

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI
MENYELURUH (TQM) DENGAN IKLIM SEKOLAH
DALAM KALANGAN SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH
BERPRESTASI TINGGI, SEDERHANA DAN RENDAH
DI NEGERI KELANTAN**

SITI NOOR BINTI ISMAIL

**DOKTOR FALSAFAH
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011**

HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
(TQM) DENGAN IKLIM SEKOLAH DALAM KALANGAN SEKOLAH-
SEKOLAH MENENGAH BERPRESTASI TINGGI, SEDERHANA DAN
RENDAH DI NEGERI KELANTAN

SITI NOOR BINTI ISMAIL

TESIS YANG DIKEMUKAKAN KEPADA UUM COLLEGE OF ARTS AND
SCIENCES, UNIVERSITI UTARA MALAYSIA SEBAGAI KEPERLUAN
UNTUK IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2011

PENGAKUAN

Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya.

Tarikh:

Tandatangan:

Nama: Siti Noor Binti Ismail

No. Matrik: 91729

KEBENARAN MENGGUNA

Tesis ini adalah sebagai memenuhi keperluan untuk mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan perpustakaan Universiti Utara Malaysia untuk membuat salinan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju membenarkan salinan tesis ini dibuat sebahagian atau keseluruhan, bagi tujuan akademik melalui kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, oleh Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Pengiktirafan yang sewajarnya haruslah diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia. Bagi sebarang penggunaan bahan daripada tesis ini untuk tujuan penulisan, permohonan untuk mendapat kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan secara keseluruhan atau sebahagian haruslah dibuat dengan menulis kepada,

Dekan Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences
UUM College of Arts and Sciences
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

PENGHARGAAN

Syukur alhamdulillah setinggi-tinggi kesyukuran dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin dan limpah kurniaNya tesis ini dapat disempurnakan dalam jangka waktu yang dirancang.

Tesis ini tidak akan dapat disiapkan tanpa kerjasama dan bantuan daripada mereka yang telah sanggup dan bersedia untuk memberi tunjuk ajar, kerjasama, bimbingan serta nasihat yang berterusan. Sehubungan itu, saya mengambil kesempatan di sini untuk merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada kedua-dua penyelia saya, Prof. Madya Dr. Mustapa Kassim dan Dr. Ishak Sin yang sentiasa bersedia memberikan bimbingan, tunjuk ajar dan sokongan serta kata-kata semangat apabila diperlukan, mudah dibawa berbincang serta tidak pernah mengecewakan apabila kehadiran mereka amat diharapkan. Sesungguhnya mereka amat prihatin, peka dan teliti serta memberikan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan amanah sebagai penyelia.

Bagi tujuan pemerolehan data pula, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada semua pihak pentadbir sekolah (pengetua atau penolong kanan) serta guru-guru yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung, kerana tanpa kerjasama mereka sudah pasti maklumat yang diperlukan untuk kajian ini tidak akan diperolehi. Begitu juga dengan pihak EPRD dan JPN Kelantan yang telah memberikan keizinan kepada saya mendapatkan kerjasama dari pihak sekolah untuk menjawab soal selidik dan mengadakan temubual bagi tujuan kajian ini. Sesungguhnya segala sumbangan serta kerjasama yang diberikan amat saya sanjungi dan hargai.

Akhir sekali jutaan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan khusus buat suami tercinta, Shamsuddin Bin Muhammad yang merestui dan meredhai saya untuk meneruskan perjuangan dalam pencarian ilmu, sentiasa memberi dorongan dan semangat serta menghulurkan bantuan apabila diperlukan. Buat ayah dan arwah ibu, terima kasih di atas doa restu yang berterusan dari kalian. Untuk anak-anak tersayang, Syazwan Syafiq, Aimi Hafizah, Aiman Hakim, Aliya Balqis dan Aina Mardhiah, mereka adalah pembakar semangat dalam membantu meningkatkan daya juang saya untuk meneruskan pengajian sehingga ke peringkat ini. Begitu juga dengan adik-adik, abang serta rakan-rakan sekerja yang dikasihi sekalian yang telah banyak memberikan kata-kata semangat dan sanggup menghulurkan bantuan apabila diperlukan. Terima kasih untuk segalanya.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan TQM terhadap iklim sekolah. Kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui tahap amalan TQM di ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Di samping itu, kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui tahap iklim yang terdapat di sekolah-sekolah tersebut serta faktor-faktor yang menyokong dan menghalang pelaksanaan TQM di sekolah. Data yang diperoleh melalui soal selidik ke atas 691 orang guru dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi menerusi program SPSS. Manakala data yang diperoleh melalui temu bual berstrata ke atas 12 orang guru dan pengurusan atasan sekolah pula dianalisis menggunakan analisis kualitatif secara tradisional. Dapatan kajian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan antara tahap amalan TQM di ketiga-tiga kategori sekolah tersebut iaitu sekolah berprestasi tinggi menunjukkan tahap amalan TQM yang lebih tinggi, diikuti dengan sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Keadaan yang sama ditunjukkan bagi tahap iklim di ketiga-tiga kategori sekolah tersebut iaitu tahap iklim di sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi, diikuti sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Seterusnya kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan iklim sekolah. Statistik inferensi pula menunjukkan bahawa TQM menjadi peramal kepada iklim sekolah dengan sumbangan sebanyak 40% varians terhadap iklim sekolah. Bagi dimensi amalan TQM pula, dimensi penglibatan staf, komitmen pengurusan atasan dan penambahbaikan berterusan merupakan penyumbang utama kepada iklim sekolah dengan sumbangan sebanyak 46.6%. Data temu bual yang digunakan untuk mengukuhkan andaian teori telah menunjukkan faktor komitmen pengurusan atasan, penglibatan staf dan penambahbaikan berterusan menjadi faktor utama yang menyokong pelaksanaan TQM di sekolah sementara faktor ketidakfahaman tentang konsep TQM, kekangan masa, komunikasi dan sikap negatif merupakan faktor halangan kepada pelaksanaan TQM di sekolah. Akhir sekali, dapatan kajian ini memberi sumbangan kepada tiga (3) bidang utama, iaitu bidang ilmu, teoritikal dan juga praktikal. Suatu model sekolah cemerlang juga dapat dibentuk untuk dijadikan sebagai panduan kepada semua guru dan pentadbir sekolah ke arah merealisasikan kecemerlangan pendidikan masa kini.

Kata kunci : Pengurusan kualiti menyeluruh, iklim sekolah, sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether TQM practice is a predictor of school climate. This research also aims to identify the level of TQM practice in three different categories of schools namely high, average and low performance. In addition, this research attempts to identify the level of climate at these schools and the factors which support or hinder the implementation of TQM in schools. Data collected from the survey of 691 teachers were analyzed by inferential and descriptive statistics using SPSS. Based on a stratified sampling, twelve teachers including top management officers were interviewed. The results showed that there were significant differences between the levels of TQM practice in the three different categories of schools; high performance schools showed a higher level of TQM practice, followed by average performance schools and low performance schools. Findings on the level of school climate indicated that high performance schools had the highest, followed by average performance schools and low performance schools. Furthermore, this study also found that there was a significant positive relationship between the variables of the level of TQM practice and school climate. Inferential statistics also showed that TQM is a predictor of school climate with a contribution of 40% variance towards school climate. As for the dimension of TQM practice, the dimension of staff involvement, the commitment of the top management and continuous improvement were the main contributors to school climate with a total of 46.6%. Data collected from the interview to verify the assumption of the theory were analyzed by using a traditional qualitative analysis. The results showed that the top management's commitment, staff involvement as well as continuous improvement were the main factors for the success of TQM implementation while misunderstanding of the TQM concept, time constraints, communication and negative attitudes were the main obstacles and barriers to the successful implementation of TQM in schools. Finally, the results of this study provide some implications to knowledge, theoretical and practical areas. A model of creating excellent schools could also be produced as a guide for all teachers and top management officers in schools in order to ensure excellence in today's education is a reality.

Keywords : Total quality management, school climate, high performance schools, average and low performance schools.

KANDUNGAN

PENGAKUAN	iii
KEBENARAN MENGGUNA	iv
PENGHARGAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KANDUNGAN	viii
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xv
BAB I PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	7
1.3 Pernyataan Masalah	13
1.4 Tujuan dan Objektif Kajian	17
1.5 Persoalan Kajian	18
1.6 Hipotesis	19
1.7 Kerangka Kajian	22
1.8 Kepentingan Kajian	27
1.9 Skop dan Batasan Kajian	28
1.10 Definisi Operasional	28
1.11 Rumusan	33

BAB II	TINJAUAN LITERATUR	
2.1	Pendahuluan	34
2.2	Pengertian dan Konsep Kualiti	36
2.3	Falsafah dan Teori-teori TQM	39
	2.3.1 W. Edwards Deming	43
	2.3.2 Philip Crosby	44
	2.3.3 Joseph M. Juran	45
	2.3.4 Ishikawa	46
	2.3.5 Armand V. Feigenbaum	47
2.4	Dimensi-dimensi (Konstruk) TQM	48
2.5	Faktor-faktor Kritikal Kejayaan Amalan TQM	77
2.6	Faktor-faktor yang Menghalang Pelaksanaan TQM	83
2.7	Dapatan-dapatan Kajian Tentang TQM	88
	2.7.1 Kesan TQM Dalam Bidang Industri	
	/Bukan Pendidikan	88
	2.7.2 TQM Dalam Pendidikan	92
	2.7.3 Kesan TQM Dalam Bidang Pendidikan	98
2.8	Konsep dan Definisi Iklim Sekolah	100
2.9	Kajian-kajian yang Mengaitkan Iklim Sekolah	
	Dengan Prestasi Sekolah	108
2.10	Kajian-kajian yang Mengaitkan TQM Dengan Iklim	112
2.11	Rumusan	115

BAB III	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pendahuluan	117
3.2	Reka bentuk Kajian	117
3.3	Populasi dan Pensampelan	119
3.4	Instrumen Kajian	123
3.5	Kajian Rintis	133
	3.5.1 Analisis Fakor	134
	3.5.2 Kebolehpercayaan	145
	3.5.3 Dapatan Kajian Rintis Kualitatif	147
	3.5.4 Kesahan dan Kebolehpercayaan Data Kualitatif	149
3.6	Proses Pemungutan Data	151
3.7	Proses Olahan dan Analisis Data	153
	3.7.1 Statistik Deskriptif	153
	3.7.2 Statistik Inferensi	154
	3.7.3 Analisis Data Kualitatif	157
3.8	Rumusan	157
BAB IV	DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	159
4.2	Profil Responden	160
4.3	Tahap Amalan TQM di SBT, SBS dan SBR	164
4.4	Tahap Iklim di SBT, SBS dan SBR	166
4.5	Pengujian Hipotesis H01a hingga H01f	168

4.6	Pengujian Hipotesis H02a hingga H02f	179
4.7	Pengujian Hipotesis H03a hingga H03j	190
4.8	Pengujian Hipotesis H04	197
4.9	Rumusan Pengujian Hipotesis	200
4.10	Faktor-faktor Menyokong dan Menghalang Pelaksanaan TQM Di sesebuah sekolah	202
4.11	Rumusan	257
 BAB V	 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pendahuluan	260
5.2	Ringkasan Kajian	260
5.3	Perbincangan	261
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	277
5.5	Cadangan Kajian Selanjutnya	286
5.7	Kesimpulan	289

RUJUKAN

LAMPIRAN 1:	SOAL SELIDIK KAJIAN
LAMPIRAN 2:	PANDUAN TEMUBUAL SEPARA BERSTRUKTUR
LAMPIRAN 3:	SURAT KEBENARAN KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYSIA
LAMPIRAN 4:	SURAT KEBENARAN JABATAN PELAJARAN NEGERI KELANTAN

LAMPIRAN 5:	OUTPUT STATISTIK KAJIAN
LAMPIRAN 6:	TRANSKRIPSI TEMUBUAL
LAMPIRAN 7:	NOTA CATATAN LAPANGAN
LAMPIRAN 8:	SENARAI SEMAK
LAMPIRAN 9:	SENARAI KOD DAN DEFINISI
LAMPIRAN 10:	GAMBAR/DOKUMEN SOKONGAN

SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Halaman
1.1	Keputusan SPM di Kelantan bagi tahun 2006 – 2009	16
2.1	Perbandingan Faktor Kritikal Dari Kajian Lepas	82
3.1	Bilangan Sampel Kajian Bagi Setiap Kategori Sekolah	120
3.2	Item Tahap Amalan TQM Bagi Kajian Beserta Sumber	126
3.3	Pengkelasan skala berdasarkan tahap amalan (peratusan)	131
3.4	Nilai <i>Factor Loading</i> , <i>Eigenvalue</i> dan <i>Variance Explained</i> Bagi Dimensi Utama Tahap Amalan TQM	138
3.5	Nilai <i>Factor Loading</i> , <i>Eigenvalue</i> dan <i>Variance Explained</i> Bagi Dimensi Utama Iklim Sekolah	143
3.6	Nilai Kebolehpercayaan Bagi Dimensi Amalan TQM Selepas Analisis Faktor	146
3.7	Nilai Kebolehpercayaan Bagi Setiap Dimensi Iklim Sekolah	146
3.8	Pengkelasan Min Beserta Tafsiran Bagi Setiap Pembolehubah	154
4.1	Profil Responden Kajian Berdasarkan Kategori Sekolah	160
4.2	Profil Responden Kajian Berdasarkan Kategori Sekolah, Gred Sekolah, Lokasi Sekolah, Jantina dan Kursus Yang Dihadiri	161
4.3	Profil Peserta Kajian Guru Berdasarkan Kategori Sekolah, Jantina, Umur, Pengalaman Dan Jawatan	163
4.4	Min Amalan TQM Mengikut Kategori Sekolah	165
4.5	Min Iklim Sekolah Mengikut Kategori Sekolah	166
4.6	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Tahap Amalan TQM antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	169
4.7	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Amalan TQM antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	170
4.8	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Komitmen Pengurusan Atasan antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	171
4.9	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Komitmen Pengurusan Atasan	171
4.10	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Penambahbaikan Berterusan antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	172
4.11	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Penambahbaikan Berterusan	173
4.12	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Fokus Pelanggan antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	174
4.13	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Fokus Pelanggan	175
4.14	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Penglibatan Staf antara Sekolah-sekolah	

	Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	176
4.15	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Penglibatan Staf	177
4.16	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Latihan dan Pendidikan antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	178
4.17	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Latihan dan Pendidikan	179
4.18	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Tahap Iklim Sekolah Antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	180
4.19	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Iklim Sekolah	181
4.20	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Kolaborasi antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	182
4.21	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Kolaborasi	157
4.22	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Perhubungan Pelajar antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	183
4.23	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Perhubungan Pelajar	184
4.24	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Sumber Sekolah antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	185
4.25	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Sumber Sekolah	186
4.26	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Membuat Keputusan antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	187
4.27	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Membuat Keputusan	188
4.28	Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Dimensi Inovasi Pengajaran antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah	189
4.29	Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Inovasi Pengajaran	190
4.30	Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pembolehubah	190
4.31	Korelasi Pearson Bagi Tahap Amalan TQM Dengan Iklim Sekolah	191
4.32	Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Amalan TQM Dengan Iklim Sekolah	192
4.33	Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Iklim Sekolah Dengan Amalan TQM	194
4.34	Keputusan Analisis Regresi Amalan TQM	197
4.35	Keputusan Analisis Regresi Dimensi-dimensi TQM Ke atas Iklim Sekolah	198
4.36	Keputusan Analisis Regresi Dimensi-dimensi Iklim Sekolah Ke atas Amalan TQM	199
4.37	Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis	200

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Halaman
1.1	Kerangka Konseptual	25
1.2	Kerangka Kajian	26
2.1	Faktor Luaran Mempengaruhi Sekolah	35
2.2	Model TQM oleh Hoshin Kanri	56
2.3	Model Piramid TQM oleh Dahlgaard & Kristensen	57
2.4	Prinsip TQM Dalam Pendidikan	94
5.1	Model Sekolah Cemerlang	282

BAB I

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Mulai tahun 1992, Malaysia mengisytiharkan hasratnya untuk menjadi negara maju menjelang tahun 2020. Bagi mencapai matlamat ini salah satu bidang yang dikenal pasti boleh menyumbang kepada pembentukan sebuah negara maju ialah bidang pendidikan dengan melahirkan seramai mungkin sumber manusia dalam pelbagai bidang yang diperlukan untuk merealisasikan cabaran Wawasan 2020. Keyakinan bahawa pendidikan akan dapat merealisasikan hasrat menjadi negara maju dinyatakan dengan jelas dalam dokumen perundangan Malaysia iaitu Akta Pendidikan 1996 (Akta Pendidikan & Peraturan-peraturan Terpilih, 2005: 11) yang menyebutkan;

“Dan bahawasanya pendidikan mempunyai peranan penting dalam menjayakan wawasan negara demi mencapai taraf negara maju sepenuhnya dari segi kemajuan ekonomi, keadilan sosial, dan kekuatan rohani, moral dan etika, ke arah mewujudkan suatu masyarakat yang bersatu padu, demokratik, liberal dan dinamik”.

Selain itu, dokumen perundangan tersebut juga menyatakan dengan jelas bahawa,

“Dan bahawasanya adalah menjadi suatu misi untuk menghasilkan sistem pendidikan yang bertaraf dunia dari segi kualiti bagi memperkembangkan potensi individu sepenuhnya dan mencapai aspirasi negara Malaysia”.

(Akta Pendidikan & Peraturan-peraturan Terpilih, 2005: 11)

Dalam sesebuah negara berbilang kaum, agama, bahasa dan budaya, pendidikan merupakan wadah utama untuk membina sesebuah negara bangsa yang bersatu padu (Abdul Fatah, 2003). Kementerian Pelajaran Malaysia merupakan nadi kepada usaha untuk membangunkan modal insan yang akan memacu kejayaan negara pada masa hadapan. Matlamat untuk menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020 amat bergantung kepada keupayaan warga kementerian untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti yang menekankan pembangunan insan secara holistik dan membangunkan daya inovasi dan kreativiti pelajar (Muhyiddin, 2010).

Bagi mengharungi era globalisasi ini, sistem pendidikan yang berkualiti adalah diperlukan kerana dipercayai bahawa sistem pendidikan yang berkualiti mampu melahirkan tenaga kerja yang boleh menjadi *global player* dengan ciri-ciri peribadi unggul seperti sifat jati diri yang unggul, inovatif, produktif, berkemahiran, berdaya saing, berdaya tahan, dan kreatif bagi menangani cabaran negara dan arus globalisasi (Mohamad, 2002). Produk berkualiti adalah terhasil

daripada kualiti pengajaran guru-guru manakala kualiti pengajaran guru pula adalah terhasil daripada kualiti pengurusan (Abu Bakar & Ikhsan, 2003).

Memandangkan besarnya peranan pendidikan, maka pendidikan kini telah diletakkan dalam salah satu teras Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dalam pengukuran Indeks Prestasi Utama (KPI) seperti yang telah diisytiharkan oleh Perdana Menteri pada 27 Julai 2009 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009a). Dalam perisytiharan ini matlamat NKRA ialah meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan. Di dalam perisytiharan ini sekali lagi pendidikan diiktiraf peranannya yang boleh menyumbang kepada kemajuan negara. Pengiktirafan itu dinyatakan seperti berikut:

“Seperti yang semua maklum, ilmu pengetahuan menjadi kandil penyuluh yang menerangi kegelitaan hidup di dunia. Malah ilmu menjadi prasyarat kepada pembikinan mana-mana tamadun yang pernah terbina dan yang menentukan kelancangannya. Justeru, kerajaan akan terus mengiktiraf dan memberikan ruang kepada yang terbaik dan terbilang tanpa mengira latar keturunan mahupun taraf sosioekonomi. Oleh itu, dalam bidang pendidikan, Kerajaan mahu memastikan anak-anak bangsa mendapat akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan. Mahu tidak mahu, generasi muda Malaysia perlu berilmu, mesti berfikiran kreatif, berinovatif, bercirikan nilai murni serta mampu bersaing di persada antarabangsa yang penuh cabaran ini dari kemudahan yang diberikan. Kerajaan akan memberikan keutamaan untuk menyediakan pendidikan yang terbaik

bermula daripada peringkat asas iaitu peringkat prasekolah. Untuk itu, pendidikan prasekolah akan dijadikan sebahagian daripada sistem pendidikan kebangsaan dalam aliran perdana”.

(Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009a: 21-22)

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) telah dijadikan sebagai NKRA Pendidikan bagi melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah ini, mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif bagi pelajar cemerlang, dan sebagai suri teladan kepada sekolah-sekolah lain. Kualiti sekolah berprestasi tinggi ini dilonjakkan dengan memberi lebih autonomi dan akauntabiliti dalam pengurusan dan pencapaian murid. Sekolah berprestasi tinggi bertaraf dunia ini menempatkan pelajar-pelajar cemerlang yang mampu menyaingi tahap pencapaian antarabangsa, melanjutkan pelajaran ke institusi pendidikan terkemuka dan berjaya menjadi pemimpin dalam bidang profesion masing-masing. Sekolah-sekolah ini juga akan membimbing sekolah-sekolah lain dengan mewujudkan rangkaian *mentoring and coaching* antara sekolah (Muhyiddin, 2010). Matlamat utama memperkenalkan Sekolah Berprestasi Tinggi adalah untuk melahirkan golongan yang lebih dinamik dalam usaha meneruskan kesinambungan pembangunan negara dan sebagai contoh kepada sekolah-sekolah lain.

Sekolah Berprestasi Tinggi adalah sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sekolah ini mempunyai tradisi budaya kerja yang sangat tinggi dan cemerlang

dengan modal insan nasional yang berkembang secara holistik dan berterusan serta mampu berdaya saing di persada antarabangsa dan menjadi sekolah pilihan masyarakat (Muhyiddin, 2010). Budaya kerja yang berkualiti dapat dibentuk dengan adanya pengurusan pentadbiran yang cekap dan berkesan. Usaha-usaha untuk menjadikan sistem pengurusan berkualiti dalam organisasi pendidikan hendaklah dipertingkatkan lagi ke arah melahirkan sekolah berprestasi tinggi dan seterusnya merealisasikan pendidikan yang bertaraf dunia.

Kementerian Pelajaran dalam Pelan Pembangunan Pendidikan 2001-2010: Perancangan Bersepadu Penjana Kecemerlangan Pendidikan Malaysia, menegaskan bahawa kecekapan dan keberkesanan merupakan teras pengurusan pendidikan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2001). Segala sumber yang tersedia dalam bentuk agihan peruntukan, sumber manusia, dan peralatan adalah terhad dan akan digunakan dengan optimum. Usaha-usaha untuk menjadikan sistem pengurusan berkualiti dalam organisasi pendidikan telahpun dilakukan sebelum ini oleh Kementerian Pelajaran Malaysia dengan memperkenalkan pendekatan dan prinsip pengurusan tanpa cacat, pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan pemastian standard MS ISO 9000 (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2001). Keyakinan ini menunjukkan bahawa pendekatan yang dinyatakan iaitu pendekatan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) adalah penting dalam usaha mencapai matlamat negara seperti yang dikehendaki.

TQM dijadikan suatu amalan dalam pengurusan organisasi pendidikan kerana dikatakan amalan TQM dapat membentuk suatu iklim organisasi yang produktif dan seterusnya menjadi satu budaya kerja yang berprestasi tinggi (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1992; Crosby, 1984). Kajian-kajian juga mendapati bahawa pengamalan TQM dapat melahirkan budaya kerja berkualiti (Powell, 1995; Noorliza Karia & Muhammad Hasmi, 2006; Prajogo & Mc Dermott, 2005).

Selain itu pengurusan kualiti menyeluruh juga adalah dipercayai memberi kesan ke atas iklim sekolah. Kajian oleh Lam, Gary dan Chin (2008); Kumar dan Sankaran (2007); Marshall, Pritchard dan Gunderson (2004) serta Tan, Wong, Mehta dan Khoo (2003) telah meninjau tentang pengaruh TQM terhadap iklim sesebuah organisasi termasuk sekolah. Dapatan kajian mereka menunjukkan terdapatnya hubungan yang kuat antara TQM dengan iklim sekolah. Antara beberapa faktor yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM, faktor iklim merupakan faktor yang paling dominan (Prajogo & McDermott, 2005) dan iklim sekolah pula dikatakan salah satu pembolehubah yang dapat menentukan kecekapan dan keberkesanan sesebuah sekolah.

Sebagai rumusannya, iklim sekolah dikenal pasti sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah dan pencapaian pelajar (Pashiaridis, 2000). Sekolah yang mempunyai kecemerlangan dalam bidang akademik adalah sekolah di mana gurunya menetapkan matlamat yang tinggi tetapi boleh dicapai

oleh pelajar, guru menaruh kepercayaan terhadap kebolehan pelajar untuk mencapai kejayaan dan pelajar pula berusaha gigih dan hormat kepada mereka yang berjaya dalam pelajaran. Kesemua ini adalah bermula dari iklim sekolah yang positif (Page, 2002).

1.2 Latar Belakang Kajian

1.2.1 Perkembangan dan Kepentingan TQM dalam Pengurusan

Kecemerlangan pengurusan bukanlah sesuatu yang terjadi secara semulajadi kepada sesebuah organisasi tertentu. Ia diperoleh melalui pendekatan strategi pengurusan yang berkesan dalam sesebuah organisasi (*Productivity Digest*, 1991). Bagi menjadi organisasi yang berkualiti tidak lain dan tidak bukan, pendekatan *Total Quality Management* (TQM) adalah menjadi rujukan. TQM merupakan satu falsafah pengurusan yang berlandaskan idea beberapa orang guru kualiti seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Ishikawa. Konsep TQM diperkenalkan sejak tahun 1920-an lagi, apabila kaedah statistik mula digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang di Amerika Syarikat. Konsep ini kemudiannya mendapat sambutan dalam kalangan pengurus-pengurus korporat di Jepun mulai 1950-an yang ketika itu giat membangunkan sektor industrinya (PKPA, 1992). Namun begitu, konsep TQM ini telah berkembang pesat apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang kepentingan kualiti kepada sesebuah organisasi (Lim Kong Teong & Tang Swee Mei, 2001).

Di Malaysia, konsep TQM telah menjadi popular pada tahun 1990-an. Namun demikian, penggunaan konsep dan kaedah TQM secara individu seperti penggunaan data statistik kerja berpasukan, penglibatan pekerja dalam perancangan telah lama diamalkan oleh organisasi yang maju di Malaysia (Chan, 1999). Memandangkan peri pentingnya pengurusan kualiti menyeluruh, mulai tahun 1991, Kerajaan Malaysia telah mengeluarkan beberapa garis panduan bagi melaksanakan pengurusan kualiti di dalam agensi kerajaan termasuklah agensi pendidikan yang meliputi sekolah. Bagi memastikan agensi kerajaan melaksanakan pekeliling-pkeliling yang berkaitan dengan pengurusan kualiti tersebut, kerajaan telah mengadakan latihan-latihan kepada pengurus dan pentadbir organisasi perkhidmatan awam (PKPA, 1992).

Bagi sektor pendidikan, kerajaan telah menetapkan Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran sebagai agensi latihan kepada sektor pendidikan. Walaupun kerajaan telah mengeluarkan satu garis panduan untuk Pengurusan Kualiti Menyeluruh bagi perkhidmatan awam, iaitu yang dinamakan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA, 1992) dan juga mengadakan beberapa siri latihan, tetapi dari segi pelaksanaannya tidak begitu jelas kerana tiada terdapat statistik untuk menjelaskannya. Sehubungan itu, Lim Kong Teong dan Tang Swee Mei (2001) merumuskan bahawa usaha penerapan dan pelaksanaan prinsip TQM dalam bidang pendidikan terutama aspek pengajaran masih terhad.

Bagi mencapai taraf pendidikan berkualiti, mulai tahun 2001 Kementerian Pelajaran Malaysia berusaha menjadikannya sebagai suatu realiti melalui pelan Pembangunan Pendidikan 2001–2010 yang mempercayai bahawa kecekapan dan keberkesanan pengurusan akan menjadi nyata apabila pengurusan kualiti menyeluruh diamalkan dalam agensi pendidikan. Kementerian Pelajaran Malaysia menegaskan bahawa;

“Kecekapan dan keberkesanan merupakan teras pengurusan pendidikan. Segala sumber yang tersedia dalam bentuk agihan peruntukan, sumber manusia, dan peralatan adalah terhad dan akan digunakan dengan optimum. KPM telah memperkenalkan pendekatan/prinsip pengurusan tanpa cacat, pengurusan kualiti menyeluruh (total quality management), dan pemastian standard MS ISO 9000”

(Kementerian Pendidikan Malaysia, 1992: 10-11).

Saranan-saranan ini menunjukkan bahawa salah satu pendekatan yang boleh menjamin produk dan perkhidmatan berkualiti ialah melalui pendekatan pengurusan kualiti menyeluruh (*total quality management*). Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) adalah suatu konsep yang memberi fokus kepada pengurusan organisasi secara keseluruhan untuk menyampaikan kualiti kepada pelanggan (Daft & Becker, 1997).

Selain itu, TQM juga dikenali sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, suatu proses yang berterusan dan melibatkan semua

aspek organisasi. Menurut Fatma (2003), TQM adalah alat yang digunakan ke arah peningkatan kualiti pendidikan kerana TQM mempunyai asas dan teori yang kukuh yang boleh disesuaikan dan dilaksanakan ke dalam sistem pendidikan. Bagi Sallis (1996), TQM adalah satu amalan pengurusan yang dipercayai boleh mencapai kejayaan dan kecemerlangan dalam sesebuah organisasi. Kenyataan ini juga selari dengan konsep TQM oleh Oakland & Porter (1994). Dalam konteks ini, mereka mentakrifkan TQM sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi.

Secara amnya, TQM adalah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan membabitkan semua pihak dalam organisasi. Proses penambahbaikan secara berterusan ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah mewujudkan budaya organisasi yang cemerlang (PKPA, 1992). Oleh itu TQM adalah merupakan suatu proses transformasi budaya, melalui perubahan ciri-ciri budaya yang sedia ada kepada ciri-ciri baru yang lebih baik yang meliputi perubahan sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya.

1.2.2 TQM dan Perkhidmatan Sektor Awam di Malaysia

Pihak Kerajaan sentiasa memberi perhatian kepada usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam yang berkualiti akan mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan cekap, di samping dapat memberikan

perkhidmatan-perkhidmatan yang terbaik kepada orang ramai. Dalam usaha ini pihak Kerajaan telah mengambil berbagai langkah bagi memantapkan lagi kualiti pengurusan perkhidmatan awam seperti menganjurkan latihan tentang pengurusan kualiti, mengadakan seminar dan bengkel serta menerbitkan buku-buku panduan seperti panduan “Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam” (PKPA, 1992).

Walaupun TQM mempunyai akar umbi yang kukuh dalam industri, ia juga mempunyai pengaruh dan kesan yang kuat dalam organisasi pendidikan (Sitalakshmi, 2007). Ramai pengkaji (Brigham, 1993; Susan, 1995; Koch & Fisher, 1998; Bath, Smith, Stein & Swann, 2004; Peat, Taylor & Franklin, 2005) berpendapat bahawa prinsip TQM boleh menyumbang kepada peningkatan pendidikan tinggi, khasnya dalam pembentukan kurikulum. Menurut Sitalakshmi (2007), antara pelbagai elemen TQM, elemen fokus pelanggan, orientasi proses dan penambahbaikan berterusan adalah falsafah yang mempunyai implikasi kepada pengajaran dan pembelajaran pendidikan tinggi.

Walaupun pada asalnya TQM merupakan pendekatan yang diamalkan dalam organisasi perindustrian tetapi pendekatan ini juga telah dilaksanakan dalam organisasi pendidikan dan ianya didapati telah berjaya mengubah organisasi berkenaan menjadi organisasi yang berprestasi tinggi (Divoky & Taylor, 1996; Lozier & Teeter, 1996; Potocki et al., 1994; Schargel, 1996; Winter, 1993; Harvey, 1995). Oleh kerana itu, sejak kebelakangan ini institusi pendidikan telah

menunjukkan minat dan komitmen terhadap pelaksanaan TQM (Lim Kong Teong & Tang Swee Mei, 2001). Seterusnya kajian-kajian mendapati bahawa organisasi pendidikan termasuk sekolah yang mengamalkan pengurusan kualiti menyeluruh telah menunjukkan prestasi yang tinggi dan memuaskan hati pelanggan dalaman dan luaran termasuk *stakeholders* (Divoky & Taylor, 1996; Lim Kong Teong, 2003; Toremén & Karakus, 2009).

Selain itu, beberapa kajian telah menunjukkan bahawa aplikasi prinsip TQM dalam pendidikan telah menambahbaik aspek pengajaran, pembelajaran dan reka bentuk kursus (Lozier & Teeter, 1996; Potocki et al., 1994; Schargel, 1996; Winter, 1993). Kajian Barnard (1999) menunjukkan terdapat korelasi yang positif antara amalan TQM dalam proses pengajaran dan pembelajaran dengan persepsi pelajar terhadap keberkesanan pengajaran oleh tenaga pengajar. Selain itu, terdapat kajian yang menunjukkan bahawa amalan TQM dalam proses pengajaran dan pembelajaran dapat memenuhi kepuasan pembelajaran pelajar (Freed & Klugman, 2000; Toremén & Karakus, 2009). Disamping itu, didapati elemen penambahbaikan berterusan menjadi kunci kepada kejayaan sekolah dari aspek misi, matlamat dan objektif sekolah tersebut (Ngware, Wamukuru & Odebero, 2006).

Perubahan yang berlaku itu secara langsung telah menukar pandangan dan sikap pengurus dalam sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan kualiti. Mereka mendapati cara dan falsafah pengurusan kualiti tradisional tidak

lagi mampu menjamin penghasilan output yang menepati kehendak pelanggan. Oleh itu mereka beralih kepada TQM yang terbukti dapat membantu ke arah kecemerlangan organisasi. Penggunaan TQM bukan sahaja memberi manfaat kepada pelanggan kerana dapat menikmati output yang berkualiti, tetapi juga kepada organisasi itu sendiri, khususnya melalui penjimatan kos dan peningkatan kecekapan operasi (PKPA, 1992).

1.3 Pernyataan Masalah

Kajian-kajian Noorliza Karia dan Muhammad Hasmi (2006), Prajogo dan Sohal (2002), Prabhu, Alex, Yarrow dan Mitchell (2000), Anderson dan Sohal (1999) serta Ghosch dan Wee (1996) menunjukkan TQM mempunyai akar umbi yang kukuh dalam industri dan menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi. Manakala kajian-kajian Brigham (1993), Susan (1995), Koch dan Fisher (1998), Bath et al. (2004), Peat et al. (2005) dan Sitalakshmi (2007) menggambarkan bahawa pelaksanaan TQM dapat mempertingkatkan prestasi organisasi pendidikan. Namun terdapat juga tolakan yang kuat untuk digunapakai dalam organisasi pendidikan disebabkan faktor masa yang terhad dan kurangnya sumber untuk melaksanakan program kualiti (Owlia & Aspinwall, 1998; Moreland & Clark, 1998; Srikanthan & Dalrymple, 2004; Telford & Masson, 2005).

Walaupun banyak organisasi yang telah berjaya apabila mengamalkan falsafah TQM dalam organisasi mereka, tetapi terdapat juga sebilangan organisasi yang telah gagal menunjukkan kesan yang positif disebabkan perbezaan fokus

dalam pelaksanaannya (Brigham, 1993). Begitu juga kajian yang dilaksanakan oleh Witcher (1994) yang mengkaji tentang kesan TQM terhadap prestasi perniagaan, telah menunjukkan banyak organisasi yang berasaskan TQM gagal menunjukkan kemajuan kompetitif yang signifikan dalam prestasi perniagaan mereka.

Tinjauan literatur yang dinyatakan di atas menunjukkan kesan dan pengaruh TQM terhadap prestasi sesebuah organisasi yang tidak konsisten, ada yang memberikan kesan positif dan ada pula yang menunjukkan kesan negatif. Jadi kajian ini dibuat bertujuan untuk mendapatkan jawapan kepada persoalan ini, adakah TQM benar-benar menyumbang kepada prestasi organisasi, khasnya sekolah? Walaupun terdapat kajian-kajian keberkesanan TQM dalam sektor pendidikan, tetapi kebanyakan kajian dilakukan di peringkat pengajian tinggi, sedangkan peringkat pengajian tinggi adalah berbeza dengan sekolah dari aspek kaedah penyampaian serta proses pengajaran dan pembelajaran (Lozier & Teeter, 1996; Potocki et al., 1994; Schargel, 1996; Winter, 1993). TQM juga ditemui dan diamalkan di Barat sedangkan kejayaan pengamalan TQM di Barat belum dapat menjamin kejayaan pelaksanaan di Timur. Keadaan ini berlaku kerana budaya Barat dengan Timur sangat banyak perbezaannya (Dimmock & Walker, 2002).

Kerajaan Malaysia juga telah mengeluarkan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam Bil 1/1992: Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam serta dijalankan latihan yang menyeluruh kepada agensi-

agensi kerajaan bagi memudahkan agensi kerajaan termasuk agensi pendidikan mengamalkan pengurusan kualiti menyeluruh, tetapi sejauhmanakah sekolah-sekolah mengamalkan arahan pekeliling ini? Jika semua sekolah telah mengamalkan arahan pekeliling ini, mengapa wujudnya sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah sedangkan berdasarkan teori, sekolah-sekolah yang mengamalkan TQM akan menghasilkan prestasi yang cemerlang? Persoalan ini timbul kerana kajian-kajian mendapati apabila TQM dilaksanakan, prestasi sekolah berkenaan meningkat dengan mendadak (Divoky & Taylor, 1996; Lim Kong Teong & Tang Swee Mei, 2001; Toremen & Karakus, 2009). Justeru, timbulnya suatu persoalan, apakah status amalan TQM di sekolah-sekolah di Malaysia?

Selain itu, gagasan teori TQM mengandaikan pengamalan TQM dapat melahirkan satu iklim kerja yang baik kepada organisasi, tetapi tidak banyak kajian-kajian yang menguji proposisi ini. Kajian lepas yang telah meninjau tentang pengaruh TQM dan sistem pengurusan kualiti terhadap iklim sesebuah organisasi termasuk sekolah antaranya adalah Lam et al. (2008); Kumar & Sankaran (2007); Tan et al., (2003); Paul (1998); Farmakis (1995); Marshall et al. (2004); Kunnanatt (2007) serta Toremen dan Karakus (2009).

Namun begitu, dapattannya tidaklah memberangsangkan kerana dapattannya yang tidak konsisten serta wujudnya percanggahan, bukan TQM yang mengubah iklim organisasi tetapi sebaliknya iklim yang menentukan kejayaan pelaksanaan TQM (Prajogo, 2002). Pendapat-pendapat ini menggambarkan belum wujud

kesepakatan pendapat yang menyatakan TQM menentukan iklim organisasi, dan memerlukan kajian-kajian tambahan. Percanggahan pendapat sebeginilah menimbulkan dorongan kepada pengkaji untuk mengetahui adakah TQM memberi kesan ke atas iklim sekolah?

Di samping itu, kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah seluruh Kelantan kerana pengkaji ingin mendapatkan jawapan kepada soalan: Mengapakah keputusan peperiksaan SPM di Kelantan mengalami peningkatan yang ketara sekali semenjak lima (5) tahun kebelakangan ini? Pada awal tahun 90-an, Kelantan merupakan negeri yang teratas sekali dalam pencapaian SPM di Malaysia. Beberapa tahun kemudian, keputusannya menurun dan mengalami ketidakstabilan, iaitu turun-naik. Dan kini, semenjak tahun 2006 hingga 2010, Kelantan mula mengalami peningkatan semula dalam pencapaian SPM sebagaimana Jadual 1.1 di bawah.

Jadual 1.1
Keputusan SPM di Kelantan bagi tahun 2006 hingga 2009

	2006	2007	2008	2009
Kedudukan Am Negeri	92.88 %	93.00 %	93.71 %	94.02 %
Gred Purata Negeri	5.81	5.70	5.56	5.26
Bil. Calon Cemerlang	114	161	182	307
(sekurang-kurangnya <i>straight's A</i>)	(0.41%)	(0.56%)	(0.64%)	(1.03%)

Berdasarkan gred purata negeri (GPN), pencapaian akademik dalam SPM bagi sekolah-sekolah di Kelantan semakin meningkat dan bilangan calon cemerlang juga meningkat. Di sini timbul satu persoalan: Adakah peningkatan ini disebabkan

oleh iklim sekolah dan adakah iklim sekolah ditentukan oleh amalan TQM? Sebagaimana teori yang dinyatakan sebelum ini, tahap amalan TQM menyumbang kepada pembentukan iklim sekolah dan iklim sekolah pula mempengaruhi pencapaian akademik pelajar.

Sehubungan itu, pengkaji ingin mengetahui sejauhmanakah sekolah telah mengamalkan TQM sebagaimana yang diarahkan Kerajaan melalui PKPA? Jika benar, kenapa wujud perbezaan pencapaian akademik pelajar, ada sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah? Apakah tahap amalan TQM di sekolah-sekolah tersebut? Inilah sebab pengkaji melibatkan ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah serta memilih negeri Kelantan sebagai negeri yang terpilih untuk dilaksanakan kajian ini.

1.4 Tujuan dan Objektif Kajian

1.4.1 Tujuan Kajian

Secara amnya, kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan TQM di sekolah serta mengkaji pembolehubah amalan TQM ini memberi kesan ataupun tidak kepada iklim sekolah di samping mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi dan menghalang kepada amalan pelaksanaan TQM di sekolah.

1.4.2 Objektif Kajian

Objektif khusus bagi kajian ini pula adalah untuk :-

1. Mengenal pasti tahap amalan TQM di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.
2. Mengenal pasti tahap iklim di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.
3. Mengkaji perbezaan tahap amalan TQM antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.
4. Mengkaji perbezaan tahap iklim antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.
5. Mengenal pasti hubungan antara dimensi-dimensi amalan TQM dengan iklim sekolah.
6. Mengenal pasti TQM boleh menjadi peramal kepada iklim sekolah.
7. Mengkaji faktor-faktor yang menghalang dan menyokong amalan TQM di dalam sesebuah sekolah.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan permasalahan kajian di atas, secara khususnya kajian ini berusaha menjawab soalan kajian berikut, iaitu:-

1. Apakah tahap amalan TQM di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah?
2. Apakah tahap iklim yang terdapat di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah?

3. Adakah terdapat perbezaan tahap amalan TQM antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah?
4. Adakah terdapat perbezaan tahap iklim antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah?
5. Adakah terdapat hubungan antara dimensi-dimensi amalan TQM dengan iklim sekolah?
6. Adakah TQM boleh menjadi peramal kepada iklim sekolah?
7. Apakah faktor-faktor yang menghalang dan menyokong amalan TQM di dalam sesebuah sekolah?

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan permasalahan kajian yang diuraikan dan soalan-soalan kajian 3, 4, 5 dan 6 yang dinyatakan di atas, beberapa hipotesis nol dibentuk untuk diuji pada paras keertian 0.05, iaitu:

Hipotesis nol 1: Tidak terdapat perbezaan tahap amalan TQM di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H01a : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi komitmen pengurusan atasan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H01b : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi penambahbaikan berterusan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H01c : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi fokus

pelanggan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H01d : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi penglibatan staf antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H01e : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi latihan dan pendidikan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Hipotesis nol 2: Tidak terdapat perbezaan tahap iklim di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H02a : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi kolaborasi antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H02b : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi perhubungan pelajar antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H02c : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi sumber sekolah antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

H02d : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi membuat keputusan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

- H02e : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan dimensi inovasi pengajaran antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.
- Hipotesis nol 3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap amalan TQM dengan iklim sekolah.
- H03a : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi komitmen pengurusan atasan dengan iklim sekolah.
- H03b : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi penambahbaikan berterusan dengan iklim sekolah.
- H03c : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi fokus pelanggan dengan iklim sekolah.
- H03d : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi penglibatan staf dengan iklim sekolah.
- H03e : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi latihan dan pendidikan dengan iklim sekolah.
- H03f : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kolaborasi dengan tahap amalan TQM.
- H03g : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi perhubungan pelajar dengan tahap amalan TQM.
- H03h : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi sumber sekolah dengan tahap amalan TQM.
- H03i : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi membuat keputusan dengan tahap amalan TQM.

H03j : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi inovasi pengajaran dengan tahap amalan TQM.

Hipotesis nol 4 : Dimensi-dimensi TQM bukan peramal kepada iklim sekolah

1.7 Kerangka Kajian

TQM boleh menyumbang kepada pembentukan pendidikan melalui aspek semangat berpasukan, kepimpinan dan konsep penambahbaikan berterusan dalam pendidikan (Weller & Hartley, 1994; Brigham, 1993; Susan, 1995; Koch & Fisher, 1998; Sitalakshmi, 2007). Berdasarkan tinjauan literatur yang dinyatakan dalam Bab II, pengkaji membuat perbandingan dan mengenal pasti dimensi-dimensi yang sama yang terdapat dalam kesemua kajian dan model tersebut untuk dijadikan dimensi utama amalan TQM bagi kajian ini. Walaupun terdapat banyak dimensi TQM, tetapi dimensi paling utama yang kerap dipakai oleh Ahire, Waller dan Golhar (1995, 1996); Ghosh dan Wee (1996); Anderson dan Sohal (1999), Prabhu, Alex dan Mitchell (2000), Zhang et al. (2000), Prajogo et al. (2002), Baidoun et al. (2003), Prajogo et al. (2005), Noorliza dan Muhammad Hasmi (2006), Ngware et al. (2006), Keng Boon Ooi et al. (2007) dan Das et al. (2008) ialah sebagaimana berikut:- i) Kepimpinan/komitmen pengurusan atasan, ii) Penambahbaikan berterusan, iii) Fokus pelanggan, iv) Penglibatan pekerja, v) Latihan dan pendidikan.

Pengkaji juga telah mengaplikasikan teori TQM yang berasaskan Model Piramid TQM (Dahlgaard & Kristensen, 1995) seperti yang dihuraikan dalam muka

surat 48-49 bagi membentuk kerangka teori dan kerangka kajian bagi kajian ini. Menerusi model ini, terdapat lima dimensi utama yang menyumbang kepada amalan TQM iaitu penambahbaikan berterusan, penglibatan semua staf, fokus pelanggan, komitmen pengurusan atasan dan fokus pada fakta. Namun begitu, bagi dimensi fokus pada fakta, pengkaji telah menggantikannya dengan latihan dan pendidikan kerana dimensi ini lebih kerap digunakan dalam literatur lepas (Ahire et al., 1996; Zhang et al., 2000; Ngware et al., 2006; Das et al., 2008).

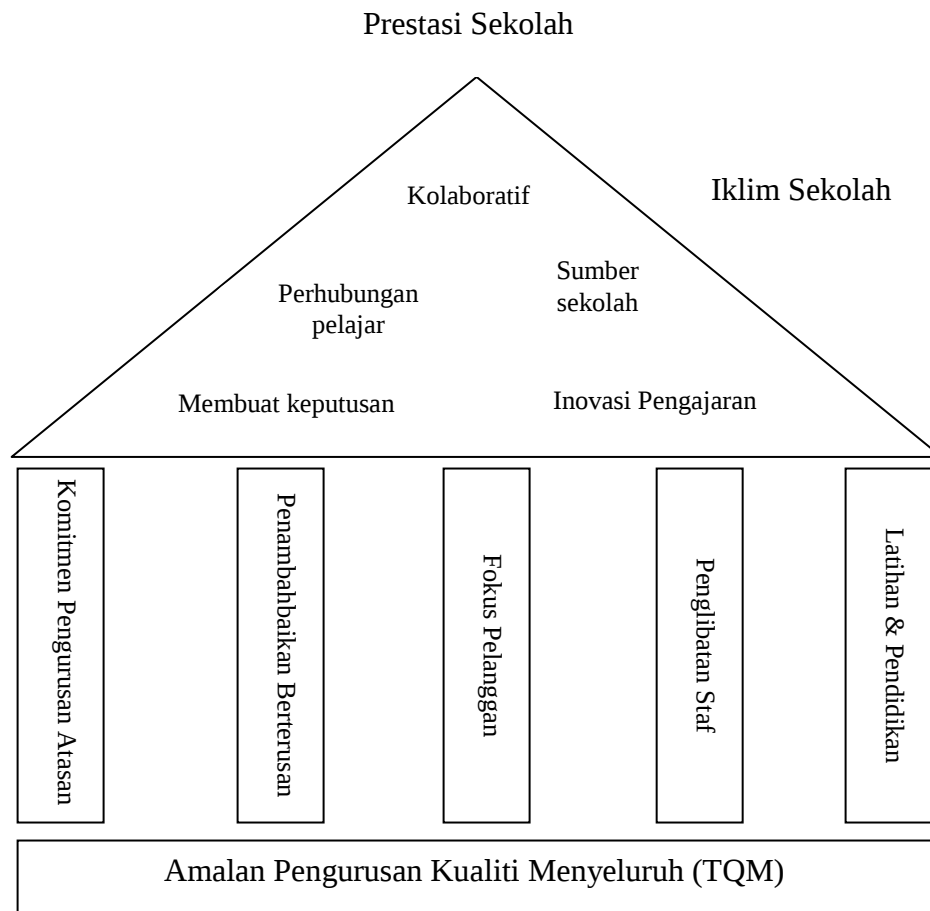
Kajian-kajian tentang iklim sekolah mendapati sekolah yang berprestasi tinggi lazimnya mempunyai iklim yang sihat (Hoy & Miskel, 1996). Memandangkan faktor iklim sekolah turut membantu mewujudkan sekolah yang berkesan, maka terdapat beberapa pengkaji yang telah mengetengahkan beberapa ciri iklim sekolah berkesan hasil daripada kajian yang mereka lakukan. Mengikut Lindahl (2009), iklim sekolah yang lebih positif mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Bliss, Firestone dan Richards (1991); Carter (2000); Klinger (2000) serta Lezotte (1992, 2001) yang menyatakan bahawa iklim yang wujud di sesebuah sekolah merupakan unsur penting terhadap kejayaan sekolah tersebut.

Bagi teori iklim sekolah pula, pengkaji merujuk kepada model iklim sekolah yang dibina oleh Tagiuri (1968) dan membandingkannya dengan dimensi-dimensi iklim sekolah yang terdapat dalam kajian oleh Johnson dan Stevens (2007). Tagiuri (1968) membentuk model iklim ini dengan menekankan empat (4)

faktor utama; budaya, ekologi, *milieu* dan sistem sosial. Budaya adalah merujuk kepada anggapan, nilai, kepercayaan, kolaboratif dan perhubungan pelajar; ekologi adalah merujuk kepada sumber sekolah, inovasi pengajaran dan komunikasi; *milieu* pula merujuk kepada kemahiran dan motivasi manakala sistem sosial pula merujuk kepada membuat keputusan.

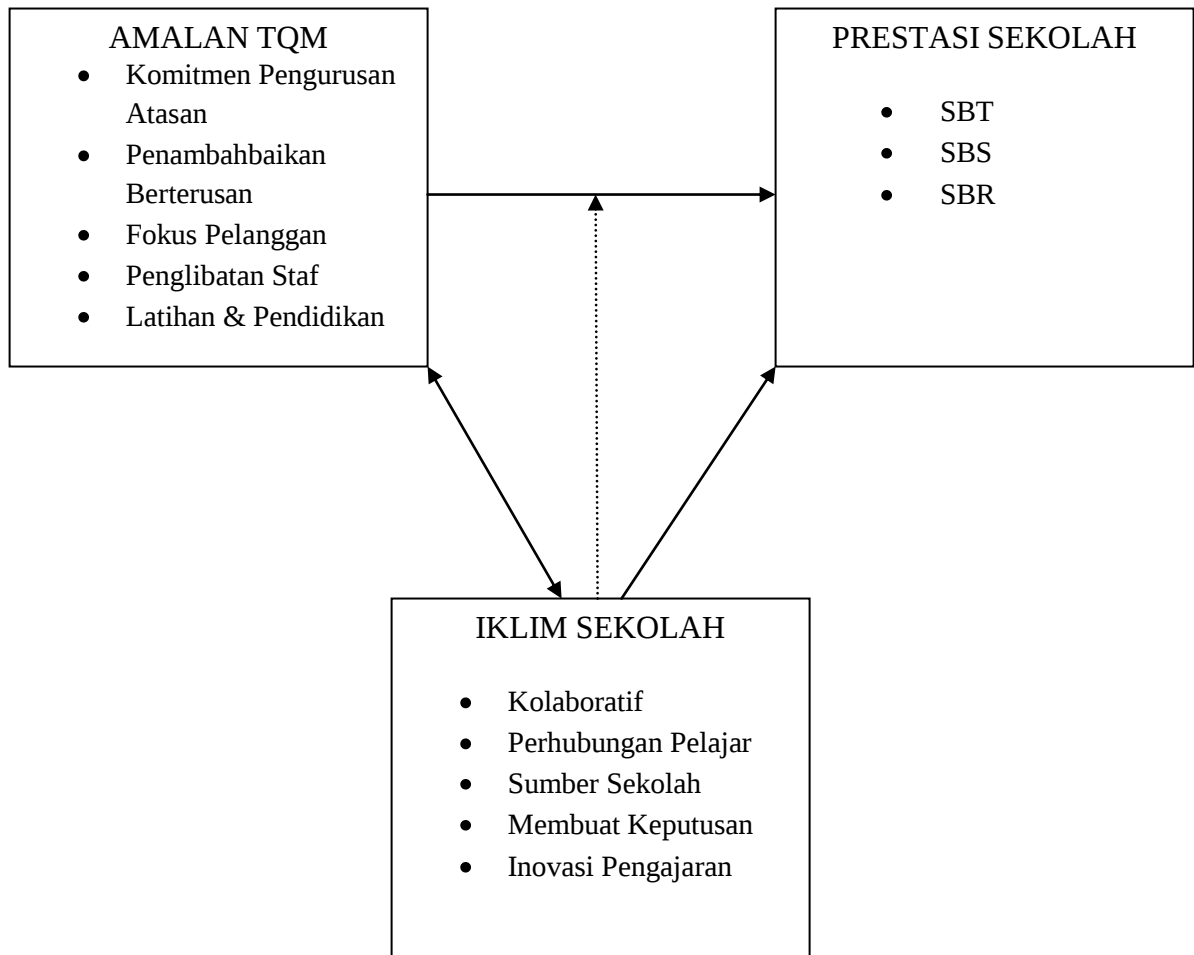
Manakala Johnson dan Stevens (2007) pula menggunakan lima (5) dimensi utama bagi iklim sekolah iaitu kolaboratif, perhubungan pelajar, sumber sekolah, membuat keputusan dan inovasi pengajaran. Kelima-lima dimensi ini juga terdapat dalam dimensi iklim sekolah yang diketengahkan oleh Tagiuri (1968). Oleh itu, pengkaji membentuk kerangka konseptual bagi iklim sekolah dalam kajian ini dengan menggunakan kelima-lima dimensi tersebut.

Selain itu, terdapat juga kajian-kajian yang mendapati bahawa amalan TQM menyumbang kepada iklim sekolah (Lam et al., 2008; Kumar & Sankaran, 2007; Tan et al., 2003; Prajogo & McDermott, 2005). Oleh itu, berasaskan teori, model dan dapatan kajian-kajian tersebut, pengkaji menggarap kerangka konseptual dan kerangka kajian ini adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1 dan Rajah 1.2 di bawah.



Rajah 1.1: Kerangka Konseptual

Manakala kerangka kajian bagi kajian ini pula adalah sebagaimana Rajah 1.2 di bawah.



Rajah 1.2: Kerangka Kajian

Berdasarkan kerangka di atas, amalan TQM mempunyai pengaruh secara langsung ke atas prestasi sekolah manakala amalan TQM dan iklim sekolah pula saling pengaruh mempengaruhi antara satu sama lain. Bagi iklim sekolah pula, ianya mempunyai pengaruh secara tidak langsung terhadap hubungan antara amalan TQM dengan prestasi sekolah.

1.8 Kepentingan Kajian

1. Kajian ini bertujuan untuk mengetengahkan konsep TQM dalam bidang pendidikan ke arah melahirkan kesemua institusi sekolah yang berjaya mengamalkan konsep pengurusan berkualiti serta memenuhi ciri-ciri sekolah berkesan.
2. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti dimensi-dimensi utama TQM yang menyumbang kepada keberkesanan pelaksanaan TQM di sekolah. Dapatan ini kelak akan diketengahkan untuk dijadikan panduan kepada semua pihak pentadbiran sekolah dalam memantapkan lagi pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah masing-masing.
3. Berasaskan kajian ini juga diharapkan kursus-kursus kepemimpinan dan pengurusan organisasi yang dianjurkan oleh mana-mana pihak khasnya pusat-pusat latihan seperti IAB dapat mengetengahkan kepentingan TQM dan pelaksanaannya dengan cara yang paling efektif dan berkesan bagi memastikan kejayaan dapat direalisasikan di semua institusi pendidikan pada masa hadapan.
4. Kajian ini merupakan satu penerokaan untuk mengenal pasti hubungan antara amalan TQM dengan iklim sekolah dan seterusnya akan mengetengahkan hasil dapatan ini untuk kajian akan datang bagi mendapatkan suatu resolusi terbaik apakah iklim yang paling berkesan bagi mewujudkan sekolah berkualiti dan berkesan.
5. Kajian ini juga diharapkan dapat memberi sumbangan dari segi tubuh ilmu dengan mengetengahkan faktor-faktor yang menyokong dan menghalang

pelaksanaan TQM di sekolah ke arah memantapkan lagi kecemerlangan sekolah di Malaysia.

1.9 Skop dan Batasan Kajian

Kecemerlangan dan pencapaian prestasi sesebuah sekolah dipengaruhi oleh faktor kepimpinan pengetua dan pengaruh persekitarannya (Murgatroyd & Morgan, 1993). Namun, kajian ini hanya memberi fokus kepada variabel-variabel yang mempunyai perkaitan dengan amalan TQM dan iklim sekolah sahaja, berdasarkan teori, model serta sorotan literatur bagi kajian ini. Oleh itu, generalisasi penemuan hasil kajian hanya terhad kepada situasi dan jenis latar belakang yang sama dengan kajian ini sahaja. Populasi kajian melibatkan guru-guru yang mengajar di ketiga-tiga kategori sekolah, iaitu sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 TQM (Total Quality Management) atau Pengurusan Kualiti Menyeluruh

TQM didefinisikan sebagai satu pendekatan yang sistematik kepada pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, menekankan usaha penambahbaikan yang berterusan, memberi fokus kepada kursus latihan dan pendidikan kepada semua guru dan staf, mempunyai penglibatan yang aktif dan menyeluruh dari semua guru dan staf serta komitmen dan sokongan yang tinggi ditunjukkan dari pihak pengurusan atasan.

1.10.2 Komitmen Pengurusan Atasan

Komitmen pengurusan atasan didefinisikan sebagai penglibatan dan komitmen pengurusan atasan yang ditunjukkan dengan menyediakan model peranan, membentuk misi yang jelas, menyebarkan matlamat kualiti dengan jelas, membincangkan isu-isu berkaitan kualiti, menetapkan matlamat, rancangan dan nilai untuk kualiti serta menggalakkan penglibatan semua guru dan staf dalam pengurusan kualiti sekolah. Pengurusan atasan adalah merujuk kepada pihak pentadbir sekolah iaitu pengetua, penolong kanan dan ketua bidang.

