata pelajaran adalah sangat penting untuk guru sampaikan kepada murid. Guru-guru yang tidak mempunyai pengetahuan yang mendalam terhadap isi kandungan mata pelajaran tidak dapat mencabar pengetahuan dan kebolehan murid terutama apabila terpaksa berhadapan dengan pemikiran kritikal murid dan mungkin gagal untuk membetulkan salah konsep murid. Seperti yang dinyatakan oleh Wilson, Shulman dan Richet (1987), guru yang mempunyai pengetahuan terhadap mata pelajaran diajar, pengetahuan kurikulum, pengetahuan tentang pelajar, pengetahuan tentang maklumat pendidikan, pengetahuan tentang pedagogi umum dan isi kandungan mata pelajaran mampu membuat keputusan tentang pengajaran mereka.

6.3.6 Peranan analisis data sebagai penyederhana (moderator)

Hasil kajian ini membuktikan bahawa analisis data dan maklumat berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Ini menunjukkan proses analisis data dan maklumat boleh meningkatkan keberkesanan sekolah. Ini bererti hubungan kepimpinan dengan keberkesanan sekolah dalam model ini disederhanakan oleh proses menganalisis data dan maklumat. Dengan kata lain kepimpinan yang tinggi akan bertambah dengan adanya amalan menganalisis data dan maklumat untuk menghasilkan sekolah berkesan. Dapatan kajian ini menunjukkan setiap perancangan serta pelaksanaan program sekolah, pemimpin sentiasa menilai semula melalui analisis data dan maklumat untuk memastikan peningkatan prestasi dan keberkesanan sekolah. Pemimpin sekolah mengaplikasikan proses penggunaan data dan maklumat serta menilai prestasi sekolah melalui data-data ini untuk program penambahbaikan sekolah. Beberapa kajian kes menunjukkan pemimpin sekolah menggunakan data dan maklumat untuk mencapai keberkesanan sekolah. Ini bersesuaian dengan kajian yang telah dijalankan oleh Walberg (1994), yang menunjukkan pemimpin sekolah menggunakan proses analisis data dan maklumat untuk meningkatkan keberkesanan sekolah.

Dapatan kajian yang dijalankan menunjukkan kepimpinan berinteraksi dengan faktor penyederhana iaitu analisis data dan maklumat dalam meningkatkan keberkesanan sekolah. Ini bermakna untuk menghasilkan sekolah yang berkesan, pemimpin perlu meneliti data-data sekolah seperti pencapaian akademik, prestasi guru dan sebagainya untuk membuat keputusan. Maklumat yang dianalisis dikongsi

bersama-sama dengan guru bagi tujuan penambahbaikan sekolah. Ini selaras dengan kajian kes oleh Council (2000) di Kingswell Primary School yang menunjukkan proses menganalisis data dan maklumat adalah signifikan untuk mendapatkan perkembangan pembelajaran murid bermula dengan meletakkan sasaran kemajuan murid, merekod peningkatan, memantau pencapaian dan menggunakan hasil data untuk merancang program peningkatan lanjutan untuk sekolah. Council (2000,) juga menunjukkan dalam kajian kes yang lain dengan menggunakan petunjuk prestasi penilaian sendiri untuk guru-guru di dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Hasil analisis data dan maklumat menunjukkan standard kualiti sekolah meningkat serta juga keyakinan staf terhadap kepimpinan dan jaminan kualiti. Dapatan kajian juga menyokong Teori Likert (1967), yang menjelaskan bahawa polisi sekolah, prosedur kawalan dan tindakan, serta amalan-amalan pengurusan tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung tetapi sebaliknya berinteraksi dengan faktor-faktor lain seperti kepimpinan pengetua, guru dan staf untuk menghasilkan sekolah yang berkesan.

Kajian ini tidak menunjukkan proses analisis data dan maklumat dan komitmen guru boleh meningkatkan keberkesanan sekolah. Ini bererti hubungan komitmen guru dengan keberkesanan sekolah dalam model ini tidak disederhanakan oleh proses menganalisis data dan maklumat. Dengan kata lain komitmen guru yang tinggi tidak akan bertambah dengan adanya amalan menganalisis data dan maklumat untuk menghasilkan sekolah berkesan. Dapatan ini menjelaskan komitmen guru, jangkaan guru yang tinggi serta penilaian dalam menuntut supaya murid-murid mempamerkan tabiat budaya belajar yang tinggi dan berkelakuan baik, memberikan kesan kepada peningkatan prestasi tanpa mengaplikasi proses analisis data dan

maklumat. Dapatan kajian ini menjelaskan guru yang percaya bahawa mereka mampu membawa perubahan akan menunjukkan perubahan dalam peningkatan prestasi murid secara langsung tanpa berinteraksi dengan faktor penyederhana seperti analisis data dan maklumat. Guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi dan komited terhadap tugas, mampu memberikan impak secara terus dari segi peningkatan prestasi murid dan juga peningkatan prestasi kerja mereka. Dapatan kajian ini tidak selaras dengan kajian Cotton (1995), iaitu amalan-amalan yang diamalkan oleh guru-guru sekolah berkesan seperti mengenal pasti konsep isi mata pelajaran dan kemahiran, menggunakan pelbagai bahan pengajaran untuk mengukuhkan pemahaman murid, pengulangan dan pengukuhan dalam kandungan isi mata pelajaran sehingga murid-murid menguasainya serta sentiasa merekod dan menilai semula konsep-konsep pembelajaran. Beliau juga menjelaskan sekolah-sekolah berkesan menumpukan masa pembelajaran sepenuhnya melalui perancangan teliti jadual waktu sekolah tanpa melibatkan sebarang gangguan aktiviti lain. Selain daripada itu penilaian terhadap program sekolah dilakukan untuk memastikan objektif yang telah ditetapkan dicapai.

Analisis data dan maklumat merupakan proses yang penting dalam menentukan kualiti dan mencapai matlamat sekolah. Dimensi ini melibatkan proses penilaian data untuk meningkatkan prestasi sekolah, perkongsian maklumat, prosedur, analisis keputusan dan penandaarasan ke atas prestasi sekolah lain. Walaupun kajian ini tidak menunjukkan analisis data dan maklumat menjadi penyederhana antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah namun begitu komitmen guru adalah secara menyeluruh dan merangkumi pelbagai proses dan amalan-amalan pengurusan di sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan faktor komitmen guru dan analisis data

dan maklumat mempunyai 'multicollinearity' atau hubungan sesama pemboleh ubah yang tinggi.

Dapatan kajian menunjukkan proses analisis data dan maklumat tidak berperanan sebagai penyederhana antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Dengan kata lain interaksi antara kompetensi guru dengan faktor pemboleh ubah penyederhana iaitu analisis data dan maklumat tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah. Kajian ini menunjukkan guru yang kompeten iaitu yang mempunyai pengetahuan isi kandungan mata pelajaran, pengetahuan pedagogi dan pengetahuan mengenai kurikulum serta pelbagai kemahiran boleh mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung tanpa mengaplikasi proses analisis data dan maklumat. Seperti yang dinyatakan oleh Csikszentmihalyi (1990), dalam teori 'flow' iaitu individu yang menghadapi cabaran yang boleh ditangani dengan kemahiran dan ilmu yang sedia ada akan merasakan keseronokan bekerja dan berusaha untuk mempertingkatkan lagi kompetensi, keyakinan dan kemahiran. Guru-guru yang mencapai tahap kompetensi seperti ini boleh mempengaruhi sekolah secara langsung seperti peningkatan pencapaian akademik dan juga produktiviti kerja guru serta prestasi sekolah tanpa melibatkan amalan-amalan pengurusan seperti menganalisis data dan maklumat.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa guru yang mempunyai konsep sendiri yang tinggi terhadap kompetensi mengajar boleh mempengaruhi murid-murid. Guru yang menguasai pengetahuan isi kandungan mata pelajaran menyumbang kepada prestasi pengajaran yang lebih baik dan seterusnya menunjukkan peningkatan kepada mata pelajaran dan keberkesanan sekolah tanpa perlu menjalankan proses menganalisis

data dan maklumat. Guru-guru merupakan pekerja bermaklumat yang memproses, mencipta dan memindahkan maklumat. Oleh itu guru yang mempunyai banyak pengetahuan isi kandungan mata pelajaran serta pelbagai kemahiran menunjukkan perbezaan dalam pengajaran dan penghasilan produktiviti kerja mereka. Selain daripada pengetahuan isi kandungan guru, pedagogi atau kaedah mengajar, kemahiran berkomunikasi juga akan membantu meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran serta keberkesanan sekolah. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian Berg (1988); Ball dan Mc Diarmid (1990); Goens dan Clover (1991); Brophy (1992); Peter (1997), yang menunjukkan keberkesanan sekolah adalah disebabkan oleh kompetensi guru dari segi perbezaan kaedah pengajaran dan pembelajaran yang digunakan oleh guru, jangkaan yang lebih daripada murid, menekankan pembelajaran masteri, menyediakan peluang untuk belajar dan mengurus bilik darjah dengan baik serta kemahiran dalam pendidikan.

6.3.7 Peranan amalan-amalan pengurusan sebagai penyederhana (moderator)

Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan-amalan pengurusan tidak berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Ini bererti kepimpinan dengan amalan-amalan pengurusan dalam model ini tidak disederhanakan oleh amalan-amalan pengurusan untuk menghasilkan sekolah berkesan. Dapatan ini menunjukkan bahawa kualiti kepimpinan dan kepimpinan kurikulum yang diamalkan oleh pemimpin sekolah serta interaksi ciri kepimpinan dengan proses menganalisis data dan maklumat telah dapat mempengaruhi keberkesanan sekolah tanpa melibatkan amalan-amalan pengurusan. Kajian ini mendapati amalan-amalan terbaik iaitu perancangan

strategik, pembangunan dan pengurusan sumber manusia dan pengurusan proses kualiti tidak menjadi pemboleh ubah penyederhana bagi keberkesanan sekolah. Ini kerana pemimpin sekolah mengamalkan ciri kepimpinan kurikulum serta menganalisis data dan maklumat melalui pemantauan prestasi murid, guru dan sekolah secara keseluruhannya bagi menjamin keberkesanan sekolah. Dapatan ini tidak menyokong kajian oleh Cotton (1995), yang mendapati pemimpin yang berkesan sentiasa meningkatkan kemahiran dan ilmu guru melalui program perkembangan staf. Beliau mendapati kebanyakan pengetua yang berkesan mengendalikan sendiri program perkembangan staf atau sesi ilmu terutamanya dalam menyampaikan kaedah-kaedah pedagogi.

Hasil kajian menunjukkan bahawa amalan-amalan pengurusan tidak berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam hubungan antara komitmen guru dengan keberkesanan sekolah. Ini bererti komitmen guru dengan amalan-amalan pengurusan dalam model ini tidak disederhanakan oleh amalan-amalan pengurusan untuk menghasilkan sekolah berkesan. Dapatan ini menjelaskan bahawa guru yang komited akan tetap menumpukan perhatian terhadap peningkatan prestasi akademik murid serta peningkatan produktiviti hasil kerja guru tanpa menitiberatkan amalan-amalan pengurusan seperti perancangan strategik kualiti, pembangunan dan pengurusan sumber manusia dan pengurusan proses kualiti. Dari segi amalan pengurusan strategik, guru mengamalkan perancangan dan pencapaian matlamat yang lebih berfokuskan bilik darjah dan kurang untuk sekolah secara keseluruhannya. Begitu juga dengan pembangunan dan pengurusan sumber manusia. Perkembangan staf kurang memberikan kesan yang jelas kerana prestasi kerja guru tidak akan meningkat sekiranya perkembangan staf atau kursus-kursus yang

dijalankan dalam jangka masa yang pendek. Bagi pengurusan proses kualiti, guru-guru lebih menumpukan kepada penilaian terhadap murid-murid dan kurang memberikan tumpuan kepada sekolah secara keseluruhannya. Oleh itu komitmen guru yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas di bilik darjah dapat membantu meningkatkan keberkesanan sekolah. Dapatan ini tidak selaras dengan kajian oleh Cole dan Goldberg (2002) yang mendapati terdapat hubungan antara amalan-amalan yang dilakukan oleh guru dengan pencapaian akademik murid. Kajian yang dijalankan di sekolah-sekolah di daerah Texas menunjukkan guru mengaplikasi kaedah PDCA atau 'plan, do, check act' yang diperkenalkan oleh Deming (1986) iaitu disegregasi data, menentukan masa untuk proses pengajaran, fokus kepada pengajaran dan pembelajaran, penilaian, tutorial, pengayaan, memantau kemahiran dan pengetahuan murid dan memantau pencapaian murid secara berterusan. Cole dan Goldberg (2002), menjalankan kajian secara kualitatif dan tidak menggunakan sampel rawak. Dimensi-dimensi bagi amalan-amalan pengurusan ialah perancangan strategik pengurusan, pembangunan sumber manusia dan pengurusan proses kualiti.

Dapatan kajian menunjukkan proses amalan-amalan pengurusan tidak berperanan sebagai penyederhana antara kompetensi guru dengan keberkesanan sekolah. Dapatan ini menunjukkan pengetahuan guru yang mendalam mengenai isi mata pelajaran akan dapat meningkatkan prestasi guru tanpa dipengaruhi oleh amalan-amalan pengurusan seperti pengurusan strategik, pembangunan dan pengurusan sumber manusia dan pengurusan proses kualiti. Keberkesanan sekolah bergantung kepada kompetensi guru dari segi pengetahuan dan kemahiran. Pengetahuan terbahagi kepada tiga iaitu pengetahuan isi kandungan per se, pengetahuan pedagogi atau kaedah mengajar dan pengetahuan kurikulum atau pengetahuan tentang

program yang dibentuk untuk mengajar mengikut tahap tertentu. Keberkesanan sekolah berkait dengan kompetensi guru dari segi pengetahuan dan juga kemahiran guru menterjemahkan pengetahuan kepada bentuk imej supaya murid-murid dapat memahaminya dengan mudah dan mengaplikasi dalam kehidupan seharian. Oleh itu amalan-amalan pengurusan sekolah kurang mempengaruhi kompetensi guru untuk menjadikan sekolah berkesan.

6.3.8 Kesimpulan

Secara keseluruhannya bahagian ini menjelaskan masalah kajian, objektif kajian, metodologi kajian dan hasil analisis. Analisis kajian membincangkan profil sampel, dapatan deskriptif, ujian korelasi, analisis regrasi dan analisis pemboleh ubah penyederhana. Seterusnya perbincangan juga meliputi hubungan setiap dimensi kepimpinan, komitmen guru; kompetensi guru; amalan-amalan pengurusan dengan keberkesanan sekolah, perbandingan analisis kajian dengan dapatan kajian-kajian lepas, hubungan dapatan kajian dengan teori-teori yang berkaitan dengan keberkesanan sekolah serta kepentingan faktor kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru amalan-amalan pengurusan terhadap keberkesanan sekolah.

Bab 7

Implikasi, cadangan kajian, sumbangan kajian dan kesimpulan

7.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan implikasi kajian terhadap kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru dan amalan-amalan pengurusan di sekolah Seterusnya cadangan-cadangan untuk kajian selanjutnya dan sumbangan kajian diutarakan serta kesimpulan bagi keseluruhan kajian.

7.2 Implikasi kajian kepada sekolah

Berdasarkan kepada kajian yang telah dijalankan, ciri kepimpinan yang terdiri daripada kualiti kepimpinan dan kepimpinan kurikulum, tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung. Oleh itu pemimpin sekolah harus menyediakan guru-guru dari segi sifat kepimpinan seperti memahami dan menghayati visi dan misi dengan jelas. Ini penting kerana berdasarkan kajian ini, guru memberikan impak kepada keberkesanan sekolah secara langsung. Penghayatan visi oleh semua guru penting untuk memberikan arah tuju supaya segala yang dilakukan akan memberikan makna kepada mereka. Melalui penghayatan visi dan misi guru-guru akan mempunyai minat dan kesungguhan yang lebih dalam menyumbangkan tenaga serta komitmen mereka kepada sekolah. Dari segi kualiti kepimpinan juga, guru-guru harus mempunyai kemahuan yang tinggi dalam mencapai matlamat serta tabah dan pintar dalam menyelesaikan masalah yang berada di bawah bidang kuasa guru. Dari segi kepimpinan kurikulum, guru harus

menggabungkan pelbagai pengetahuan dan kemahiran dalam mengendalikan murid-murid serta tugas-tugas rutin di sekolah. Ini adalah penting kerana guru merupakan individu yang berhubung secara langsung dengan murid-murid di dalam bilik darjah, mengenal pasti kelemahan dan kekuatan murid serta menjalankan tugas-tugas yang melibatkan aktiviti dan program sekolah. Oleh kerana pemimpin memantau aktiviti pengajaran dan pembelajaran dan program-program sekolah secara keseluruhan maka pemantauan murid dan aktiviti sekolah perlu dijalankan sendiri dengan penuh tanggungjawab oleh guru bagi memastikan keberkesanan sekolah. Dapatan kajian yang telah dijalankan membuktikan bahawa pemimpin tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung. Oleh itu implikasi dapatan ini kepada sekolah ialah sistem, prosedur dan peraturan haruslah kemas dan sistematik serta dipatuhi oleh semua warga sekolah. Seperti yang telah dinyatakan oleh Kerr dan Jermier (1978) dalam 'Leadership Substitute Theory' iaitu peranan pemimpin adalah kurang penting apabila terdapat kejelasan tentang tugas serta staf yang mahir dan bermotivasi dalam menjalankan tugas. Kejelasan prosedur dan peraturan sekolah adalah bertujuan untuk memudahkan dan memantapkan pengurusan dan pentadbiran di sekolah. Oleh kerana peranan pemimpin tidak mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung maka guru-guru harus mematuhi peraturan, mengikut prosedur dan melaksanakan tindakan-tindakan seperti yang telah dirancang bagi menjamin keberkesanan sekolah.

