

KEBERKESANAN SEKOLAH: SATU TINJAUAN DARI ASPEK KEPIMPINAN, KOMPETENSI GURU DAN AMALAN PENGURUSAN TERBAIK

Oleh
Rusmini bt. Ku Ahmad
Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara
Kementerian Pelajaran Malaysia

Abstrak

Era globalisasi dan ledakan maklumat pada masa kini menuntut sekolah menghasilkan pelajar-pelajar mempunyai kemahiran yang pelbagai serta penguasaan ilmu yang tinggi. Untuk itu sekolah tidak mempunyai pilihan selain daripada menyediakan strategi bagi menjamin keberkesanan serta kecemerlangannya. Kertas kerja ini akan mencetuskan beberapa idea dalam mewujudkan sekolah yang berkesan seiring dengan perkembangan persekitaran pada masa kini. Secara umumnya kertas ini akan mengenegahkan beberapa persoalan mengenai konsep sekolah berkesan dan mengapa sekolah perlu menjadi berkesan. Di samping itu kertas kerja ini juga akan mengutarakan beberapa cadangan dari aspek kepimpinan, kompetensi guru serta amalan-amalan pengurusan terbaik di sekolah yang boleh membawa kepada keberkesanannya.

Pengenalan

Konsep keberkesanan sekolah telah lama diperdebatkan seawal tahun 1960-an di Amerika Syarikat. Bermula dengan hasil penulisan Benjamin Bloom (1964), yang menegaskan bahawa faktor persekitaran kurang membantu dalam membentuk kemahiran I.Q apabila kanak-kanak telah melebihi usia lapan tahun. Kajian beliau menyimpulkan bahawa faktor sekolah kurang membantu proses pembelajaran kanak-kanak. Dapatan kajian ini diperkukuhkan lagi dengan kajian Coleman dan rakan-rakan (1966) yang mendapati pencapaian murid lebih dipengaruhi oleh faktor sosioekonomi mereka berbanding dengan faktor sekolah. Berdasarkan tinjauan kajian-kajian awal mengenai keberkesanan sekolah, para pengkaji dan penggubal polisi pendidikan mempunyai pandangan yang pesimis tentang pengaruh sekolah terhadap kejayaan murid. Mereka berpendapat faktor sekolah tidak menentukan pencapaian murid tetapi sebaliknya dipengaruhi oleh latarbelakang sosioekonomi.

Namun begitu bermula tahun 1980 an gambaran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian murid semakin berubah. Sekolah dianggap mempunyai hubungan dengan kualiti pembelajaran. Pengkaji-pengkaji sekolah berkesan mula menggunakan strategi yang lebih baik dan sesuai bagi membuktikan bahawa sekolah menyumbang kepada kejayaan murid. Kebanyakan dapatan menunjukkan pengaruh pemimpin sekolah merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi keberkesanan sekolah. Di samping faktor kepimpinan,

faktor persekitaran dan budaya sekolah, jangkaan yang tinggi terhadap pencapaian serta penilaian yang kerap dilakukan juga membantu kepada peningkatan akademik murid (Brookover, 1979; Edmonds, 1979). Akan tetapi para penyelidik berpendapat tidak ada satu formula yang ringkas mengenai kombinasi pelbagai faktor yang boleh menghasilkan sekolah berkesan namun setiap sekolah mempunyai ciri-ciri tersendiri yang dibentuk oleh faktor seperti lokasi, kemasukan murid, saiz sekolah, resos sekolah dan faktor terpenting ialah kualiti staf serta amalan-amalan yang terbaik dalam pengurusan.

Apa itu sekolah berkesan?