1.10.3 Penambahbaikan Berterusan

Penambahbaikan berterusan adalah prinsip kualiti yang paling utama dan ianya juga ditakrifkan sebagai falsafah bagi inisiatif penambahbaikan untuk meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan. Ianya dilaksanakan dengan berasaskan kitaran PDCA (Plan-Do-Check-Act) secara meluas, pekerja dilatih bagaimana untuk menyelesaikan masalah berkaitan kualiti dan sekolah juga mempunyai pangkalan data yang dapat membekalkan maklumat bagi usaha penambahbaikan berterusan.

1.10.4 Fokus Pelanggan

Fokus pelanggan adalah merujuk kepada perkhidmatan yang diberikan berasaskan kualiti dan maklum balas pelanggan dibuat bagi mendapatkan maklumat tentang mutu perkhidmatan yang diberikan, samada melalui aduan pelanggan atau juga soal selidik yang diberikan.

1.10.5 Penglibatan Staf

Penglibatan staf adalah merujuk kepada komitmen yang diberikan oleh semua guru dan staf dalam usaha meningkatkan kualiti sekolah, khasnya terlibat secara aktif dalam aktiviti-aktiviti berkaitan kualiti dan juga program-program peningkatan kualiti P&P di sekolah.

1.10.6 Latihan dan pendidikan

Latihan dan pendidikan adalah merujuk kepada pendidikan kesedaran kualiti yang diberikan kepada guru dan staf, termasuk latihan peningkatan kualiti yang berkaitan dengan P&P, kemahiran interaktif seperti kemahiran komunikasi dan kepimpinan serta juga cara menggunakan kaedah atau alatan pengurusan kualiti.

1.10.7 Iklim Sekolah

Iklim sekolah ditakrifkan sebagai keadaan sosial dan budaya sekolah itu yang mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya (Howard

(1974). Bagi tujuan kajian ini, iklim sekolah adalah merujuk kepada lima (5) variabel utama iaitu kolaboratif, perhubungan pelajar, sumber sekolah, membuat keputusan dan inovasi pengajaran.

1.10.8 Kolaboratif

Bagi kajian ini, kolaboratif adalah merujuk kepada perhubungan atau kerjasama yang baik dalam kalangan guru-guru, komunikasi yang baik dalam kalangan guru-guru serta guru-guru bekerja secara berkumpulan dan merekabentuk pengajaran bersama-sama.

1.10.9 Perhubungan pelajar

Perhubungan pelajar adalah suatu urusan perhubungan antara dua pihak, khasnya memupuk semangat muhibbah, kemesraan dalam kalangan pelajar dan guru-guru serta pihak sekolah secara kolektif. Ianya merujuk kepada kelakuan, hormat-menghormati, semangat kerjasama dan motivasi yang baik dalam kalangan pelajar dan guru.

1.10.10 Inovasi Pengajaran

Inovasi pengajaran adalah sesuatu yang baru diperkenalkan seperti kaedah, sistem, alat dan lain-lain yang baru dalam proses pengajaran di sekolah (Kamus Dewan, 2010). Ianya merujuk kepada idea-idea dan bahan-bahan kurikulum yang baru serta pendekatan pengajaran terbaru yang digunakan disamping guru-guru yang berinovatif.

1.10.11 Sekolah Berprestasi Tinggi

Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan. Sekolah ini juga adalah sekolah yang mempunyai pencapaian yang sangat baik, iaitu gred purata sekolah (GPS) di bawah 3.0 berdasarkan keputusan peperiksaan awam Malaysia (SPM) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009b).

1.10.12 Sekolah Berprestasi Sederhana

Sekolah Berprestasi Sederhana adalah sekolah yang mempunyai pencapaian yang sederhana iaitu nilai gred purata sekolah (GPS) lebih dari 3.5 tetapi kurang dari 5.5 berdasarkan keputusan peperiksaan awam Malaysia (SPM) (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009b).

1.10.13 Sekolah Berprestasi Rendah

Sekolah Berprestasi Rendah adalah sekolah yang mempunyai pencapaian yang amat rendah iaitu nilai gred purata sekolah (GPS) melebihi 6.5 berdasarkan keputusan peperiksaan awam Malaysia (SPM) [Kementerian Pendidikan Malaysia, 2009b].

1.11 Rumusan

Bab pertama membentangkan pengenalan kepada pendidikan berkualiti serta cabaran globalisasi pendidikan negara era masa kini. Perbincangan juga merangkumi latar belakang kajian dan pernyataan masalah, tujuan dan rasional kajian ini dilakukan serta kerangka kajian yang terdapat dalam kajian ini. Disamping itu, bab ini juga membincangkan objektif-objektif kajian, skop dan batasan kajian serta definisi operasional bagi kajian ini.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pendahuluan

Kejayaan dan kecemerlangan sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamal dan dipamerkan setiap waktu oleh setiap orang pelajar, guru, kakitangan dan pentadbir serta pengurus kurikulum sesebuah sekolah itu (Yin, 1996). Namun begitu kecemerlangan bukan terjadi kerana nasib sahaja tanpa faktor-faktor yang menggalak dan merangsangkan semua pihak untuk berusaha mencapai matlamat dan kepuasan sendiri yang tinggi, setelah bekerja keras berkorban masa dan tenaga (Abu Bakar & Ikhsan, 2003). Oleh itu pihak pengurusan sekolah dan guru-guru perlu melakukan sesuatu bagi menghapuskan atau mengurangkan faktor-faktor dalaman sekolah yang menyekat kemajuan pelajaran pelajarannya.

Menurut Hussin Mahmood (1993), kualiti pendidikan di sekolah dipengaruhi oleh beberapa faktor luar yang mempengaruhi sesebuah sekolah samada dapat merealisasikan tuntutan Falsafah Pendidikan Kebangsaan atau tidak. Antara faktor tersebut adalah TQM/PKPA dan ISO 9000 sebagaimana Rajah 2.1 di bawah yang menunjukkan pengaruh luaran terhadap strategi dan struktur sekolah.



Rajah 2.1 : Faktor Luaran Mempengaruhi Sekolah (Hussin Mahmood, 1993)

Pihak Kerajaan Malaysia sentiasa memberi perhatian kepada usaha meningkatkan kualiti perkhidmatan awam. Perkhidmatan awam yang berkualiti mampu melaksanakan tanggungjawabnya dengan cekap, disamping dapat memberikan perkhidmatan-perkhidmatan yang memuaskan kepada orang ramai. Dalam usaha ini, Kerajaan telah menyediakan panduan “Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam” sebagai salah satu usaha bagi memantapkan lagi pengurusan kualiti dalam perkhidmatan awam (PKPA, 1992). Panduan ini menggariskan beberapa prinsip pengurusan yang penting dan perlu dijadikan amalan ketua-ketua jabatan supaya gerakan kualiti di jabatan mereka terus berkembang dan berjalan secara berterusan.

Di samping itu, pelaksanaan prinsip-prinsip ini juga dapat mewujudkan satu persekitaran organisasi yang sesuai ke arah melahirkan budaya cemerlang, iaitu

satu budaya kerja yang menjadi matlamat jabatan-jabatan Kerajaan termasuk organisasi sekolah (PKPA, 1992). Bagi memenuhi tujuan penyelidikan ini, bahagian-bahagian seterusnya dalam bab ini memuatkan pengertian dan konsep kualiti, falsafah dan teori-teori TQM, konstruk TQM, faktor-faktor kritikal kejayaan TQM, faktor-faktor yang menghalang pelaksanaan TQM, dapatan-dapatan kajian yang lalu, konsep dan definisi iklim dan kajian-kajian yang mengaitkan antara TQM dengan iklim sekolah. Semua ini dibincangkan dalam tajuk-tajuk kecil berikut.

2.2 Pengertian dan Konsep Kualiti

Kualiti adalah suatu istilah yang digunakan sepenuhnya secara strategik untuk menunjukkan sesuatu yang telah melebihi jangkaan pengguna (Harvey, 1993). Falsafah ini menegaskan bahawa pengguna (orang yang menggunakan atau mendapat manfaat dari kerja yang dilakukan) adalah orang yang mentakrifkan kualiti (Sheridan, 1990). Dalam pendidikan, pengguna adalah berbentuk dalaman dan juga luaran dan ianya juga melibatkan fakulti, kakitangan, pelajar, pemohon, alumni, penjual, pengurus, pekerja, penderma, media, kerajaan dan persatuan (Abdul Wahab, 1995). Kualiti adalah melibatkan sesuatu yang mencapai atau melebihi jangkaan pelanggan dan digunakan untuk sesuatu produk, perkhidmatan, manusia, proses dan persekitaran (Goetsch & Davis, 2003a). Dalam kajian ini, kualiti sekolah adalah merujuk kepada sesuatu yang terbaik yang telah memenuhi standard kualiti (SKMP).

Usaha penambahbaikan kualiti adalah satu proses berterusan dan bukan satu program yang lazimnya mempunyai tempoh tertentu (Crosby, 1984). Usaha tersebut perlu disebatikan atau diintegrasikan ke dalam proses pembuatan agar aspek kualiti sekaligus diambilkira di setiap peringkat dalam proses tersebut untuk menjamin penghasilan keluaran yang berkualiti. Untuk menjayakan proses yang sebegini, satu revolusi budaya kerja perlu wujud dalam sesebuah organisasi. Hal inilah yang ditekankan dalam buku 'Quality Without Tears' oleh Philip Crosby (1984), seorang pakar yang telah lama berkecimpung dalam arena pembaikan dan pengurusan kualiti.

Prinsip-prinsip asas tentang kualiti juga telah dibentangkan oleh Crosby (1979), secara ringkasnya menggariskan maksud kualiti adalah 'conformance' dan bukannya 'elegance' dan kualiti juga tidak harus dianggap sebagai satu masalah. Beliau juga menyebut kualiti dengan konsep tanpa cacat (*zero defect*) yang digunakan sebagai standard prestasi. Manakala prestasi hanya diukur melalui kos kualiti.

Pada tahun 1989, Kerajaan Malaysia telah melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang yang menitikberatkan peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan dan juga kakitangan dalam usaha-usaha ke arah meningkatkan kualiti dalam jabatan-jabatan atau pejabat-pejabat Kerajaan. Bagi tujuan ini, Kerajaan menggalakkan penubuhan Pasukan-pasukan Kerja di peringkat pegawai atau KMK yang dianggotai oleh kakitangan di kumpulan C dan D untuk menyelesaikan

masalah-masalah di tempat kerja. Sumbangan kedua-dua pihak pengurusan dan juga KMK ke arah penyelesaian masalah dan seterusnya peningkatan produk berkualiti. Ianya penting sebagai asas kepada Pengurusan Kualiti Menyeluruh (*Total Quality Management*) di sektor awam. Selari dengan situasi ini, wujudnya pekeliling yang telah dikeluarkan oleh Kerajaan yang dinamakan Panduan Mengenai Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil.7 Tahun 1991.

Lanjutan daripada pekeliling ini, maka suatu penambahbaikan telah dibuat dengan mengeluarkan pekeliling yang lebih mantap lagi iaitu Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA), Bil. 1 Tahun 1992 dengan tajuk ‘Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam’. PKPA adalah arahan pentadbiran yang wajib diamalkan bertujuan memberikan penerangan dan panduan kepada Ketua-ketua Jabatan tentang konsep pengurusan kualiti menyeluruh dalam perkhidmatan awam. Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam ini menerangkan dua aspek utama berkaitan TQM, iaitu konsep TQM dan prinsip-prinsip yang menyokong TQM yang mana kesemua aspek tersebut ada dibincangkan dengan mendalam di bahagian konsep TQM. Panduan ini adalah untuk dijadikan rujukan oleh Ketua-ketua Jabatan dalam merancang dan menggerakkan proses peningkatan kualiti di jabatan masing-masing.

2.3 Falsafah dan Teori-teori TQM

TQM adalah suatu sistem yang bersepadu, melibatkan prinsip, kaedah dan latihan terbaik yang menyediakan rangkakerja untuk panduan organisasi bagi mencapai kecemerlangan dalam semua aspek dan bidang yang dilakukan. TQM adalah suatu falsafah pengurusan yang diperkenalkan oleh Deming (1989) dan Juran (1986), yang menekankan aspek kerja berkualiti. TQM merujuk kepada kepuasan pelanggan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan dan aspirasi yang kuat untuk dorongan diri yang sebenar (Ehigie & Akpan, 2004). TQM juga dikenali sebagai suatu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang.

Falsafah TQM menekankan keperluan untuk memuaskan hati pengguna, memenuhi spesifikasi dan jangkaan pada peringkat awal dan sepanjang masa. Konsep TQM ini telah dibina dan disyorkan oleh Edwards Deming pada Jun 1991, dan ianya merupakan asas kepada konsep TQM yang ada pada hari ini (Cook 1991; Kline 1992). Proses pengurusan yang membawa sumber bersama adalah untuk mencipta produk dan perkhidmatan yang diubahsuai kepada prinsip penambahbaikan ke arah peningkatan kualiti secara menyeluruh.

Falsafah kualiti menyeluruh adalah berbeza daripada falsafah pengurusan yang lain kerana ianya memberi fokus kepada pelanggan dengan kualiti,

menggunakan pendekatan saintifik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, komitmen jangka panjang, pasukan kerja, pengagihan kuasa dan penglibatan pekerja, proses penambahbaikan yang berterusan, latihan dan pendidikan dari bawah ke atas, kawalan menerusi kebebasan, dan semua yang terlibat dalam sokongan terhadap strategi organisasi (Goetsch & Davis, 2003b).

TQM adalah suatu sistem yang bersepadu, melibatkan prinsip, kaedah dan latihan terbaik yang menyediakan rangkakerja untuk panduan organisasi bagi mencapai kecemerlangan dalam semua aspek dan bidang yang dilakukan. TQM juga dikenali sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, suatu proses yang berterusan dan melibatkan semua aspek organisasi. Menurut Fatma (2003), TQM adalah alat atau kaedah yang wajar digunakan ke arah peningkatan kualiti pendidikan kerana TQM mempunyai asas dan teori yang kukuh yang boleh disesuaikan dan dilaksanakan ke dalam sistem pendidikan.

Bagi Sallis (1996), TQM adalah satu amalan pengurusan yang paling berkesan yang dipercayai oleh pakar-pakar pengurusan untuk membolehkan sesebuah organisasi mencapai kejayaan dan kecemerlangan. Kenyataan ini juga bertepatan dengan konsep TQM oleh Oakland (1989), yang mana beliau mentakrifkan TQM sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi.

Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh atau *Total Quality Management (TQM)* diperkenalkan sejak tahun 1920-an lagi, apabila kaedah statistik digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang di Amerika Syarikat (Feigenbaum, 1991). Konsep ini kemudiannya mendapat sambutan dalam kalangan pengurus-pengurus korporat di Jepun mulai 1950-an yang ketika itu sedang giat membangunkan sektor industrinya (Deming, 1986). Konsep ini hanya berkembang dengan pesat dalam tahun 1980-an apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang kepentingan kualiti dalam kehidupan manusia (Nowak, 1997).

Perubahan yang berlaku itu secara langsung telah menukar pandangan dan sikap para pengurus di sektor awam dan swasta tentang cara mereka menguruskan kualiti. Mereka mendapati cara dan falsafah pengurusan kualiti tradisional tidak lagi menjamin penghasilan output yang menepati kehendak pelanggan. Oleh itu mereka kini beralih kepada *TQM* yang terbukti dapat membantu ke arah kecemerlangan prestasi (Crosby, 1990). Pengamalan *TQM* bukan sahaja memberi manfaat kepada pelanggan kerana pelanggan dapat menikmati output yang berkualiti, tetapi juga kepada organisasi itu sendiri, khususnya melalui penjimatan kos dan peningkatan kecekapan operasi. Ini adalah kunci kepada kejayaan sesebuah organisasi (Flood, 1993). *TQM* juga adalah suatu cara yang berkesan bagi pihak pengurusan mempertingkatkan keberkesanan, kecekapan, fleksibiliti dan menangani persaingan secara menyeluruh bagi sesebuah organisasi (Ho & Fung, 1994).

TQM adalah suatu sistem yang bersepadu, melibatkan prinsip, kaedah dan latihan terbaik yang menyediakan rangka kerja untuk panduan organisasi bagi mencapai kecemerlangan dalam semua aspek dan bidang yang dilakukan. TQM adalah suatu falsafah pengurusan yang diperkenalkan oleh Deming (1989) dan Juran (1986), kedua-duanya bekerja '*hand in hand*'. TQM merujuk kepada kepuasan pelanggan, penambahbaikan berterusan, kerja berpasukan dan aspirasi yang kuat untuk dorongan diri yang sebenar (Ehigie & Akpan, 2004).

TQM juga dikenali sebagai suatu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi yang cemerlang. Secara amnya, TQM dapatlah didefinisikan sebagai satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan membabitkan semua pihak dalam organisasi. Proses penambahbaikan secara berterusan ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah mewujudkan budaya organisasi yang cemerlang (PKPA, 1992). Oleh itu TQM dapat dilihat sebagai suatu proses transformasi budaya, melalui mana ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar atau diperkukuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya.

Sebagai rumusannya, definisi bagi TQM adalah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan atau pengguna secara sistematik, berterusan dan menyeluruh yang melibatkan semua aspek aktiviti dan semua ahli dalam organisasi (Abdul Rahim, 1997). Definisi ini memberi penekanan kepada 4 elemen penting, iaitu:- (i) Produk atau keluaran atau barangan yang bermutu, (ii) Perkhidmatan yang berkualiti, (iii) Nilai dan sikap yang berkualiti, iv) Amalan operasi yang berkualiti

Akar umbi TQM adalah berbalik kepada falsafah Drucker, Juran, Deming, Ishikawa, Crosby, Feigenbaum dan beberapa orang ternama lagi yang telah mengkaji, mengamal dan mencuba menapis proses dalam penguasaan organisasi. Pelopor utama yang memainkan peranan penting, khasnya yang bergelar Guru Kualiti adalah W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum dan Philip Crosby.

2.3.1 W. Edwards Deming

Deming, pelopor yang paling awal yang menyumbang kepada kemasyuran kawalan kualiti di Jepun pada awal tahun 1950-an. Keseluruhan usaha Deming sangat luas dan meliputi kedua-dua aspek kualiti, proses teknikal dan aspek kemanusiaan. Jadi, sumbangan beliau membentuk asas yang bernilai untuk pelaksanaan pengurusan kualiti. Anugerah Deming (*Deming Prize*) mula diperkenalkan di Jepun pada 1951 dan menjadi anugerah antarabangsa pada 1984 (Zairi 1996:40) bagi mengenang jasa beliau dalam pendidikan kualiti. Deming percaya bahawa

kualiti mesti dibina di dalam produk pada setiap tahap dan peringkat bagi memastikan kecemerlangan pada tahap tinggi dicapai. Antara sumbangan besar Deming kepada pengurusan operasi kualiti ialah empat belas perkara (Deming 1983 & 1991).

Bagi Deming, setiap organisasi mesti mengamalkan 14-poin yang diperkenalkannya ke dalam organisasi mereka pada setiap peringkat proses untuk menjamin kecemerlangan. Secara keseluruhan, pendekatan yang digunakannya adalah memberi fokus kepada proses penambahbaikan di dalam sistem lebih daripada penambahbaikan pekerja yang menjadi penyebab kepada variasi proses (Vincent & Ross, 1994). 14-poin Deming untuk pengurusan adalah sebagaimana berikut (Mohd Ashari, 2004 : 42):- 1) Ketetapan Tujuan, 2) Falsafah Baru Peningkatan Kualiti, 3) Hentikan pergantungan kepada pemeriksaan, 4) Hentikan sistem sebut harga termurah, 5) Perbaiki setiap proses, 6) Langsungkan latihan, 7) Langsungkan kepimpinan, 8) Hilangkan rasa ketakutan, 9) Atasi halangan, 10) Hapuskan slogan tanpa realiti, 11) Hapuskan sasaran bernombor yang bersifat *arbitrary*, 12) Galakkan berbangga dengan mutu kerja, 13) Galakkan pendidikan, 14) Iltizam Pengurusan Atasan.

2.3.2 Philip Crosby.

Philip Crosby, pengarang buku terkenal *Quality Is Free* telah mengemukakan konsep pencegahan, melakukan kerja dengan betul dari awal setiap kali dan sikap cacat sifar sebagai piawai prestasi. Beliau memberi definisi kualiti dari segi

ketepatan keperluan yang mencapai kualiti adalah suatu pengurusan budaya dalam perubahan dan peningkatan berterusan dan bukan penggunaan teknik statistik semata-mata (Zairi, 1996:12). Crosby mencadangkan empat belas langkah peningkatan kualiti dan langkah ini adalah seperti berikut (Mohd. Ashari, 2004 : 42):- 1) Iltizam pengurusan, 2) Pasukan peningkatan kualiti, 3) Pasukan pengukuran kualiti, 4) Kos kualiti, 5) Kesedaran kualiti, 6) Tindakan pembetulan, 7) Perancangan cacat sifar, 8) Latihan penyeliaan, 9) Hari cacat sifar (*Zero Defect*), 10) Menetapkan matlamat, 11) Menghapuskan penyebab kesilapan, 12) Penghargaan, 13) Nasihat kualiti, 14) Ulang kesemua langkah di atas.

2.3.3 Joseph M. Juran

Dalam lawatan Juran yang pertama ke Jepun pada 1954, beliau mengajar pihak pengurusan Jepun tentang kepentingan tanggungjawab pengurusan dalam peningkatan kualiti dan produktiviti. Trilogi Juran menghubungkan peningkatan kualiti, kawalan kualiti dan perancangan kualiti strategik. Peningkatan kualiti bagi Juran bertujuan mengurangkan pembaziran, memperbaiki penghantaran, meningkatkan kepuasan pekerja, menambah keuntungan, menjamin kepuasan pelanggan dan sebagainya. Panduan pelaksanaan kualiti Juran apabila dilaksanakan akan membawa organisasi menghadapi cabaran baru, iaitu memenuhi keperluan baru pelanggan. Dalam situasi begini, beliau mencadangkan sepuluh langkah peningkatan kualiti yang menjadi senarai preskripsi beliau yang terkenal, seperti di bawah (Mohd Ashari, 2004 : 42):- 1) Bina kesedaran, 2) Tentukan

matlamat, 3) Ambil tindakan bagi mencapai matlamat, 4) Sediakan latihan, 5) Sediakan projek untuk menyelesaikan masalah, 6) Laporkan kemajuan, 7) Beri penghargaan, 8) Dokumentasikan hasil, 9) Pantau markah pencapaian, 10) Kekalkan 'momentum' dengan menjadikan peningkatan tahunan sebahagian daripada sistem kebiasaan dan proses firma.

2.3.4 Ishikawa

Falsafah Ishikawa untuk organisasi adalah menekankan penyertaan pekerja dalam pembuatan keputusan dan peningkatan berterusan. Melalui penyertaan, pekerja boleh mengawal keputusan harian berhubung kerja mereka, menjadi lebih bertanggungjawab dan menerima akibat, manakala skop kerja, tahap kepakaran, persekitaran kerja, moral dan motivasi mereka kesemuanya akan meningkat. Menurut Ishikawa, fungsi kualiti adalah tanggungjawab semua jabatan; pengumpulan data kualiti dan analisis di semua peringkat. Beliau juga memperkenalkan latihan kakitangan dalam penyelesaian masalah, analisis data dan teknik statistik (Mohd Ashari, 2004).

Pada tahun 1960, Ishikawa telah memperkenalkan kumpulan kawalan mutu atau lebih dikenali sebagai QCC (*Quality Control Circle*) dan ini menjadi titik permulaan pentingnya penglibatan pekerja dalam proses memperbaiki kualiti dalam kilang. Ia merupakan aktiviti-aktiviti kumpulan tidak formal di mana ahli-ahli berjumpa pada masa-masa tertentu secara sukarela dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah. Selain dikenali sebagai QCC, ia juga dikenali sebagai

kumpulan keselamatan, kumpulan produktiviti, gerakan kerosakan sifar, kumpulan sinergi, kumpulan peningkatan kerja dan sebagainya (Ilhaamie, 2002). Ishikawa kemudiannya dikenali sebagai bapa QCC dan juga pencipta rajah tulang ikan atau rajah sebab akibat masyarakat kualiti.

2.3.5 Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum, sepertimana Deming dan Juran, adalah orang yang tersohor dalam bidang kualiti. Feigenbaum menggunakan pendekatan kawalan kualiti menyeluruh, yang mana seterusnya menjadi asas kepada TQM pada hari ini. Beliau mempromosikan sistem untuk usaha menyepadukan, membina, mengekal dan memajukan kualiti oleh kumpulan pelbagai dalam organisasi. Fokus ajarannya adalah pengurusan kualiti sebagai suatu sistem meliputi sistem kejuruteraan dan sistem ekonomi (Mohd Ashari, 2004 : 42).

Menurut Feigenbaum (1991), perkataan kawalan dalam istilah ‘kawalan kualiti menyeluruh’ merupakan satu alat pengurusan yang melibatkan empat langkah:- i) Penetapan standard kualiti, ii) Penilaian keakuran kepada standard, iii) Ambil tindakan sekiranya standard tidak dipenuhi, iv) Merancang untuk menambahbaik standard tersebut. Secara khususnya, Crosby, Deming dan Juran mempunyai empat perkara yang sama: pentingnya sokongan dan penyertaan pengurusan atasan, perlunya latihan dan pendidikan tenaga kerja, perlunya perancangan teliti penglibatan keseluruhan dan perlunya kelangsungan program peningkatan kualiti (Mohd. Ashari, 2004 : 42).

2.4 Dimensi-Dimensi (Konstruk) TQM

Deming, Juran, Crosby dan pakar kualiti antarabangsa yang lain telah menggalakkan semua organisasi memasukkan budaya penambahbaikan kualiti secara berterusan bagi menyokong matlamat kualiti menyeluruh (Harrington, 1987). Dalam konteks ini, peranan para pengurus di peringkat atasan amat penting dalam proses pelaksanaan TQM (Sinclair & Collins, 1994).

Oleh itu pihak pengurusan disarankan supaya lebih banyak melibatkan para pekerja dalam proses membuat keputusan untuk kepentingan organisasi agar mereka merasai hak kepunyaan bersama atas keputusan yang dicapai (Stanton, 1993). Perasaan kepunyaan ini penting kerana seterusnya akan meningkatkan motivasi mereka untuk mempercepatkan lagi keupayaan organisasi (Sashkin, 1986). Ahmad Sarji (1992) dalam Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA) Bil. 1/ 1992 menyatakan tujuh prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh yang menyokong pelaksanaannya, iaitu:- i) Komitmen pihak pengurusan, ii) Pembentukan perancangan strategik kualiti, iii) Keutamaan Pelanggan, iv) Latihan & Pengiktirafan, v) Kerja berpasukan, vi) Pengukuran prestasi, vii) Kepastian kualiti.

Penyelidikan secara empirikal tentang pengurusan kualiti dalam firma yang mengamalkan TQM dan juga firma yang bukan mengamalkan TQM telahpun dilaksanakan di Amerika Syarikat. Hasil penyelidikan oleh Ahire, Golhar dan Waller (1999) telah menggariskan 10 elemen penting bagi kejayaan pelaksanaan

TQM, iaitu :- i) Komitmen pengurusan atasan, ii) Fokus pelanggan, iii) Pengurusan kualiti pembekal, iv) Pengurusan kualiti rekabentuk, v) Benchmarking/Penandaarasan, vi) Penggunaan kawalan proses statistik (SPC), vii) Kegunaan maklumat kualiti dalaman, viii) Penglibatan pekerja, ix) Latihan pekerja, x) Pengagihan kuasa kepada pekerja.

Ghosch dan Wee (1996) pula telah membuat kajian dari aspek amalan TQM ke atas 50 buah syarikat pengeluar dari pelbagai latar belakang di Singapura. Hasil kajian mereka telah menunjukkan bahawa faktor organisasi yang paling penting yang mempengaruhi kejayaan program TQM adalah komitmen daripada pihak atasan. Dengan adanya komitmen dari pihak pengurusan maka amalan program TQM dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Seterusnya, Anne dan Sohal (1999) telah membuat kajian tentang penerimaan TQM ke atas tujuh organisasi Australia berasaskan kajian kes. Hasil kajian mereka menunjukkan bahawa kepuasan pelanggan adalah merupakan prinsip asas bagi kejayaan pelaksanaan TQM. Menurut mereka juga keupayaan pembekal untuk memuaskan jangkaan pelanggan adalah dipengaruhi oleh tiga faktor asas interaksi iaitu manusia, sistem dan variasi.

Amalan pengurusan kualiti dipercayai mempunyai pengaruh yang kuat terhadap prestasi sesebuah syarikat. Ini dibuktikan melalui kajian oleh Anderson dan Sohal (1999), yang mengkaji hubungan antara amalan pengurusan kualiti

dengan prestasi dalam perniagaan ke atas 62 perniagaan kecil di Australia dengan menggunakan kerangka Anugerah Kualiti Australia bagi mengenal pasti perhubungan tersebut. Hasil dari kajian, mereka telah mengenalpasti enam pembolehubah tidak bersandar, iaitu:- i) Kepimpinan, ii) Strategi, polisi dan perancangan, iii) Analisis dan maklumat, iv) Manusia, v) Fokus pelanggan, vi) Kualiti proses, produk dan perkhidmatan. Hasil kajian mereka telah menunjukkan bahawa amalan pengurusan kualiti mempunyai kesan positif yang signifikan ke atas prestasi organisasi.

Hasil kajian ini juga adalah selari dengan dapatan kajian oleh Prabhu, Alex, Yarrow dan Mitchell (2000) yang telah membuat kajian ke atas 700 buah syarikat di daerah utara dan selatan England bagi mengetengahkan kesan ISO 9000 / TQM terhadap prestasi dan amalan terbaik dalam sesebuah syarikat yang berprestij dan bertaraf dunia. Mereka telah mengumpulkan ciri-ciri penting yang berkaitan dan beberapa elemen terpilih dalam satu kumpulan yang sama yang telah dijadikan sebagai rangka kerja dalam model kecemerlangan organisasi. Ciri-ciri yang tersebut adalah terbahagi kepada tiga kumpulan penanda aras, iaitu kepimpinan, pengurusan manusia dan proses perniagaan, manakala hasilnya pula dirumuskan dalam tiga aspek juga, iaitu kepuasan manusia, kepuasan pelanggan dan prestasi operasi. Kesemua elemen ini boleh diterima pakai dan diadaptasikan dari bidang perniagaan kepada bidang pendidikan. Oleh itu, beberapa elemen-elemen tertentu yang berkaitan dipilih untuk dijadikan kerangka asas ke dalam kajian berasaskan pendidikan.

Pembinaan konstruk TQM merupakan aspek utama kepada pelaksanaan TQM yang berkesan. Zhang et al. (2000) telah membuat kajian untuk membina instrumen bagi mengukur pelaksanaan TQM ke atas beberapa syarikat perkilangan China dan telah membuat ulasan secara ekstensif dalam bidang TQM. Hasilnya, mereka telah mengenal pasti 10 konstruk penting bagi pelaksanaan TQM :-

i) Kepimpinan, ii) Pengurusan kualiti pembekal, iii) Penyataan perancangan dan visi, iv) Penilaian, v) Fokus pelanggan, vi) Rekabentuk produk, vii) Penambahbaikan sistem kualiti, viii) Penglibatan pekerja, ix) Anugerah dan Pengiktirafan, x) Latihan dan pendidikan.

Seterusnya pada tahun 2002, Prajogo dan Sohal telah mengkaji hubungan di antara amalan TQM, prestasi kualiti dan prestasi inovasi ke atas 194 pengurus dalam industri di Australia yang melibatkan sektor perkilangan dan sektor bukan perkilangan. Kajian berasaskan soal selidik ini telah menggunakan beberapa konstruk TQM untuk melihat hubungan antara amalan TQM dan kesannya kepada prestasi kualiti dan prestasi inovasi bagi organisasi. Konstruk-konstruk yang digunakan dalam kajian mereka adalah:- i) Kepimpinan, ii) Perancangan strategik, iii) Fokus pelanggan, iv) Analisis dan informasi, v) Pengurusan manusia, vi) Pengurusan proses.

Seterusnya, Baidoun dan Mohd Zairi (2003), dalam kajiannya terhadap 78 organisasi berkualiti di Palestin untuk mengenal pasti faktor-faktor kritikal yang menyumbang kepada kualiti. Hasil dari kajian tersebut, beliau telah

mengetengahkan beberapa faktor penyebab kepada kejayaan pelaksanaan TQM. Faktor-faktor tersebut adalah:- (i) Kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan, (ii) Pengurusan manusia, (iii) Polisi dan strategi, (iv) Pendidikan dan latihan, (v) Ganjaran dan pengiktirafan, (vi) Kerja berpasukan, (vii) Penandaaras (Benchmarking), (viii) Berkomunikasi untuk kualiti.

Pada tahun 2005 pula, Prajogo telah membuat kajian analisis perbandingan bagi amalan TQM dan prestasi kualiti antara firma perkilangan dan firma perkhidmatan. Kajian ini telah dibuat ke atas 194 pengurus firma Australia dengan menggunakan teknik SEM (Structural Equation Modelling). Hasil kajian ini telah menunjukkan bahawa konstruk TQM yang digunakan berasaskan sepenuhnya Anugerah Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige (MBNQA) adalah boleh digunakan dan mempunyai kesahan bagi kedua-dua sektor perkilangan dan perkhidmatan. Konstruk-konstruk MBNQA tersebut adalah:- i) Kepimpinan, ii) Perancangan dan strategi, iii) Fokus Pelanggan, iv) Analisis dan maklumat, v) Pengurusan manusia, vi) Pengurusan proses.

Kesan TQM terhadap sikap pekerja pula telah dibuat kajian oleh Noorliza Karia dan Muhammad Hasmi (2006). Mereka telah menjalankan kajian tentang kesan amalan TQM terhadap sikap pekerja yang berkaitan dengan kerja. Kajian ini dijalankan ke atas 100 organisasi awam dan swasta yang telah dikenal pasti menerusi 'Yellow Pages of Telekom Malaysia', 5 syarikat sektor awam dan 5 syarikat sektor swasta dipilih secara rawak.

Dalam kajian ini mereka telah menggunakan kriteria yang sama yang digunapakai dalam ‘Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)’ dan kriteria ini juga digunakan untuk ‘Industry Excellence Award (Quality Management Excellence Award – kategori QMEA) bagi Menteri Perdagangan dan Industri Antarabangsa dan juga bagi Anugerah Kualiti Perdana Menteri (PMQA) untuk kategori sektor swasta (Menteri Perdagangan dan Industri, 1998; Pusat Produktiviti Kebangsaan, 1993). Antara kriteria yang digunakan adalah :-

i) Pengurusan kualiti polisi, ii) Kitaran kawalan kualiti, iii) Latihan, iv) Audit kualiti, v) Penglibatan kepimpinan atasan, vi) Kepuasan Pelanggan, vii) Program penambahbaikan kualiti, viii) Pengurusan sumber manusia. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa amalan TQM meningkatkan penglibatan kerja, memajukan tahap kepuasan kerja dan kerjaya, dan menggalakkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Seterusnya Ngware, Wamukuru dan Odebero (2006) telah menjalankan kajian tentang amalan TQM di sekolah-sekolah menengah di Kenya. Prinsip bagi kajian ini yang dinamakan “Pillars of TQM” adalah seperti berikut :- i) Kepimpinan, ii) Pengagihan kuasa kepada pekerja, iii) Perancangan kualiti strategik, iv) Pembangunan sumber manusia, v) Latihan.

Keng Boon Ooi dan Arumugam Veeri (2006) pula telah membuat kajian kes secara empirik ke atas 230 orang pekerja di dalam organisasi pembungkusan semikonduktor Malaysia. Dalam kajian ini mereka telah membina soal selidik

untuk mengkaji hubungan antara amalan TQM dan kecenderungan pekerja untuk terus kekal bekerja dengan menggunakan lima dimensi TQM yang dibina oleh Zhang et al. (2000) serta Lau dan Idris (2001). Dimensi-dimensi tersebut adalah :-
i) Komunikasi organisasi, ii) Fokus pelanggan, iii) Penglibatan pekerja, iv) Kepercayaan organisasi, v) Pengagihan kuasa.

Kajian bertajuk Kesan Amalan TQM Terhadap Prestasi yang dijalankan oleh Prajogo dan Sohal (2006) telah menyenaraikan enam (6) konstruk yang berasaskan kepada MBNQA. Konstruk-konstruk tersebut adalah kepimpinan, pengurusan manusia, fokus pelanggan, pengurusan proses, perancangan strategik dan analisis serta informasi.

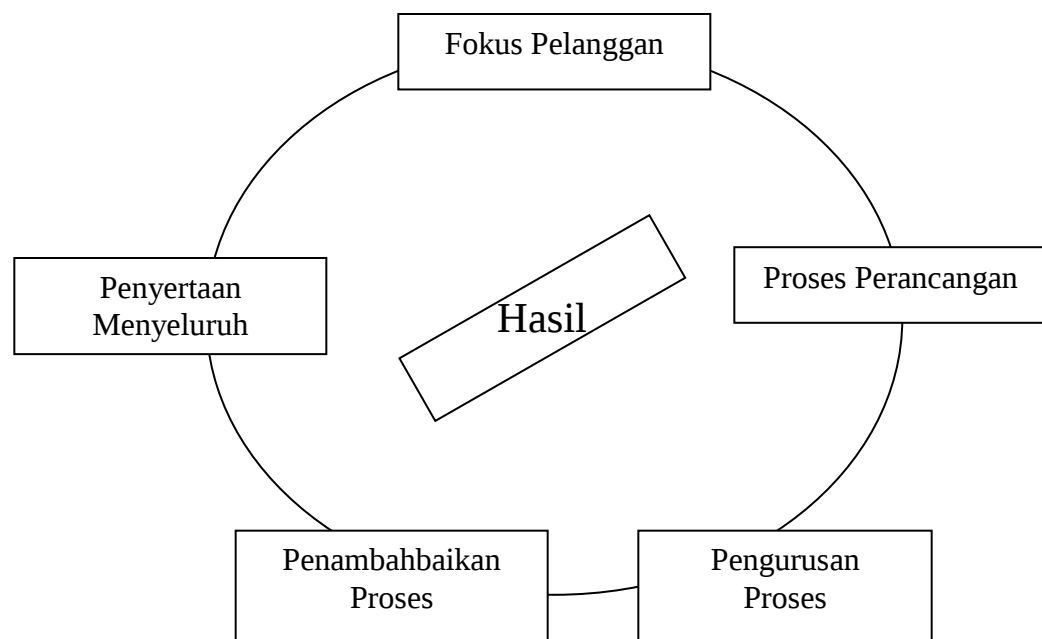
Seterusnya, kajian dibuat oleh Keng Boon Ooi, Nooh Abu Bakar, Veeri Arumugam, Lorraine Vellapan dan Loke Kim Yin (2007) ke atas organisasi ujian dan himpunan semikonduktor sumber luar di seluruh Malaysia bagi melihat kesan TQM terhadap kepuasan kerja. Elemen-elemen yang digunakan adalah kerja berpasukan, penghargaan dan ganjaran, fokus pelanggan, kepercayaan organisasi, latihan ekstensif, komitmen pengurusan pada semua tahap, penglibatan pekerja, pengagihan kuasa dan budaya organisasi. Hasil dari kajian ini, mereka telah merumuskan bahawa terdapat lima elemen asas penting yang telah dikenalpasti sebagai kunci amalan yang menyokong strategi perniagaan organisasi terhadap peningkatan kepuasan kerja pekerja. Elemen-elemen tersebut adalah :- i) Fokus

Pelanggan, ii) Kerja berpasukan, iii) Budaya organisasi, iv) Ganjaran dan pengiktirafan, v) Kepercayaan organisasi.

Kajian berikutnya dibuat oleh Das, Paul dan Swierczek (2008) ke atas syarikat perkilangan yang telah disahkan oleh ISO 9000 yang dipilih secara rawak di Thailand. Kajian yang dijalankan ini bertajuk “Membina dan Mengesahkan Konstruk TQM Dalam Konteks Industri Perkilangan di Thailand”. Hasil kajian ini telah menggunakan 10 konstruk pelaksanaan TQM yang telah sah dan boleh dipercayai, iaitu:- i) Komitmen pengurusan atasan, ii) Pengurusan kualiti pembekal, iii) Penambahbaikan berterusan, iv) Inovasi produk, v) Fokus pelanggan, vi) Benchmarking, vii) Penglibatan pekerja, viii) Ganjaran dan pengiktirafan, ix) Latihan dan pendidikan, x) Kualiti produk.

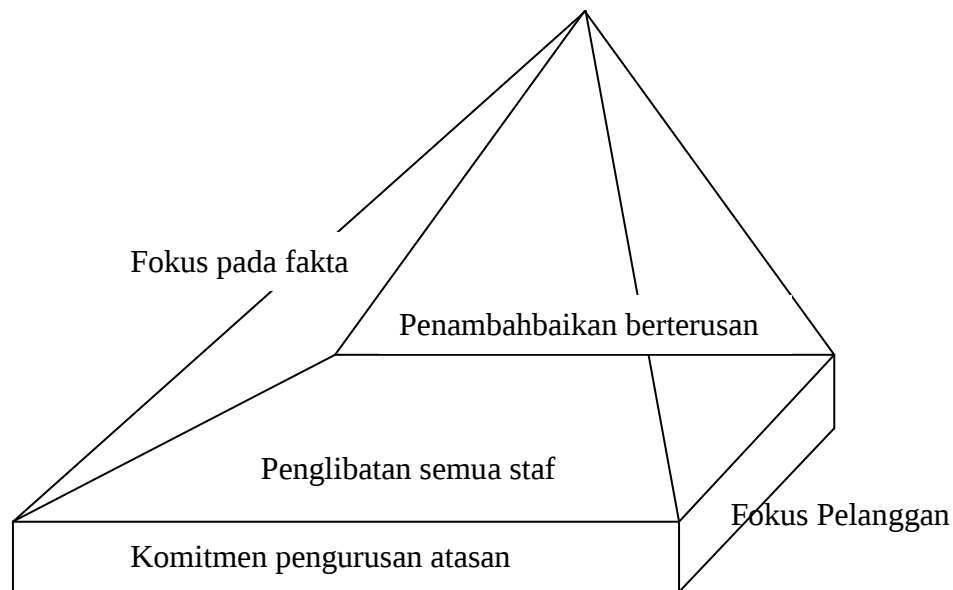
Tinjauan literatur ke atas model-model TQM mendapati tiga model yang berkait rapat dengan kajian adalah Model TQM yang diketengahkan oleh Hoshin Kanri (2000), Model European Foundation Quality Management (EFQM, 2000) dan Model Piramid TQM oleh Dahlgaard dan Kristensen, 1995). Bagi Model EFQM ini, ianya terdiri dari prinsip-prinsip berikut (EFQM, 2000) :- i) Kepimpinan, ii) Pengurusan pekerja, iii) Strategi dan polisi, iv) Sumber dan perikatan, v) Pengurusan proses, vi) Hasil manusia, vii) Hasil pelanggan, viii) Hasil masyarakat, x) Hasil kunci.

Manakala Model TQM yang diketengahkan oleh Hoshin Kanri (2000) pula bermula dengan memahami kehendak pelanggan. Organisasi TQM mempunyai proses mengumpul, menganalisa dan bertindak pada maklumat pelanggan/pengguna secara berterusan. Proses perancangan adalah pelekut yang memegang bersama kesemua aktiviti TQM. Organisasi TQM menggunakan teknik pengurusan proses untuk membina proses mengawal harga yang mana ianya stabil dan berkeupayaan memenuhi jangkaan pelanggan.



Rajah 2.2 : Model TQM yang diketengahkan oleh Hoshin Kanri (2000)

Seterusnya, Model Piramid TQM (Dahlggaard & Kristensen, 1995) pula memperkenalkan 5 prinsip yang mencorakkan TQM iaitu komitmen pengurusan atasan (kepimpinan), fokus pelanggan, fokus pada fakta, penambahbaikan berterusan dan penglibatan semua staf, sebagaimana Rajah 2.3 di bawah.



Rajah 2.3 : Model Piramid TQM oleh Dahlgaard dan Kristensen (1995)

Menurut Dahlgaard dan Kristensen (1995), TQM bermula dengan kepimpinan (komitmen pengurusan atasan). Ia adalah asas kepada TQM dan akar umbi kepada penambahbaikan berterusan (Johnson, 1993). Fokus pada fakta bermaksud pengetahuan dan pengalaman pengguna tentang sesuatu produk atau perkhidmatan yang diperoleh mereka. Dalam usaha menyedari visi TQM, organisasi hendaklah menetapkan sistem mereka untuk pengukuran yang berterusan, memungut maklumat dan membuat laporan tentang fakta kualiti (Dahlgaard & Kristensen, 1995).

Berdasarkan model-model dan tinjauan literatur yang dinyatakan di atas, pengkaji membuat perbandingan dan mengenalpasti dimensi-dimensi yang sama yang terdapat dalam kesemua kajian dan model tersebut untuk dijadikan dimensi

utama amalan TQM bagi kajian ini. Walaupun terdapat banyak dimensi TQM, tetapi dimensi paling utama yang kerap dipakai oleh Ahire, Waller dan Golhar (1995, 1996); Ghosh dan Wee (1996); Anderson dan Sohal (1999), Prabhu, Alex dan Mitchell (2000), Zhang et al. (2000), Prajogo et al. (2002), Baidoun et al. (2003), Prajogo et al. (2005), Noorliza dan Muhammad Hasmi (2006), Ngware et al. (2006), Keng Boon Ooi et al. (2007) dan Das et al. (2008) ialah sebagaimana berikut:- i) Kepimpinan/komitmen pengurusan atasan, ii) Penambahbaikan berterusan, iii) Fokus pelanggan, iv) Penglibatan pekerja, v) Latihan dan pendidikan.

Oleh itu, kelima-lima konstruk ini dijadikan sebagai dimensi utama amalan TQM bagi kajian ini dan ianya diperjelaskan dengan terperinci sebagaimana berikut:-

i) Kepimpinan dan Komitmen Pengurusan Atasan

Kepimpinan adalah proses menggalakkan dan membantu pekerja untuk bekerja secara bersemangat terhadap objektif organisasi (Okumbe, 1998). Menurut Fox (1991), terdapat enam langkah utama bagi membangunkan budaya kualiti dalam sesebuah organisasi; i) komitmen pengurusan atasan, ii) kenyataan semasa bagi kualiti, iii) strategi kualiti, iv) pengurusan untuk TQM, v) kesedaran kualiti di mana-mana sahaja, v) penambahbaikan yang tiada kesudahan.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut, langkah pertama dan yang paling penting untuk mencapai kualiti dalam perkhidmatan adalah komitmen pengurusan

atasan. Sebahagian daripada komitmen pengurusan atasan pula adalah mengenalpasti keperluan untuk “jawatankuasa penggerak TQM” yang mana ianya melibatkan “juara kualiti”, “penaja kualiti” dan “penyelaras TQM” (Fox, 1991). Beliau juga mencadangkan empat (4) aspek tanggungjawab pengurusan atasan, iaitu:- 1) membina visi pada masa hadapan, 2) menetapkan objektif kualiti yang spesifik, 3) mengadakan peruntukan untuk kualiti, 4) menyediakan kepimpinan.

Secara keseluruhannya, tanggungjawab pengurusan atasan adalah sebagaimana yang digariskan oleh Oakland (1989):- , i) mencetus dan menggalakkan penambahbaikan kualiti, ii) menilai dan memantau kemajuan penambahbaikan kualiti, iii) mewujudkan perkongsian dalam kualiti antara pelanggan dan pembekal, iv) merancang, mengurus, membuat audit dan meninjau sistem. Dalam erti kata lain, pengetua sesebuah sekolah hendaklah melaksanakan empat ciri ini bagi merealisasikan kualiti di sekolah mereka (Oakland, 1989; Fullan, 2002):- 1) membina dan menyebarkan visi tentang kualiti; ii) memastikan agar ahli-ahli organisasi memahami dan menghayati visi/polisi organisasi; iii) mengutamakan program-program berkaitan kualiti; iv) tidak ada kompromi tentang kualiti.

Selari dengan apa yang dinyatakan oleh Fullan (2002) melalui teori kepimpinannya yang terkenal iaitu *Managing Change*, “perubahan boleh berlaku jika ianya dikehendaki oleh ketua”. Di sini jelas menunjukkan kejayaan pelaksanaan kualiti di sesebuah organisasi bergantung kepada komitmen

pengurusan atasan. Kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan merupakan faktor penting yang menentukan kejayaan amalan TQM dalam sesebuah organisasi. Peningkatan kualiti melalui TQM memerlukan perubahan yang menyeluruh meliputi dasar, falsafah, struktur dan prosedur kerja.

Perubahan tersebut hanya berkesan sekiranya ada sokongan pihak pengurusan. Antara tindakan-tindakan yang membuktikan komitmen dan sokongan pengurusan atasan terhadap TQM ialah menggubal dasar kualiti, menubuhkan struktur pengurusan kualiti dan menganjurkan hari kualiti. Kajian oleh Das, Paul dan Swierczek (2008) ke atas syarikat perkilangan yang mendapat pengiktirafan ISO 9000 di Thailand telah menunjukkan bahawa sokongan pihak pengurusan atasan adalah faktor utama yang menentukan kejayaan pelaksanaan TQM. Mereka menyatakan bahawa tidak berlaku pelaksanaan TQM yang berkesan tanpa komitmen pengurusan atasan.

Hasil kajian yang di buat secara empirikal oleh Ahire et al. (1999) tentang pengurusan kualiti dalam firma TQM dan firma bukan TQM di Amerika Syarikat juga telah menunjukkan komitmen pihak pengurusan atasan adalah faktor penting dalam pelaksanaan TQM. Memberikan kepimpinan yang terbaik dan berkesan seperti yang ditunjukkan oleh Asahi Breweries Ltd. Japan, Xeroc Inc., USA; Dunlop Ltd., Malaysia dan Dow-Corning, Pvt. Ltd., Australia adalah diharapkan. Hampir semua agensi yang memberi anugerah kualiti telah mengenal pasti peranan utama kepimpinan pengurusan atasan adalah membina matlamat, sistem dan nilai

untuk memuaskan jangkaan pelanggan dan meningkatkan prestasi organisasi. Das et al. (2008) telah mengenal pasti kekurangan komitmen dari pihak pengurusan atasan adalah salah satu sebab kegagalan pelaksanaan TQM.

Terdahulu, Chapman dan Hyland (1997) telah mencadangkan bahawa pihak pengurusan atasan memainkan peranan utama dalam mengubah iklim organisasi dengan menyediakan kepimpinan, sokongan dan juga komunikasi bersemuka. Pengurusan atasan seharusnya membentuk rancangan kualiti dengan aktif untuk memenuhi objektif organisasi, membincangkan falsafah syarikat dengan pekerja, melibatkan mereka dalam usaha TQM dan aktiviti penambahbaikan, menggalakkan pekerja untuk mencapai objektif mereka serta memastikan sumber mencukupi untuk latihan dan pendidikan pekerja.

Kepimpinan atasan merupakan aspek utama bagi kejayaan pelaksanaan TQM. Menurut Anderson dan Sohal (1999), amalan kepimpinan adalah sangat penting dan merupakan sebab utama untuk berjaya atau tidak sesuatu amalan kualiti yang dilaksanakan itu. Kenyataan ini dibuktikan melalui kajian mereka yang mengkaji perhubungan di antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi dalam perniagaan ke atas 62 perniagaan kecil di Australia.

Seterusnya Zhang et al. (2000) dalam kajiannya untuk membina instrumen bagi mengukur pelaksanaan TQM ke atas beberapa syarikat perkilangan China bersetuju dengan Anugerah Kualiti Eropah dan Anugerah Kualiti Malcolm

Baldrige yang telah mengenal pasti bahawa kepimpinan pengurusan atasan mempunyai peranan utama dalam membina matlamat, sistem dan nilai yang akan memberi panduan kepada penambahbaikan prestasi yang berterusan. Zhang et al. (2000) menyatakan bahawa tema yang paling dominan dan utama dalam kajian TQM adalah komitmen yang kuat dari pengurusan atasan. Asas kepada usaha TQM yang berkesan adalah komitmen pengurusan atasan. Menurut beliau lagi, kekurangan kepada komitmen pengurusan atasan adalah salah satu punca kegagalan pelaksanaan TQM kerana sokongan pengurusan atasan adalah kunci utama dalam usaha penambahbaikan kualiti. Jika pengurusan atasan komited kepada kualiti, mereka bukan saja terlibat dengan aktif dalam proses penambahbaikan dan pengurusan kualiti, tetapi juga memberi galakan yang kuat terhadap penglibatan pekerja untuk turut sama dalam proses ini.

Kenyataan tersebut telah menyokong dapatan kajian Ahire et al. (1999) tentang pengurusan kualiti dalam firma TQM dan juga firma bukan TQM di Amerika Syarikat. Dalam kajian tersebut, mereka telah menyebut bahawa sebab utama kegagalan kepada usaha TQM adalah kekurangan komitmen dari pihak pengurusan atasan. Menurut Grover et al. (2006), tanpa komitmen pengurusan atasan, pelaksanaan kualiti sesebuah organisasi akan gagal. Dalam erti kata lain, kejayaan pelaksanaan kualiti adalah bergantung kepada sejauhmana komitmen yang diberikan oleh pihak pengurusan atasan organisasi tersebut yang mana ianya merupakan faktor paling penting yang mempengaruhi pelaksanaan TQM (Ahire, Waller & Golhar, 1996)

ii) Penambahbaikan Berterusan

Penambahbaikan berterusan adalah berasal daripada istilah *kaizen* yang digunakan dalam masyarakat Jepun. Istilah Jepun untuk perkataan ini adalah *kaizen* dan ianya adalah satu-satunya konsep yang paling penting dalam pengurusan organisasi Jepun (Gallagher, 1995). *Kaizen* bermaksud penambahbaikan berterusan. Penambahbaikan berterusan adalah falsafah bagi inisiatif penambahbaikan yang meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan (Juergensen, 2000).

Penambahbaikan berterusan adalah melibatkan kedua-dua komitmen iaitu penambahbaikan kualiti berterusan dan penambahbaikan proses berterusan. Kenyataan ini diakui oleh Gallagher (1995) melalui kajiannya ke atas 2 aliran kursus di universiti di Amerika Syarikat untuk membina strategi proses dalam pembentukan TQM dalam pendidikan. Menurut Gallagher et al. (1995) lagi, proses untuk penambahbaikan yang mula-mula diperkenalkan adalah beberapa tahun dahulu oleh Shewhart dan dilaksanakan oleh Deming, yang mana ianya dipanggil PDCA (*plan, do, check, act*), iaitu kitaran yang tiada akhirnya yang digunakan secara meluas. Kitaran PDCA ini boleh juga digunakan dalam pembangunan dan proses pengajaran.

Sistem kualiti juga didefinisikan sebagai struktur organisasi, prosedur, proses dan sumber yang diperlukan untuk melaksanakan pengurusan kualiti yang berterusan. Ini diakui oleh Zhang et al. (2000) dalam kajiannya untuk membina

instrumen bagi mengukur pelaksanaan TQM ke atas beberapa syarikat perkilangan di China. Menurut beliau, sistem kualiti yang didokumentasikan dengan baik adalah sebahagian daripada strategi TQM yang boleh menyumbang kepada TQM dengan menguruskan proses organisasi dalam keadaan yang konsisten.

Kajian seterusnya oleh Noorliza Karia dan Muhammad Hasmi (2006) yang menjalankan kajian tentang kesan amalan TQM terhadap sikap pekerja yang berkaitan dengan kerja ke atas 100 organisasi awam dan swasta telah mendapati bahawa penambahbaikan berterusan dan pencegahan masalah secara signifikannya meningkatkan penglibatan dan kepuasan kerja pekerja serta menggalakkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Dalam kajian yang dibuat oleh Das et al. (2008) ke atas syarikat perkilangan yang telah disahkan oleh ISO 9000 yang dipilih secara rawak di Thailand menyatakan bahawa penambahbaikam berterusan adalah falsafah bagi inisiatif penambahbaikan yang meningkatkan kejayaan dan mengurangkan kegagalan. Dalam kajian yang sama, Bessant (1994) juga dipetik telah mendefinisikan penambahbaikan berterusan sebagai proses besar-besaran syarikat bagi peningkatan fokus dan inovasi syarikat secara berterusan. Untuk penambahbaikan berterusan, penilaian bagi proses semasa dan amalan pengurusan kualiti adalah diperlukan. Kitaran *plan-do-check-act* (PDCA), alat kawalan kualiti (QC), kawalan proses statistik (SPC), persampelan dan penyiasatan adalah kaedah yang digunakan untuk penambahbaikan berterusan.

Anne dan Sohal (1999) yang membuat kajian tentang penerimaan TQM ke atas 7 organisasi Australia berasaskan kajian kes menyatakan bahawa aktiviti penambahbaikan berterusan adalah bersepadu di antara strategi dan kitaran perancangan tahunan. Mereka juga bersetuju dengan kenyataan yang dipetik dari Jabatan Industri, Teknologi dan Pembangunan Wilayah (1992) yang menyatakan penambahbaikan berterusan adalah memimpin, mengurus dan menyokong semua peringkat atau aras dalam organisasi. Seterusnya, Prajogo dan Sohal (2002) telah mengkaji perhubungan di antara amalan TQM, prestasi kualiti dan prestasi inovasi ke atas 194 pengurus dalam industri di Australia yang melibatkan sektor perkilangan dan sektor bukan perkilangan. Melalui kajian ini, mereka telah menyatakan bahawa penambahbaikan berterusan adalah menggalakkan perubahan dan pemikiran secara kreatif bagaimana sesuatu kerja itu diurus dan diaturkan.

Perhubungan yang rapat dengan pelanggan adalah perlu untuk mendapatkan respons dan maklum balas dari pelanggan dengan cepat dan tepat sebelum membuat penambahbaikan berterusan. Sesebuah organisasi perlu memberi respons dengan cepat tentang idea-idea dan teknologi baru untuk permintaan pelanggan, penghasilan produk yang memuaskan dan sentiasa melebihi jangkaan pelanggan (Das, Paul & Swierczek, 2008). Elemen penambahbaikan berterusan menyebabkan pelanggan berpuashati, produk lebih berkualiti dan keuntungan meningkat serta kurangnya aduan daripada pelanggan (Das, Paul & Swierczek, 2008; Juran & Gryna, 1993).

iii) Fokus Pelanggan

Fokus utama kepada prinsip asas TQM adalah pelanggan, yang mana jangkaan pelanggan mesti dipuaskan oleh pembekal. Menurut Anne dan Sohal (1999), keupayaan pembekal untuk memuaskan jangkaan pelanggan dipengaruhi oleh 3 asas faktor utama yang berhubungan iaitu orang ramai, sistem dan variasi. Dapatan ini diperolehi melalui kajian mereka tentang penerimaan TQM keatas 7 organisasi Australia dengan berasaskan kajian kes.

Fokus pelanggan juga mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja pekerja. Ini dinyatakan oleh Keng Boon Ooi dan Arumugam (2006) menerusi kajian mereka terhadap 230 orang pekerja di dalam organisasi pembungkusan semikonduktor Malaysia. Mereka menyatakan bahawa prinsip bagi fokus pelanggan ini boleh didefinisikan sebagai darjah sejauhmana sesebuah firma memenuhi kehendak dan jangkaan pelanggannya. Perhubungan signifikan yang positif di antara fokus pelanggan dan kecenderungan pekerja untuk bertahan menunjukkan pengurusan menggalakkan usaha dan berjaya menterjemahkan komitmen mereka kepada amalan penambahbaikan. Ini akan membawa kepada sokongan untuk menjalinkan perhubungan baik di antara pekerja dan pelanggan.

