

CIRI-CIRI PENGURUSAN SEKOLAH BERKESAN

Projek Sarjana ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah
untuk memenuhi sebahagian daripada keperluan pengajian
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia.

Oleh

LAN POH CHIN

©. Hakcipta Terpelihara

LAN POH CHIN, 1998



**Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia**

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)**

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

LAN POH CHIN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) **Sarjana Sains (Pengurusan)**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

CIRI-CIRI PENGURUSAN SEKOLAH BERKESAN

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
*(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper).*

Nama Penyelia
(Name of Supervisor): **Prof. Madya Dr. Zolkafli Hussin**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh
(Date)

8-7-1998

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan projek sarjana ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian lepas ijazah Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa pihak perpustakaan UUM mengadakan projek sarjana ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya, atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada projek sarjana ini, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam projek sarjana ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau kegunaan lain, sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
06010, Sintok, Jitra,
Kedah Darul Aman.

ABSTRAK

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenalpasti ciri-ciri pengurusan sekolah berkesan yang diamalkan oleh sekolah menengah yang cemerlang dari segi akademik. Lima aspek pengurusan yang dijadikan fokus kajian ini terdiri daripada kepimpinan pengajaran, komunikasi, penglibatan ibu bapa dan komuniti, pembangunan staf, pemantauan dan penilaian. Seramai 168 orang guru dari empat buah sekolah menengah Gred A di Daerah Seremban telah dijadikan sebagai responden kajian ini. Satu set soal selidik telah digunakan sebagai alat pengumpulan data mengenai persepsi guru terhadap lima elemen dalam pengurusan sekolah. Data-data dalam kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif yang berbentuk peratus dan kekerapan. Hasil kajian ini mendapati bahawa kepimpinan pengajaran, komunikasi, pembangunan staf, pemantauan dan penilaian merupakan petunjuk-petunjuk yang dapat menyumbang ke arah keberkesanan pengurusan sekolah. Walau bagaimanapun, hasil kajian ini mendapati amalan penglibatan ibu bapa dan komuniti dalam aktiviti-aktiviti anjuran pihak sekolah dan PIBG adalah tidak ketara dalam sekolah-sekolah tersebut.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the characteristics of effective school management in secondary schools, which were identified as schools that were excellent in academic achievement. The five elements that were focused in this study were instructional leadership, communication, parental and community involvement, staff development, monitoring and evaluation. A total of one hundred and sixty eight teachers from Grade A Secondary Schools in the Seremban district took part as respondents in this study. A set of questionnaire was administered to collect data from teachers regarding their perception on the five elements in school management. Data were analysed by using the descriptive statistics where frequency counts and percentages were used to present the data. The results showed those four elements: instructional leadership, communication, staff development, monitoring and evaluation are indicators of school management that contribute to the effectiveness of school management. However, the practice of parental and community involvement in the school and Parent-Teacher Associations activities are not so obvious in the schools.

PENGHARGAAN

Saya bersyukur kepada Tuhan yang maha kuasa, dengan limpah kurnia-Nya membolehkan saya menyiapkan kajian ini dengan jayanya.

Penghargaan serta ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan khusus kepada Prof. Madya Dr. Zolkafli b. Hussin selaku penyelia yang banyak memberi tunjuk ajar, bimbingan, dorongan serta sokongan di sepanjang projek penyelidikan ini.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, Pengarah Institut Aminuddin Baki, Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia, Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid atas peluang yang diberikan kepada saya untuk mempertingkatkan ilmu pengetahuan akademik dan ikhtisas sebagai seorang pegawai perkhidmatan awam. Tidak ketinggalan juga diucapkan jutaan terima kasih kepada para pensyarah yang tidak jemu mencurahkan ilmu.

Penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada rakan-rakan kohort 6 yang banyak memberi galakan serta sokongan moral dalam memperolehi kejayaan ini.