Keberkesanan sekolah mempunyai berbagai-bagai pengertian. Konsep keberkesanan merupakan perkara utama dan kritikal dalam menganalisis sesebuah sekolah. Kepentingan konsep ini jelas kerana semua teori organisasi dan amalan pengurusan memfokuskan ke arah pencapaian prestasi. Beberapa persoalan mengenai konsep keberkesanan seringkali ditimbulkan oleh para pengkaji seperti kriteria yang digunakan definisi kriteria, penentu kriteria dan pengukuran kriteria serta pembinaan sekolah berkesan. Cameron (1984), berpendapat keberkesanan bukan hanya penumpuan kepada satu perkara. Oleh itu definisi yang melibatkan satu fungsi sahaja adalah tidak mencukupi. Tanpa satu garis panduan kerangka teori ianya tidak akan membawa apa-apa erti untuk mengatakan bahawa sesebuah sekolah itu berkesan ataupun tidak. Indikator-indikator tertentu akan mengukur keberkesanan atau memberikan garis panduan ke arah sekolah berkesan. Cameron dan Whetton (1996) telah mencadangkan tujuh model kualiti pendidikan iaitu model matlamat dan spesifikasi, model sumber-input, model proses, model kepuasan, model sahih, model bebas masalah dan model organisasi pembelajaran. Kesemua model-model ini boleh membantu memahami keberkesanan organisasi dan menyediakan strategi untuk mencapai matlamat organisasi. Hoy dan Miskel (2001), pula telah mengutarakan tiga jenis model keberkesanan organisasi iaitu model matlamat yang mengukur keberkesanan organisasi melalui pencapaian matlamatnya, model sistem sumber yang menjelaskan keberkesanan organisasi melalui kebolehan untuk memperolehi peluang dan sumber-sumber bagi mencapai matlamat dan memenuhi kehendak stakeholder serta model kesepaduan matlamat dan sistem sumber yang menggabungkan kedua-dua unsur daripada model matlamat dan sistem sumber. Justeru itu melihat kepada model-model keberkesanan organisasi, konsep sekolah berkesan mempunyai berbagai-bagai pengertian. Hal ini disebabkan berbagai-bagai pihak guru, murid, ibu bapa dan komuniti mempunyai persepsi yang berbeza terhadap apa yang mereka kehendaki daripada sekolah. Secara keseluruhannya dua kriteria yang sering digunakan untuk menilai keberkesanan sesebuah sekolah iaitu hasil dan proses. Kebanyakan pengkaji di Amerika Syarikat mengukur keberkesanan sekolah berasaskan hasil seperti pencapaian piawaian bagi mata pelajaran matematik dan bacaan sementara pengkaji di United Kingdom menggunakan pembolehubah proses seperti pengajaran dan pembelajaran, kelakuan murid dan peningkatan skor pencapaian sebagai pengukur keberkesanan.

Namun begitu Edmonds (1979) mendefinisikan keberkesanan sekolah mengikut konsep ekuiti. Beliau berpendapat keberkesanan sekolah diukur berdasarkan kejayaannya meningkatkan penguasaan akademik kanak-kanak kurang beruntung sehinggakan mereka menguasai kemahiran akademik sama seperti kanak-kanak kelas menengah. Rowan (1983), berpendapat sekolah yang berkesan ialah sekolah yang:

- a. Menentukan kriteria yang khusus seperti peratus pelajar yang mencapai lebih daripada median kebangsaan.

- b. Menunjukkan skor dalam gred yang tertentu telah meningkat dari semasa ke semasa.
- c. Menunjukkan skor yang meningkat bagi sesuatu kohort.
- d. Menunjukkan pencapaian sekolah berbanding dengan latar belakang pelajarnya.

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

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

Levine dan Lezotte (1990) melihat keberkesanan sekolah dari segi hasil yang dikehendaki (outcome). Mortimer (1991) telah merumuskan bahawa sekolah yang berkesan ialah sekolah yang pelajarnya meningkat lebih daripada apa yang diharapkan jika diambil kira latar belakang mereka. Scheerens (1992) menjelaskan konsep keberkesanan mengikut perspektif bidang tertentu. Dari perspektif ekonomi sekolah dianggap berkesan jika 'outcome' atau hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan kos yang rendah sementara perspektif pendekatan hubungan kemanusiaan dalam organisasi, organisasi yang berkesan ialah organisasi yang dapat mewujudkan perasaan kepuasan di kalangan pekerjanya dan melibatkan mereka dalam proses organisasi. Stoll dan Fink (1996) pula berpendapat keberkesanan sekolah perlu dipilih daripada nilai yang berbeza-beza. Keadaan ini berlaku kerana pelbagai pihak mempunyai pendapat dan persepsi yang berbeza terhadap keberkesanan sekolah. Hasil tinjauan rambang Sharifah (2000) mendapati sekolah-sekolah di Malaysia mengaitkan sekolah yang berkesan dengan kecemerlangan akademik.