Seterusnya Prajogo dan Sohal (2002) yang mengkaji tentang perhubungan antara amalan TQM, prestasi kualiti dan prestasi inovasi ke atas 194 pengurus dalam industri di Australia yang melibatkan sektor perkilangan dan sektor bukan

perkilangan, telah mencadangkan terdapat perhubungan positif yang signifikan di antara fokus pelanggan dengan prestasi kualiti, khasnya bagi prestasi inovasi. Prinsip fokus pelanggan telah menggalakkan organisasi untuk mencari keperluan dan jangkaan pelanggan baru dengan konsisten dan dengan itu, memimpin organisasi untuk menjadi lebih inovatif dalam membentuk dan memperkenalkan produk baru sebagai pengubahsuaian yang berterusan dalam menghadapi keperluan perubahan pasaran semasa.

Pada tahun 2005 pula, Prajogo telah membuat analisis perbandingan tentang amalan TQM dan prestasi kualiti di antara firma perkilangan dan firma perkhidmatan di Australia telah mengesahkan bahawa fokus pelanggan adalah salah satu amalan TQM yang mempengaruhi prestasi kualiti dalam sesuatu organisasi dan ianya adalah salah satu pembolehubah tersembunyi (*latent variable*) yang digunakan dalam mengukur amalan TQM di sesebuah organisasi.

Das et al. (2008) pula telah menjalankan kajian bertajuk “Membina dan Mengesahkan Konstruk TQM Dalam Konteks Industri Perkilangan di Thailand” ke atas syarikat perkilangan yang telah disahkan oleh ISO 9000 yang dipilih secara rawak di Thailand. Dalam kajian tersebut, mereka ada menyatakan bahawa kepuasan pelanggan adalah ukuran utama bagi menentukan prestasi syarikat dan membuat jangkaan untuk kemajuan atau kegagalan sesebuah organisasi tersebut di masa hadapan. Kajian ini juga ada menggariskan bahawa kefahaman dan keperluan pelanggan serta menyediakan perkhidmatan atau barang-barang bagi

memenuhi keperluan mereka adalah suatu perkara penting bagi pelaksanaan TQM. Perhubungan yang rapat dengan pelanggan adalah perlu untuk mengenal pasti sepenuhnya keperluan mereka dan untuk mendapatkan semula reaksi dari apa yang telah mereka perolehi sebelum ini. Penglibatan pelanggan adalah perlu dalam rekabentuk produk dan proses perhubungan.

Menurut Stalk (1992) yang juga dipetik dari kajian yang sama oleh Das et. al (2008) menyatakan bahawa syarikat perlu memberi respons secepatnya terhadap teknologi dan idea-idea baru kepada keperluan pelanggan, menghasilkan produk yang memuaskan atau melebihi jangkaan pelanggan, mengharapkan dan memberi respons kepada keperluan pengguna yang berkembang secara beransur-ansur dan bersedia untuk bersaing di dalam pasaran.

Kepentingan fokus pelanggan ini turut dibuktikan oleh Sohal dan Anderson (1999) melalui kajian mereka yang mengkaji perhubungan di antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi dalam perniagaan ke atas 62 perniagaan kecil di Australia. Mereka telah membuktikan bahawa fokus pelanggan mempunyai perhubungan positif yang sangat kuat dalam menentukan faktor kejayaan sesebuah organisasi.

Seterusnya Zhang et al. (2000) telah membuat kajian untuk membina instrumen bagi mengukur pelaksanaan TQM keatas beberapa syarikat perkilangan China dan dalam kajian ini, mereka menyatakan bahawa untuk mencapai kualiti,

adalah penting untuk mengetahui apa yang pelanggan perlukan, produk atau perkhidmatan apa yang hendak disediakan bagi memenuhi keperluan mereka. Organisasi yang berjaya telah mengenal pasti keperluan mengutamakan pelanggan terlebih dahulu dalam setiap keputusan yang dibuat. Kunci pengurusan kualiti adalah mengekalkan hubungan rapat dengan pelanggan untuk mengenal pasti sepenuhnya keperluan pelanggan dan respons mereka. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, komen-komen pelanggan seharusnya dilayan dengan keutamaan tertinggi. Kaedah yang digunakan dalam usaha memberi fokus kepada pelanggan adalah termasuk pungutan maklumat dari komen-komen pelanggan, penyelidikan pasaran dan soal selidik tentang kepuasan pelanggan.

Hasil kajian yang di buat secara empirikal oleh Ahire et al. (1999) tentang pengurusan kualiti dalam firma TQM dan juga firma bukan TQM di Amerika Syarikat telah menunjukkan bahawa fokus pelanggan adalah merupakan salah satu faktor kritikal yang diberi keutamaan untuk organisasi terus bertahan dalam persaingan pasaran semasa. Gallagher (1995) telah membuat kajian ke atas 2 aliran kursus di universiti di Amerika Syarikat untuk membina strategi proses dalam pembentukan TQM dalam pendidikan. Hasil dari kajian, beliau telah membuat rumusan salah satu poin yang mana kelima-lima pengarang TQM bersetuju dalam tujuan asas proses penambahbaikan kualiti adalah memastikan bahawa keperluan dan jangkaan berasas pelanggan dapat dipenuhi dan dipuaskan. Untuk memenuhi jangkaan pelanggan pula, kedua-dua aspek pelanggan dalaman dan pelanggan luaran hendaklah dikaji. Setelah mengenal pasti keperluan pelanggan tersebut,

organisasi hendaklah merekabentuk atau mengubahsuai proses kerja yang sedia ada untuk memastikan keperluan mereka dicapai.

Jika perancangan TQM dapat dilaksanakan dengan baik, ianya akan memberikan kesan yang kuat dan meluas terhadap aspek fokus pelanggan, khasnya dapat memahami kehendak pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan komunikasi dalaman serta menambahbaik proses penyelesaian masalah. Apabila kepuasan pelanggan meningkat, keuntungan organisasi juga akan meningkat dan dengan sendirinya tiada aduan pelanggan (Samson & Terziovski, 1999; Flyyn, Schroeder & Sakakibara, 1994; Benson, Saraph & Schroeder, 1991).

(iv) Penglibatan Pekerja

Penyertaan pekerja bagi usaha kualiti organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap tindakbalas afektif pekerja. Kenyataan ini dibuktikan oleh Gardner dan Carlopio (1996) yang telah mengendalikan suatu soal selidik tentang tindakbalas afektif pekerja (kepuasan kerja, komitmen dan niat untuk tukar kerja) kepada 228 orang pekerja di sebuah bank terbesar di Australia. Kenyataan ini disokong oleh Boselie dan Wiele (2002) yang telah mengendalikan kajian dalam tahun 2000 dengan mendapat sokongan dari ‘International Survey Research (London, UK)’ tentang persepsi pekerja terhadap TQM dan kesannya keatas kepuasan pekerja secara keseluruhan. Analisis ke atas 2300 rekod (tahap respons 50%) menunjukkan bahawa terdapatnya persepsi yang positif pekerja secara

individu terhadap konsep TQM yang seterusnya meningkatkan tahap kepuasan kerja di kalangan mereka.

Dapatan bagi kedua-dua kajian ini mempunyai persamaan dengan kajian yang dibuat oleh Guimaraes (1996) yang mana beliau telah membuat kajian tentang kesan TQM terhadap sikap pekerja. Hasil kajian yang dibuat ke atas 113 orang pekerja di sebuah syarikat di Amerika Syarikat ini telah menunjukkan niat pekerja untuk kekal bekerja di syarikat tersebut semakin meningkat kesan dari pelaksanaan TQM. Ini menunjukkan pelaksanaan TQM telah mengubah persekitaran kerja di mana sikap pekerja semakin baik dan prestasi kerja mereka juga semakin meningkat.

Keng Boon Ooi dan Arumugam (2006) pula melalui kajiannya terhadap 230 orang pekerja di dalam organisasi pembungkusan semikonduktor Malaysia telah menyatakan bahawa dengan menggalakkan pekerja untuk menghasilkan idea baru dan membuat keputusan berdasarkan proses penambahbaikan akan menyebabkan kecenderungan pekerja untuk bertahan lama di syarikat semakin meningkat. Hasil dari kajian kes secara empirik ini, mereka telah menunjukkan bahawa pentingnya penglibatan pekerja, yang mana ianya mempunyai hubungan positif dengan kecenderungan pekerja untuk bertahan lama di syarikat. Hasil kajian ini telah menyokong dan membuktikan kajian oleh Gardner dan Carlopio (1996) yang mendapati penyertaan pekerja dengan usaha kualiti organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap tindakbalas afektif pekerja.

Antara konstruk penting yang menyokong pelaksanaan TQM adalah penglibatan pekerja dan ianya diakui oleh Ahire et al. (1999) melalui kajian beliau ke atas pengurusan kualiti dalam firma TQM dan juga firma bukan TQM di Amerika Syarikat. Menurut mereka, dengan adanya strategi yang dibuat oleh pengurusan atasan dengan melibatkan pekerja dalam pengurusan kualiti, contohnya pembentukan pasukan untuk mengendalikan usaha-usaha kemajuan kualiti, maka tahap pelaksanaan TQM adalah lebih berkesan dan berjaya sekali.

Seterusnya, Zhang et al. (2000) melalui kajiannya untuk membina instrumen bagi mengukur pelaksanaan TQM ke atas beberapa syarikat perkilangan di China telah merumuskan bahawa penglibatan pekerja akan membolehkan mereka meningkatkan keupayaan peribadi mereka, meningkatkan rasa hormat pada diri mereka, memberikan komitmen mereka terhadap kejayaan organisasi dan mengubah beberapa kelakuan peribadi ke arah yang lebih baik. Penglibatan pekerja juga boleh mengubah sikap negatif pekerja kepada pemahaman yang lebih baik tentang pentingnya kualiti produk dilaksanakan. Penglibatan juga boleh menyumbang kepada pembentukan budaya kualiti kerja dan organisasi. Pekerja dalam organisasi seharusnya diberi galakan agar mereka membuat laporan tentang masalah kerja mereka, cadangan pekerja yang terbaik yang seharusnya dilaksanakan selepas membuat penilaian.

Sohal dan Anderson (1999) juga membuktikan bahawa amalan penglibatan pekerja adalah faktor penting yang telah diberikan respons oleh responden yang

terlibat. Mereka yang telah mengkaji perhubungan di antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi dalam perniagaan keatas 62 perniagaan kecil di Australia telah membuktikan bahawa amalan pengurusan manusia sangat berkait rapat dengan kejayaan pelaksanaan TQM. Hasil kajian mereka menunjukkan amalan TQM yang paling tinggi dalam 'ranking' adalah amalan yang berkait dengan pengagihan kuasa kepada pekerja yang khususnya adalah pekerja sentiasa digalakkan untuk terlibat sepenuhnya dalam aktiviti organisasi dan mencapai keupayaan sepenuhnya dan pekerja hendaklah dimaklumkan isu-isu penting organisasi kepada mereka. Di sini jelas menunjukkan keterlibatan pekerja dalam aktiviti organisasi adalah sangat diharapkan dan ianya memainkan peranan penting untuk kejayaan organisasi.

Seterusnya, kajian oleh Das et al. (2008) yang bertajuk "Membina dan Mengesahkan Konstruk TQM Dalam Konteks Industri Perkilangan di Thailand" yang dibuat ke atas syarikat perkilangan yang telah disahkan oleh ISO 9000 dan dipilih secara rawak di Thailand. Menurut Zhang et.al (2000) yang dipetik dalam kajian ini, jika pekerja menyertai sepenuhnya dalam aktiviti penambahbaikan, mereka akan mendapat pengetahuan baru, menyedari faedah bidang kualiti, dan memperolehi 'sense of accomplishment' dengan menyelesaikan masalah kualiti. Organisasi perlu membina sistem yang rasmi untuk menggalakkan, mengesan dan memberi anugerah kepada penglibatan pekerja.

Pekerja juga hendaklah digalakkan untuk memberikan cadangan dan idea untuk penambahbaikan kualiti. Penglibatan mereka akan membantu mengubah

sikap negatif dan membuat mereka lebih komited terhadap kemajuan organisasi. Jelasnya, apabila pekerja melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti penambahbaikan kualiti, mereka akan mendapat pengetahuan baru, menyedari kebaikan bidang kualiti dan merasai organisasi hak kepunyaan bersama serta sama-sama menyelesaikan masalah berkaitan kualiti (Zhang et al., 2000).

v) Latihan dan pendidikan

Latihan dan pendidikan adalah salah satu elemen paling penting dalam kejayaan pelaksanaan TQM. Kajian oleh Zhang et al. (2000) telah mengesahkan apa yang kebanyakan organisasi telah sedar sebelum ini, iaitu latihan dan pendidikan adalah sebahagian utama inisiatif TQM dan ianya adalah bersepadu. Menurut Zhang et al. (2000) dalam kajiannya untuk membina instrumen bagi mengukur pelaksanaan TQM ke atas beberapa syarikat perkilangan di China telah menekankan kepentingan latihan dan pendidikan untuk penambahbaikan secara berterusan bagi kejayaan sesebuah organisasi.

Menurut beliau lagi, pelaburan dalam latihan dan pendidikan adalah sangat penting dan utama bagi kejayaan TQM. Pekerja adalah sesuatu yang bernilai, sumber jangkamasa panjang yang bernilai bagi menerima latihan dan pendidikan menerusi kerjaya mereka. Banyak kajian empirikal telah mendedahkan bahawa latihan dan pendidikan adalah sangat kritikal untuk kejayaan pelaksanaan TQM (Thiagarajan, 1996; Quazi & Padibjo, 1998; Zairi & Youssef, 1995; Aspinwall, 2000); Black & Porter, 1996).

Noorliza dan Muhammad Hasmi (2006) yang menjalankan kajian tentang kesan amalan TQM terhadap sikap pekerja yang berkaitan dengan kerja ke atas 100 organisasi awam dan swasta telah mendapati bahawa latihan dan pendidikan mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap penglibatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Seterusnya, hasil kajian yang dibuat oleh Das et al. (2008) telah menyokong hasil kajian yang dinyatakan di atas kerana melalui tinjauan literatur yang terdapat dalam kajian ini, sebilangan kajian ada merumuskan bahawa latihan dan pendidikan adalah salah satu faktor yang sangat penting untuk kejayaan pelaksanaan TQM. Menurut Ahire et al. (1999), latihan dan pendidikan dalam konsep kualiti, alat, teknik adalah penting untuk pekerja memahami sebarang isu yang berkait dengan kualiti.

Begitu juga Chapman dan Hyland (1997) yang telah merumuskan bahawa menyediakan latihan kepada pekerja dalam kemahiran menyelesaikan masalah adalah satu daripada aktiviti yang paling utama untuk perubahan iklim organisasi dalam syarikat. Penyertaan pekerja dan pengurus dalam sesi latihan akan meningkatkan kualiti dan seterusnya membantu mengurangkan jurang di antara pangkat atau jawatan pekerja. Ini akan membentuk suatu atmosfera untuk kerja berpasukan dan penglibatan dalam pelaksanaan sistem kualiti.

Latihan berterusan adalah sangat penting kepada semua pekerja untuk menjadi lebih produktif. Oleh itu, pekerja-pekerja di sekolah khasnya para guru memerlukan peningkatan kemahiran pedagogi dan interpersonal mereka dari masa

ke semasa. Mengikut Ngware et al. (2006), para guru perlu meningkatkan secara berterusan kemahiran dan pengetahuan dalam isi kandungan pelajaran, pedagogi dan pengurusan sekolah untuk mereka terus membuat penambahbaikan dalam kerja mereka. Ini semua dapat dilakukan dengan menghadiri latihan dan pendidikan. Selain itu, keupayaan untuk berfungsi di dalam pasukan, kemahiran menyelesaikan masalah, analisis prestasi pengurusan kerja dan penambahbaikan adalah kesemua pembolehubah di dalam latihan berterusan.

Pekerja dijangka dari masa ke semasa meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka merentasi pelbagai bidang, termasuk amalan TQM. Ini semua dilakukan dengan menghadiri samada kursus pendek yang ditawarkan oleh institusi pengurusan latihan yang pakar atau juga menghadiri pendidikan lanjutan di mana TQM adalah bersepadu di dalam pelbagai kursus yang diambil. Mana-mana pekerja yang mempunyai pelbagai kemahiran ini khasnya tentang amalan TQM seharusnya diletakkan di bahagian kepimpinan sekolah agar mereka dapat menggunakan kemahiran dan pengetahuan tersebut dalam meningkatkan prestasi sekolah. Dengan itu, mereka juga lebih merasai yang diri mereka dihargai oleh majikan dan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas dan kerja-kerja seharian (Ngware et al., 2006).

Jelasnya, banyak kajian (Thiagarajan, 1996; Quazi & Padibjo, 1998; Zairi & Youssef, 1995; Ahire et al., 1999) telah merumuskan bahawa latihan dan pendidikan adalah salah satu faktor terpenting bagi kejayaan pelaksanaan TQM.

Latihan dan pendidikan di dalam konsep kualiti adalah suatu alat dan teknik yang penting bagi pekerja untuk memahami isu-isu yang berhubung kualiti. Oleh itu, menyediakan latihan dan pendidikan kepada pekerja dapat membentuk suatu kemahiran penyelesaian masalah berhubung kualiti dan merupakan salah satu faktor terpenting untuk mengubah iklim organisasi dalam sesebuah sekolah.

2.5 Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan Amalan TQM

Terdapat banyak faktor kritikal yang menyebabkan kejayaan pelaksanaan TQM. Antaranya ialah (PKPA, 1992):- i) sokongan pengurusan atasan, ii) mengadakan perancangan strategik kualiti, iii) mengutamakan pelanggan, iv) memberi latihan dan pengiktirafan, v) mengukuhkan semangat berpasukan, vi) mengadakan pengukuran prestasi, vii) menekankan kepastian kualiti.

Lau dan Idris (2001) telah mengkaji tentang faktor kritikal kejayaan pelaksanaan TQM di Malaysia. Pada awal kajian, mereka telah menyenaraikan lapan (8) faktor utama, iaitu budaya, kepercayaan, kerja berpasukan, pekerjaan berterusan, latihan dan pendidikan, penambahbaikan berterusan dan kepimpinan pengurusan atasan untuk kualiti, penglibatan pekerja serta penglibatan/kepuasan pelanggan. Namun, pada akhir kajian mereka, dapatan telah mengenal pasti empat faktor kejayaan kritikal yang utama dalam pelaksanaan TQM adalah budaya, kepercayaan, semangat berpasukan dan penglibatan/kepuasan pelanggan.

Hasil dari kajian terhadap faktor sokongan kritikal pelaksanaan TQM di Malaysia, mereka telah mengenal pasti faktor budaya menyumbang sebanyak 12.5%, kepercayaan 12.5%, semangat kerja berpasukan sebanyak 11.25% dan penglibatan kepuasan pelanggan 10.9% terhadap pelaksanaan TQM. Kejayaan pelaksanaan TQM memerlukan perubahan yang signifikan dalam nilai dan budaya organisasi (Powell, 1995).

Komitmen pengurusan atasan terhadap kualiti adalah faktor kejayaan kritikal yang tidak boleh diukur secara langsung. Walau bagaimanapun, apabila pengurusan atasan komited terhadap kualiti, maka sumber yang mencukupi akan diperuntukkan terhadap usaha penambahbaikan kualiti. Oleh itu, peruntukan bagi sumber yang mencukupi terhadap usaha penambahbaikan kualiti adalah salah satu manifestasi komitmen pengurusan atasan terhadap kualiti.

Kajian Anne dan Sohal (1999) tentang penerimaan TQM ke atas tujuh organisasi Australia dengan berasaskan kajian kes telah menyatakan bahawa di antara faktor yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM adalah motivasi untuk memulakan TQM. Kajian ini juga mendapati pentingnya peranan dari pihak pengurusan atasan untuk memulakan dan menghidupkan budaya kualiti di tempat kerja. Oleh itu pihak pengurusan atasan hendaklah memberikan semangat dan motivasi untuk pekerja menerima dan seterusnya mengubah iklim budaya kerja mereka ke arah persekitaran kerja yang berkualiti.

Motwani (2001) juga melalui kajiannya yang bertajuk ‘Faktor kritikal dan pengukuran prestasi TQM’ telah mengenal pasti tujuh (7) faktor kritikal kejayaan TQM. Faktor tersebut adalah seperti berikut:- i) komitmen pengurusan atasan, ii) penandaaras dan pengukuran kualiti, iii) pengurusan proses, iv) rekabentuk produk, v) pengagihan kuasa dan latihan pekerja, vi) pengurusan kualiti pembekal, vii) kepuasan dan penglibatan pengguna.

Seterusnya, Anthony, Leung dan Knowles (2002) telah membuat kajian ke atas industri di Hong Kong bagi mendapatkan faktor kejayaan kritikal pelaksanaan TQM. Dapatan kajian mereka telah menunjukkan faktor latihan dan pendidikan serta komitmen pengurusan atasan adalah faktor paling penting untuk kejayaan pelaksanaan TQM. Faktor-faktor yang dinyatakan di atas adalah selari dengan faktor kritikal pelaksanaan TQM yang diketengahkan oleh Saraph et al.(1989), Flynn et al. (1994), Ahire et al.(1999), Black dan Porter (1996) dan Anthony et al. (2002).

Kajian seterusnya oleh Baidoun dan Mohamed Zairi (2003) secara empirikal ke atas organisasi di Palestin untuk melihat pelaksanaan TQM dalam konteks perindustrian. Fokus utama bagi kajian ini adalah untuk mengenal pasti faktor kualiti kritikal untuk keberkesanan pelaksanaan TQM. Kajian yang dibuat secara kuantitatif ini melibatkan pengumpulan maklumat daripada keseluruhan populasi organisasi Palestin yang telah diberi pengiktirafan ISO 9000. Hasil kajian telah menunjukkan terdapat enam (6) elemen asas yang menjadi penyumbang

kepada kejayaan pelaksanaan TQM, iaitu:- 1) Penglibatan dan komitmen pengurusan atasan, 2) Penglibatan dan komitmen pengurus pertengahan dan pekerja, 3) Komunikasi, 4) Latihan dan pendidikan, 5) Infrastruktur kualiti, 6) Sistem pengurusan kualiti dokumentasi rasmi.

Seterusnya, Mosadegh Rad (2005) telah menjalankan kajian ke atas organisasi kesihatan di Iran dalam tahun 2004 untuk menyelidik punca kejayaan TQM dan halangan kepada pelaksanaannya. Melalui kajian ini, beliau telah menetapkan 8 prinsip TQM yang biasa sebagai domain kejayaan pelaksanaan TQM :- i) Pengurusan dan kepimpinan, ii) Perancangan strategik, iii) Fokus pelanggan dan pasaran, iv) Fokus pekerja, v) Fokus pembekal, vi) Fokus pada sumber bahan, vii) Pengurusan proses, viii) Hasil prestasi.

Menerusi kajian ini juga beliau telah mengetengahkan tentang pengurusan sumber manusia dan penglibatan pekerja serta komitmen kepada pencapaian proses TQM adalah sangat penting dalam kejayaan pelaksanaan TQM. Kajian terkini pula mengenal pasti pengagihan kuasa, penglibatan dan komitmen pengurusan atasan adalah faktor kritikal kejayaan pelaksanaan TQM selain dari domain latihan dan pendidikan serta kerja berkumpulan (Zairi & Youssef, 1995; Mosadegh Rad, 1997; Ahire et al.,1995; Zhang et al., 2000; Lau & Idris, 2001; Black & Porter, 1996).

Namun, apa yang penting bagi kejayaan pelaksanaan TQM adalah komitmen dan kepimpinan pengurusan atasan untuk memimpin pemanduan kualiti.

Penglibatan mereka yang nyata dalam kualiti dan kepuasan pelanggan, perancangan kualiti strategik, membina pasukan kerja dan budaya kualiti adalah sangat diperlukan (Mosadegh Rad, 2005).

Seterusnya pada tahun 2005, Juan telah membuat tinjauan ke atas beberapa kajian lepas dan literatur serta membuat perbandingan dengan European Foundation of Quality Management (EFQM) tentang faktor kritikal pelaksanaan TQM. Hasilnya, beliau telah menyenaraikan beberapa faktor kritikal TQM, iaitu:- i) Pendekatan berasaskan pelanggan, ii) Kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan, iii) Perancangan kualiti, iv) Pengurusan berdasarkan fakta, v) Penambahbaikan berterusan, vi) Pengurusan sumber manusia, vii) Penglibatan semua ahli, viii) Latihan.

Menurut Mosadegh Rad (2006), terdapat lima (5) faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM, iaitu:- i) Peranan kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan, ii) Pengurusan proses, iii) Fokus Pelanggan, iv) Latihan dan Pendidikan, dan v) Perhubungan Pekerja (Penyertaan dan Kepuasan Pekerja). Beliau mempunyai pandangan yang sama dengan Karuppusami dan Gandhinatan (2006) yang juga telah menyenaraikan kelima-lima faktor tersebut sebagai faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM dalam sesebuah organisasi. Melalui kajian ini juga Karuppusami dan Gandhinatan (2006) telah membuat perbandingan dengan

beberapa kajian lain tentang faktor kritikal kejayaan pelaksanaan TQM.

Perbandingan faktor tersebut ditunjukkan melalui Jadual 2.1 di bawah.

Jadual 2.1

Perbandingan Faktor Kritikal Dari Kajian Lepas

Faktor Kritikal dari kajian oleh				
Bil	Saraph et al. (1989)	Black & Porter (1996)	Joseph et al. (1999)	Tamimi (1998)
1	Kepimpinan pengurusan atasan	Pengurusan pelanggan	Komitmen organisasi	Komitmen pengurusan atasan
2	Peranan jabatan kualiti	Maklumat peningkatan komunikasi	Pengurusan sumber manusia	Pendidikan
3	Latihan	Orientasi kepuasan pelanggan	Integrasi pembekal	Latihan kualiti
4	Rekabentuk produk	Pengurusan kualiti strategik	Polisi kualiti	Inovasi produk/perkhidmatan
5	Pengurusan kualiti pembekal	Peningkatan untuk struktur kerja berpasukan	Peranan jabatan kualiti	Pengurusan pembekal
6	Pengurusan proses		Penggunaan teknologi	
7	Melapor data kualiti		Latihan	
8	Perhubungan pekerja			

Berdasarkan perbandingan di atas, terdapat beberapa faktor yang mempunyai persamaan dengan kesemua kajian yang dinyatakan. Faktor-faktor tersebut adalah kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan, fokus pelanggan, latihan dan pendidikan serta pengurusan proses. Setelah menganalisa kesemua sumber rujukan dan kajian-kajian lepas, pengkaji mendapati bahawa kesemua konstruk terlibat yang diketengahkan oleh kebanyakan pengkaji adalah memberikan penekanan kepada aspek yang hampir sama dengan faktor yang terdapat dalam PKPA. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa faktor yang menyokong pelaksanaan TQM adalah:- i) komitmen pengurusan atasan, ii)

mengadakan perancangan strategik kualiti, iii) mengutamakan pelanggan, iv) memberi latihan dan pengiktirafan, v) mengukuhkan semangat berpasukan, vi) mengadakan pengukuran prestasi serta vii) menekankan kepastian kualiti.

2.6 Faktor-faktor Yang Menghalang Pelaksanaan TQM

Kegagalan TQM adalah disebabkan kurangnya sokongan dan komitmen pengurusan atasan, gaya kepimpinan mereka, strategi yang tidak jelas, kurangnya motivasi pekerja, penyertaan dan kerja berpasukan, kurangnya latihan, pendidikan dan pengetahuan teknikal serta kurangnya pengalaman tentang TQM (Powell, 1995). Seterusnya, kajian yang dibuat oleh Sohal dan Anderson (1999) tentang penerimaan TQM ke atas 7 organisasi Australia dengan berasaskan kajian kes telah menyatakan bahawa terdapat beberapa elemen yang menjadi faktor penghalang kepada pelaksanaan TQM di sesebuah organisasi. Di antara faktor yang telah dikenal pasti oleh mereka adalah:- i) komunikasi dan ii) sikap negatif.

Empat dari tujuh organisasi yang dikaji telah menunjukkan bahawa halangan budaya dan bahasa merupakan masalah utama dalam berkomunikasi tentang prinsip-prinsip bagi pelaksanaan TQM. Pekerja senior yang telah menjadikan kehidupan kerja sebelum ini berdasarkan tren atau ikutan terdahulu sukar untuk menerima konsep kerja yang baru/tren terkini yang berbeza berasaskan konsep TQM. Mereka sukar untuk menerima perkara baru atau program baru kerana bimbang ianya akan mengancam kuasa dan kedudukan mereka. Dengan adanya faktor ini akan menjadikan pekerja-pekerja lebih susah untuk

berkomunikasi tentang sesuatu inisiatif baru dan meningkatkan komitmen daripada semua tahap dalam organisasi.

Sikap negatif yang wujud dari pengalaman lepas juga boleh menjadi penghalang yang signifikan kepada kejayaan pelaksanaan TQM atau apa jua perubahan program baru yang hendak dilaksanakan. Selain itu, faktor kekurangan kefahaman tentang TQM, takut kehilangan kerja, latihan tidak wajar dan komunikasi yang tidak jelas antara majikan-pekerja juga merupakan faktor yang menghalang pelaksanaan TQM (Whittle, 1994).

Anne dan Sohal (1999) dalam kajiannya tentang peranan audit kualiti dalam pelaksanaan program penambahbaikan kualiti terhadap organisasi di Australia juga telah mengetengahkan dua halangan utama terhadap pelaksanaan kualiti iaitu komunikasi dan sikap negatif pekerja. Mengikut mereka, halangan bahasa dan budaya adalah masalah utama dalam berkomunikasi tentang prinsip-prinsip TQM dan ini juga menimbulkan kesukaran berkomunikasi tentang inisiatif baru serta meningkatkan komitmen dalam semua tahap organisasi. Sikap negatif seperti tidak mahu menerima sebarang perubahan ke arah budaya kerja berkualiti juga merupakan faktor halangan bagi pelaksanaan TQM.

Kajian yang dibuat oleh Anthony, Leung dan Knowles (2002) telah mendapati bahawa pelaksanaan TQM di Hong Kong adalah sangat kerap, tetapi masih mendapati adanya masalah kritikal kekurangan perancangan jangka panjang,

komitmen yang tidak wajar dan salah faham tentang kualiti pada tahap pengurusan. Ramai pengurus tidak memahami sepenuhnya apa yang dimaksudkan dengan TQM dan faktor yang paling penting yang membawa kepada kejayaan pelaksanaan TQM terhadap organisasi. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian lepas, Sohal dan Anderson (1999) yang mendapati bahawa di antara faktor halangan lain yang wujud dalam pelaksanaan TQM adalah:- i) kurangnya kefahaman terhadap konsep TQM dengan baik dan jelas, dan ii) latihan yang diperolehi adalah tidak sewajarnya.

Seterusnya, Kifayah Amar dan Zuraidah Mohd Zain (2002) dalam kajian mereka yang bertajuk, “Halangan kepada pelaksanaan TQM dalam organisasi perkilangan Indonesia” telah merumuskan bahawa halangan terhadap pelaksanaan TQM di setiap organisasi adalah hampir sama. Di antara halangan tersebut adalah :- i) kekurangan komitmen kepimpinan, ii) kekurangan maklumat berhubung kualiti, iii) latihan yang tidak wajar, iv) budaya kerja yang tidak sinergetik, v) sukar untuk mengubah pemikiran pekerja tentang kualiti.

Menurut Tamimi dan Sebastianelli (1998) serta Salegra dan Fazel (2000) menerusi kajian mereka mendapati bahawa beberapa faktor yang menghalang pelaksanaan TQM adalah komunikasi yang tidak baik, kekurangan masa, ketidakfahaman tentang pengurusan kualiti dan budaya kerja yang tidak sesuai. Selain itu, sikap pekerja terhadap kualiti juga adalah salah satu halangan besar bagi pelaksanaan TQM dalam sesebuah organisasi. Beberapa responden menyatakan

sangat susah untuk mengubah minda/pemikiran mereka dengan sesuatu yang berhubung dengan kualiti. Mereka menyatakan kualiti adalah kos tambahan dan dengan itu tidak dapat menerimanya sebagai sebahagian dari kerja mereka. Antara faktor lain lagi adalah latihan yang tidak wajar. Sebagaimana yang diketahui umum, latihan pada semua tahap/peringkat organisasi adalah asas terpenting dan perlu disediakan secara berterusan (Kifayah & Zuraidah, 2002).

Kegagalan pelaksanaan TQM adalah disebabkan oleh dua (2) alasan utama, iaitu kaedah dan pelaksanaannya (Mosadegh Rad, 2005). Berdasarkan kajian untuk menyelidik punca kejayaan TQM dan halangan kepada pelaksanaannya, Mosadegh Rad (2005) telah menjalankan kajian ke atas organisasi kesihatan di Iran dalam tahun 2004 yang lalu. Hasil kajian tersebut, beliau telah mengenal pasti lima (5) domain yang menghalang kejayaan pelaksanaan TQM :- i) masalah sumber manusia, ii) masalah taksiran prestasi, iii) masalah strategik, iv) masalah struktur, v) masalah proses.

Selain itu, dalam kajian ini juga ada menyatakan bahawa kurangnya kesedaran tentang pelaksanaan TQM, pengetahuan dan kefahaman tentang amalan TQM yang tidak mencukupi, kurangnya sokongan pengurusan atasan yang konsisten, takut dan halangan untuk berubah, kurang fokus jangka panjang dan perancangan yang tidak mencukupi adalah halangan-halangan lain bagi kejayaan pelaksanaan TQM (Whalen & Rahim, 1994). Dapatan kajian oleh Mosadegh Rad (2005, 2006) telah mendapati bahawa masalah sumber manusia adalah halangan

paling penting terhadap kejayaan pelaksanaan TQM. Halangan sumber manusia ini termasuklah kurangnya pekerja yang efektif dan berkesan bagi pelaksanaan TQM dan masalah budaya. Masalah lain seperti kurangnya penyertaan pekerja, pengalaman dan pengetahuan yang rendah tentang TQM, kurang disiplin kerja, tidak menerima latihan dengan baik, kurang masa dan motivasi adalah halangan dalam kejayaan pelaksanaan TQM.

Seterusnya Sitalakhsmi (2007) dalam kajiannya yang bertajuk Kerangka Untuk Melaksanakan TQM Dalam Program Pendidikan Tinggi juga telah mengenalpasti faktor-faktor halangan dalam pelaksanaan TQM adalah seperti berikut:- i) kekurangan kepimpinan, ii) salah tafsir tentang prinsip dan falsafah TQM, iii) halangan untuk berubah, iv) reka bentuk kurikulum yang tidak baik, v) kekurangan sumber atau modal sewajarnya.

Setelah menganalisa kesemua kajian-kajian lepas dan sumber rujukan yang dinyatakan di atas, dapatlah dirumuskan bahawa faktor-faktor yang menghalang pelaksanaan TQM adalah :- i) Komunikasi, ii) Sikap negatif, iii) Ketidaktahuan tentang TQM, iv) Latihan tidak wajar, v) Kekurangan perancangan jangka panjang, vi) Komitmen tidak wajar dari pengurusan atasan, vii) Kurang maklumat berhubung kualiti, viii) Budaya kerja yang tidak senergetik dan x) Kekurangan sumber.

2.7 Dapatan-Dapatan Kajian Tentang TQM

Selagi TQM dilaksanakan dan diamalkan secara berkesan dalam sesebuah organisasi, banyak kebaikan dan kelebihan akan diperolehi. Ianya akan menguatkan dan meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Penyelidik telah merumuskan dapatan kajian kepada dua kategori yang berasingan, iaitu dapatan kajian tentang TQM dalam sektor pendidikan dan juga bukan pendidikan.

2.7.1 Kesan TQM Dalam Bidang Industri/Bukan Pendidikan

Terdapat banyak program TQM yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi. Kenyataan ini diketengahkan oleh Ghosch dan Wee (1996) menerusi hasil kajian mereka terhadap aspek amalan TQM ke atas 50 buah syarikat pengeluar dari pelbagai latar belakang di Singapura.

Menurut Anderson dan Sohal (1999) yang mengkaji perhubungan di antara amalan pengurusan kualiti dan prestasi dalam perniagaan ke atas 62 perniagaan kecil di Australia, telah menunjukkan bahawa amalan pengurusan kualiti mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Hasil kajian ini juga adalah bertepatan dengan dapatan kajian oleh Prabhu, Alex, Yarrow dan Mitchell (2000) yang telah membuat kajian ke atas 700 buah syarikat di daerah utara dan selatan England bagi mengetengahkan kesan ISO 9000 / TQM terhadap prestasi dan amalan terbaik dalam sesebuah syarikat yang berprestij dan bertaraf dunia.

Seterusnya, kajian oleh Prajogo dan Sohal (2002) yang telah mengkaji perhubungan di antara amalan TQM, prestasi kualiti dan prestasi inovasi ke atas 194 pengurus dalam bidang industri di Australia yang melibatkan sektor perkilangan dan sektor bukan perkilangan. Kajian berasaskan soal selidik ini telah menggunakan beberapa konstruk TQM untuk melihat perhubungan di antara amalan TQM dan kesannya kepada prestasi kualiti dan prestasi inovasi bagi organisasi. Dapatan mereka telah membuktikan bahawa TQM memberi kesan yang positif terhadap prestasi kualiti dan inovasi sesebuah organisasi. Dapatan ini juga adalah selari dengan dapatan yang dibuat oleh Flynn et al. (1994), Samson dan Terziovski (1999) serta Prajogo dan Mc Dermott (2005). Hasil kajian mereka mendapati bahawa TQM mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan prestasi organisasi.

Seterusnya juga kajian bertajuk Kesan Amalan TQM Terhadap Prestasi yang dijalankan oleh Feng, Projogo, Chuan Tan dan Sohal pada tahun 2006 yang menyenaraikan enam (6) konstruk yang berasaskan kepada MBNQA. Kajian ini dilaksanakan di Australia dan Singapura di kalangan pengurusan atasan dan pertengahan yang telah berpengalaman dalam pengurusan kualiti dan inovasi syarikat. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa TQM memberi kesan yang kuat terhadap prestasi organisasi khususnya dari aspek inovasi dan pengurusan kualiti syarikat.

Bagi Noorliza dan Muhammad Hasmi (2006) yang membuat kajian tentang kesan amalan TQM terhadap sikap pekerja yang berkaitan dengan kerja telah menunjukkan bahawa amalan TQM meningkatkan penglibatan kerja, memajukan tahap kepuasan kerja dan kerjaya, dan menggalakkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Manakala kajian yang dibuat oleh Anthony et al. (2002) tentang faktor kejayaan kritikal bagi pelaksanaan TQM dalam industri di Hong Kong telah menyenaraikan beberapa hasil bagi pelaksanaan TQM, antaranya:-

1) Meningkatkan penglibatan pekerja

TQM memastikan setiap orang di dalam organisasi mempunyai kefahaman yang jelas tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana proses tersebut berhubung dengan perniagaan secara keseluruhan. Melalui amalan TQM, semangat kerja berpasukan wujud di kalangan pekerja dan pekerja bermotivasi dan digalakkan untuk mengawal, mengurus dan memajukan sesuatu proses kerja yang menjadi tanggungjawab mereka (Dale, 1994).

2) Meningkatkan komunikasi

Komunikasi yang lebih baik dapat dihasilkan melalui pelaksanaan prinsip-prinsip TQM yang berkesan dalam mana-mana organisasi. Komunikasi yang lebih baik dan berkesan akan wujud dan mereka mempamer dan melayan sesama mereka sebagai pelanggan dan pembekal (Anjard, 1998).

3) Meningkatkan produktiviti

TQM mengubah budaya organisasi dan membina persekitaran kerja yang baik. Disebabkan perwakilan yang efektif, pengagihan kuasa dan penglibatan semua staf, masalah dikenal pasti dan diselesaikan pada tahap bawahan sahaja. Proses kerja menjadi lebih berkesan. Seterusnya, produktiviti boleh ditingkatkan dengan mengurangkan kitaran masa.

4) Meningkatkan kualiti dan mengurangkan ulangan kerja

Dalam pelaksanaan TQM, penambahbaikan dan proses kerja adalah diberi fokus. Pekerja memberi penekanan lebih kepada penyingkiran akar penyebab sesuatu masalah berbanding dengan masalah pembetulan. Dalam erti kata lain, ianya menekankan kepada pencegahan lebih baik dari mengubati. Masalah dikenal pasti dan diselesaikan pada peringkat bawahan dan kualiti produk serta perkhidmatan menjadi lebih baik kerana ulangan kerja dikurangkan.

5) Meningkatkan kepuasan pelanggan

Melalui komunikasi terbuka di antara pekerja, pelanggan dan pembekal, suara sebenar pelanggan lebih difahami. Oleh kerana operasi kualiti juga memberi fokus yang lebih pada proses kerja dan penambahbaikan, syarikat menyediakan kualiti produk dan perkhidmatan yang lebih baik di pasaran. Dengan itu, peningkatan kepuasan pelanggan dicapai.

Selain itu, melalui TQM juga sesebuah organisasi dapat menghadapi sesuatu perubahan dalam pasaran semasa dan juga untuk memberi fokus pada

kualiti dalam kedua-dua produk dan juga perkhidmatan. Dalam erti kata lain, TQM membantu memberikan persaingan secara global dan penilaian sendiri ke arah penambahbaikan berterusan prestasi sesebuah organisasi (Crosby, 1979; Deming, 1986; Neves & Nakhai, 1993; Mele & Colucio, 2006).

2.7.2 TQM Dalam Pendidikan

Konsep TQM ini bukan sahaja digunapakai dalam bidang industri semata-mata, tetapi ia juga boleh digunakan dalam bidang akademik. Ini adalah kerana terdapatnya empat tonggak utama TQM yang berkesan untuk digunapakai dalam bidang pendidikan (Mehrotra, 2004). Empat tonggak tersebut adalah seperti berikut : i) Prinsip 1: Perhubungan yang sinergetik antara pembekal dan pelanggan, ii) Prinsip 2 : Penambahbaikan yang berterusan dan penilaian diri, iii) Prinsip 3: Sistem proses yang berterusan, dan iv) Prinsip 4: Kepemimpinan.

TQM juga sangat penting untuk dilaksanakan dalam bidang pendidikan kerana TQM dapat membantu sekolah menyediakan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggannya (Fitzgerald, 2005). Selain itu, fokus penambahbaikan yang berterusan adalah asas untuk memenuhi akauntabiliti ke arah pembentukan pendidikan. Jelasnya beliau menyenaraikan beberapa elemen berikut sebagai elemen yang sangat penting bagi memenuhi potensi TQM dalam pendidikan :- 1) Kesedaran dan komitmen dari semua pihak, 2) Pernyataan misi yang jelas, 3) Sistem pendekatan perancangan, 4) Fokus pembelajaran masteri, 5) Pengukuran

pengurusan, 6) Pembentukan kemahiran TQM pelajar, 7) Rancangan transformasi.

Berdasarkan Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) bagi Perkhidmatan Awam yang telah diedarkan kepada semua jabatan-jabatan perkhidmatan awam menerangkan dua aspek utama berkaitan TQM (PKPA, 1992). Aspek-aspek tersebut adalah konsep TQM dan prinsip-prinsip yang menyokong TQM. Terdapat 7 prinsip yang menyokong TQM, iaitu :- i) Prinsip 1 : Sokongan pengurusan atasan, ii) Prinsip 2 : Perancangan strategik kualiti, iii) Prinsip : Mengutamakan pelanggan, iv) Prinsip 4: Latihan dan pengiktirafan, v) Prinsip 5: Semangat berpasukan, vi) Prinsip 6: Pengukuran prestasi, vii) Prinsip 7: Jaminan kualiti.

Prinsip-prinsip ini juga telah diketengahkan oleh Scott dan Palmer (1994), yang telah menggariskan 8 prinsip untuk TQM di sekolah. Tujuh daripadanya adalah bersamaan dengan prinsip dari PKPA sebagaimana yang telah digariskan di atas. Salah satu teras utama dalam TQM adalah memenuhi keperluan dan kehendak pengguna, iaitu prinsip TQM yang ketiga. Terjemahan daripada prinsip-prinsip yang digunakan dalam dunia perniagaan hari ini untuk membantu TQM (Scott & Palmer, 1994) adalah:

Panduan Pelanggan = Penglibatan pelajar, ibu bapa dan komuniti

Apabila prinsip TQM ini diterapkan ke dalam sistem pendidikan, maka terdapat beberapa prinsip telah diubahsuai mengikut sistem sekolah dengan perkhidmatan pelanggan terletak ditengahnya sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 2.4 di bawah. Panduan pelanggan yang dimaksudkan tersebut adalah berdasarkan ISO yang telah digariskan bagi keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran dan seterusnya jaminan kualiti dapat diwujudkan dalam setiap proses kerja dan produk yang dihasilkan. Dalam sekolah awam, komuniti adalah terdiri daripada peserta aktif termasuk pelajar, guru, pengetua, ibu bapa, ahli perniagaan dan konstituen lain yang perlu digabungkan untuk mempromosikan pendidikan yang terbaik seluruhnya (Spanbauer, 1995).



Rajah 2.4 : Prinsip TQM Dalam Pendidikan (Scott & Palmer, 1994)

Bagi keberkesanan yang lebih baik, pelajar perlu menyesuaikan peranan sebagai peserta aktif di dalam proses pembelajaran. Peranan guru pula bukan sekadar menyampaikan maklumat, tetapi juga sebagai salah seorang fasilitator dan penyelidik yang memastikan kaedah pengajaran yang berkesan setiap masa. Pengetua yang efektif pula akan menyesuaikan fungsi sebagai pemimpin pengajaran, berbincang bersama guru-guru dan sentiasa menawarkan sokongan untuk memajukan sekolah. TQM melibatkan komitmen jangka panjang untuk cemerlang. Ia termasuklah menetapkan matlamat, menyelesaikan masalah dan bekerja bersama-sama.

Jabatan Pendidikan Amerika Syarikat dalam penerbitannya ada menyenaraikan cadangan berikut untuk dilaksanakan dalam TQM di sekolah, iaitu melibatkan 8 prinsip kesemuanya (Scott & Palmer, 1994); 1) Melebarkan isi kandungan dan menambahkan masa pengajaran untuk kesemua subjek dalam kurikulum asas pada setiap peringkat, 2) Memberi fokus kepada pelajaran Sejarah dan Geografi dalam gred asas, 3) Menyediakan lebih aktiviti yang berbentuk 'hands – on' dalam Sains yang mana ianya dapat membantu menyelesaikan masalah dan pemikiran pada setiap peringkat, 4) Membina asas yang luas terhadap kebolehan membaca dan menulis Matematik pada semua peringkat, 5) Menggunakan pendekatan "bahasa keseluruhan" bagi pengajaran bidang bahasa dalam kurikulum asas dan pertengahan dalam sekolah menengah, 6) Menggalakkan pelajar sekolah menengah untuk meneruskan kerja khusus yang lebih maju dalam bidang asas, 7) Menambahkan keberkesanan dan kualiti masa

pengajaran dengan menerima lebih tanggungjawab untuk pendekatan berpusatkan pelajar untuk pembelajaran kognitif tahap tinggi, 8) Berkomunikasi secara agresif terhadap pelajar dan ibu bapa tentang kepentingan kerja kuat untuk memajukan pencapaian akademik.

TQM adalah model pragmatik yang memberi fokus kepada perkhidmatan dan kepada orang lain (Spanbauer, 1995). Kunci utama bagi prinsip TQM dalam pendidikan adalah kepimpinan, alat dan kaedah saintifik dan juga menyelesaikan masalah melalui kerja berpasukan. Tiga bentuk spesifik ini dihubungkan bersama untuk membentuk suatu sistem bersepadu yang menyumbang terhadap iklim organisasi, latihan dan pendidikan serta peruntukan data yang bermakna dengan perkhidmatan pelanggan terletak di tengahnya (Rajah 2.4).

Pendekatan pengurusan kualiti menyeluruh ke dalam sistem pendidikan ini juga telah disarankan oleh Hussin Mahmood (1993) bagi mencapai kecemerlangan pendidikan. Beliau telah menggariskan beberapa ciri yang boleh membawa kepada kejayaan sekolah, antaranya ialah :- i) Mempunyai matlamat dan misi yang jelas, ii) Penglibatan semua pihak dalam aspek perancangan pelaksanaan, iii) Semangat kerja berpasukan, iv) Iklim sekolah yang positif dan teratur.

Begitu juga kenyataan yang dibuat oleh Mortimore (1995), yang mana beliau telah membuat analisis ke atas dapatan kajian-kajian yang lepas, telah merumuskan bahawa ciri-ciri kecemerlangan sekolah mempunyai hubungan yang

rapat dengan pendekatan pengurusan kualiti menyeluruh, iaitu :- i) Pengetua dan staf mempunyai satu misi sekolah yang jelas, ii) Suasana pembelajaran yang unggul, iii) Penumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran, iii) Penghargaan tinggi kepada pelajar, iv) Kemajuan yang berterusan, v) Semangat kerjasama.

Di Malaysia, TQM telah mula diperkenalkan sejak 1993 oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia seperti yang terkandung dalam “Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian” yang telah memperkenalkan beberapa konsep TQM dalam pengurusan pendidikan (Wan Mohd Zahid, 1987). Penggunaan TQM dalam bidang ini juga telah dinyatakan oleh Ramaiah (1996), bermula sejak 1993 lagi. Menurut Mohd Tajudin (1997), antara prinsip-prinsip TQM yang perlu diterapkan dalam sektor pendidikan negara adalah:- i) Membentuk visi dan nilai yang dikongsi bersama, ii) Mengenal pasti kelemahan di peringkat awal dan sama-sama menyelesaikannya, iii) Mempertingkatkan hasil kerja, iv) Memuaskan hati pelanggan dan ‘stakeholders’.

Bagi membolehkan pelaksanaan dan kefahaman tentang TQM dilaksanakan secara menyeluruh, pihak Kementerian Pendidikan Malaysia telah menggariskan beberapa panduan untuk diamalkan sebagaimana yang terdapat dalam buku panduan Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam (PKPA, 1992). Namun, bila disesuaikan dengan sektor pendidikan khasnya organisasi sekolah hanya beberapa dimensi sahaja yang relevan, iaitu :- i) Kepimpinan / komitmen pengurusan

atasan, ii) Penambahbaikan berterusan, iii) Fokus pelanggan, iv) Penglibatan pekerja, v) Latihan dan pendidikan.

2.7.3 Kesan TQM Dalam Bidang Pendidikan

Hussin Mahmood (1993) telah menyarankan pendekatan pengurusan kualiti menyeluruh ke dalam sistem pendidikan bagi mencapai kecemerlangan pendidikan. Begitu juga kenyataan yang dibuat oleh Mortimore (1995), yang mana beliau telah membuat analisa ke atas dapatan kajian-kajian yang lepas, telah merumuskan bahawa ciri-ciri kecemerlangan sekolah mempunyai hubungan yang rapat dengan pendekatan pengurusan kualiti menyeluruh. Walaupun TQM mempunyai akar umbi yang kukuh dalam industri, ia juga mempunyai pengaruh dan kesan yang kuat dalam organisasi pendidikan (Sitalakshmi, 2007).

Ramai pengkaji (Brigham, 1993; Susan, 1995; Koch & Fisher, 1998; Bath et al., 2004; Peat et al., 2005) merasakan bahawa prinsip TQM boleh menyumbang dengan tepat ke arah peningkatan pendidikan tinggi, khasnya dalam pembentukan kurikulum. Menurut Sitalakshmi (2007), di antara pelbagai elemen TQM, elemen fokus pelanggan, orientasi proses dan penambahbaikan berterusan adalah falsafah yang paling kerap yang mempunyai implikasi secara terus terhadap pengajaran dan pembelajaran pendidikan tinggi.

Fitzgerald (2005) pula menyatakan bahawa TQM sangat penting untuk dilaksanakan dalam bidang pendidikan kerana TQM dapat membantu sekolah

menyediakan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggannya. Selain itu, fokus penambahbaikan yang berterusan adalah asas untuk memenuhi akauntabiliti ke arah pembentukan pendidikan yang berkualiti. Goldberg dan Cole (2002) telah menulis tentang pengalaman mereka dalam menggunakan pendekatan pengurusan kualiti di sekolah. Hasil pendekatan tersebut telah memberikan pencapaian yang tinggi dalam prestasi pelajar dan juga proses penambahbaikan pengajaran dapat dilaksanakan.

Namun, prinsip kualiti yang digunapakai dan bagaimana proses pembelajaran dilakukan tidak dinyatakan dengan jelas. Apa yang pasti, TQM boleh menyumbang kepada pembentukan pendidikan melalui aspek semangat berpasukan, kepimpinan dan konsep penambahbaikan berterusan dalam pendidikan (Weller & Hartley, 1994). Gabungan teknik kerja berpasukan dan konsep pembelajaran kooperatif boleh memberi kesan dengan jayanya terhadap proses pembelajaran pelajar, khasnya meningkatkan tahap akademik, mengembangkan kemahiran sosial dan meningkatkan motivasi serta akauntabiliti (Murphy, 1992; Mehra & Rhee, 2004).

Di samping itu TQM juga mempunyai kelemahan. Antara halangan utama yang merupakan kelemahan dalam pelaksanaan TQM adalah dari aspek masa (Sitalakshmi, 2007). Berdasarkan pengalaman pelaksanaan TQM di industri, adalah difahamkan bahawa pelaksanaan TQM melibatkan peruntukan masa yang banyak, usaha yang gigih dan juga kewangan yang tinggi. Namun, proses

pendidikan agak berbeza daripada industri, terutamanya dalam melibatkan suatu tempoh masa yang panjang untuk melihat kesan terhadap pengijazahan pelajar. Oleh itu, suatu perancangan yang rapi adalah diperlukan untuk kejayaan kos keberkesanan pelaksanaan TQM dalam pendidikan tinggi (Groennings, 1994; Sitalakshmi, 2007).

2.8 Konsep dan Definisi Iklim Sekolah

Iklim sekolah adalah salah satu pembolehubah yang dapat menentukan kecekapan dan keberkesanan sesebuah sekolah. Iklim sekolah ialah sifat dan suasana yang ada di sekolah yang membezakannya dengan sekolah yang lain. Sifat dan suasana yang ada di sekolah adalah hasil interaksi antara guru dan pelajar serta masyarakat yang terdapat di dalam sekolah tersebut secara keseluruhannya.

Mengikut Ahmad Zabidi (2006), iklim sekolah adalah didefinisikan sebagai suatu sistem sosial yang membentuk persekitaran pembelajaran. Bagi Rahmad Sukor dan Gooi Ai Wei (2005), iklim sekolah merupakan satu istilah yang merujuk kepada persepsi guru terhadap persekitaran kerja di sekolah. Selain itu, iklim dipengaruhi oleh organisasi secara formal, tidak formal dan personaliti organisasi yang terlibat serta kepimpinan organisasi. Secara ringkasnya, iklim sekolah adalah satu set ciri-ciri dalaman yang membezakan antara sesebuah sekolah dengan sekolah yang lain.

Sesebuah sekolah mempunyai iklimnya yang tersendiri dan ia juga dipengaruhi oleh cara pentadbiran dan pengurusan, keadaan bangunan, kemudahan, cara pembelajaran dan kepuasan kerja guru. Terdapat hasil kajian yang menunjukkan bahawa peluang untuk pelajar berjaya dalam bidang pendidikan dipengaruhi kuat oleh iklim sekolah (Rahmad Sukor & Gooi Ai Wei, 2005). Iklim sekolah yang positif bukan sahaja dapat memupuk intelek pelajar bahkan dapat memperkembangkan sahsiah.

Terdapat dua (2) jenis iklim, iaitu iklim terbuka dan iklim tertutup (Hoy, Hoffman, Sabo & Bliss; 1996). Iklim terbuka bermakna yang memupuk interaksi antara guru dengan guru, pengetua dengan guru secara mesra dan terbuka. Guru dan pengetua saling menyokong antara satu sama lain, menukar idea dan mengendalikan tugas dengan baik tanpa mengira darjat. Sebaliknya iklim sekolah yang tertutup mempunyai ciri-ciri seperti interaksi yang diarah, terkawal, bersangsian, menyekat peningkatan diri, tegang dan berketerlaluan. Iklim secara terbuka adalah ciri yang penting untuk sekolah menuju ke arah keberkesanan (Hoy & Miskel, 1991).

Keadaan atau suasana sekolah yang tenang dan nyaman, sesuai untuk proses pengajaran dan pembelajaran dianggap sebagai mempunyai iklim sekolah yang berkesan. Halpin dan Croft (1963) yang merupakan perintis dalam kajian iklim sekolah mengatakan bahawa iklim sekolah menggambarkan personaliti seseorang individu sendiri dan bagaimana guru tersebut berusaha untuk mencapai tahap

organisasi iklim sekolah berkenaan. Seterusnya, Howard (1974) mendefinisikan iklim sekolah sebagai keadaan sosial dan budaya sekolah itu yang mempengaruhi tingkah laku orang di dalamnya.

Pusat Perkembangan Kurikulum (1981) mendefinisikan iklim sekolah sebagai suasana sekolah yang baik di mana keadaan persekitarannya dirasakan selesa, tenteram, mesra, riang dengan pembelajaran yang lancar. Iklim sekolah mempunyai makna yang pelbagai, termasuk sistem sosial bagi jangkaan dan norma-norma yang dikongsi (Brookover, Schweitzer, Schneider, Beady, Flood & Wisenbaker; 1978), satu set jangkaan dan norma yang dimiliki oleh pelajar, moral guru, tahap pengagihan kuasa guru, persepsi pelajar bagi personaliti sekolah atau persekitaran untuk pelajar sebagaimana yang ditunjukkan oleh sebilangan perlakuan negatif pelajar dalam sekolah (Johnson, Stevens, & Zvoch, 2007). Selain itu, konsep iklim sekolah telah diintegrasikan dengan kontek psikososial tempat guru-guru bekerja dan mengajar (Fisher & Fraser, 1990).

Kajian-kajian tentang iklim sekolah mendapati sekolah yang berprestasi tinggi lazimnya mempunyai iklim yang sihat (Hoy & Miskel, 1991). Memandangkan faktor iklim sekolah turut membantu mewujudkan sekolah yang berkesan, maka terdapat beberapa pengkaji yang telah mengetengahkan beberapa ciri iklim sekolah berkesan hasil daripada kajian yang mereka lakukan. Mengikut Halpin dan Croft (1963), iklim sekolah yang berkesan mempunyai ciri-ciri berikut: (1) guru-guru merasa selamat, berpuas hati dan berkeyakinan, (2) guru-guru tidak

rasa tertekan dan mengambil perhatian tentang kemajuan murid-muridnya, (3) pengetua merasa penuh yakin terhadap kerjanya, serta bertimbang rasa, dan (4) pelajar merasa selamat dan belajar bersungguh-sungguh.

