

KAJIAN KEBERKESANAN PROGRAM DI UNIVERSITI WAIKATO DAN UNIVERSITI MONASH MENURUT PERSEPSI PEMIMPIN DAN PEMIMPIN PELAPIS SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN

Wan Azmiza Wan Mohamed¹

Abdul Razak Alias²

Latifah Othman³

Norhaida Mohd Yusof⁴

Sarina Che Ariff⁵

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengumpul maklumat dan pandangan pemimpin-pemimpin pelapis Sekolah Kluster Kecemerlangan yang mengikuti kursus jangka pendek Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. Kajian ini berbentuk kualitatif. Teknik pengumpulan data melibatkan temu bual dan analisis dokumen. Kaedah persampelan bertujuan digunakan untuk menentukan peserta bagi temu bual. Sejumlah sembilan (9) orang peserta telah dipilih bagi sesi temu bual. Lima (5) orang daripada responden ini terdiri daripada kumpulan Guru Besar yang telah berkursus di Universiti Waikato, New Zealand; dan empat (4) orang responden lagi ialah kumpulan Pengetua yang mengikuti kursus di Universiti Monash, Australia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa penglibatan mereka dalam program latihan ini bukan sahaja menjadikan mereka lebih berkeyakinan untuk mengurus dan memimpin sekolah tetapi juga telah membuka ruang pemikiran mereka untuk mengurus dan memimpin sekolah dengan lebih kreatif dan efektif. Pengalaman dan pendedahan yang dilalui peserta amat bermakna dan membantu mereka berfikir di luar kotak khususnya dalam konteks sebagai seorang pengurus dan pemimpin sekolah. Mereka berupaya untuk melakukan perubahan-perubahan positif di sekolah masing-masing. Kepimpinan dan pengurusan yang proaktif, kreatif dan inovatif ini akan menjamin berlakunya lonjakan kecemerlangan seperti yang diharapkan dalam sistem pendidikan di negara kita.

Kata kunci: Sekolah Kluster Kecemerlangan, reformasi pendidikan, pemimpin pelapis, bai'ah, berfikir di luar kotak

¹Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

²Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

³Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

⁴Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

⁵Pensyarah Kanan, Institut Aminuddin Baki

LATAR BELAKANG

Pada 19 Januari 2007, satu Kertas Cadangan Konsep dan Pelaksanaan Kelompok Sekolah Cemerlang telah dibentangkan oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam Mesyuarat Hal-Hal Profesional KPM Bil 1/2007. Ini adalah rentetan daripada hasrat yang disuarakan oleh Mantan Menteri Pelajaran, YB Dato' Seri Hishammuddin bin Tun Hussein melalui wawancara dan pengumuman kepada akhbar pada 29 April, 2006 untuk memberikan autonomi kepada sekolah.

Penubuhan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) dihebahkan menerusi Bab 9, Pelancaran Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Tujuan penubuhan SKK adalah untuk merealisasikan Teras Ke-6 PIPP iaitu melonjakkan kecemerlangan sekolah dalam Sistem Pendidikan Malaysia, membangunkan sekolah yang boleh dicontohi oleh sekolah dalam kelompok yang sama dan sekolah-sekolah lain dalam kelompok lain dan menjadi *showcase* di peringkat antarabangsa (PIPP, 2006-2010).

Dalam usaha memantapkan kepimpinan dan melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah tersebut, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah memeterai satu perjanjian dengan King's College London pada 5 September 2007 bagi menjalankan kursus *Postgraduate Certificate in Educational Leadership and Management* kepada pemimpin dan pemimpin pelapis sekolah terpilih. Ini diikuti dengan program di Universiti Waikato dan Universiti Monash. Pengurusan latihan program kursus jangka pendek di luar negara ini telah dipertanggungjawabkan kepada Institut Aminuddin Baki (IAB). Program ini merupakan salah satu pendekatan KPM bagi mendedahkan mereka kepada segala aspek Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) (*School-Based Management*), Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah (*School Effectiveness dan Improvement*).

TINJAUAN LITERATUR

Latihan merupakan salah satu cara yang paling penting bagi membantu meningkatkan prestasi organisasi. Manakala latihan pekerja pula adalah usaha untuk meningkatkan prestasi pekerja bagi menghasilkan prestasi organisasi yang secara keseluruhannya meningkat (Sergiovanni, Burlingame, Coombs & Thurslon, 1999).