Walaupun Falsafah Pendidikan Negara menekankan perkembangan menyeluruh pelajar namun keseimbangan jasmani, emosi dan rohani kurang terserlah kerana lulus peperiksaan dengan cemerlang menjadi keutamaan dan fokus kebanyakan sekolah, guru, pelajar dan ibu bapa. Daripada definisi-definisi yang telah diperjelaskan dapatlah dirumuskan bahawa keberkesanan sekolah boleh diukur berasaskan hasil yang berbentuk akademik seperti pencapaian akademik dan bukan akademik seperti kelakuan murid, konsep sendiri, kepuasan kerja guru dan sebagainya. Manakala proses juga boleh dijadikan kriteria untuk mengukur keberkesanan sekolah seperti pentadbiran sekolah, proses pengajaran dan pembelajaran, kerjasama di kalangan warga sekolah dan hubungan komuniti.

Mengapa Sekolah Perlu Berkesan?

Dalam bidang penyelidikan pendidikan, kajian sekolah berkesan telah bermula sejak lebih tiga puluh tahun yang lalu. Dalam jangkamasa ini komuniti pendidik telah menyaksikan

pergerakan kajian yang berpengaruh yang menggabungkan pengkaji dan pelaksana daripada berbagai bidang akademik seperti statistik, penilaian, kurikulum dan polisi pendidikan. Pergerakan ini bertujuan untuk membuktikan bahawa sekolah boleh membantu meningkatkan pencapaian akademik murid dan mampu memberikan satu perubahan kepada masyarakat secara keseluruhannya (Weber, 1971; Gilbert Austin, 1978; Brookover dan Lezotte, 1979; Rutter, 1982; Bossert, 1982; Hallinger dan Murphy, 1985; Mortimer, 1997). Tujuan utama sekolah perlu menjadi organisasi cemerlang dan berkesan supaya dapat mempertingkatkan pembelajaran. Menurut Siegal dan Byrne (1994), peningkatan pembelajaran secara umumnya bermaksud semua murid setelah tamat persekolahan akan dapat menguasai kemahiran asas akademik seperti membaca, menulis dan mengira; kemahiran dari segi kandungan mata pelajaran dan kemahiran bekerja seperti mendengar, berkomunikasi dan bekerja secara kumpulan serta kemahiran nilai tambah seperti memimpin, menyelesaikan masalah dan mempamerkan kreativiti.

Secara keseluruhannya sekolah merupakan organisasi pembelajaran untuk menyediakan murid dengan ilmu pengetahuan dan kemahiran untuk masa depan. Kegagalan sekolah berfungsi sebagai organisasi yang berkesan akan mengakibatkan murid kurang bersedia untuk memenuhi keperluan dan kehendak masyarakat. Perubahan persekitaran dan ekonomi global pada masa kini memerlukan sekolah melahirkan murid-murid yang boleh bersaing dan memenuhi kehendak pelanggan luaran apabila mereka memasuki alam pekerjaan. Perubahan sikap dan keperluan masyarakat menuntut sekolah menghasilkan pelajar yang serba boleh atau 'multi skilling'. Kesan daripada fenomena ini sistem persekolahan mesti mempunyai 'organizational capacity' untuk menentukan pelajar yang dihasilkan dapat mencapai satu tahap piala yang tinggi atau dengan kata lain proses pengurusan sama ada instruksional ataupun bukan mesti selari untuk membantu pembelajaran.

Strategi Mewujudkan Sekolah Berkesan

Kepimpinan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan faktor kepimpinan merupakan faktor yang penting dalam menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Mengikut Sweeney (1982), pemimpin di sekolah berkesan di dapati memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (instructional leadership) dan memastikan keberkesanan pengajaran. Smith dan Purkey (1983) menjelaskan pemimpin sekolah perlu menjadi pengurus sumber, pemimpin organisasi dan staf serta pemimpin pengajaran untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berkesan. Ubben dan Hughes (1987) pula berpendapat sekolah yang berkesan adalah hasil daripada aktiviti pemimpin yang berkesan.