Dari segi komitmen guru, hasil kajian menunjukkan bahawa komitmen guru memainkan peranan penting untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Dalam usaha agar guru-guru sekolah mempunyai komitmen kerja yang tinggi adalah penting agar beberapa pemboleh ubah yang ada hubungan dengan komitmen kerja

dikenal pasti. Antaranya ialah sokongan pemimpin sekolah dan rakan sejawat, kerja yang autonomi, iklim sekolah yang sesuai, persekitaran dan budaya sekolah yang kondusif, peluang peningkatan kerjaya yang lebih baik dan sebagainya. Pemimpin sekolah perlu menggalakkan guru-guru ke arah mementingkan pencapaian personal dan tanggungjawab personal. Pihak sekolah harus mengenal pasti kebolehan dan minat guru-guru melalui analisis kajian keperluan guru. Guru-guru sekolah perlu diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi masing-masing seperti Ketua Panitia, Guru Persatuan, Wakil Kelab Guru dan sebagainya. Melalui peranan sebegini komitmen kerja mereka akan lebih meningkat dan seterusnya dapat menyumbang kepada prestasi kerja yang lebih baik dan seterusnya menghasilkan sekolah yang berkesan. Hasil kajian menunjukkan kompetensi guru memainkan peranan penting dalam meningkatkan keberkesanan sekolah. Antara dimensi utama dalam kompetensi guru ialah pengetahuan dan kemahiran. Guru menggunakan pelbagai jenis pengetahuan untuk membuat keputusan tentang pengajaran mereka. Jenis pengetahuan termasuklah pengetahuan terhadap mata pelajaran yang diajar, pengetahuan kurikulum, pengetahuan tentang murid, pengetahuan tentang matlamat pendidikan, pengetahuan tentang isi kandungan lain, pengetahuan tentang pedagogi umum dan pengetahuan tentang pedagogi isi kandungan mata pelajaran.

Pengetahuan guru-guru dalam pedagogi, psikologi dan kaedah berkomunikasi dengan murid-murid perlu diaplikasikan di dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Ini merupakan kemahiran yang harus dikuasai oleh guru-guru. Guru-guru harus berusaha meningkatkan kompetensi dari segi pengetahuan dan kemahiran dalam pelbagai bidang bagi menangani perubahan dasar-dasar pendidikan dan persekitaran yang dinamik. Pengetahuan dan kemahiran ilmu-ilmu terkini perlu

dikuasai oleh guru-guru bagi mengekalkan kompetensi dan seterusnya menjamin keberkesanan sekolah. Penguasaan ilmu boleh diperolehi melalui berbagai-bagai kaedah seperti penggunaan teknologi ICT, mengadakan kumpulan-kumpulan perbincangan dan 'buddy system' serta peningkatan dan perkongsian ilmu melalui kursus-kursus dan seminar-seminar pendidikan. Pemimpin-pemimpin sekolah perlu memastikan kompetensi guru dari segi pengetahuan dan kemahiran sentiasa meningkat melalui penyeliaan dan penilaian prestasi setiap guru. Oleh kerana dapatan kajian telah menunjukkan komitmen guru dan kompetensi guru menjadi penyumbang yang signifikan kepada keberkesanan sekolah, maka pemilihan guru-guru oleh Bahagian Pengambilan Guru dan Universiti haruslah mengambil kira komitmen dan kompetensi guru melalui ujian-ujian kelayakan.

Dapatan kajian menunjukkan amalan-amalan terbaik berperanan sebagai pemboleh ubah penyederhana dalam meningkatkan keberkesanan sekolah. Antara dimensi amalan-amalan terbaik adalah analisis data dan maklumat dan amalan-amalan pengurusan. Proses analisis data dan maklumat merupakan proses yang penting dalam menentukan kualiti dan pencapaian matlamat sekolah. Proses ini berinteraksi dengan faktor kepimpinan bagi menjamin peningkatan keberkesanan sekolah. Oleh itu pihak sekolah harus menggunakan pelbagai jenis data seperti pencapaian murid, sikap staf, penilaian program pendidikan, analisis kewangan, penilaian prestasi, penambahbaikan dan 'benchmarking'. Penggunaan data dan maklumat adalah penting kepada sekolah untuk membuat perancangan serta membantu pemimpin sekolah dan guru dalam proses membuat keputusan. Data dan maklumat perlu ditukarkan kepada pengetahuan dan tindakan untuk menghasilkan sekolah sebagai satu organisasi pembelajaran. Oleh itu sekolah harus mempunyai data yang lengkap

serta sistem dokumentasi yang sistematis. Melalui analisis data dan maklumat sekolah dapat menyediakan perancangan strategik. Perancangan strategik dapat memastikan proses perancangan dan keperluan-keperluan lain digabungkan dalam keseluruhan perancangan sekolah. Ianya melibatkan penetapan perancangan jangka pendek dan jangka panjang serta memerlukan kaedah taktikal dan operasional untuk mencapainya. Melalui proses perancangan strategik, pemimpin dan warga sekolah dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan sekolah, peluang serta ancaman persekitaran luar. Hasil daripada perancangan strategik, perancangan dan pembangunan manusia di sekolah dapat dibuat. Sekolah perlu mengenal pasti potensi staf, minat dan keperluan mereka supaya pengagihan tugas dapat dibuat dengan tepat dan mengikut kompetensi masing-masing. Bagi memastikan program serta aktiviti sekolah selari dengan perancangan yang telah ditetapkan pihak sekolah harus memantau program dan aktiviti melalui pengurusan proses seperti menjalankan penyelidikan dan kajian-kajian tindakan, pengurusan proses kualiti setiap unit dan jabatan dan penilaian program sekolah. Melalui pemantauan dan penilaian program serta penyediaan indikator atau petunjuk prestasi, sekolah dapat mengenal pasti sama ada matlamat yang telah ditetapkan tercapai.

7.3 Cadangan kajian

Berdasarkan dapatan kajian ini didapati faktor komitmen guru dan kompetensi guru merupakan faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah. Sementara kepimpinan tidak menunjukkan hubungan langsung yang signifikan dengan keberkesanan sekolah. Analisis data dan maklumat merupakan faktor penyederhana (moderator) dan berinteraksi dengan ciri kepimpinan. Berdasarkan dapatan ini

cadangan-cadangan untuk kajian-kajian lanjutan mengenai keberkesanan sekolah boleh dibuat bagi mengkaji persoalan-persoalan tertentu.

1. Kajian dibuat dengan menggunakan pemboleh ubah tak bersandar yang sama tetapi menggunakan amalan-amalan pengurusan sekolah yang berasaskan kepada kerangka-kerangka pengurusan lain seperti 'The Balanced Scorecard', perancangan strategik dan beberapa amalan 'benchmarking' yang digunakan dalam instrumen oleh Jemaah Nazir Sekolah.
2. Kerangka kajian boleh menggunakan pemboleh ubah bersandar dan tak bersandar serta pemboleh ubah penyederhana yang sama tetapi disasarkan kepada sampel sekolah berkesan yang lebih besar. Kajian ini hanya terbatas kepada kumpulan sasaran di Kedah dan Perlis sahaja. Oleh itu bagi mendapatkan kesimpulan dan generalisasi yang lebih tepat maka kajian seterusnya perlu dijalankan dengan menggunakan sampel sekolah-sekolah yang menunjukkan peningkatan prestasi dan ditakrifkan sebagai sekolah yang berkesan di seluruh Malaysia.
3. Kajian ini juga boleh menggunakan kerangka teori yang sama tetapi gred purata sekolah yang lebih baik iaitu yang menunjukkan prestasi sekolah yang cemerlang seperti gred purata sekolah 2 hingga 4. Oleh itu sampel perlu diperluaskan kepada sekolah-sekolah menengah harian biasa di seluruh Malaysia.
4. Pemboleh ubah bersandar kajian boleh dilihat daripada perspektif budaya sekolah dan bagaimana budaya sekolah ini dihasilkan daripada ciri-ciri kepimpinan, guru dan juga amalan-amalan yang dilakukan di sekolah-sekolah menengah harian biasa dan di asrama penuh.

5. Dengan menggunakan kajian ini, perbezaan faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah juga boleh dijadikan kayu ukur antara sekolah-sekolah berasrama penuh, MRSM dan sekolah-sekolah elit.
6. Kajian keberkesanan sekolah ini boleh diperluaskan dengan mengambil kira faktor hubungan ibu bapa dengan sekolah sebagai penyumbang kepada keberkesanan dan juga sampel kajian boleh melibatkan sekolah-sekolah jenis kebangsaan Cina dan Tamil.
7. Teknik kajian yang pelbagai boleh digunakan selain daripada teknik tinjauan untuk mengkaji faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah. Antara teknik yang boleh digunakan ialah kaedah kualitatif seperti temubual, pemerhatian, penelitian data dan dokumen serta kajian kes.
8. Akhir sekali kajian mengenai faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah perlu diperluas dan diperbanyakkan kerana isu pendidikan merupakan agenda utama negara dan seringkali diberi perhatian serius oleh masyarakat dan kerajaan.

7.4 Sumbangan kajian

Berdasarkan kepada isu dan permasalahan kajian, metodologi dan hasil kajian maka beberapa sumbangan telah dihasilkan untuk perkembangan bidang ilmu iaitu:

1. Hasil kajian menunjukkan penyumbang utama kepada keberkesanan sekolah adalah komitmen guru dan kompetensi guru.

2. Hasil kajian juga menunjukkan pemboleh ubah analisis data dan maklumat berfungsi sebagai penyederhana dan berinteraksi dengan kepimpinan untuk meningkatkan keberkesanan sekolah.
3. Pemboleh ubah bersandar keberkesanan sekolah yang digunakan dalam kajian ini ialah IPOE (Index of Perceived Organizational Effectivness) dan indikator kepuasan kerja. Oleh kerana terdapat korelasi antara IPOE dan indikator kepuasan kerja maka kedua-duanya menunjukkan ciri sekolah berkesan. Pemboleh ubah bersandar dalam kajian-kajian sebelumnya untuk menguji keberkesanan sekolah hanya menggunakan IPOE sahaja.
4. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini menggunakan IPOE (Index of Perceived Organizational Effectivness) bagi menguji keberkesanan sekolah telah diubahsuai dari segi skala dengan tujuan untuk mendapatkan ketekalan dalam analisis item kajian. Kajian-kajian terdahulu menggunakan instrumen ini yang terdiri daripada item yang mempunyai skala yang berbeza, tanpa membuat sebarang pindaan daripada instrumen asal.

7.5 Kesimpulan dan penutup

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan antara komitmen guru, kompetensi guru, dengan keberkesanan sekolah. Amalan-amalan pengurusan terbaik iaitu analisis data dan maklumat berfungsi sebagai pemboleh ubah penyederhana (moderator) antara faktor kepimpinan dengan keberkesanan sekolah. Namun begitu amalan-amalan ini tidak berfungsi sebagai pemboleh

ubah penyederhana (moderator) dengan faktor komitmen guru dan kompetensi guru. Secara keseluruhannya kajian ini telah mencapai beberapa objektif yang telah dinyatakan. Implikasi-implikasi kajian kepada sekolah juga diperjelaskan dan seterusnya cadangan-cadangan telah diutarakan untuk kajian selanjutnya serta sumbangan kajian terhadap bidang ilmu.

Rujukan

- Abdul Karim Mohd Noor (1988). Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia. Dissertasi Ph.D University of Wisconsin, Madison.
- Agho, R. Muller & Prince. (1993). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Ahmad Mahzan Ayob (1990). Kaedah penyelidikan sosioekonomi. Kuala Lumpur: DBP.
- Alderfer. (1969). Motivation theory In Robbins, S.P.(1998). Organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Al-Jaber, Zeinab. (1996). The leadership requirements of secondary school principals in Kuwait: A post-invasion analysis. Journal of Educational Administration, 34, 24-40
- Allen, N., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and commitment to organizations. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-8.
- Anderson, C.H. (1986). Hierarchical moderated regression analysis: A useful tool for retail management decisions. Journal of Retailing, 62, 186 – 202.
- Anderson, A. (1998). Best practice: Building your business with customer focused solutions. New York: Simon & Schuster.
- Anderson, L.W. (1991). Increasing Teacher Effectiveness, UNESCO: International Institute for Educational Planning, Paris.
- Arcaro, J.S. (1995). Quality in Education: An Implementation Handbook. USA. St Lucie Press.
- Arif Kasim (1995). Dalam Sharifah Md Noor. Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi. Serdang: UPM.
- Armour-Thomas, E. (1989). An outline study of elementary and middle schools in New York City: Final Report. New York: New York Board of Education.
- Ashton, P., T., & Webb, R., B. (1986). Making a difference: teachers sense of efficacy and student achievement. New York: Longman
- Austin, G. (1978). Process Evaluation: A Comprehensive Study of Outlines. Baltimore: ERIC

- Ball, D.L. & Mc Diarmid, G.L., (1990). The subject matter preparation of teachers. In W.R. Houston, (ed). Handbook of Research in Teacher Education, 38, 2-8
- Bandura, A. (1977). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B.M. (1985). Bass and Stodgill's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA: u.s. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment, American Journal of Sociology, 66: 32-42.
- Becky, H.L., & Priscilla N.W. (1984). The Job Commitment Index. In Sergiovanni, T. J. (2001). The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.
- Belasco, G. & Allutto. (1972). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Benis, J. (1985). In Quek, Khatijah & Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Berg, J.A. (1988). Teacher self-concept of teaching ability: Does it make a difference? Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Berry, G. (1997). Leadership and the development of quality culture in schools. International Journal of Educational Management, 11, 52-64.
- Berry, G. (1998). A quality system model for the management of quality in NSW schools. Managing Service Quality, 8, 97-111.
- Billingsley, R. (1998). Effective schools. Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). Managing intergroup conflict industry. Houston: Gulf Publishing.
- Blase, J. & Blase, J. (2004). Handbook of instructional leadership. How successful principals promote teaching and learning. USA: Corwin Press.
- Bloom (1964). In Sergiovanni, T. J. (2001). The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.

- Blumberg, D. & Greenfield, K. (1980). In Quek, Khatijah dan Azmi. Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Boe lahui-Ako. (2001). The instructional leadership behaviour of Papua New Guinea high school principals: A provincial case study. International Journal of Educational Management, 39, 233-266.
- Bonstingl, J.J. (2001): Schools of quality.USA: Corwin Press Inc.
- Bossert, S. T (1982). The instructional management role of the principal. Educational Administration Quarterly 18(3), 34-64
- Bossert, S. T (1988). School effects. In Boyan N.J. Handbook of research on educational administration. New York: Longman.
- Brandsma, H.P.& Bosker, R.J. (1995). The effects of training programme. In Teddlie, C. Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Brookover, W.B. & Lezotte, L. W. (1979). Changes in School Characteristics Coincidence with Changes in School Achievement. East Lansing: Institute for research on Teaching, Michigan University.
- Brookover, W.B; Erickson, F.J; McEvoy Alan, W. (1997). Creating Effective Schools: An Inservice Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement. USA. Learning Publication.
- Brophy, J. (1992). Probing the subtleties of subject-matter teaching. Educational Leadership 49 (7), 4-8.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1999). Quantitative data analysis with SPSS Release 8 for Windows. London and New York: Routledge.
- Burns, J.M. (1978). Leadership. New York:Harper & Row.
- Butler, T., & Olsen,M. (1978). In Caldwell, B.J. Strategic leadership, resources management and effective school reform. Journal of Educational Administration, 36, 445-461.
- Buttaram, K. & Krause, M. (1988). In Quek, Khatijah dan Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Cameron, R. (1978). Organizational models. Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House

- Cameron & Whetton. (1996). Multi models of organizational effectiveness. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- Caldwell, B.J. (1998). Strategic leadership, resources management and effective school reform. Journal of Educational Administration, 36, 445-461.
- Camp, (1994). In Davies, J.A. & Kochhar, K.A. Manufacturing best practice and performance studies: A critique. International Journal of Operations and Production Management, 22, 289-305.
- Campbell, R. (1977). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Campo, C.. (1993). Collaborative school cultures: How principals can make a difference. San Francisco: Jossey- Bass.
- Carolyn J. D.; Larry E. F.; Jeffery J. P. (1993). The quality education challenge. California: Corwin.
- Carpenter, G. (1971). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Charil Marzuki (2002). Kajian sekolah berkesan di Malaysia : Model lima faktor. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. UKM.
- Chen Ai Yuen (2000). Towards expert teaching. Improving the qualities of the teaching profession: An international perspective. Singapore, International Council on Education for Teaching
- Cheng, Y.C. (1996). Total teacher effectiveness. The International Journal of Educational Management, 10, 7-17.
- Cheng, Y.C. & Tam W.M.(1997). Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Cheng, Kai-ming, Wong, K.C. (1996). School effectiveness in East Asia. Journal of Educational Administration, 34, 32-49.
- Chong, W.C., Leng, G.P. Sambasivam, M. (2002). Business statistics. Selangor: Prentice Hall.
- Churchill, G.A., Jr (1979). A paradigm for developing better measures of marketing construct. Journal of Marketing Research. 16 (Feb), pp 64 - 73
- Clark & Chirelli, N. (1994). Work commitment among American's special educators: An exploratory study of what makes a difference. Unpublished doctoral dissertation. Harvard University.

