

**PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH (School-based Management, SBM):
TINJAUAN AMALAN PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH,
SATU PENGALAMAN PEMBELAJARAN DI NEW ZEALAND**

Che Ku Alam b Che Ku Ali
SK Kampung Durian Burong
Kuala Terengganu

ABSTRAK

Kajian ini adalah untuk mengetahui pengurusan berasaskan sekolah (school-based management, SBM): Apakah yang dimaksudkan dengan SBM dan kenapa SBM menjadi pilihan dalam reformasi pengurusan pendidikan hari ini. Satu penjelasan refleksi amalan pengurusan SBM di New Zealand dan perbandingan dengan sistem pengurusan pendidikan di Malaysia dan cadangan untuk adaptasi SBM dalam pengurusan pendidikan di Malaysia juga dinyatakan dalam kertas ini. Adalah diharapkan amalan-amalan yang menyegarkan dan fleksibel dalam melaksanakan SBM dapat diadaptasi untuk membangunkan kecemerlangan sekolah.

1. PENGENALAN

Malaysia mempunyai sistem pendidikan yang berpusat bermula di peringkat persekutuan, negeri, daerah dan sekolah. Kewujudan sistem ini adalah disebabkan oleh faktor-faktor sejarah, geografi, ekonomi, sosio-politik dan faktor pendidikan itu sendiri. Kawalan melalui dasar dan arahan adalah ditentukan oleh pusat (Kementerian Pelajaran). Walau pun terdapat Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah, mereka bersifat sebagai pemberi khidmat sokongan kepada kementerian. Struktur yang berhiraki dan berpusat tersebut adalah sesuai untuk pelaksanaan dan pengawalan aktiviti pendidikan supaya mematuhi dasar pendidikan. Walau bagaimana pun struktur tersebut menimbulkan pelbagai kelemahan seperti ketidakcekapan dan ketidakberkesanan kerana prosedur yang terlalu birokratik.

Operasi pengurusan pendidikan di sekolah merupakan operasi pengurusan paling bawah dalam hiraki pengurusan pendidikan negara. Pengurusan peringkat sekolah dianggap paling dinamik kerana di sekolah berlaku interaksi diantara pengurusan pendidikan dengan pelanggan (pelajar, ibubapa dan komuniti). Di peringkat sekolah berlaku usaha untuk meningkatkan kecemerlangan pendidikan melalui pelbagai program atau aktiviti pendidikan. Sebaliknya di sekolah juga boleh berlaku kegagalan dalam pelaksanaan dasar atau program pendidikan. Pengurusan sekolah bertanggungjawab untuk mewujudkan situasi yang merangsangkan pengajaran dan pembelajaran supaya kualiti pendidikan dapat dipertingkatkan. Peningkatan kualiti pendidikan adalah berkait rapat dengan sistem pendidikan.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah melancarkan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) dengan bertujuan menjadikan pendidikan relevan dengan keadaan semasa dan masa hadapan. Diantara teras utama pembangunan sistem pendidikan dalam PIPP ialah memberi tumpuan kepada kualiti dalam pendidikan; kecekapan dan keberkesanan pengurusan pendidikan. KPM juga telah menggariskan matlamat pendidikan diantaranya ialah untuk menyediakan sistem pendidikan yang lebih cekap, berkesan dan bertaraf dunia; menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan; dan meningkatkan martabat pendidikan Malaysia di peringkat antarabangsa.

Salah satu pendekatan untuk menghasilkan pendidikan berkualiti ialah mengembangkan sepenuhnya potensi sekolah dalam kluster kecemerlangan sehingga membolehkan guru dan pelajar mengangkat nama dan sistem pendidikan negara di mata dunia. Kluster kecemerlangan sekolah adalah berasaskan kecemerlangan dalam bidang akademik, kokurikulum dan bidang-bidang khusus (niche areas). Disamping itu sekolah tersebut mempunyai elemen sokongan dari segi pengurusan dan pentadbiran sekolah yang cekap, gaya kepimpinan guru besar/pengetua yang cemerlang, ketrampilan guru, iklim dan prasarana sekolah yang kondusif, penglibatan ibubapa, tradisi dan keunikan sejarah sekolah.