Smith, Hoy dan Sweetland (2003) mendapati wujudnya perhubungan yang positif di antara iklim sekolah dengan pencapaian pelajar sesebuah sekolah. Banyak kajian yang dibuat menunjukkan bahawa terdapat hubung kait yang rapat antara iklim sekolah dengan kejayaan murid. Sekiranya iklim baik, guru dan murid akan lebih bermotivasi dan pada masa yang sama aktiviti pengajaran dan pembelajaran akan berjalan dengan baik. Kajian Rosenholtz (1989) terhadap iklim organisasi sekolah mendapati tahap kepuasan kerja adalah tinggi di kalangan guru di Amerika Syarikat. Selain itu, terdapat beberapa kajian lain (Dinham & Scott, 2000; Rahmad, 2005) yang menerangkan fenomena kepuasan kerja dan hubungannya dengan iklim sekolah.

Hasil kajian Hirase (2000) dan Erpelding (1999) menunjukkan bahawa pencapaian pelajar di sekolah yang beriklim positif adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah yang mempunyai iklim tidak selesa. Hoy dan Sabo (1998) menjalankan kajian longitudinal untuk melihat kesan iklim sekolah terhadap tahap pencapaian pelajar sekolah menengah mendapati ciri-ciri sekolah seperti iklim yang terbuka (*openness climate*) memberi kesan ke atas pencapaian pelajar. Dapatan ini juga menyokong hujahan bahawa impak iklim sekolah adalah berkekalan dan mempunyai pengaruh yang berterusan sepanjang masa ke atas pencapaian pelajar.

Hoy dan Sabo (1998) mendapati sekolah yang mengamalkan iklim terbuka menunjukkan pencapaian pelajar berkaitan dengan kemahiran Matematik, membaca dan menulis secara keseluruhannya amat tinggi. Dalam kesimpulannya, mereka menyatakan iklim sekolah merupakan satu alat pengukur yang baik dalam meramal pencapaian pelajar.

Hoyle, English dan Steffy (1985) pula menyatakan iklim sekolah merupakan ramuan yang terpenting dalam kejayaan program pendidikan. Tanpa iklim untuk mewujudkan situasi yang harmoni untuk sekolah berfungsi dengan berkesan, maka adalah sukar untuk mencapai tahap pencapaian akademik yang tinggi. Begitu juga kajian Brookover dan Lezotte (1979) telah menunjukkan bahawa iklim sekolah mempengaruhi pelajar mengubah sikap untuk menuju ke arah kejayaan. Kajian mereka menyatakan pemboleh ubah iklim sekolah merupakan penyebab kepada perubahan dalam pemboleh ubah yang lain seperti pencapaian dan juga kepuasan kerja. Guru-guru yang mengajar di sekolah yang beriklim positif turut mempunyai sikap yang positif dalam tugas masing-masing serta mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Mengikut Lindahl (2009), iklim sekolah yang lebih positif mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Melalui kajian tentang perbezaan iklim sekolah di antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah berprestasi rendah di Alabama, beliau telah menyokong model iklim organisasi yang telah diketengahkan oleh Tagiuri (1968). Model iklim ini terdiri dari empat

(4) faktor utama yang menentukan ciri iklim sekolah berkesan iaitu budaya (anggapan, nilai, norma, sistem kepercayaan), ekologi (bangunan dan alat kemudahan/kelengkapan), elemen sistem sosial kemanusiaan (arahan, pentadbiran, membuat keputusan, perancangan dan struktur formal) serta sistem sosial (elemen struktur).

Sesebuah sekolah ditakrifkan berkesan apabila kadar keberkesanannya adalah menyeluruh dan merangkumi semua aspek. Menurut Yin (1996), sekolah berkesan boleh ditakrifkan sebagai keupayaan sekolah memaksimumkan fungsinya (apabila mendapat input yang diperlukan) sebagai sebuah institusi pendidikan. Ini bermakna fungsi yang dimaksudkan adalah sekolah yang dapat merealisasikan fungsinya untuk mencapai kesemua objektif yang telah digariskan dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Oleh kerana sekolah merupakan saluran untuk memenuhi hasrat tersebut, maka usaha-usaha untuk memenuhi hasrat tersebut hendaklah dipikul dan dilaksanakan di akar umbi oleh semua pihak khasnya komuniti sekolah yang terdiri dari pentadbir, guru dan pelajar. Pelajar yang menerima proses pengajaran dan pembelajaran dalam dan luar bilik darjah banyak dipengaruhi oleh peranan guru, kepimpinan sekolah dan budaya sekolah disamping penglibatan ibu bapa semasa mereka berada di rumah (Sidek, 1993). Selain itu strategi kementerian yang melaksanakan konsep sekolah bestari bermula tahun 2002 yang lalu dan memperkenalkan amalan TQM dan ISO 9000 (PKPA, 1992) juga menuntut warga

sekolah khasnya para guru untuk bersatu, beriltizam dan berkerja secara kolaboratif untuk menjayakannya.

Hussin Mahmood (1993: 2), menyatakan bahawa ;

“Walau bagaimanapun, di peringkat sekolah pada keseluruhannya, seluruh cara hidup atau cara bekerja – yang dikatakan budaya sekolah serta sistem-sistem tertentu yang menghalang kejayaan sekolah perlu dikaji semula dan diperbetulkan segera. Jika tidak, segala apa juga usaha untuk memajukan sekolah, kemungkinan matlamat yang sepatutnya dicapai tidak dicapai.”

Beliau seterusnya menjelaskan bahawa usaha untuk memajukan sekolah hendaklah berfokuskan; i) Pencapaian matlamat sekolah, iaitu pelajaran dan pencapaian akademik para pelajar, ii) Penyelesaian punca-punca masalah yang menyebabkan keadaan sekolah demikian, iii) Membentuk atau mewujudkan budaya baru bagi menggantikan budaya yang sedia ada dan memperkukuhkan budaya yang didapati produktif.

Untuk mencapai matlamat ini, pihak pentadbir dan guru-guru mestilah mempunyai kesedaran diri yang tinggi bahawa apa jua faktor yang menghalang hendaklah dibanteras di samping membuat perubahan pendekatan, strategi dan teknik serta cara berfikir yang positif. Salah satu aspek penting menempa kejayaan ialah pendekatan positif terhadap disiplin dalam hubungan meningkatkan mutu

kerja, mutu pengajaran dan pembelajaran, dan akhirnya mutu output iaitu pencapaian anak didik di dalam penilaian dan peperiksaan (Hussin Mahmood, 1993).

Kehendak dan aspirasi Kementerian Pendidikan untuk menjadikan organisasi pendidikan bertaraf dunia adalah disebabkan tuntutan perubahan dari luar organisasi pendidikan itu, khususnya masyarakat Malaysia dan dunia amnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan untuk menjadikan organisasi seiring dan mengikut perubahan masa kini ialah perubahan dari segi politik, sosial, ekonomi dan juga agama. Lantaran itu, perlu difikirkan satu usaha secara bersepadu dan menyeluruh digembleng untuk mengetengahkan model dan kekuatan pendidikan negara khususnya dari sudut falsafah, matlamat dan proses pengendaliannya demi memenuhi tuntutan-tuntutan perubahan politik, sosial, ekonomi dan juga agama (Hussin, 1993 : 47).

Salah satu kajian tentang sekolah berkesan yang dijalankan di Malaysia ialah kajian yang dibuat oleh Abdul Karim (1989). Kajian ini bertujuan untuk mengkaji ciri-ciri sekolah berkesan di Malaysia dan melihat persamaannya dengan ciri-ciri sekolah berkesan di negara maju dan membangun. Kajian ini juga membuat perbandingan di antara ciri-ciri yang wujud di sekolah menengah berkesan dan sekolah menengah yang tidak berkesan di luar bandar. Hasil dari kaedah pemerhatian secara langsung dan temubual ke atas pengetua dan guru-guru di dua buah sekolah menengah luar bandar yang berkesan dan dua buah sekolah

luar bandar yang tidak berkesan, beliau telah memenuhi ciri-ciri yang terdapat di sekolah-sekolah berkesan, iaitu:- i) Pemimpin dan kepimpinan sekolah yang mantap, ii) Persepsi pengetua tentang kepentingan peranan mereka, iii) Strategi peningkatan sekolah yang diambil, iv) Minat, sokongan dan penglibatan ibu bapa yang kuat, v) Harapan guru-guru yang tinggi terhadap murid, vi) Sikap positif guru terhadap murid, vii) Wujudnya disiplin yang baik.

Selain itu, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pendidikan (1989), telah menjalankan kajian yang serupa bertajuk kajian keberkesanan sekolah yang melibatkan beberapa buah sekolah yang berkesan dan tidak berkesan. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa sekolah-sekolah berkesan mempunyai beberapa ciri tertentu yang berbeza daripada sekolah tidak berkesan. Ciri-ciri tersebut adalah :- i) Kepimpinan yang tegas dan cekap, ii) Penekanan kepada pencapaian akademik dan kelakuan pelajar yang baik, iii) Harapan yang tinggi, iv) Penyeliaan yang rapi, v) Hubungan pengetua dan guru yang baik, vi) Pencapaian dan usaha guru dihargai, vii) Guru merasa bangga mengajar, viii) Pelajar merasa bangga menjadi sebahagian daripada sekolah, ix) Kemudahan fizikal yang baik.

2.9 Kajian-kajian yang mengaitkan iklim sekolah dengan prestasi sekolah.

Banyak kajian lepas telah meninjau tentang pengaruh TQM terhadap iklim sesebuah organisasi termasuk sekolah (Lam, 2008; Kumar & Sankaran, 2007; Kunnanatt, 2007; Marshall, Pritchard & Gunderson, 2004; Tan, 2003; Farmakis,

1995). Antara beberapa faktor yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM, didapati faktor iklim dan budaya sesebuah organisasi merupakan faktor yang paling teratas (Prajogo & McDermott, 2005).

Kajian-kajian tentang iklim sekolah mendapati sekolah yang berprestasi tinggi lazimnya mempunyai iklim yang sihat (Hoy & Miskel, 1991). Memandangkan faktor iklim sekolah turut membantu mewujudkan sekolah yang berkesan, maka terdapat beberapa pengkaji yang telah mengetengahkan beberapa ciri iklim sekolah berkesan hasil daripada kajian yang mereka lakukan. Mengikut Halpin dan Croft (1963), iklim sekolah yang berkesan mempunyai ciri-ciri berikut:- (1) guru-guru merasa selamat, berpuas hati dan berkeyakinan, (2) guru-guru tidak rasa tertekan dan mengambil perhatian tentang kemajuan murid-muridnya, (3) pengetua merasa penuh yakin terhadap kerjanya, serta bertimbang rasa, (4) pelajar merasa selamat dan belajar bersungguh-sungguh.

Abdul Rahman (1995) pula menyatakan iklim sekolah yang berkesan mampu mewujudkan integrasi dan keharmonian sesama pelajarnya yang berbeza status sosio-ekonomi mereka (SES). Selain itu, sekolah juga mampu mengurangkan perbezaan-perbezaan sesama mereka. Pihak sekolah juga boleh mewujudkan kerjasama dengan keluarga pelajar. Hubungan yang mesra di antara sekolah dan keluarga membentuk pendidikan yang lebih sempurna bagi pelajar-pelajarnya. Kesimpulannya, kebanyakan kajian yang dijalankan tentang iklim sekolah menunjukkan iklim sekolah mewujudkan suasana pembelajaran yang

bermotivasi dan seterusnya membantu pelajar memperoleh pencapaian yang lebih baik dan guru-guru lebih puas untuk bekerja.

Smith, Hoy dan Sweetland (2003) mendapati wujudnya perhubungan yang positif di antara iklim sekolah dengan pencapaian pelajar sesebuah sekolah. Banyak kajian yang dibuat menunjukkan bahawa terdapat hubung kait yang rapat antara iklim sekolah dengan kejayaan murid. Sekiranya iklim baik, guru dan murid akan lebih bermotivasi dan pada masa yang sama aktiviti pengajaran dan pembelajaran akan berjalan dengan baik. Kajian Rosenholtz (1989) terhadap iklim organisasi sekolah mendapati tahap kepuasan kerja adalah tinggi di kalangan guru di Amerika Syarikat. Selain itu, terdapat beberapa kajian lain (Dinham & Scott, 2000; Oshagbemi, 2001; Rahmad, 2005) menerangkan fenomena kepuasan kerja dan hubungannya dengan iklim sekolah.

Hasil kajian Hirase (2000) dan Erpelding (1999) menunjukkan bahawa pencapaian pelajar di sekolah yang beriklim positif adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah yang mempunyai iklim tidak selesa. Hoy dan Sabo (1998) telah menjalankan kajian longitudinal untuk melihat kesan iklim sekolah terhadap tahap pencapaian pelajar sekolah menengah. Hasil kajian telah mendapati ciri-ciri sekolah seperti iklim yang terbuka (openness climate) memberi kesan ke atas pencapaian pelajar.

Dapatan ini juga menyokong hujahan bahawa iklim sekolah adalah berkekalan dan mempunyai pengaruh yang berterusan sepanjang masa ke atas pencapaian pelajar. Hoy dan Sabo (1998) mendapati sekolah yang mengamalkan iklim terbuka menunjukkan pencapaian pelajar berkaitan dengan kemahiran Matematik, membaca dan menulis secara keseluruhannya amat tinggi. Dalam kesimpulannya, mereka menyatakan iklim sekolah merupakan satu alat pengukur yang baik dalam meramal pencapaian pelajar.

Hoyle, English dan Steffy (1985) menyatakan iklim sekolah merupakan ramuan yang terpenting dalam kejayaan program pendidikan. Tanpa iklim untuk mewujudkan situasi yang harmoni untuk sekolah berfungsi dengan berkesan, maka adalah sukar untuk mencapai tahap pencapaian akademik yang tinggi. Selari dengan kajian oleh Brookover dan Lezotte (1979), juga telah menunjukkan bahawa iklim sekolah mempengaruhi pelajar mengubah sikap untuk menuju ke arah kejayaan. Kajian mereka menyatakan pembolehubah iklim sekolah merupakan penyebab kepada perubahan dalam pembolehubah yang lain seperti pencapaian dan juga kepuasan kerja. Guru-guru yang mengajar di sekolah yang beriklim positif turut mempunyai sikap yang positif dalam tugas masing-masing serta mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Mengikut Lindahl (2009), iklim sekolah yang lebih positif mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Melalui kajian tentang perbezaan iklim sekolah di antara sekolah berprestasi tinggi dan sekolah

berprestasi rendah di Alabama, beliau telah menyokong model iklim organisasi yang telah diketengahkan oleh Tagiuri (1968). Model iklim ini terdiri dari empat (4) faktor utama yang menentukan ciri iklim sekolah berkesan iaitu budaya (anggapan, nilai, norma, system kepercayaan), ekologi (bangunan dan alat kemudahan/kelengkapan), elemen sistem sosial kemanusiaan (arahan, pentadbiran, membuat keputusan, perancangan dan struktur formal) serta sistem sosial (elemen struktur).

Kesimpulannya, kebanyakan kajian yang dijalankan tentang iklim sekolah menunjukkan iklim sekolah telah mewujudkan suasana pembelajaran yang bermotivasi dan seterusnya membantu pelajar memperoleh pencapaian yang lebih baik dan guru-guru lebih puas bekerja. Jelasnya banyak kajian yang dibuat menunjukkan bahawa terdapat hubung kait yang rapat antara iklim sekolah dengan kejayaan murid. Sekiranya iklim baik, guru dan murid lebih bermotivasi dan pada masa yang sama aktiviti pengajaran dan pembelajaran berjalan dengan baik.

2.10 Kajian-kajian yang mengaitkan TQM dengan iklim

Terdapat beberapa kajian lepas yang telah mengkaji hubungan antara TQM dengan iklim (Farmakis, 1995; Paul, 1998; Marshall et al., 2004; Prajogo & McDermott, 2005; Jager & Nieuwenhuis, 2005; Kunnanatt, 2007; Kumar & Sankaran, 2007). Pada tahun 1995, Farmakis telah mengkaji tentang pelaksanaan TQM dan kesannya ke atas iklim organisasi di dua buah kolej, Fox Valley Technical College (FVTC) dan Paradise Valley Community College (PVCC). Kajian ini dijalankan ke atas

600 pekerja tetap di FVTC dan 145 pekerja tetap di PVCC dengan menggunakan 115 item bagi mengukur persepsi pekerja terhadap iklim organisasi. Dapatan kajian beliau menunjukkan TQM mempunyai kesan positif ke atas iklim sekolah di FVTC tetapi TQM mempunyai kesan negatif ke atas iklim sekolah di PVCC. Berdasarkan kajian ini, Farmakis (1995) merumuskan bahawa pelaksanaan TQM tidak semestinya memberi kesan kepada iklim organisasi yang positif sebaliknya ia bergantung kepada kumpulan pekerja yang terlibat dan berbeza mengikut institusi.

Kajian seterusnya oleh Paul (1998) adalah tentang perhubungan di antara prinsip-prinsip TQM dan iklim sekolah serta budaya sekolah. Kajian ini di buat ke atas 26 kumpulan kepimpinan dari sekolah biasa, pertengahan dan tinggi dalam daerah Missouri dengan menggunakan empat (4) instrumen soal selidik. Dapatan kajian beliau telah menunjukkan terdapatnya hubungan yang kuat di antara TQM dengan iklim sekolah. Seterusnya Marshall et al. (2004), telah mengkaji hubungan antara iklim sekolah sihat, prinsip kualiti menyeluruh untuk organisasi sekolah dengan pencapaian pelajar. Kajian ini dilaksanakan dalam 18 buah daerah di USA dengan menggunakan kaedah kualitatif secara temubual. Hasil kajian mereka mendapati bahawa TQM mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan iklim sekolah, di mana nilai korelasinya adalah sebanyak $r = 0.88$. Ini menunjukkan terdapatnya hubungan yang kuat antara kedua-dua pembolehubah TQM dengan iklim sekolah.

Prajogo dan McDermott (2005) pula mengkaji hubungan antara amalan TQM dengan budaya organisasi terhadap 194 organisasi di Australia. Kajian yang menggunakan kriteria *Model Malcolm Baldrige National Quality Award* sebagai rangka TQM telah diuji bagi mengenal pasti adakah ianya mempunyai hubungan dengan budaya organisasi. Dapatan kajian menunjukkan amalan TQM mempunyai hubungan yang signifikan dengan budaya organisasi.

Jager dan Nieuwenhuis (2005) telah mengkaji hubungan antara TQM dengan pendekatan berasaskan hasil dalam persekitaran pendidikan. Kajian yang dijalankan ke atas institusi pendidikan tinggi di Afrika Selatan ini menggunakan beberapa prinsip utama TQM dalam pendidikan. Menerusi kajian ini, mereka mendapati dua (2) prinsip utama TQM iaitu kepimpinan dan penyelesaian masalah secara berpasukan telah mempengaruhi iklim organisasi yang seterusnya meningkatkan pencapaian organisasi tersebut.

Kajian yang dibuat oleh Kumar dan Sankaran (2007) pula adalah untuk mengenalpasti budaya dan iklim yang dinamik yang boleh membantu pelaksanaan TQM di India. Mereka telah membuat perbandingan di antara budaya masyarakat India yang wujud dalam sesebuah organisasi dengan budaya untuk pelaksanaan TQM yang berkesan. Hasil kajian mereka menunjukkan jika terdapatnya hubungan yang baik antara pengurusan atasan dengan subordinat dalam sesebuah organisasi tersebut, maka ianya akan merangsang kepada pelaksanaan TQM yang berkesan.

Begitu juga kajian yang dibuat oleh Kunnanatt (2007) yang bertajuk Kesan ISO 9000 Ke atas Iklim Organisasi mendapati bahawa selepas diperkenalkan sistem pengurusan berkualiti, berlakunya perubahan iklim yang ketara dalam organisasi tersebut. Menerusi kajian ini, didapati bahawa penglibatan pekerja dari pelbagai peringkat dan tahap dapat memajukan orientasi matlamat, komunikasi secara terbuka, bersedia berubah mengikut struktur organisasi dan wujudnya semangat berpasukan. Komitmen dan penglibatan pekerja sebegini pula dapat diwujudkan sekiranya organisasi tersebut dapat melaksanakan ISO 9000 dengan jayanya. Ini menunjukkan ISO 9000 memberikan kesan yang baik dan positif secara langsung ke atas iklim sesebuah organisasi.

2.11 Rumusan

Berdasarkan ulasan literatur yang telah dibuat secara perbandingan dengan dapatan kajian-kajian lepas, terdapat lima (5) elemen penting yang menyumbang kepada keberkesanan pelaksanaan TQM di sekolah. Elemen-elemen tersebut adalah kepimpinan/komitmen pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan, fokus pelanggan, penglibatan pekerja serta latihan dan pendidikan, sebagaimana Rajah 1.1 di hadapan. Kesemua elemen di atas di dapati mempunyai kesan yang kuat terhadap iklim sekolah. Namun, sejauhmanakah faktor-faktor tersebut memberi kesan terhadap iklim sekolah masih tidak dinyatakan dengan jelas dan apakah faktor yang paling memberi kesan juga masih tidak diperdebatkan.

Justeru, pengkaji mengetengahkan kesemua faktor tersebut di atas untuk diuji kesannya terhadap iklim sekolah sebagaimana yang telah dibentuk dalam kerangka kajian yang mana iklim sekolah juga terdiri dari lima (5) dimensi iaitu, kolaboratif, membuat keputusan, sumber sekolah, perhubungan pelajar dan inovasi pengajaran, sebagaimana Rajah 1.2 di hadapan. Manakala bagi pemilihan sekolah pula, pengkaji melibatkan ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah kerana ketiga-tiga kategori sekolah ini menunjukkan pencapaian yang berbeza. Pada andaian pengkaji, jika sekolah-sekolah tersebut telah mengamalkan TQM sebagaimana yang diarahkan, kenapa masih wujud perbezaan dalam pencapaian akademik pelajar sedangkan teori telah menunjukkan bahawa pengamalan TQM menyumbang kepada pencapaian akademik pelajar.

Pengkaji mengakui bahawa terdapat beberapa faktor-faktor lain yang mempengaruhi pencapaian pelajar di sekolah (Hussin Mahmood, 1993; Lim Kong Teong, 2003) tetapi kajian ini hanya memberi fokus kepada TQM dan mengkaji amalan TQM sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian akademik pelajar dan prestasi sesebuah sekolah.

Pengkaji juga membuat analisis terhadap korelasi antara tahap amalan TQM dengan iklim sekolah dan seterusnya menggunakan analisis Regresi bagi mengetahui dimensi manakah yang benar-benar memberi kesan terhadap iklim sekolah. Kaedah, rekabentuk kajian, persampelan serta alat ukur dinyatakan dengan lebih terperinci dalam bahagian metodologi kajian.

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.1 Pendahuluan

Rekabentuk kajian merupakan perancangan yang khusus bagi kaedah dan prosedur untuk mengumpul dan menganalisis data (Zikmund, 2003). Menurut Sekaran (2003), reka bentuk kajian melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan yang berpandukan kepada tujuan kajian, strategi kajian, tempat kajian, jenis kajian, unit analisis, reka bentuk persampelan, kaedah pengumpulan data, pengukuran dan penganalisan data. Ringkasnya, reka bentuk kajian adalah kaedah yang digunakan bagi menjawab persoalan kajian yang dilaksanakan.

Bab ini bertujuan untuk menghuraikan prosedur pelaksanaan kajian yang meliputi reka bentuk kajian, populasi, dan persampelan, alat ukur dan instrumen kajian untuk mendapatkan data secara terperinci. Begitu juga diterangkan prosedur kajian yang melibatkan teknik dan tatacara pengumpulan bagi analisa data termasuklah kebolehpercayaan dan kesahan alat penyelidikan.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini merupakan kajian yang menggabungkan kedua-dua pendekatan kuantitatif dan kualitatif (kaedah *mixed method*). Kaedah *mixed method* dipilih

kerana gabungan kedua-dua kaedah ini amat relevan di mana ianya membantu saling melengkapi data antara satu sumber dengan sumber yang lain (Cresswell, 1998). Pendekatan ini juga amat bersesuaian bagi menjawab persoalan kajian yang dibina sesuai dengan tujuan kajian. Penggunaan pelbagai kaedah bagi pemerolehan data juga dikenali sebagai triangulasi. Kaedah ini amat bermakna kerana setiap kaedah mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing (Patton, 2002).

Pendekatan kuantitatif adalah dengan menggunakan kaedah borang soal selidik. Kaedah ini dipilih kerana ianya baik bagi soalan yang agak sensitif kerana identiti responden dianggap rahsia dan dengan itu menggalakkan maklum balas yang jujur daripada responden (Sekaran, 2000). Selain itu, kaedah menggunakan soal selidik terpiawai mempunyai keupayaan untuk meninjau sampel yang besar dan bertaburan dalam masa yang singkat dengan perbelanjaan yang rendah (Sekaran, 2000). Dalam penyelidikan, soal-selidik digunakan untuk mendapatkan maklumat berkenaan fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya serta mudah disediakan. Ia juga berguna untuk meningkatkan ketepatan dalam membuat analisis statistik (Mohd Majid Konting, 1998; Hair et al., 2006).

Pendekatan kualitatif pula adalah dengan menggunakan pendekatan temubual separa berstruktur, pemerhatian dan analisis dokumen. Kaedah temubual berstruktur dilakukan kerana temubual dilihat sebagai teknik terbaik yang boleh digunakan untuk melaksanakan kajian kes yang intensif bagi beberapa individu yang dipilih (Merriam, 2001). Pengetahuan yang bersifat peribadi dapat dikaji

melalui perbualan dan perbincangan. Temubual separa berstruktur dipilih kerana teknik ini dapat mencari apa yang ada di dalam minda seseorang atau apa yang terkandung dalam pemikirannya mengenai sesuatu aktiviti (Patton, 2002).

Pemerhatian pula merupakan satu kaedah lain untuk mengumpul data sebenar kerana pengkaji berada dalam persekitaran sebenar. Pengkaji telah menjadi pemerhati yang sempurna atau pemerhati yang tidak mengambil bahagian (Gay & Airasian, 2003). Kaedah pemerhatian dilakukan kerana kajian ini memerlukan pengkaji melaksanakan kerja lapangan dalam situasi sebenar untuk mendapat maklumat secara umum dan mengesahkan dokumen serta artifak yang terdapat di sekolah tersebut. Oleh itu pengkaji merupakan instrumen utama dalam kajian ini bagi kaedah kualitatif (Merriam, 2001).

Dalam kajian ini, temubual dan pemerhatian saling berkaitan antara satu sama lain dan temubual di buat untuk mengesahkan pemerhatian dan dokumen berkaitan yang terdapat di sekolah tersebut (Merriam, 2001). Sehubungan dengan itu, pelbagai kaedah pengumpulan data digunakan, maka ia dapat mengukuhkan lagi dapatan kajian khasnya dari aspek keyakinan dan kesahan data serta maklumat yang diperolehi (Patton, 2002).

3.3 Populasi Dan Pensampelan

Populasi kajian terdiri daripada semua guru yang mengajar di sekolah-sekolah menengah yang terpilih dalam kalangan sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan

rendah di seluruh Kelantan. Bagi kajian ini, pemilihan sampel dibuat berdasarkan persampelan kelompok (*cluster sampling*) di mana setiap kategori sekolah dibuat pengkelasan secara kelompok berdasarkan definisi operasional yang telah dinyatakan dalam bab II bagi setiap kategori sekolah tersebut. Manakala sekolah-sekolah yang terlibat dalam setiap kategori pula adalah di buat secara persampelan rawak mudah. Persampelan rawak mudah ini pula dipilih kerana ia sesuai digunakan apabila populasi mempunyai sifat yang hampir seragam. Persampelan ini bagi mendapatkan dua perkara berikut; setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama bagi dipilih dan pemilihan satu subjek adalah bebas dan tidak bersandar dengan pemilihan subjek lain (Azizi, Shahrin, Jamaludin, Yusof & Abd.Rahim, 2009).

Pecahan sampel guru–guru yang dipilih mengikut kategori sekolah adalah seperti Jadual 3.1 di bawah.

Jadual 3.1

Bilangan sampel kajian bagi setiap kategori sekolah

Kategori sekolah	Bil. sekolah	Jumlah guru	Jumlah sampel terlibat (Jadual Krejcie & Morgan)
SBT	4	291	165
SBS	10	986	278
SBR	10	691	248
Jumlah sampel			691

Asas penetapan jumlah sampel kajian ini ialah berdasarkan Jadual Krejcie dan Morgan (1970) yang telah menetapkan jumlah sampel berdasarkan jumlah populasi. Bagi kajian ini, pengkaji menetapkan jumlah sampel berdasarkan jumlah

populasi bagi setiap kategori sekolah. Penetapan ini dibuat kerana analisisnya akan dibuat berdasarkan setiap kategori sekolah. Manakala pemilihan sampel guru untuk ditemubual pula telah dibuat secara berstrata, mengikut kumpulan tertentu iaitu berdasarkan kumpulan pengurusan atasan, ketua panitia/guru cemerlang dan guru biasa. Oleh itu, sampel perlu memenuhi kriteria serta ciri-ciri yang telah ditetapkan supaya ia benar-benar dapat memberi maklumat yang diperlukan (Mason, 2002).

Kriteria dan pertimbangan untuk memilih sampel strata yang ditemubual ialah:- i) Guru tersebut perlu bersama di sekolah berkenaan sekurang-kurangnya tiga tahun. Guru-guru yang sedang cuti belajar sepenuh masa tidak akan dipilih sebagai sampel dalam kajian ini. ii) Guru-guru yang terlibat dalam kajian ini juga perlu di bawah kawal selia atau pimpinan Pengetua/Guru Besar sekurang-kurangnya tiga tahun.

Tempoh tiga tahun perkhidmatan ditetapkan sebagai bilangan tahun perkhidmatan minimum bagi guru terpilih kerana dalam tempoh ini seseorang guru telahpun dapat mendalami dan membiasakan diri mereka sepenuhnya dengan sesuatu program atau aktiviti tetap yang dijalankan setiap tahun di sekolah tersebut (Azizi Yahaya et al., 2009). Selain itu, dalam tempoh masa perkhidmatan tersebut juga mereka dapat menyatakan dengan jelas corak pengurusan yang dibawa oleh pengetua/guru besar mereka tentang pendekatan prinsip kualiti atau budaya sekolah yang dititikberatkan oleh mereka. Oleh kerana soalan yang ditanya adalah

berhubung dengan amalan organisasi dan responden adalah terlibat sepenuhnya dengan organisasi, maka mereka adalah berpengetahuan tentang soalan yang dituju adalah munasabah (Grandzol & Gershon, 1998).

Bagi tujuan temubual, pengkaji mengambil sebuah sekolah untuk mewakili setiap kategori sekolah SBT, SBS dan SBR. Jadi, temubual ini dibuat berasaskan kajian kes di tiga buah sekolah semuanya. Pemilihan sekolah dari setiap kategori adalah secara rawak di mana semua sekolah dalam kategori yang sama mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Sampel yang dilibatkan bagi tujuan temubual ini adalah 1 orang pengurusan atasan (Pengetua/Penolong Kanan/Ketua Bidang), 1 orang Ketua Panitia/Guru Cemerlang dan 2 orang guru biasa dari setiap sebuah sekolah yang terpilih. Dengan itu, seramai 4 orang guru yang memenuhi kriteria yang diperlukan dipilih sebagai sampel untuk ditemubual dari setiap kategori sekolah. Ini bermaksud, seramai 12 orang guru kesemuanya yang terlibat sebagai sampel untuk ditemubual dari ketiga-tiga buah sekolah terlibat.

Setelah pengkaji membuat temubual terhadap guru-guru terlibat, pengkaji mengesahkan semula maklumat yang diperolehi dengan membuat triangulasi ke atas dokumen-dokumen atau apa-apa sumber yang boleh menyokong kenyataan/maklumat tersebut. Sehubungan itu, penerokaan yang mendalam terhadap maklumat yang diperlukan dapat dilakukan (Patton, 2002).

Selain temubual pengkaji juga membuat pemerhatian ke atas persekitaran sekolah, papan-papan tanda dan menggunakan nota lapangan bagi membuat catatan ke atas pemerhatian yang di buat. Pengkaji juga membuat analisis dokumen ke atas beberapa dokumen berkaitan seperti minit mesyuarat, buku manual pengurusan serta fail-fail berkaitan kualiti (senarai semak) bagi tujuan kesahan dapatan kualitatif. Pemerhatian yang dijalankan bersama dengan temubual dan analisis dokumen kemudiannya boleh ditriangulasikan atau digabungkan maklumat tersebut untuk menjelaskan dapatan yang diperoleh dengan lebih mendalam dan mempunyai kesahan (Othman, 2009).

3.4 Instrumen Kajian

Alat ukur penyelidikan ini terdiri daripada soal selidik. Dalam penyelidikan, soal-selidik digunakan untuk mendapatkan maklumat berkenaan fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya serta mudah disediakan (Mohd Majid Konting, 1998). Ia juga berguna untuk meningkatkan ketepatan anggaran statistik. Kaedah borang soal selidik dipilih kerana:- i) Keupayaan untuk meninjau sampel yang besar dalam masa yang singkat dengan perbelanjaan yang rendah, ii) Kaedah ini baik bagi soalan yang agak sensitif kerana identiti responden dianggap rahsia dan dengan itu menggalakkan maklum balas yang jujur daripada responden (Sekaran, 2000).

Alat kajian yang digunakan bagi kajian ini ialah soal selidik, protokol temubual, senarai semak dan borang catatan nota lapangan. Soal-selidik terdiri dari

tiga (3) bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B dan Bahagian C (Lampiran 1). Bahagian A mengandungi latar belakang responden, Bahagian B mengandungi item-item tentang tahap amalan TQM manakala Bahagian C mengandungi item-item tentang iklim sekolah. Protokol temubual secara separa berstruktur dibina untuk mendapatkan maklumat berkaitan faktor-faktor sokongan dan faktor-faktor halangan kepada amalan TQM di sekolah terlibat.

Dalam membina protokol temubual, pengkaji telah mengambil 5 tema utama (seperti dalam kerangka kajian) bagi dimensi amalan TQM berdasarkan tinjauan literatur untuk dijadikan garis panduan dalam melontarkan persoalan kepada responden (Soalan 1 – 5 protokol temubual). Manakala bagi soalan 6 pula iaitu berkaitan pandangan guru-guru tentang TQM, soalan temubual yang berbentuk soalan terbuka disediakan bagi mengetahui apakah pandangan guru-guru tentang TQM secara keseluruhannya. Akhir sekali, pengkaji cuba mencungkil faktor-faktor yang menghalang pelaksanaan TQM dengan mengetengahkan satu persoalan umum yang menjurus kepada faktor halangan yang wujud dalam pelaksanaan TQM di sekolah.

Bagi tujuan pemerhatian pula, senarai semak telah disediakan (Lampiran 3). Senarai semak tersebut mengandungi misi dan visi sekolah, pernyataan kualiti, manual pengurusan sekolah serta fail-fail yang berkaitan kualiti/yang mengandungi maklumat tentang aktiviti penambahbaikan atau juga berfokus pelanggan. Borang catatan nota lapangan juga disediakan bagi membantu pengkaji untuk mencatat

pemerhatian yang dilakukan dengan lebih teratur dan sistematik. Menurut Merriam (2001), catatan nota lapangan perlu mengandungi masa, tempat serta tujuan pemerhatian dilakukan (Lampiran 4). Sehubungan itu, pemerhatian yang dilakukan menjadi lebih mudah kerana borang catatan yang seragam telah disediakan lebih awal sebelum pemerhatian dijalankan (Babbie, 2001).

Dalam kajian ini, instrumen soal selidik disediakan oleh pengkaji dengan membuat pengubahsuaian dari instrumen-instrumen berkaitan yang terdapat dalam beberapa kajian lepas seperti Ahire et al. (1996), Anne & Sohal (1999), Zhang et al. (2000), Lau & Idris (2001), Anthony et al. (2002), Lau & Zhao (2004), Das et al. (2008) dan Ngware et al. (2006). Pengubahsuaian yang dimaksudkan adalah melibatkan pengubahsuaian dari segi istilah seperti organisasi ditukar kepada sekolah dan pengurus ditukar kepada pihak pengurusan atasan sekolah.

Bagi memastikan instrumen ini menepati gagasan teori TQM dan prinsip-prinsip pembinaan item, pengujian kesahan dari segi kandungan (*content validity*) dan konstruk (*construct validity*) dilakukan terlebih dahulu. Jadual 3.2 di bawah menunjukkan item-item tentang amalan TQM yang digunapakai dalam kajian ini dan sumber dari mana instrumen tersebut di perolehi.

Jadual 3.2

Item Tahap Amalan TQM Bagi Kajian Beserta Sumber Rujukan

Indikator Amalan TQM	Sumber rujukan / Nama Pengarang
Komitmen/Sokongan Pengurusan Atasan	
Item (1) [Melibatkan diri secara aktif dalam pengurusan kualiti dan proses penambahbaikan]	Zhang et al. (2000)
Item (2) [Mempelajari konsep berkaitan kualiti dan kemahiran]	Zhang et al. (2000)
Item (3) [Menggalkan penglibatan semua guru dan staf dalam pengurusan kualiti dan aktiviti penambahbaikan]	Zhang et al. (2000)
Item (4) [Mengagihkan sumber yang secukupnya untuk pendidikan dan latihan staf]	Zhang et al. (2000)
Item (5) [Menunjukkan komitmen kepada prinsip TQM setiap hari]	Ngware et al. (2006)
Item (6) [Membincangkan isu berhubung kualiti semasa mesyuarat pengurusan atasan]	Zhang et al. (2000)
Item (7) [Menggunakan prinsip TQM dalam mengurus sekolah]	Ngware et al. (2006)
Item (8) [Kualiti lebih penting dari kos]	Ahire et al. (1999)
Item (9) [Mengagihkan sumber yang secukupnya bagi mencapai matlamat kualiti]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000), Ahire et al. (1999)
Item (10) [Mempunyai matlamat kualiti yang digariskan dengan jelas]	Ahire et al. (1999)

Sambungan Jadual 3.2

Item (11) [Memperkembangkan secara aktif pelan kualiti bersepadu bagi mencapai objektif]	Das et al. (2008)
Item (12) [Mempunyai pernyataan visi yang jelas]	Das et al. (2008)
Item (13) [Menyampaikan falsafah sekolah kepada semua guru dan staf]	Das et al. (2008)
Item (14) [Terlibat secara aktif dalam membina visi, matlamat, rancangan dan nilai untuk kualiti]	Das et al. (2008)
Item (15) [Menggalkan penglibatan pekerja dalam pengurusan kualiti dan aktiviti penambahbaikan]	Zhang et al. (2000)
Penambahbaikan Berterusan	
Item (1) [mempunyai pangkalan data yang tepat dan efektif]	Das et al. (2008)
Item (2) [Tujuan penilaian prestasi kerja untuk penambahbaikan bukan kritikan]	Das et al. (2008)
Item (3) [menggunakan kitar PDCA untuk proses penambahbaikan]	Das et al. (2008)
Item (4) [Proses penambahbaikan sistem kualiti secara berterusan]	Zhang et al. (2000)
Item (5) [Guru dan staf digalakkan memberi sumbangan kepada penambahbaikan sistem dan operasi sekolah]	Lau & Idris (2001)
Item (6) [Penyelesaian masalah dan proses penambahbaikan berterusan adalah berdasarkan fakta dan analisis sistematik]	Baidoun & Zairi (2003)

Sambungan Jadual 3.2

Item (7) [Maklumbalas tentang prestasi kualiti]	Anthony et al. (2002)
Item (8) [mengambil peranan aktif sebagai pemudahcara untuk penambahbaikan berterusan]	Anthony et al. (2002)
Item (9) [menyediakan maklumbalas dari pelanggan dan peluang secara terus bagi tujuan penambahbaikan]	Zhang et al. (2000)

Mengutamakan Pelanggan / Fokus Pelanggan

Item (1) [mengadakan program kecemerlangan pelajar dan mengekalkan komunikasi baik dengan pelanggan]	Das et al. (2008)
Item (2) [mengumpul maklumat aduan pelanggan yang meluas]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (3) [Aduan pelanggan yang berkaitan kualiti diberikan keutamaan]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (4) [mengendalikan kajian kepuasan pelanggan setiap tahun]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (5) [mengadakan soal selidik ke atas pelanggan dalaman dan luaran untuk mengumpul cadangan bagi penambahbaikan]	Zhang et al. (2000), Das et al. (2008)
Item (6) [telah melaksanakan fokus pelanggan sejak dari dahulu lagi]	Zhang et al. (2000), Das et al. (2008)

Penglibatan Semua Staf

Item (1) [Kakitangan diberi peluang untuk menyertai pasukan jaminan kualiti]	Ngware et al. (2006)
Item (2) [Kolaborasi antara pekerja sangat digalakkan]	Ngware et al. (2006)

Sambungan Jadual 3.2

Item (3) [Input dari pekerja dialu-alukan mengenai proses penambahbaikan kualiti]	Ngware et al. (2006)
Item (4) [semua kakitangan terlibat secara aktif dalam aktiviti berkaitan kualiti]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (5) [semua kakitangan sangat komited terhadap kejayaan sekolah]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (6) [melaksanakan aktiviti cadangan secara meluas]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (7) [cadangan staf dilaksanakan selepas sesuatu penilaian]	Das et al. (2008), Zhang et al. (2000)
Item (8) [guru dan staf digalakkan memberikan cadangan bagi kecemerlangan sekolah]	Ahire et al. (1996)
Item (9) [Ganjaran kewangan diberikan untuk cadangan terbaik bagi penambahbaikan kualiti]	Ahire et al. (1996)
Item (10) [Guru dan staf diiktiraf kerana prestasi kerja yang cemerlang]	Anthony et al. (2002), Das et al. (2008)
Latihan dan Pendidikan	
Item (1) [latihan dalam kemahiran interaktif diberikan]	Anthony et al. (2002), Ngware et al. (2006)
Item (2) [latihan dalam mengenalpasti dan menyelesaikan masalah, kemahiran penambahbaikan kualiti diberikan]	Anthony et al. (2002), Ngware et al. (2006)
Item (3) [staf digalakkan untuk menerima pendidikan dan latihan]	Zhang et al. (2000), Das et al. (2008)
Item (4) [sumber/peruntukan disediakan untuk latihan dan pendidikan staf]	Zhang et al. (2000), Das et al. (2008)

Sambungan Jadual 3.2

Item (5) [staf dilatih menggunakan kaedah atau alatan pengurusan kualiti]	Zhang et al. (2000), Das et al. (2008)
Item (6) [staf dianggap berharga dan sumber jangka panjang yang bernilai untuk menerima pendidikan dan latihan]	Zhang et al. (2000), Das et al. (2008)
Item (7) [staf berminat menghadiri seminar kualiti atau program latihan]	Das et al. (2008)
Item (8) [pendidikan kesedaran kualiti diberikan]	Zhang et al. (2000), Anthony et al. (2002)
Item (9) [latihan kemahiran kerja yang khusus diberikan]	Zhang et al. (2000), Anthony et al. (2002)
Item (10) [latihan berkaitan kualiti diberikan]	Zhang et al. (2000), Anthony et al. (2002)

Ukuran bagi setiap variabel dengan menggunakan skala enam poin. Skala ini digunakan untuk mengukur tahap amalan TQM dan pengukuran iklim sekolah bermula dengan skala 1 sehingga skala 6 sebagaimana berikut :

- Skala 1 – Sangat rendah
- Skala 2 – Rendah
- Skala 3 – Agak rendah
- Skala 4 – Agak tinggi
- Skala 5 – Tinggi
- Skala 6 – Sangat tinggi

Panduan bagi memberikan nilai skala adalah berdasarkan jadual di bawah yang dijadikan sebagai panduan dalam memberikan tahap amalan TQM dan skala yang terlibat.

Jadual 3.3

Pengkelasan skala berdasarkan tahap amalan (peratusan) bagi setiap pembolehubah

Skala	Peratusan Amalan (%)
Skala 1	0 - 30
Skala 2	31 - 40
Skala 3	41 - 50
Skala 4	51 - 69
Skala 5	70 - 89
Skala 6	90 - 100

Memandangkan instrumen lepas adalah berasal dalam Bahasa Inggeris maka instrumen ini telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu. Kaedah terjemahan seperti yang disyorkan oleh Brislin (1970) telah diguna pakai, di mana pengkaji membuat pengubahsuaian dan pembinaan item ini dengan melibatkan proses terjemahan bahasa, menggunakan proses *back translation* dalam menterjemahkan instrumen tersebut. Pengkaji mengenal pasti dua (2) orang pakar bahasa yang bertauliah untuk membuat terjemahan instrumen yang terdapat dalam Bahasa Inggeris kepada Bahasa Melayu. Kemudian instrumen yang diterjemahkan itu diterjemahkan semula ke dalam Bahasa Inggeris. Sekiranya ianya memberikan maksud yang sama, maka terjemahan item tersebut diterima. Akhir sekali pengkaji membuat ujian analisis faktor bagi pengesahan konstruk.

Bagi mengukur iklim sekolah, pengkaji telah mengambil sepenuhnya instrumen dari soal selidik Tahap Persekitaran Sekolah (SLEQ) dari kajian yang dibuat oleh Johnson dan Stevens (2007) dan seterusnya pengkaji membuat terjemahan ke dalam Bahasa Malaysia berdasarkan kaedah terjemahan Brislin

(1970) sebagaimana yang dinyatakan di atas. Dalam kajian ini, Johnson et al. (2007) menggunakan analisis EFA dan CFA bagi mengenal pasti faktor yang benar-benar menyumbang kepada iklim sekolah. Dapatan mereka telah mengetengahkan bahawa terdapat 5 dimensi utama bagi mengukur iklim sekolah, iaitu kolaboratif, membuat keputusan, inovasi pengajaran, perhubungan pelajar dan sumber sekolah. SLEQ mempunyai 21 item dalam 5 skala: Kolaboratif (6 item), Membuat Keputusan (3 item), Inovasi Pengajaran (4 item), Perhubungan Pelajar (4 item) dan Sumber Sekolah (4 item).

Bagi memenuhi tujuan kajian ini untuk mengetahui tahap iklim sekolah, maka pengkaji menggunakan instrumen dari dimensi-dimensi yang diketengahkan oleh Johnson & Stevens (2007), dan menggunakan skala 6 poin bagi mengukur tahap amalan TQM. Penggunaan skala mengikut poin bagi iklim sekolah ini juga telah digunakan semasa pembangunan awal instrumen iklim sekolah ini (Rentoul & Fraser, 1983).

Ketekalan dalaman bagi instrumen iklim sekolah ini dianggarkan dengan mengira koefisien kebolehpercayaan, α . Skor bagi instrumen keseluruhan iklim sekolah ini mempunyai koefisien kebolehpercayaan yang kuat secara relatif, iaitu 0.90 (Johnson & Stevens, 2007). Skor untuk setiap faktor/dimensi iklim sekolah bagi kelima-lima faktor tersebut juga mempunyai koefisien kebolehpercayaan yang dapat diterima, iaitu daripada 0.77 sehingga 0.86.

3.5 Kajian Rintis

Kajian rintis dilakukan untuk menguji kesahan konstruk dan kebolehpercayaan alat ukur. Bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen yang dibuat, maka pengkaji menjalankan suatu kajian rintis terlebih dahulu sebelum kajian sebenar dijalankan. Menurut Sekaran (2003), kajian rintis amat berguna bagi mengurangkan kekeliruan dalam format dan perkataan yang digunakan dalam soal selidik. Melalui kajian rintis juga pengkaji memperoleh pengalaman yang berguna dan bermakna kerana kadangkala masalah yang tidak dijangkakan akan ditempuhi oleh pengkaji (Leedy & Ormrod, 2001).

Tujuan utama kajian rintis ini dijalankan ialah untuk:- i) Menentukan responden dapat memahami soalan yang dikemukakan, ii) Membetulkan penggunaan bahasa (terutamanya perkataan dan struktur ayat) supaya ia dapat difahami oleh responden, iii) Menguji kebolehpercayaan item-item soalan. Seterusnya ia juga akan dapat menolong pengkaji untuk memutuskan sama ada kajian ini boleh dipercayai dan bernilai untuk diteruskan, serta menyediakan peluang untuk mencapai kewajaran dan praktikal dengan kaedah penyelidikan. Hasil dari kajian rintis yang dijalankan ini dianalisa dengan menggunakan perisian komputer *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 16.

Kajian ini terdiri dari dua (2) peringkat, peringkat pertama pengkaji telah pergi ke sebuah sekolah di Kelantan pada 16 - 17 November 2009 bagi mengedarkan soal selidik 1 untuk dijawab oleh guru-guru di sekolah tersebut.

Pengkaji berjaya mendapatkan semula soal selidik tersebut sebanyak 123 daripada jumlah keseluruhannya seramai 150 orang guru semuanya.

Akhir sekali, pengkaji pergi sekali lagi ke sekolah tersebut pada 10 Mei 2010 bagi membuat rintis kualitatif. Kajian rintis yang dijalankan boleh dijadikan prototaip bagi kajian sebenar (Yin, 1994) kerana tempat kajian dan sampel yang dipilih adalah berdasarkan ciri sampel yang sebenar. Temubual ini melibatkan 2 orang guru sekolah tersebut, seorang guru biasa dan seorang ketua bidang. Temubual yang dijalankan telah dirakamkan agar pengkaji dapat membuat transkripsi bagi mendapatkan tema atau pola yang wujud. Terdapat dua jenis ujian yang digunakan ke atas dapatan kajian rintis iaitu ujian analisis faktor dan ujian kebolehpercayaan.

3.5.1 Analisis Faktor

Analisis faktor dilaksanakan untuk mengetahui kesahan konstruk bagi dimensi-dimensi amalan TQM dan juga dimensi-dimensi iklim sekolah. Melalui analisis faktor ini juga pengkaji dapat mengenalpasti dan menyusun semula item-item berdasarkan kekuatan korelasi antara item-item. Analisis faktor adalah prosedur yang sering digunakan untuk mengenalpasti, mengurangkan, serta menyusun sebilangan besar item soal selidik ke dalam konstruk-konstruk tertentu di bawah suatu pembolehubah dalam kajian. Selain itu, analisis faktor juga merupakan teknik mengurangkan data, di mana ia mengurangkan item-item yang bertindihan konstruk antara satu sama lain.

Mengikut Hair et al. (2006), untuk *factor loading* 0.50, sampel minima yang diperlukan adalah sebanyak 120 responden. Begitu juga menurut Chua (2009), bilangan minima 100 orang responden adalah memadai bagi menjalankan kajian analisis faktor. Semasa analisis faktor dilaksanakan, setiap item dalam soal selidik dianggap sebagai satu faktor. Dalam kes tersebut, prosedur analisis faktor melibatkan tiga peringkat, iaitu (Chua, 2009) :- i) Mengenal pasti korelasi antara faktor, ii) Mengekstrak faktor, iii) Memutar faktor.

Dapatan analisis faktor menunjukkan jadual *Total Variance Explained* yang menunjukkan nilai *eigen value*. Nilai ini menunjukkan bahagian sumbangan varians setiap faktor yang diekstrak melalui analisis faktor. Nilai eigen atau *eigen value* yang paling besar disusun di bahagian atas jadual itu merupakan faktor pertama kerana faktor itu memberi sumbangan perubahan varians yang paling banyak kepada perubahan dalam pembolehubah bersandar secara keseluruhan.

3.5.1.1 Analisis Faktor Bagi Amalan TQM

Berdasarkan keputusan analisis faktor dengan kaedah cabutan *Principal Axis Factoring* (PAF) ke atas item amalan TQM, terdapat sembilan komponen (faktor) yang nilai eigennya lebih besar daripada 1.0. Hanya faktor yang memberi sumbangan yang besar, iaitu faktor yang mempunyai nilai *eigen value* yang sama atau lebih besar daripada 1.0 akan diekstrak sebagai faktor kepada tahap amalan TQM (Chua, 2009). Ini bermakna faktor yang mempunyai nilai *eigen value* kurang daripada 1.0 disingkirkan daripada senarai faktor. Berdasarkan data diperolehi,

kesemua faktor tersebut menyumbang sebanyak 79.87 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Dapatan analisis faktor terhadap pembolehubah amalan TQM dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* mendapati signifikan ($p < .05$) dan nilai KMO ialah 0.74. Analisis faktor sesuai sekiranya nilai KMO lebih besar daripada 0.60 (Sheridan Oakes, 2003). Di samping itu, nilai keseragaman (Communalities) bagi setiap item adalah melebihi 0.50. Ini menunjukkan bahawa penggunaan analisis faktor adalah sesuai dan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah. Pengkaji kemudiannya melakukan teknik *rotation* bagi memastikan item-item tidak berkaitan antara satu sama lain. *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahawa korelasi antara item-item dengan faktornya selepas pemutaran Varimax.

Teknik putaran varimax dipilih supaya item-item adalah diwakili oleh faktor-faktor yang tidak berkaitan antara satu sama lain. Hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat 5 faktor utama yang menyumbang kepada tahap amalan TQM di sekolah. Faktor-faktor tersebut adalah faktor sokongan pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan, fokus pelanggan, penglibatan staf serta latihan dan pendidikan. Kelima-lima faktor ini menyumbang sebanyak 65.03 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Faktor 1 mengandungi 12 item (item SA 11, SA 7, SA 15, SA 3, SA 6, SA 5, SA 14, SA 13, SA 10, SA 9, SA 8 dan item SA 4), faktor 2 mengandungi 3 item (PB 1, PB 3 dan item PB 10), faktor 3 pula mengandungi 5 item (item FP 2, FP 4, FP 5, FP 6 dan item FP 3), faktor 4 mengandungi 4 item (item LP 8, LP 9, LP 4 dan item LP 7) manakala faktor 5 pula mengandungi 3 item (item PS 2, PS 4 dan item PS 5). Item-item yang lain adalah digugurkan kerana ia merupakan item pelbagai atau *multi dimension* yang mana konsepnya boleh digolongkan kedalam dua atau lebih faktor. Manakala faktor-faktor yang lain, iaitu faktor 6 dan 7 adalah disingkirkan kerana ia hanya mengandungi 1 item sahaja.

Jadual 3.4 di bawah pula menunjukkan nilai *factor loading*, *eigenvalues* (nilai eigen) berserta nilai *varians* masing-masing bagi kelima-lima faktor yang dihasilkan dari ujian putaran varimax analisis faktor ke atas dimensi bagi amalan TQM.

Jadual 3.4 :

Nilai Factor Loading, Eigenvalue dan Variance Explained Bagi Dimensi utama Tahap Amalan TQM

Pembolehkan	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Item SA11					
Pengetua memperkembangkan secara aktif satu pelan kualiti yang bersepadu untuk mencapai objektif sekolah	0.88				
Item SA 7					
Pengetua menggunakan prinsip TQM dalam memimpin sekolah	0.88				
Item SA15					
Pengetua amat menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan kualiti dan aktiviti penambahbaikan	0.84				
Item SA3					
Pengetua amat menggalakkan penglibatan semua guru dan staf dalam pengurusan kualiti dan aktiviti-aktiviti penambahbaikan	0.80				
Item SA6					
Pengetua membincangkan banyak isu berkaitan kualiti semasa mesyuarat pihak atasan	0.78				
Item SA5					
Setiap hari Pengetua menunjukkan amalan komitmen kepada prinsip Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	0.78				
Item SA14					
Pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam membina visi, matlamat, rancangan dan nilai untuk kualiti dan penambahbaikan sekolah	0.76				
Item SA 13					
Pengetua amat menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan kualiti.	0.74				
Item SA 10					
Pengetua memperkembangkan secara aktif satu pelan kualiti yang bersepadu untuk mencapai objektif sekolah.	0.64				

Sambungan Jadual 3.4

Item SA 9 Sekolah saya mempunyai matlamat kualiti yang telah disebarkan dengan jelas oleh pengurusan sekolah.	0.62	
Item SA 8 Pengetua memperuntukkan sumber sewajarnya terhadap usaha meningkatkan kualiti.	0.60	
Item SA 4 Pengetua mengagihkan sumber yang secukupnya bagi mencapai matlamat kualiti.	0.55	
Item PB1 Sekolah kami mempunyai pangkalan data yang tepat dan efektif yang membekalkan maklumat tentang kos perbelanjaan dan kewangan.	0.78	
Item PB3 Sekolah saya menggunakan kitar PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>) secara meluas untuk proses penambahbaikan	0.68	
Item PB10 Latihan dalam mengenalpasti masalah dan kemahiran menyelesaikan masalah serta kemahiran penambahbaikan kualiti diberikan kepada staf	0.58	
Item FP 2 Sekolah saya mengumpul maklumat aduan pelanggan yang meluas		0.83
Item FP4 Sekolah saya menjalankan kajian kepuasan pelanggan setiap tahun		0.81
Item FP5 Sekolah saya selalu mengendalikan soal selidik ke atas pelanggan dalaman dan luaran untuk mendapat cadangan-cadangan bagi penambahbaikan prestasi sekolah		0.81
Item FP 6 Sekolah saya telah lama melaksanakan fokus pelanggan		0.72
Item FP 3 Aduan-aduan pelanggan yang berkaitan kualiti diberikan keutamaan.		0.54

Sambungan Jadual 3.4

Item LP8					
Pendidikan kesedaran kualiti diberikan kepada semua guru dan staf				0.76	
Item LP 9					
Latihan peningkatan kualiti kerja yang berkaitan P&P diberikan kepada guru di sepanjang tempoh kerjaya mereka di sekolah.				0.72	
Item LP 4					
Sumber/Peruntukan kewangan disediakan untuk latihan dan pendidikan yang menjurus kepada pencapaian kualiti dalam pengajaran.				0.59	
Item LP 7					
Kebanyakan staf di sekolah saya sangat berminat untuk menghadiri seminar kualiti atau program latihan yang berkaitan kualiti.				0.56	
Item PS2					
Guru-guru berganding bahu dalam usaha meningkatkan kualiti sekolah					0.85
Item PS4					
Semua guru dan kakitangan sekolah terlibat secara aktif dalam program peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran					0.82
Item PS5					
Semua guru dan kakitangan sekolah sangat komited terhadap kejayaan sekolah					0.78
<i>Eigenvalue</i>	13.07	4.96	2.73	2.21	1.74
<i>Variance Explained</i>	34.38	47.44	54.62	60.45	65.03

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap dimensi adalah antara 0.57 dan 0.87 serta *eigenvalue* melebihi 1. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi.

3.5.1.2 Analisis Faktor Bagi Iklim Sekolah

Berdasarkan keputusan analisis faktor dengan kaedah cabutan *Principal Axis Factoring* (PAF) ke atas item iklim sekolah pula, terdapat enam komponen (faktor) yang nilai eigennya lebih besar daripada 1.0. Hanya faktor yang memberi sumbangan yang besar, iaitu faktor yang mempunyai nilai *eigen value* yang sama atau lebih besar daripada 1.0 diekstrak sebagai faktor kepada iklim sekolah (Chua, 2009). Ini bermakna faktor yang mempunyai nilai *eigen value* kurang daripada 1.0 disingkirkan daripada senarai faktor. Berdasarkan data diperolehi, kesemua faktor tersebut menyumbang sebanyak 70.37 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Dapatan analisis faktor terhadap pembolehubah iklim sekolah dalam ujian matrik beridentiti bagi ujian *Bartlett's Test of Sphericity* mendapati ianya signifikan ($p < .05$) dengan nilai keseragaman (Communalities) bagi setiap item adalah melebihi 0.50 dan nilai KMO pula adalah 0.819. Ini menunjukkan ukuran kecukupan sampel adalah munasabah dan penggunaan analisis faktor adalah sesuai bagi item iklim sekolah. Pengkaji seterusnya melakukan juga teknik putaran varimax untuk melihat sama ada item-item adalah diwakili oleh faktor-faktor yang

tidak berkaitan antara satu sama lain. *Rotated Component Matrix* menunjukkan bahawa korelasi antara item-item dengan faktornya selepas pemutaran Varimax.