- Coakes & Steed. (2000). SPSS analysis without anguish. Brisbane, Australia: John Wiley & Sons.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). Applied multiple regression: Testing and interpreting interaction. New York: Sage.
- Cohen, (1998). In Davies, J.A. & Kochhar, K.A. Manufacturing best practice and performance studies: A critique. International Journal of Operations and Production Management, 22, 289-305.
- Coleman, J.S. et al. (1966). Equality of educational opportunity. Washington D.C.: National Center of Educational Statistics.
- Coleman, J.S. (1966). The international handbook of school effectiveness research. In Teddlie, C. Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Coleman, J.S.; Hoffer, T. and Kilgore, S. (1982). High school Achievement. New York: Basic Book
- Coladarci, T. (1992). Teachers sense of efficacy and commitment to teaching. Journal of Experimental Education, 60, 323-337
- Cole, B.R., Goldberg, J.S. (2002). Quality management in education: Building excellence and equity in student performance, The Quality Management Journal, 9, 8-23
- Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of management Review, 12, 637-647.
- Cotton, J.N.(1996). Influences on teacher self-efficacy for student academic outcomes, Unpublished doctoral dissertation, University of Alabama Birmingham.
- Cotton, K. (1995). Effective schools practices: A research synthesis. Portland Oregon: Northwest Regional Educational.
- Council, T (2000). In Sergiovanni, T. J. The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.
- Creemers, B.P.M. (1994). The effective classroom. London: Cassell.
- Creemers, B.P.M. & Reezigt, G.J. (1996). Evaluation of educational effectiveness. Groningen: ICO
- Crosby, P.B (1986). Quality without tears: The Art of Hassle-free Management, Singapore: McGraw-Hill.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.
- Cuban. (1984). School effectiveness. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- David, S. & Anderson, S. (1983). In Berg, J.A. Teacher self-concept of teaching ability: Does it make a difference? Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.
- Davies, J.A. & Kochhar, K.A. (2002). A framework for the selection of best practices. International Journal of Operations and Production Management, 20, 1203-1217.
- Davies, J.A. & Kochhar, K.A. (2002). Manufacturing best practice and performance studies: A critique. International Journal of Operations and Production Management, 22, 289-305.
- Davis, T.R. & Thomas, L.,F.(1989). A social learning approach to organizational behaviour. Academy of Management Review, 5, 281-290
- De Charms, R. (1968). Personal causation. New York: Academic Press.
- Deming, W.E. (1986). Out of the crisis. Massachusetts: MIT Center Advanced Engineering Study.
- Dillman, D.A. (1978). Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method. New York: A Wiley-Interscience Publication.
- Doyle, M.L. (1992). Learning to teach: Case studies of elementary preservice teachers reflective thinking about early field experience. Unpublished doctoral dissertation. University of Northern Colorado.
- Druva, C. & Anderson, R.D. (1983). Science teacher characteristics by teacher behaviour and by student outcome. A meta analysis of research. Journal of Research in Science Teaching, 20, 467-479.
- Edmonds, R. (1979). Some Schools Work and More Can. Social Policy 9(2), 28-32.
- Etzioni, A.(1991). A comparative analysis of complex organization: Free Press.
- Evertson, C.M., Hawley, W.D.,& Zlotnik, M.(1985). Making a difference in educational quality through teacher education. Journal of teacher Education, 36, 2-10.
- Farber, B.A.(1991). Crises in education: Stress and burnout in the American teacher. San Francisco: Jossey-Boss.

- Fenwick, W. E. & John, C.H. (1993). Total quality in education: Transforming schools into learning places. California: Corwin Press Ins.
- Fergusson, R.F. (1991). Paying for public. Education: New evidence on how and why money matters, Harvard Journal on Legislation, 28, 465-498.
- Fergusson, R.F. & Ladd H.F. (1996). How and why money matters: An analysis in Alabama schools. Holding Schools Accountable, 265-298
- Fiedler, F.E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Finn and Achilles (1991). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Firestone, W. A. & Pennel, J.R. (1993). Teacher commitment, working conditions and differential incentive policies. Review of Educational Research, 63(4), 489-525.
- Firestone, W.A. & Rosenblum, S. (1988). Building commitment in urban high schools. Educational Education and Policy Analysis, 10, 285-300
- Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. (2000). How to design and evaluate research in education. San Francisco: McGraw Hill.
- Fresko, M., Kfir, K., & Nasser (1997). Predictory teacher commitment. Teaching and teacher education, Vol 13, (4), pp429. Pergamon.
- Fuchs, M. (1994). In Teddlie, C. Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Fullan, M.G. & Steigelbeur, S. (1991). The new meaning of educational change (2nd ed). New York: Teacher College Press, ix, 401
- Garbutt, S. (1996). The transfer of TQM from industry to education. Education + Training, 38, 16-22.
- Gerald L. (2003). Student learning in public and private primary schools in Madagascar. Economic Development and Cultural Change, 51, 699-713.
- Gerhardt (1971). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Georgia, P. (2000). School climate in elementary and secondary schools: Views of Cypriot principals and teachers. The International Journal of Educational Managment, 14, 224-238.

- Ghazali Othman (2001).
<http://www.chs.usm.my/education/publication/jemputan.htm>.
- Ghemawat. (1991). Commitment: The dynamic of strategy. New York: Free Press
- Ghiselli, (1963). Dalam Razali Mat Zain, Teori kepemimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP.
- Girling, K. & Keith, L. (1989). In Quek, Khatijah dan Azmi . Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Glassin, F. Durick, B (1988). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Glatthorn, A.A. (2000) The principal as curriculum leader: Shaping what is taught & tested. USA: Corwin Press Inc.
- Goens, R. & Clover, M. (1991). In Sergiovanni, T. J. The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.
- Goldhaber & Brewer. (1994). Why should we reward degrees for teachers. In Whitehurst, G.J. Improving teacher quality, Spectrum. Lexicon, 75, 12-16
- Good, T.L. and Weinstein, R. (1986). School make a difference: Evidence, criticism and new directions. American Psychologist, 41, 1090-1097.
- Goodman & Pennings. (1977). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Grassie & Carns. (1973). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Gray, J. (1990). The quality of schooling: Frameworks for judgements. British Journal of Educational Studies, 38, 204-233.
- Greenfield. (1987). In Quek, Khatijah dan Azmi. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Gregory, M. (1996). Developing effective college leadership for the management of educational change. Leadership & Organizational Development, 17, 46-58.
- Greenberg, J. (1996). Managing behavior in organization: Science in service to practice. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, G. (1986). Issues in student teaching: A review in J.Raths & L Katz (eds), Advances in Teacher Education, Vol (2). Norwood: Ablex

- Griffin, R.W. & Moorhead, G. (1995). Organizational behavior: An applied psychological approach. Texas: Business Publication.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover and school performance. Journal of Educational Administration, 42, 3, 333 – 347.
- Grisay, R. (1997). In Teddlie, C., Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Grover, J.W. (2002). Improving teacher quality. Spectrum, 75, 12-16.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.,R. (1980). Work redesign. Reading, M.A.:Addison – Wesley.
- Hailder, (1998). In Davies, J.A. & Kochhar, K.A. Manufacturing best practice and performance studies: A critique. International Journal of Operations and Production Management, 22, 289-305.
- Hair, J.,F.;Anderson, R.,E.;Tatham, R.,L.; Black, W.,C. (1995). Multivariate data Analysis. New Jersey: Prentice Hall.
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principal. The Elementary School Journal 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. American Journal of Education, 94, 328-355.
- Hallinger, P. & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principals role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995, Educational Administration Quarterly, 32. 1, 5-44.
- Hallinger, P. (1998). Educational change in Southeast Asia: The challenge of creating learning systems. Journal of Educational Administration, 36, 492-592.
- Hammond, D. (1999). Educating teachers for the next century. Rethinking practice and policy. Chicago University of Chicago Press.
- Hanusek, E. A. (1981). Throwing money at school. Journal of Policy Analysis and Management, 11, 19-41.
- Harris, M., & Willower, T. (1998). In Teddlie, C., Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Hedges, L.V., Laine, P. and Greenwald, R. (1994). Does money matter? A meta analysis of studies of the effects of differential school inputs on student outcomes. Educational Researcher, 23, 5-14.

- Henderson, J. (1994). Quality, community and leadership training. The Journal for Quality and Participation, 17, 40-45.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). The management of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1966). Work and the nature of man. New York: World Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- Hrebiniak, L.G., & Allutto J.A. (1973). Personal and role related factors in development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 18, 555-573
- Hoppock, R. (1935). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- House, R.J., & Evans (1971). A path goal theory of leader effectiveness. In Robbins, S.P.(1998). Organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (1987). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- Hoy, W.K., Tarter, C.J. (2004). A system approach to quality in elementary schools: A theoretical and empirical analysis. Journal of Educational Management, 42, 539-551.
- Hussein Mahmood (1998). Dalam Sharifah Md Noor. Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi.Serdang: UPM.
- Jacqueline, S. G. & Bryan, R. C. (2002). Quality management in education: Building excellence and equity in student performance. The Quality Management Journal. 9, 8-23.
- James, G. (2001). Principal leadership of parent involvement. Journal of Educational Administration, 39, 162-178.
- Jencks, C.(1971). The Coleman report and the conventional wisdom' in Mosteller, F. and Moynihan, D.P.(ed) On Equality of Educational Opportunity. New York: Vintage Book, pp 69-115
- Jencks, C.S., Smith, M., Ackland, H., Bane, M. (1972). Inequality: A reassessment of the effect of the family and schooling in America. New York: Basics Books.

- Jennifer, L. E., Kathy, E. G., Cherie, A.L. (2002). Personal empowerment, efficacy and environmental characteristics. Journal of Educational Administration, 40, 67-87.
- Jensen, A.R. (1969). How much can we boost IQ & scholastic achievement? Harvard Educational Review. 39 (1), 2-123.
- Johnson & Golomskiis. Effective schools. In Tedllie, C. Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Joseph, C. F. (1994). Total quality for schools: A guide for implementation. Wisconsin: ASQC
- Joseph, W., L., Gerald, W.,H.(1999). Healthy schools, robust schools and academic emphasis as an organizational theme. Journal of Educational Administration, 37, 463-473
- Joyce, B and Weil. S. (1988). Student achievement through staff development.. New York: Longman.
- Juhary Ali (1998). Budaya organisasi. Dalam Zainal Abidin Ahmad, Perlakuan Organisasi. Shah Alam: Fajar Bakti.
- Juran, J.M. (1979). Quality control handbook. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Kanter, R.M. (1974). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in Utopian communities. American Sociological Review, 33, 499-517.
- Keith, M. (1998). Management theories for educational change. London: Paul Chapman Publishing
- Kermally, S.(2002). Effective knowledge management. A best practice blue print. England: John Wiley & Sons.
- Kerr,S.,& Jermier, J.M. (1978). Substitute for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 22, 375-403
- Khalid Johari (2003). Penyelidikan dalam pendidikan. Konsep dan prosedur. Selangor: Prentice Hall
- Kirchoff, P. (1977). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Kounin, J.(1970). Discipline and Group Management in Classrooms. New York: Holt, Rineholt & Winston

- Krejcie & Morgan (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30, 607-610.
- Kruger, V.(2001). Main schools of TQM. The TQM Magazine, 13, 146-155.
- Kwang Kum Han (1996). Organizational commitment and some related factors. Tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, UUM.
- Kwan, P.Y.(1996). Application of total quality management in education: Retrospect and prospect. International Journal of Educational Management, 10, 25-35.
- Labovitz (1970). In Bryman, A., & Cramer, D. (1999). Quantitative data analysis with SPSS Release 8 for Windows. London and New York: Routledge.
- Lachland, E.D., Crawford, Paul, S. (1999). Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher. International Journal of Educational Management, 67-73.
- Lagrosen, S. (1999). TQM goes to school; An effective way of improving school quality. The TQM Magazine, 5, 328-332.
- Lam & Van der Griff (1995). In Tedllie, C. Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Lan Poh Chin. (1998). Dalam Sharifah Md Noor. Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi.Serdang: UPM.
- Larsen, R. & Hartley. (1994). Berry, G. A quality system model for the management of quality in NSW schools. Managing Service Quality, 8, 97-111.
- Laugharne, M. (2002). Benchmarking academic standards. Quality Assurance in Education, 3, 134-138.
- Lee, V & Bryk, A. S., Smith, L.S. (1993). A multi models of the social distribution of high school achievement. Sociology of Education, 62, 172-192.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. School Effectiveness and School Improvement. 1, 249-280.
- Levine, D.U. & Lezotte, L.W. (1990). Unusually effective schools: A review and analysis of research and practice. Madison: The National Center of Effective Schools Research & Development.
- Levy, T. (1998). In Tedllie, C., Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.

- Little, W.J., & Bird, L. (1987). In Quek, Khatijah & Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Little, W.J. (1997). Excellence in professional development and professional community. Working paper: Office of Educational Research and Improvement.US
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational behavior and union performance, 3, 157-189.
- Louden, W. (1991). Understanding teaching: Continuity and change in teachers' knowledge. London: Casell & New York: Teachers College Press, xvii, 206.
- Manasse. (1985). Dalam Quek, Khatijah dan Azmi. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Mary, M.H. (1998). Principals' optimism and perceived school effectiveness. The International Journal of Educational Management, 36, 353-373.
- Marsha, B., Naftaly, S. G. (1999). Dimensions of teacher in-service training for school improvement. The International Journal of Educational Management, 13, 14-25.
- Martin, S. (2003). Perceptions of effectiveness: A study of schools in Victoria, Australia. Journal of American Academy of Business, Cambridge. 3, 392-412
- Maslow, A.H. (1954). A theory of human motivation. Psychological Review, 50, 2, 370-396
- Mac Donald & Bloom (1983). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- Mc Neil, Linda, M. (1987). Exit voice and community: Magnet teachers responses to standardization, Educational policy, 1
- Medley, D.M. (1982). Teacher effectiveness. In Mitzel, H.E., Encyclopedia of Educational Research. The Free Press, New York.
- Michael, S.,O. (1998). Best practices in information technology management: Insights from K12 schools' technology audits. International Journal of Educational Management, 12, 277-288.
- Michael, R.K.,Sower,V.E., Jaideep, M. (1997). A comprehensive model for implementing total quality management in higher education. Benchmarking for Quality Management & Technology, 4, 104-120.

- Michael & Weller. (1996). Quality management. In Kwan, P.Y.(1996). Application of total quality management in education: Retrospect and prospect. International Journal of Educational Management, 10, 25-35.
- Michael & Tucker. (1996). In Yukl, G. Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Miller, K.L. & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta analytic review: Academy of Management Journal, 29, 727-753
- Miskel, C.G. Fevlerly, R. and Steward, J. (1979). Organizational structures and processes, perceived school effectiveness, loyalty and job satisfaction. Educational Administration Quarterly, 15, 97-118.
- Miskal, C. & Wilcox. (1983). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- Miskel, C., Bloom, S. Mc Donald, D. (1983). Structural coupling, expectancy, climate and learning strategies. In Teddlie, C. Reynolds, S. The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Mohd Majid Konting (1998). Kaedah Penyelidikan Pendidikan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Nawi Ab Rahman (2000). Teras Penyelidikan. Serdang: UPM.
- Mohamad Rashid Navi Bax. (2003). Personal communication.
- Mohrman, H. & Cooke, M. (1978). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Monk, D.H. (1999). Subject area preparation of secondary mathematics and science teachers and students achievement. In Whitehurst, G.J. (2002). Improving teacher quality, Spectrum. Lexicon, 75, 12-16
- Morris, C. N. (1995). Hierarchical models for educational data: An overview. Journal of Educational and Behavior Statistics, 20, 190-200.
- Mortimore, P. (1988). School matters: The junior Years, Wells. London: Paul Chapman.
- Mortimore, P. (1991). School effectiveness research: Which way at the cross roads? School Effectiveness and School Improvement, 2, 190-200.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools: A review of school Effectiveness research. Effective Schools Seminar Ministry of Education.

- Mortimore, P. (1998). The road to improvement. Lisse: Swets and Zeitlinger.
- Mortinez, R.A. (1999). TQM and business innovation. European Journal of Innovation Management, 2, 12-19.
- Mott, P.E. (1972). The characteristics of effective organizations. New York: Harper .&Row.
- Mowdey, R.T., Steers, R.W., Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behaviour, 14(2), 224-247.
- Mulford, B., Kendall, L., Kendal, D. (2004). Administrative practice and high school students' perceptions of their school, teachers and performance. Journal of Educational Administration, 42, 1,78 - 91
- Muller (1993). Parent involvement and academic achievement: An analysis of family resource available to the child. In B. Scheneider and J.S. Coleman, Parents, their children and school, p77
- Mun Lee, P. (2002). Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM. The TQM Magazine, 14, 142-149.
- Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1994). Total Quality Management and The School. Buckingham. Open University Press.
- Needless, M.C. & Cage, N.L. (1991). Essence and accident in process-product research on teaching in Waxman, H.C. and Walberg, H.J. Effective Teaching: Current Research, McCutchan Publishing Corp. Berkeley
- Neufeld, M., & Freeman, L.(1992). In Quek, Khatijah & Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Newman, W.L. (1994). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches (2nd Ed). Boston: Allyn and Bacon.
- Norasimah Ab Rasid (1995). Ciri-ciri pengurusan sekolah-sekolah menengah cemerlang di Kelantan. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Nunally, J.C. (1978). Psychometric theory. New York: McGraw Hill
- Nuttal, D. et al. (1989). Differential school effectiveness. International Journal of Education Research. 13 (7), 764-776
- Ong Chon Sooi (1995). Komitmen dan prestasi organisasi: Cabaran kepada pengurus pendidikan dalam masalah pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Jld 19, 43-63.