KPM berpendapat sekolah dalam kluster yang berbeza memerlukan pendekatan yang segar, berbeza dan



fleksibel untuk menjadikan mereka lebih cemerlang. Sekolah-sekolah dalam kluster kecemerlangan dijangka akan menjadi pengamal pengurusan berasaskan sekolah (school based-management, SBM). Sekolah-sekolah ini akan menjadi penanda aras dan showcase pada peringkat kebangsaan dan antarabangsa.

2. APA ITU PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH ?

SBM mula diperkatakan seawal tahun 90an di United Kingdom, Australia, New Zealand, Kanada, Amerika Syarikat dan lain-lain Negara Eropah dan Amerika Latin. Petunjuk dan minat terhadap SBM dimaklumkan secara meluas semasa Mesyuarat Peringkat Menteri Pelajaran APEC ke-3 di Chile 2004. SBM telah iktiraf sebagai satu strategi dalam reformasi pendidikan tetapi dalam akauntabiliti sistem berpusat.

Reformasi tersebut membawa sistem pendidikan kepada 'decentralizing' dari sistem berpusat ke peringkat sekolah. Ia melibatkan pemindahan tanggungjawab mengurus, merancang, mendapatkan sumber kewangan dan memperuntukan perbelanjaan kepada pemimpin sekolah tetapi dalam kerangka kawalan atau seliaan autoriti pusat.

Implikasinya pemimpin sekolah mesti berupaya membuat keputusan atas perkara-perkara yang signifikan berkait operasi sekolah. Abu-Duhou (1999) melaporkan; sekolah yang mengamalkan SBM;

'....it becomes necessary for each school to develop a school development plan, which is based on the strategic plan of the system. Through negotiations with central office, the plan is agreed to and time lines are set for implementation. This plan becomes the document against which the school is evaluated over the coming academic year(s)'.

Penyediaan pelan pembangunan sekolah melibatkan semua pihak yang berkepentingan dalam penyampaian pendidikan peringkat sekolah seperti Lembaga Pengelola, PIBG, Guru, Ibubapa, Guru Besar/Pengetua dan lain-lain.

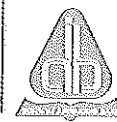
Pendidikan yang baik bukan sahaja dapat menyediakan kemudahan fizikal, guru, bantuan kewangan, kurikulum dan buku teks tetapi mesti ada ruang untuk penambahbaikan dalam pengajaran dan pembelajaran. SBM merupakan satu pendekatan untuk penambahbaikan pengurusan sekolah dan dikatakan berkembang dari pendekatan pemikiran sekolah berkesan

SBM adalah bermaksud decentralization autoriti pentadbiran pendidikan dari sistem berpusat kepada pihak pengurusan sekolah. Tanggungjawab dan akauntabiliti operasi sekolah dari pusat dipindahkan kepada guru besar/pengetua, guru-guru, ibubapa dan ahli-ahli dalam komuniti dan beroperasi dalam dasar-dasar yang ditetapkan oleh autoriti pusat.

Pelaksanaan SBM di antara negara berbeza dari segi autonomi yang diberikan kepada pihak pengurusan sekolah. Autonomi yang dimaksudkan itu dikatakan berada pada satu garis kontinum dari aras autonomi yang rendah (dalam sistem berpusat) sehingga kepada yang tertinggi seperti boleh menawarkan jawatan guru dan menyingkirkan guru dari jawatannya atau sekolah bersama ibubapa melaksanakan kurikulum pilihan sendiri.