Hasil putaran tersebut menunjukkan bahawa terdapat lima (5) faktor utama yang menyumbang kepada iklim sekolah. Faktor-faktor tersebut adalah faktor kolaboratif, perhubungan pelajar, sumber sekolah, membuat keputusan serta inovasi pengajaran. Kelima-lima faktor ini menyumbang sebanyak 65.22 peratus perubahan varians bagi data kajian.

Faktor 1 mengandungi 4 item (item CA 6, CA 3, item CA 5 dan item CA 2), faktor 2 mengandungi 2 item (item CE 2 dan item CE 1), faktor 3 mengandungi 3 item (item CD 2, CD 3 dan item CD 1), faktor 4 mengandungi 2 item (item CC 2 dan item CC 4) manakala faktor 5 juga mengandungi 2 item (item CB 4 dan item CB 3). Faktor ke 6 adalah disingkirkan kerana ia merupakan item pelbagai yang terdiri dari beberapa faktor lain lagi.

Jadual 3.5 di bawah pula menunjukkan nilai *factor loading*, *eigenvalues* (nilai eigen) berserta nilai *variens* masing-masing bagi kelima-lima faktor yang dihasilkan dari ujian putaran varimax analisis faktor ke atas dimensi-dimensi iklim sekolah.

Jadual 3.5 :

Nilai Factor Loading, Eigenvalue dan Variance Explained Bagi Dimensi utama Iklim Sekolah

Pembolehkan	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
Item CA6	0.76				
Guru-guru merekabentuk program pengajaran bersama-sama					
Item CA3	0.71				
Di sekolah saya terdapat komunikasi yang baik di kalangan guru-guru					
Item CA5	0.70				
Saya selalu berbincang tentang keperluan pelajar dengan guru-guru lain					
Item CA2	0.62				
Pengajaran dalam kelas jarang dilaksanakan secara kerjasama dengan guru-guru lain					
Item CE2		0.88			
Idea yang baru sentiasa dicuba di sekolah saya					
Item CE1		0.83			
Kami bersedia untuk mencuba pendekatan pengajaran terbaru di sekolah saya					
Item CD2			0.80		
Terlalu sedikit saya dilibatkan dalam pengurusan sekolah saya					
Item CD3			0.73		
Keputusan tentang dasar-dasar sekolah dibuat oleh Pengetua sahaja.					
Iem CD1			0.67		
Guru-guru kerap diminta untuk sama-sama terlibat dalam membuat keputusan					
Item CC2				0.85	
Kelengkapan pengajaran tidak dapat diperolehi secara konsisten					
Item CC4				0.55	
Perpustakaan sekolah mempunyai bahan dan sumber yang mencukupi					

Sambungan Jadual 3.5

Item CB4					
Kebanyakan pelajar adalah bermotivasi untuk belajar					0.88
Item CB3					
Kebanyakan pelajar di sekolah ini suka membantu dan memberi kerjasama dengan guru-guru					0.57
<i>Eigenvalue</i>	4.50	3.70	2.22	1.75	1.53
<i>Variance Explained</i>	21.43	39.06	49.62	57.95	65.22

Berdasarkan data yang diperolehi, muatan faktor bagi setiap dimensi adalah antara 0.50 dan 0.95 serta *eigenvalue* melebihi 1. Oleh itu dapatlah dirumuskan bahawa item-item dalam dimensi-dimensi berkenaan mempunyai kesahan yang tinggi.

3.5.2 Kebolehpercayaan

Ketekalan dan kebolehpercayaan dalam soal selidik atau instrumen yang telah dibina boleh diukur dan diuji kebolehpercayaannya dengan menggunakan Cronbach Alpha. Berdasarkan kepada pekali Cronbach Alpha yang mana ianya merupakan '*reliability coefficient*', menyatakan bagaimana item-item itu berhubung secara positif antara satu sama lain.

Menurut Sekaran (2003), nilai kebolehpercayaan, *alpha* yang diperolehi kurang daripada 0.6 adalah dianggap tidak baik. Nilai *alpha* yang berada dalam lingkungan 0.7 hingga 0.8 adalah baik. Begitu juga menurut Ary, Jacobs dan Razavieh (2002), indeks kebolehpercayaan yang kurang dari 0.40 adalah dianggap lemah, 0.60 adalah baik dan lebih dari 0.80 adalah sangat baik. Nunally (1978) juga menyatakan hal yang sama di mana nilai *alpha* minima yang diterima adalah 0.60 dan instrumen tersebut dianggap mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Jadual 3.6 di bawah menunjukkan nilai kebolehpercayaan bagi setiap item yang diterima selepas putaran varimax dilakukan. Ini menunjukkan bahawa alat ukur yang digunakan untuk kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang baik dan

sesuai di mana kesemua nilai Cronbach Alpha bagi setiap pembolehubah adalah melebihi 0.70.

Jadual 3.6

Nilai Kebolehpercayaan Bagi Dimensi Amalan TQM Selepas Analisis Faktor

Faktor/Dimensi Amalan TQM	No. Item	Nilai Cronbach Alpha
1 (Sokongan Pengurusan Atasan)	SA11,SA7, SA15, SA3, SA6, SA5, SA14, SA13, SA10,SA9, SA8 dan SA4	0.90
2 (Fokus Pelanggan)	FP2, FP4, FP5 dan FP6	0.89
3 (Latihan dan Pendidikan)	LP8, LP9, LP4 dan LP7	0.81
4 (Penglibatan Staf)	PS2, PS4 dan PS5	0.86
5 (Penambahbaikan Berterusan)	PB1, PB3, PB 10	0.70

Walaupun instrumen Tahap Persekitaran Sekolah (SLEQ) (Johnson & Stevens, 2001) adalah sah dan boleh dipercayai tetapi penyelidik melakukan kajian rintis bertujuan untuk menentukan responden dapat memahami soalan yang dikemukakan ataupun tidak serta bertujuan untuk menguji kebolehpercayaan item-item soalan sekali lagi berdasarkan situasi kajian sebenar di Malaysia. Nilai kebolehpercayaan bagi kesemua dimensi iklim sekolah ini juga baik dan boleh diterima kebolehpercayaannya sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 3.7 di bawah.

Jadual 3.7

Nilai Kebolehpercayaan Bagi Setiap Dimensi Iklim Sekolah

Set/Alat ukur	Dimensi Iklim Sekolah	Nilai Cronbach Alpha
C1	Kolaboratif	0.771
C2	Perhubungan Pelajar	0.890
C3	Sumber Sekolah	0.734
C4	Membuat Keputusan	0.800
C5	Inovasi Pengajaran	0.764

3.5.3 Dapatan Kajian Rintis Kualitatif

Pengkaji juga melakukan kajian rintis terhadap item kualitatif dengan cara mengadakan temubual separa berstruktur. Berpandukan garis panduan soalan yang dirangka, pengkaji menggunakan item tersebut semasa proses temubual dengan 2 orang guru di salah sebuah sekolah berprestasi tinggi, seorang guru biasa dan seorang ketua bidang. Menurut Merriam (2001), kajian rintis membantu pengkaji untuk mendapat latihan temubual. Oleh itu soalan yang mengelirukan dapat dikenalpasti serta dapat membantu mewujudkan soalan yang lebih berfokus kepada tujuan kajian.

Hasil dari temubual yang dibuat, responden guru tersebut dapat memahami dengan baik kesemua soalan yang diutarakan kecuali soalan nombor 6(i) iaitu berkaitan iklim sekolah. Soalan ini kurang jelas dan terdapat kesamaran pada wajah responden semasa menjawab soalan tersebut. Soalan tersebut adalah :

- (i) Kenal pasti beberapa aktiviti yang anda ingin libatkan diri. Kenapa anda ingin turut serta?

Apabila terdapat keraguan pada wajah responden dan responden juga minta diulang semula soalan tersebut, maka dapatlah disimpulkan bahawa soalan ini kurang jelas dan mungkin skopnya terlalu terbuka. Jadi untuk memantapkan lagi soalan ini dalam kajian sebenar, pengkaji mengubah struktur item tersebut agar ianya lebih jelas untuk difahami oleh responden sebagaimana berikut:-

- (i) Di samping mengajar, adakah cikgu melibatkan diri dalam mana-mana aktiviti sekolah? Apakah aktiviti tersebut? Adakah cikgu melibatkan diri dengan sukarela atau cikgu diarahkan oleh pihak sekolah untuk melakukannya? Jelaskan.

Kajian rintis ini juga menunjukkan bahawa guru-guru di sekolah ini telah mempunyai pengetahuan dan input yang baik tentang konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM). Mereka boleh menjelaskan konsep TQM dan menyokong bahawa TQM menyumbang kepada kejayaan sekolah. Hasil temubual juga menunjukkan bahawa faktor sokongan pengurusan atasan, kerja berpasukan, mengutamakan fokus pelanggan serta latihan dan pengiktirafan merupakan faktor utama yang menyokong kepada kejayaan sekolah mereka (Rujuk Lampiran Transkrip Temubual). Manakala budaya kerja cemerlang di sekolah mereka wujud kerana adanya motivasi yang kuat dan sangat tinggi dari pengetua mereka.

Jelasnya, iklim sekolah yang berkualiti dihasilkan dari sokongan dan motivasi yang sangat tinggi oleh pengetua, persekitaran kerja yang amat memberangsangkan, kolaboratif sesama guru dan adanya sumber/peruntukan yang disediakan oleh pihak pentadbir sekolah bagi menjalankan sesuatu program kearah kecemerlangan pelajar (sentiasa berfokus pelanggan).

3.5.4 Kesahan dan Kebolepercayaan Data Kualitatif

Bagi kaedah pengumpulan data secara kualitatif, Merriam (2001) berpandangan bahawa isu kesahan dalaman, kesahan luaran dan kebolepercayaan merupakan isu yang sangat penting. Kesahan dan kebolepercayaan bermula seawal pelaksanaan kajian yang meliputi aspek penjanaan data, penganalisan data dan berterusan sehingga ke peringkat penghasilan laporan.

Menurut Merriam (2001) kesahan dalaman mempunyai perkaitan di antara kesesuaian dapatan kajian dengan keadaan sebenar. Ia merangkumi semua aspek yang berlaku semasa melaksanakan kerja lapangan serta dapat memenuhi keperluan skop kajian yang dijalankan. Kesahan luaran pula bergantung kepada sejauh mana dapatan kajian boleh digeneralisasikan serta kebolehlaksanaan dalam situasi yang lain. Merriam (2001) telah mencadangkan enam strategi bagi membantu kesahan dalaman kajian yang dijalankan iaitu triangulasi, penelitian oleh responden, pemerhatian jangka panjang, penelitian rakan, penyelidikan kolaboratif dan kecenderungan pengkaji. Bagi kesahan luaran pula, tiga pendekatan dicadangkan iaitu deskripsi yang lengkap, *typicality* dan penggunaan beberapa tempat kajian.

Bagi mendapatkan kesahan kajian ini, pengkaji telah mengambil beberapa pendekatan. Antaranya ialah triangulasi iaitu pengkaji telah mendapatkan maklumat melalui 12 orang guru yang terdiri dari guru biasa, ketua panitia/guru cemerlang dan pengurusan atasan (Pengetua / Penolong Kanan / Ketua Bidang).

Transkripsi temubual dan nota lapangan juga telah dibuat secara verbatim bagi memastikan kesahannya, Pengkaji juga telah mengembalikan transkripsi temubual serta nota lapangan kepada responden untuk membuat semakan sekiranya terdapat sebarang kekeliruan yang memerlukan pembetulan. Sebarang komen atau maklumbalas yang diberikan oleh responden telah dijadikan maklumat tambahan kepada pengkaji (Gay & Airasian, 2000).

Bagi tujuan kebolehpercayaan kajian yang dijalankan, pengkaji telah menyenaraikan secara terperinci kaedah kajian (*audit trail*) serta menggunakan kaedah triangulasi bagi proses pemerolehan data. Bagi mewujudkan kesahan dan kebolehpercayaan, kajian perlu dijalankan secara beretika (Merriam, 2001). Dalam menangani isu etika ini pengkaji telah memberi perhatian di peringkat perancangan kajian sehingga ke peringkat pelaporan hasil kajian. Antara isu etika yang diberi keutamaan oleh pengkaji ialah keperluan menjalankan kajian, kemampuan meletakkan sempadan, mendapatkan kebenaran menjalankan kajian, kejujuran, kepercayaan dan kerahsiaan.

Pengkaji telah memohon kebenaran untuk menjalankan kajian daripada pelbagai pihak yang berkaitan iaitu Bahagian dan Jabatan di Kementerian Pendidikan Malaysia, pengetua sekolah serta guru-guru yang terlibat sebagai responden. Pengkaji juga telah memberi jaminan bahawa identiti responden serta nama sekolah akan dilindungi dan dirahsiakan semasa penulisan laporan dan

kepada sesiapa yang tidak berkaitan (Bogdan & Biklen, 2003). Pengkaji juga memohon keizinan untuk menggunakan pita rakaman semasa kajian lapangan dijalankan. Akhir sekali aspek kejujuran dalam menulis laporan turut diberi perhatian. Pengkaji menulis laporan berdasarkan apa yang dialami, dilihat dan didengar dari responden dengan memberi gambaran yang sebenarnya berlaku di tempat kajian.

3.6 Proses Pemungutan Data

Sebelum memulakan proses pengumpulan data, pengkaji memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Pendidikan (EPRD) terlebih dahulu tentang kajian yang akan dibuat. Setelah mendapat kebenaran tersebut, pengkaji seterusnya meminta kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan kemudiannya kepada Pengetua sekolah berkenaan. Setelah kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Negeri dan sekolah diperoleh, baharulah pengkaji mengedarkan sendiri soal selidik kepada responden yang dipilih sebagaimana yang telah dinyatakan pada bahagian populasi dan persampelan pada awal bab ini. Pengkaji telah pergi kesemua 24 buah sekolah yang terlibat, iaitu 4 buah sekolah berprestasi tinggi, 10 buah sekolah berprestasi sederhana dan 10 buah sekolah berprestasi rendah.

Berdasarkan keputusan peperiksaan dan ketetapan yang dibuat oleh JPN dan definisi operasional SBT, SBS dan SBR, terdapat 4 buah SBT, 22 buah SBS

dan 21 buah SBR yang terdapat di seluruh Kelantan. Keempat-empat buah SBT diambil untuk dijadikan sampel kajian manakala masing-masing 10 buah SBS dan SBR dipilih dari 22 buah SBS dan 21 buah SBR semuanya. Pemilihan sekolah mana yang terlibat untuk dijadikan sampel bagi mewakili setiap kategori SBS dan SBR adalah secara rawak mudah, di mana setiap sekolah dalam kategori tersebut mempunyai peluang yang sama untuk dipilih.

Pengkaji seterusnya berjumpa dengan pihak pentadbir sekolah berkenaan dan menerangkan serba ringkas tujuan kajian ini di buat serta memohon jasa baik pihak pentadbir untuk menguruskan borang soal selidik ini untuk dijawab oleh semua guru yang ada di sekolah tersebut. Sejumlah 1000 borang soal selidik telah disediakan dan diedarkan ke semua sekolah-sekolah terlibat. Berdasarkan Jadual Krejcie & Morgan (1970), jumlah sampel yang terlibat bagi setiap populasi dalam setiap kategori sekolah telah ditentukan sebagaimana dijelaskan sebelum ini. Pada akhirnya pengkaji berjaya mendapatkan semula borang soal selidik yang telah lengkap di jawab dari semua sekolah yang terlibat dan ianya telah mencukupi untuk dibuat analisis sebagaimana yang dikehendaki.

Manakala bagi kutipan data kualitatif pula, pengkaji berada di sekolah tersebut pada suatu masa yang ditetapkan bagi membuat pemerhatian dan juga temu bual bagi mendapatkan penjelasan kepada persoalan kajian. Tujuan utama temubual adalah untuk mendapatkan maklumat yang khusus dan untuk mengetahui

apa yang terdapat dalam minda seseorang (Patton, 1990). Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan teknik temubual separa berstruktur di mana ianya melibatkan penemubual menggunakan soalan-soalan yang telah ditentukan untuk semua responden terlibat dan bergantung kepada cara mereka memberikan jawapan (Othman, 2009). Sekiranya jawapan kurang jelas, penemubual minta penjelasan dengan bertanya soalan spontan yang memerlukan jawapan yang lebih jelas berbanding jawapan sebelumnya.

3.7 Proses Olahan dan Analisis Data

Bagi data kuantitatif, data diproses dengan menggunakan perisian SPSS (V16). Analisis berstatistik deskriptif dan analisis berstatistik inferensi dilakukan bagi mendapatkan maklumat yang dikaji serta pengujian hipotesis.

3.7.1 Statistik Deskriptif

Analisis berstatistik deskriptif digunakan dalam kajian ini kerana ia dapat memberikan gambaran ringkas tetapi menyeluruh tentang set data yang dimasukkan. Maklumat-maklumat seperti frekuensi dan peratusan diperolehi dari pembolehubah nominal seperti jantina, tempoh berkhidmat, lokasi dan gred sekolah. Nilai purata (min) dan sisihan piawai juga boleh diperolehi daripada analisis berstatistik deskriptif ini. Jelasnya, kaedah ini digunakan untuk mendapat kesemua data peribadi dan klasifikasi pembolehubah teras (Ary, Jacobs & Razavieh, 2003). Jadual 3.8 di bawah menunjukkan pengkelasan min yang

digunakan berdasarkan skala 6 poin untuk mentafsirkan tahap dan tinggi sesuatu skor yang diperoleh daripada variabel bebas dan juga variabel bersandar.

Jadual 3.8

Pengkelasan min berserta tafsiran bagi setiap pembolehubah

Skor Min	Tafsiran
1 – 1.99	Sangat rendah
2.00 – 2.99	Rendah
3.00 – 3.99	Sederhana
4.00 – 4.99	Agak tinggi
5.00 – 5.99	Tinggi
6.00	Sangat tinggi

3.7.2 Statistik Inferensi

Analisis berstatistik inferensi dalam kajian ini melibatkan penggunaan ujian Korelasi, ANOVA dan Regresi *Stepwise*. Hipotesis 1 dan hipotesis 2 diuji dengan menggunakan ANOVA bagi melihat perbezaan tahap amalan dan perbezaan tahap iklim antara sekolah-sekolah terlibat bagi setiap kategori sekolah. Hipotesis 3 pula akan diuji dengan menggunakan analisis korelasi Pearson bagi melihat hubungan antara dimensi-dimensi TQM dengan iklim sekolah dan seterusnya hipotesis 4 akan diuji dengan menggunakan statistik Regresi *Stepwise* untuk melihat kesan TQM terhadap iklim sekolah, adakah TQM merupakan peramal kepada iklim sekolah ataupun tidak.

3.7.2.1 Analisis Regresi *Stepwise*

Ujian Regresi *Stepwise* digunakan untuk mengetahui dimensi yang mempengaruhi atau kesan yang menyebabkan wujudnya hubungan di antara variabel bersandar dan variabel tidak bersandar. Regresi *Stepwise* dipilih kerana ia mempunyai kelebihan berbanding dengan regresi pelbagai yang lain kerana ia lebih ekonomi dan melalui analisis ini, hanya variabel peramal yang signifikan sahaja dimasukkan ke dalam regresi. Di samping itu, regresi pelbagai *stepwise* ini juga dapat mengelakkan masalah *multicollinearity* yang wujud akibat korelasi yang kuat antara variabel-variabel peramal. Korelasi ini tidak bermakna dan ia menyebabkan analisis menjadi kurang tepat (Diekhoff, 1992).

Berikut adalah syarat regresi pelbagai yang perlu dipatuhi:

1. Lineariti

Bagi memenuhi syarat ini, semua variabel peramal haruslah berkorelasi secara linear dengan variabel kriterionnya. Ia dapat disemak melalui graf *scatterplot* dalam analisis ujian regresi pelbagai. Hasil analisis ke atas data kajian, dapatan menunjukkan bahawa data kajian ini adalah bertaburan secara normal dan semua variabel peramal adalah berkorelasi secara linear dengan variabel kriterionnya (Rujuk Lampiran Data *Clearing*).

2. *Multicollinearity* (Chua, 2009)

Multicollinearity wujud apabila terdapat korelasi yang sangat kuat ($r > .90$) antara variabel-variabel bebas (peramal) dalam kajian. Ia boleh dikenal pasti melalui nilai *Collinearity Statistics Tolerance* dalam Jadual *Excluded Variables* dalam output SPSS. Variabel peramal dengan nilai *Collinearity* yang kurang daripada 0.1 bermasalah *multicollinearity*. Salah satu cara mengatasi masalah ini adalah dengan meningkatkan saiz sampel. Hasil analisis ke atas data kajian, dapatan menunjukkan bahawa data kajian ini tidak bermasalah *multicollinearity* kerana nilai *collinearity statistics* yang ditunjukkan adalah lebih besar daripada 0.1.

3. Nilai Ekstrim (*Outliers*)

Analisis regresi pelbagai adalah peka terhadap nilai ekstrim (*outlier* atau nilai yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dalam data) dalam taburan data variabel bersandar (kriterion). Oleh yang demikian, pengkaji perlu menyemak data kajian, bagi memastikan bahawa tidak ada nilai ekstrim dalam data (Chua, 2009). Sekiranya data mempunyai nilai ekstrim, satu cara mengatasi masalah ini adalah dengan menggantikannya dengan nilai yang berdekatan dengan nilai yang kedua tinggi (atau kedua rendah) yang berhampiran dengannya. Selain itu, nilai ekstrim ini juga boleh dikesan dengan menggunakan graf *scatterplot* atau *Boxplot* dalam SPSS. Nilai ekstrim merupakan nilai yang mempunyai nilai rasidul piawai (*standard residual*) yang terletak di luar lingkungan ± 3.3 (Tanachnik & Fidell, 1996). Masalah nilai ekstrim ini juga boleh diatasi dengan menetapkan nilai 3 sisihan

piawai dalam arahan *casewise diagnostics* dalam SPSS. Bagi data kajian ini, terdapat beberapa data yang menjadi outliers (Lampiran Data *Clearing*) dan penyelidik telah membuang data tersebut bagi memenuhi syarat untuk regresi pelbagai.

3.7.3 Analisis Data Kualitatif

Manakala bagi data kualitatif pula, data tersebut dianalisis dengan menggunakan analisis kualitatif secara tradisional/manual. Ini adalah kerana ianya hanya melibatkan satu soalan kajian sahaja.

3.8 Rumusan

Bab ini menerangkan kaedah dan prosedur kajian secara terperinci. Kajian ini dibuat untuk melihat hubungan antara amalan TQM dengan iklim sekolah dan juga untuk mengetahui tahap amalan TQM di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui tahap iklim yang terdapat di sekolah-sekolah tersebut serta mengetahui faktor-faktor yang menghalang dan menyokong amalan TQM di dalam sesebuah organisasi. Dalam kajian ini, soal selidik memainkan peranan yang besar sebagai sumber untuk mendapatkan kaedah pungutan data primer. Tumpuan utama adalah terhadap pembinaan soal selidik agar format dan soalnya mudah difahami serta dapat menarik perhatian responden.

Selain itu, perhatian juga diberikan terhadap ujian-ujian statistik yang khusus untuk setiap pembolehubah seperti yang dijelaskan. Pengkaji mengurus sendiri agihan borang soal selidik dan kutipan data. Data kuantitatif yang diperolehi dianalisa dengan menggunakan SPSS versi 16 manakala bagi analisa data kualitatif pula, analisis kualitatif secara manual digunakan. Analisa data yang diperolehi akan digunakan untuk menguji kesemua hipotesis yang telah dibina bagi kajian ini. Hasil kajian akan dibentangkan dalam bab berikutnya.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pendahuluan

Dalam bab ini penerangan secara terperinci tentang dapatan utama kajian dipaparkan dalam dua peringkat berdasarkan persoalan kajian dan hipotesis kajian. Peringkat pertama membincangkan secara ringkas data deskriptif yang merangkumi faktor demografi iaitu peratusan responden mengikut jantina, lokasi sekolah, gred sekolah, kelayakan akademik dan juga pernah menghadiri kursus/seminar berkaitan program peningkatan kualiti atau tidak. Peringkat kedua menghuraikan keputusan dan penjelasan pengujian-pengujian hipotesis nul. Sebanyak 24 hipotesis nul telah dibina untuk melihat hubungan dan perbezaan antara tahap amalan TQM dengan iklim sekolah di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik inferensi digunakan untuk menentukan samada hipotesis yang dibentuk diterima atau ditolak bagi menjawab persoalan kajian. Statistik deskriptif digunakan untuk melihat kekerapan, peratusan dan skor min bagi menjawab soalan kajian pertama dan kedua manakala analisis ujian ANOVA digunakan untuk menjawab soalan kajian ketiga dan keempat. Bagi soalan kajian kelima dan keenam pula, analisis korelasi dan regresi berganda digunakan. Akhir sekali data

kualitatif pula dianalisis bagi menjawab soalan ketujuh iaitu tentang faktor-faktor yang menyokong dan menghalang pelaksanaan TQM di sekolah.

4.2 Profil Responden

Bagi menjawab soalan soal selidik (Lampiran A), responden kajian yang terlibat adalah guru-guru sekolah yang berada di sekolah-sekolah terpilih dalam ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah manakala responden temubual pula terdiri daripada 12 orang guru yang terdiri dari guru biasa, ketua panitia/guru cemerlang dan pengurusan atasan (Pengetua / Penolong Kanan / Ketua Bidang).

Jadual 4.1

Profil Responden Kajian Berdasarkan Kategori Sekolah (n= 691)

Kategori Sekolah	Bil. Sekolah	Jumlah Guru	Bil. sampel terlibat	Peratusan sampel terlibat (%)
Sek. Berprestasi Tinggi (SBT)	4	291	165	23.9
Sek. Berprestasi Sederhana (SBS)	10	986	278	40.2
Sek. Berprestasi Rendah (SBR)	10	691	248	35.9
Jumlah Sampel Terlibat	24	1968	691	100

Analisis data latar belakang yang dipaparkan pada Jadual 4.1 menunjukkan seramai 691 orang responden semuanya yang terlibat dalam menjawab soalan soal selidik yang diedarkan untuk sekolah-sekolah terpilih bagi ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Bagi setiap kategori tersebut pula, seramai 165 (23.9 %) responden terdiri dari guru-guru dari SBT, SBS seramai 278 (40.2%) manakala SBR pula seramai 248 (35.9%) responden terlibat.

Bilangan responden tersebut adalah selaras dengan jumlah sekolah mengikut kategori sekolah yang terdapat di Kelantan.

Jadual 4.2

Profil responden kajian berdasarkan kategori sekolah, gred sekolah, lokasi sekolah, jantina dan kursus yang dihadiri.

Kategori Sekolah	Profil Responden	Bil Guru	Peratusan (%)
SBT	Kursus Kualiti		
	Menghadiri	144	87.3
	Tidak Menghadiri	21	12.7
	Gred sekolah		
	Gred A	165	100
	Gred B	-	
	Lokasi Sekolah		
	Bandar	130	78.8
	Luar bandar	35	21.2
	Jantina		
	Lelaki	66	40
	Perempuan	99	60
SBS	Kursus Kualiti		
	Menghadiri	220	79.1
	Tidak Menghadiri	58	20.9
	Gred sekolah		
	Gred A	278	100
	Gred B	-	
	Lokasi Sekolah		
	Bandar	128	46
	Luar bandar	150	54
	Jantina		
	Lelaki	106	38.1
	Perempuan	172	61.9
SBR	Kursus Kualiti		
	Menghadiri	198	79.8
	Tidak Menghadiri	50	20.2
	Gred sekolah		
	Gred A	166	66.9
	Gred B	82	33.1
	Lokasi Sekolah		
	Bandar	136	54.8
	Luar bandar	112	45.2
	Jantina		
	Lelaki	95	38.3
	Perempuan	153	61.7

Profil responden di atas menunjukkan lebih 79% dari guru-guru dalam setiap kategori sekolah tersebut telahpun menghadiri kursus yang berkaitan peningkatan kualiti. Analisis menunjukkan sebanyak 87.3% responden guru dari sekolah berprestasi tinggi telah menghadiri kursus peningkatan kualiti manakala sejumlah 79.1% dan 79.8% responden guru terlibat masing-masing dari sekolah berprestasi sederhana dan rendah yang telah menghadiri kursus tersebut.

Analisis responden juga menunjukkan seramai 165 orang (100%) guru dari kategori SBT semuanya terdiri dari guru-guru sekolah Gred A. Begitu juga dengan SBS, kesemuanya iaitu seramai 278 orang guru (100%) adalah terdiri dari guru-guru sekolah Gred A. Manakala seramai 166 orang (66.9%) dari guru-guru dalam kalangan SBR adalah terdiri dari guru-guru sekolah Gred A dan selebihnya seramai 82 orang (33.1%) adalah dari sekolah Gred B. Sekolah Gred A ialah sekolah yang mempunyai bilangan pelajar lebih daripada 1500 orang manakala Gred B pula di bawah 1500 orang pelajar.

Kajian ini juga mendapati seramai 130 orang guru dari SBT (78.8%) terdiri dari guru-guru sekolah menengah di bandar manakala 35 orang guru lagi (21.2%) dari SBT di luar bandar. Bagi kategori SBS pula, dapatan menunjukkan masing-masing seramai 128 (46%) bandar dan 150 (54%) adalah guru-guru dari luar bandar. Begitu juga dengan kategori SBR, terdapat 136 orang (54.8%) adalah guru-guru di bandar manakala sejumlah 112 orang (45.2%) guru-guru di sekolah

luar bandar. Secara keseluruhannya, analisis data menunjukkan responden kajian ini telah mewakili guru-guru sekolah menengah di Kelantan mengikut kategori sekolah, jantina, lokasi sekolah, gred sekolah dan kursus berkaitan kualiti yang dihadiri oleh guru-guru. Sehubungan dengan itu, dapatan ini boleh digeneralisasikan untuk keadaan sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan lemah di seluruh Malaysia secara umum.

4.2.2 Responden Bagi Kajian Kualitatif

Peserta kajian terdiri dari dua belas (12) orang guru, iaitu 4 orang guru dari setiap kategori sekolah, SBT, SBS dan SBR. Guru yang terlibat bagi setiap sekolah tersebut terdiri dari guru biasa, ketua panitia/guru cemerlang dan pengurusan atasan (Pengetua/Penolong Kanan/Ketua Bidang). Latar belakang responden dipaparkan dalam Jadual 4.3 di bawah.

Jadual 4.3

Profil peserta kajian guru berdasarkan kategori sekolah, jantina, umur, pengalaman dan jawatan.

Profil Peserta	Bil.	SBT	SBS	SBR
Jantina				
Lelaki	6	3	2	1
Perempuan	6	1	2	3
Umur (tahun)				
25 – 30	2		1	1
31 – 40				
40 ke atas	10	4	3	2
Pengalaman (tahun)				
1 – 3				
4 – 7	3		1	2
8 – 12	9	4	3	2

Sambungan Jadual 4.3

13 ke atas

Jawatan hakiki / khas

Pengetua/Penolong Kanan/Ketua	3	1	1	1
Bidang	3	1	1	1
Ketua Panitia/Guru Cemerlang	6	2	2	2
Guru Biasa				

Merujuk kepada Jadual 4.3, responden untuk ditemubual adalah terdiri dari 12 orang guru semuanya dari ketiga-tiga kategori sekolah, iaitu empat (4) orang guru terlibat dari setiap kategori sekolah SBT, SBS dan SBR. Guru-guru tersebut merupakan enam (6) orang guru lelaki dan enam (6) orang guru perempuan serta mempunyai pengalaman mengajar 8 – 12 tahun (3 orang) dan selebihnya pengalaman mengajar melebihi 13 tahun (9 orang). Jadual menunjukkan guru-guru tersebut terdiri dari 3 orang pengurusan atasan, 3 orang ketua panitia/guru cemerlang dan 6 orang guru biasa. Pelbagai latar responden di setiap sekolah akan dapat mewakili ciri-ciri guru yang ada di sekolah berkenaan.

4.3 Tahap Amalan TQM di Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), Sederhana (SBS) dan Rendah (SBR)

Soalan kajian Pertama (1) :-

Apakah tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah ?

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap domain amalan TQM dan seterusnya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min bagi

menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap amalan TQM mengikut kategori sekolah sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.4 di bawah.

Jadual 4.4

Min Amalan TQM Mengikut Kategori Sekolah

Dimensi TQM	Min SBT	Min SBS	Min SBR
Sokongan Pengurusan Atasan	4.69	4.66	4.52
Fokus Pelanggan	3.98	4.01	3.50
Latihan dan Pendidikan	4.43	4.38	4.12
Penglibatan Semua Staf	5.06	4.96	4.61
Penambahbaikan Berterusan	4.32	4.16	3.77
Keseluruhan	4.49	4.43	4.09

Berdasarkan Jadual 4.4 di atas, dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan TQM di SBT secara keseluruhannya adalah tinggi, iaitu dengan nilai min 4.49 manakala nilai min bagi setiap domain amalan TQM pula adalah masing-masing 4.69 (tahap tinggi) bagi komitmen pengurusan atasan, 3.98 (tahap agak tinggi) bagi fokus pelanggan, 4.43 (tahap tinggi) bagi latihan dan pendidikan, 5.06 (tahap tinggi) bagi penglibatan staf dan 4.32 (tahap tinggi) bagi penambahbaikan berterusan. Manakala bagi SBS pula, dapatan menunjukkan domain amalan TQM bagi komitmen pengurusan atasan adalah tinggi dengan nilai min 4.66, fokus pelanggan agak tinggi (min = 4.01), latihan dan pendidikan tinggi (min = 4.38), penglibatan staf juga tinggi (min = 4.96) dan penambahbaikan berterusan pula adalah agak tinggi dengan min 4.16. Secara keseluruhannya, tahap amalan TQM di SBS adalah tinggi juga, dengan nilai min 4.43 tetapi lebih rendah berbanding dengan tahap amalan TQM di SBT.

Seterusnya dapatan soal selidik bagi SBR pula menunjukkan nilai min bagi setiap domain amalan TQM pula adalah masing-masing 4.52 (tahap tinggi) bagi komitmen pengurusan atasan, 3.50 (tahap sederhana) bagi fokus pelanggan, 4.12 (tahap agak tinggi) bagi latihan dan pendidikan, 4.61 (tahap tinggi) bagi penglibatan staf dan 3.77 (tahap agak tinggi) bagi penambahbaikan berterusan. Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan TQM di SBR adalah pada tahap agak tinggi, iaitu dengan nilai min 4.09, namun tahap amalan ini adalah paling rendah berbanding dengan tahap amalan di SBT dan SBS. Sebagai rumusannya, tahap amalan TQM di sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Manakala tahap amalan TQM di sekolah berprestasi sederhana pula adalah lebih tinggi lagi berbanding dengan tahap amalan TQM di sekolah berprestasi rendah.

4.4 Tahap Iklim yang terdapat di Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi (SBT), Sederhana (SBS) dan Rendah (SBR)

Soalan kajian Kedua (2) :-

Apakah tahap iklim yang terdapat di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah ?

Jadual 4.5

Min Iklim Sekolah Mengikut Kategori Sekolah

Dimensi Iklim Sekolah	Min SBT	Min SBS	Min SBR
Kolaboratif	4.56	4.53	4.51
Perhubungan Pelajar	4.85	4.60	4.00
Sumber Sekolah	4.19	3.95	3.90
Membuat Keputusan	3.87	3.75	3.72
Inovasi Pengajaran	4.56	4.51	4.29
Keseluruhan	4.41	4.27	4.08

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji menggunakan analisis deskriptif bagi mendapatkan nilai min keseluruhan bagi setiap domain iklim sekolah dan seterusnya membandingkan nilai min ini dengan pengkelasan/interpretasi min bagi menentukan samada tinggi atau rendah sesuatu tahap iklim tersebut mengikut kategori sekolah masing-masing sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.5 di atas.

Dapatan menunjukkan min bagi domain kolaboratif di SBT adalah tinggi dengan nilai min 4.56, perhubungan pelajar juga tinggi (min = 4.85), sumber sekolah agak tinggi (min = 4.19), membuat keputusan juga agak tinggi (min = 3.87) manakala inovasi pengajaran pula adalah tinggi dengan min 4.56. Secara keseluruhannya, tahap iklim sekolah di SBT adalah tinggi dengan nilai min 4.41. Manakala min keseluruhan bagi iklim sekolah di SBS pula adalah agak tinggi dengan nilai min 4.27. Bagi domain kolaboratif di SBS adalah tinggi dengan nilai min 4.53, perhubungan pelajar juga tinggi (min = 4.60), sumber sekolah agak tinggi (min = 3.95), membuat keputusan juga agak tinggi (min = 3.75) dan inovasi pengajaran pula adalah tinggi dengan min 4.51.

Dapatan seterusnya menunjukkan min bagi domain kolaboratif di SBR pula adalah tinggi dengan nilai min 4.51, perhubungan pelajar pula agak tinggi (min = 4.00), sumber sekolah juga agak tinggi (min = 3.90), membuat keputusan juga agak tinggi (min = 3.72) dan inovasi pengajaran juga agak tinggi dengan min 4.29. Secara keseluruhannya, tahap iklim sekolah di SBR juga adalah agak tinggi dengan nilai min 4.08. Sebagai rumusannya, tahap iklim sekolah di sekolah berprestasi

tinggi adalah lebih tinggi berbanding dengan iklim sekolah di sekolah berprestasi sederhana. Manakala iklim di sekolah berprestasi sederhana pula adalah lebih tinggi lagi berbanding dengan iklim sekolah di sekolah berprestasi rendah.

4.5 Pengujian Hipotesis H01a hingga H01f

H01a :

Tidak terdapat perbezaan tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Bagi menentukan sama ada terdapat perbezaan tahap amalan TQM antara sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah, ujian ANOVA satu hala digunakan. Paras keertian 0.05 ditetapkan sebagai satu paras untuk menolak atau menerima hipotesis. Ujian ANOVA satu hala digunakan kerana statistik ini dapat menunjukkan perbezaan antara dua atau lebih kumpulan dengan menganalisa perbandingan min bagi melihat perbezaan varians antara kumpulan tersebut.

Berdasarkan analisis ANOVA satu hala menunjukkan bahawa min bagi tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, di mana nilai min adalah 4.50 dengan sisihan piawai 0.6417 berbanding tahap amalan di sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.43$, $SD = 0.7330$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.09$, $SD = 0.7194$). Berdasarkan

dapatan ujian ANOVA sehala sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.6, keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan tahap amalan TQM yang signifikan antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah, dengan nilai $F(2,684) = 19.480, p < 0.05$.

Jadual 4.6

Ujian ANOVA Sehala Perbezaan Tahap Amalan TQM Secara Keseluruhan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	19.418	2	9.709	19.480	.000
Dalam Kumpulan	340.916	684	.498		
Jumlah	360.334	686			

*signifikan pada paras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.7) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, iaitu nilai $p = .000 (p < 0.05)$ dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan di sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu $p = .640$, iaitu $p > 0.05$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.7

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Tahap Amalan TQM Secara Keseluruhan antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.0601	.06669	.640
	Prestasi Rendah	.3985*	.07171	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.0601	.06669	.640
	Prestasi Rendah	.3384*	.07171	.000
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.3985*	.06669	.640
	Prestasi Sederhana	-.3384*	.07171	.000

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H01b :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi komitmen pengurusan atasan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan tahap komitmen pengurusan atasan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi, iaitu nilai min 4.69 dan sisihan piawainya 0.6523, berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana (M = 4.66, SD = 0.7668) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah (M = 4.52, SD = 0.7618). Berdasarkan dapatan ujian ANOVA sehalu sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.8, keputusan kajian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi komitmen pengurusan atasan antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah dengan nilai $F(2,687) = 3.163$, $p < 0.05$.

Jadual 4.8

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Komitmen Pengurusan Atasan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	3.435	2	1.718	3.163	.043
Dalam Kumpulan	373.120	687	.543		
Jumlah	376.555	689			

*signifikan pada paras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.9) bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara komitmen pengurusan atasan di ketiga-tiga kategori sekolah tersebut kerana nilai p yang ditunjukkan adalah lebih besar daripada 0.05 (Merujuk Tukey).

Jadual 4.9

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Komitmen Pengurusan Atasan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.0233	.06949	.940
	Prestasi Rendah	.1661	.07458	.067
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.0233	.06949	.940
	Prestasi Rendah	.1427	.06626	.080
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.1661	.07458	.067
	Prestasi Sederhana	-.1427	.06626	.080

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H01c :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi penambahbaikan berterusan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi penambahbaikan berterusan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi ($M = 4.32$, $SD = 0.7858$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.14$, $SD = 0.8838$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 3.77$, $SD = 0.8099$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana penambahbaikan berterusan di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,686) = 22.644$, $p < 0.05$, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.10 di bawah.

Jadual 4.10

Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Dimensi Penambahbaikan Berterusan diantara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	31.699	2	15.849	22.644	.000
Dalam Kumpulan	480.154	686	.700		
Jumlah	511.853	688			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.11) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi penambahbaikan berterusan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi penambahbaikan berterusan di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi penambahbaikan berterusan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu $p = .066$, iaitu $p > 0.05$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.11

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Penambahbaikan Berterusan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.1767	.07903	.066
	Prestasi Rendah	.5484*	.08479	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.1767	.07903	.066
	Prestasi Rendah	.3716*	.07522	.000
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.5484*	.08479	.640
	Prestasi Sederhana	-.3716*	.07522	.000

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H01d :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi fokus pelanggan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi fokus pelanggan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi ($M = 3.98$, $SD = 0.9262$) adalah hampir sama dengan nilai purata di sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.01$, $SD = 0.9506$) tetapi lebih tinggi berbanding nilai purata di sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 3.50$, $SD = 0.9481$). Analisis ANOVA menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah di antara kumpulan, iaitu fokus pelanggan di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,687) = 20.724$, $p < 0.05$, sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.12.

Jadual 4.12

Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Dimensi Fokus Pelanggan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	36.901	2	18.450	20.724	.000
Dalam Kumpulan	611.621	687	.890		
Jumlah	648.522	689			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.13) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi fokus pelanggan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi fokus

pelanggan di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi fokus pelanggan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu $p = .924$, iaitu $p > 0.05$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.13

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Fokus Pelanggan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	-.0336	.08897	.924
	Prestasi Rendah	.4795*	.09549	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	.0336	.08897	.924
	Prestasi Rendah	.5131*	.08484	.000
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.4795*	.09549	.000
	Prestasi Sederhana	-.5131*	.08484	.000

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H01e :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi penglibatan staf di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi penglibatan staf di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi ($M = 5.06$, $SD = 0.7153$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.96$, $SD = 0.7465$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.61$, $SD = 0.7101$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana penglibatan staf di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi,

sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,688) = 22.163$, $p < 0.05$, sebagaimana ditunjukkan dalam Rajah 4.14 di bawah.

Jadual 4.14

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Penglibatan Staf di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	23.449	2	11.725	22.163	.000
Dalam Kumpulan	363.966	688	.529		
Jumlah	387.415	690			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.15) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara dimensi penglibatan staf di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi penglibatan staf di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi penglibatan staf di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu $p = .360$, iaitu $p > 0.05$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.15

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Penglibatan Staf di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.0937	.06859	.360
	Prestasi Rendah	.4486*	.07353	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.0937	.06859	.360
	Prestasi Rendah	.3550*	.06531	.000
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.4486*	.07353	.000
	Prestasi Sederhana	-.3550*	.06531	.000

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H01f :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi latihan dan pendidikan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi latihan dan pendidikan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi sedikit ($M = 4.43$, $SD = 0.7785$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.38$, $SD = 0.8906$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.12$, $SD = 1.2482$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana latihan dan pendidikan antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,688) = 6.047$, $p < 0.05$, sebagaimana Jadual 4.16 di bawah.

Jadual 4.16

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Latihan dan Pendidikan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	11.851	2	5.925	6.047	.002
Dalam Kumpulan	674.192	688	.980		
Jumlah	686.043	690			

*signifikan pada paras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.17) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi latihan dan pendidikan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi latihan dan pendidikan di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi latihan dan pendidikan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu $p = .825$, iaitu $p > 0.05$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.17

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Latihan dan Pendidikan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.0552	.09335	.825
	Prestasi Rendah	.3138*	.10007	.005
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.0552	.09335	.825
	Prestasi Rendah	.2586*	.08888	.010
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.3138*	.10007	.005
	Prestasi Sederhana	-.2586*	.08888	.010

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

4.6 Pengujian Hipotesis H02a hingga H02f

H02a :

Tidak terdapat perbezaan tahap iklim di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Bagi menentukan sama ada terdapat perbezaan tahap iklim antara sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah, ujian ANOVA satu hala digunakan. Paras keertian 0.05 ditetapkan sebagai satu paras untuk menolak atau menerima hipotesis. Ujian ANOVA satu hala digunakan kerana statistik ini dapat menunjukkan perbezaan antara dua atau lebih kumpulan dengan menganalisa perbandingan min bagi melihat perbezaan varians antara kumpulan tersebut.

Berdasarkan analisis ANOVA satu hala menunjukkan bahawa tahap iklim yang terdapat di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding tahap iklim di sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, di mana nilai

puratanya adalah 4.40 dengan sisihan piawai 0.5441 berbanding tahap iklim di sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.26$, $SD = 0.4896$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.08$, $SD = 0.4663$). Berdasarkan dapatan ujian ANOVA sehalu sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.18, keputusan kajian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah iaitu tahap iklim di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,682) = 20.884$, $p < 0.05$.

Jadual 4.18

Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Tahap Iklim Sekolah antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	10.337	2	5.168	20.884	.000
Dalam Kumpulan	168.782	682	.247		
Jumlah	179.118	684			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.19) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap iklim sekolah di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah, iaitu nilai $p < 0.05$, di mana $SBT > SBS$ dan $SBS > SBR$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.19

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Tahap Iklim Sekolah antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.1399*	.04718	.009
	Prestasi Rendah	.3238*	.05063	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.1399*	.04718	.009
	Prestasi Rendah	.1839*	.04482	.000
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.3238*	.05063	.000
	Prestasi Sederhana	-.1839*	.04482	.000

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H02b :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi kolaboratif di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi kolaboratif di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah hampir sama ($M = 4.55$, $SD = 0.7142$) dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.52$, $SD = 0.7070$) dan lebih tinggi sedikit berbanding dengan kolaboratif di sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.51$, $SD = 0.6584$). Namun, keputusan kajian berdasarkan ANOVA menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana kolaboratif di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah hampir sama iaitu tidak berbeza secara signifikan, nilai $F(2,684) = 0.190$, $p > 0.05$, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.20.

Jadual 4.20

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Kolaboratif di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	.183	2	.092	.190	.827
Dalam Kumpulan	329.791	684	.482		
Jumlah	329.974	686			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.21) bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi kolaboratif di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah, iaitu nilai $p > 0.05$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.21

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Kolaboratif di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.0258	.06563	.919
	Prestasi Rendah	.0433	.07045	.812
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.0258	.06563	.919
	Prestasi Rendah	.0175	.06256	.958
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.0433	.07045	.812
	Prestasi Sederhana	-.0175	.06256	.958

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H02c :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi perhubungan pelajar di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi perhubungan pelajar di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi sedikit ($M = 4.85$, $SD = 0.8282$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.60$, $SD = 0.7404$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.00$, $SD = 0.7778$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana perhubungan pelajar di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,688) = 65.424$, $p < 0.05$, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.22.

Jadual 4.22

Ujian ANOVA Sehalu Perbezaan Dimensi Perhubungan Pelajar di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	78.742	2	39.371	65.424	.000
Dalam Kumpulan	414.026	688	.602		
Jumlah	492.769	690			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.23) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi perhubungan pelajar di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$), di mana $SBT > SBS$ dan $SBS > SBR$ (Merujuk Tukey).

Jadual 4.23

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Perhubungan Pelajar di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.2546*	.07315	.002
	Prestasi Rendah	.8546*	.07842	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.2546*	.07315	.002
	Prestasi Rendah	.6000*	.06965	.000
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.8546*	.07842	.002
	Prestasi Sederhana	-.6000*	.06965	.000

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H02d :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi sumber sekolah di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi sumber sekolah di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi sedikit ($M = 4.19$, $SD = 0.7610$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 3.95$, $SD = 0.7258$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 3.90$, $SD = 0.6911$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara

pembolehubah, di mana sumber sekolah antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,687) = 8.732$, $p < 0.05$, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.24 di bawah.

Jadual 4.24

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Sumber Sekolah di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	9.174	2	4.587	8.732	.000
Dalam Kumpulan	360.888	687	.525		
Jumlah	370.062	689			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.25) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi sumber sekolah di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi sumber sekolah di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi sumber sekolah di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, iaitu $p = .765$, iaitu $p > 0.05$.

Jadual 4.25

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Sumber Sekolah di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.2399*	.06846	.001
	Prestasi Rendah	.2853*	.07338	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.2399*	.06846	.001
	Prestasi Rendah	.0454	.06508	.765
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.2853*	.07338	.000
	Prestasi Sederhana	-.0454	.06508	.765

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H02e :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi membuat keputusan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi membuat keputusan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi sedikit ($M = 3.87$, $SD = 0.5553$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 3.75$, $SD = 0.5463$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 3.72$, $SD = 0.5091$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana dimensi membuat keputusan antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,687) = 4.124$, $p < 0.05$, sebagaimana Jadual 4.26.

Jadual 4.26

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Membuat Keputusan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	2.383	2	1.192	4.124	.017
Dalam Kumpulan	198.490	687	.289		
Jumlah	200.873	689			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil kajian mendapati (Jadual 4.27) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi membuat keputusan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi membuat keputusan di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi membuat keputusan di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, iaitu $p = .872$, iaitu $p > 0.05$.

Jadual 4.27

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Membuat Keputusan di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.1218*	.05077	.044
	Prestasi Rendah	.1458*	.05442	.021
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.1218*	.05077	.044
	Prestasi Rendah	.0240	.04826	.872
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.1458*	.05442	.021
	Prestasi Sederhana	-.0240	.04826	.872

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

H02f :

Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi inovasi pengajaran di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.

Statistik ujian ANOVA menunjukkan nilai purata dimensi inovasi pengajaran di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi sedikit ($M = 4.56$, $SD = 0.8000$) berbanding dengan sekolah-sekolah berprestasi sederhana ($M = 4.51$, $SD = 0.6970$) dan sekolah-sekolah berprestasi rendah ($M = 4.28$, $SD = 0.6484$). Keputusan ujian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan di antara pembolehubah, di mana inovasi pengajaran di antara ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah adalah berbeza secara signifikan dengan nilai $F(2,688) = 8.986$, $p < 0.05$, sebagaimana Jadual 4.28 di bawah.

Jadual 4.28

Ujian ANOVA Sehal Perbezaan Dimensi Inovasi Pengajaran di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Sumber Variasi	Jumlah Kuasa Dua	Darjah Kebebasan	Min Kuasa Dua	Nilai F	Signifikan
Antara kumpulan	9.096	2	4.548	8.986	.000
Dalam Kumpulan	348.183	688	.506		
Jumlah	357.279	690			

*signifikan pada aras keertian 0.05

Seterusnya, ujian susulan *post-hoc test* juga telah dibuat untuk mengkaji perbezaan purata antara ketiga-tiga kategori sekolah ini. Hasil ujian mendapati (Jadual 4.29) bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi inovasi pengajaran di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan rendah, iaitu nilai $p = .000$ ($p < 0.05$) dan juga terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi inovasi pengajaran di antara sekolah-sekolah berprestasi sederhana dan rendah, $p < 0.05$ kerana nilai p nya adalah signifikan, tetapi sebaliknya tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi inovasi pengajaran di antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi dan sederhana, iaitu $p = .761$, iaitu $p > 0.05$.

Jadual 4.29

Ujian Susulan Post-hoc Test Bagi Dimensi Inovasi Pengajaran di antara Sekolah-sekolah Berprestasi Tinggi, Sederhana dan Rendah

Kategori Sekolah (I)	Kategori Sekolah (J)	Perbezaan Min (I-J)	Ralat Piawai	Signifikan
Prestasi Tinggi	Prestasi Sederhana	.0473	.06708	.761
	Prestasi Rendah	.2744*	.07192	.000
Prestasi Sederhana	Prestasi Tinggi	-.0473	.06708	.761
	Prestasi Rendah	.2271*	.06387	.001
Prestasi Rendah	Prestasi Tinggi	-.2744*	.07192	.000
	Prestasi Sederhana	-.2271*	.06387	.001

*Perbezaan min adalah signifikan pada paras keertian 0.05

4.7 Pengujian Hipotesis H03 hingga H03j

Bagi melihat hubungan antara dimensi-dimensi TQM dengan iklim sekolah dan juga hubungan antara dimensi-dimensi iklim sekolah dengan amalan TQM, ujian korelasi Pearson digunakan. Ujian ini digunakan bagi mengenalpasti perhubungan linear antara dua variabel kajian, iaitu dimensi-dimensi TQM dan iklim sekolah. Kekuatan nilai pekali korelasi adalah sebagaimana yang ditunjukkan dalam Jadual 4.30 di bawah:-

Jadual 4.30

Kekuatan Nilai Korelasi Bagi Pembolehubah

Nilai pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi (Chua, 2009)
0.91 – 1.00	Sangat kuat
0.71 – 0.90	Kuat
0.51 – 0.70	Sederhana
0.31 – 0.50	Lemah
0.01 – 0.30	Sangat lemah
0.00	Tiada korelasi

H03 :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara tahap amalan TQM dengan iklim sekolah.

Berdasarkan analisis korelasi yang di buat, statistik deskriptif menunjukkan bahawa min bagi tahap amalan TQM adalah 4.34 dengan sisihan piawainya adalah sebanyak 0.7247 ($M = 4.34$, $SD = 0.7247$) manakala purata bagi tahap iklim sekolah pula adalah lebih kecil iaitu 4.25 dan sisihan piawainya adalah 0.5117 ($M = 4.25$, $SD = 0.5117$). Korelasi juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan iklim sekolah, di mana nilai $r = 0.63$ ($p < 0.01$) sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.31 di bawah. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan korelasi positif yang sederhana kuat di antara dua pembolehubah tersebut dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01.

Jadual 4.31

Korelasi Pearson Bagi Tahap Amalan TQM Dengan Iklim Sekolah

Pembolehubah	Iklim Sekolah	
	Nilai korelasi (r)	Signifikan
Tahap Amalan TQM	0.63	.000

**Signifikan pada tahap 0.01

Bagi menolak atau menerima hipotesis H03a sehingga H03e, Jadual 4.32 yang menunjukkan data ujian korelasi Pearson bagi setiap dimensi amalan TQM adalah dirujuk.

Jadual 4.32

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Amalan TQM Dengan Iklim Sekolah

Pembolehubah	Iklim Sekolah	
	Nilai korelasi (r)	Signifikan
Komitmen Pengurusan Atasan	0.58	.000
Fokus Pelanggan	0.43	.000
Latihan dan pendidikan	0.50	.000
Penglibatan Staf	0.65	.000
Penambahbaikan Berterusan	0.53	.000

**Signifikan pada tahap 0.01

H03a :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi pengurusan atasan dengan iklim sekolah.

Bagi korelasi antara dimensi komitmen pengurusan atasan dengan iklim sekolah, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat di antaranya, dengan nilai $r = 0.58$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.32 di atas.

H03b :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi fokus pelanggan dengan iklim sekolah.

Berdasarkan analisis korelasi fokus pelanggan terhadap iklim sekolah pula, dapatan menunjukkan terdapatnya hubungan yang lemah secara signifikan antara kedua-dua pembolehubah tersebut dengan nilai $r = 0.43$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini

adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.32 di atas.

H03c :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi latihan dan pendidikan dengan iklim sekolah.

Seterusnya bagi dimensi latihan dan pendidikan, dapatan juga menunjukkan wujudnya hubungan yang lemah secara signifikan di antara dimensi latihan dan pendidikan terhadap iklim sekolah ($r = 0.50$, $p < 0.01$). Anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.32 di atas.

H03d :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi penglibatan staf dengan iklim sekolah.

Bagi dimensi penglibatan staf, korelasi menunjukkan terdapat hubungan positif yang sederhana kuat di antara dimensi ini dengan iklim sekolah (nilai $r = 0.65$) dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.32 di atas.

H03e :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi penambahbaikan berterusan dengan iklim sekolah.

Bagi dimensi amalan TQM yang berikutnya pula, korelasi menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat antara penambahbaikan berterusan terhadap iklim sekolah dengan nilai $r = 0.53$ ($p < 0.01$) dan hubungan ini juga sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.32 di atas.

Bagi menolak atau menerima hipotesis H03f sehingga H03j, Jadual 4.33 yang menunjukkan data ujian korelasi Pearson bagi setiap dimensi iklim sekolah adalah dirujuk.

Jadual 4.33

Ujian Korelasi Pearson Bagi Setiap Dimensi Iklim Sekolah Dengan Amalan TQM

Pembolehubah	Amalan TQM	
	Nilai korelasi (r)	Signifikan
Kolaborasi	0.40	.000
Perhubungan Pelajar	0.58	.000
Sumber Sekolah	0.37	.000
Membuat Keputusan	0.34	.000
Inovasi Pengajaran	0.56	.000

**Signifikan pada tahap 0.01

H03f :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi kolaboratif dengan tahap amalan TQM.

Bagi korelasi antara dimensi kolaborasi dengan tahap amalan TQM, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah di antaranya, dengan nilai $r = 0.40$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.33 di atas.

H03g :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi perhubungan pelajar dengan tahap amalan TQM.

Bagi korelasi antara dimensi perhubungan pelajar dengan tahap amalan TQM, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat di antaranya, dengan nilai $r = 0.58$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.33.

H03h :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi sumber sekolah dengan tahap amalan TQM.

Bagi korelasi antara dimensi sumber sekolah dengan tahap amalan TQM, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah di antaranya, dengan nilai $r = 0.37$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah sangat

signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.33.

H03i :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi membuat keputusan dengan tahap amalan TQM.

Bagi korelasi antara dimensi membuat keputusan dengan tahap amalan TQM, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang lemah di antaranya, dengan nilai $r = 0.34$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.33.

H03j :

Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara dimensi inovasi pengajaran dengan tahap amalan TQM.

Bagi korelasi antara dimensi inovasi pengajaran dengan tahap amalan TQM, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat di antaranya, dengan nilai $r = 0.56$ ($p < 0.01$) dan anggapan ini adalah sangat signifikan kerana nilai p adalah kurang dari 0.01, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.33.

4.8 Pengujian Hipotesis H04

Bagi menentukan sama ada dimensi-dimensi TQM merupakan peramal kepada iklim sekolah ataupun tidak, ujian Regresi *Stepwise* digunakan. Statistik ini digunakan bagi mengenalpasti faktor-faktor peramal bagi perubahan dalam satu variabel bersandar dalam perhubungan yang linear.

H04 :

Dimensi-dimensi TQM bukan peramal kepada iklim sekolah

Keputusan analisis menunjukkan secara signifikan bahawa variabel peramal, iaitu tahap amalan TQM dimasukkan ke dalam model regresi pada $p < .05$. Ini bermakna amalan TQM merupakan peramal kepada iklim sekolah. Nilai R^2 sebanyak 0.40 menunjukkan bahawa sebanyak 40% ($r = .63$) perubahan dalam variabel kriteria (iklim sekolah) adalah disebabkan oleh perubahan dalam variabel peramal (TQM), sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 4.34 di bawah.