- Ornstein, A.C.(1986). Research on teacher behavior: trends and policies. High School Journal, 69, 399-402
- Ornstein, A.C.(1991). Teacher effectiveness research: theoretical consideration, in Waxman, H.C. and Walberg, H.J. Effective Teaching: Current Research, McCutchan Publishing Corp. Berkeley
- Owings, W.A. & Kaplan, L.S. (2003). Best practices, best thinking and emerging issues in schools leadership.USA: Corwin Press.
- Pang & Nicholas, S.K. (1996). Schools values and teachers' feeling: A LISREL model. Journal of Educational Administration, 34, 64-81
- Pang & Nicholas, S.K. (1998). The binding forces that hold school organizations together. Journal of Educational Administration, 36, 314-333
- Peters, C., and Waterman, R.H. (1982). In search of excellence: Lesson from America's best run companies. In Gary, L.K. Organizational communication. New York: Longman.
- Peter, R. (1997). Education and education of teachers. London: Routledge & Kagon Paul.
- Peter, J.P.(1981). Construct validity: A review of basics issues and marketing practices. Journal of Marketing Research, 18(May), pp 133 - 145
- Peter, T. (2002). Teacher quality and the future of America. Eastern Economic Journal, 28, 285-311.
- Poston, W.K. (1997). Comprehensive study of factors impacting perceived quality in school organization, finding from research on quality assessment in Iowa school districts. Educational Policy and Analysis Archives. 5
- Prunty, J., & Hively, W. (1982). The principals role in school effectiveness: An analysis of the practices of four elementary school leaders. Washington DC: National Institute for Education (G-8-01-10) and CEMRL Inc.
- Purkey, S.C. & Smith, M.S. (1983). Effective schools. A Review Elementary School Journal, 83, 427-452.
- Quarstein, T. Mc Afee & Glassman. (1992). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Quek, Khatijah & Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Ramaiah, A.L. (1995). Penyelidikan Keberkesanan Sekolah: Masalah Konsepsi dan Metodologi. Kertas kerja Seminar Pendidikan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Razali Mat Zain (1989). Teori kepemimpinan dalam pengurusan. Kuala Lumpur: DBP.
- Reichers, A.E. (1995). A review and reconceptualization of organizational commitment. Academy of Management Review, 10, 465-476
- Reid, K. ; Hopkins, D. and Holly, P. (1987). Towards the effective schools. Oxford: Blackwell.
- Reid, K & Holy, P. (1988). In Tedllie, C. Reynolds, S. (2000). School make a difference: Lesson learned from 10 years of school effects. New York: teachers College Press.
- Rete, G. (1997). In Hammond, D. (1999). Educating teachers for the next century. Rethinking practice and policy. Chicago University of Chicago Press.
- Reyes, P.(1990). Teachers and their work place: Commitment, performance and productivity. Newbury Park, CA: Sage.
- Reynolds, D. (1982). The search for effective schools. School Organization.
- Ritter, M., & Sahal, S.A. (1995). Manufacturing best practices: Observations from study tours to Japan, South Korea, Singapore and Taiwan. Benchmarking for Quality Management & Technology, 2, 4-14.
- Robbins, S.P.(1998). Organizational behavior. New Jersey: Prentice Hall.
- Rodha Krishnan (1995). Relationship between leadership, job satisfaction, organizational commitment and academic performance. Tesis Sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, UUM.
- Romzek, B.S. (1990). Employee investment and commitment: The ties bind. Public Administration Review, 50(3), 99-106
- Ronald, H. Heck, & Paul, R., Brandon. (1995). Teacher empowerment and the implementation of school-based reform. Empowerment in Organization, 3, 10-23.
- Ronald W. R. (1985). Educational administration: A management approach.USA: Prentice Hall
- Roscoe, (1975). In Sekaran, U. Research methods for business. New York: John Wiley & Sons.
- Rosenberg, J.M., (2001). E-learning: Strategies for delevering knowledge in the digital age. U.S.A: McGraw-Hill.
- Rosenholtz, S.J.(1989). Teachers' workplace: The social organization of school. New York: Longman.

- Rowan, B., Bossert, S., Wyer, D. (1983). Research on effective schools: Cautionary Note. Educational Research 124, 24-31.
- Rumberger, R.W., Palardy, G.J. (2005). Test scores, dropout rates and transfer rates as alternative indicators of high school performance. American Educational Research Journal, 42, 3 – 22.
- Rutter, M. et al (1979). Fifteen thousand hours: Secondary schools and their effects on children. Cambridge Mass: Harvard University Press and London: Open Book.
- Ryan, F. (1986). Effective principals. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Sagor, R. & Barnett, B.G. (1993). The total quality in education principal: A transformed leader. California: Corwin Press.Inc.
- Sammons, G. & Hillman, J. (1995). In Quek, Khatijah & Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Schreens, J. (1992). Effective schooling: Research, theory and practice. London: Cassell.
- Schreens, J. & Bosker, R. (1997). The foundation of educational effectiveness. Oxford: Pergamon Press.
- Schlock, L., Cowart, M., Staebler, L. (1993). In Sergiovanni, T. J. (2001). The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.
- Sclan, E.M. (1993). The effect of perceived workplace conditions on beginning teachers' work commitment, career choice commitment and planned retention. Unpublished doctoral dissertation, Colombia University Teachers College.
- Scott, J (1977). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Sculli, (1996). In Kwan, P.Y.(1996). Application of total quality management in education: Retrospect and prospect. International Journal of Educational Management, 10, 25-35.
- Sekaran, U. (2000). Research methods for business. New York: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J. (1987). Moral leadership: Getting to the heart of the school improvement. San Francisco: Jossey-Bass.

- Sergiovanni, T. J. (1991). In Sergiovanni, T. J. The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2001). The principalship: A reflective practice perspective. Texas: Allyn and Bacon.
- Siegal, P. & Byrne, S. (1994). Using Quality to Redesign School System : The Cutting Edge of Common Sense. San Francisco. Jossey-Bass.
- Silins, H.C., & Harvey, K. (2000). In Martin, S. (2003). Perceptions of effectiveness: A study of schools in Victoria, Australia. Journal of American Academy of Business, Cambridge. 3, 392-412
- Singh, K., & Billingsley, B.S. (1998). Professional support and its effects on teachers' commitment. The Journal of Educational Research. Vol 91 (4): 229 - 239
- Shanker (1989). In Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House
- Sharifah Md Noor (2000). Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi. Serdang: UPM.
- Sharpe, D.R., (2002). Teamworking and managerial control within a Japanese manufacturing subsidiary in the UK. Personnel Review, 31, 267-282.
- Shulman, L.S. (1986). Those who understand: Knowledge growth in teaching. Educational researcher, 15(2), 4-14.
- Smith, D.M., Holdaway, Edward, A. (1995). Constrains on the effectiveness of schools and their principals. The International Journal of Educational Management, 9, 31-40.
- Smith, P.A. (2002). The organizational health of high schools and student proficiency in Mathematics. The International Journal of Educational Management, 16, 98-105.
- Spector. (1997). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Spector. (1997). Effectiveness and quality of schools. In Hoy, W.K., Miskel, C.G. Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Steers, K. (1977). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Steers, K. & Porter (1984). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.

- Stevenson, W.J. (1999). Production operations management.U.S.A: Irwin McGraw-Hill.
- Stool, A. & Fink, D. (1996). Changing our schools. Bukingham: Open University Press.
- Stone-Romero, E.F., Alliger, G.M., and Aguinis, H. (1994). Type II error in the use of moderated multiple regression for the detection of moderating effects of dichotomus variable. Journal of Management, 20 (1), 167-178.
- Sufean Hussin (1996). Pendidikan di Malaysia. Sejarah, sistem dan falsafah. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sulaiman Shamsuri (2004). Research methods for the social sciences.Made simple. Selangor: DSS Publishing.
- Sweeney, L. (1982). In Quek, Khatijah dan Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Tan Siew Lan (1998). Work values and organizational commitment. Tesis sarjana Pendidikan yang tidak diterbitkan, USM.
- Tedllie, C., & Stringfield, F. (1993). In Quek, Khatijah & Azmi (1996). Indikator pengetua cemerlang. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Tedllie, C., Reynolds, S. (2000). School make a difference: Lesson learned from 10 years of school effects. New York: teachers College Press.
- Tedllie, C., Reynolds, S. (2000). The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Thompson, S, Mc Namara, Hoyle (1997). In Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). Educational administration: Theory, research and practice. New York: Random House.
- Tribus, M. (1996). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Tsui. (1990). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Ubben and Hughes, (1987). Dalam Quek, Khatijah dan Azmi. Jurnal Kepimpinan dan Pendidikan Institut Aminuddin Baki. 6
- Uline, C.L., Miller, D.M., Tschannen-Moran, M. (1988). School effectiveness: The underlying dimensions. Educational Administration Quarterly, 34, 462-483.

- Van Vught, F.A., Westerheijden, D.F. (1992). Quality Management and Quality Assurance in European Higher Education: Methods and Mechanisms, Center for Higher education Policy Studies, University of Twente.
- Veenman, S. (1984). The perceived problems of beginning teachers. Review of Educational Research, 54, 143-178
- Verdis, A., Kriemadis, T., Pashiardis, P. (2003). Historical, comparative and statistical perspectives of school effectiveness research: rethinking educational evaluation in Greece. International Journal of Educational Management, 17, 155-169.
- Victor, L. (1998). Disparities between Arabs and Jews in school resources and student achievement in Israel. Economic Development and Cultural Change, 47, 175-193.
- Vroom, V.H. (1964). In Yukl, G. (2002), Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.
- Walberg, H.J. (1984). Improving school sciences in advanced and developing countries. Review of Educational Research, 61, 25-69.
- Weber, G. (1971). Inner city children can be taught to read: Four successful schools, Washington DC: Council for basic education.
- Weber, G. & Omatomi. (1994). In Tedllie, C. Reynolds, S. The international handbook of school effectiveness research. London and New York: Falmer Press.
- Weller, L.D.(1995). Quality teams: Problems, causes, solutions. TQM Magazine, 7, 45-50.
- Weller, L.D.(1996). Benchmarking: A paradigm for change to quality education. The TQM Magazine, 8, 24-29.
- Weller, L.D.(1996). Return on quality: a new factor in assessing quality efforts. International Journal of Educational Management, 10, 30-40.
- Weller, L.D.(1998). Unlocking the culture for quality schools:reengineering. International Journal of Educational Management, 12, 250-259.
- Whitehurst, G.J. (2002). Improving teacher quality, Spectrum. Lexicon, 75, 12-16
- Wilkins, R. (2002). Schools as organizations: some contemporary issues. International Journal of Educational Management, 16, 120-125.

- Wilson, S.M., Shulman, L.S., & Richett A.E. (1987). "150 different ways" of knowing: Representations of knowledge in teaching. In F Colderhead (Ed)., Exploring teachers' thinking. Sussex: Holt, Rineheart and Wilson.
- Yoshida, K. (1994). The Deming approach to education: a comparative study of the USA and Japan. International Journal of Educational Management, 8, 29-40.
- Yuchman & Seashore. (1967). In Cheng, Y.C. & Tam W.M. Multi-models of quality in education. Quality Assurance in Education, 5, 22-31.
- Yukl, G. (2002), Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Zaidatun Tasir & Mohd Salleh Abu (2003). Analisis Data Berkomputer. SPSS 11.5. Kuala Lumpur: Venton Publishing.
- Zikmund, W.G. (2003). Business research method. U.S.A: Thomson South Weston.

Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah Darul Aman

Tuan/Puan/Cik,

SOAL SELIDIK HUBUNGAN KEPIMPINAN, KOMITMEN GURU, KOMPETENSI GURU DAN AMALAN-AMALAN PENGURUSAN TERBAIK DENGAN SEKOLAH BERKESAN

Terlebih dahulu saya mengucapkan tahniah dan terima kasih kerana tuan/puan/cik telah dipilih sebagai responden dalam penyelidikan ini. Tujuan penyelidikan ini ialah untuk mendapatkan pandangan secara sistematik mengenai hubungan faktor kepimpinan, kompetensi guru dan amalan-amalan terbaik dengan keberkesanan sekolah.

2. Ketepatan penyelidikan ini bergantung kepada keikhlasan dan kejujuran maklumat yang diberikan. Pohon kerjasama tuan/puan/cik untuk mengisi soal selidik ini dengan penuh keikhlasan.

3. Semua maklumat yang dikemukakan akan dirahsiakan dan hanya untuk tujuan akademik sahaja.

Kerjasama tuan/puan/ cik amat dihargai dan didahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian.

Yang benar

.....

(RUSMINI BT KU AHMAD)

BAHAGIAN A: Maklumat Demografik

Sila tandakan $\checkmark$ pada ruangan yang disediakan

1. Jawatan: ☐ Pengetua ☐ Penolong kanan ☐ Penolong kanan HEM ☐ Penolong kokurikulum
☐ Ketua bidang ☐ Guru
2. Jantina: ☐ Lelaki ☐ Perempuan
3. Umur: ☐ kurang 30 tahun ☐ 30-46 tahun ☐ lebih 46 tahun
4. Kelulusan: ☐ Siswazah ☐ Bukan siswazah
5. Pengalaman kerja: ☐ kurang 5 tahun ☐ 5-10 tahun ☐ 11-25 tahun ☐ lebih 25 tahun
6. Pengalaman di sekolah ☐ kurang 3 tahun ☐ 3 – 10 tahun ☐ lebih 10 tahun
semasa

BAHAGIAN B: Komponen-komponen kepimpinan, komitmen guru, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik dan sekolah berkesan.

Soalan-soalan di bawah memerlukan tahap persetujuan anda mengenai ciri kepimpinan, kompetensi guru, amalan-amalan terbaik serta tahap keberkesanan organisasi (sekolah) anda. Sila tandakan $\checkmark$ pada ruangan yang disediakan berdasarkan pandangan anda mengikut kepentingan berikut:

Skala:

Sangat tidak setuju

Sangat setuju



I. Kepimpinan

Kualiti pemimpin

1. Mempunyai visi yang jelas dan dikongsi bersama dalam organisasi
2. Mempunyai kemahuan yang tinggi untuk memimpin dan tabah menghadapi cabaran.
3. Pintar dalam menyelesaikan masalah dalam sebarang keadaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Bekerja keras dan menjadi contoh yang baik kepada staf.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Mempunyai kemahiran berkomunikasi yang tinggi dengan pelbagai pihak.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Bersikap proaktif serta bertanggungjawab sepenuhnya ke atas tugas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kepimpinan kurikulum

1. Memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

dengan mewujudkan suasana yang sesuai untuk pembelajaran.

2. Mengiktiraf dan menghargai keunikan setiap guru dari segi gaya, sikap, dan kemahiran mereka.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Menyokong pelbagai kaedah pengajaran yang diamalkan oleh guru.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Memantau setiap aktiviti yang dilakukan di sekolah.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

II. Komitmen guru

1. Guru-guru sanggup bekerja diluar waktu persekolahan untuk membantu kepada kecemerlangan sekolah.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Guru-guru melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh dalam keadaan yang menyeronokkan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Guru-guru bekerja lebih masa walaupun tidak diminta berbuat demikian.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Guru-guru berpuas hati apabila melakukan tugas dengan baik.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Guru-guru menganggap masalah murid sebagai satu cabaran dalam profesion perguruan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Guru-guru berpeluang menggunakan kebolehan yang ada pada mereka dalam menjalankan tugas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

III. Kompetensi guru

Pengetahuan guru:

1. Guru-guru mengajar dalam mata pelajaran masing-masing dengan penuh rasa yakin.
2. Guru-guru mempelbagaikan kaedah pengajaran mengikut kesesuaian murid.
3. Guru-guru mengembangkan tahap pemikiran kritikal dan kreativiti murid.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kemahiran guru:

1. Guru-guru boleh mengendalikan kelas dengan baik semasa proses pengajaran dan pembelajaran.
2. Guru-guru mampu menyelesaikan masalah murid dalam sebarang situasi.
3. Komunikasi dan hubungan antara guru dan ibu bapa adalah baik

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

IV. Analisis data dan maklumat

1. Penilaian data dan maklumat digunakan untuk meningkatkan prestasi sekolah, kaedah pengajaran dan keseluruhan operasi sistem dalam sekolah.
2. Maklumat dikongsi bersama dalam keadaan yang sistematik.
3. Keputusan dibuat berdasarkan data yang dikumpul dan dianalisis.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Peningkatan kualiti sekolah adalah kesan daripada pengumpulan dan penganalisan data dan maklumat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Kualiti program sekolah dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V. Amalan-amalan pengurusan

Perancangan strategik berkualiti.

1. Proses perancangan strategik sekolah digabungkan dalam setiap aktiviti harian dan melibatkan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran dan aktiviti sokongan yang lain.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Teknik-teknik perancangan seperti carta bar, carta Gantt, dan lain-lain digunakan dalam proses perancangan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Sekolah mempunyai visi dan misi serta mengenal pasti keperluan pelanggan (murid, guru dan ibu bapa).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Penambahbaikan berterusan sentiasa ditekankan dalam proses perancangan strategik.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Maklumat daripada warga sekolah dan komuniti digunakan untuk perancangan strategik.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Kumpulan kerjasama staf dibentuk dan digunakan dalam perancangan strategik yang melibatkan semua peringkat warga sekolah.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pembangunan dan pengurusan sumber manusia.