Akhir sekali, penghargaan paling istimewa ditujukan kepada ibu dan ayah yang sentiasa mendoakan kejayaan saya. Istimewa untuk kakak, abang, adik-adik, abang ipar dan Choo Wen yang menjadi pendorong utama, memberi semangat dan galakan di sepanjang tempoh pengajian. Mereka yang merupakan sumber ilham untuk memungkinan usaha kajian ini sebagai satu kejayaan.

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
JADUAL KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	ix
BAB 1 : PENDAHULUAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	4
1.3 Objektif Kajian	7
1.4 Kepentingan Kajian	8
1.5 Skop Kajian	9
1.6 Definisi Tajuk Kajian	9
1.7 Organisasi Kajian	10
BAB 2 : SOROTAN LITERATUR	
2.1 Pengenalan	12
2.2 Konsep Pengurusan	12
2.3 Teori Sistem Sosial	13
2.4 Kepimpinan Pengajaran	14
2.5 Komunikasi	15
2.6 Penglibatan Ibu Bapa Dan Komuniti	17
2.7 Pembangunan Staf	19
2.8 Pemantauan Dan Penilaian	20
2.9 Ciri-ciri Sekolah Berkesan	21
2.10 Model Pengurusan Sekolah Berkesan	27
2.11 Kajian Sekolah Berkesan Di Asia	29
2.12. Kajian Di Malaysia	30
2.13 Model Kajian	32

BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN	35
3.1 Pengenalan	35
3.2 Rekabentuk Kajian	36
3.3 Sampel Dan Tempat Kajian	36
3.4 Instrumen Kajian	39
3.5 Kajian Rintis	40
3.6 Teknik Pengumpulan Data	41
3.7 Penganalisan Data	
BAB 4 : ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN	43
4.1 Pengenalan	44
4.2 Maklumat Demografi Responden	46
4.3 Kepimpinan Pengajaran	51
4.4 Komunikasi	56
4.5 Penglibatan Ibu Bapa Dan Komuniti	61
4.6 Pembangunan Staf	67
4.7 Pemantauan Dan Penilaian	
BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	73
5.1 Pengenalan	73
5.2 Kepimpinan Pengajaran	75
5.3 Komunikasi	77
5.4 Penglibatan Ibu Bapa Dan Komuniti	79
5.5 Pembangunan Staf	81
5.6 Pemantauan Dan Penilaian	83
5.7 Kesimpulan Kajian	85
5.8 Implikasi Dan Cadangan	87
5.9 Batasan Kajian	88
5.10 Cadangan Untuk Kajian Lanjutan	
BIBLIOGRAFI	89

LAMPIRAN

A.	Borang Soal Selidik	93
B.	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan Dasar Pendidikan	99
C.	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Jabatan Pendidikan Negeri Sembilan Darul Khusus	101

SENARAI JADUAL

Jadual	Perkara	Halaman
2.1	Model Pengurusan Sekolah Berkesan	28
3.1	Struktur Soal Selidik	38
3.2	Kebolehpercayaan Dan Keesahan Soal Selidik	40
4.1	Maklumat Demografi Responden	45
4.2	Kepimpinan Pengajaran	47
4.3	Komunikasi	52
4.4	Penglibatan Ibu Bapa Dan Komuniti	57
4.5	Pembangunan Staf	63
4.6	Pemantauan Dan Penilaian	67

SENARAI RAJAH

Rajah	Perkara	Halaman
2.1	Model Pengurusan Sekolah Berkesan	34

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 PENGENALAN

Wawasan 2020 merupakan wawasan negara yang ingin menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara maju pada tahun 2020. Untuk merealisasikan hasrat dan wawasan ini tidak dapat dinafikan lagi bahawa bidang pendidikan merupakan bidang yang terpenting sekali.

Bagi menjayakan hasrat Wawasan, Kementerian Pendidikan menyediakan kurikulum yang terancang di peringkat rendah dan menengah. Pada tahun 1982/83 Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dilaksanakan diikuti dengan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM) pada tahun 1988/89. Menurut Hussein (1997), dalam konteks pelaksanaan KBSR dan KBSM, guru dan pengetua perlu menguasai kemahiran baru serta mempunyai sikap baru demi menghapuskan amalan-amalan yang tidak dikehendaki oleh kedua-dua kurikulum tersebut.