Jadual 4.34

Keputusan Analisis Regresi Amalan TQM Ke Atas Iklim Sekolah

Pembolehubah	B	Beta	R	R ²	Adj. R ²	t	Sig.
Amalan TQM	.45	.63	.63	.40	.40	21.30	.000

Ralat piawai: 0.39. Amalan TQM menyumbang sebanyak 40.0% kepada varians iklim sekolah

Ini menunjukkan bahawa amalan TQM merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada iklim sekolah dengan sumbangan sebanyak 40 peratus terhadap perubahan varians dalam iklim sekolah [$F(1,680) = 453.60, p < 0.05$].

Sebagai rumusannya, amalan TQM merupakan peramal kepada iklim sekolah kerana pekali regresi piawai variabel peramal iaitu amalan TQM ($\beta = .63$, $p < 0.05$) yang signifikan menunjukkan bahawa variabel tersebut merupakan faktor / peramal kepada iklim sekolah. Keputusan ini berjaya menolak hipotesis yang dibina.

Bagi dimensi-dimensi amalan TQM pula, keputusan analisis data menunjukkan bahawa secara signifikan hanya tiga (3) daripada lima (5) variabel peramal, iaitu penglibatan staf ($\beta = .43$, $p < 0.05$), komitmen pengurusan atasan ($\beta = .21$, $p < 0.05$) dan penambahbaikan berterusan ($\beta = .13$, $p < 0.05$) dimasukkan ke dalam model regresi pada $p < 0.05$. Ini bermakna hanya tiga (3) variabel peramal ini merupakan faktor bagi iklim sekolah [$F (3, 678) = 197.09$, $p < 0.05$]. Sebaliknya fokus pelanggan serta latihan dan pendidikan bukan faktor peramal kepada iklim sekolah. Jadual 4.35 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi yang diperolehi.

Jadual 4.35

Keputusan Analisis Regresi Dimensi-Dimensi TQM Ke Atas Iklim Sekolah

Pembolehubah	B	Beta	R	R ²	Adj. R ²	t	Sig.
Penglibatan Staf	.29	.43	.68	.47	.46	10.27	.0001
Komitmen	.14	.21	.68	.47	.46	5.05	.0001
Pengurusan Atasan							
Penambahbaikan	.08	.13	.68	.47	.46	3.48	.001
Berterusan							
Konstan	1.86					18.40	.0001

Ralat piawai: 0.37. Ketiga-tiga dimensi ini meyumbang sebanyak 46.0% kepada varians iklim sekolah

Persamaan regresi yang terlibat adalah seperti berikut:

$$Y = 1.86 \text{ (konstan)} + 0.29X_a + 0.14X_b + 0.08X_c + 0.37 \text{ (Ralat Piawai)}$$

$$\begin{aligned} \text{Iklim sekolah} = & 1.86 + 0.29 \text{ (penglibatan staf)} + 0.14 \text{ (komitmen)} \\ & + 0.08 \text{ (penambahbaikan berterusan)} \end{aligned}$$

Bagi dimensi-dimensi iklim sekolah terhadap amalan TQM pula, keputusan analisis data menunjukkan bahawa secara signifikan hanya empat (4) daripada lima (5) variabel peramal, iaitu perhubungan pelajar ($\beta = .36$, $p < 0.05$), inovasi pengajaran ($\beta = .28$, $p < 0.05$), membuat keputusan ($\beta = .13$, $p < 0.05$) dan sumber sekolah ($\beta = .09$, $p < 0.05$) dimasukkan ke dalam model regresi pada $p < 0.05$. Ini bermakna hanya empat (4) variabel peramal ini merupakan faktor bagi amalan TQM [$F(4, 677) = 132.01$, $p < 0.05$]. Sebaliknya kolaboratif bukan faktor peramal kepada amalan TQM. Jadual 4.36 di bawah menunjukkan keputusan analisis regresi yang diperolehi.

Jadual 4.36

Keputusan Analisis Regresi Dimensi-Dimensi Iklim Sekolah Ke Atas Amalan TQM

Pembolehubah	B	Beta	R	R ²	Adj. R ²	t	Sig.
Perhubungan Pelajar	.31	.36	.66	.44	.44	10.35	.000
Inovasi Pengajaran	.29	.28	.66	.44	.44	7.48	.000
Membuat Keputusan	.17	.13	.66	.44	.44	4.08	.000
Sumber Sekolah	.08	.09				2.55	.011
Konstan	0.72					3.97	.000

Ralat piawai: 0.54. Keempat-empat dimensi ini meyumbang sebanyak 44.0% kepada varians amalan TQM

Persamaan regresi yang terlibat adalah seperti berikut:

$$Y = 0.72 \text{ (konstan)} + 0.31X_a + 0.29X_b + 0.17X_c + 0.08 X_d + 0.54(\text{Ralat Piawai})$$

$$\begin{aligned} \text{Amalan TQM} = & 0.72 + 0.31 \text{ (Perhubungan Pelajar)} + 0.29 \text{ (Inovasi} \\ & \text{Pengajaran)} + 0.17 \text{ (Membuat Keputusan)} \\ & + 0.08 \text{ (Sumber Sekolah)} \end{aligned}$$

4.9 Rumusan Pengujian Hipotesis

Sebagai rumusannya, Jadual 4.35 di bawah menunjukkan keputusan pengujian hipotesis secara keseluruhannya bagi kesemua hipotesis yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.37
Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis

No. Hipotesis	Hipotesis	Ditolak atau Gagal Ditolak
H01a	Tidak terdapat perbezaan tahap amalan TQM di sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah	Ditolak
H01b	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi komitmen pengurusan atasan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H01c	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi penambahbaikan berterusan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H01d	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi fokus pelanggan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H01e	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi penglibatan staf antara sekolah-	Ditolak

Sambungan Jadual 4.35

	sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	
H01f	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi latihan dan pendidikan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H02a	Tidak terdapat perbezaan tahap iklim antara sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H02b	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi kolaborasi antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Gagal ditolak
H02c	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi perhubungan pelajar antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H02d	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi sumber sekolah antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H02e	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi membuat keputusan antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H02f	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dimensi inovasi pengajaran antara sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah.	Ditolak
H03	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi amalan TQM dengan iklim sekolah.	Ditolak
H03a	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi komitmen pengurusan atasan dengan iklim sekolah.	Ditolak
H03bc	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi fokus pelanggan dengan iklim sekolah.	Ditolak
H03c	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi latihan dan pendidikan dengan iklim sekolah.	Ditolak
H03d	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi penglibatan staf dengan iklim sekolah.	Ditolak

Sambungan Jadual 4.35

H03e	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi penambahbaikan berterusan dengan iklim sekolah.	Ditolak
H03f	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi kolaborasi dengan tahap amalan TQM.	Ditolak
H03g	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi perhubungan pelajar dengan tahap amalan TQM.	Ditolak
H03h	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi sumber sekolah dengan tahap amalan TQM.	Ditolak
H03i	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi membuat keputusan dengan tahap amalan TQM.	Ditolak
H03j	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara dimensi inovasi pengajaran dengan tahap amalan TQM.	Ditolak
H04	Dimensi-dimensi TQM bukan peramal kepada iklim sekolah	Ditolak

4.10 Faktor-faktor yang menyokong dan menghalang amalan TQM di dalam sesebuah sekolah

Soalan kajian ketujuh (7) :-

Apakah faktor-faktor yang menyokong dan menghalang amalan TQM di dalam sesebuah sekolah ?

Bagi menjawab soalan ini, pengkaji menggunakan kaedah kualitatif. Sebanyak tiga buah sekolah telah dipilih. Bagi mewakili kategori SBT, sekolah A terpilih untuk dibuat kajian kes. Sekolah A ini terletak di tepi bandar Kota Bharu, terdiri dari 70 orang guru, 38 orang staf sokongan dan 789 orang pelajar. Bagi kategori SBS pula, sekolah B terpilih. Sekolah ini terletak dalam daerah Bachok

iaitu di luar daerah Kota Bharu. Sekolah ini terdiri dari 78 orang guru, 40 orang staf sokongan dan 700 orang pelajar. Manakala sekolah C adalah mewakili kategori SBR. Sekolah ini terletak di pinggir bandar Kota Bharu, terdiri dari 68 orang guru, 36 orang staf sokongan dan 905 orang pelajar. Pemilihan sekolah-sekolah tersebut adalah dibuat secara rawak, di mana setiap sekolah dalam setiap kategori mempunyai peluang yang sama untuk dipilih.

Bagi mendapatkan data, pengkaji menggunakan kaedah temu bual bagi setiap kategori sekolah. Bagi setiap sekolah terpilih, seramai empat (4) orang responden terlibat, iaitu seorang pengurusan atasan (pengetua/penolong kanan/ketua bidang), seorang ketua panitia/guru cemerlang dan 2 orang guru biasa, sebagaimana yang dijelaskan dalam Bab III. Di samping itu, pengkaji juga membuat semakan dokumen dan pemerhatian ke atas papan-papan maklumat, majalah sekolah, buku manual pengurusan, fail-fail program kualiti dan minit-minit mesyuarat.

Dapatan-dapatan yang diperoleh dibentangkan mengikut dua subtema yang berbeza iaitu faktor menyokong dan faktor yang menghalang pelaksanaan amalan TQM di sekolah. Manakala huraian dapatan kajian bagi setiap subtema itu pula dibahagikan mengikut dimensi-dimensi masing-masing.

4.10 Faktor-faktor Yang Menyokong Pelaksanaan Amalan TQM di Sekolah

4.10.1 Komitmen pengurusan atasan

Dapatan analisis data kualitatif menunjukkan komitmen pengurusan atasan di tiga jenis SBT, SBS dan SBR adalah berbeza. Pemaparan data dibuat berdasarkan urutan jenis sekolah serta komitmen yang ditunjukkan dari pihak pengurusan atasan khasnya dalam aspek penyampaian misi, visi, objektif dan dasar kualiti sekolah. Berdasarkan perspektif ini, semakan dokumen terhadap Buku Manual Pengurusan Sekolah, papan-papan maklumat atau juga fail-fail berkaitan kualiti terlebih dahulu ditinjau oleh pengkaji sebelum di buat temu bual ke atas guru-guru terlibat.

Berdasarkan semakan dokumen (Buku Manual Pengurusan Sekolah), pengkaji mendapati pengetua sekolah A menyediakan dasar dan objektif kualiti sekolah. Dasar kualiti sekolah A adalah seperti berikut :

“Merupakan asas dan rujukan kepada tindak kerja atau perkhidmatan kepada pelanggan ke arah merealisasikan visi dan misi serta pencapaian matlamat dan objektif sekolah”.

Manakala visi, misi dan piagam pelanggan sekolah A pula adalah seperti berikut:

Visi : Menjadi sekolah berasrama penuh terbilang yang bertaraf global.

Misi : Menyediakan pendidikan yang berkualiti bagi membina insan cemerlang yang holistik.

Piagam Pelanggan : Dengan penuh tekad dan iltizam berikrar dan berjanji akan menumpukan seluruh tenaga dan usaha untuk: i) memastikan bahawa semua pelajar disediakan keperluan asas di asrama; ii) memastikan bahawa jadual waktu Pengajaran dan Pembelajaran diagihkan kepada semua kelas pada hari pertama persekolahan; iii) memastikan semua Buku Teks (SPBT) diagihkan kepada pelajar-pelajar yang layak pada minggu pertama persekolahan bermula; iv) memberi layanan mesra, perkhidmatan yang cekap dan jawapan segera kepada setiap pelanggan yang berurusan dengan sekolah ini; v) sentiasa bersedia memberi khidmat bimbingan dan kaunseling kepada pelajar-pelajar dan staf; vi) memastikan semua pelajar dapat menjadi ahli dalam unit-unit pasukan beruniform, persatuan dan kelab yang disediakan oleh pihak sekolah; dan vii) sentiasa bersedia dan sanggup menerima pandangan, cadangan, syor dan teguran yang membina daripada semua pihak bagi meningkatkan prestasi perkhidmatan dan kecemerlangan akademik dan non-akademik.

Berdasarkan pemerhatian pengkaji, misi, visi dan piagam pelanggan ini juga dipamerkan di papan kenyataan umum di depan dewan besar sekolah (Lampiran M1). Kejelasan dasar kualiti ini bukan sekadar dinyatakan kepada guru-guru sahaja tetapi juga kepada pelajar-pelajar sekolah sebagaimana yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...dasar kualiti ini perlu diketahui dan dihayati oleh warga sekolah ini. Manual Pengurusan hanya guru yang ada, pelajar tak ada. Jadi salah satu cara terbaik dengan membuat pameran di papan kenyataan, tempat yang semua orang boleh lihat dan baca setiap hari, lama-kelamaan mereka akan ingat dan tersemat di hati mereka...”(PKT)

Apabila semua warga sekolah telah memahami misi, visi dan matlamat sekolah dengan jelas, maka mereka akan bekerja dalam suasana yang selesa, mempunyai semangat kerja berpasukan dan memberikan komitmen yang tinggi bagi mencapai matlamat sekolah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...bukan sekadar faham, tapi kami sememangnya sangat komited dalam merealisasikan misi, visi, matlamat dan objektif sekolah dengan jayanya. Bila kita dah buat visi, misi, maka kita kena berpegang dengan kenyataan tersebut dan berusaha untuk melaksanakan visi. misi yang telah ditetapkan dengan jayanya...”(GLTA)

Apabila misi dan visi sekolah dapat difahami dengan jelas oleh guru maka mereka dapat merasai keseronokan bekerja, bersemangat untuk meningkatkan kualiti sekolah serta mempunyai wawasan yang tinggi untuk merealisasikan kecemerlangan sekolah. Situasi ini dapat ditunjukkan melalui pengakuan responden guru berikut:

“...kami telah menjadikan sekolah ini sekolah yang terbilang dan bertaraf global serta menyediakan pendidikan yang berkualiti bagi membina insan cemerlang yang holistik. Maksudnya menjadikan sekolah ini tersohor dengan kejayaan dalam semua aspek, kurikulum dan ko-kurikulum serta bertaraf dunia, kira hebatlah...bukan setakat tempatan...”(GLTB)

Mendapatkan kesedaran dan komitmen dari semua guru sekolah bukanlah suatu perkara yang mudah. Ianya bertitik tolak dari pihak pengurusan atasan yang cekap dalam memainkan fungsi dan tanggungjawab mereka. Komitmen yang tinggi dari pengurusan atasan adalah landasan utama ke arah melahirkan guru-guru yang cemerlang di sekolah. Pengurusan atasan adalah *role model* kepada guru-guru dalam melaksanakan pengurusan berkualiti di sekolah. Jika pengetua menitikberatkan kualiti, guru-guru juga akan memberikan perhatian kepada kualiti di sekolah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh dua orang responden guru seperti berikut:

“...kita semua lah, guru-guru memainkan peranan penting untuk menjadikan pendidikan berkualiti tetapi ianya mestilah bermula dari pengurusan atasan, pengetua, PK..di sini pengetua sangat komited dalam hal kualiti. Dia sentiasa inginkan kualiti dalam setiap kerja yang kita buat, dan bila bercakap tentang kualiti, dia sangat bersemangat...”(GLTA)

“... kita semua akan tetap meneruskan dasar ini kerana budaya kualiti ini telah lama bertapak di sekolah ini, contohnya, bila guru baru masuk pun, mereka dengan sendiri akan terikut-ikut dengan budaya yang telah wujud di sini. Tapi apapun, ianya bergantung kepada pengurusan atasan, mereka yang bertanggungjawab memainkan peranan utama dalam pembentukan budaya sekolah. Kalau pengetua tak ambil tahu pasal kualiti, maka guru-guru pun buat tak tahu je lah, lama kelamaan budaya kualiti yang sedia ada akan hilang macam tu je...”(GLTC)

Peranan pengurusan atasan dalam menyebarkan dasar kualiti di sekolah adalah penting kerana segala arahan dan peraturan yang hendak diamalkan dalam sesebuah sekolah bergantung kepada kualiti pengurusan atasan. Jika pengurusan atasan komited dan tegas dalam melaksanakan budaya kualiti di sekolah, maka warga sekolah juga akan komited dengan budaya kerja berkualiti.

Di SBT, analisis dokumen ke atas minit mesyuarat dan fail-fail program kualiti menunjukkan bahawa sekolah ini menitikberatkan budaya kualiti di sekolah. Analisis menunjukkan pengetua ada menyebut tentang kualiti dalam mesyuarat bersama guru-guru (Minit Mesyuarat Staf Akademik kali ke-2 bertarikh 1 Mac 2010) dan dalam mesyuarat Jawankuasa Kurikulum sekolah (Minit Mesyuarat Jawatankuasa Kurikulum kali ke-2 bertarikh 8 Februari 2010), namun dokumen ini tidak dijumpai. Pengkaji melihat bukti ini hanya melalui catatan tulisan tangan

pada diari seorang guru. Pengkaji juga dimaklumkan bahawa pengetua pernah menyebut tentang kualiti semasa ucapan rasminya dalam perhimpunan serta juga dalam mesej majalah sekolah dan Manual Pengurusan 2010 (Lampiran M4) serta melaksanakan program-program kualiti dengan terancang. Dengan ini dapatlah disimpulkan bahawa pengetua memainkan peranan dalam menyebarkan dasar kualiti ini.

Berdasarkan semakan dokumen (Buku Manual Pengurusan Sekolah) di Sekolah B, pengkaji mendapati pengetua sekolah B juga menyediakan dasar dan objektif kualiti sekolah. Dasar kualiti Sekolah B dinyatakan seperti berikut :

“Beriltizam untuk memberikan perkhidmatan terbaik dan peluang secara adil kepada setiap pelajar dengan mengamalkan nilai-nilai kualiti dalam melaksanakan Piagam Pelanggan Sekolah”.

Manakala visi, misi dan piagam pelanggan sekolah B pula adalah seperti berikut:

Visi : Menjadi Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) menjelang tahun 2013.

Misi : Menggunakan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) sebagai asas mengembang/memajukan pengurusan sekolah.

Piagam Pelanggan : Dengan penuh tekad dan iltizam berjanji menyempurnakan hak-hak pelanggan sekolah seperti berikut: i) menyediakan

perkhidmatan layanan yang penuh bertanggungjawab, ikhlas, mesra, tepat dan berkesan kepada semua pihak yang berurusan; ii) menyediakan pendidikan, kemudahan berkaitan, keselesaan dan keselamatan sebagai institusi pendidikan yang kondusif dan berkesan berlandaskan piawaian-piawaian yang ditetapkan; iii) memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berkualiti bagi meningkatkan kecemerlangan dan melahirkan pelajar yang berketerampilan; iv) merancang dan melaksanakan program-program kecemerlangan akademik, kokurikulum dan sahsiah untuk semua peringkat pelajar; v) menyediakan peluang kepada guru dan kakitangan untuk peningkatan ilmu pengetahuan dan kerjaya bagi membina nilai serta kualiti diri; dan vii) menentukan semua urusan dan tugas rasmi dilaksanakan sebagaimana arahan dan prinsip-prinsip Am, Arahan Perbendaharaan, TQM dan ISO.

Sekolah B juga mempunyai dasar kualiti yang jelas dan guru-guru komited terhadap program-program pelaksanaan kualiti. Guru-guru dikehendaki menghafal visi dan misi sekolah sebagaimana pengakuan guru berikut:

“...pengurusan atasan yang buat bersama guru-guru dan ianya sentiasa diwarwarkan kepada guru-guru bahkan kami pihak cikgu wajib hafal, contohnya, visi sekolah, sekolah kami ingin menjadi sekolah berprestasi tinggi pada tahun 2013, maknanya selalulah disebut-sebut..”(GLSA)

Dalam membentuk budaya kualiti di sekolah, pihak pengurusan atasan perlu menghidupkan suasana sekolah yang ceria dan dihiasi dengan kata-kata perangsang/mutiara kata yang dapat memotivasikan warga sekolah ke arah pembentukan budaya kerja yang cemerlang. Dasar kualiti di sekolah ini juga bukan sekadar dinyatakan dalam Buku Manual Pengurusan Sekolah, tetapi juga dipamerkan di laluan utama sepanjang jalan ke bangunan sekolah (Lampiran M2).

Berdasarkan pemerhatian pengkaji, misi, visi dan piagam pelanggan dipamerkan di laluan utama sepanjang jalan ke bangunan sekolah (Lampiran M2). Dengan itu, semua warga sekolah akan prihatin dengan budaya kualiti, sebagaimana diakui oleh guru berikut:

“...dasar kualiti ini mesti dihayati oleh semua warga sekolah ini. Pengetua mahu kami semua hafal, jadi cara terbaik adalah dengan mempamerkannya di tempat yang kami lalui setiap hari agar ianya mudah diingati. Pengurusan atasan sentiasa memberikan komitmen, sebab kalau ada apa-apa aktiviti, contohnya kelas malam, kelas tambahan petang, mereka semua akan sentiasa pergi tinjaulah adakah kelas berjalan seperti sepatutnya, samada Pengetua ke, PKP ke... mereka akan membuat tinjauan kelas berjalan seperti sepatutnya atau tidak. Boleh dikatakan komitmen mereka 100% untuk menaikkan taraf sekolah...”(GLSB)

Apabila pengurusan atasan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan kualiti, maka guru-guru dan warga sekolah yang lain juga akan memberikan kerjasama yang baik dalam melaksanakan kualiti di sekolah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...ya, saya faham dan kami guru-guru di sekolah ini kena ingat selalu dan komited dalam merealisasikan misi, visi dan objektif sekolah. Setelah pengetua menjelaskan dasar kualiti, misi, visi, memang kami semua berazam melaksanakan kualiti dalam semua aspek, tetapi kadang-kadang bila sibuk dengan tugas P&P dalam kelas, program kualiti mula diketepikan, hanya kualiti kelas tambahan sahaja yang diberi perhatian...”(GLSC)

Begitu juga dengan analisa ke atas dokumen Pengurusan Sekolah, tercatat dengan jelas Fokus Keberhasilan Utama Sekolah (KPI) bagi tahun 2010 – 2013 serta panduan pengurusan ke arah merealisasikan sekolah berprestasi tinggi, dengan pengamalan konsep PODCE, amalan 5S + 5S, perancangan dan pengurusan strategik serta strategi *Blue Ocean* dalam dokumen tersebut berserta huraian pelaksanaannya. Berdasarkan program-program kualiti yang telah dirancang dan dimasukkan dalam Buku Manual Pengurusan Sekolah untuk pelaksanaannya, poster serta temu bual yang dilakukan tentang dasar kualiti ini, dapatlah dirumuskan bahawa sekolah ini memiliki dasar kualiti yang jelas namun

pelaksanaannya kurang difahami oleh warga sekolah ini kerana mereka kurang didedahkan dengan ceramah atau program peningkatan kualiti.

Hal ini menunjukkan komitmen pengurusan atasan adalah penting dalam menyebarkan dasar kualiti kepada semua warga sekolah dan ianya memerlukan penjelasan yang tepat tentang cara pelaksanaannya agar semua guru dan staf faham dan jelas tentang peranan masing-masing dalam merealisasikan budaya kerja yang berkualiti di sekolah.

Bagi Sekolah C, semakan dokumen (Buku Manual Pengurusan Sekolah) yang dibuat oleh pengkaji menunjukkan tidak terdapatnya dasar kualiti sekolah dan Piagam Pelanggan yang disediakan. Sekolah ini hanya mempunyai misi, visi, matlamat dan falsafah sekolah sahaja. Misi dan visi sekolah adalah dinyatakan sebagaimana berikut;

- Visi : Menjadi antara 10 sebuah sekolah menengah harian terbaik dalam PPD Kota Bharu menjelang 2010.
- Misi : Melahirkan warga yang berkualiti, berintegriti dan berinovatif dalam pelbagai aspek pendidikan berdasarkan Falsafah Pendidikan Negara. Pakatan Komuniti dan kerja berpasukan menjadi tonggak dalam merealisasikan kecemerlangan.

Apabila ditanya kepada Pengetua sekolah C, kenapa tidak dinyatakan dasar kualiti sekolah, beliau mengatakan bahawa dasar kualiti sekolah adalah misi dan visi yang dinyatakan. Pengurusan atasan menekankan kepada semua guru dan staf di sekolah ini supaya memahami dan menghafal visi dan misi sekolah dengan jelas. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...kami bina visi dan misi sekolah ini bersama-sama. Pengetua, PK dan semua guru sama-sama terlibat berbincang dalam satu mesyuarat bagi membina misi dan visi sekolah. Kemudian kami akan menyebut dan membincangkan misi dan visi ini dalam mesyuarat PIBG agar ibu bapa pelajar juga boleh memahaminya...”(PNGR)

Setelah misi dan visi ini dibentuk, pihak pengurusan atasan mempamerkan visi dan misi ini kepada seluruh warga sekolah untuk dihayati dengan mempamerkannya di sepanjang laluan ke pejabat dan bilik guru (Lampiran M3). Seterusnya pihak pengurusan atasan memberikan komitmen yang tinggi terhadap pelaksanaan kualiti sebagaimana diakui oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...saya memang sentiasa memberi sokongan dan galakan dalam usaha peningkatan kualiti di sekolah ni. Maksudnya, komitmen dari pengurusan atasan memang sentiasa ada, contohnya, saya sentiasa bersama-sama

dengan guru-guru untuk merangka perancangan jadual waktu, pembahagian kelas kepada cikgu-cikgu, semua tu saya buat dan bincang dengan cikgu-cikgu. Kelas tambahan petang atau hujung minggu pula saya tidak membiarkannya kepada cikgu-cikgu saja tapi saya atau PK akan datang sama melihat pelaksanaan kelas tersebut...”(PNGR)

Di sekolah, pengurusan atasan hendaklah melaksanakan empat ciri ini bagi merealisasikan kualiti di sekolah mereka, iaitu; i) membina dan menyebarkan visi tentang kualiti, ii) memastikan agar warga sekolah memahami dan menghayati visi sekolah, iii) mengutamakan program-program berkaitan kualiti dan iv) tidak ada kompromi tentang kualiti

Komitmen pengurusan atasan di ketiga-tiga buah sekolah terlibat adalah tinggi cuma di SBR, pelaksanaan program kualiti kurang dijalankan kerana situasi pelajar yang agak bermasalah dan memerlukan perhatian lebih daripada pihak guru serta pengurusan atasan bagi menyelesaikan masalah pelajar tersebut, sebagaimana pengakuan dari guru sekolah tersebut sebagaimana berikut:

“...memang, komitmen pengurusan atasan bagus. Tapi kami cikgu-cikgu kena banyak bersabar dengan masalah pelajar. Pelajar-pelajar di sini kurang kesedaran tentang pentingnya pendidikan, mungkin disebabkan latar belakang mereka. Jadi kami tidak seperti guru-guru di sekolah elit,

kami masuk kelas tak boleh terus mengajar tetapi kena bagi motivasi dulu, selesaikan masalah ketidakhadiran mereka dulu, barulah boleh mengajar. Pengurusan atasan juga bersama-sama dengan kami dalam menyelesaikan masalah ketidakhadiran pelajar yang agak serius...”(GLRA)

4.10.2 Penambahbaikan Berterusan

Penambahbaikan berterusan adalah suatu elemen penting yang merupakan prinsip kualiti yang utama. Berdasarkan semakan dokumen di sekolah A, (laporan *post-mortem* program kecemerlangan akademik dan minit mesyuarat Jawatankuasa Kurikulum), dapatan menunjukkan bahawa sekolah A telah mengamalkan konsep penambahbaikan berterusan. Dari pemerhatian yang dibuat juga (sebagaimana dinyatakan dalam nota lapangan), pengkaji mendapati guru-guru di sekolah ini memahami konsep penambahbaikan berterusan kerana mereka sentiasa berbincang bagaimana untuk mengatasi kelemahan pelajar dan mereka bercakap tentang istilah *kaizen* serta konsep penambahbaikan program sesama mereka.

Konsep TQM yang utama adalah untuk mewujudkan budaya kerja berkualiti. Untuk itu, setiap subordinat di dalam organisasi tersebut hendaklah memahami dengan jelas maksud peningkatan proses kualiti dan penambahbaikan berterusan. Di sekolah A, situasi yang digambarkan oleh guru-guru menunjukkan mereka memahami dan telah melaksanakan konsep penambahbaikan berterusan. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru

seperti berikut:

“...selepas berlangsungnya sesuatu program memang kami sedia maklum kami kena buat post-mortem segera kerana ianya telah diarahkan oleh pihak pengurusan sejak dari dulu lagi, dah jadi budaya sekolah ni memang kena buat macam tu...”(GLTA)

Penambahbaikan berterusan adalah melibatkan kedua-dua komitmen iaitu penambahbaikan kualiti berterusan dan penambahbaikan proses berterusan. Oleh itu konsep penambahbaikan berterusan ini bukan sahaja dilaksanakan selepas sesuatu akyiviti atau program rasmi tetapi juga dalam proses P&P dalam kelas. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh dua orang responden guru berikut:

“...di sini memang kami telah mengamalkan konsep penambahbaikan dalam budaya kerja kami. Setiap guru yang terlibat dalam sesuatu program hendaklah membuat laporan atau post-mortem bagi program tersebut dan dibentangkan dalam mesyuarat guru untuk diambil tindakan selanjutnya. Contohnya macam cikgu tadi sebutlah, dulu kita buat ujian bulanan, tapi setelah kita lihat dalam sebulan tu kadang-kadang ada 2, 3 topik, jadi kita rasa baik kita ubah buat kepada ujian topikal, maksudnya bila habis sahaja topik tersebut, kita terus buat ujian dan kesan bahagian mana pelajar

lemah, boleh atasi terus kelemahan tersebut, tak payah tunggu setiap akhir bulan dan ianya lebih mudah bagi pelajar tersebut kerana tidak melibatkan banyak topik...”(GLTB)

“...yang baik diteruskan atau dipertingkatkan lagi. Contohnya jika cara begini pelajar lebih suka dan ianya lebih berkesan, maka kita akan teruskan cara ini, iaitu kita buat ujian topikal dan bukannya ujian bulanan pada masa-masa akan datang...”(GLTC)

Pihak pengurusan atasan juga melibatkan konsep penambahbaikan berterusan dalam aspek membuat keputusan bagi mengambil tindakan segera untuk setiap cadangan dan komen yang diberikan semasa mesyuarat PIBG ataupun mesyuarat bersama guru-guru. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi berikut:

“...biasanya guru-guru ini mengutarakan cadangan-cadangan mereka dalam mesyuarat guru dan kadang-kadang dalam morning talk setiap pagi hari Selasa. Setiap hari Selasa kita ada morning talk di mana Pengetua berucap, Penolong Kanan Akademik berucap, Penolong Kanan HEM dan juga Penolong Kanan Kokurikulum. Dan guru-guru pun diberi peluang untuk menyampaikan pandangan-pandangan dan juga pengumuman-pengumuman daripada mereka. Dan di situ kita bawa kepada perbincangan

dalam mesyuarat pengurusan untuk tindakan selanjutnya bagi penambahbaikan berterusan...”(PKT)

Analisis dokumen yang dibuat ke atas minit mesyuarat pengurusan atau juga Manual Pengurusan menunjukkan terdapatnya bahagian penerangan oleh pengetua tentang penambahbaikan yang perlu dilakukan bagi memastikan lagi kecemerlangan pelajar dan peningkatan kualiti sekolah. Hal ini menunjukkan dimensi TQM ini telah menjadi amalan oleh warga sekolah ini.

Di sekolah B juga turut diamalkan konsep penambahbaikan berterusan sebagaimana yang dinyatakan oleh guru berikut:

“...konsep penambahbaikan berterusan di amalkan di sini. Sebagai contohnya, kami adakan kelas tambahan dan klinik subjek, rasanya itu adalah untuk penambahbaikan...”(GLSA)

Konsep penambahbaikan berterusan yang dilaksanakan di sekolah ini dapat dilihat dengan jelas apabila wujudnya sesuatu teguran/cadangan dari pihak luar atau juga apabila timbul sesuatu isu semasa mesyuarat guru atau PIBG. Pihak sekolah mengambil tindakan segera untuk setiap cadangan bagi penambahbaikan program kecemerlangan akademik atau juga komen yang diberikan semasa mesyuarat PIBG ataupun mesyuarat bersama guru-guru. Huraian situasi ini dapat dilihat

sebagaimana pengakuan dari dua orang responden guru berikut:

“...kebanyakannya tindakan adalah segera, bila timbul masalah kita cepat-cepat selesaikan tetapi jika didapati memerlukan kolaborasi daripada pihak lain, kadang-kadang ia memerlukan masa yang panjang sedikit. Walau bagaimanapun, kebanyakannya dapat diselesaikan, diambil tindakan yang segera, lebih-lebih lagi bila berkait dengan kecemerlangan pelajar...”(GLSA)

“...contohnya kelas tambahan petang, bila kita buat kelas tambahan petang, ramai pelajar merungut letih dan tak sempat menyiapkan kerja sekolah. Jadi kita terus ketengahkan masalah ini dalam mesyuarat PIBG untuk mendapatkan pandangan dari ibu bapa. Maksudnya kita ambil tindakan segera...”(GLSB)

Analisis dokumen di sekolah B menunjukkan konsep penambahbaikan berterusan ada dipaparkan dalam Dokumen Pengurusan dan telah dimasukkan petunjuk prestasi utama bagi kurikulum serta bidang-bidang lain yang dinyatakan dengan jelas tentang sesuatu program tersebut, apakah matlamat strategik dan apakah inisiatif atau strategi yang dilakukan berdasarkan kelemahan dan kekuatan pelaksanaan program pada tahun sebelumnya (Lampiran M4). Begitu juga dengan prosedur kerja bagi setiap unit dan jabatan telah ditunjukkan dengan jelas. Namun,

dari segi pelaksanaannya konsep penambahbaikan berterusan tidak kerap diamalkan kerana guru-guru sibuk dengan kelas dan aktiviti juga banyak. Justeru, guru-guru tidak dapat melaksanakan program tersebut sebagaimana panduan dalam Dokumen Pengurusan atau *Blue Ocean* tetapi hanya dilakukan bila ada kelapangan.

Di Sekolah C, guru-guru yang telah ditemu bual menyatakan bahawa aspek penambahbaikan berterusan ini telah lama diamalkan di sekolah ini, lebih-lebih lagi apabila pihak sekolah menerima komen dan cadangan semasa mesyuarat PIBG atau juga mesyuarat bersama guru-guru. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...daripada pemerhatian saya sepanjang berada di sekolah ini, pihak sekolah sentiasa mengambil tindakan segera bagi cadangan dan komen yang diberikan, sama ada dari guru-guru atau juga daripada hasil mesyuarat PIBG. Contohnya disini, sekolah menghadapi masalah ketidakhadiran pelajar, jadi pengetua mengadakan mesyuarat bersama unit HEM, unit disiplin dan guru kelas kepada pelajar terlibat bagi membincangkan masalah ini. Hasilnya, unit HEM berserta guru kelas pergi ke rumah pelajar tersebut bagi melihat keadaan sebenar, latar belakang pelajar tersebut. Kami mendapati faktor kemiskinan menyebabkan mereka tidak minat untuk hadir ke sekolah. Lalu pelajar tersebut disenaraikan untuk menerima bantuan dari pihak sekolah samada

peruntukan dari PIBG atau juga wang zakat yang diperolehi oleh pihak sekolah. Di samping itu, pelajar tersebut juga diberikan kaunseling dan motivasi oleh guru kelas dan guru kaunseling bagi meningkatkan motivasi belajar pelajar tersebut. Itu saja yang saya boleh beri contoh penambahbaikan di sini. Lain-lain tu saya tak nampaklah pulak...”(GLRB)

Apabila timbul sesuatu isu/masalah yang diutarakan samada dari ibu bapa atau guru-guru, pihak pengurusan atasan cuba menyelesaikannya dengan kadar segera dan mengikut prosedur yang ditetapkan. Matlamat yang jelas dalam setiap tindakan yang diambil dapat mengurangkan kegagalan dan meningkatkan kejayaan. Ini adalah bertepatan sekali dengan konsep penambahbaikan berterusan. Situasi ini digambarkan apabila diajukan persoalan samada pengurusan atasan mengambil tindakan segera ataupun tidak bagi setiap cadangan dan komen yang diberikan.

“...kami amalkan penambahbaikan berterusan tetapi kadang-kadang ianya memakan masa yang lama, apa lagi bila melibatkan pihak luar. Contohnya seperti yang dinyatakan tadi, bila timbul masalah tersebut, kami siasat dulu, rujuk kepada kaunselor, badan disiplin, dan yang terakhir barulah unit HEM turun sendiri pergi melihat sendiri ke rumah pelajar tersebut untuk dibuat tindakan selanjutnya...”(PNGR)

Sebagai rumusnya, sekolah berprestasi tinggi mengamalkan konsep penambahbaikan berterusan dalam kekerapan/tahap amalan yang tinggi berbanding dengan sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Sekolah berprestasi tinggi mengamalkan konsep penambahbaikan berterusan dalam setiap program peningkatan kecemerlangan pelajar seperti kelas tambahan, kelas pemulihan, ujian pengesanan seperti ujian bulanan dan topikal serta dalam proses P&P sebagaimana disebutkan di atas. Sekolah berprestasi sederhana dan sekolah berprestasi rendah juga mengamalkan konsep penambahbaikan berterusan cuma tahap pengamalannya kurang berbanding dengan SBT (Pengamalan konsep penambahbaikan berterusan di $SBT > SBS > SBR$).

4.10.3 Semangat Berpasukan

Semangat berpasukan adalah salah satu faktor yang kritikal terhadap kejayaan pelaksanaan TQM (Crosby, 1989; Kanji & Asher, 1993). Penglibatan yang aktif dan menyeluruh dari pihak pengurusan atasan sehingga seluruh warga sekolah adalah kunci utama terhadap kejayaan pelaksanaan TQM di sekolah. Gabungan yang mantap dari semua pihak akan menghasilkan suatu pasukan kerja yang berkesan ke arah pembentukan budaya kerja yang berkualiti. Pembentukan semangat berpasukan di sekolah akan membolehkan guru dan staf meningkatkan keupayaan peribadi mereka, meningkatkan rasa hormat dan komitmen mereka terhadap kejayaan organisasi dan seterusnya menyumbang kepada budaya kerja berkualiti di sekolah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan

oleh dua orang responden guru berikut:

“...ya, bersama setiap masa sebab budaya cemerlang tu sudah lama bertapak di sekolah ini, dari dulu hingga sekarang. Maksud budaya cemerlang tu...ada teamwork. Teamwork tu sudah lama established di sekolah kita, jadi orang baru masuk pun, dia akan ikut saja...”(GLTA)

“...katakan kalau ada seorang guru yang sakit ke, atau emergency ke, kelas itu tidak akan dibiarkan macam itu saja, sebaliknya cikgu-cikgu berebut-rebut nak masuk kelas tersebut, apatah lagi kalau kelas yang melibatkan peperiksaan seperti SPM. Dengan sukarela cikgu-cikgu menawarkan diri untuk masuk kelas tersebut...”(GLTB)

Komitmen pengurusan atasan memainkan peranan utama dalam membentuk budaya kerja berkualiti di sekolah. Pengurusan atasan merupakan pemangkin dan *role model* kepada seluruh warga sekolahnya. Dalam sesuatu program atau aktiviti, apabila pengurusan atasan bersemangat dan bersungguh-sungguh menjayakan program yang dianjurkan, maka guru-guru dan staf juga turut bersemangat untuk sama-sama menjayakan program tersebut. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...setakat saya berada di sini lebih kurang 18 tahun, saya tengok pengetua-pengetua yang ada di sini sentiasa berdiri teguh di belakang guru-guru, sentiasa memberikan semangat dan sokongan dalam melaksanakan tugas seharian. Semangat kerja disini, saya tengok memang kita memang bersatu, menggembeling tenaga bersama dan kita kerja tidak ada masa tertentu. Pengetua kadang-kadang malam pun datang, PK1 pukul 6.30 setiap hari dia balik, sama dengan saya, kadang-kadang malam pun datang dan pengetua sentiasa ada dimana-mana saja. Di surau ada pengetua, di padang bola ada pengetua, di bilik darjah ada pengetua, di kantin ada pengetua, di dewan makan pun ada pengetua. Sentiasa ada dimana-mana sahaja sebab itu kami rasa tidak timbul soal tidak ada penggembelingan tenaga, maksudnya semangat berpasukan tu sangat tinggi dan kita suka. Sebab itu cikgu-cikgu yang masuk sini biasanya tak nak keluar daripada sini...”(PKT)

Berdasarkan pemerhatian pengkaji semasa berada dalam bilik salah seorang pengurusan atasan sekolah A (PKT), semangat kerja berpasukan di sekolah ini jelas kelihatan apabila seorang warden bersama kaunselor dan tiga orang guru lagi masuk sambil membawa fail. Mereka kemudiannya menyerahkan fail yang dibawa kepada PKT. Pengkaji mendapati mereka membantu PKT dalam mengemaskini fail dan maklumat peribadi pelajar yang terkini. Bila ditanya, mereka mengakui bahawa dalam setiap hal mereka sentiasa bantu-membantu dan bekerjasama apalagi

bila melibatkan kemaskini sistem maklumat pelajar yang memerlukan ketelitian untuk dimasukkan dalam sistem pangkalan data.

Semangat berpasukan juga wujud dalam kalangan pengurusan atasan, guru dan staf di sekolah B. Tidak kira apa jua program yang dibuat, seluruh warga sekolah memberikan sokongan hadir bersama-sama menjayakan aktiviti tersebut, sebagaimana pengakuan guru-guru berikut:

“...memang banyak kali, kita memang sentiasa berkerja dalam satu pasukan, aktiviti-aktiviti yang dijalankan bersama sentiasa berlaku seperti perkhemahan, persediaan mengajar dan sebagainya. Semangat berpasukan inilah yang menjamin kejayaan sesuatu aktiviti. Contohnya bila ada pelajar bermasalah disiplin, kita tidak biarkan tanggungjawab ini kepada kaunselor saja, tapi kita guru-guru semuanya membantu kaunselor dalam memberikan bimbingan kepada pelajar tersebut...”(GLSA)

“...ya...memang, memang semangat berpasukan ni sudah lama wujud di sekolah ini. Kami kerap melakukan kerja bersama-sama...”(GLSB)

Pengakuan guru-guru di atas menunjukkan gambaran bahawa semangat kerja berpasukan wujud dalam kalangan warga sekolah dan faktor inilah menjadi salah satu faktor penyebab utama kepada kecemerlangan sekolah termasuk

kejayaan P & P dalam kelas. Huraian ini juga dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...semangat kerja berpasukan memang sudah lama wujud di sekolah ini. Apabila kita mengadakan sesuatu program, saya lihat cikgu-cikgu melakukannya bersama-sama bahkan ada yang berbincang tentang strategi pengajaran P&P dan juga mengadakan pengajaran bersama bersama-sama (kolaboratif). Saya memang suka melihat semangat kerja guru di sini yang sentiasa bantu-membantu sesama mereka...”(KBSS)

Di sekolah C, walaupun semangat kerja berpasukan wujud dalam kalangan pengurusan atasan, guru dan staf tetapi ianya tidak menyeluruh. Terdapat juga dalam kalangan guru-guru yang menunjukkan secara terbuka sikap negatif mereka untuk tidak bersama-sama dalam program yang dianjurkan oleh pihak sekolah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh ketiga-tiga responden guru berikut:

“...ya, saya dan rakan-rakan pernah menjalankan aktiviti bersama-sama iaitu kami menjalankan aktiviti secara berpasukan, sebagai contoh dalam penyediaan bahan-bahan P&P. Jadi semangat kerja berpasukan ni memang sentiasa wujud di sini...”(GLRA)

“...ada.. semangat berpasukan tu ada cuma kadang-kadang kita perlu lakukan sendiri juga, bukannya setiap masa berpasukan...”(GLRB)

“...semangat berpasukan tu ada la...tapi ada juga antara guru yang tidak suka bekerja berpasukan. Kadang-kadang dia rasa dengan dia buat sendiri lagi cepat siap, jadi dia suka buat kerja dia je, tak suka berkongsi dengan orang lain...”(GBRA)

Dalam situasi ini, pengurusan atasan perlu memainkan peranan penting untuk mengubah budaya kerja agar elemen semangat berpasukan ini dapat diterapkan kepada semua guru dan staf. Kadang-kadang guru-guru dan staf menunjukkan seolah-olah mereka bekerjasama di hadapan pihak pengurusan atasan tetapi sebaliknya berlaku apabila pihak pengurusan tiada. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...semangat berpasukan memang wujud di sekolah ini dan saya tidak nampak apa-apa masalah di kalangan guru-guru. Contohnya, saya, PK dan pengetua sentiasa berbincang bersama dan bantu-membantu. Tetapi kalau di kalangan guru, saya tak pastilah sejauhmana semangat berpasukan tu wujud, cuma apa yang kita lihat dihadapan kita tu...oklah...”(PNGR)

Di sini menunjukkan bahawa beliau seolah-olah ragu-ragu untuk menegaskan bahawa semangat kerja berpasukan sememangnya wujud dengan baik dalam kalangan semua guru. Dari pengamatan pengkaji (nota lapangan), sepanjang pengkaji berada di bilik guru, kelihatan guru-guru tidak begitu akrab sesama mereka. Suasana disitu menampakkan sedikit keterbatasan dan ketidakceriaan antara mereka. Kebetulan ada seorang guru sedang bercerita tentang masalah pelajar dalam kelasnya kepada kawan sebelahnya, tetapi ada beberapa orang guru berhampiran tempat duduknya buat tidak tahu sahaja dan menunjukkan reaksi seolah-olah tidak wujud orang disekelilingnya.

Sehubungan itu, pihak pengurusan atasan perlu cuba mencungkil punca kepada permasalahan ini dan mendapatkan alternatif yang terbaik bagi penyelesaiannya. Sebagai rumusannya, tahap amalan TQM bagi dimensi semangat berpasukan di sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding dengan semangat berpasukan di sekolah berprestasi sederhana dan rendah.

4.10.4 Fokus Pelanggan

Berdasarkan semakan dokumen seperti minit mesyuarat, laporan aktiviti serta fail-fail berkaitan program kecemerlangan pelajar, pengkaji mendapati bahawa sekolah A memberikan keutamaan kepada fokus pelanggan. Banyak program yang telah dilaksanakan pada sepanjang tahun yang memberi fokus kepada kecemerlangan pelajar, antaranya kolaboratif dengan sekolah-sekolah berasrama penuh lain

seluruh Malaysia, kem kecemerlangan iaitu *Perfect Score* selain dari kelas tambahan, klinik mata pelajaran, seminar kecemerlangan serta Hari Pelanggan. Hari Pelanggan dibuat 2 kali setahun bagi mendapatkan maklumat dari ibu bapa atau pihak luar tentang sekolah dan juga program-program atau cadangan aktiviti bagi tujuan penambahbaikan (Rujuk Lampiran M4). Huraian kepada situasi ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh dua orang responden guru berikut:

“...ya, bukan setiap tahun tapi beberapa kali setahun. Kecemerlangan yang dibuat bukan sahaja kecemerlangan akademik tetapi juga dari semua segi, jasmani, emosi, rohani, intelek. Memang jasmani tu kita buat, kita panggillah, kita panggil USM buat, dari segi emosi kita panggil... maksudnya dari empat aspek tu kita bangunkan semuanya, yang penting untuk kecemerlangan pelajar dalam semua aspek tersebut...”(GLTA)

“...memang betul apa yang dikatakan guru A tadi tapi bukan beberapa kali setahun, kadang-kadang tu setiap bulan ada program yang dibuat untuk kecemerlangan pelajar samada dari segi jasmani, emosi, rohani dan intelek. Semuanya kita bangunkan bersama...”(GLTB)

Dapatan temu bual menunjukkan sekolah A mengamalkan elemen fokus pelanggan dan program-program yang dibuat setiap tahun adalah berasaskan

kepada kecemerlangan pelajar dalam semua aspek (JERI). Dalam menjayakan program tersebut, persatuan PIBG sekolah juga memainkan peranan penting dalam memberikan sokongan moral kepada pihak sekolah, sebagaimana pengakuan guru berikut:

“...apa lagi, hal-hal beginilah, tentang isu kecemerlangan pelajar, program-program yang akan dan telah dilaksanakan yang menjurus kepada pelajar. Memang dalam mesyuarat PIBG, ibu bapa memang menekankan dari segi pencapaian akademik, pencapaian ko-kurikulum dan emosi pelajar. Itulah agenda yang dibincangkan, perkara-perkara yang paling banyak diutarakan dalam mesyuarat PIBG, dalam bidang kecemerlangan akademik, kecemerlangan sahsiah dan kecemerlangan kokurikulum...”(GLTA)

Program-program berfokuskan pelanggan yang dilaksanakan di sekolah A bukan sahaja di peringkat sekolah tetapi juga dengan pihak luar yang melibatkan beberapa sekolah lain lagi di seluruh Malaysia. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...setiap tahun, bermula daripada awal tahun lagi, Januari, kita buat berbagai-bagai program kecemerlangan. Antaranya kolaboratif, kita buat dengan sekolah-sekolah sama ada diluar atau didalam, setakat ni kita buat kolaboratif dengan sekolah-sekolah berasrama penuh. Kita hantar pelajar-

pelajar kita dan guru-guru kita ke sekolah-sekolah asrama penuh lain dan jugak kita menerima pelajar-pelajar sekolah lain dan guru-guru sekolah lain seluruh Malaysia. Dan alhamdulillah.. setakat ini kita dijadikan sebagai satu benchmarking dalam akademik. Disamping itu dengan sekolah-sekolah tempatan seperti Sekolah Menengah Ahmad Maher dan SIC.. Kita juga anjurkan program Perfect Score, kita buat di luar contohnya di Tumpat, di Darul Hanan pada hujung minggu. Selain tu, kelas tambahan, klinik mata pelajaran dan sebagainya memang sentiasa diadakan secara berterusan sejak awal tahun sehingga akhir tahun...”(PKT)

Apabila program dijalankan, sudah tentu ianya melibatkan peruntukan kewangan dari pihak sekolah. Tanpa peruntukan wang, sesuatu program itu tidak dapat dilaksanakan dengan jayanya kerana ianya melibatkan komitmen dari banyak pihak. Disinilah perlunya komitmen pengurusan atasan untuk memperuntukkan sejumlah wang khusus bagi menjayakan program tersebut, sebagaimana pengakuan dari responden pengurusan atasan berikut:

“...peruntukan ada macam-macam lah...kadang-kadang PIBG, sekolah, sumbangan banyaklah sebab sokongan dari pengurusan atasan sangat-sangat tinggi, jadi kami sentiasa menekankan program-program berkaitan kualiti mesti diutamakan. Oleh itu kami usahakan untuk mendapat

peruntukan bagi melaksanakan program-program kecemerlangan tersebut...”(PKT)

Berdasarkan semakan dokumen di sekolah B, pengkaji mendapati bahawa sekolah B juga memberikan fokus utama kepada elemen fokus pelanggan dan kecemerlangan pelajar. Terdapat beberapa program yang dilaksanakan pada sepanjang tahun, khasnya program peningkatan prestasi pelajar yang dipanggil *Blue Ocean*. Program-program lain seperti kelas potensi cemerlang, motivasi khas, latih tubi bersiri juga dilaksanakan di sekolah ini selain klinik subjek, kelas tambahan, seminar kecemerlangan dan teknik menjawab bagi pelajar yang menghadapi peperiksaan SPM dan PMR. Pengkaji difahamkan program-program ini di buat kerana ia adalah dasar sekolah unuk mengenalpasti keperluan pelanggan (Rujuk Lampiran M5). Huraian ini juga dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...seminar kecemerlangan ni kita sentiasa adakan untuk kelas-kelas peperiksaan setiap tahun, iaitu awal tahun dan akhir tahun, sebelum peperiksaan. Begitu juga dengan teknik menjawab soalan. Bagi kelas-kelas peperiksaan, kita adakan seminar dan teknik tersebut di luar seperti di resort-resort tertentu manakala pelajar-pelajar yang biasa, kelas tambahan petang kita adakan di sekolah seperti biasa...”(GLSA)

Pelaksanaan program-program sebegini memerlukan perancangan dari awal dan dibincangkan bersama ibu bapa dalam mesyuarat PIBG sebagaimana pengakuan guru berikut:

“...mesyuarat PIBG adalah seperti yang dikatakan, wajib dan fokus utama yang dibincangkan ialah berfokuskan kepada pelanggan kita lah iaitu pelajar. Isu-isu lain yang dibincangkan juga adalah masalah-masalah yang dihadapi oleh pengurusan sekolah...”(GLSB)

Melalui elemen fokus pelanggan, sekolah B menggunakan strategi dan pendekatan berdasarkan program khas kecemerlangan pelajar iaitu program *Blue Ocean*. Setiap program kecemerlangan yang dibuat di sekolah ini adalah berpandukan prosedur dan strategi serta garis panduan lengkap yang disediakan oleh pihak sekolah.

“...kami banyak membuat program yang memberi fokus kepada akademik khususnya program Blue Ocean, program khas bagi meningkatkan prestasi pelajar. Setiap guru mesti melaksanakan program dan aktiviti berdasarkan carta alir proses kerja yang ditetapkan dan mematuhi strategi pelaksanaan yang telah digariskan...”(GLSC)

Di sekolah C, berdasarkan semakan dokumen (Manual Pengurusan 2010), hanya terdapat 3 program sahaja yang berfokus kepada kecemerlangan pelajar.

Walaupun sekolah ini memberikan perhatian kepada fokus pelanggan sebagaimana sekolah-sekolah lain namun program yang dianjurkan adalah sedikit berbanding sekolah A dan sekolah B. Sekolah C menganjurkan teknik menjawab soalan, klinik subjek dan kelas tambahan (Lampiran M6) kepada pelajar-pelajar yang menduduki peperiksaan PMR dan SPM. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...memang pihak sekolah sentiasa menganjurkan seminar kecermerlangan setiap tahun, seperti teknik menjawab, misalnya setiap kali ada peperiksaan PMR, SPM. Jadi kami pihak sekolah menjemputlah mereka yang berpengalaman dari luar misalnya guru-guru cemerlang untuk memberikan penjelasan kepada pelajar mengenai teknik menjawab soalan...”(GLRA)

Program-program berfokuskan pelanggan kurang dilaksanakan di sekolah C disebabkan masalah ketidakhadiran pelajar dalam setiap program yang dianjurkan. Pihak pengurusan atasan dan guru-guru terpaksa mencari jalan mendapatkan penyelesaian bagi mengatasi masalah tersebut. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh dua orang responden berikut:

“...memang kita buat program-program yang memberi fokus kepada kecermerlangan pelajar seperti kem subjek, teknik menjawab soalan, tetapi kadang-kadang sambutan dari pelajar kurang menggalakkan. Masalah

ketidakhadiran pelajar memang sentiasa berlaku, baik kelas biasa apalagi kelas tambahan petang. Mereka juga menghadapi masalah pengangkutan kalau selepas waktu persekolahan atau hujung minggu. Ya lah, ibu bapa mereka sebahagian besarnya adalah petani, nelayan, buruh. Mereka tak ada pengangkutan dan wang juga dihadkan untuk membayar tambang pada hari persekolahan biasa sahaja...”(PNGR)

“...bila berlaku masalah ketidakhadiran pelajar ke sekolah, pengetua, PIBG, unit HEM, dengan kerjasama unit disiplin sentiasa turun padang melihat sendiri keadaan rumah pelajar dan berbincang untuk menyelesaikan masalah tersebut. Jadi penyelesaian yang diambil adalah sebarang program yang dibuat untuk kecemerlangan pelajar adalah hanya dibuat pada hari persekolahan biasa, bukannya pada hujung minggu...”(GLRC)

Masalah ketidakhadiran pelajar dalam program-program yang dianjurkan oleh pihak sekolah turut dibincangkan bersama ibu bapa dalam mesyuarat PIBG bagi mendapatkan penyelesaian kepada masalah ini. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...memang pihak sekolah sentiasa mengadakan mesyuarat PIBG setiap tahun. Isu utama dibincangkan adalah masalah ketidakhadiran pelajar.

Pengetua dan PIBG sentiasa turun padang, meneliti, melihat sendiri tindakan pelajar diluar kawasan sekolah, melawat rumah ke rumah kalau ada masalah ketidakhadiran...”(GLRB)

Pihak sekolah cuba menggunakan berbagai cara bagi mengatasi masalah ketidakhadiran pelajar namun disebabkan masalah ini melibatkan tradisi kehidupan pelajar yang mempunyai latar belakang keluarga yang agak bermasalah, maka pihak sekolah membuat penambahbaikan strategi dengan mengoptimumkan masa persekolahan sebaik mungkin. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...memang kita sentiasa mengadakan mesyuarat PIBG setiap tahun. Antara isu utama yang dibincangkan adalah ketidakhadiran pelajar dan kekurangan guru B.Inggeris di sekolah ini. Bayangkan, kami hanya ada 2 orang guru Bahasa Inggeris di sekolah ini yang benar-benar opsyen Bahasa Inggeris. Jadi kami terpaksa meminta bantuan guru-guru yang bukan opsyen yang boleh mengajar B.Inggeris untuk mengajar subjek ini. Tapi sekarang ni masalah ini sudah boleh diatasi sedikit. Kita juga ada membuat klinik subjek bagi pelajar-pelajar lemah, khasnya memberi fokus pengajaran yang berkesan semasa kelas iaitu sewaktu kelas akademik biasa. Kita cuba untuk mengurangkan kehadiran pelajar pada waktu petang, dengan itu masa persekolahan digunakan seoptimum mungkin bagi

membantu pelajar mengatasi masalah untuk datang kelas tambahan petang...”(PNGR)

Sebagai rumusannya, tahap amalan TQM bagi fokus pelanggan adalah hampir sama di kedua-dua sekolah berprestasi tinggi dan sederhana cuma di sekolah berprestasi rendah, tahap amalannya agak kurang disebabkan masalah ketidakhadiran pelajar.