1. Latihan dan perkembangan staf mengenai kesedaran kualiti sekolah selalu diberikan kepada semua staf.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Kaedah kerja kumpulan selalu digunakan untuk menyelesaikan masalah sekolah.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. 'Empowerment' dan inovasi sentiasa digalakkan dan disokong.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Individu dan kumpulan mempunyai peluang untuk menyumbang kepada perancangan dan matlamat kualiti disekolah.
5. Perancangan pembangunan staf digunakan untuk membantu sekolah mengenal pasti keperluan latihan yang diperlukan.
6. Penghargaan diberikan kepada staf yang menunjukkan prestasi kerja yang berkualiti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pengurusan proses kualiti

1. Penilaian prestasi dan analisis hasil setiap program sekolah sentiasa dilakukan.
2. Penelitian dilakukan dalam setiap perancangan kurikulum dan kaedah pengajaran dan pembelajaran.
3. Pelbagai kaedah dilakukan untuk meningkatkan prestasi akademik murid.
4. Kumpulan penasihat (Panitia mata pelajaran dan persatuan akademik) memainkan peranan aktif dalam memantapkan setiap program sekolah.
5. Dapatan dan laporan prestasi program sekolah dikongsi bersama dengan semua staf dan PIBG.
6. Penilaian prestasi program sekolah sentiasa dilakukan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

D. Keberkesanan sekolah

Persepsi keberkesanan sekolah

Setiap pendidik menghasilkan produk atau perkhidmatan. Berikut adalah beberapa contoh produk atau perkhidmatan yang terhasil daripada usaha setiap pendidik disekolah:

Pencapaian akademik	Pencapaian kokurikulum	Projek komuniti
Program keceriaan	Aktiviti bilik darjah	Program perjumpaan waris
Prosedur dan peraturan sekolah	Pembelajaran murid	Rancangan mengajar

Sila **bulatkan** nilai untuk setiap item pada skala sela di bawah .

1. Banyak produktiviti yang dihasilkan daripada berbagai tugas yang dilakukan oleh pihak pentadbiran dan guru-guru di sekolah ini.

Sangat tidak setuju Sangat setuju



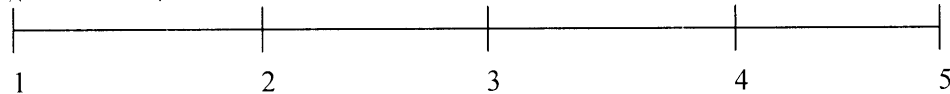
2. Tahap kualiti pencapaian akademik yang dihasilkan oleh sekolah ini cemerlang.

Sangat tidak setuju Sangat setuju



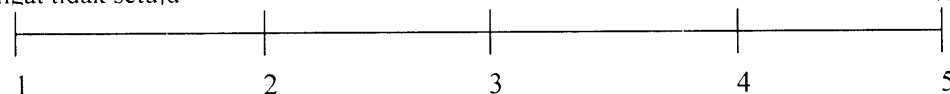
3. Pihak pentadbiran dan guru-guru cekap menggunakan sumber-sumber yang didapati di sekolah (kewangan, peralatan, teknologi, bahan pengajaran) untuk mendapat prestasi yang maksimum.

Sangat tidak setuju Sangat setuju

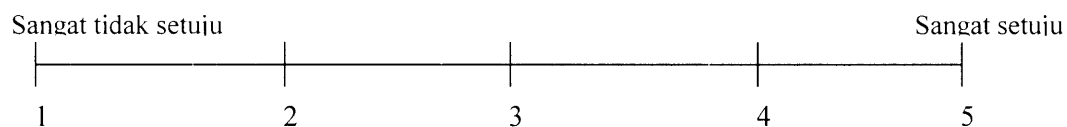


4. Guru-guru di sekolah ini menjangka masalah dan mengelak atau meminimalkan kesan masalah dengan baik.

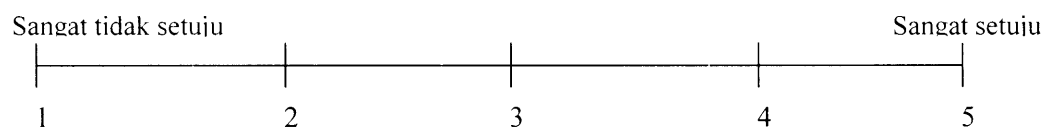
Sangat tidak setuju Sangat setuju



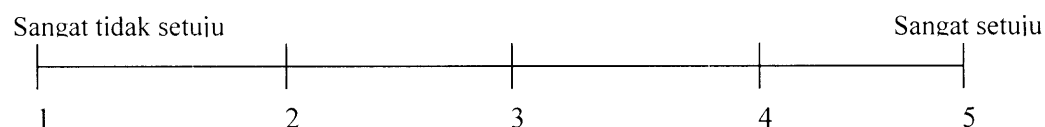
5. Tahap pengetahuan guru-guru di sekolah ini tentang inovasi baik dan boleh memberi kesan kepada cara mereka bekerja.



6. Apabila perubahan dibuat dalam kaedah, rutin atau peralatan, guru-guru cepat menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.



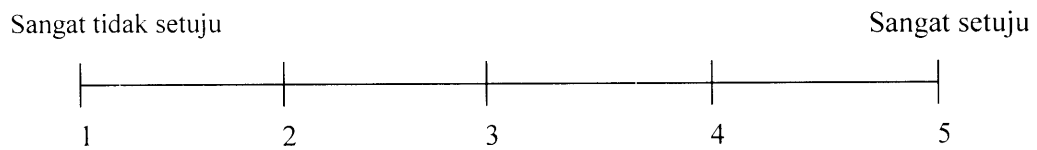
7. Ramai guru-guru disekolah ini bersedia menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.



8. Guru-guru di sekolah ini cekap menangani keadaan krisis dan konflik.



Sila tandakan $\surd$ pada ruangan yang disediakan berdasarkan pandangan anda mengikut kepentingan berikut:



Indikator kepuasan kerja

Produktiviti

1. Sekolah dapat menghasilkan ramai murid yang cemerlang dalam akademik.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Sekolah dapat menghasilkan ramai murid yang berkebolehan dalam bidang ko kurikulum.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Sekolah dapat mengurangkan masalah disiplin dan ponteng

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kadar kehadiran

1. Kadar kehadiran guru-guru di sekolah ini adalah tinggi.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Guru-guru sentiasa berada di dalam kelas sewaktu sesi pengajaran.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pusing ganti

1. Tidak ramai guru yang memohon untuk bertukar ke sekolah lain kecuali dengan sebab-sebab tertentu (kenaikan pangkat, berpindah rumah, mengikut suami, kesihatan).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Terima kasih

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (A LAMPIRAN 2..

		Mean	Std Dev	Cases
1.	A.S1	4.5379	.5654	145.0
2.	A.S2	4.5517	.5519	145.0
3.	A.S3	4.3517	.6295	145.0
4.	A.S4	4.4759	.5538	145.0
5.	A.S5	4.3241	.7060	145.0
6.	A.S6	4.5172	.5414	145.0
7.	A.S7	4.4069	.5713	145.0
8.	A.S8	4.3310	.6672	145.0
9.	A.S9	4.4345	.5871	145.0
10.	A.S10	4.2759	.6290	145.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	44.2069	22.3458	4.7271	10

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
A.S1	39.6690	18.6813	.6843	.9256
A.S2	39.6552	18.2969	.7930	.9205
A.S3	39.8552	18.2080	.6964	.9252
A.S4	39.7310	18.2535	.8000	.9201
A.S5	39.8828	17.3959	.7559	.9224
A.S6	39.6897	18.4100	.7841	.9211
A.S7	39.8000	18.2583	.7704	.9214
A.S8	39.8759	18.0123	.6865	.9261
A.S9	39.7724	18.2048	.7578	.9219
A.S10	39.9310	18.6758	.6023	.9301

Reliability Coefficients

N of Cases = 145.0

N of Items = 10

Alpha Ciri Kepimpinan= .9306

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
LAMPIRAN 2

		Mean	Std Dev	Cases
1.	B.S1	4.4690	.6016	145.0
2.	B.S2	4.2690	.7477	145.0
3.	B.S3	4.3310	.6877	145.0
4.	B.S4	4.4552	.5771	145.0
5.	B.S5	4.4138	.6301	145.0
6.	B.S6	4.4276	.5496	145.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	26.3655	8.7474	2.9576	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B.S1	21.8966	6.2739	.7007	.8387
B.S2	22.0966	5.7128	.6926	.8415
B.S3	22.0345	5.7974	.7479	.8289
B.S4	21.9103	6.3183	.7225	.8359
B.S5	21.9517	6.6435	.5255	.8682
B.S6	21.9379	6.6697	.6256	.8519

Reliability Coefficients

N of Cases = 145.0

N of Items = 6

Alpha Komitmen guru= .8672

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
LAMPIRAN 2

		Mean	Std Dev	Cases
1.	B.S7	4.4069	.5951	145.0
2.	B.S8	4.2759	.5711	145.0
3.	B.S9	4.1793	.6199	145.0
4.	B.S10	4.3310	.5899	145.0
5.	B.S11	4.2138	.6031	145.0
6.	B.S12	4.3586	.5487	145.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	25.7655	8.0696	2.8407	6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
B.S7	21.3586	5.7733	.6792	.8769
B.S8	21.4897	5.6405	.7752	.8619
B.S9	21.5862	5.4804	.7597	.8638
B.S10	21.4345	5.6363	.7445	.8665
B.S11	21.5517	5.6240	.7278	.8691
B.S12	21.4069	6.2013	.5735	.8920

Reliability Coefficients

N of Cases = 145.0

N of Items = 6

Alpha Kompetensi guru= .8911

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

LAMPIRAN 2

		Mean	Std Dev	Cases
1.	C.S1	4.2759	.5831	145.0
2.	C.S2	4.2690	.5560	145.0
3.	C.S3	4.2207	.5586	145.0
4.	C.S4	4.1586	.6311	145.0
5.	C.S5	4.2483	.6404	145.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	21.1724	6.0603	2.4618	5

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C.S1	16.8966	4.0795	.6966	.8661
C.S2	16.9034	4.0739	.7473	.8553
C.S3	16.9517	4.0602	.7499	.8547
C.S4	17.0138	3.7637	.7753	.8475
C.S5	16.9241	3.9734	.6568	.8771

Reliability Coefficients

N of Cases = 145.0 N of Items = 5

Alpha Analysis data = .8850

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA).

LAMPIRAN 2

		Mean	Std Dev	Cases
1.	C.S6	4.3241	.5255	145.0
2.	C.S7	4.2345	.5775	145.0
3.	C.S8	4.4138	.5347	145.0
4.	C.S9	4.3517	.5340	145.0
5.	C.S10	4.2621	.5530	145.0
6.	C.S11	4.2828	.6090	145.0
7.	C.S12	4.2414	.5807	145.0
8.	C.S13	4.2207	.5830	145.0
9.	C.S14	4.2759	.6178	145.0
10.	C.S15	4.2690	.5560	145.0
11.	C.S16	4.2345	.5272	145.0
12.	C.S17	4.2897	.6446	145.0
13.	C.S18	4.2276	.5743	145.0
14.	C.S19	4.2552	.5107	145.0
15.	C.S20	4.3931	.5041	145.0
16.	C.S21	4.3103	.5071	145.0
17.	C.S22	4.2414	.5807	145.0
18.	C.S23	4.2621	.5273	145.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	77.0897	63.8600	7.9912	18

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
LAMPIRAN.2

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
C.S6	72.7655	56.9724	.8334	.9625
C.S7	72.8552	57.7358	.6598	.9649
C.S8	72.6759	58.1234	.6685	.9647
C.S9	72.7379	56.7642	.8464	.9623
C.S10	72.8276	56.8381	.8054	.9629
C.S11	72.8069	56.0736	.8130	.9627
C.S12	72.8483	56.8657	.7602	.9635
C.S13	72.8690	57.6008	.6689	.9648
C.S14	72.8138	56.1248	.7944	.9630
C.S15	72.8207	56.6343	.8266	.9626
C.S16	72.8552	56.8469	.8471	.9624
C.S17	72.8000	56.1750	.7523	.9638
C.S18	72.8621	56.5503	.8081	.9628
C.S19	72.8345	57.3474	.8082	.9629
C.S20	72.6966	57.9628	.7352	.9638
C.S21	72.7793	58.2426	.6925	.9644
C.S22	72.8483	57.5740	.6751	.9647
C.S23	72.8276	56.9631	.8315	.9626

Reliability Coefficients

N of Cases = 145.0

N of Items = 18

Alpha Amalan-amalan pengurusan= .9654

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

LAMPIRAN 2

		Mean	Std Dev	Cases
1.	D.S1	4.2621	.6126	145.0
2.	D.S2	3.9931	.6922	145.0
3.	D.S3	4.1586	.5359	145.0
4.	D.S4	4.0828	.5465	145.0
5.	D.S5	4.1310	.5035	145.0
6.	D.S6	3.9862	.5526	145.0
7.	D.S7	4.2483	.5717	145.0
8.	D.S8	4.0759	.5148	145.0
9.	D.S9	4.0897	.6964	145.0
10.	D.S10	4.0759	.6779	145.0
11.	D.S11	4.1724	.6384	145.0
12.	D.S12	4.3724	.5521	145.0
13.	D.S13	4.3931	.5688	145.0
14.	D.S14	4.2759	.7681	145.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	58.3172	36.0653	6.0054	14

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
D.S1	54.0552	31.7053	.5776	.9198
D.S2	54.3241	30.6789	.6400	.9180
D.S3	54.1586	31.4261	.7244	.9153
D.S4	54.2345	31.3891	.7149	.9155
D.S5	54.1862	31.7776	.7106	.9160
D.S6	54.3310	31.5702	.6747	.9167
D.S7	54.0690	31.5508	.6521	.9173
D.S8	54.2414	31.7399	.7000	.9162
D.S9	54.2276	30.3437	.6826	.9164
D.S10	54.2414	30.2261	.7218	.9148
D.S11	54.1448	30.9303	.6657	.9168
D.S12	53.9448	32.2192	.5650	.9200
D.S13	53.9241	31.4734	.6688	.9168
D.S14	54.0414	30.9149	.5339	.9231

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)
LAMPIRAN 2

Reliability Coefficients

N of Cases = 145.0

N of Items = 14

Alpha Keberkesanan Sekolah= .9228

	Component					LAMPIRAN 3
	1	2	3	4	5	
Kualiti pemimpin		.740				
kepemimpinan kurikulum		.493				
Kualiti pemimpin		.776				
Kualiti pemimpin		.739				
Kualiti pemimpin		.809				
Kualiti pemimpin		.766				
Kualiti pemimpin		.743				
kepemimpinan kurikulum		.709				
kepemimpinan kurikulum		.608				
kepemimpinan kurikulum		.672				
Komitmen guru kemahiran guru					.757	
kemahiran guru			.738			
kemahiran guru			.764			
kemahiran guru			.444			
Komitmen guru					.693	
Komitmen guru					.853	
Komitmen guru					.656	
Komitmen guru			.494			
Pengetahuan guru			.604			
Pengetahuan guru			.782			
Pengetahuan guru			.711		.417	
Analisis data perancangan strategik	.614			.697		
perancangan strategik	.590					
Pembangunan sumber	.522					.514
Pembangunan sumber						.686
Pembangunan sumber	.519					.610
Pembangunan sumber	.619					.455

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Pembangunan sumber	.624					
Pembangunan sumber	.679					
Pengurusan proses	.726					
Pengurusan proses	.738					
Analisis data			.408	.667		
Pengurusan proses	.828					
Pengurusan proses	.745					
Pengurusan proses	.645					
Pengurusan proses	.741					
Analisis data				.798		
Analisis data				.676		
Analisis data	.589			.535		
perancangan strategik	.684					
perancangan strategik	.627					
perancangan strategik	.703					
perancangan strategik	.737					

	Component	
	7	8
Kualiti pemimpin		
kepemimpinan kurikulum		.465
Kualiti pemimpin		
Kualiti pemimpin		
Kualiti pemimpin		
Kualiti pemimpin		
kepemimpinan kurikulum		
kepemimpinan kurikulum	.504	
kepemimpinan kurikulum		
Komitmen guru kemahiran guru		
kemahiran guru		
kemahiran guru	.416	
Komitmen guru		
Komitmen guru		
Komitmen guru	.423	
Komitmen guru	.591	
Komitmen guru		
Pengetahuan guru		.422
Pengetahuan guru		
Pengetahuan guru		
Analisis data perancangan strategik		
perancangan strategik		
Pembangunan sumber		
Pembangunan sumber		
Pembangunan sumber		
Pembangunan sumber		

LAMPIRAN 3

	Component	
	7	8
Pembangunan sumber		
Pembangunan sumber		
Pengurusan proses		
Pengurusan proses		
Analisis data		
Pengurusan proses		
Pengurusan proses		
Pengurusan proses		
Pengurusan proses		
Analisis data		
Analisis data		
Analisis data		
perancangan strategik		
perancangan strategik		
perancangan strategik		
perancangan strategik		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 16 iterations.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Multiple Correlations		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.448	57.459	57.459	3.448	57.459	57.459
2	.857	14.292	71.750			
3	.649	10.818	82.568			
4	.411	6.847	89.415			
5	.362	6.035	95.450			
6	.273	4.550	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Kepuasan kerja (P)	.769
Kepuasan kerja (P)	.766
Kepuasan kerja (P)	.799
Kepuasan kerja (H)	.739
Kepuasan kerja (H)	.816
Kepuasan kerja (G)	.648

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

Total Variance Explained

LAMRIRAN 3

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.675	58.441	58.441	4.675	58.441	58.441
2	.865	10.816	69.257			
3	.588	7.344	76.601			
4	.514	6.424	83.025			
5	.473	5.917	88.943			
6	.330	4.129	93.071			
7	.316	3.952	97.023			
8	.238	2.977	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
IPOE	.707
IPOE	.723
IPOE	.823
IPOE	.833
IPOE	.818
IPOE	.721
IPOE	.697
IPOE	.779

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components extracted.