Segala usaha pembangunan pendidikan adalah bertujuan mencapai matlamat dan cita-cita seperti yang ternyata dalam dasar dan Falsafah Pendidikan Negara, di mana fokusnya adalah pada kualiti dan kecemerlangan pendidikan.

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Abd. Halim Hj. Hassan, Hj. (1994). **Komunikasi Dalam Pengurusan Pendidikan**. Kuala Lumpur : Delmu (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Abdul Karim b. Mohd. Nor. (1989). **Characteristics of Effective Rural Secondary School in Malaysia**. Diss. University of Wisconsin - Madison.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). **Membina Sekolah Berkesan Aplikasi Dasar**. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting, Pahang Darul Makmur.
- Abdul Shukor Abdullah. (1998). Cabaran pembangunan sistem pendidikan negara. **Berita Harian**. 25 Mei 1998.
- Al. Ramaiah. (1992). **Kepimpinan Pendidikan Cabarab Masa Kini**. Petaling Jaya : IBS Buku Sdn. Bhd.
- Arcaro, J. (1995). **Quality in Education : Implementation Handbook**. Florida : St. Lucie Press.
- Bacharach, S. B., & Conley, S. C. (1986). Education reform : A managerial agenda. **Phi Delta Kappan**, 67 (9), 641-645.
- Bailey, K. D. (1992). **Kaedah Penyelidikan Soaial**, Edisi Kedua, Terjemahan Hashim Awang. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Baldwin, L., Coney, F., Fardig, D., & Thomas, R. (1993). **School Effectiveness Questionnaire Mannual**. San Antonio : The Psychological Corporation.
- Brookover, W.B., & Lezotte, L.W. (1979). **Changes in School Characteristics Coincident with Changes in School Achievement**. East Lansing, Michigan : Michigan State University, College of Urban Development.
- Burridge, E., Ginnis, P., Hammond, L., Smith, A. (1993). **Quality Development**. Birmingham : Birmingham City Council Education Department.
- Cameron, K. S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness, **Research in Organizational Behavior**, 6, 235-85.
- Champagne, D. W. (1980). Does staff development do any good? **Educational Leadership**, 37 (5), 400-403.