3. KENAPA PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH (SBM)?

Sekolah pada hari ini berada dalam persekitaran yang sentiasa berubah. Tetapi sekolah dan sistem pendidikan dikatakan tidak mudah untuk berubah. Keadaan yang sedemikian menyebabkan sekolah dan sistem pendidikan tidak berupaya untuk menangani kehendak masyarakat. Sekolah-sekolah mengalami kemerosotan dalam pencapaian akademik, enrolmen, disiplin dan persekitaran fizikal yang tidak teratur. Sekali gus sekolah-sekolah sebegini dianggap tidak produktif, tidak cekap dan tidak berkesan. Masalah sebegini adalah berkait dengan pengurusan sekolah. Penambahbaikan atau reformasi dalam sistem pendidikan dan pengurusan sekolah adalah satu jalan keluar dari kemelut kemerosotan yang sedang berlaku.



Dalam kebanyakan sistem pendidikan berpusat memang diakui bahawa selalu terdapat outcome dari sistem itu tidak seperti mana yang diharapkan. Kecenderungan sistem itu yang terlalu birokratik menyebabkan beberapa proses seperti proses membuat keputusan telah menjadi terlalu perlahan. Cotton (1992) menyebut:

"Highly centralized systems are easily clogged with trivia. The result is inertia, pessimism, inefficiency, cynicism, and long delays for decisions of any kind on the smallest of matters. School-based management is an excellent antidote to bureaucracy".

SBM telah mengambil tempat dalam reformasi sistem pendidikan seluruh dunia dan dilaksanakan mengikut objektif, konteks dasar nasional dan sosial negara yang mengamalkannya.

Terdapat perbezaan pendapat untuk menjelaskan persoalan kenapa SBM menjadi pilihan. Bahkan terdapat pelaksanaannya dikaitkan dengan kehendak pendokong politik pemerintah. Caldwell (2005) memetik dari Leung:

"The aims of the government's decentralization reform were to strengthen control and to ensure educational quality through management techniques. That is, "quality" was defined in terms of an efficient use of resources, output assessment, performance indicators, and external evaluation".

Caldwell turut melaporkan bahawa pelaksanaan SBM bukan sahaja untuk memberi impak kepada outcome proses pendidikan dalam bentuk pencapaian pelajar;

" This was particularly the case when school based-management was implemented as a strategy for dismantling large, costly, and unresponsive central bureaucracies or as a strategy to empower the community and the professional".

World Bank (2008) melaporkan;

"SBM can be expected to improve student achievement and other outcomes as these local people demand closer monitoring of school personnel, better student evaluations, a closer match between the school's needs and its policies, and a more efficient use of resources"

Pelaksanaan SBM dinyatakan sebagai mempunyai matlamat untuk:

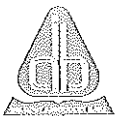
- (i) meningkatkan penyertaan ibubapa dan komuniti dalam urus tadbir sekolah
- (ii) pengupayaan guru besar/pengetua dan guru-guru
- (iii) membina kapasiti setempat
- (iv) menambahbaik kualiti dan kecekapan persekolahan dan secara langsung meningkatkan pencapaian pelajar

SBM mempunyai implikasi besar kepada pemimpin sekolah seperti dikatakan oleh Caldwell;

"An important implication is school leaders should focus on the core business of the school in their efforts to bring about improved learning outcomes for students, and this includes curriculum, pedagogy, professional development, and building the support of the community"

Pada asasnya pelaksanaan SBM adalah bertujuan untuk penambakan pengurusan pendidikan dan hasil akhir kepada proses pendidikan itu sendiri melalui penyertaan semua stakeholders (ibubapa, gurubesar/pengetua, guru-guru, komuniti setempat dan tadbiran pusat).

Walau pun begitu harus diingat bahawa pelaksanaan SBM juga berhadapan dengan halangan. Faktor masa dan beban kerja yang bertambah di tempat kerja dihadapi oleh guru-guru dan pemimpin sekolah. Ini memerlukan komitmen tinggi dari mereka yang terlibat melaksanakan amalan SBM. Keberkesanan SBM diragui apabila pelaksanaannya dibuat dalam sistem berpusat yang sedia ada. Cotton (1992) turut menyatakan;



"Schools are sometimes asked to implement programs of school-based management while continuing to function within the constraints imposed by existing federal, state, school board, district, and teacher unions regulations. In these situations, school personnel sometimes find that there is very little left for them to manage"

Bila halangan-halangan untuk menjayakan SBM tidak ditangani dengan betul, akhirnya timbul anggapan bahawa SBM menyerupai sistem yang sedia ada. Perubahan yang bersifat kosmetik juga tidak akan memberi apa-apa kesan yang signifikan kepada penambahbaikan sekolah.