4.10.5 Latihan dan Pendidikan

Untuk memperoleh data dalam dimensi ini, pengkaji membuat semakan dokumen, pemerhatian dan temubual. Berdasarkan semakan dokumen (senarai kursus dalaman yang telah dibuat), pengkaji mendapati bahawa Sekolah A memberikan keutamaan serta menitikberatkan latihan dan pendidikan (Lampiran M4). Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh guru-guru berikut:

“...bimbingan tu banyak, bukan sahaja dalam kerja buat ni sahaja tapi macam-macam sama ada berkaitan P&P atau masalah lain lagi, bukan saja bimbingan dalam akademik tetapi juga dalam semua aspek ... maknanya ada beberapa orang tertentu kita boleh minta nasihat, maksudnya konsep kekeluargaan adik, abang, kakak wujud...kalau ada masalah peribadi pun, kita bincang sama-sama”(GLTB)

“...bila ada guru-guru baru datang, mereka kurang mahir untuk mengajar konsep yang agak rumit, dengan pelajar yang pandai, maka mereka kurang yakin untuk masuk kelas. Jadi, kita bagi bimbingan pada mereka, beri tunjuk ajar bagaimana nak hadapi situasi pelajar cemerlang tu..atau juga ada guru lama yang tidak celik IT, kita bagi bimbingan kepada mereka...”(GLTC)

Pekerja adalah suatu aset dan sumber jangka masa panjang yang bernilai bagi menerima latihan dan pendidikan menerusi kerjaya mereka. Latihan yang berterusan adalah sangat penting kepada semua pekerja untuk menjadi lebih produktif. Oleh itu, pekerja-pekerja di sekolah khasnya para guru memerlukan peningkatan kemahiran pedagogi dan interpersonal mereka dari masa ke semasa. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...latihan itu penting, kena ada sebab peningkatan profesionalisme guru adalah melalui latihan atau kursus yang mereka hadiri. Kita sentiasa pastikan latihan diberikan kepada guru dan staf setiap tahun, samada kursus berkaitan P&P atau juga kursus berkaitan kualiti...”(GLTA)

Bagi menganjurkan program latihan dan pendidikan dalam kalangan para guru, maka pihak pengurusan atasan sekolah perlu memperuntukkan sejumlah

wang bagi menjayakan program tersebut. Oleh itu pihak pengurusan atasan perlu bijak dalam mengendalikan peruntukan kewangan agar program-program berkaitan kualiti dapat dilaksanakan di sekolah. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...ada peruntukan untuk latihan dalam perkhidmatan, apa nama ni..kursus dalaman. Kita memang utamakan, jadi ada peruntukan, cuma tahun ini peruntukan kurang sikit, kena adjust sikit, tengok lah di mana kita boleh dapat, PIBG sikit, Alumni sikit. Maksudnya kita cuba adakan peruntukan bagi memberikan latihan kepada staf, kita ikhtiar. Memang latihan kepada staf sangat penting, kami sentiasa pastikan latihan atau pengetahuan berkaitan kualiti diutamakan di sini. Bahkan kami dah slot in dalam kalendar Manual Pengurusan Sekolah bila tarikh-tarikh yang akan di buat in-house training...”(PKT)

Pihak pengurusan atasan perlu bijak dalam membuat agihan peruntukan serta menyediakan suatu alternatif lain sekiranya tiada peruntukan lagi untuk mengadakan latihan peningkatan kualiti atau sebarang kursus dalaman kepada guru-guru dan staf. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...kami ada berbincang dengan ahli jawatankuasa PIBG, ahli jawatankuasa alumni tentang tiadanya peruntukan untuk latihan pembangunan staf dan pihak mereka bersetuju agar sejumlah wang diperuntukkan untuk latihan dan pembangunan profesionalisme guru demi menjaga kualiti guru-guru di sini. Peruntukan ini banyak disumbangkan dari alumni kerana mereka begitu sayangkan sekolah ini, tempat mereka belajar dulu, tambah lagi kebanyakan mereka orang senang, dah berjawatan tinggi...cuma kalau tak ada langsung peruntukan kelak, kami pihak pengurusan ada berbincang untuk memberikan arahan kepada semua guru agar membuat bacaan sendiri. Maksudnya mereka dikehendaki mendapatkan bahan bacaan berkaitan kualiti dan membentangkannya dalam suatu slot yang ditetapkan untuk dikira sebagai latihan pembangunan staf yang boleh diambikira bagi tujuan rekod kursus 7 hari setahun. Tapi setakat ni, kita tak buat lagi kerana masih ada peruntukan dari PIBG atau juga alumni...”(PKT)

Berdasarkan analisis yang dibuat oleh pengkaji terhadap Buku Manual Pengurusan Sekolah juga mendapati ada tercatat tarikh-tarikh dalam kalendar tersebut untuk dilaksanakan *in-house training* sebagaimana yang dimaklumkan oleh PKT di sekolah A (Lampiran M3).

Sekolah Berprestasi Sederhana (sekolah B) juga menitikberatkan dimensi latihan dan pendidikan cuma mereka mengadakannya dalam beberapa strategi disebabkan tiada peruntukan, antaranya kursus dalaman dibuat di sekolah dan pihak pentadbir bergilir-gilir memberikan kursus berkaitan kualiti dalam P&P kepada guru-guru mereka. Selain itu kursus dalaman dikira dari aspek pembacaan, guru membaca bahan-bahan berkaitan kualiti dan membentangkannya kepada guru-guru lain dalam slot yang ditetapkan sebagai kursus dalaman. Ia juga direkodkan bagi tujuan kursus 7 hari setahun bagi guru-guru. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...bimbingan-bimbingan ni biasanya datang dari guru yang lebih senior dan juga bimbingan yang diadakan di sini juga sama ada dalam bentuk kursus dalaman bagi P&P berkesan, ataupun dalam bentuk latihan/bengkel bagi menguasai sesuatu kemahiran dalam subjek tertentu. Manakala dari segi pengiktirafan pula, kebanyakan aktiviti yang kita lakukan, pihak pengurusan sentiasa terlibat. Jadi pengiktirafan dalam bentuk sijil dan kehadiran pengetua memberikan impak yang besar kepada guru...”(GLSB)

Berdasarkan semakan dokumen, sekolah C juga menitikberatkan dimensi latihan dan pengiktirafan cuma pelaksanaannya disesuaikan dengan keadaan sekolah. Pihak pengurusan atasan di sekolah C telah memberikan komitmen yang tinggi dalam usaha melaksanakan latihan dalaman guru dan staf. Walaupun tiada

peruntukan yang diperolehi, mereka tetap meneruskan usaha ini walau dengan cara apa sekalipun. Pihak pengurusan sekolah telah memberikan penjelasan kepada guru-guru agar meningkatkan pengetahuan dan kualiti diri masing-masing dengan menambahkan bahan bacaan dalam semua bidang ilmu. Seterusnya guru-guru dikehendaki membentangkan hasil bacaan tersebut sebagai bukti bacaan telah dibuat. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden pengurusan atasan berikut:

“...bimbingan daripada pihak pengurusan memang sentiasa ada, kalau guru-guru tak faham, mereka datang berbincang dan kita bagi bimbingan kepada mereka. Dari segi latihan dalaman pula, kita bagi arahan kepada guru-guru untuk membuat pembacaan sendiri, guru membaca bahan-bahan berkaitan kualiti dan membentangkannya kepada guru-guru lain dalam slot yang ditetapkan sebagai kursus dalaman. Ia juga direkodkan bagi tujuan kursus 7 hari setahun bagi guru-guru. Tapi kalau latihan yang dianjurkan oleh JPN ke, BPG ke, BTPN ke adalah dibuat dalam setahun tu...”(PNGR)

“...kami di sini mempunyai masalah ketidakhadiran pelajar yang agak serius. Oleh itu, samada dalam mesyuarat bersama guru ke, atau juga dalam mesyuarat PIBG, masalah ketidakhadiran pelajar menjadi isu utama. Ini menyebabkan hal-hal berkaitan kualiti kurang di beri perhatian. Jadi untuk latihan dalam perkhidmatan, saya meminta guru-guru membuat

bacaan sendiri tentang sebarang pengetahuan berkaitan kualiti dan kemudiannya membentangkan dalam suatu perjumpaan dengan semua guru. Ini kita anggap sebagai memenuhi konsep latihan/kursus cikgu-cikgu 7 hari setahun...”(PNGR)

Dimensi latihan dan pendidikan terdapat dalam ketiga-tiga kategori SBT, SBS, dan SBR dan tahap pangamalannya juga tidak banyak berbeza. Sebagai rumusannya, faktor-faktor yang menyokong pelaksanaan TQM di sekolah adalah komitmen pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan dan semangat berpasukan/penglibatan staf kerana ketiga-tiga dimensi ini terdapat di sekolah berprestasi tinggi dengan tahap amalan yang tinggi. Dimensi inilah yang membezakan antara ketiga-tiga kategori sekolah terlibat. Dapatan ini adalah selari dengan keputusan analisis regresi di mana keputusan menunjukkan ketiga-tiga dimensi ini menjadi penyumbang utama kepada iklim sekolah.

4.11 Faktor-faktor Yang Menghalang Pelaksanaan Amalan TQM di Sekolah

Kegagalan TQM boleh dianggap berpunca daripada dua alasan utama, iaitu metodologi dan pelaksanaan. Kadang-kadang alatan dan teknik yang digunakan adalah tidak sesuai atau mencukupi untuk proses penambahbaikan. Jadi strategi dan model TQM tidak akan berjaya (Mosadegh Rad, 2005). Dari satu aspek yang lain, kegagalan TQM mungkin disebabkan oleh pelaksanaan yang tidak wajar

bagi model TQM yang baik.

Kegagalan pelaksanaan boleh disebabkan oleh banyak faktor dan faktor inilah yang cuba dicungkil oleh pengkaji dalam usaha mendapatkan penyelesaian bagi pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah. Berdasarkan dapatan temubual, pengkaji menghuraikannya berdasarkan elemen/tema utama yang diperolehi dalam temubual tersebut. Terdapat empat (4) tema utama yang menjadi faktor penghalang kepada pelaksanaan TQM di sekolah iaitu ketidakfahaman tentang TQM, kekangan masa, komunikasi dan sikap negatif pekerja.

4.11.1 Ketidakfahaman tentang konsep TQM

TQM merupakan satu falsafah pengurusan yang berlandaskan idea beberapa orang guru kualiti seperti Deming, Juran, Feigenbaum dan Ishikawa. Konsep TQM telah berkembang pesat apabila timbul kesedaran di seluruh dunia tentang kepentingan kualiti kepada sesebuah organisasi dan dipercayai TQM adalah salah satu pendekatan terbaik kepada kecemerlangan sesebuah organisasi (Harvey, 1993). Namun keberkesanan pelaksanaan TQM di sekolah adalah bergantung kepada seluruh warga sekolah tersebut sama ada mereka benar-benar memahami konsep TQM ataupun tidak. Sekiranya warga sekolah tidak memahami konsep dan implikasi TQM, mereka tidak akan prihatin untuk mengamalkan konsep TQM dalam tugas seharian mereka.

Di sekolah A, dapatan temubual menunjukkan guru-guru memahami konsep TQM dan menyokong bahawa TQM membantu organisasi untuk mencapai kejayaan. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh dua orang responden guru berikut:

“...TQM adalah satu pencapaian, satu kejayaan. Pencapaian, kejayaan yang dicapai oleh organisasi itu bukan pencapaian dari satu, dua atau dari sedikit sahaja tetapi dari menyeluruh organisasi itu. TQM memang memberi faktor untuk kejayaan, menyumbang kepada kejayaan sekolah, maksudnya kekurangan yang ini ditampung dengan kelebihan yang ini. Oleh itu bagi keseluruhan organisasi, ianya akan berjaya...”(GLTA)

“...TQM amat bagus untuk diamalkan di sekolah, barulah ada kualiti dalam semua aspek. Bila kita amalkan TQM, kita ada target kita, nakkan kualiti dalam semua, tak kiralah pengajaran dalam kelas ke, ko-kurikulum ke, pendek kata semuanya nak kena ada kualiti, biar menyeluruh...”(GLTB)

Di sekolah B, dapatan temubual menunjukkan guru-guru kurang memahami dan ada juga guru yang tidak tahu langsung tentang TQM sebagaimana pengakuan responden guru berikut:

“...tak tahu lah..saya tak tahu langsung apa itu TQM...”(GLSA)

“...pernah dengar tapi kurang memahami lah...setakat yang saya faham, TQM ni adalah satu pendekatan yang amat sesuai dilakukan dalam sesuatu organisasi tetapi apa maksud sebenar TQM saya tak faham, tidak didedahkan...”(KBSB)

“...banyak faktor yang menyumbangkan kecemerlangan dan salah satu faktor yang besar yang menyumbangkan kecemerlangan sekolah adalah semangat kerja berpasukan. Jadi kalau apa-apa program sekalipun, kerja berpasukan ni lah yang menentukan setiap aktiviti tu dijalankan dan tiada yang terkecuali. Jadi bagi saya TQM ini adalah satu pendekatan yang amat berkesan...”(GLSB)

Di sekolah C juga suasana yang hampir sama ditunjukkan dengan sekolah C, ada guru yang memahami dan ada guru yang tidak memahami konsep TQM dengan jelas. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...saya menyokong TQM dan dengan TQM ni boleh mendidik guru supaya menjadi lebih bertanggungjawab kepada tugas-tugas di sekolah, maksudnya ingin sentiasa hadir di sekolah. Dengan TQM juga guru saling berhubung untuk sama-sama membawa sekolah ke arah kecemerlangan, pada pendapat sayalah...”(GLRA)

“...saya kurang jelas apa maksud TQM. Pernah dengan TQM tu tapi tak faham...”(GLRB)

Berdasarkan pengakuan guru-guru di atas, dapatan menunjukkan sebahagian besar guru tidak memahami konsep sebenar TQM dan implikasinya terhadap organisasi. Kenyataan ini disokong oleh seorang pihak pengurusan atasan sekolah yang turut mengakui bahawa konsep TQM perlu diperjelaskan kepada semua guru terlebih dahulu sebelum arahan melaksanakannya dikeluarkan. Guru-guru hendaklah memahaminya terlebih dahulu agar pelaksanaannya dapat dilaksanakan dengan berkesan. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...saya memang menyokong TQM cuma...sebaiknya TQM ini dijelaskan kepada guru-guru secara langsung lah sebelum kita melakukannya. Maksudnya TQM tu memang sepatutnya dilakukan dan dijelaskan kepada guru-guru supaya semangat kerja berpasukan dapat diterapkan dengan jayanya...”(PNGR)

“...memang saya biasa dengar juga TQM tapi susah nak laksanakan di sekolah, kekangan masa. Saya di sini, memang nak amalkan tapi bila bertembung dengan masalah pelajar dan beberapa kekangan yang lain, seperti ketidakfahaman untuk melaksanakannya, maka ianya terganggu, tak dapat diamalkan dengan baik...”(GLRA)

Masalah ketidakfahaman tentang TQM dalam kalangan guru-guru ini diakui oleh salah seorang pihak pengurusan sekolah tentang pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah sebagaimana berikut:

“...TQM memang bagus dan sekolah akan cemerlang kalau dapat amalkan dengan baik, tapi pendedahan kepada konsep ni kena utamakan dulu kalau tak cikgu-cikgu tak faham dan kami sendiri tak jela pun macam mana nak laksanakan...”(PNGR)

Bagi guru-guru pula, masalah ketidakfahaman tentang konsep TQM dalam kalangan mereka dapat diatasi sekiranya pihak pengurusan atasan menganjurkan program-program berkaitan kualiti, bukan hanya program peningkatan pedagogi semata-mata, sebagaimana pengakuan responden berikut:

“...walaupun banyak juga latihan dalaman di buat kepada kami di sekolah ini, tetapi dari segi program kualiti kepada guru-guru, kami tidak ada kursus yang spesifik tentang kualiti. Kadang-kadang kami ada kursus dalaman seperti kursus penggunaan ICT dalam pengajaran, yang berkait dengan pengajaran sahaja, tetapi kursus yang memberi penerangan tentang konsep kualiti kami tidak diberikan. Jadi konsep kualiti sebenarnya tu kami masih samar-samar...”(GLTA)

Berdasarkan penjelasan dan huraian di atas, dapatlah dirumuskan bahawa ketidakfahaman tentang TQM merupakan salah satu halangan utama bagi pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah. Sehubungan itu, pihak pengurusan atasan perlu memainkan peranan penting dalam mendapatkan penyelesaian serta cara terbaik untuk meningkatkan kesedaran dan kefahaman para guru tentang pelaksanaan TQM di sekolah.

4.11.2 Kekangan masa

Kekangan masa merupakan salah satu elemen yang ditemui oleh pengkaji sebagai salah satu faktor yang menghalang pelaksanaan TQM di sekolah. Namun, bagi pengkaji, masalah kekangan masa ini timbul kerana ketidakfahaman guru-guru tentang TQM. Guru-guru yang tidak memahami TQM menganggapkan TQM sebagai suatu perkara yang sukar untuk dilakukan, banyak karenah dan melibatkan birokrasi sebagaimana pengakuan guru berikut:

“...kita perlukan masa yang banyak untuk mengamalkan TQM sedangkan di sekolah kita sibuk dengan tugas-tugas mengajar, nak habiskan silibus lagi, sedangkan TQM suatu perkara baru, rumit dan banyak karenah serta birokrasi dalam jabatan...”(GLSB)

Disini menunjukkan guru tersebut tidak memahami konsep TQM maka menganggapkan pelaksanaan TQM di sekolah memerlukan banyak masa dan sukar

untuk dilaksanakan, sebagaimana pengakuan responden pengurusan atasan dan guru berikut:

“...pihak sekolah akan cuba sedaya upaya lah untuk melaksanakan TQM ni sebaik mungkin cuma sekarang ni tak dapat lagi, kekangan masa...waktu sekolah banyak ditumpukan kepada kelas dan masalah pelajar lemah, tapi saya rasa baik diamalkan di sekolah sebab TQM ni rasa lebih bertanggungjawab terhadap tugas sebagai guru...”(KBSB)

“...memang saya biasa dengar juga TQM tapi susah nak laksanakan di sekolah, kekangan masa. Saya di sini, memang nak amalkan tapi bila bertembung dengan masalah pelajar dan beberapa kekangan yang lain, seperti ketidakfahaman untuk melaksanakannya, maka ianya terganggu, tak dapat diamalkan dengan baik. TQM ni bukan perkara yang mudah untuk diamalkan kerana ianya memerlukan masa yang banyak untuk diamalkan...”(GLRB)

Masalah kekangan masa ini timbul sekiranya guru-guru meletakkan TQM dengan P&P sebagai dua perkara yang berasingan. Dengan itu, mereka merasakan bebanan tugas mereka di sekolah semakin bertambah. Disinilah perlunya penerangan yang jelas dari pihak pengurusan atasan tentang strategi dan cara pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah agar guru-guru dapat memahami

bahawa pelaksanaan TQM di sekolah tidak dirasai sebagai suatu tambahan bebanan kepada para guru. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...setakat ini kami tidak sempat adakan lagi disebabkan kekangan masa. Bukan tak nak buat, tapi masih tidak ada waktu yang sesuai, ada sekali tu, kita dah tetapkan tarikh untuk perjumpaan bagi tujuan tersebut dan maklumkan pada guru-guru tapi ramai antara mereka tidak bersetuju kerana masih tidak sempat membuat/menyiapkan bacaan mereka. Lepas tu senyap macam tu je bila dah sibuk dengan kelas tambahan, ujian bulanan dan seminar peperiksaan...”(PNGR)

Pihak pengurusan atasan hendaklah mengatur strategi yang bijak untuk menarik perhatian para guru terhadap pelaksanaan kualiti di sekolah, khasnya penerapan TQM dalam pendidikan. Seterusnya pihak pengurusan atasan perlu menjelaskan tentang pentingnya amalan pelaksanaan di sekolah ke arah merealisasikan kecemerlangan pelajar. Apabila guru-guru telah jelas dengan konsep dan pelaksanaan TQM di sekolah, baharulah mereka bersedia untuk menerima sebarang perubahan dan seterusnya membuat anjakan paradigma dalam melaksanakan tanggungjawab mereka bagi membentuk budaya kerja berkualiti di sekolah.

4.10.3 Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu aspek yang sangat penting bagi guru-guru dan staf dalam pergaulan seharian mereka. Halangan bahasa dan budaya adalah masalah utama dalam berkomunikasi tentang prinsip-prinsip TQM (Lau & Idris, 2001). Walaupun halangan budaya dan bahasa bukanlah masalah utama di sekolah, namun komunikasi yang berkesan bergantung kepada cara percakapan dan gaya bahasa individu tersebut. Berdasarkan proses temu bual yang dibuat, dapatan menunjukkan masalah komunikasi dalam kalangan guru di sekolah juga menyebabkan pelaksanaan TQM di sekolah tidak dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Di sekolah B, masalah komunikasi dalam kalangan guru wujud kerana komunikasi dua hala antara pihak yang terlibat tidak berlaku. Pihak pengurusan atasan memberikan arahan untuk melaksanakan budaya kerja berkualiti atau maklumat tentang tugas kepada guru hanya melalui ketua bidang/ketua panitia. Apabila maklumat tersebut sampai kepada guru-guru, kadang-kadang maklumat tersebut telah disalahtafsirkan dan ada antaranya menyampaikan maklumat yang tidak lengkap. Apabila guru tersebut menyoal lagi, ketua bidang mengatakan:

“...buatlah mengikut apa yang awak faham tentang budaya kerja berkualiti.

Dia hanya cakap macam tu je tadi...”(KBSB)

Bagi pihak guru pula, kalau guru tersebut seorang guru yang komited dengan tugas, maka beliau akan pergi berjumpa dengan pihak atasan tersebut untuk mendapatkan penjelasan semula, tetapi sekiranya tidak, guru tersebut hanya melaksanakan tugas tersebut mengikut kefahaman dia sahaja. Bila ketidakpuasan wujud dalam kalangan guru, mereka akan meluahkan ketidakpuasan tersebut sesama mereka. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...pengurusan atasan tidak memberikan penjelasan yang betul kepada kami tentang konsep TQM. Arahan untuk mengamalkan kualiti dalam P&P hanya dimaklumkan melalui ketua bidang sahaja. Kadang-kadang arahan yang disampaikan tu..tepat.. tapi kadang-kadang sebaliknya berlaku...”(GLSA)

Dalam situasi begini, maklumat yang jelas dan tepat tidak wujud lagi. Ini akan membawa kepada kualiti kerja yang tidak memuaskan. Komunikasi yang baik hendaklah berlaku dengan adanya penerangan yang jelas tentang sesuatu aktiviti atau arahan yang hendak dilaksanakan di sekolah. Masalah komunikasi di antara jabatan wujud di sekolah C di mana jabatan bahasa dan jabatan sains mempunyai kefahaman yang berlainan tentang matlamat dan dasar kualiti di sekolah, sebagaimana pengakuan guru berikut:

“...susahlah nak faham, kami di sini ada sedikit masalah dalam komunikasi. Kami di jabatan sains faham lain, orang jabatan bahasa faham lain. Pengetua tidak banyak cakap sebaliknya menyerahkan arahan pelaksanaan tersebut kepada ketua bidang masing-masing...”(GLRB)

Di sini menunjukkan komunikasi merupakan antara halangan utama terhadap pelaksanaan TQM di sekolah. Komunikasi yang berkesan adalah komunikasi yang jelas, nyata dan berlaku secara dua hala iaitu di antara pihak yang memberi arahan dan pihak yang menerima arahan. TQM pula merupakan suatu elemen yang dianggap baharu di sekolah, jadi ianya memerlukan komunikasi yang tepat dan berkesan di antara semua pihak serta penerangan yang jelas tentang konsep dan strategi pelaksanaannya di sekolah.

4.10.4 Sikap negatif

Guru-guru merupakan tonggak utama yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah kerana guru adalah penggerak ke arah mencapai misi, visi dan matlamat sekolah. Oleh itu, pengurusan atasan bertanggungjawab dalam memotivasikan guru-guru agar mereka sentiasa bersemangat dan memberikan komitmen yang tinggi dalam apa jua tugas yang diberikan. Apabila motivasi kerja mereka tinggi, mereka akan membuka minda dan sentiasa bersedia untuk menerima sebarang perubahan ke arah kecemerlangan sekolah.

Sikap guru-guru menjadi penentu kepada kejayaan program di sekolah. Ada sesetengah guru mempunyai sikap negatif dan tidak mahu menerima sebarang perubahan lagi. Mereka telah selesa dengan budaya lama mereka. Situasi ini biasanya berlaku dalam kalangan guru-guru *senior* di mana mereka telah berada dalam zon selesa dan stabil. Jadi mereka tidak perlu bersusah payah, berkerja keras untuk meningkatkan kualiti diri dan sekolah lagi sebaliknya selesa dengan rutin harian mereka. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...susahlah untuk berubah...Kita dah selesa macam ni, masuk kelas mengajar, pastikan silibus tamat, itu dah cukup. Tak perlu nak fikir-fikir nak buat itu-ini, kami dah tak bersemangat lagi, orang lama dah...”(GLRA)

Bila disebutkan tentang pelaksanaan TQM di sekolah, mereka menunjukkan sikap negatif dan tidak mahu menerima sebarang perubahan. Huraian ini dapat dilihat berdasarkan situasi yang dijelaskan oleh responden guru berikut:

“...buat apa nak amalkan TQM dalam kelas? Bila nak habiskan silibus? Selama ini kita mengajar sahaja, pelajar berjaya juga. Tak payahlah nak susahkan diri buat perkara baru, nak buat itu ini..dah ok..dah selama ini...”(GLSA)

Sikap guru-guru yang tidak bersedia untuk menerima perubahan menjadi penghalang kepada pelaksanaan TQM di sekolah. Mereka beranggapan TQM akan menyusahkan mereka untuk mengubah cara lama kepada yang baru sedangkan selama ini mereka telah berada dalam zon yang cukup selesa di sekolah. Jadi sikap sebeginilah yang menghalang guru-guru untuk menerima sebarang perubahan dalam kerja mereka.

Berdasarkan temu bual tersebut, dapatan menunjukkan terdapat empat (4) elemen utama yang menghalang kejayaan pelaksanaan TQM di sekolah. Elemen-elemen tersebut adalah ketidakfahaman tentang TQM, kekangan masa, komunikasi dan sikap negatif pekerja.

4.11 Rumusan

Dapatan kajian menunjukkan tahap amalan TQM adalah berbeza di ketiga-tiga kategori sekolah. Sekolah berprestasi tinggi menunjukkan tahap amalan TQM yang lebih tinggi berbanding sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Begitu juga dengan tahap iklim sekolah. Tahap iklim di sekolah berprestasi tinggi adalah paling tinggi, diikuti dengan tahap iklim di sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Seterusnya analisis ANOVA pula menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan TQM dan juga tahap iklim sekolah di antara ketiga-tiga kategori sekolah tersebut. Analisis hubungan antara amalan TQM dengan iklim sekolah pula menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang

sederhana kuat di antara kedua-dua pembolehubah tahap amalan TQM dengan iklim sekolah.

Analisis menggunakan statistik Regresi Stepwise bagi melihat kesan TQM dan dimensi-dimensi TQM ke atas iklim sekolah pula menunjukkan bahawa tahap amalan TQM merupakan faktor penentu kepada iklim sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan dimensi penglibatan staf, komitmen pengurusan atasan dan penambahbaikan berterusan merupakan dimensi yang berupaya menjadi peramal kepada iklim sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan komitmen pengurusan atasan, fokus pelanggan, penambahbaikan berterusan, penglibatan staf serta latihan dan pendidikan merupakan faktor-faktor yang menyokong kepada pelaksanaan TQM.

Dapatan kajian kuantitatif juga menunjukkan wujudnya hubungan yang kuat antara tahap amalan TQM dengan komitmen pengurusan atasan dan tahap amalan TQM dengan penglibatan staf. Dapatan ini adalah selari dan bertepatan sekali dengan dapatan kualitatif. Berdasarkan triangulasi data yang dibuat melalui temubual, pemerhatian dan analisis dokumen, dapatan kualitatif menunjukkan dapatan yang selari dan menyokong dapatan kuantitatif.

Di sekolah berprestasi tinggi (SBT), tahap amalan TQM lebih tinggi dan komitmen pengurusan atasan serta penglibatan staf juga tinggi. Di sekolah berprestasi sederhana (SBS) pula, tahap amalan TQM adalah sederhana dan komitmen pengurusan atasan serta penglibatan staf juga sederhana manakala di sekolah berprestasi rendah pula tahap amalan TQM adalah rendah dan komitmen pengurusan atasan serta penglibatan staf juga rendah berbanding dengan SBT dan SBS. Oleh itu, dapatan kualitatif yang menyokong dapatan kuantitatif ini menunjukkan dapatan kajian adalah tepat dan mempunyai kesahan yang tinggi.

BAB V

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan dengan terperinci tentang dapatan kajian yang telah dilaporkan dalam Bab IV. Penulisan dalam bab ini dibahagikan kepada enam bahagian, iaitu ringkasan kajian, perbincangan dapatan kajian, implikasi dapatan kajian dan cadangan kajian lanjutan.

5.2 Ringkasan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara amalan TQM dengan iklim sekolah di sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Bagi tujuan itu, pengkaji memberikan fokus kepada lima (5) dimensi yang terdapat dalam variabel amalan TQM dan lima (5) dimensi dalam variabel iklim sekolah. Selain itu, pengkaji juga mengenal pasti dimensi-dimensi yang menjadi peramal kepada iklim sekolah. Kajian ini juga berhasrat untuk mengetahui faktor-faktor yang menghalang dan menyokong kepada pelaksanaan amalan TQM di dalam sesebuah organisasi sekolah tersebut. Akhir sekali pengkaji mengetengahkan suatu model dalam bentuk rajah yang mengaitkan antara kedua-dua variabel terlibat.

Kajian yang telah dijalankan ini ialah kajian yang melibatkan kaedah campuran antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif (*mixed method*). Seramai 691 orang guru semuanya yang terlibat dalam menjawab soalan soal selidik (kuantitatif) manakala seramai 12 orang guru pula terlibat bagi tujuan ditemubual dalam mendapatkan data kualitatif. Sampel ini adalah sampel berstrata yang melibatkan beberapa kategori/kumpulan responden iaitu kategori pengurusan atasan (pengetua/penolong kanan/ketua bidang), ketua panitia/guru cemerlang dan kategori guru biasa. Temubual yang dibuat telah dirakam secara audio. Pengkaji telah berbincang dan mendapat persetujuan bersama dengan kesemua responden bagi membuat rakaman dan mengambil gambar atau juga mana-mana dokumen yang berkaitan bagi tujuan kajian ini.

5.3 Perbincangan

Dalam perbincangan ini, penyelidik membincangkan dapatan kajian berdasarkan hierarki soalan kajian yang telah dijalankan.

5.3.1 Tahap amalan TQM di Sekolah-sekolah berprestasi tinggi (SBT), sederhana (SBS) dan rendah (SBR)

Tahap amalan TQM bagi ketiga-tiga jenis sekolah ini adalah berbeza antara satu sama lain. Keputusan ujian ANOVA satu hala menunjukkan bahawa terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan TQM di antara ketiga-tiga kategori SBT, SBS dan SBR [$F(2,684) = 19.480, p < .05$]. Dengan itu, keputusan ini berjaya menolak hipotesis yang dibentuk. Ini bermakna dapatan kajian ini mendapati

terdapat perbezaan tahap amalan TQM di antara sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Dapatan ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan nilai min bagi tahap amalan TQM di SBT adalah lebih tinggi ($M = 4.49$, $SD = 0.64172$) dari tahap amalan TQM di SBS ($M = 4.43$, $SD = 0.73301$) dan tahap amalan TQM di SBS pula lebih tinggi dari tahap amalan TQM di SBR ($M = 4.09$, $SD = 0.71938$).

Dapatan kajian ini adalah selari dengan kenyataan Hussin Mahmood (1993) yang menyatakan kualiti pendidikan di sesebuah sekolah dipengaruhi tahap amalan TQM sebagai salah satu faktor luarannya. Dalam erti kata lain, apabila sekolah itu mengamalkan TQM pada tahap yang tinggi maka sekolah tersebut lebih berjaya dalam prestasi akademiknya. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Goldberg dan Cole (2002) yang menyatakan pencapaian yang tinggi dalam prestasi sekolah dan penambahbaikan pengajaran hanya dapat dilaksanakan di sekolah yang mengamalkan pendekatan pengurusan kualiti. Oleh itu dapatan kajian ini bertepatan dengan kenyataan tersebut kerana SBT yang cemerlang dalam prestasi akademiknya menunjukkan pelaksanaan tahap amalan TQM yang tinggi berbanding dengan SBS dan SBR. Ini bermakna SBT adalah lebih tinggi pelaksanaan tahap amalan TQM berbanding dengan SBS dan SBR.

Berdasarkan min skor amalan TQM, menunjukkan amalan TQM bagi ketiga-tiga kategori sekolah berkenaan berada pada tahap 'agak tinggi' dan 'tinggi'.

Ini menunjukkan bahawa TQM sudah diamalkan di sekolah-sekolah berkenaan. Dapatan ini menyangkal pandangan yang menyatakan bahawa konsep TQM hanyalah sesuai diamalkan dalam sektor perindustrian semata-mata (Sohal & Terziovski, 2000; Owlia & Aspinwall, 1998; Moreland & Clark, 1998). Keputusan kajian ini juga jelas menunjukkan amalan budaya kerja berkualiti (TQM) di sekolah-sekolah sedang di amalkan dan bukan lagi berada pada tahap yang lemah sebagaimana yang dilaporkan oleh Mokhtar (1995) dan Zahilah (2001).

Dapatan kajian juga menunjukkan komitmen pengurusan atasan di SBT lebih tinggi berbanding dengan SBS dan SBR dan begitu juga dengan tahap amalan TQM di ketiga-tiga kategori sekolah ini. Dalam erti kata lain, apabila komitmen pengurusan atasan tinggi, maka tahap amalan TQM juga tinggi. Ini adalah selari dengan apa yang dinyatakan oleh Fullan (2002) melalui teori kepimpinannya yang terkenal iaitu *Managing Change*, “perubahan boleh berlaku jika ianya dikehendaki oleh ketua”. Ini menunjukkan kejayaan pelaksanaan kualiti di sesebuah organisasi bergantung kepada komitmen pengurusan atasan. Kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan merupakan faktor penting yang menentukan kejayaan amalan TQM dalam sesebuah organisasi. Peningkatan kualiti melalui TQM memerlukan perubahan yang menyeluruh meliputi dasar, falsafah, struktur dan prosedur kerja. Perubahan tersebut hanya berkesan sekiranya ada sokongan pihak pengurusan.

5.3.2 Tahap iklim yang terdapat di sekolah-sekolah berprestasi tinggi (SBT), sederhana (SBS) dan rendah (SBR)?

Tahap iklim bagi ketiga-tiga jenis sekolah ini adalah berbeza antara satu sama lain. Keputusan ujian ANOVA satu hala menunjukkan bahawa terdapatnya perbezaan yang signifikan bagi tahap iklim sekolah di antara ketiga-tiga kategori SBT, SBS dan SBR [$F(2,682) = 20.884, p < .05$]. Dengan itu, keputusan ini berjaya menolak hipotesis yang dibentuk. Ini bermakna dapatan kajian ini mendapati terdapat perbezaan iklim sekolah antara sekolah-sekolah yang berprestasi tinggi dengan sekolah berprestasi sederhana dan berprestasi rendah. Ujian susulan *post-hoc test* menunjukkan purata nilai min bagi tahap iklim di SBT adalah lebih tinggi ($M = 4.41, SD = 0.54412$) dari tahap iklim di SBS ($M = 4.27, SD = 0.48962$) dan tahap iklim di SBS pula lebih tinggi dari tahap iklim di SBR ($M = 4.08, SD = 0.46629$). Ini bermakna tahap iklim di sesebuah sekolah secara tidak langsung berkait dengan prestasi akademiknya kerana sekolah berprestasi tinggi didapati tahap iklimnya juga lebih tinggi berbanding dengan tahap iklim di SBS dan SBR.

Dapatan kajian ini menyokong teori yang diketengahkan oleh Hoy dan Miskel (1996) yang mendapati bahawa sekolah berprestasi tinggi lazimnya mempunyai iklim yang baik dan sihat manakala sekolah yang mempunyai iklim tertutup didapati prestasi akademik pelajar-pelajarnya rendah. Ini adalah berdasarkan teori bahawa sekolah yang beriklim positif atau terbuka adalah yang mana guru sekolah berasa dirinya disokong sehingga mempunyai inspirasi untuk

belajar, memperkembangkan diri, sanggup mengambil risiko dan bekerjasama. Manakala di sekolah yang beriklim negatif atau tertutup, guru kurang bantu-membantu antara satu sama lain dan berperasaan putus asa (Peterson, 1999).

Dapatan ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Abdul Rahman (1995) yang menunjukkan iklim sekolah mewujudkan suasana pembelajaran yang kondusif dan seterusnya membantu pelajar memperoleh pencapaian yang lebih baik. Apabila sesebuah sekolah itu mempunyai iklim terbuka, maka berkemungkinan besar, pencapaian pelajar mereka akan cemerlang. Keadaan berlaku kerana apabila iklim sesuai, ahli-ahli dalam organisasi akan mempunyai inspirasi untuk melakukan yang terbaik (Sweeney, 1988).

Dapatan kajian ini juga menyokong hasil kajian bahawa impak iklim sekolah adalah mempunyai pengaruh yang berterusan ke atas pencapaian pelajar (Rahmad Sukor & Gooi Aii Wei, 2005). Ini juga berdasarkan teori bahawa para pelajar memerlukan iklim yang menyokong dan positif untuk mencapai potensi mereka (Urban, 1999). Selain itu, kajian ini juga menyokong dapatan kajian yang dijalankan oleh Hoy dan Sabo (1998) yang mendapati bahawa sekolah menengah yang mengamalkan iklim yang sihat menunjukkan pencapaian pelajar secara keseluruhannya amat tinggi. Dalam kajian mereka, mereka telah membuat kesimpulan bahawa iklim sekolah merupakan satu alat pengukur yang baik dalam meramal pencapaian pelajar. Bila sesebuah sekolah itu mempunyai iklim yang

sihat, maka pencapaian pelajar mereka akan cemerlang kerana berdasarkan teori, apabila iklim adalah tepat dan sesuai, manusia pun akan mempunyai inspirasi untuk melakukan yang terbaik (Sweeney, 1988).

Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Smith, Hoy dan Sweetland (2003) yang mendapati bahawa wujudnya hubungan yang positif antara iklim sekolah dengan pencapaian pelajar. Sekiranya iklim baik, guru dan murid akan lebih bermotivasi dan pada masa yang sama aktiviti pengajaran dan pembelajaran akan berjalan dengan baik. Bila iklim organisasi sekolah baik, maka tahap kepuasan kerja guru adalah tinggi (Rosenholtz, 1989).

Selain itu, kajian ini juga menyokong kajian yang dibuat oleh Hirase (2000) dan Erpelding (1999) yang mendapati bahawa pencapaian pelajar di sekolah yang beriklim positif adalah lebih tinggi berbanding dengan sekolah yang mempunyai iklim negatif. Apabila iklim sekolah sihat, maka pencapaian pelajar berkaitan dengan kemahiran membaca dan menulis mereka secara keseluruhannya amat tinggi (Hoy & Sabo, 1998). Iklim sekolah merupakan ramuan yang terpenting dalam kejayaan program pendidikan. Tanpa iklim sekolah yang selesa dan terbuka, maka adalah sukar untuk mencapai tahap pencapaian akademik yang tinggi (Hoyle, English & Steffy 1985).

Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian oleh Lindahl (2009), yang menyatakan bahawa iklim sekolah yang lebih positif mempunyai hubungan yang signifikan dengan kejayaan sesebuah sekolah. Beliau membuat rumusan sedemikian kerana beliau sangat bersetuju dengan model iklim organisasi yang telah diketengahkan oleh Tagiuri (1968) yang menyatakan empat (4) faktor utama yang menentukan ciri iklim sekolah berkesan ialah budaya (anggapan, nilai, norma, sistem kepercayaan), ekologi (bangunan dan alat kemudahan/kelengkapan), elemen sistem sosial kemanusiaan (arahan, pentadbiran, membuat keputusan, perancangan dan struktur formal) serta sistem sosial (elemen struktur).

5.3.3 Adakah terdapat hubungan antara dimensi-dimensi TQM dengan iklim sekolah?

Berdasarkan ujian korelasi untuk menguji hubungan antara tahap amalan TQM dengan iklim sekolah, dapatan kajian ini menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang sederhana kuat ($r = 0.63, p < .01$) antara tahap amalan TQM dengan iklim sekolah. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Paul (1998) yang mendapati bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan antara TQM dengan iklim.

Selain itu, dapatan ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Marshall, Pritchard dan Gunderson (2004) yang mendapati bahawa TQM mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan iklim sekolah. Ini menunjukkan terdapatnya perhubungan yang kuat antara kedua-dua pembolehubah TQM dengan iklim sekolah. Mengikut Farmakis (1995), TQM diperkenalkan ke dalam organisasi

sekolah kerana dipercayai bahawa TQM mempunyai hubungan yang positif terhadap iklim sekolah dan pencapaian pelajar. Apabila sesebuah organisasi mengamalkan TQM, maka dimensi teknologi dan sumber manusia dalam organisasi tersebut akan berusaha membentuk budaya kreatif dan persekitaran yang menyokong inovasi yang bertujuan untuk memenuhi kepuasan pelanggan. Oleh itu organisasi yang mengamalkan TQM akan mencari jalan untuk memuaskan pelanggan dan pencapaian yang sentiasa melebihi jangkaan (Flynn, 1994).

Kenyataan ini bertepatan dengan konsep TQM yang mengkonsepsikan TQM sebagai proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek organisasi (Oakland, 1989). Proses penambahbaikan berterusan ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah mewujudkan budaya dan iklim berkesan sesebuah organisasi. Dengan itu pengamalan TQM akan menyumbang kepada pembentukan iklim kerja yang baik kepada organisasi (Lam, 2008). Ini juga menyokong kenyataan oleh Prajogo dan Sohal (2003) yang mengatakan TQM mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kualiti produk dan prestasi inovasi produk.

Seterusnya ujian korelasi juga dibuat ke atas setiap dimensi amalan TQM terhadap iklim sekolah dan dapatan kajian telah menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan di antara kesemua dimensi amalan TQM dengan iklim sekolah. Dapatan kajian ini menyokong teori yang menyatakan bahawa

apabila sistem pengurusan yang diuruskan oleh ketua yang komited kepada kualiti, maka ketua ini akan membina visi dan misi serta menyokong pelaksanaannya samada dari segi membekalkan bahan-bahan, peralatan dan juga menyokong dari segi semangat subordinat (Goetsch & Davis, 2003). Dengan itu subordinat akan jelas ke mana arah tuju yang harus dituju disamping subordinat puas hati kerana diberi sokongan moral. Apabila mereka semua berpuas hati, komitmen meningkat dan hubungan antara ahli organisasi dengan ketua organisasi menjadi rapat. Hubungan yang rapat ini akan menghindarkan rasa prejudis dan ragu-ragu antara satu sama lain. Dengan itu, terbinalah sebuah iklim organisasi yang terbuka (Hoy & Miskel, 1996).

Di antara kelima-lima dimensi amalan TQM, dimensi penglibatan staf mempunyai perhubungan positif yang paling tinggi/kuat berbanding dimensi lain terhadap iklim sekolah dan diikuti dengan perhubungan positif yang sederhana kuat di antara dimensi komitmen pengurusan atasan dengan iklim sekolah.

5.3.4 Adakah dimensi-dimensi TQM boleh menjadi peramal kepada iklim sekolah?

Keputusan analisis menunjukkan secara signifikan bahawa variabel peramal, iaitu tahap amalan TQM dimasukkan ke dalam model regresi pada $p < .05$. Ini bermakna amalan TQM merupakan peramal kepada iklim sekolah ($\beta = .63$, $p < 0.05$) dan merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada iklim sekolah dengan sumbangan sebanyak 40 peratus terhadap perubahan varians dalam iklim sekolah.

Keputusan ini menyokong dapatan kajian oleh Marshall (2004) dan Paul (1998) yang mendapati bahawa TQM merupakan penyumbang kepada iklim sekolah. Hasil kajian mereka telah menunjukkan pelaksanaan TQM akan menyumbang kepada iklim sekolah yang positif. Dengan itu, dapat dikatakan jika TQM dapat dilaksanakan, ianya akan memberikan kesan positif terhadap iklim organisasi.

Dapatan kajian ini mendapati hanya tiga (3) daripada lima (5) variabel mampu menjadi peramal kepada iklim sekolah iaitu penglibatan staf ($\beta = .43$, $p < 0.05$), komitmen pengurusan atasan ($\beta = .21$, $p < 0.05$) dan dimensi penambahbaikan berterusan ($\beta = .13$, $p < 0.05$). Ketiga-pembolehubah ini mampu menjadi peramal kepada iklim sekolah dengan sumbangan sebanyak 46.6 % ($r = .68$) perubahan varians dalam variabel kriteria iklim sekolah. Sebaliknya, dimensi fokus pelanggan serta latihan dan pendidikan bukan faktor peramal kepada iklim sekolah. Keputusan kajian ini berjaya menolak hipotesis nol yang dibina.

Keputusan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Ahire et al. (1999) yang mendapati bahawa komitmen pengurusan atasan adalah faktor penting dalam pelaksanaan TQM. Ini bertepatan dengan teori kepimpinan perubahan oleh Fullan (2002) yang menyatakan bahawa perubahan boleh berlaku jika ianya dikehendaki oleh ketua. Di sini jelas menunjukkan kejayaan pelaksanaan kualiti di sesebuah organisasi bergantung kepada komitmen pengurusan atasan.

Kepimpinan dan komitmen pengurusan atasan merupakan faktor penting yang menentukan kejayaan amalan TQM dalam sesebuah organisasi. Peningkatan kualiti melalui TQM memerlukan perubahan yang menyeluruh meliputi dasar, falsafah, struktur dan prosedur kerja. Perubahan tersebut hanya boleh berlaku sekiranya ada sokongan pihak pengurusan kerana pengurusan atasan adalah pembuat dasar. Antara tindakan-tindakan yang menunjukkan komitmen dan sokongan pengurusan atasan terhadap TQM ialah menggubal dasar kualiti, menubuhkan struktur pengurusan kualiti dan menganjurkan hari kualiti (Das et al., 2008; Ahire et al., 1999).

Dapatan kajian ini menyokong teori yang menyatakan bahawa apabila sistem pengurusan yang diuruskan oleh ketua yang komited kepada kualiti, maka ketua ini akan membina visi dan misi serta menyokong pelaksanaannya samada dari segi membekalkan bahan-bahan, peralatan dan juga menyokong dari segi semangat subordinat (Goetsch & Davis, 2003). Dengan itu subordinat akan jelas ke mana arah tuju yang harus dituju. Kejelasan arah tuju menyebabkan tidak wujud kekaburan dalam melaksanakan tugas. Kejelasan tugas menyebabkan mereka seronok bekerja. Apabila mereka semua berpuas hati, komitmen meningkat dan hubungan antara ahli organisasi dengan ketua organisasi menjadi rapat. Hubungan yang rapat ini akan menghindarkan rasa prejudis dan ragu-ragu antara satu sama lain. Dengan itu, terbinalah sebuah iklim organisasi yang terbuka (Hoy & Miskel, 1991).

Dapatan ini juga menyokong dapatan kajian yang di buat oleh Kunnannat (2007) bahawa penglibatan staf dari pelbagai peringkat dan tahap dapat mewujudkan semangat berpasukan. Dalam erti kata lain, penglibatan staf yang baik dan menggalakkan dari semua peringkat akan menyebabkan pelaksanaan TQM dapat dilaksanakan dengan jayanya dalam sesebuah organisasi. Apabila staf terlibat dalam pembuatan keputusan dan pelaksanaan agenda penting organisasi menyebabkan mereka berasa hasil kerja itu nanti adalah sumbangnnya. Oleh kerana itu, timbullah perasaan rasa termilik. Perasaan rasa termilik ini akan menimbulkan komitmen dan kepuasan dalam bekerja. Komitmen dan kepuasan bekerja ini akhirnya membentuk sebuah iklim yang sihat (Rahmad & Gooi Ai Wei, 2005).

Begitu juga dengan dimensi penambahbaikan berterusan. Banyak kajian (Das et al., 2008; Juran & Gryna, 1993; Prajogo et al., 2002) telah mendapati bahawa penambahbaikan berterusan yang dilaksanakan dalam sesebuah organisasi merupakan kunci utama kepada kejayaan organisasi tersebut dan ia juga merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan amalan TQM dalam sesebuah organisasi. Penambahbaikan berterusan akan menimbulkan kecekapan dan keberkesanan organisasi. Keberkesanan organisasi menyebabkan orang-orang yang terlibat akan berasa puas hati. Kepuasan hati ini menyebabkan wujudnya iklim yang sihat (Rahmad & Gooi Ai Wei, 2005). Oleh itu, dapatan kajian ini yang mendapati bahawa penglibatan staf, komitmen pengurusan atasan

dan penambahbaikan berterusan adalah peramal kepada iklim sekolah adalah bertepatan sekali dengan kajian-kajian terdahulu sebagaimana dinyatakan di atas.

5.3.5 Apakah faktor-faktor yang menghalang dan menyokong amalan TQM di sesebuah sekolah?

Berdasarkan analisis kualitatif ke atas maklumat temubual yang diperolehi, dapatan kajian menunjukkan terdapatnya beberapa faktor utama yang menyokong pelaksanaan amalan TQM dan faktor yang menghalang pelaksanaan TQM di setiap sekolah kajian yang terlibat. Secara amnya, semua sekolah yang terlibat telah mengamalkan TQM. Namun begitu tahap amalannya berbeza di mana ianya disebabkan oleh beberapa faktor sokongan dan halangan yang terdapat di sekolah tersebut.

Dapatan analisis menunjukkan tahap amalan TQM di sekolah-sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi kerana faktor utama komitmen pengurusan atasannya yang sangat tinggi. Salah satu faktor yang menentukan kejayaan pelaksanaan TQM ialah komitmen pengurusan atasan. Faktor ini penting kerana pelaksanaan TQM memerlukan perubahan sikap dan cara bekerja dalam kalangan subordinat hingga terlahir satu budaya kerja berkualiti. Perubahan sikap dan cara bekerja baru memerlukan sokongan pihak atasan yang kuat. Fullan (2002) yang menyatakan perubahan hanya boleh berlaku jika dikehendaki oleh ketua. Oleh itu

Oleh itu, pelaksanaan TQM hanya akan berkesan jika wujudnya komitmen yang tinggi dalam kalangan pengurusan atasan. Dapatan ini juga menyokong dapatan kajian-kajian lepas (Motwani, 2001; Anthony, Leung & Knowles, 2002; Saraph, 1989; Ahire, 1999; Samir & Zairi, 2003) yang mendapati bahawa komitmen pengurusan atasan merupakan faktor sokongan utama terhadap pelaksanaan TQM di sekolah.

Berdasarkan sorotan literatur (Oakland, 1989; Fullan, 2002; Zhang, 2000; Fox, 1991), terdapat empat (4) elemen utama bagi faktor komitmen pengurusan atasan iaitu membina dan menyebarkan misi/visi organisasi, menetapkan objektif kualiti yang spesifik (dasar kualiti sekolah), mengadakan peruntukan untuk kualiti / mengutamakan program-program berkaitan kualiti serta terlibat dalam aktiviti penambahbaikan dan pengurusan kualiti. Berdasarkan temubual yang dibuat, jelas menunjukkan komitmen pengurusan atasan di sekolah A adalah tinggi berbanding sekolah B dan sekolah C.

Berdasarkan dapatan-dapatan tersebut dapatlah dirumuskan bahawa komitmen pengurusan atasan di sekolah A adalah tinggi manakala komitmen pengurusan atasan di sekolah B dan sekolah C pula adalah agak rendah. Min amalan TQM dimensi ini bagi sekolah berprestasi tinggi ialah 4.50, sekolah berprestasi sederhana ialah 4.43 dan sekolah berprestasi rendah pula adalah 4.09. Dengan itu, dapatan temubual adalah selari dengan dapatan kuantitatif dan sebagai rumusannya, yang membezakan amalan TQM bagi ketiga-tiga kategori sekolah ini

adalah komitmen pengurusan atasan manakala menurut Arcaroo (1995), komitmen pengurusan atasan pula adalah penting untuk kejayaan pelaksanaan pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi.

Bagi faktor sokongan seterusnya ialah faktor penambahbaikan berterusan. Penambahbaikan akan menyebabkan pelanggan berpuas hati dan sekaligus *stakeholder* juga berpuas hati. Apabila kedua-dua pihak ini berpuas hati maka timbul rasa seronok dalam kalangan ahli-ahli organisasi. Kesonokan ini menimbulkan motivasi dan komitmen untuk meneruskan tindakan-tindakan terbaik yang boleh memuaskan pelanggan dan *stakeholder*. Dapatan ini menyokong dapatan kajian lepas yang menyatakan bahawa penambahbaikan berterusan (Juan, 2005, Ahire, 1999; Anthony et al., 2002) merupakan faktor kritikal kepada kejayaan pelaksanaan TQM.

Faktor sokongan berikutnya adalah semangat berpasukan. Apabila semua ahli bersatu dalam menjalankan tugas, maka akan timbul keseronokan di antara mereka. Kesonokan ini menimbulkan motivasi dan komitmen untuk meneruskan tindakan-tindakan terbaik yang boleh memuaskan pelanggan dan *stakeholder*. Dapatan ini menyokong dapatan kajian lepas yang menyatakan bahawa semangat kerja berpasukan (Lau & Idris, 1995; Ahire, 1999; Anthony et al., 2002) merupakan faktor kritikal kepada kejayaan pelaksanaan TQM.

Manakala bagi faktor halangan pula, didapati faktor ketidakfahaman tentang konsep TQM, kekangan masa, komunikasi dan sikap negatif pekerja adalah merupakan faktor halangan terhadap pelaksanaan TQM di sekolah. Dapatan ini menyokong dapatan kajian lepas (Powell, 1995; Ahire, 1999; Sohal, 1999; Lau & Idris, 2001; Motwani, 2001; Zhang, 2000) yang juga menyatakan faktor-faktor tersebut adalah halangan kepada kejayaan pelaksanaan TQM. Ketidakfahaman tentang konsep TQM merupakan punca masalah utama kepada halangan pelaksanaan TQM. Apabila seseorang itu tidak memahami konsep TQM, mereka beranggapan bahawa TQM membuang masa, membazirkan wang ringgit dan beberapa aspek negatif yang lain.

Dengan itu, mereka mula bersikap negatif dan melahirkan komunikasi yang tidak baik sesama mereka serta menjadikan alasan kesibukan di tempat kerja sebagai suatu alasan untuk tidak melaksanakan amalan TQM. TQM adalah proses yang menjadi budaya dan ia berkait dengan prosedur. Proses memerlukan masa yang panjang. Apabila guru-guru terpaksa menghabiskan sukatan, beberapa prosedur terpaksa diketepikan. Apabila prosedur diketepikan maka kualiti tidak akan tercapai. Sebab itulah faktor ketidakfahaman tentang konsep TQM menjadi halangan utama kepada pelaksanaan TQM di sekolah.

5.5 Implikasi Dapatan Kajian

Dapatan kajian ini telah memberi sumbangan ilmu pengetahuan yang lebih mantap terhadap pelaksanaan TQM di sekolah. TQM yang telah dikenalpasti memberikan impak yang positif terhadap kecemerlangan sekolah telahpun diamalkan dalam ketiga-tiga kategori sekolah SBT, SBS dan SBR. Namun tahap pangamalannya sahaja yang berbeza.

Sehubungan itu, dalam usaha merealisasikan kecemerlangan di sekolah, dapatan kajian ini dapat dijadikan panduan dalam mengatur strategi dan cara pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah. Huraian ini adalah berdasarkan kepada penemuan pengkaji tentang dimensi-dimensi utama TQM yang menyumbang kepada iklim sekolah serta faktor-faktor yang menghalang dan menyokong pelaksanaan amalan TQM di sekolah. Sebagai rumusannya, dapatan kajian ini memberi sumbangan kepada tiga (3) bidang utama sebagaimana berikut:

i) Bidang Ilmu

Konsep TQM merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang masih baharu tentang pelaksanaan kualiti di sekolah dan sebagai kunci terhadap keberkesanan sesebuah sekolah. Kajian ini merupakan suatu sumbangan yang sangat berharga kepada khazanah ilmu yang berkaitan dengan TQM dalam pendidikan. Sesebuah sekolah dikatakan berkesan apabila dapat mewujudkan suatu iklim sekolah yang positif dan bersifat terbuka (*openness climate*) serta kondusif

untuk proses P&P dijalankan. Sehubungan itu, bagi mendapatkan iklim sekolah yang positif, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa amalan TQM merupakan salah satu faktor yang mempunyai hubungan positif yang kuat terhadap iklim sekolah serta menjadi peramal kepada iklim sekolah.

Oleh itu, tahap pelaksanaan TQM di sekolah hendaklah dimantapkan lagi dan diberi lebih penekanan khususnya kepada aspek-aspek dan dimensi utama yang menjadi peramal serta penyumbang utama kepada iklim sekolah. Dapatan kajian ini telah menemui tiga (3) dimensi utama yang benar-benar menyumbang kepada iklim sekolah iaitu dimensi penglibatan staf, komitmen pengurusan atasan dan penambahbaikan berterusan. Dapatan ini merupakan suatu sumbangan baru terhadap penerokaan ilmu tentang konsep TQM dalam pendidikan di Malaysia ke arah mewujudkan iklim sekolah yang berkesan.

Terdahulu dapatan kajian lepas hanya menyatakan bahawa amalan TQM menyumbang kepada pencapaian akademik pelajar tetapi tidak dinyatakan apakah dimensi amalan TQM yang benar-benar menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan amalan TQM tersebut. Begitu juga dengan iklim sekolah. Jadi, dapatan kajian ini telah memantapkan lagi dapatan kajian terdahulu dengan mencungkil dan mengetengahkan dimensi manakah yang benar-benar menyumbang kepada kedua-dua pembolehubah amalan TQM dan iklim sekolah ke arah merealisasikan kecemerlangan dan budaya kerja berkualiti di sekolah.

Selain itu, dapatan kajian ini juga turut mengenal pasti faktor-faktor yang menyokong dan menghalang pelaksanaan TQM di sekolah. Terdapat tiga (3) faktor utama yang menyokong amalan TQM di sekolah iaitu komitmen pengurusan atasan, penambahbaikan berterusan dan penglibatan staf. Jadi, ketiga-tiga faktor ini hendaklah diberikan keutamaan oleh pihak pengurusan atasan sekolah agar pelaksanaan amalan kualiti di sekolah dapat dilaksanakan dengan jayanya. Kajian terdahulu hanya mengetengahkan bahawa amalan TQM di sekolah menyumbang kepada pencapaian akademik pelajar tetapi kajian tersebut tidak menyatakan dengan tepat apakah faktor atau dimensi utama yang menyumbang kepada kejayaan pelaksanaan TQM di sekolah. Jadi dapatan kajian ini maju selangkah lagi dengan membuat penambahbaikan yang lebih mantap terhadap penerokaan ilmu pengetahuan tentang TQM dalam pendidikan.

Begitu juga dengan faktor-faktor yang menghalang pelaksanaan amalan kualiti di sekolah. Dapatan kajian ini merupakan dapatan terbaru yang mencungkil tentang halangan kepada pelaksanaan TQM di sekolah. Setakat ini belum ada lagi kajian yang mengkaji tentang pembolehubah tersebut dalam sektor pendidikan di Malaysia. Jadi dapatan kajian ini telah menambahkan khazanah ilmu dengan mengetengahkan bahawa masalah ketidakfahaman tentang konsep TQM, kekangan masa, komunikasi serta sikap negatif pekerja merupakan faktor halangan kepada pelaksanaan TQM di sekolah.

Oleh itu, dapatan kajian ini merupakan suatu dapatan baharu yang amat bermakna kerana dapat mengenal pasti punca dan masalah sebenar yang wujud di sekolah-sekolah yang menyebabkan pelaksanaan amalan kualiti menyeluruh tidak dapat dilaksanakan dengan jayanya. Oleh yang demikian, pihak-pihak yang terlibat hendaklah menitikberatkan cara dan strategi pelaksanaan TQM yang lebih berkesan dengan mengekal dan meningkatkan lagi faktor-faktor yang menyokong kepada pelaksanaan amalan TQM tersebut dan sebaliknya cuba mengelakkan daripada wujudnya faktor-faktor yang menghalang kepada pelaksanaan amalan TQM di sekolah ke arah merealisasikan kecemerlangan sekolah.