- Chapman, J.D. (1991). The Effectiveness of Schooling and of Educational Resource Management. In T. Townsend. (1994). **Effective Schooling for the Community : Core-plus Education**. London : Routledge.
- Chapman, J.D. (1992). Leadership, school based decision making and school effectiveness in Dimmock, C. (ed.) **Leadership, School Based Decision Making and School Effectiveness**. London : Routledge.
- Cheng, Y.C. (1992). School Improvement and School Effectiveness in Hong Kong. **Network News International**, 2 (3), 6-7.
- Cheng, Y.C. (1996). **School Effectiveness and School-based Management : A Mechanism for Development**. London : The Falmer Press.
- Comer, J.P., & Haynes, N.M. (1991). Parent involvement in schools : An ecological approach. **Elementary School Journal**, 91 (3), 271-277.
- Culbertson, J.A., Henson, C., & Morrison, R. (1974). **Performance Objectives for School Principals**. New York : McCutchen Publishing Corporation.
- Dale, L. (1982). What is staff development. **Educational Leadership. Journal of the Association for Supervision and Curriculum Development**, October, 31. David, W. (1995). **Managing Company-wide Communication**. New York : Chapman & Hall.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. **Educational Leadership**, 37(1), 15-27.
- Gray, J. (1990). The quality of schooling : frameworks for judgements, **British Educational of Educational Studies**, 38(3), 204-233.
- Griffith, J. (1996). Relation of parental involvement, empowerment, and school traits to student academic performance, **Educational Leadership**, 90(1), 33-41.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1985). Characteristics of Highly Effective Elementary School Reading Problems, **Educational Leadership**, 42(5), 39-42.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership, **Educational Leadership**, 45(1), 54-61.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1987). **Educational Administration, Theory Research and Practice**. New York : Random House.
- Hussein Mahmood. (1997). **Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Jaafar Muhammad. (1997). **Kelakuan Organisasi**. Edisi Ketiga, Kuala Lumpur : Leeds Publications.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1986). **Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile**. Toronto : OISE Press.
- Lezotte, L. (1989). School improvement based on the effective schools research. **International Journal of Educational Research**, 13(7), 815-825.
- McGaw, B., Banks, D., Piper, K. & Evans, B. (1992). **Making Schools More Effective**. Hawthorn, Australia : ACER.
- Mohammad b. Yunus. (1994). Realisasi dan Operasi Wawasan Pendidikan Melalui Pengurusan dan Kepimpinan Pengetua. **Jurnal Pendidikan**, 38 (80), 53-60.
- Mohd. Majid Konting. (1990). **Kaedah Penyelidikan Pendidikan**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mortimore, P. (1991). Effective Schools from a British Perspective : Research and Practice. Dalam James R. Bliss, William, A. Firestone and Craig E. Richards. **Rethinking Effective Schools : Research and Practice**. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Mortimore, P. (1993). School Effectiveness and the Management of Effective Learning and Teaching. **School Effectiveness and School Improvement**, 4(4), 290-310.
- Mortimore, P. (1995). **Key Characteristics of Effective Schools**. Kertas kerja dibentangkan dalam Effective Schools Seminar. Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting, Pahang Darul Makmur. Neale, D. C., Bailey, W. S., & Ross, B. E. (1981). **Strategies for School Improvement**. Boston : Allyn & Bacon.
- Norusis, M. J. (1994). **SPSS 6.1 Guide to Data Analysis**. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Purkey, S. D., & Smith, M. S. (1982). Synthesis of research on effective schools, **Educational Leadership**, 40(3), 64-69.
- Purkey, S. D., & Smith, M. S. (1983). Effective Schools : A review, **Elementary School Journal**, 83(4), 427-452.
- Rahimah Hjh. Ahmad. (1981). **The Relationship between and among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary Schools in the Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia**. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California.

- Robbins, S.P., & Coulter, M. (1996). **Management**, 5th Edition.
New Jersey : Prentice Hall.
- Rozenholtz, S. J. (1989). **Teachers Workplace : The Social Organization of Schools**. New York : Longman.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., & Ouston, J. (1979). **Fifteen Thousand Hours : Secondary Schools and Effects on Children**.
Boston : Harvard University Press.
- Scheerens, J. (1990). Process Indicators of School Functioning, School Effectiveness and Improvement : **An International Journal of Research, Policy and Practice**, 1 (1), 61-79.
- Scheerens, J. (1992). **Effective Schooling : Research, Theory and Practice**.
London : Cassell.
- Sekaran, U. (1992). **Research Methods for Business : A Skill Building Approach**.
New York : John Wiley & Son.
- Smith, R. (1995). **Introduction to Education Successful School Management**.
London : Cassell.
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership, **Educational Leadership**, 39(5), 346-352.
- Syed Idrus b. Syed Ahmad. (1993). **Mewujudkan Iklim Pentadbiran yang Sesuai bagi Perkembangan Daya Krestif Guru**. *Jurnal Pendidikan*, 37 (79), 46-61.
- Townsend, T. (1994). **Effective Schooling for the Community : Core-plus Education**. London : Routledge.
- Wan Mohd Zahid b. Mohd Noordin. (1995). Memantapkan gerakan pengisian wawasan pendidikan demi membina budaya sekolah cemerlang **Persidangan Pendidikan Nasional Ketiga**, 17 – 21 Julai 1995, Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting, Pahang Darul Makmur.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1989). Pengurusan sekolah yang efektif. **Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia**. Jilid XXXIII, Keluaran 72, Disember.