4. PENGALAMAN PEMBELAJARAN SBM DI NEW ZEALAND

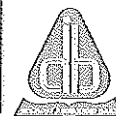
4.1 Amalam SBM di New Zealand

New Zealand mula melaksanakan SBM pada tahun 1989. Ia adalah antara negara yang berada pada aras yang mantap dari segi pelaksanaan SBM. SBM atau dikenali juga sebagai "Tomorrow's School" di New Zealand merupakan 'devolution' dalam pentadbiran dan pengurusan pendidikan di negara tersebut. Reformasi yang dilakukan telah menyebabkan pemansuhan pentadbiran di peringkat pertengahan diantara agensi pusat dengan sekolah dan mengiktiraf sekolah sebagai "the basic building block of education administration".

Lembaga Pemegang Amanah sekolah (Boards of Trustees, BoT) yang dipilih dari komuniti bertanggungjawab menetapkan dasar-dasar sekolah, memilih dan melantik guru besar/pengetua, guru, dan staf pentadbiran sekolah. Guru Besar/Pengetua sebagai ketua eksekutif bertanggungjawab dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Pemimpin sekolah mesti menyediakan perancangan sekolah (dipanggil 'school charter') yang dipersetujui oleh BoT. Sekolah menerima geran dari pusat untuk membiayai gaji guru dan operasi perjalanan sekolah. Satu agensi khas yang di panggil 'Education Review Office, ERO' ditubuhkan untuk membuat kajian dan auditan terhadap pencapaian atau perkembangan sekolah berasaskan kepada perancangan sekolah atau 'school charter'.

Berikut ialah satu refleksi ringkas perbandingan sistem pengurusan pendidikan yang berasaskan SBM di New Zealand dan amalan pengurusan berpusat dalam sistem pendidikan di Malaysia:

	New Zealand		Malaysia
1	<i>In New Zealand, Education Act (1989) which created Ministry of Education; providing policy, advice and funding; To establish school boards of trustees</i> <i>a. Every school is governed by a board of trustees. Boards are comprised of elected members of the school community, the principal, and a staff representative.</i> <i>b. A school's board has complete discretion to control the management of school as it thinks fit.</i> <i>c. A school's principal is the Board's chief executive in relation to the school's control and management.</i> <i>d. The board is the legal employer of all staff, but its primary role is appointing the principal.</i>	1	Akta Pendidikan 1996 mewujudkan: -Pentadbiran Pendidikan -Majlis Penasihat Pendidikan -Sistem Pendidikan Kebangsaan -Penilaian dan peperiksaan -Pendaftaran institusi pendidikan -Pendaftaran guru -Jemaah Nazir Sekolah dll