LAMPIRAN 4

	kepimpin	komitmen	kompeten	data	amalan	berkesan	datapimp
1	4.34	4.33	4.08	4.24	4.34	4.12	18.42
2	4.35	4.14	4.17	3.69	3.99	4.07	16.08
3	4.33	4.25	4.42	3.90	4.11	4.23	16.90
4	4.43	4.36	4.51	4.13	4.21	4.34	18.29
5	3.79	4.06	4.10	3.70	3.79	3.79	14.01
6	3.92	4.14	4.14	3.79	3.87	3.86	14.87
7	3.22	3.48	3.49	3.34	3.35	3.37	10.73
8	4.00	4.15	4.18	3.94	3.98	4.07	15.79
9	4.25	4.23	4.17	4.11	4.10	3.90	17.44
10	4.26	4.25	4.18	4.14	4.10	3.96	17.65
11	4.04	4.09	4.08	3.98	3.98	4.01	16.06
12	4.12	4.15	4.10	4.02	4.04	4.11	16.56
13	4.25	4.29	4.43	3.99	4.21	4.15	16.95
14	4.35	4.31	4.08	4.06	4.15	3.84	17.64
15	4.38	4.35	4.14	4.10	4.16	3.97	17.94
16	4.25	4.59	4.21	4.18	4.14	4.13	17.79
17	4.29	4.61	4.22	4.20	4.17	4.18	18.03
18	4.33	4.43	4.38	4.18	4.31	4.00	18.11
19	4.36	4.39	4.35	4.16	4.31	4.12	18.12
20	3.84	3.85	3.99	3.78	3.87	3.62	14.50
21	4.01	3.94	4.04	3.81	3.85	3.86	15.28
22	4.51	4.36	4.25	4.18	4.30	4.18	18.88
23	4.51	4.35	4.25	4.13	4.28	4.25	18.64
24	4.46	4.39	4.26	4.16	4.19	4.23	18.54
25	4.43	4.43	4.30	4.14	4.20	4.33	18.33
26	4.35	4.37	4.25	4.09	4.15	4.28	17.80
27	3.88	4.10	4.13	3.77	3.95	3.66	14.64
28	4.49	4.29	4.43	4.15	4.30	4.24	18.62
29	4.56	4.38	4.47	4.20	4.33	4.35	19.14
30	4.55	4.77	4.67	4.44	4.50	4.50	20.20
31	4.57	4.74	4.62	4.43	4.47	4.47	20.25
32	3.89	4.20	4.04	4.03	3.99	3.89	15.67
33	3.98	4.26	4.13	4.12	4.04	3.98	16.40
34	4.09	3.95	4.01	3.79	3.94	3.68	15.48
35	4.30	4.34	4.11	4.22	4.32	3.97	18.19
36	4.26	4.31	4.07	4.19	4.28	3.97	17.87
37	4.17	4.17	4.17	3.92	4.02	3.87	16.32
38	4.25	4.26	4.22	3.98	4.13	4.00	16.93

LAMPIRAN 4

	datakomi	datakomp	amalkep	amalkomi	amalkomp
1	18.38	17.32	18.84	18.80	17.72
2	15.29	15.38	17.36	16.51	16.61
3	16.58	17.23	17.81	17.47	18.15
4	18.03	18.66	18.64	18.37	19.01
5	14.99	15.13	14.38	15.39	15.54
6	15.68	15.70	15.18	16.00	16.02
7	11.61	11.65	10.78	11.66	11.70
8	16.38	16.48	15.95	16.54	16.64
9	17.36	17.14	17.39	17.31	17.09
10	17.61	17.34	17.48	17.43	17.16
11	16.27	16.22	16.09	16.30	16.24
12	16.71	16.50	16.62	16.77	16.55
13	17.11	17.65	17.88	18.06	18.63
14	17.50	16.57	18.03	17.89	16.94
15	17.85	16.97	18.20	18.11	17.22
16	19.22	17.60	17.62	19.03	17.43
17	19.35	17.72	17.92	19.23	17.62
18	18.55	18.32	18.66	19.11	18.88
19	18.25	18.11	18.77	18.90	18.75
20	14.55	15.05	14.85	14.90	15.42
21	15.03	15.42	15.43	15.18	15.57
22	18.25	17.79	19.39	18.75	18.28
23	17.96	17.54	19.33	18.62	18.19
24	18.25	17.73	18.68	18.39	17.87
25	18.35	17.81	18.60	18.63	18.07
26	17.87	17.39	18.05	18.13	17.64
27	15.47	15.56	15.33	16.19	16.29
28	17.81	18.37	19.29	18.45	19.03
29	18.38	18.77	19.73	18.95	19.35
30	21.19	20.72	20.49	21.49	21.02
31	21.01	20.49	20.41	21.18	20.66
32	16.90	16.26	15.54	16.75	16.12
33	17.53	17.00	16.10	17.21	16.69
34	14.97	15.19	16.10	15.57	15.80
35	18.33	17.37	18.60	18.75	17.76
36	18.05	17.06	18.23	18.41	17.40
37	16.34	16.32	16.74	16.76	16.74
38	16.96	16.79	17.54	17.57	17.40

LAMPIRAN 4

	kepimpin	komitmen	kompeten	data	amalan	berkesan	datapimp
39	4.12	4.01	3.98	3.93	3.99	3.51	16.20
40	4.05	3.97	4.01	3.78	3.98	3.83	15.32
41	3.63	3.92	3.83	3.39	3.45	3.62	12.30
42	3.95	3.96	4.05	3.69	3.83	3.68	14.60
43	4.25	4.33	4.26	4.10	4.20	4.21	17.45
44	4.28	4.31	4.24	4.10	4.22	4.25	17.54
45	4.26	4.28	4.20	4.07	4.20	4.30	17.32
46	3.25	4.21	4.13	3.48	3.68	3.79	11.30
47	3.78	4.23	4.15	3.55	3.72	3.97	13.43
48	4.22	4.04	4.01	3.72	4.01	3.64	15.68
49	4.36	4.33	4.31	4.10	4.29	3.94	17.88
50	4.26	4.08	4.03	3.77	4.05	3.89	16.04
51	4.17	4.18	4.19	3.97	4.11	3.94	16.57
52	4.19	4.21	4.21	4.00	4.12	3.99	16.74
53	4.61	4.35	4.31	4.27	4.42	4.14	19.66
54	4.63	4.38	4.31	4.21	4.36	4.19	19.53
55	4.57	4.43	4.28	4.39	4.37	4.41	20.03
56	4.51	4.41	4.24	4.35	4.33	4.37	19.63
57	3.71	4.22	4.11	3.84	3.88	3.61	14.23
58	4.50	4.22	4.22	4.04	4.13	3.94	18.18
59	4.62	4.67	4.63	4.61	4.72	4.76	21.31
60	4.49	4.48	4.50	4.61	4.52	4.66	20.73
61	4.67	4.72	4.67	4.63	4.76	4.76	21.60
62	4.01	4.09	4.20	3.95	3.90	3.65	15.83
63	4.16	4.14	4.23	4.08	4.02	3.88	16.95
64	3.93	4.12	3.97	3.93	3.78	3.87	15.44
65	3.95	4.07	4.05	3.84	3.93	3.72	15.15
66	4.11	4.14	4.23	4.05	4.06	3.91	16.66
67	4.20	4.20	4.25	4.11	4.10	3.99	17.27
68	4.08	4.35	4.43	4.17	4.20	4.20	17.00
69	4.13	4.38	4.43	4.22	4.23	4.32	17.42
70	4.11	4.04	3.95	3.99	4.10	3.77	16.40
71	4.11	4.17	4.17	4.06	4.09	3.94	16.67
72	4.18	4.22	4.14	4.10	4.14	4.08	17.16
73	4.17	4.23	4.26	4.02	4.22	3.96	16.74
74	4.19	4.20	4.24	4.05	4.24	4.01	16.98
75	4.16	4.18	4.05	4.01	4.03	3.87	16.65
76	4.15	4.23	4.09	4.03	4.05	3.90	16.72

LAMPIRAN 4

	datakomi	datakomp	amalkep	amalkomi	amalkomp
39	15.77	15.67	16.45	16.01	15.91
40	15.03	15.18	16.11	15.80	15.96
41	13.27	12.98	12.51	13.50	13.20
42	14.63	14.96	15.14	15.17	15.51
43	17.76	17.50	17.84	18.16	17.90
44	17.67	17.37	18.06	18.19	17.88
45	17.39	17.09	17.88	17.96	17.65
46	14.64	14.36	11.97	15.50	15.20
47	15.04	14.73	14.06	15.75	15.43
48	15.03	14.91	16.91	16.20	16.07
49	17.73	17.66	18.69	18.54	18.46
50	15.37	15.17	17.25	16.54	16.32
51	16.61	16.64	17.12	17.17	17.20
52	16.83	16.86	17.26	17.35	17.38
53	18.57	18.41	20.36	19.23	19.06
54	18.47	18.16	20.19	19.10	18.78
55	19.42	18.76	19.95	19.35	18.69
56	19.18	18.48	19.55	19.10	18.40
57	16.21	15.79	14.39	16.38	15.96
58	17.03	17.03	18.59	17.42	17.42
59	21.55	21.34	21.83	22.08	21.86
60	20.67	20.74	20.30	20.24	20.31
61	21.84	21.63	22.22	22.47	22.25
62	16.16	16.57	15.63	15.96	16.36
63	16.90	17.23	16.72	16.68	17.00
64	16.22	15.62	14.82	15.57	15.00
65	15.62	15.52	15.52	16.01	15.90
66	16.79	17.13	16.68	16.81	17.16
67	17.26	17.48	17.22	17.21	17.43
68	18.14	18.44	17.14	18.28	18.59
69	18.46	18.67	17.46	18.50	18.71
70	16.13	15.78	16.83	16.55	16.20
71	16.90	16.90	16.81	17.04	17.04
72	17.33	16.99	17.31	17.47	17.13
73	16.98	17.13	17.56	17.82	17.98
74	17.01	17.16	17.77	17.81	17.96
75	16.76	16.23	16.73	16.84	16.31
76	17.05	16.51	16.80	17.13	16.59

LAMPIRAN 4

	kepimpin	komitmen	kompeten	data	amalan	berkesan	datapimp
77	4.55	4.42	4.26	4.35	4.37	4.40	19.78
78	4.38	4.22	4.43	4.21	4.42	3.97	18.45
79	4.39	4.24	4.43	4.23	4.42	4.09	18.57
80	4.37	4.46	4.27	4.11	4.31	4.25	17.95
81	3.74	3.94	3.95	3.58	3.61	3.46	13.38
82	4.22	3.98	3.95	3.94	4.07	3.62	16.60
83	4.04	4.47	4.38	4.04	4.07	4.19	16.32
84	3.79	3.84	3.73	3.59	3.62	3.49	13.61

LAMPIRAN 4

	datakomi	datakomp	amalkep	amalkomi	amalkomp
77	19.22	18.52	19.89	19.33	18.63
78	17.79	18.68	19.34	18.64	19.58
79	17.94	18.74	19.41	18.75	19.59
80	18.33	17.56	18.81	19.21	18.40
81	14.08	14.15	13.51	14.22	14.29
82	15.66	15.54	17.17	16.19	16.06
83	18.08	17.71	16.44	18.21	17.84
84	13.79	13.37	13.73	13.90	13.48

Demografik

LAMPIRAN 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pengetua	74	4.1	4.1	4.1
	Penolong Kanan	60	3.3	3.3	7.4
	PK HEM	50	2.7	2.7	10.1
	Ketua Bidang	148	8.1	8.1	18.2
	Guru	1489	81.8	81.8	100.0
	Total	1821	100.0	100.0	

Demografik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lelaki	640	35.1	35.1	35.1
	perempuan	1181	64.9	64.9	100.0
	Total	1821	100.0	100.0	

Demografik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang 30	187	10.3	10.3	10.3
	30-45	1248	68.5	68.5	78.8
	lebih 46	386	21.2	21.2	100.0
	Total	1821	100.0	100.0	

Demografik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siswazah	1565	85.9	85.9	85.9
	Bukan siswazah	254	13.9	13.9	99.9
	3	1	.1	.1	99.9
	4	1	.1	.1	100.0
	Total	1821	100.0	100.0	

Demografik

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang 5 tahun	236	13.0	13.0	13.0
	5-10 tahun	447	24.5	24.5	37.5
	11-25 tahun	929	51.0	51.0	88.5
	lebih 25 tahun	209	11.5	11.5	100.0
	Total	1821	100.0	100.0	

Demografik

LAMPIRAN 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kurang 3 tahun	536	29.4	29.4	29.4
	3 hingga 10 tahun	1037	56.9	56.9	86.4
	Melebihi 10 tahun	248	13.6	13.6	100.0
	Total	1821	100.0	100.0	

LAMPIRAN 5

Correlations

		KEPIMPIN	KOMITMEN	KOMPETEN	BERKESAN
KEPIMPIN	Pearson Correlation	1	.720**	.702**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
	N	84	84	84	84
KOMITMEN	Pearson Correlation	.720**	1	.841**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000
	N	84	84	84	84
KOMPETEN	Pearson Correlation	.702**	.841**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000
	N	84	84	84	84
BERKESAN	Pearson Correlation	.747**	.860**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
	N	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

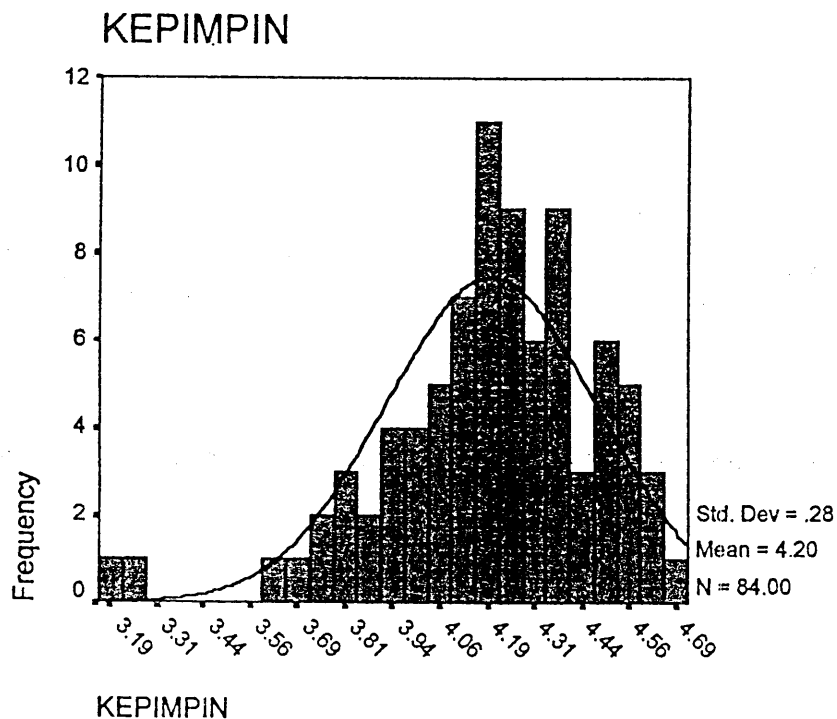
		BERKESAN	KEPIMPIN	KOMITMEN	KOMPETEN
Pearson Correlation	BERKESAN	1.000	.747	.860	.837
	KEPIMPIN	.747	1.000	.720	.702
	KOMITMEN	.860	.720	1.000	.841
	KOMPETEN	.837	.702	.841	1.000
Sig. (1-tailed)	BERKESAN	.	.000	.000	.000
	KEPIMPIN	.000	.	.000	.000
	KOMITMEN	.000	.000	.	.000
	KOMPETEN	.000	.000	.000	.
N	BERKESAN	84	84	84	84
	KEPIMPIN	84	84	84	84
	KOMITMEN	84	84	84	84
	KOMPETEN	84	84	84	84