Dari segi amalan-amalan, pemimpin sekolah yang berkesan memberikan tumpuan kepada aktiviti pengajaran guru dan prestasi guru di bilik darjah (Manasse, 1985; Greenfield, 1987). Pemimpin yang berkesan menekankan pencapaian yang cemerlang dan bersikap optimis terhadap kebolehan murid untuk mencapai matlamat instruksional atau pengajaran. Beberapa kajian mengenai sekolah berkesan jelas membuktikan bahawa kepimpinan sekolah merupakan penentu utama sekolah berkesan. Keberkesanan bergantung kepada hasil padanan atau gabungan faktor-faktor semasa bersama hirarki pentadbiran dan susun atur program kurikulum serta gaya kepimpinan pemimpin sekolah.

Seperti yang dicadangkan oleh Valerie E. Lee, Antony S. Bryk dan Julia B. Smith (1993), tiga peranan asas pemimpin di sekolah berkesan iaitu:

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

Campo (1993) menekankan semangat kerjasama antara semua staf. Budaya ini akan meningkatkan peluang kepada guru-guru serta meningkatkan motivasi untuk bekerja. Kajian menunjukkan kolaborasi secara positif menyebabkan kemahiran interpersonal pengetua, guru dan murid meningkatkan keberkesanan organisasi. Komunikasi dan kolaboratif akan menyebabkan penyelesaian masalah serta proses membuat keputusan menjadi lebih efektif. Beberapa pendapat pengkaji hasil daripada kajian sekolah berkesan menunjukkan dimensi-dimensi penting yang perlu ada pada seorang pemimpin sekolah. Halliger dan Murphy (1988) mendapati hasil kajian mereka menunjukkan kebanyakan pemimpin sekolah memastikan matlamat dan objektif sekolah disampaikan kepada semua staf. Semua pentadbir sekolah terlibat secara aktif dalam penyelarasan kurikulum dan menganalisis keputusan peperiksaan secara formal. Sergiovanni (2001) berpendapat faktor kepimpinan hanyalah sebahagian daripada penggerak kepada sekolah berkesan.

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

Kompetensi Guru

Konsep sekolah berkesan mempunyai hubungan rapat dengan keberkesanan guru. Kajian mengenai keberkesanan guru menjadi tumpuan utama oleh para pengkaji, pendidik dan ahli profesional organisasi. Definisi keberkesanan guru dan pendekatan konsep juga berbeza mengikut takrifan individu. Sebahagian daripada pengkaji memberikan tumpuan kepada ciri personaliti guru, trait, perlakuan, sikap, nilai kebolehan dan ciri-ciri personal yang lain. Sementara yang lain memberikan tumpuan kepada proses pengajaran seperti kaedah mengajar, hubungan guru dengan murid, iklim bilik darjah dan lain-lain. Terdapat juga pengkaji yang menilai keberkesanan guru dan murid melalui hasil pengajaran seperti pencapaian akademik murid, perkembangan personal dan pengalaman pembelajaran. Anderson (1991), menjelaskan guru yang berkesan ialah guru yang dapat mencapai matlamat yang ditetapkan sama ada oleh guru sendiri atau pihak pentadbir sekolah. Manakala Ornstein (1991) berpendapat guru yang berkesan harus mempunyai ilmu pengetahuan dalam bidang pendidikan dan mampu mengaplikasikan dalam bilik darjah. Menggabungkan dua konsep yang dijelaskan oleh Anderson et al. dan Ornstein et al., guru yang berkesan dianggap guru yang mempunyai kompetensi yang relevan iaitu pengetahuan, kemahiran dan

sikap serta menggunakan kompetensi ini untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Melalui aliran pemikiran ini keberkesanan guru berdasarkan kepada kompetensi, pencapaian guru dan pencapaian matlamat sekolah.