2	<i>Teacher Registration Board (TRB) is responsible in registering New Zealand's teacher. A beginning teacher can apply to TRB to become fully registered then get practicing certificate to teach</i>	2	Suruhanjaya Perkhidmatan Pelajaran (SPP) bertanggungjawab dalam melantik anggota untuk perkhidmatan pelajaran. Anggota perkhidmatan pelajaran adalah pegawai kerajaan yang tertakluk kepada Perintah Am dll.
3	<i>The board of trustees is responsible in selecting and appointing principals. The board is responsible for principal appraisal and has the power to dismiss principals</i>	3	Guru Besar adalah jawatan naik pangkat. Senarai tugas diberikan dalam Buku Panduan Tugas Guru Besar dan Penolong Kanan yang diterbitkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Guru Besar yang dilantik hendaklah memenuhi Standard Kompetensi Keperguruan Sekolah Malaysia, Institut Aminuddin Baki, KPM.
4	<i>Primary school may be divided into groupings or syndicates such as: Junior (years 0-3) Middle (years 4-6) Senior (years 7-8)</i>	4	Persekolahan untuk murid sekolah rendah bermula dari umur 7 tahun hingga 12 tahun. Pra-sekolah bermula seawal 5 tahun di sekolah bantuan kerajaan.
5	<i>New Zealand provided free, compulsory education at primary level and extended to the age 16. Funding to state school is provided by central government through a formula based largely on per-student funding. Boards are free to raise their own funds, though they cannot charge fees.</i>	5	Persekolahan di Malaysia adalah percuma. Pelajar dikenakan bayaran tambahan mengikut sosio-ekonomi ibubapa/penjaga pelajar dan perlu dipersetujui oleh ibubapa/penjaga melalui PIBG sekolah masing-masing. PIBG boleh mengenakan bayaran sumbangan kepada ibubapa/ penjaga untuk membiayai program sekolah
6	<i>Schools are also funded base on decile ranking. It means schools are ranking base in socioeconomic background of the students who attend. Decile 1 schools are in the 10% of schools with the highest proportion of students from low socio-economic background; decile 10 schools are the 10% with the smallest proportion of student from a low socio-economic background.</i>	6	Sekolah bantuan penuh kerajaan menerima peruntukan dalam bentuk grant per kapita tahunan mengikut bilangan murid dan mata pelajaran yang diajar di setiap sekolah.



7	<i>The National Administration Guidelines (the NAGS) require every school to produce an annually updated charter, and each year to report to the Ministry of Education the extent to which the school has achieved the goals and targets in thar charter.</i>	7	Setiap sekolah dikehendaki menyediakan rancangan pembangunan sekolah berasaskan perancangan strategik memperkasakan sekolah kebangsaan. Sekolah boleh membuat penarafan sendiri melalui Instrumen Pemastian-Standard Kualiti Pendidikan Malaysia yang digunakan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, KPM.
8	<i>There is national curriculum for all New Zealand students to the end of year 10. It includes English, Mathematics, Science, Social studies, the arts, Technology, Physical Education and Health. There is also Maori medium national curriculum. Primary schools have higher degree of curriculum integration, with knowledge and skills taught across a range of curricula. Students generally have the same teachers for most areas of curriculum.</i>	8	Semua sekolah bantuan penuh di Malaysia menggunakan kurikulum kebangsaan yang diterbitkan oleh Pusat Perkembangan Kurikulum (PPK), KPM. PPK juga menerbitkan buku Huraian Sukatan Pelajaran untuk setiap mata pelajaran yang diajar. Guru yang mengajar adalah mengikut opsyen mata pelajaran yang telah ditetapkan.
9	<i>There are no rules or regulations governing the allocation time within schools. Schools make decisions themselves, and often follow custom and practice, in allocating time. In primary schools, language and mathematics programmes are given more time than other areas of curriculum.</i>	9	Tempoh masa pengajaran dan pembelajaran (P & P) setiap mata pelajaran di bilik darjah telah ditetapkan mengikut buku Panduan KBSR dan Surat Pekeliling Ikhtisas yang berkaitan. Guru menerima dan mengikut jadual waktu yang menetapkan mata pelajaran kena mengajar dan jumlah waktu mengajar seminggu.
10	<i>There is no national testing or any form of national assessment for primary students. Students are assessed using a range of assessment tools to inform teaching and measure achievement. One example is the "ASTTLE", electronic assessment tool which allows teachers to select appropriate test items from a resource bank and on the basis of results can direct teachers to student strengths and areas requiring closer teaching in future.</i>	10	Semua pelajar sekolah rendah menduduki ujian standard peringkat kebangsaan, UPSR. UPSR telah menjadi 'benchmark' pencapaian akademik antara sekolah bahkan antara negeri di Malaysia.