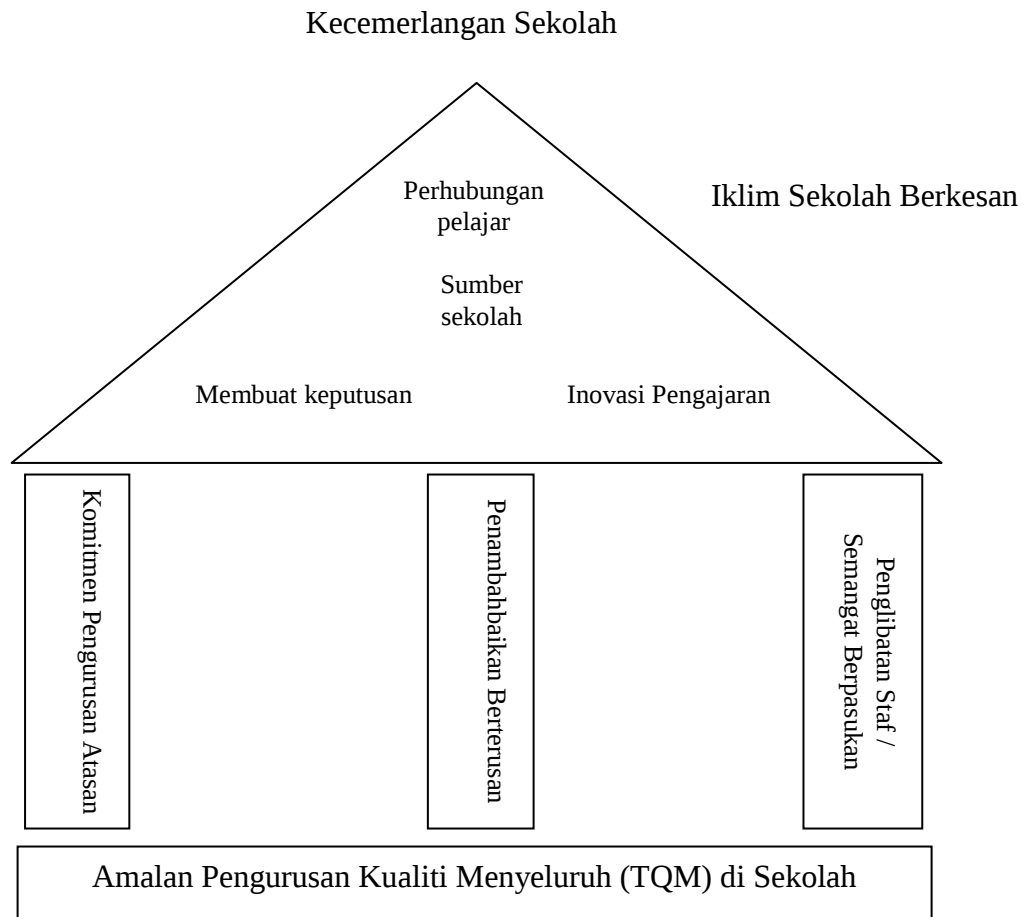
ii) Teoritikal

Terdapat juga implikasi terhadap teori yang sedia ada dan kajian empirikal yang lepas tentang TQM dan pelaksanaannya di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan terdapatnya beberapa dimensi utama TQM yang menyumbang kepada iklim sekolah, iaitu penglibatan staf, komitmen pengurusan atasan dan penambahbaikan berterusan manakala dimensi iklim sekolah yang benar-benar memberi sumbangan kepada pelaksanaan TQM adalah perhubungan pelajar, inovasi pengajaran, membuat keputusan dan sumber sekolah.

Terdahulu, dapatan kajian lepas menyatakan bahawa amalan TQM mempengaruhi iklim sekolah dan sebaliknya iklim sekolah yang menyebabkan pelaksanaan amalan kualiti di sekolah berjaya ataupun tidak. Namun, dapatan

kajian tersebut tidak menyatakan apakah dimensi-dimensi yang benar-benar menyumbang dan merupakan peramal kepada kedua-dua pembolehubah tersebut. Oleh itu, dapatan kajian ini telah memberikan suatu peningkatan dan penambahbaikan yang lebih mantap lagi kepada bidang teori TQM dalam pendidikan dengan menghasilkan suatu model sekolah cemerlang yang menghubungkan kedua-dua pembolehubah amalan TQM dan iklim sekolah serta mengetengahkan dimensi-dimensi yang benar-benar menyumbang kepada kedua-dua pembolehubah tersebut.

Berdasarkan dapatan kajian, pengkaji membina suatu model sekolah cemerlang untuk dijadikan panduan kepada pengetua atau pihak pengurusan atasan sesebuah sekolah dalam memimpin dan mentadbir sekolah ke arah menggerakkan budaya kerja berkualiti dan merealisasikan kecemerlangan di sekolah, sebagaimana Rajah 5.1 di bawah.



Rajah 5.1 : Model Sekolah Cemerlang

Berdasarkan model tersebut, terdapat tiga (3) dimensi utama yang menyumbang kepada amalan TQM iaitu penglibatan staf, komitmen pengurusan atasan dan penambahbaikan berterusan manakala bagi membentuk iklim sekolah yang berkesan pula, dimensi perhubungan pelajar, inovasi pengajaran, membuat keputusan dan sumber sekolah perlu di beri keutamaan agar iklim sekolah yang berkesan dapat diwujudkan.

Dengan adanya model sekolah cemerlang ini pihak pengurusan sekolah akan lebih yakin dalam melaksanakan amalan TQM di sekolah kerana mereka mempunyai suatu panduan yang memandu mereka ke arah budaya kerja berkualiti. Mereka boleh menggerakkan budaya kerja ini dengan memberikan fokus utama kepada dimensi-dimensi yang benar-benar menyumbang kepada kejayaan amalan TQM di sekolah serta dimensi iklim sekolah yang berkesan yang menjadi penyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Dapatan kajian ini benar-benar bermakna dalam memantapkan lagi teori TQM dalam pendidikan dengan mengetengahkan dimensi-dimensi yang menjadi peramal kepada kedua-dua pembolehubah amalan TQM dan iklim sekolah yang terlibat.

Sebagai rumusannya, memandangkan amalan TQM di sekolah-sekolah memberikan sumbangan yang agak tinggi terhadap iklim di sesebuah sekolah, maka adalah penting bagi pihak pengurusan atasan mengambil berat dan memandang serius terhadap pelaksanaan TQM di sekolah dengan memberikan penekanan kepada aspek-aspek yang menjadi penyumbang utama kepada kejayaan pelaksanaan TQM di sesebuah sekolah, iaitu penglibatan staf, penambahbaikan berterusan dan komitmen pengurusan atasan.

Bagi dimensi iklim sekolah pula, dimensi perhubungan pelajar, sumber sekolah, membuat keputusan dan inovasi pengajaran hendaklah diberikan keutamaan kerana dimensi-dimensi ini mempunyai korelasi yang kuat dengan tahap

amalan TQM. Usaha yang gigih sangat diperlukan bagi menerapkan konsep TQM dalam pengurusan sekolah agar tahap iklim yang positif dan berkesan dapat diwujudkan di seluruh sekolah di Malaysia ke arah merealisasikan kecemerlangan pendidikan.

iii) Praktikal

Dapatan kajian ini dapat memberikan gambaran dan panduan kepada pihak pengurusan atasan sekolah, khasnya pengetua dalam usaha memantapkan lagi cara pelaksanaan pengurusan kualiti di sekolah. Penerapan konsep dan strategi pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah dapat dimantapkan lagi dengan mengadakan program-program berbentuk kursus dan latihan kepada semua guru dan staf agar mereka dapat memahami dengan jelas dan bersama-sama merealisasikan pembentukan budaya kerja berkualiti di sekolah.

Kursus dan latihan tentang pengurusan berkualiti yang dibuat oleh pihak Institut Aminuddin Baki terhadap pengetua-pengetua dan pengurusan atasan sekolah juga perlu dimantapkan lagi dengan memberikan penjelasan tentang strategi dan pelaksanaan TQM yang berkesan di sekolah. Sekiranya pengetua dan pihak pengurusan atasan jelas dengan konsep dan pelaksanaan TQM di sekolah, maka mereka dapat menyampaikan maklumat ini dengan jelas kepada guru-guru di sekolah mereka. Dapatan menunjukkan sebahagian besar guru-guru tidak memahami konsep dan pelaksanaan TQM dengan jelas. Sedangkan kefahaman

yang jelas tentang konsep dan pelaksanaan TQM adalah penting bagi guru-guru membuat anjakan paradigma dan mengubah persepsi serta anggapan mereka tentang TQM.

Kebanyakan guru menganggap TQM adalah sesuatu yang sukar untuk diamalkan di sekolah, membuang masa, tenaga dan wang. Jadi, adalah penting dan wajar sekali mereka didedahkan dengan kepentingan TQM dalam pendidikan khasnya yang telah disesuaikan dengan organisasi sekolah, bagaimana cara untuk melaksanakan TQM dengan berkesan dan bersedia membuat perubahan bila diperlukan ke arah kecemerlangan pelajar dan sekolah.

Kecekapan dan kejayaan sesebuah organisasi khasnya sekolah adalah terletak pada pihak pengurusan atasan serta penglibatan yang menyeluruh dari semua guru dan staf. Oleh itu, peranan pengetua atau pengurusan atasan sekolah adalah penting untuk menggerakkan budaya kerja berkualiti ini kepada seluruh warga sekolah. Pihak pengurusan atasan perlu terlebih dahulu faham dan jelas tentang konsep budaya kerja berkualiti dan penerapan konsep TQM di sekolah agar maklumat tersebut dapat disalurkan kepada semua guru dan staf dengan tepat dan berkesan.

Berdasarkan dapatan kajian, Kementerian Pelajaran Malaysia disarankan agar menyediakan peruntukan khusus yang sewajarnya dan mencukupi bagi

mengadakan kursus-kursus berkaitan kualiti dan menyalurkan peruntukan tersebut kepada semua sekolah untuk dibuat kursus atau latihan dalaman berkaitan kualiti di sekolah mereka. Di samping itu, pemantauan oleh pihak Kementerian atau JPN juga diperlukan untuk memastikan semua sekolah mengamalkan konsep dan budaya kerja berkualiti ke arah merealisasikan kecemerlangan sekolah.

5.5 Cadangan Kajian Selanjutnya

Hasil dapatan kajian ini sedikit sebanyak dapat menjawab beberapa persoalan kajian mengenai tahap amalan TQM dan tahap iklim sekolah di ketiga-tiga kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Kajian ini juga telah berjaya mendapatkan peramal kepada iklim sekolah serta faktor-faktor yang menyokong dan menghalang pelaksanaan TQM di sekolah. Namun demikian, banyak lagi persoalan yang perlu dikaji dalam aspek ini.

Justeru, beberapa kajian lain diperlukan untuk membantu aspek-aspek kajian yang tidak diberi tumpuan dalam kajian ini. Berikut adalah beberapa cadangan yang diberikan untuk meneruskan kajian lanjutan dalam bidang ini:

1. Kajian ini adalah terbatas kepada sekolah-sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di Kelantan sahaja. Oleh itu, kajian lanjutan dicadangkan dengan melibatkan semua sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di seluruh Malaysia agar maklumat yang menyeluruh berkaitan tahap amalan TQM dan hubungannya dengan iklim sekolah di

Malaysia dapat digambarkan secara komprehensif.

2. Kajian ini tidak memberikan fokus kepada jenis-jenis Gred sekolah. Sedangkan instrumen soal selidik yang dibina ada menyentuh tentang sumber sekolah serta latihan dan pendidikan (terlibat dengan guru sahaja). Antara faktor yang menyumbang kepada jawapan persoalan tersebut adalah faktor bilangan pelajar atau bilangan guru di sesebuah sekolah tersebut. Bagi guru-guru di sekolah Gred A yang mempunyai lebih ramai bilangan pelajar dan guru, sudah tentu memberikan jawapan yang berbeza berbanding dengan guru-guru di sekolah Gred B yang mempunyai bilangan pelajar dan guru yang kurang, khasnya bagi aspek sumber sekolah serta pendidikan dan latihan. Oleh itu, adalah dicadangkan agar kajian akan datang di buat berdasarkan Gred sekolah agar keraguan ini tidak timbul lagi.
3. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang melibatkan proses temubual di antara pengkaji dengan responden guru dan pentadbir sekolah secara kajian kes di sebuah sekolah sahaja dari setiap kategori sekolah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah. Oleh itu, adalah dicadangkan agar kajian akan datang mengadakan temubual di semua sekolah dari setiap kategori sekolah tersebut, bukannya secara kajian kes di sebuah sekolah sahaja. Dengan itu dapatan yang diperolehi akan lebih kukuh lagi dan merangkumi skop yang lebih meluas..

4. Kajian ini hanya melihat hubungan TQM dengan iklim sekolah sahaja tetapi tidak melihat kepada perkaitannya dengan stail-stail kepimpinan Pengetua sekolah tersebut. Kajian lanjutan boleh dijalankan dengan menggunakan pembolehubah ciri pengetua atau stail kepimpinan pengetua dengan tahap amalan TQM dan jenis iklim sekolah. Oleh itu dapatan kajian akan lebih bermakna dan mendalam.
5. Kajian ini merupakan kajian pengumpulan data melalui soal selidik dan temubual. Kajian lanjutan berbentuk eksperimen adalah dicadangkan iaitu antara pengetua yang mengikuti kursus kepengetuaan dengan pengetua yang tidak mengikuti kursus kepengetuaan. Pengetua yang mengikuti kursus kepengetuaan haruslah diingatkan agar memberi penjelasan dengan mendalam tentang konsep TQM kepada semua guru dan staf di sekolah mereka sebagaimana input pengurusan kualiti yang didapati oleh mereka di sepanjang kursus tersebut. Dengan itu, pengkaji akan datang boleh membuat perbandingan tentang tahap amalan TQM berserta iklim sekolah di kedua-dua situasi sekolah tersebut bagi mengesahkan lagi dapatan kajian ini.

5.6 Kesimpulan

Secara keseluruhan, bab ini telah menyentuh tentang rumusan cadangan kajian, rumusan dapatan kajian, perbincangan, implikasi daripada dapatan-dapatan berkenaan dan cadangan kajian masa akan datang. Penemuan kajian ini adalah penting, sesuai dan relevan dengan persekitaran dan budaya organisasi pendidikan. Semua pihak dari Kementerian Pelajaran Malaysia hingga ke peringkat sekolah dan para guru hendaklah menyedari tentang pentingnya amalan TQM dilaksanakan di sekolah-sekolah demi pemantapan pengurusan pendidikan dan ke arah merealisasikan kecemerlangan pendidikan. Amatlah diharapkan agar hasil kajian ini dapat dijadikan panduan ke arah penambahbaikan kualiti dan seterusnya dapat merealisasikan kecemerlangan di sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan sekolah berprestasi tinggi mempunyai tahap amalan TQM dan tahap iklim yang lebih tinggi berbanding sekolah berprestasi sederhana dan rendah. Ini membuktikan bahawa teori yang menyatakan amalan TQM menyumbang kepada iklim sekolah dan iklim sekolah menyumbang kepada pencapaian akademik pelajar adalah benar. Oleh itu, dapatan kajian ini diharapkan dapat memberi sumbangan ilmu baru yang bermakna ke arah melahirkan sekolah berkualiti tinggi dan berkesan.

Justeru, adalah diharapkan agar pihak Kementerian Pelajaran Malaysia atau Institut Aminuddin Baki selaku sayap latihan bagi Kementerian Pelajaran Malaysia dapat menyediakan modul lengkap tentang konsep dan cara pelaksanaan TQM yang efektif dan berkesan di sekolah. Dengan adanya panduan ini, maka pihak pentadbir sekolah dapat menggerakkan budaya kualiti ini dengan lebih jelas tanpa kesamaran. Di samping itu cadangan kajian lanjutan dikemukakan agar kajian pada masa akan datang dapat membantu melengkapkan maklumat kajian yang sedia ada. Seterusnya kajian ini juga boleh dijadikan sumber maklumat dan rujukan bagi mereka yang akan meneruskan perjuangan sebagai penyelidik dalam bidang pengurusan pendidikan pada masa akan datang.

RUJUKAN

- Abdul Fatah Hasan. (2003). *Pengenalan falsafah pendidikan*. PTS Publications & Distributor Sdn. Bhd.
- Abdul Karim Mohd Nor. (1989). Characteristic of effective rural secondary school in Malaysia. *Unpublished Tesis Ph.D.* University of Winconsin, Madison, USA.
- Abu Bakar Nordin & Ikhsan Othman. (2003). *Falsafah pendidikan dan kurikulum*. Quantum Books.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y., & Waller, M. A. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision Sciences*, 27, 23 – 56.
- Ahire, S. L., Waller, M. A., & Golhar, D. Y. (1999). Quality management in TQM versus on-TQM firms: An empirical investigation. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 13(8), 8 – 27.
- Ahmad Mahdzan Ayob. (2005). *Kaedah penyelidikan sosioekonomi*. Edisi Ketiga, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Zabidi Abd. Razak. (2006). Ciri iklim sekolah berkesan: Implikasinya terhadap motivasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan*, 31, 3 – 19.
- Aksu, M. B. (2002). *Strategic planning and TQM in education*, Ani Yayincilik, Ankara.
- Akta Pendidikan 1996 (Akta 550) & Peraturan-peraturan Terpilih. (2005). International Law Book Services.
- American Psychological Association. (2003). *Publication manual of the american psychological association*. (Fifth Edition). Washington: APA.
- Anderson, M., & Sohal, A. S. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 9, 859-877.
- Anjard, R. P.(1998). Total quality management: Key Concepts. *Work Study*, 47(7), 238 – 247.
- Anne B. E., & Sohal, A. S. (1999). The role of the cultural audit in implementing quality improvement programs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(3), 263 – 276.

- Antony, J., Leung, K., & Knowles, G. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551 – 566.
- Arawati Agus, Barker, S., & Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 177 – 190.
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in education: An implementation handbook*. Florida: St. Lucie Press.
- Ary, D., Jacobs, L. C., & Razavieh, A. (2002). *Introduction to research in education*. Sixth Edition. USA : Wadsworth Group.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, & Abdul Rahim Hamdan. (2009). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan*. BS Print (M) Sdn. Bhd.
- Babbie, E. R. (2001). *The practice of sosial research*. Ed. ke – 9. USA : Wadsworth Thomson Learning.
- Baidoun, S. (2003). An empirical study of critical factors of TQM in Palestinian organizations. *Logistics Information Management*, 16(2), 156 – 171.
- Baidoun, S., & Mohamed Zairi. (2003). A proposed model of TQM implementation in the Palestinian context. *TQM and Business Excellence*, 14(10), 1193 – 1211.
- Barnard, J. (1999). Using total quality principles in business courses: The effect on student evaluations. *Business Conzinunication Qucirterly*, 62(2), 61 – 73.
- Bath, D., Smith, C., Stein,S., & Swann, R. (2004). Beyond mapping and embedding graduate attributes: bringing together quality assurance and action learning to create a validated and living curriculum. *Higher Education Research and Development*, 23(3), 313 – 328.
- Beaver, W. (1994). “Is TQM appropriate for the classroom?” *College Teaching*, 42(3), 111 – 114.
- Benson, G. P., Saraph, J. V., & Schroeder, R. G. (1991). The effects of organizational context on quality management: An empirical investigation. *Management Science*, 37(9), 1107 – 1124.
- Black, S., & Porter, L. (1996). Identification of critical factors of TQM. *Decision Sciences*, 27, 1 – 21.

- Bliss, J. R., Firestone, W. A., & Richards, C. E. (1991). *Rethinking effective schools: Research and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Blose, R. J., & Fisher, D. (2003). Effects of teachers' school level environment perceptions on changing elementary mathematics classroom environments. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education. An Introduction to Theory and Methods*. 3rd Edition. Boston: Allyn & Bacon.
- Bonstingl, J. J. (1996). *Schools of Quality : An Introduction to Total Quality Management in Education*. Alexandria, VA, Association for Supervision and Curriculum Development Publications.
- Borich, G. (1999). *Effective teaching methods* (Ed.4). Columbus, OH: Merrill.
- Brigham, S. E. (1993). Lessons we can learn from industry. *Change*, 25(3), 42 – 47 .
- Brislin, R. W. (1970). Back translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1, 185 – 216.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L. W. (1979). *Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement*. East Lansing: Michigan State University, Institute for Research and Teaching.
- Brookover, W. B., Schweitzer, J. H., Schneider, J. M., Beady, C. H., Flood, P. K & Wisenbaker, J. M. (1978). Elementary school social climate and school achievement. *American Educational Research Journal*, 15, 301 – 318.
- Brown, G. J., & Henry, D. (1992). Using the climate survey to drive school reform. *Contemporary Education*, 63, 277 – 280.
- Brown, M. G., Hitchcock, D. E., & Willard, M. L. (1994). *Fails and what to do about it*. Irwin, Burr Ridge, IL.
- Burden, R., & Fraser, B. (1994). Examining teachers' perceptions of their working environments: Introducing the school level environment questionnaire. *Educational Psychology in Practice*, 10, 67 – 71.

- Carter, S. C. (2000). *No excuses: Lessons from high-performing, high-poverty schools*. Washington, DC: The Heritage Foundation.
- Chapman, R. L., & Hyland, P. W. (1997). Continuous improvement strategies across selected Australian manufacturing sectors. *Benchmarking: An International Journal*, 4(3), 175 – 188.
- Cho, K. (1994). Impact of TQM on organizational performance in the US: An empirical investigation of critical success factors. *Unpublished Thesis* Ph.D. University of Nebraska.
- Chua Yan Piaw. (2009). *Statistik penyelidikan lanjutan. Kaedah dan statistik penyelidikan*. Buku 5. Mc Graw Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.
- Coleman, J. S. (1991). A federal report on parental involvement in education. *The Education Digest*, 57, 3 – 5.
- Cook, B. M. (1991). Quality : The pioneers survey the landscape. *Industry Week*, 240, 68 – 73.
- Corrigan, J. (1995). The art of TQM. *Quality Progress*. 28, 61 – 64.
- Covey Stephen R. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Simon and Schuster, New York.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W., & Fisher, D. (1998). A qualitative description of teachers' and principals' perceptions of interpersonal behavior and school environment. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Associations, San Diego, CA.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free*. Mc Graw-Hill Book Company, New York, NY.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality without tears*. International Edition. Mc Graw-Hill Book Company, New York, NY.
- Daft, R. L., & Becker, S. W. (1997). *The innovative organization*. Elsevier, New York, NY.
- Dahlgaard, J. J., & Kristensen, K. (1995). TQM and education. *Total Quality Management*, 6(5), 445 – 456.

- Dahlgaard, J. J., Larsen, H. Z., & Norgaard, R. (1997). *Leadership profiles in quality management : A danish perspective*. Aarhus, Carfax Publishing.
- Dale, B. (1994). *Managing quality*. Prentice-Hall, Hernel Hempstead.
- Das, A., Paul, H., & Swierczek, F.W. (2008). Developing and validating total quality management (TQM) constructs in the context of Thailand's manufacturing industry. *Benchmarking: An International Journal*, 15(1), 52 – 72.
- Dean, J. W. Jr., & Bowen, D. E. (1994). Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19(3), 392 – 418.
- Deming, W. E. (1983). Reforming American management. Paper presented at the University of Wisconsin at Madison, July.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Deming, W. E. (1989). *Foundation for management of quality in the western world*. Perigee Books, New York.
- Deming, W. E. (1991). Foundation for management of quality in the western world. Paper delivered at a meeting of the Institute of Management Sciences, 24 July.
- Divoky, J. J. & Taylor, R. W. (1996). Modeling change in curriculum: A total quality management perspective. *Total Quality Management*, 7(2), 173 – 182.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2002). *Connecting school leadership with teaching, learning and parenting in diverse cultural contexts: Western & Asian perspectives*. In K. Leithwood & P. Hallinger (Eds.), *Second International Handbook of Educational Leadership and Administration*, ms. 326-395. Dordrecht, NL: Kluwer Academic.
- Dinham, S., & Scott, C. (2000). Moving Into The Third, Outer Domain of Teacher Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38(4).
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper and Row, New York.
- EFQM (2000). *EFQM excellence model, European foundation for quality management*. Brussels.

- Ehigie, B. O., & Akpan, R. C. (2004). Roles of perceived leadership styles and rewards in the practice of TQM. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(1), 24 – 40.
- Eisner, E. W., & Peshkin, A. (1990). *Qualitative inquiry in education: The continuing debate*. New York: Teachers College Press.
- Eriksen, S. D. (1995). TQM and the transformation from an elite to a mass system of higher education in the UK. *Quality Assurance In Education*, 3(1), 14 – 29.
- Erpelding, C. J. (1999). School vision teacher autonomy, school climate and student achievement in elementary school. *Dissertation Abstracts International*, 60(5), 1405.
- European Quality Award. (1994). *Self-assessment based on the European model for total quality management: Guidelines for identifying and addressing business excellence issues*. European Foundation for Quality Management, Brussels, Belgium.
- Farmakis, L. V. (1995). Implementing total quality management and the effect on organizational climate at two-year colleges. *Unpublished Thesis Ph.D.* Arizona State University.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control*. 3rd Edition. Mc Graw – Hill, New York, NY.
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total quality control*. 3rd Edition. Mc Graw – Hill, New York, NY.
- Fisher, D. L., & Fraser, B. J. (1990). School climate: Assessing and improving school environments. *Australian Council for Educational Research*, 2(4), 164 – 178.
- Fisher, D. L., & Grady, N. (1998). Teachers' images of their schools and perceptions of their work environments. *School Effectiveness and School Improvement*, 9, 334 – 348.
- Fitzgerald, R. (2005). *Total quality management in education*. <http://www.SmartTeaching.org.html>. (Dimuat turun pada 28 Mei 2009).
- Flynn, B. B., Schroeder, R. C., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339 – 366.

- Fox, R. (1991). *Making quality happen: Six steps to total quality management*. McGraw – Hill, Sydney.
- Freed, J. E., Klugman, M. R., & Fife, J. D. (2000). *A culture for academic excellence: Implementing the quality principles in higher education*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Fullan, M. (2002). The change leader. *Journal of Educational Leadership*, 16 – 21.
- Gardner, D., & Carlopio, J. (1996). Employee affective reactions to organizational quality efforts. *International Journal of Quality Science*, 1(3), 39 – 49.
- Genc, N., & Halis, M. (2006). *Quality leadership*. Timas Yayinlari, Istanbul.
- Ghosch, B. C., & Wee H. H. (1996). TQM in practice : A survey of Singapore's manufacturing companies on their TQM practices and objectives. *The TQM Magazine*, 8(2), 52 – 54.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2003a). *Quality management : Introduction to total quality management for production, processing and services*. New Jersey, Prentice Hall.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2003b). Overview of total quality tools, Dlm. Helba, S. (Eds.). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing and services*, ms. 55 – 71. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Goldberg, J. S., & Cole, B. R. (2002). Quality managemet in education: Building excellence and equity in student performance. *Quality Management Journal*, 9(4), 8 – 22.
- Grandzol, J. R., & Gershon, M. (1998). A survey instrument for standardizing TQM modeling research. *International Journal of Quality Science*, 3(1), 80 – 105.
- Green, D. (1994). What is quality in higher education? Concepts, policy and practice, in Green, D. (Ed.). *What is quality in higher education? Open University Press and Society for Research into Higher Education*, Buckingham, ms. 3 – 20.
- Grover, S., Agrawal, V. P., & Khan, I. A. (2006). Role of human factors in TQM: A graph theoretic approach. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4), 447 – 468.

- Guimaraes, T. (1996). TQM impact on employee attitude. *The TQM Magazine*, 8(5), 20 – 25.
- Guimaraes, T. (1997). Assessing employee turnover intentions before/after TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(1), 46 – 63.
- Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Sixth Edition. Pearson International Edition.
- Halis, M. (2004). *TQM, Contents, principles and practices*. Roma Yayinlari, Ankara.
- Halpin, A. W., & Croft D. B. (1963). *The organizational climate of school*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Harvey, L. (1995). Beyond TQM. *Quality in higher education*, 1(2), 123 – 146.
- Hashim Yaacob. & Abdul Jalil Othman. (2007). Dunia pendidikan dalam era globalisasi: Peranan dan cabaran. *Masalah Pendidikan 2007*, 30(1), 143 – 148.
- Hellsten, U., & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. *The TQM Magazine*, 12(4), 80 – 105.
- Hirase, S. K. (2000). School climate. *Dissertation Abstracts International*, 61(02), 439.
- Ho, S. K., & Fung, C. K. (1994). Developing a TQM excellence model. *The TQM Magazine*, (6)6, 24 – 30.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10, 15-42.
- Horwitz, C. (1990). Total quality management : An approach for education? *Educational Management and Administration*, 18(2), 55 – 58.
- Howard, E. R. (1974). School climate improvement. *Education Digest*, 39(8), 333 – 336.
- Hoy, W. K., Hoffman, J., Sabo, D., & Bliss, J. (1996). The organizational climate of middle schools: The development and test of the OCDQ-RM. *Journal of Educational Administration*, 34(1).
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Hoy, W. K., & Sabo, D. (1998). *Quality middle schools: Open and healthy*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hoyle, J. R., English, F. W., & Steffy, B. E. (1985). *Skills for successful leaders*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Hussin Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka Dan Kementerian Pelajaran Malaysia, Kuala Lumpur.
- Ilhaamie Bt. Abdul Ghani Azmi. (2002). Pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) : Satu perbandingan antara prinsip konvensional dan Islam. *Jurnal Syariah*, 10(2), 67 – 86.
- Isaacson, N., & Bamberg, J. (1992). Can schools become learning organizations?. *Educational Leadership*, 50(3), 42 – 44.
- Ishikawa, K. (1972). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organisation, Tokyo.
- Ishikawa, K. (1985). *Guide to quality control*. Asian Productivity Organisation, Tokyo.
- Ishikawa, K. (1992). *What is total quality control? The Japanese Way*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Jager, H. J., & Nieuwenhuis, F. J. (2005). Linkages between total quality management and the outcomes-based approach in an education environment. *Quality in Higher Education*, 11(3), 251-260.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1999). *Jemaah Nazir Sekolah*. (1999). Kriteria pemilihan sekolah harapan negara. Kuala Lumpur.
- Jiang Feng, Projogo, D. I., Kay Chuan Tan, & Sohal, A. S. (2006). The impact of TQM practices on performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(3), 269 – 278.
- Johnson, B., Stevens, J. J., & Zvoch, K. (2007). Teachers' perceptions of school climate. A validity study of scores from the revised school level environment questionnaire. *Educational & Psychological Measurement*, 67(5), 833 – 844.
- Johnson, J. H. (1993a). Total quality management in education. *Oregon School Study Council Bulletin*, (36)6, available at : www.eric.ed.gov (accessed 18 March 2009).

- Johnson, R. S. (1993b). *TQM : Leadership for the quality transformation*. Wisconsin: Aspe Quality Press.
- Joseph, I. N., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (1999). An instrument for measuring TQM implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journals of Production Research*, 37(10), 2201 – 2215.
- Juan Jose Tari. (2005). Research and concepts-components of successful TQM. *The TQM Magazine*, 17(2), 182 – 194.
- Juergensen, T. (2000). Continuous improvement: Mindsets, capability, process, tools and results. *The Juergensen Consulting Group*. Inc., Indianapolis, IN.
- Juran, J. M. (1986). The quality trilogy. *Quality Progress*, 19 – 24.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality planning and analysis: From product development through use*, McGraw – Hill, New York, NY.
- Kaiser, H. F. (1974). *Educational and psychology measurement*, 34, 11-117.
- Kamus Dewan*. (2010). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Kanji, G. K., Abdul Malek Bin A. Tambi, & Wallace, W. (1999). A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US & Malaysia. *Total QualityManagement*, 10(3), 357 – 371.
- Karuppusami, G., & Gandhinathan, R. (2006). Pareto analysis of critical success factors of TQM. *The TQM Magazine*, 18(4), 372 – 385.
- Kelly, T. F. (1999). Why state mandates don't work? *Phi Delta Kappan*, 80 (7), 543–546.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Sekolah berprestasi tinggi*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2001). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Edisi Pelancaran. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009a). *Bidang keberhasilan utama Malaysia. Pengukuran Indeks Prestasi Utama (KPI)*. Kuala Lumpur.

- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009b). Jenis-jenis sekolah berdasarkan pencapaian akademik. Unit Penilaian dan Peperiksaan, Jabatan Pelajaran Negeri Kelantan.
- Keng Boon Ooi, Nooh Abu Bakar & Veeri Arumugam. (2007). Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
- Keng Boon Ooi & Veeri Arumugam. (2006). Relationships of TQM practices and employees' propensity to remain: an empirical case study. *The TQM Magazine*, 18(5), 528-554.
- Kertas Cadangan Konsep Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dalam <http://pkgkalumpang2.files.wordpress.com/2010/02/sbt.pdf>. (Dimuat turun pada 17 Mei 2010)
- Kifayah Amar. & Zuraidah Mohd Zain. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367 – 372.
- Kin Chung Woon. (2000). Assessment of TQM implementation. *Business Process Management Journal*, 6(4), 314 – 330.
- Kline, J. J. (1992). Total quality management in local government. *Government Finance Review*, 8, 7 – 11.
- Klinger, D. (2000). Hierarchical linear modeling of student and school effects on academic achievement. *Canadian Journal of Education*, 25(2), 41 – 57.
- Koch, J. V., & Fisher, J. L. (1998). Higher education and total quality management. *Total Quality Management*, 9(8), 659 – 668.
- Krejcie, R. V., & Morgan D. W. (1970). Determining sample size for research. *Education and psychological measurement*, 30, 607 – 610.
- Kumar, M. R., & Sankaran, S. (2007). Indian culture and the culture for TQM : a comparison. *The TQM Magazine*, 19(2), 176 – 188.
- Kunnanatt, J. T. (2007). Impact of ISO 9000 on organizational climate. *International Journal of Manpower*, 28(2), 175-192.

- Lam, M. Y., Gary, K. K., & Chin, K. S. (2008). An organizational learning model for vocational education in the context of TQM culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(3), 238 – 255.
- Lau, H. C., & Idris M. A. (2001). The soft foundation of the critical success factors on TQM implementation in Malaysia. *The TQM Magazine*, 13(1), 51 – 60.
- Lau R. S. M., Zhao, X., & Xiao, M. (2004). Assessing quality management in China with MBNQA criteria. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(7), 699 – 713.
- Leavitt, H. J. (1964). *Managerial Psychology*. University of Chicago Press, Chicago.
- Leedy, P.D., & Ormrod, J.E. (2001). *Practical research: planning and design*. Ed. ke-7. New Jersey: Prentice Hall.
- Lewis, R. G., & Smith, H. D. (1994). *Total quality in higher education*. FL, St Lucie Press.
- Lezotte, L. (1992). Principal insights from effective schools. *Education Digest*, 58(3), 14 – 17.
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd.
- Lim Kong Teong. (2003). Impak prinsip-prinsip TQM keatas kepuasan hati pelajar dan pencapaian akademik pelajar: Satu kajian empirikal dalam sektor pendidikan tinggi awam di Malaysia. Tesis Ph.D. Universiti Utara Malaysia.
- Lim Kong Teong., & Tang Swee Mei. (2001). *Amalan pengurusan kualiti menyeluruh dalam proses pengajaran dan pembelajaran*. Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Lindahl, R. (2009). School climate differences between high-performing and low-performing schools that serve high-poverty populations. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 10(1), 1 – 16.
- Lozier, G. G., & Teeter, D. J. (1996). Quality improvements pursuits in American higher education. *Total Quality Management*, 7(2), 189 – 201.
- Madsen, O. N., & Carlsson, R. (1995). Total quality in education : A case study. *Department of Total Quality Management*, 6, 5.

- Maguad, Ben A. (2003). Using total quality to achieve continuous improvement in the classroom. *Education*, 00131172, 124, Issue 2.
- Malaysian Industrial Development Authority News. (2004). Malaysian Industrial Development Authority News Available at: www.mida.gov.my (accessed 20 March 2004).
- Malcolm Baldrige National Quality Award. (1997). *Criteria for performance excellence*, National Institute of Standards and Technology, United States Department of Commerce, Gaithersburg, MA.
- MAMPU (2000). *Garis panduan permohonan Anugerah Kualiti Perdana Menteri Sektor Awam*. Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia, Jabatan Percetakan Negara, Kuala Lumpur.
- Marshall, C., & Rossman, G. G. (1999). *Designing qualitative research*. 3rd Edition. Thousand Oaks: Sage.
- Marshall, J. C., Pritchard, R. J. & Gunderson, B. (2004). Cultural norming in schools in 'healthy' and 'unhealthy' districts. *Leadership & Policy in Schools*, 3(2), 85-109.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching*. Ed. ke – 2, London: Sage Publications.
- Mehra, S., & Ranganathan, S. (2008). Implementing total quality management with a focus on enhancing customer satisfaction. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 913 – 927.
- Mehra, S., & Rhee, M. (2004). Enhancing educational learning through some TQM principles. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(8), 801 – 816.
- Mehrotra, D. (2004). *Applying Total Quality Management In Academics*. Six Sigma, Available at: www.isixsigma.com/me/tqm/ (accessed 16 May 2005).
- Mele, C., & Colucio, M. (2006). The evolving path of TQM: towards business excellence and stakeholder values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(5), 464 – 489.
- Merriam, S. B. (2001). *Qualitative research & case study applications in education*. San Francisco: Jossey – Bass Pub.
- Merter, M. E. (2006). *Total quality management*. Atlas Yayinlari, Istanbul.

- Mohamad Bin Muda. (2002). *Cabaran pendidikan masa kini*.
<http://www.scribd.com>
- Mohd. Ashari Idris. (2004). *Orientasi kualiti*. Prinsip dan amalan strategik.
Penerbit UKM.
- Mohd. Majid Konting. (1998). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur:
Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Moreland, N., & Clark, M. (1998). Quality and ISO 9000 in educational
organizations. *Total Quality Management*, 9, 311 – 321.
- Morris, D. S., & Haigh, R. H. (1996). Introducing total quality management into
the student service department of a college of further education in the
UK. *Total Quality Management*, 6, 223 – 232.
- Mosadegh Rad, A. M. (1997). An empirical study of TQM in the middle east : A
Proposed Model for Implementation. *Unpublished Tesis Ph.D.* University
of Bradford, Bradford.
- Mosadegh Rad, A. M. (2005). A Survey of TQM in leadership in health services.
The TQM Magazine, 18, 3.
- Mosadegh Rad, A. M. (2006). The impact of organizational culture on the
successful implementation of TQM. *The TQM Magazine*, 18, 606 – 625.
- Motwani, J. (2001). Criticals factors and performance measures of TQM. *The
TQM Magazine*, 13(4), 292 – 300.
- Muhyiddin Bin Mohd Yassin. (2010). *Teks ucapan perutusan tahun baru 2010*.
Putrajaya International Convention Centre.
- Muhyiddin Bin Mohd Yassin. (2010). *Teks ucapan di majlis pengiktrafan sekolah
berprestasi tinggi tahun 2010* pada 29 Januari 2010; pukul 9.00 pagi.
(Dimuat turun pada 17 Mei 2010).
- Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1993). Total quality management and the school.
Buckingham, Open University Press.
- Murphy, C. (1992). Study groups foster school-wide learning. *Educational
Leadership*, 50(2), 4 – 71.
- Neves, J. S., & Nakhai, B. (1993). The baldridge award framework for teaching total
quality management. *Journal of Education for Business*, 69(2), 60 – 63.

- Ngware, M. W., Wamukuru, D. K., & Odebero, S. O. (2006). Total quality management in secondary schools in Kenya: Extent Of Practice. *Quality Assurance In Education*, 14(4), 339 – 362.
- Noorliza Karia., & Muhammad Hasmi Hassan Asaari. (2006). The effects of TQM practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine*, 18(1), 30 – 43.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Oakland, J. S. (1989). *Total quality management*. Butterworth-Heinemann, London.
- Oakland, J. S., & Porter, L. (1994). *Cases in TQM*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Okumbe, J. A. (1998). *Educational management: Theory and practice*. Nairobi University Press, Nairobi.
- Othman Lebar. (2009). *Penyelidikan kualitatif. pengenalan kepada teori dan metod*. Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjong Malim. Cetakan Ketiga.
- Owlia, M. S., & Aspinwall, E. W. (1998). A Framework for measuring quality in engineering education. *Total Quality Management*, 9(6), 501 – 518.
- Page, A. S. (2002). The organizational health of high schools and students proficiency in mathematics. *The International Journal of Educational Management* , 16(2).
- Paine, J., Turner, P., & Pryke, R. (1992). *Total quality in education*. Sydney, Ashton.
- Pashiardis, G. (2000). School climate in elementary and secondary schools: View of cypriot principals and teachers. *The International Journal of Educational Management*, 14(5).
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Ed. ke – 3. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Paul, C. L. (1998). The relationship between the principles of TQM and school climate, school culture and teacher empowerment. *Unpublished Thesis Ph.d*. University of Missouri, Columbia.

- Peat, M., Taylor, C. E., & Franklin, S. (2005). Re-engineering of undergraduate science curricula to emphasise development of lifelong learning skills. *Innovations in Education and Teaching International*, 42(2), 135 – 146.
- PKPA. (1992). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam, Bil. 1/1992. Panduan pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam.
- Peterson, K. D. (1999). Time use flows from school culture. *Journal of Staff Development*, 20(2), 16 – 19.
- Potocki, K., Brocato, R., & Popick, P. R. (1994). How TQM works in a university classroom? *The Journal of Quality & Participation*, 17 (1), 68 – 75.
- Powell, T. C. (1995). TQM as competitive advantage : A review and empirical study. *Strategic Management Journal*. 16, 15 – 37.
- Prabhu, V., Alex, A., Yarrow, D., & Mitchell, E. (2000). The impact of ISO 9000 and TQM on best practice/performance. *The TQM Magazine*, 12(2), 84 – 91.
- Prajogo, D. I. (2005). The comparative analysis of TQM practices and quality performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 217 – 228.
- Prajogo, D. I., & Mc Dermott, C. M. (2005). The relationship between TQM practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101 – 1122.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2002). The relationship between TQM practices, quality performance and innovation performance. *TQM Practices Quality and Innovation. International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901 – 918.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, TQM and organization performance – The mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 35 – 50.
- Prybutok, V., & Cutshall, R. (2004). Malcolm baldrige national quality award leadership model. *Industrial Management & Data Systems*, 104(7), 558 – 566.
- Quazi, H. A., & Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification – A Study on Small and Medium-Sized Enterprises in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489 – 508.

- Rahmad Sukor., & Gooi Ai Wei. (2005). Hubungan antara iklim sekolah dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah di Wilayah Persekutuan. *Jurnal Pendidikan*. Universiti Malaya. 163 – 178.
- Rancangan Malaysia Kesembilan. (2006). Meningkatkan modal sumber insan. [http://web 2. Utras.edu.my](http://web2.utras.edu.my). (Dimuat turun pada 22 Oktober 2007).
- Rentoul, A. J., & Fraser, B. J. (1993). Development of a school-level environment questionnaire. *Journal of Educational Administration*, 21, 21- 39.
- Reynolds, D. (1994). School effectiveness and quality in education : Research and it's policy implications. *School Effectiveness Research : It's Message For School Improvement*. Edinburgh, Her Majesty's Stationery Office.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The Social Organization of Schools*. New York: Longman.
- Sakthivel, P. B., & Rajendran, G. (2005). TQM implementation and students' satisfaction of academic performance. *The TQM Magazine*, 17(6), 573 – 589.
- Sallis, E. (1996). *Total quality management in education*. London : Kogan Page.
- Salegra, G., & Fazel, F. (2000). Obstacles to implementing TQM. *Quality progress*, 33(7), Milwaukee, July, 33 – 37.
- Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between TQM practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393 – 409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G., & Schroeder, R. G. (1989). An instrument for measuring the critical factors of quality management. *Decision Sciences*, 20(4), 810 – 829.
- Schargel, F. P. (1993). Total quality in education. *Quality Progress*. October, 26, 67 – 70.
- Schargel, F. P. (1996). Why we need total quality management in education? *Total Quality Management*, 6, 161 – 171.
- Schmoker, M. J., & Wilson, R. B. (1993). Total quality education : Profiles of School's that Demonstrate the Power of Deming's Management Principles. (1st Ed.) *Phi Delta Kappa Educational Foundation* : Bloomington, Indiana.

- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott, M. J., & Palmer, J. (1994). Eight principles for “Total Quality” schools. *Education*. 00131172. 115(1).
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A Skill Building Approach* (3rd ed.), New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business. A Skill Building Approach* (4th ed.), New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1980). *Educational governance and administration*. Prentice Hall, Inc. Eaglewood Cliffs, New Jersey.
- Sheridan, J. H. (1990). World class manufacturing – Part 2. *Industry Week*, 2, 36 – 44.
- Sheridan, J. C. (2005). *SPSS version 12.0 for windows*. Analysis without Anguish. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Sheridan, J. C., & Lyndall, G. S. (2003). *SPSS analysis without anguish*. Version 11.0 For Windows. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Sidek Baba. (1993). Pengurusan pendidikan Islam: Suatu pendekatan sepadu. *Jurnal Pendidik Profesional*, 1(1), 74 – 80.
- Sinclair, J., & Collins, D. (1994). Towards a quality culture. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(5), 19 – 29.
- Sinha, J. B. P. (1995). *The cultural context of leadership and power*. Sage Publications, New Delhi.
- Sitalakshmi, V. (2007). A framework for implementing TQM in higher education programs. *Quality Assurance in Education*, 15(1), 92 – 112.
- Smith, P. A., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2003). Organizational health of high schools and dimensions of faculty trust. *Journal of School Leadership*, 11, 135 – 150.
- Sohal, A. S., & Anderson, M. (1999). A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(9), 859 – 877.

- Sohal, A. S., & Terziovski, M. (2000). TQM in Australian manufacturing: Factors critical to success. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (2), 158 – 167.
- Spanbauer, S. J. (1995). *A Quality System For Education*. Wisconsin, ASQC Quality Press.
- Srikanthan, G., & Dalrymple, J. (2004). A synthesis of a quality management model for education in universities. *The International Journal of Educational Management*, 18(4), 266 – 279.
- Susan, W. E. (1995). Total quality: A mechanism for institutional change and curriculum reform. *Academic Initiatives in Total Quality for Higher Education*, ASQC, Quality Press, Milwaukee, WI, 135 – 158.
- Sweeney, J. H. (1988). *Tips for improving school climate*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. *Organizational Climate*, 11 – 32. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Tamimi, N. (1998). A second-order factor analysis of critical TQM factors. *International Journal of Quality Sciences*, 3(1), 71 – 79.
- Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (1998). The barriers to total quality management. *Quality Progress*, 31(6), 57 – 60.
- Tan, K. C., Wong, M. F., Mehta, T., & Khoo, H. H. (2003). Factors affecting the development of national quality awards. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 37 – 45.
- Tata, J., & Prasad, S. (1998). Cultural and structural constraints on TQM implementation. *Total Quality Management*, 9(8), 703 – 710.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to qualitative research methods*. A guidebook and resource. 3rd Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Telford, R., & Masson, R. (2005). The congruence of quality values in higher education. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 107 – 119.
- Thiagarajan, T. (1996). An empirical study of TQM in Malaysia : A proposed framework of generic application. *Unpublished Thesis Ph.D.* University of Bradford, Bradford.

- Thomas Packard, D. S. W. (1995). *TQM and organizational change and development*. Burton Gummer and Philip McCallion, Eds., Albany, NY : Rockefeller College Press.
- Toremen, F., & Karakus, M. (2009). Total quality management practices in Turkish primary schools. *Quality Assurance in Education*, 17(1), 30-44.
- Tuttle, T. C. (1994). *Is total quality worth the effort? How do we know?* In D. Seymour (Ed.). *Total quality management on campus : Is it worth doing?* San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 21 – 32.
- Tyler, T. R. (1988). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Jornal of Personality & Social Psychology*, 57, 830 – 838.
- Urban, V. D. (1999). Eugene's story: A case for caring. *Educational Leadership*, 56(6), 69 – 70.
- Vincent, K. & Ross, J. E. (1994). *Principles of TQM quality*. TQM and the Revival of Quality in the United States. St. Lucie Press.
- Vincent Pang. (2005). *Curriculum evaluation : An aplication in a smart school Curriculum Implementation*. Kota Kinabalu : Universiti Malaysia Sabah.
- Walker, J., & Gome, A. (2004). Better with age. *Business Review Weekly*, 26, 52 – 57.
- Walumbwa, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building effective organisations: transformational leadership, collectivist orientation, work related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.
- Wan Mohd Zahid. (1987). Prinsip-prinsip pengurusan dan pentadbiran: Satu pendekatan dari perspektif Islam. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Pengurusan Islam Antara-bangsa di Kuala Lumpur, 6-10 April 1987.
- Wayne K. H., & Cecil G. M. (1991). *Educational administration*. Theory, research and practice. Mc Graw-Hill International Editions. Education Series. Fourth Edition. 374 – 400.
- Weller, L. D. Jr., & Hartley, S. H. (1994). Teamwork and cooperative learning: an educational perspective for business. *Quality Managemet Journal*, 1(4), 30 – 41.

- Whalen, M. J., & Rahim, M. A. (1994). Common barriers to implementation and development of a TQM program. *Industrial Management*, 36(2), 19 – 22.
- Winter, R. S. (1993). Applying TQM principles in the classroom, explorations in teaching and learning, 3(3), 17. Reprinted in Lewis, R.G. (1994). *Total Quality in Higher Education*, Florida; St. Luck Press.
- Wright, R. E. (1996). Quality factors in higher education: The students' viewpoint. *College Student Journal*, 30(2), 269 – 272.
- Yin, R. K.. (1994). Case study research: design and methods. Ed. ke-2. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Yin Cheong Cheng. (1996). School effectiveness and school – based management. New York: *The Palmer Press*.
- Youssef, M., & Zairi, M. (1995). Benchmarking critical factors for TQM. Part II empirical results from different regions in the world. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(2), 3 – 19.
- Zairi, M. (1996). *Benchmarking for best practice*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Zairi, M., & Youssef, M. A. (1995). Benchmarking critical factors for TQM : Part 1 : Theory and foundation. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2(1), 5 – 20.
- Zhang, Z. H., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730 – 755.
- Zikmund, W. (2003). *Business research method*. Ed. ke-7. Ohio : Thomson Learning.



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
SINTOK, KEDAH.

BORANG SOAL SELIDIK

TAJUK KAJIAN :

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH
(TQM) DENGAN IKLIM SEKOLAH DALAM KALANGAN SEKOLAH-
SEKOLAH MENENGAH BERPRESTASI TINGGI, SEDERHANA DAN
RENDAH DI NEGERI KELANTAN**

Kajian ini adalah sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran (Pengurusan Pendidikan) Universiti Utara Malaysia. Oleh itu, besarlah harapan saya agar pihak tuan/puan dapat memberikan komitmen yang baik bagi menjawab soal selidik ini. Segala maklumat yang diberikan adalah rahsia, dan hanya digunakan untuk penyelidikan akademik semata-mata. Ribuan terima kasih diucapkan di atas kerjasama yang diberikan.

Oleh :
SITI NOOR BT. ISMAIL
UUM College of Arts and Sciences
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA.

SOAL SELIDIK 1**BAHAGIAN A : FAKTOR DEMOGRAFI**

Sila beri maklumat yang berkaitan dengan meletakkan tanda (/) pada ruang yang disediakan.

Faktor Sekolah dan Pentadbir

1. Pengalaman Pengetua berada di sekolah tersebut. tahun.
2. Lokasi sekolah. Bandar
 Luar bandar
3. Gred Sekolah A
 B

Faktor Responden

1. Pengalaman tuan/puan berkhidmat di sekolah tersebut. tahun
2. Tempoh berkhidmat sebagai guru tahun
3. Jantina Lelaki
 Perempuan
4. Kelayakan Akademik Ijazah Sarjana
 Ijazah Sarjana Muda
 Diploma/Sijil Perguruan
5. Adakah anda pernah menghadiri kursus/seminar/taklimat berkaitan program peningkatan kualiti ? Ya
 Tidak

BAHAGIAN B

TAHAP AMALAN TQM DI SEKOLAH

Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman anda di tempat kerja, sila jawab soalan-soalan tersebut di bawah berdasarkan skala yang diberi sebagaimana berikut :-

1	Sangat rendah (0 - 30%)	4	Agak tinggi (51 - 69%)
2	Rendah (31 - 40%)	5	Tinggi (70 - 89%)
3	Agak rendah (41 - 50%)	6	Sangat tinggi (90 - 100%)

1) Kepimpinan/Komitmen Pengurusan Atasan

a)	Pengurusan atasan melibatkan diri secara aktif dalam pengurusan kualiti di sekolah saya	1	2	3	4	5	6
b)	Pengurusan atasan menyampaikan falsafah kualiti sekolah kepada semua guru dan staf.	1	2	3	4	5	6
c)	Pengurusan atasan amat menggalakkan penglibatan semua guru dan staf dalam pengurusan kualiti.	1	2	3	4	5	6
d)	Pengurusan atasan membincangkan banyak isu berkaitan kualiti semasa mesyuarat pihak atasan.	1	2	3	4	5	6
e)	Pengurusan atasan menggunakan prinsip TQM dalam memimpin sekolah.	1	2	3	4	5	6
f)	Sekolah saya mempunyai matlamat kualiti yang telah disebarkan dengan jelas oleh pengurusan atasan sekolah.	1	2	3	4	5	6
g)	Pengurusan atasan mengagihkan sumber sewajarnya bagi mencapai matlamat kualiti.	1	2	3	4	5	6
h)	Pengurusan atasan memperkembangkan secara aktif satu pelan kualiti yang bersepadu untuk mencapai objektif sekolah.	1	2	3	4	5	6
i)	Pengurusan atasan memperuntukkan sumber sewajarnya terhadap usaha meningkatkan kualiti	1	2	3	4	5	6
j)	Pengurusan atasan terlibat secara aktif dalam membina visi, matlamat, rancangan dan nilai untuk kualiti.	1	2	3	4	5	6

k)	Pengurusan atasan amat menggalakkan penglibatan pekerja dalam pengurusan kualiti.	1	2	3	4	5	6
l)	Setiap hari pengurusan atasan menunjukkan amalan komitmen kepada prinsip TQM.	1	2	3	4	5	6
2)	Keutamaan/Fokus Pelanggan						
a)	Sekolah saya mengumpul maklumat aduan pelanggan yang meluas.	1	2	3	4	5	6
b)	Fokus pelanggan telah lama dilaksanakan di sekolah saya.	1	2	3	4	5	6
c)	Pihak sekolah saya menjalankan kajian kepuasan pelanggan setiap tahun.	1	2	3	4	5	6
d)	Pihak sekolah saya selalu mengendalikan soal selidik ke atas pelanggan dalaman dan luaran untuk mendapat cadangan-cadangan bagi penambahbaikan prestasi sekolah.	1	2	3	4	5	6
e)	Aduan pelanggan yang berkaitan kualiti diberikan keutamaan di sekolah saya.	1	2	3	4	5	6
3)	Latihan dan Pendidikan						
a)	Latihan peningkatan kualiti kerja yang berkaitan P&P diberikan kepada guru di sepanjang tempoh kerjaya mereka di sekolah.	1	2	3	4	5	6
b)	Pendidikan kesedaran kualiti diberikan kepada semua guru dan staf.	1	2	3	4	5	6
c)	Peruntukan kewangan disediakan untuk latihan dan pendidikan yang menjurus kepada pencapaian kualiti dalam pengajaran	1	2	3	4	5	6
d)	Kebanyakan staf di sekolah saya sangat berminat untuk menghadiri seminar kualiti atau program latihan yang berkaitan kualiti	1	2	3	4	5	6

4) Penyertaan/Penglibatan Semua Staf

- | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| a) | Guru-guru berganding bahu dalam usaha meningkatkan kualiti sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| b) | Semua guru dan kakitangan sekolah terlibat secara aktif dalam program peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| c) | Semua guru dan kakitangan sekolah sangat komited terhadap kejayaan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

5) Penambahbaikan Berterusan

- | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|
| a) | Sekolah kami mempunyai pangkalan data yang dapat membekalkan maklumat untuk digunakan dalam proses penambahbaikan berterusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| b) | Sekolah saya menggunakan kitaran PDCA (<i>Plan-Do-Check-Act</i>) secara meluas untuk proses penambahbaikan berterusan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| c) | Latihan dalam mengenalpasti masalah dan kemahiran menyelesaikan masalah serta kemahiran penambahbaikan kualiti diberikan kepada staf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

BAHAGIAN C

PENGUKURAN IKLIM SEKOLAH

Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman anda di tempat kerja, sila jawab soalan-soalan tersebut di bawah berdasarkan skala yang diberi sebagaimana berikut :-

- | | | | |
|---|-------------------------|---|---------------------------|
| 1 | Sangat rendah (0 - 30%) | 4 | Agak tinggi (51 - 69%) |
| 2 | Rendah (31 - 40%) | 5 | Tinggi (70 - 89%) |
| 3 | Agak rendah (41 - 50%) | 6 | Sangat tinggi (90 - 100%) |

i) Kolaboratif

1	Pengajaran dalam kelas jarang dilaksanakan secara kerjasama dengan guru-guru lain	1	2	3	4	5	6
2	Saya sentiasa mempunyai peluang untuk bekerja dengan guru-guru lain	1	2	3	4	5	6
3	Di sekolah saya terdapat komunikasi yang baik di kalangan guru-guru	1	2	3	4	5	6
4	Kerja secara berkumpulan yang baik tidak ditekankan secukupnya di sekolah saya	1	2	3	4	5	6
5	Saya selalu berbincang tentang keperluan pelajar dengan guru-guru lain	1	2	3	4	5	6
6	Guru-guru merekabentuk program pengajaran bersama-sama	1	2	3	4	5	6

ii) Perhubungan Pelajar

1	Kebanyakan pelajar berkelakuan baik atau menghormati kakitangan sekolah	1	2	3	4	5	6
2	Pelajar-pelajar di sekolah ini mempunyai kelakuan yang baik	1	2	3	4	5	6
3	Kebanyakan pelajar di sekolah ini suka membantu dan memberi kerjasama dengan guru-guru	1	2	3	4	5	6
4	Kebanyakan pelajar adalah bermotivasi untuk belajar	1	2	3	4	5	6

iii) Sumber Sekolah

1	Bekalan sumber serta alat kelengkapan di sekolah ini adalah tidak mencukupi	1	2	3	4	5	6
2	Kelengkapan pengajaran tidak dapat diperolehi secara konsisten	1	2	3	4	5	6
3	Kelengkapan video, tape dan filem boleh didapati dalam keadaan yang tersedia untuk digunakan	1	2	3	4	5	6
4	Perpustakaan sekolah mempunyai bahan dan sumber yang mencukupi	1	2	3	4	5	6

iv) Membuat Keputusan

1	Guru-guru kerap diminta untuk sama-sama terlibat dalam membuat keputusan	1	2	3	4	5	6
2	Terlalu sedikit saya dilibatkan dalam pengurusan sekolah saya	1	2	3	4	5	6
3	Keputusan tentang dasar-dasar sekolah dibuat oleh Pengetua Sahaja.	1	2	3	4	5	6

v) Inovasi Pengajaran

1	Kami bersedia untuk mencuba pendekatan pengajaran terbaru di sekolah saya	1	2	3	4	5	6
2	Idea yang baru sentiasa dicuba di sekolah saya	1	2	3	4	5	6
3	Guru-guru di sekolah ini adalah berinovatif	1	2	3	4	5	6
4	Bahan-bahan kurikulum yang baru jarang digunakan di sekolah saya	1	2	3	4	5	6

SEKIAN

TERIMA KASIH DI ATAS KERJASAMA TUAN/PUAN