Penguasaan ilmu oleh guru secara teknikal dan konseptual adalah penting bagi meningkatkan kompetensi guru untuk menjamin keberkesanan sekolah. Menguasai ilmu-ilmu pengetahuan terkini tidak boleh dipandang ringan atau remeh oleh guru. Guru harus sentiasa membuat refleksi mengenai kekuatan dan kelemahan diri, mengkaji perubahan-perubahan luar serta kehendak dan nilai masyarakat yang sentiasa berubah. Era globalisasi dan ledakan maklumat pada masa kini memerlukan guru menguasai lebih daripada satu bidang. Kemahiran dan ilmu yang diperolehi pada masa lalu mungkin kurang relevan atau harus ditambah dengan kemahiran terkini seperti penguasaan konsep dan aplikasi teknologi maklumat. Untuk itu guru harus mencabar keupayaan diri dan berusaha meningkatkan kompetensi bagi menghadapi perubahan persekitaran dan perubahan dari segi keupayaan murid-murid sendiri. Guru harus mengamalkan sikap 'embrace the future not embrace the past'.

Seperti yang digambarkan oleh Csikszentmihalyi (1991) dalam teori 'flow' iaitu guru yang boleh menghadapi cabaran yang boleh ditangani dengan kemahiran dan ilmu yang sedia ada akan merasakan keseronokan bekerja dan berusaha untuk mempertingkatkan lagi kompetensi, keyakinan dan kemahiran. Penguasaan ilmu dapat diperolehi melalui pelbagai cara. Melalui 'professional discussion' di kalangan rakan sejawat mengenai perkembangan ilmu terkini serta kaedah pedagogi yang sesuai dalam pengajaran akan mencetuskan idea-idea baru yang kreatif. Selain daripada perkembangan profesional yang dianjurkan oleh pihak sekolah seperti kursus-kursus dalaman dan luaran, guru-guru boleh berusaha meningkatkan kompetensi diri melalui pembacaan dan menganalisis kajian-kajian terkini mengenai proses pengajaran dan pembelajaran dan pengurusan sekolah. Guru boleh mengeksplorasi kecanggihan teknologi maklumat pada masa kini untuk menguasai ilmu pengetahuan dan berkongsi idea bukan hanya dengan rakan sejawat tetapi juga dengan individu yang mempunyai minat dan profesion yang sama sama ada di dalam atau di luar negara. Melalui peningkatan kompetensi guru dalam kemahiran, ilmu dan sikap akan membantu sekolah untuk mencapai matlamat yang ditetapkan dan seterusnya akan menghasilkan sekolah yang berkesan.

Amalan Pengurusan Terbaik

Mengikut pandangan pengkaji-pengkaji organisasi perniagaan, amalan-amalan yang terbaik adalah amalan yang dilakukan yang berhubungkait dengan peningkatan pencapaian melalui pertambahan keuntungan, perluasan perkongsian pasaran dan pertambahan pelanggan (Camp, 1994). Bagi organisasi pendidikan amalan-amalan terbaik adalah untuk menghasilkan sekolah yang berkesan. Pengurusan amalan terbaik merupakan satu metodologi yang boleh membantu sekolah menghadapi cabaran persekitaran pada masa kini. Ianya harus dilihat sebagai satu strategi untuk membantu sekolah ke arah kecemerlangan dan mengukuhkan kepercayaan komuniti secara keseluruhannya.

Sekolah harus mengalami perubahan paradigma dengan mengikis nilai-nilai dan kepercayaan yang lama. Organisasi sekolah harus belajar menggunakan sumber-sumber yang terhad serta para pendidik mesti mengembangkan kemahiran murid-murid supaya dapat bersaing dalam dunia global. Terdapat juga sekolah-sekolah yang percaya bahawa kualiti

pendidikan akan meningkat sekiranya sekolah mempunyai sumber kewangan yang banyak. Menurut Accaro (1995), sumber kewangan bukanlah kunci utama untuk meningkatkan kualiti dalam pendidikan. Kualiti pendidikan akan meningkat sekiranya seluruh warga sekolah menumpukan kepada kepimpinan, kerjasama antara satu sama lain, akauntabiliti dan penghargaan. Elemen-elemen ini merupakan amalan-amalan pengurusan yang akan membawa kepada keberkesanan dan kecemerlangan sekolah.