LAMPIRAN 6

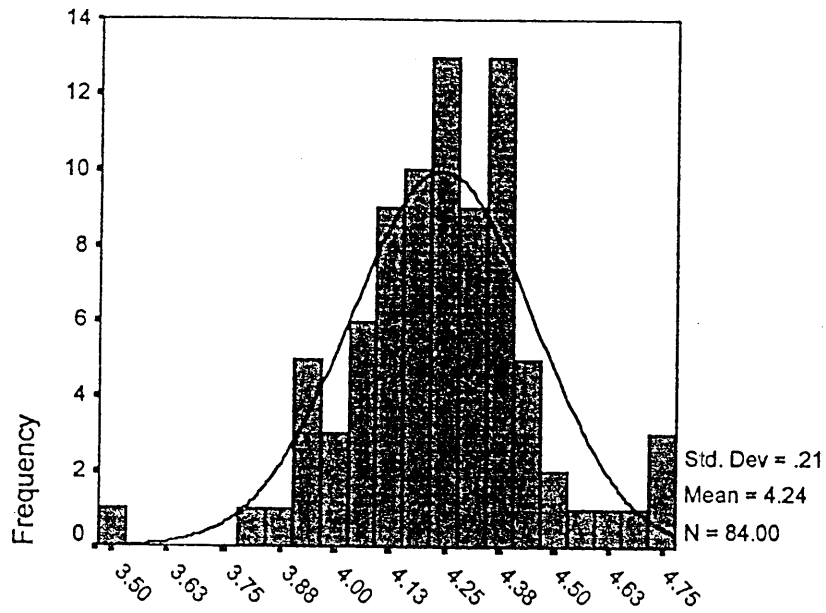
Statistics

	KEPIMPIN	KOMITMEN	KOMPETEN	DATA	AMALAN
N	84	84	84	84	84
Valid	84	84	84	84	84
Missing	0	0	0	0	0
Mean	4.1967	4.2422	4.1998	4.0315	4.1156
Median	4.2323	4.2310	4.1997	4.0577	4.1252
Mode	4.17	4.04	4.26	3.69	3.35
Std. Deviation	.28073	.20957	.19619	.24903	.24481
Variance	.07881	.04392	.03849	.06202	.05993
Skewness	-.991	-.211	-.166	-.317	-.383
Std. Error of Skewness	.263	.263	.263	.263	.263
Kurtosis	1.868	1.769	1.744	.830	1.253
Std. Error of Kurtosis	.520	.520	.520	.520	.520
Percentiles					
25	4.0425	4.1368	4.0830	3.9208	3.9884
50	4.2323	4.2310	4.1997	4.0577	4.1252
75	4.3733	4.3624	4.2937	4.1783	4.2856

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

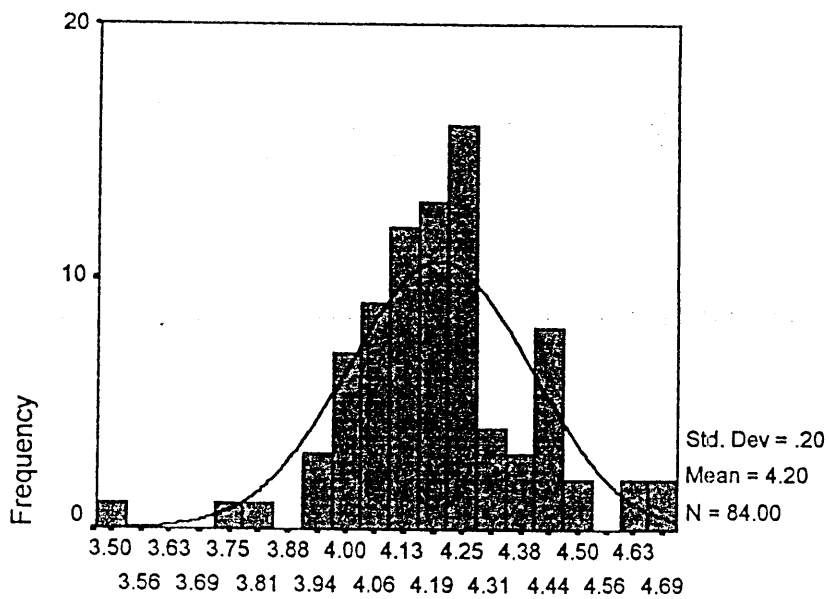


KOMITMEN



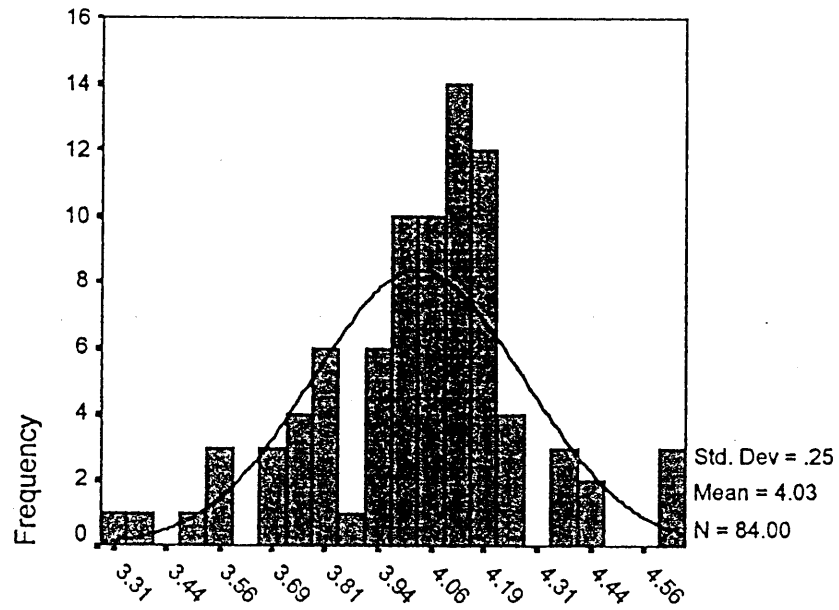
KOMITMEN

KOMPETEN



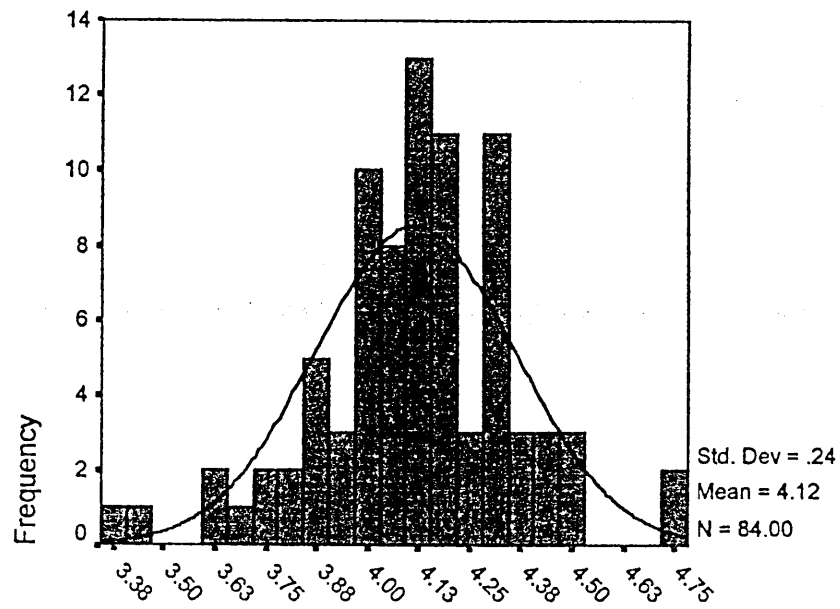
KOMPETEN

DATA



DATA

AMALAN



AMALAN

LAMPIRAN 7

	Mean	Std. Deviation	N
BERKESA N	4.0178	.28238	84
KEPIMPIN N	4.1967	.28073	84
KOMITME N	4.2422	.20957	84
KOMPETE N	4.1998	.19619	84
DATA AMALAN	4.0315	.24903	84
	4.1156	.24481	84

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durb Wats
1	.900	.810	.798	.12696	.810	66.517	5	78	.000	1.5

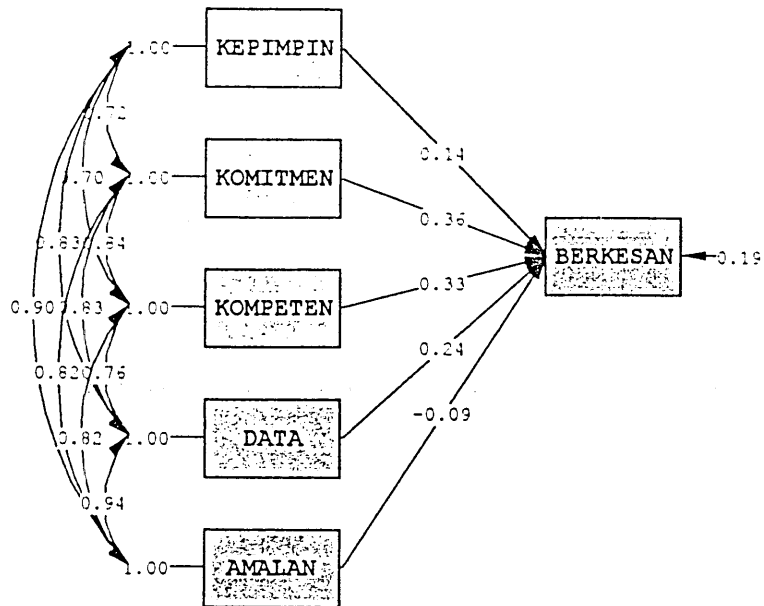
a Predictors: (Constant), AMALAN, KOMPETEN, KOMITMEN, KEPIMPIN, DATA
b Dependent Variable: BERKESAN

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.272	.308		-4.126	.000	-1.886	-.658		
	KEPIMPIN	.142	.112	.141	1.259	.212	-.082	.365	.195	5.128
	KOMITMEN	.479	.146	.355	3.279	.002	.188	.770	.207	4.823
	KOMPETEN	.475	.148	.330	3.212	.002	.181	.770	.230	4.341
	DATA	.275	.171	.243	1.612	.111	-.065	.616	.107	9.329
	AMALAN	-.107	.224	-.093	-.481	.632	-.553	.338	.065	15.422

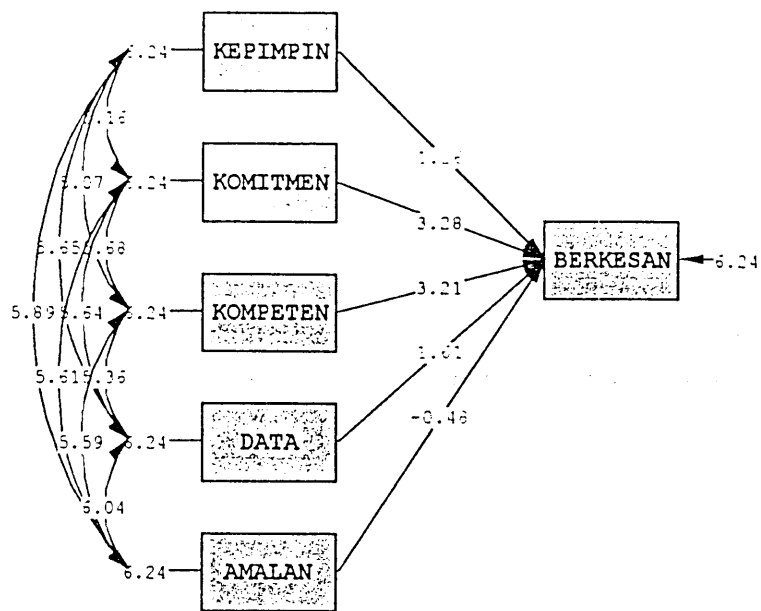
a. Dependent Variable: BERKESAN

LAMPIRAN 8



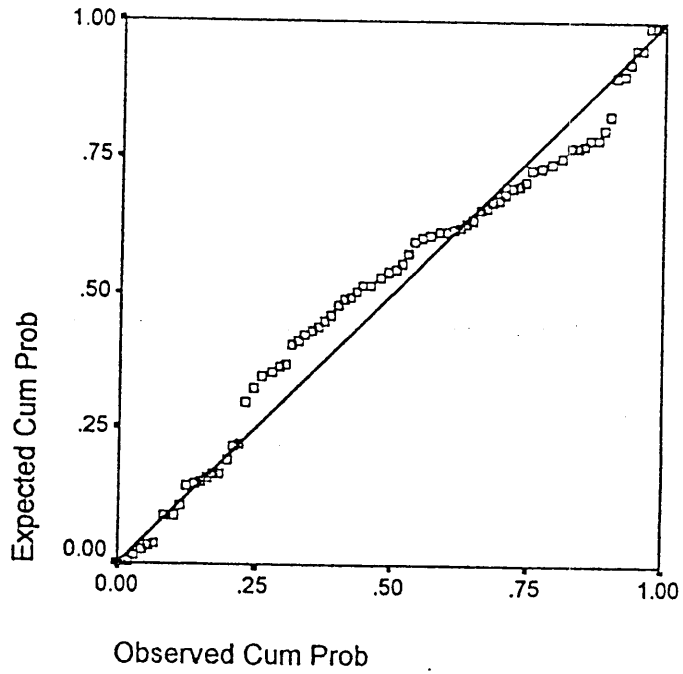
Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