11	<i>Schools decide what co-curricular activities they offer. Voluntary teacher involvement in co-curricular activities is becoming less common. Parents and other members of the school community are encouraged to support co-curricular activities by such things as coaching and managing sports teams, supervising students and providing transport for school trips.</i>	11	Aktiviti ko-kurikulum dilaksanakan di luar waktu persekolahan biasa. Aktiviti ini dikendalikan sepenuhnya guru-guru yang bertindak sebagai jurulatih, guru pengiring atau menyediakan pengangkutan untuk pelajar.
12	<i>First time principals have to attend induction programme and there is continued professional development of experienced principals. Principal Professional Learning Communities (PPLC) provides ongoing professional learning environment. School principals are engaged in professional readings, reflection, and discussion regarding their complex role.</i>	12	Calon-calon Guru Besar yang menawarkan diri untuk naik pangkat ke jawatan Guru Besar dikehendaki hadir Program Simulasi Kepimpinan yang disyaratkan oleh Bahagian Sumber Manusia, KPM. Guru Besar yang dilantik dikehendaki menghadiri Kursus Kepimpinan dan Pengurusan Sekolah di IAB. Kursus-kursus peningkatan profesionalisme untuk Guru Besar juga dianjurkan oleh IAB dari masa ke semasa.
13	<i>The act created the independent Education Review Office (ERO) which responsible for monitoring school performance and making their finding public</i> <i>a.Schools are reviewed on average once every three years. Review are undertaken more frequently where performance of a school is poor and there are risks to the education and safety of the students.</i> <i>b.Where the performance of a school is poor, ERO make recommendations to the school's trustees for improvement and may return 12 months later to assess progress.</i>	13	Guru Besar boleh membuat penarafan sekolah menggunakan: (a) Instrumen Penarafan Kendiri SKPM, JNS. (b) Instrumen KPI yang disediakan oleh IAB, KPM. Penilaian yang dilakukan oleh Guru Besar disahkan oleh pegawai dari JNJK jika sekolah tersebut terlibat dalam penganugerahan seperti Sekolah Cemerlang atau Sekolah Kluster.

Berdasarkan refleksi ringkas perbandingan tersebut, sistem pendidikan di Malaysia adalah sebaik dengan New Zealand. Kejayaan dalam melaksanakan SBM ialah pengupayaan ibubapa dan komuniti, akauntabiliti dan kecekapan di pihak pengurusan setempat. Kejayaan ini menjadikan New Zealand terus melangkah ke hadapan dalam pendidikan peringkat antarabangsa. Fergusson (1998) menjelaskan bahawa kejayaan SBM disebabkan:

"People enjoy being empowered to make decisions, such as who to employ, how to budget and what 'special character' to develop for their local school. Schools are much more responsive to parental concerns and are much better at communicating about what they are doing"



Pada masa yang sama pihak kerajaan melalui kementerian pelajaran terus membiayai pengurusan pendidikan peringkat sekolah. Wylie (1997) membuat kesimpulan bahawa SBM telah memberi kebaikan kepada sekolah-sekolah di New Zealand walau pun terdapat halangan sepanjang pelaksanaannya. Ia mengatakan:

"To make the most of school self-managing....that schools will require additional government resourcing so that they can focus more on teaching and learning, and a stronger emphasis on professional development"

Satu kesimpulan dapat dibuat dari pengalaman New Zealand dalam kejayaan melaksanakan SBM ialah dapatan kepimpinan yang berkualiti dikalangan lembaga pemegang amanah (BoT), guru besar/pengetua, guru-guru dan staf bukan guru dalam memaju dan membangunkan sekolah.

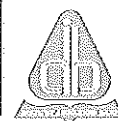
Adalah difahamkan bahawa sekolah-sekolah dalam kluster kecemerlangan akan diberikan autonomi terpinpin dalam mengamalkan SBM. Beberapa aspek pengalaman pembelajaran di New Zealand dapat diadaptasikan dalam pengurusan sekolah di Malaysia khususnya untuk sekolah kluster kecemerlangan.

5. CADANGAN ADAPTASI AMALAN SBM DALAM PENGURUSAN SEKOLAH DI MALAYSIA

Walaupun amalan-amalan sekolah di New Zealand bersifat 'decentralised' berbanding di Malaysia yang sangat berpusat, beberapa pendekatan di peringkat sekolah boleh dilaksanakan tanpa mengubah mandat yang sedia ada. Ini bermakna pendekatan untuk adaptasi program bergantung kepada kebijaksanaan pengurusan atau Guru Besar/Pengetua.