Kajian literatur telah menunjukkan amalan-amalan terbaik dalam konteks sekolah dilihat daripada perspektif pengurusan kualiti. Berdasarkan kepada tinjauan ini, dimensi dalam amalan-amalan pengurusan terbaik telah dibahagikan kepada empat iaitu analisis maklumat dan data, perancangan strategik kualiti, pembangunan sumber manusia dan pengurusan proses.

i. Analisis Data

Analisis data merupakan proses yang penting dalam menentukan kualiti dan mencapai matlamat sekolah. Beberapa jenis data boleh digunakan seperti pencapaian murid, sikap staf, penilaian program pendidikan, analisis kewangan, penilaian prestasi, penambahbaikan dan 'benchmarking' dengan sekolah lain. Keputusan dan perancangan-perancangan strategik sekolah dibuat berasaskan kepada data-data yang dikumpul. Melalui penganalisan data, sekolah dapat mengesan dan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan. Oleh itu analisis data dan maklumat harus dijadikan amalan dan diterapkan di dalam budaya sekolah.

ii. Perancangan Strategik Kualiti

Perancangan strategik dapat memastikan proses perancangan dan keperluan-keperluan lain digabungkan dalam keseluruhan perancangan organisasi. Ianya melibatkan penetapan perancangan jangka pendek dan jangka panjang serta memerlukan kaedah taktikal dan operasional untuk mencapainya. Perancangan strategik merupakan elemen yang penting bagi sesebuah sekolah kerana ianya merupakan petunjuk kepada hala tuju organisasi. Oleh itu perkongsian misi dan visi dengan seluruh warga sekolah adalah menjadi satu kemestian supaya matlamat organisasi adalah jelas dan difahami oleh semua pihak. Seperti yang digambarkan oleh Joel Barker (1991), 'vision without action is merely a dream, action without vision is just passes the time, vision with action can change the world'.

iii. Pengurusan Sumber Manusia

Kategori pengurusan dan pembangunan sumber manusia mementingkan elemen-elemen pembangunan dan perkembangan potensi staf serta persekitaran yang kondusif bagi membantu mencapai matlamat kualiti dan prestasi organisasi. Perancangan dan pembangunan sumber manusia adalah berasaskan kepada analisis data dalam organisasi dan perancangan strategik. Pembangunan dan perkembangan staf dapat dilakukan dalam pelbagai bentuk sama ada kaedah kerja berkumpulan, 'empowerment' kepada staf serta sumbangan-sumbangan idea daripada warga sekolah. Penekanan yang lebih perlu diberikan kepada pembangunan dan pengurusan sumber manusia. Ini kerana staf merupakan aset yang berharga dan perlu dipertingkatkan kompetensi mereka untuk menjamin keberkesanan organisasi. Penghargaan perlu diberikan kepada staf yang menunjukkan prestasi kerja yang berkualiti.

iv. Pengurusan Proses

Pengurusan proses adalah penting untuk mengetahui sejauh mana perancangan yang telah dibuat dilaksanakan oleh warga sekolah. Pengurusan proses bertujuan untuk mengenal pasti punca-punca masalah semasa proses perancangan dan pengurusan sekolah dilakukan. Untuk memastikan proses-proses di sekolah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan, penilaian harus dilakukan. Contohnya dalam proses pengajaran dan pembelajaran, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, kaunseling dan sebagainya. Ini bagi memastikan strategi yang dilakukan menuju kepada matlamat yang telah ditetapkan dan seterusnya menjamin keberkesanan dan kecemerlangan organisasi.

Kesimpulan

Kajian-kajian sekolah berkesan dilakukan untuk membuktikan bahawa sekolah berperanan dalam membantu meningkatkan pencapaian akademik murid dan mampu memberikan perubahan kepada masyarakat seluruhnya. Dalam menghadapi persekitaran dunia yang dinamik pada masa kini sekolah perlu menjadi berkesan untuk melahirkan murid-murid yang boleh bersaing dan memenuhi kehendak masyarakat apabila mereka meninggalkan alam persekolahan. Antara strategi-strategi yang boleh menyumbang kepada keberkesanan sekolah ialah kualiti pemimpin, kompetensi guru serta amalan-amalan pengurusan terbaik. Hasil gabungan keseluruhan strategi ini akan dapat mewujudkan sekolah yang berkesan serta dapat menjamin kesinambungan kecemerlangan sesebuah organisasi.