LAMPIRAN 8

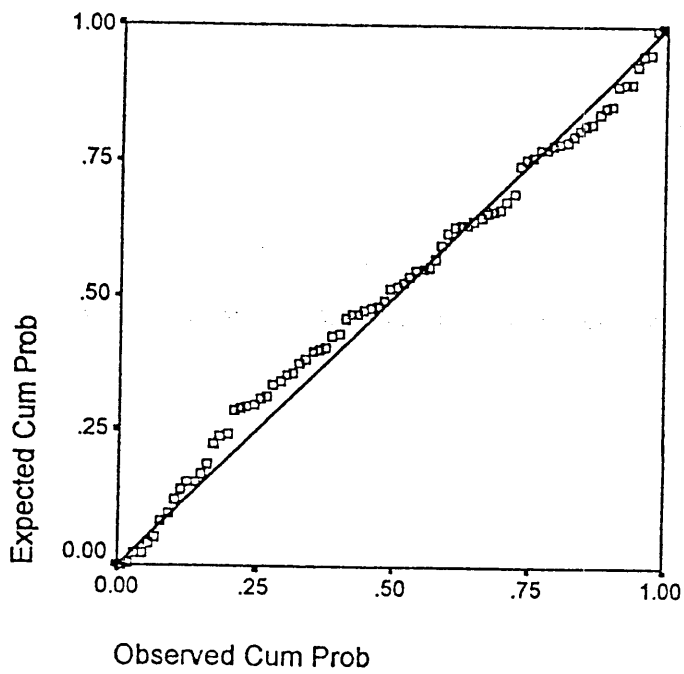


Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

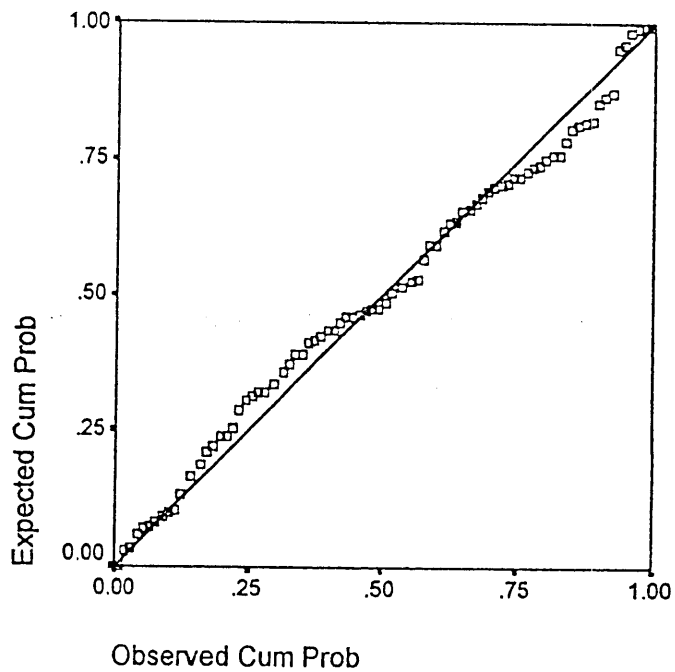
Normal P-P Plot of DATA



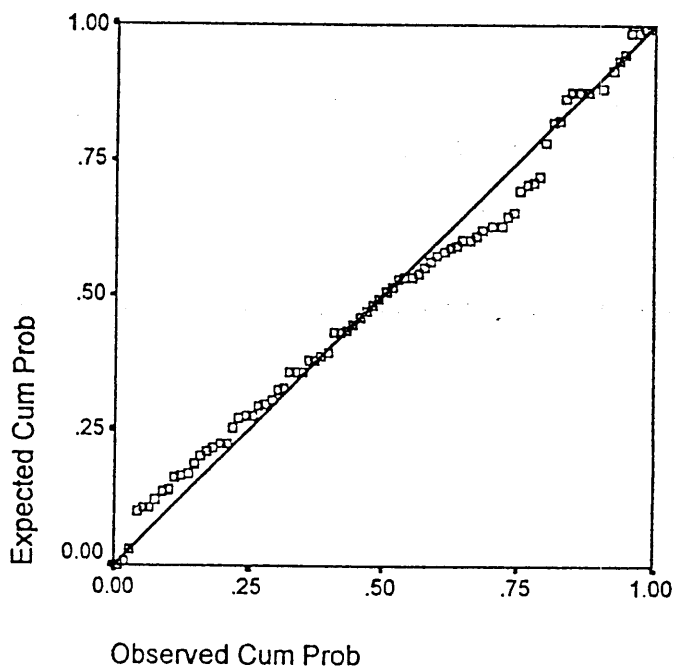
Normal P-P Plot of AMALAN



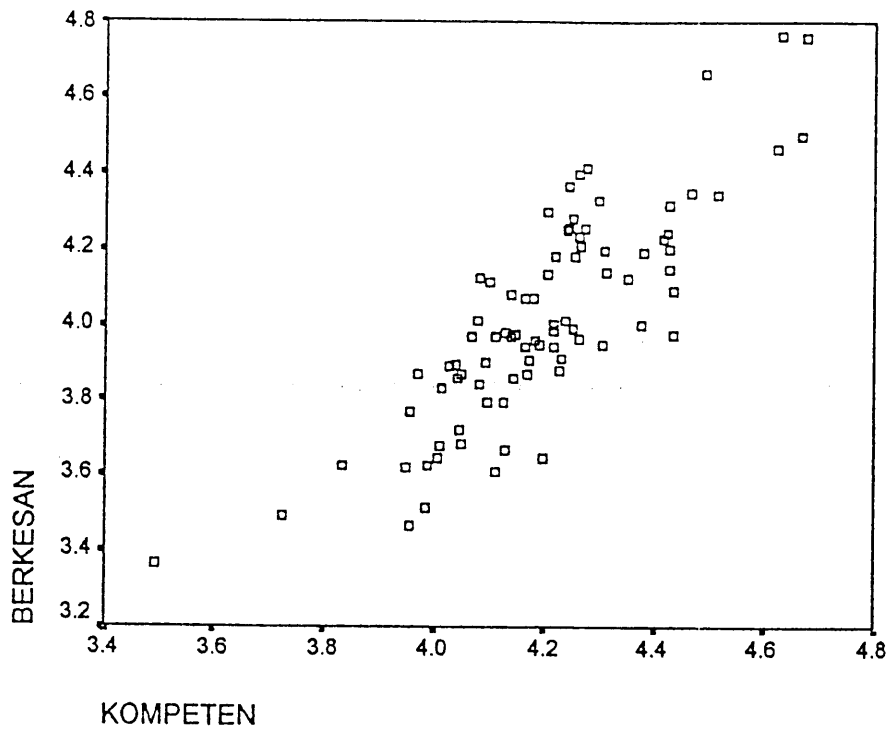
Normal P-P Plot of KOMITMEN



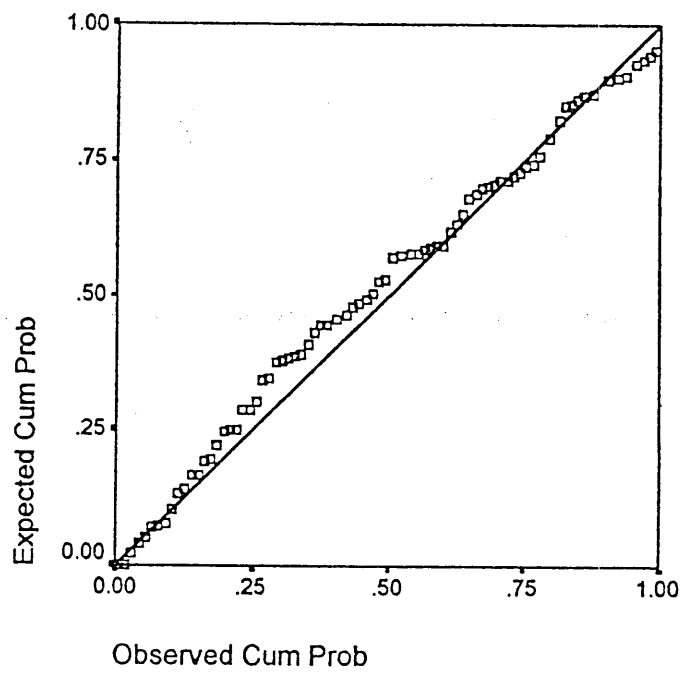
Normal P-P Plot of KOMPETEN



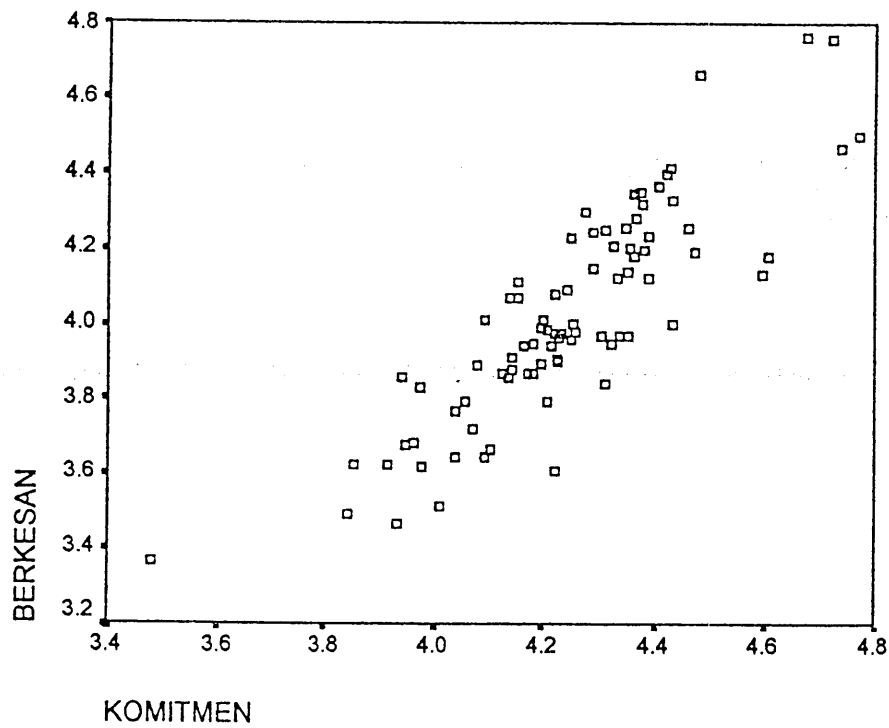
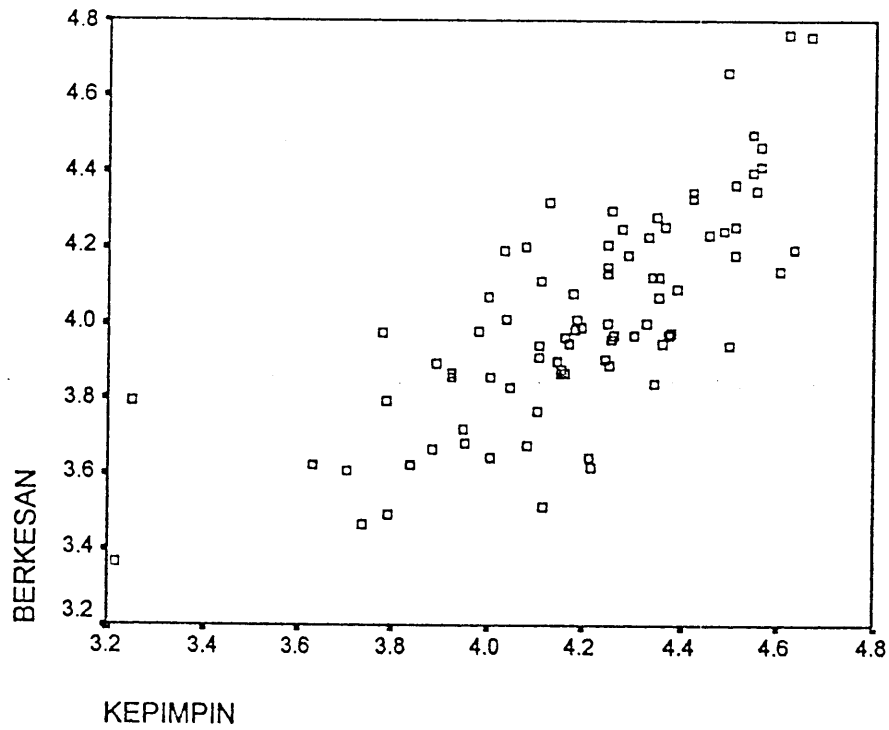
LAMPIRAN 9



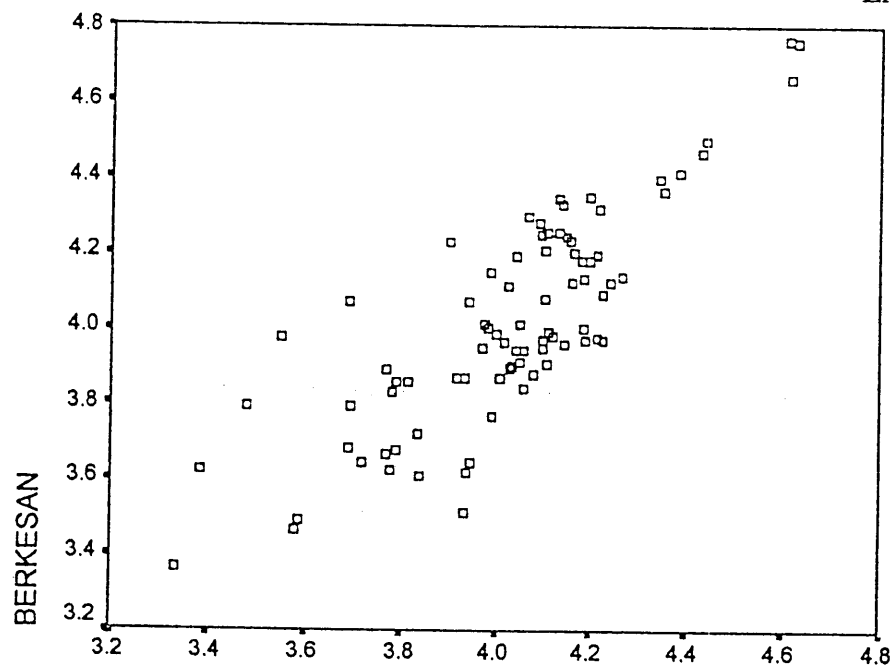
Normal P-P Plot of KEPIMPIN



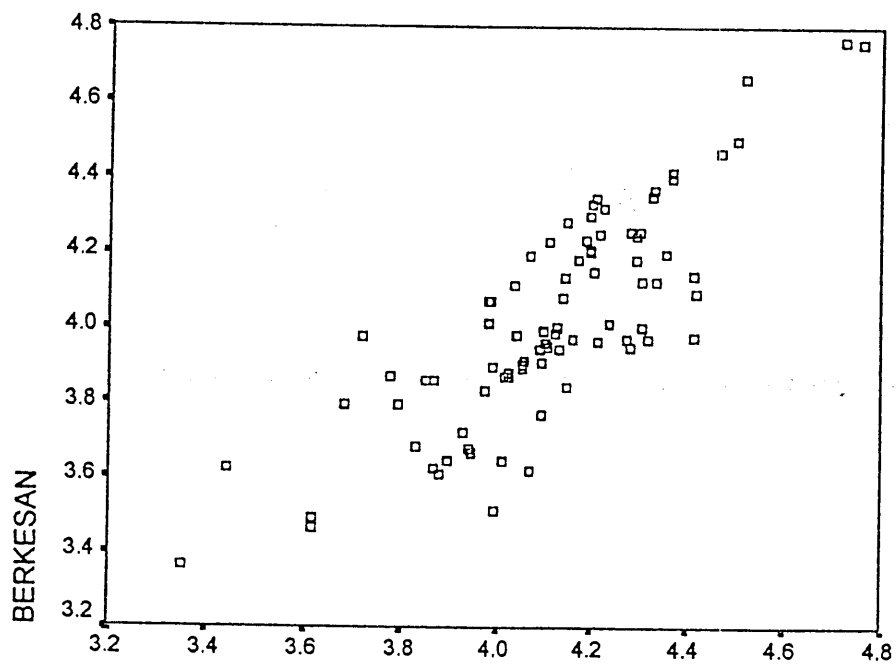
LAMPIRAN 9



LAMPIRAN 9



DATA



AMALAN

Mr. Ahmad:

Be glad to help. I once lectured at Institute Aminuddin Baki (August, 1996), and my experience there brings back many memories. One of my former students (Rashid Bax, PhD 1995) is in Kuala Lumpur and has much experience with Quality Improvement. You might wish to contact him at his email address: "Rashid Bax" <MRASHID@jotek.moe.gov.my>. In fact, Dr. Bax was one of the co-developers of the instrumentation used in the series of quality improvement studies.

The instrument is only in printed form. Please send your mailing address so that I can mail it to you.

William K. Poston
Iowa State University

At 08:53 PM 12/5/2003, you wrote:

Dear sir,

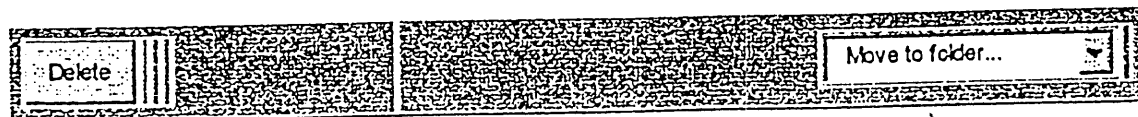
I'm Rusmini Ku Ahmad, a lecturer from Institute Aminuddin Baki, Jitra, Kedah Malaysia. Presently I'm doing my Phd on best practices in schools. While doing my readings, I came across a study by a researcher which uses your tool - Quality Effectiveness Index (QEI) with some modification to suit his context. For my Phd purpose I would like to use your tool (QEI) and I would be very pleased if you could send to me. As usual I would give you the necessary acknowledgement for the instrument. Your kind help would be greatly appreciated.

Thank you.

Regards,

Rusmini Ku Ahmad
e-mail: miniijat23@yahoo.com

Do you Yahoo!?
New Yahoo! Photos - easier uploading and sharing.
<http://photos.yahoo.com/>



[Previous](#) | [Next](#) | [Back to Messages](#)

[Save Message Text](#)



Rujukan Kami: KP(BPPDP) 603/5 Jld.2 (42)
Tarikh: 7 Februari 2005

Pn. Rusmini bt Ku Ahmad
1915 V, Taman Stadium,
05100 Alor Setar,
Kedah.

Tuan/Puan,

Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Maktab Perguruan, Jabatan Pelajaran Negeri Dan Bahagian-Bahagian Di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian bertajuk :

" Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amalan-Amalan Pengurusan Terbaik Dan Sekolah Berkesan. Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Kedah Dan Perlis " diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pelajaran Negeri yang berkenaan.

3. Sila tuan/puan kemukakan ke Bahagian ini senaskah laporan akhir kajian setelah selesai kelak. Sayugia dimaklumkan, tuan/puan hendaklah mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum atau seminar atau untuk diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan/puan selanjutnya. Terima Kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(MAHIRAN BINTI ABU AMIN)

b.p. Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pelajaran Malaysia.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

JABATAN PELAJARAN NEGERI KEDAH DARUL AMAN
KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM
05100 ALOR STAR
KEDAH DARUL AMAN

LAMPIRAN 12

TELEFON - A.S. 04-7331311
No. FAX - 04-7317242

“KEDAH MAJU 2010”

Ruj.Ka.ni : JPK(PPPS)03-12/9 Jld.18(25)
Tarikh : 27 Februari 2005

Pn. Rusmini bt Ku Ahmad
1915V Taman Stadium
05100 Alor Star
Kedah

Tuan/Puan,

Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah, Maktab Perguruan, Jabatan Pelajaran Negeri Dan Bahagian Bahagian Di Bawah Kementerian Pelajaran Malaysia

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan/puan untuk menjalankan kajian di Sekolah-Sekolah Negeri Kedah Darul Aman, bertajuk *Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amalan-Amalan Pengurusan Terbaik Dan Sekolah Berkesan. Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Kedah dan Perlis* telah diluluskan.

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Kementerian Pelajaran Malaysia.

3. Kebenaran ini adalah sah sehingga 30 April 2005.

Sekian, terima kasih.

‘BERKHIDMAT UNTUK NEGARA’
“PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH TERBILANG”

Saya yang menurut perintah,

(HAJI AHMAD BIN ISMAIL, PPN., PCK)

Ketua Penolong Pengarah
Unit Perhubungan, Pendaftaran dan Pendidikan Swasta,
Sektor Pengurusan Sekolah,
b.p. Pengarah Pelajaran Negeri Kedah Darul Aman.

ina ppps kajian



جڳا پڙهڻ وڃڻ لاءِ
JABATAN PELAJARAN PERLIS
JALAN TUN ABD. RAZAK
01990 KANGAR
PERLIS

TELEFON:
Pejabat - 04-9761177
Pengaruh - 04-9763155
FAX:
Pejabat - 04-9767080
Peperiksaan - 04-9769355



PENDIDIKAN CEMERLANG AKHLAK DIJULANG WARISAN GEMILANG
Rujukan kami: JPPs. PPGS 5/1/8 Jld. 1(77)
Tarikh : 24 Februari 2005

Cik Rusmini Bt. Ku Ahmad,
1915V Taman Stadium,
05100 Alor Setar,
Kedah.

Tuan,

**KEBENARAN MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH-SEKOLAH, MAKTAB-MAKTAB
PERGURUAN, JABATAN-JABATAN PELAJARAN DAN BAHAGIAN-BAHAGIAN DI
BAWAH KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA**

Dengan hormatnya saya merujuk perkara di atas.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan ini tiada apa-apa halangan bagi Tuan/Puan/Encik/Cik menjalankan kajian bertajuk "**Kepimpinan, Komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amalan-Amalan Pengurusan Terbaik Dan Sekolah Berkesan. Satu Kajian Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Kedah Dan Perlis.**"

3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Kementerian Pelajaran Malaysia.

4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua/Guru Besar sekolah-sekolah berkenaan.

5. Sehubungan itu Tuan/Puan/Encik/Cik dikehendaki menghantar senaskah penyelidikan ke Jabatan ini sebaik sahaja selesai penyelidikan tersebut.

6. Segala maklumat yang diperolehi dari kajian ini adalah sulit dan tidak boleh dihebahkan kepada mana-mana pihak.

Sekian, terima kasih.

**'BERKHIDMAT UNTUK NEGARA'
'CINTAILAH BAHASA KITA'
'TAHUN MELAWAT PERLIS 2003 - 2005'
'PERLIS - PERMAI LAGI MEMPESONA'**

Saya yang menurut perintah,

(ABD. AZIZ BIN ISMAIL)
Ketua Unit Perhubungan dan Pendaftaran,
b.p. Pengarah Pelajaran Negeri,
Perlis.

AAI/zana