Berikut ialah beberapa contoh amalan-amalan SBM yang boleh diadaptasi:-

1. Pengurusan sekolah menyediakan perancangan strategik (school charter in New Zealand) untuk 3-6 tahun dan dibuktikan dalam bentuk dokumentasi yang lengkap. Ini diikuti dengan keupayaan untuk melaporkan kepada stakeholders setiap tahun akademik pencapaian dan kegagalan sekolah. Pihak pengurusan bertanggungjawab menjelaskan sebab-sebab kejayaan, kegagalan dan langkah-langkah mengekal atau meningkatkan kejayaan dan mengelakkan kegagalan berdasarkan perancangan yang dibuat.
2. Pelaksanaan aktiviti kokurikulum disokong oleh ibubapa dan komuniti dalam bentuk menyediakan jurulatih, kemudahan pengangkutan dan lain-lain bentuk sokongan. Pemimpin sekolah bertanggungjawab untuk membina jalinan hubungan luar untuk mendapatkan khidmat sukarela dari luar atau perkhidmatan berbayar. Ini bertujuan untuk meningkatkan atau melonjakkan pencapaian dalam aktiviti kokurikulum sekolah dan sekali gus meningkatkan pencapaian pelajar.
3. Pelaksanaan jadual waktu pengajaran dan pembelajaran yang fleksibel di bilik darjah. Misalnya jika ramai pelajar telah dikenalpasti lemah dalam mata pelajaran tertentu, lebih masa pengajaran dan pembelajaran diperuntukkan kepada pelajar kelas berkenaan. Ini memerlukan kerjasama guru-guru mata pelajaran lain yang mesti memahami pendekatan tersebut dan guru-guru ini akan diberikan tugas di kelas yang lain.
4. Pembiayaan kewangan sekolah melibatkan sumbangan yang signifikan dari ibubapa dan komuniti. Ini bermakna PIBG memainkan peranan penting dalam usaha untuk mencari sumber kewangan untuk membantu membiayai program dan aktiviti-aktiviti sekolah.
5. Meningkatkan hubungan ibubapa dan komuniti dengan pengurusan sekolah melalui aktiviti sekolah seperti hari terbuka, hari lawatan sekolah, hari konferen ibubapa-guru secara individu. Pada hari terbuka misalnya ada komunikasi mengenai misi, visi, dasar dan maklumat aktiviti dan kejayaan sekolah. Ada dialog atau sesi mendapat pandangan ibubapa untuk penambahbaikan sekolah.



Adalah dipercayai bahawa contoh-contoh yang tersebut di atas bukan perkara baru dalam pengurusan sekolah di negara ini tetapi perbezaannya penglibatan ibubapa dan komuniti di New Zealand yang sangat rapat dengan kepimpinan sekolah.. Aspek akauntabiliti pengurusan yang positif berlaku bila pemeriksaan dan penilaian pencapaian sekolah dilakukan oleh agensi luar pendidikan.

6. KESIMPULAN

Sesuatu yang mesti berlaku dan akan berlaku ialah sekolah dan sistem pendidikan mesti berubah atau mengalami transformasi dan penambahbaikan akan terus kekal berkembang. Perkembangan sekolah dan sistem pendidikan akan berlaku seiring dengan perkembangan teknologi, ekonomi dan masyarakat. Pendekatan popular dalam reformasi sistem pendidikan pada hari ini ialah amalan pengurusan berasaskan sekolah (SBM). Ia diharap dapat melonjakkan kecemerlangan pendidikan negara secara keseluruhan. Tetapi harus diingat jika SBM boleh menjadi satu penyelesaian, pada masa yang sama ia boleh mencipta masalah jika dilaksanakan oleh kepimpinan sekolah dan pendidikan yang tidak kompeten untuk memimpin.