Rujukan

- Anderson, L.W. (1991). In Cheng, Y.C. (1996). *Total teacher effectiveness*. The International Journal of Educational Management. 10, 7-17.
- Arcaro, J.S. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. USA. St Lucie Press.
- Barker, J. (1991). In Murgatroyd, S., & Morgan, C. (1994). *Total quality management and the school*. Buckingham. Open University Press.
- Bloom, B. (1964). In Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: a reflective practice perspective*. Texas: Allyn and Bacon.
- Bossert, T (1982). *The instructional management role of the principal*. *Educational Administration Quarterly* 18(3), 34-64
- Brookover, W.B. and Lezotte, L. W. (1979). *Changes in School Characteristics Coincidence with Changes in School Achievement*. East Lansing: Institute for research on Teaching, Michigan University.
- Brookover, W.B; Erickson, F.J; McEvoy Alan, W. (1997). *Creating Effective Schools: An Inservice Program for Enhancing School Learning Climate and Achievement*. USA. Learning Publication.
- Cameron, K.S., Whetton, D.S. (1983). *Organizational effectiveness: a Comparison of multiple models*. Academic Press, New York, NY.

- Camp, (1998). In Davies, J.A. & Kochhar, K.A. *Manufacturing best practice and performance studies: A critique*. International Journal of Operations and Production Management, 22, 289-305.
- Campo, (1993). In Adela, J.M. *The relationship between organizational climate and organizational culture*. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 3, 1-10.
- Coleman, J.S. (1966). Dalam Sharifah Md Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi*. Serdang: UPM.
- Csikszetmihalyi. (1991). In Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Texas: Allyn and Bacon.
- Edmonds, R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership, 37,1, 16-18.
- Gilbert, A. (1978). In Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Texas: Allyn and Bacon.
- Greenfield. (1987). Hoy, W.K., Miskel, C.G. *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House
- Hallinger, P. and Murphy, J. (1985). *Assessing the Instructional Management Behavior of Principal*. The Elementary School Journal, 86 (2), 217-247.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (1987). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House
- Levine, D. (1981). *Instructional and organisational arrangement and processes for improving academic achievement at inner city elementary schools*, Kansas City: University of Missouri.
- Lezotte, L (1989). *School improvement based on the effective schools research*. International Journal of Educational Research, 13, (7): 815-825.
- Mortimor, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school Effectiveness research*. Effective Schools Seminar Ministry of Education.
- Manasse. (1985). In Hoy, W.K., Miskel, C.G. *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House
- Ornstein, A.C. (1991). In Cheng, Y.C. (1996). Total teacher effectiveness. *The International Journal of Educational Management*. 10, 7-17.
- Purkey, S., Smith, M. (1983). *Effective schools: a review*. The Elementary School Journal, 83, 4, 472-52.
- Rutter, M. (1982). *School effects on pupil progress-finding and policy implications*, Child Development, 54 (1), 1-29.

- Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective*. Texas: Allyn and Bacon.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London: Cassell.
- Siegal, P. & Byrne, S. (1994). *Using Quality to Redesign School System : The Cutting Edge of Common Sense*. San Francisco. Jossey-Bass.
- Sharifah Md Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi*. Serdang: UPM.
- Stoll, L., Fink, D. (1996). *Effective school change: the halton approach*. School Effectiveness and School Improvement, 5, (2), 149-177.
- Sweeney (1982). In Sharifah Md Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi*. Serdang: UPM.
- Teddlie, C. Reynolds, S. (2000). *School make a difference: Lesson learned from 10 years of school effects*. New York: Teachers College Press.
- Ubben and Hughes, (1987). In Hoy, W.K., Miskel, C.G. *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: Random House
- Valerie E. L., Antony S. Bryk., Julia, B. S. (1993). In Boe lahui-Ako. (2001). *The instructional leadership behaviour of Papua New Guinea high school principals: A provincial case study*. International Journal of Educational Management, 39, 233-266.
- Weber, G. (1971). In Sharifah Md Noor. (2000). *Keberkesanan Sekolah. Satu perspektif sosiologi*. Serdang: UPM.