Rujukan:

Abu-Duhou, Ibtisam (1999). *School-Based Management*. International Institute for Educational Planning, UNESCO. Retrieved @ <http://unesco.org/iiep/>

Al Ramaiah (1992). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. IBS Buku Sdn. Bhd. Petaling Jaya

Caldwell, B. J (2005). *School-Based Management*. International Academy of Education and International Institute for Educational Planning, UNESCO. Retrieved @ <http://unesco.org/iiep/>

Caldwell, B.J.; Spinks, J.M. (1992). *Leading the Self-Managing School*. The Falmer Press. London

Cotton, Kathleen (1992). *School-Based Management*. Office of Educational Research and Improvement (OERI), U.S. Department of Education. Document's URL is: <file:///F:/School-Based%20Management.html>

Directorate for Education (). *Improving School Leadership*. Education and Training Policy Division. Retrieved @ <http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>

Edge, Karen (2000). *Decentralization & School-Based Management (SBM) Resource Kit-Case Studies*. Education Reform & Management Thematic Group, HDNED, World Bank. Retrieved @ <http://www.worldbank.org>

Elliott, J.; Bridges, D (1981). *School Accountability*. Grant McIntyre. London

Fergusson, Val (1998). *Supervision for the Self-Managing School: The New Zealand Experience*. International Institute for Educational Planning/UNESCO. Paris. Retrieved @ <http://www.unesdoc.unesco.org>

Institut Aminuddin Baki (2005). *Amalan-Amalan Terbaik Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah Kebangsaan Malaysia*. IAB.Genting Highlands

Institut Aminuddin Baki (2006). *Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia*. IAB.Genting Highlands

Jemaah Nazir Sekolah (2003). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Instrumen Pemastian Standard*. JNS. Kuala Lumpur



Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Mercu Tanda Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur

Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur

Kementerian Pendidikan Malaysia (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*. Retrieved @ <http://www.moe.gov.my>

Kementerian Pendidikan Malaysia (2007). Sekolah Kluster. Retrieved @ <http://www.moe.gov.my/kluster/>

Ministry Of Education (2004). *The Development of Education, National Report of New Zealand*. Retrieved @ <http://www.ibe.unesco.org>.

Morphet, E. L., Johns, R.L., Reller, T.L. (1982). *Educational Organization and Administration*. Prentice-Hall. New Jersey

Muhamad Bustaman Abdul Manaf dan Hairuddin Mohd Ali, (2005). *Nota Kuliah Perancangan Strategik Memperkasakan Sekolah Kebangsaan*. Institut Aminuddin Baki. Genting Highland.

Ouchi, William G. (2003). *Making Schools Work*. Simon & Schuster. New York

Percetakan Nasional Malaysia (1996). *Akta Pendidikan 1996 (Akta 550)*. Kuala Lumpur

Sufean Hussin (2002). *Revitalising Education, Some Prospective Policy Innovations*. Utusan Publications & Distributors, Kuala Lumpur.

The World Bank (2007). *What is School-Based Management?* Retrieved @ <http://www.worldbank.org>

U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement (OERI) () retrieved @ <http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/makework.html>

Wylie, Cathy (1997). *Self-Managing Schools: Seven Years On-What have we Learned?* New Zealand Council for Educational Research. Retrieved @ <http://www.nexus.edu.au>

_____ (). *School-Based Management: Some Observations on the Imposition of 'New Public Management' Within New Zealand's State Education System*. Retrieved @ <http://www.inpuma.net/research/papers/sydney>

Soalan :

Wakil PIBG Kebangsaan : Apakah peranan dan penyertaan komuniti di New Zealand?

Jawapan :

1. Peranan komuniti sangat besar di New Zealand.
2. Sekolah ditadbir oleh Lembaga Pengelola yang ahlinya terdiri daripada komuniti setempat.
3. PTA memainkan peranan penting.
4. Guru Besar / Pengetua akan mencadangkan program kepada Lembaga Pengelola dan PTA akan mencari sumber kewangan untuk melaksanakan program tersebut.