PBS ialah reformasi pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi (Morhrman dan Wohlstetter, 1994). Peranan yang dimainkan oleh pengetua dan pegawai kerajaan dalam sistem PBS adalah berbeza daripada peranan pengetua dan pegawai kerajaan yang terdapat dalam sistem sekolah tradisional (Weise & Murphy, 1995; Hatry, Morley, Ashford dan Wyatt, 1993). Untuk berjaya melaksanakan PBS, pengetua dan pegawai kerajaan harus mengambil peranan baharu. Bagi mengupayakan sekolah memulakan PBS, para pegawai kerajaan mendelegasikan kuasa dan autoriti kepada sekolah. Seterusnya Pengetua yang menerimanya akan bertanggungjawab terhadap proses pelaksanaan PBS di peringkat sekolah masing-masing.

Pengetua dan pegawai kerajaan mempunyai persepsi mereka sendiri tentang peranan mereka dalam PBS. Persepsi mereka ini akan mempengaruhi cara mereka berperanan dalam sistem sekolah sekarang berbanding dengan sistem PBS. Persepsi terhadap PBS yang berbeza pada pihak pengetua dan pegawai kerajaan boleh menyebabkan berlakunya masalah komunikasi antara mereka. Hal ini berlaku kerana wujud harapan dan cara mengambil keputusan yang berbeza terhadap pelaksanaan PBS. Keadaan ini akan menyebabkan konflik peranan (*Snowden & Gorton, 2002*). Sebaliknya, persepsi PBS yang sama akan mencipta keserasian peranan antara mereka serta persetujuan antara satu sama lain (*Snowden & Gorton, 2002, p.93*). Keserasian peranan antara pengetua dan pegawai kerajaan akan menyebabkan pelaksanaan PBS berjaya. Justeru, pengetua dan pegawai kerajaan harus memiliki persepsi PBS yang sama bagi memastikan PBS dapat dilaksanakan dengan lancar.

Menurut Herman dan Herman (1993), PBS membolehkan sekolah mempunyai kuasa membuat keputusan yang lebih besar dalam bidang pengajaran, polisi, undang-undang untuk kakitangan dan juga dalam semua aspek pentadbiran di sekolah. Ini selaras dengan harapan yang terkandung dalam cadangan pemberian autonomi kepada SKK. Pemberian autonomi yang dicadangkan merangkumi bidang kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kewangan, fizikal sekolah, pemilihan dan pembangunan staf (pemimpin sekolah, guru, staf sokongan dan staf tambahan), projek khas berdasarkan kebitaraan sekolah, asrama, penglibatan ibu bapa dan komuniti (PIPP 2006-2010 Teras Ke-6).

Kuasa autonomi yang diberikan kepada SKK tertakluk kepada pematuhan sekolah kepada Akta Pendidikan 1996, Sistem Pendidikan Kebangsaan, Kurikulum Kebangsaan, dasar, undang-undang dan arahan berkaitan penjawat awam, Akta Tatacara Kewangan 1957, Pekeliling Perbendaharaan, Surat Siaran/Garis Panduan Kewangan dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Pemberian autonomi ini dapat membantu sekolah membuat keputusan dengan lebih berkesan dan menguntungkan malah membantu dalam usaha menambah baik sekolah.

Sistem pendidikan yang dinamik memerlukan kajian semula dan usaha penambahbaikan berterusan supaya menepati keperluan negara dan tuntutan globalisasi. Pada tahun 2009, YAB Perdana Menteri telah memperkenalkan Bidang Keberhasilan Utama Negara yang merupakan sebahagian daripada proses transformasi pembaharuan pendidikan. Beliau menjadikan peluasan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan sebagai salah satu daripada enam Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA), dengan hasrat untuk melahirkan modal insan yang berdaya maju dan mampu memacu ekonomi berpendapatan tinggi. Pengenalan NKRA pendidikan merupakan sebahagian daripada proses transformasi dan pembaharuan dalam sistem pendidikan kita bertujuan untuk melonjakkan lagi kecemerlangan pendidikan di negara ini.

Untuk mencapai hasrat ini, Kementerian Pelajaran telah dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan empat komponen kecil NKRA pendidikan iaitu: pertama, meningkatkan kadar penyertaan murid prasekolah sebanyak 20% pada akhir tahun 2012; kedua, memastikan semua murid normal boleh menguasai asas kemahiran literasi dan numerasi selepas tiga tahun mengikuti pendidikan rendah; ketiga, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi; dan keempat, memperkenalkan New Deal atau Bai'ah Baru kepada pemimpin sekolah dengan hasrat untuk meningkatkan profesionalisme pengurusan dan kecemerlangan sekolah.

RASIONAL KAJIAN

Pada akhir tahun 2007 satu kelompok pemimpin telah dihantar ke Universiti Waikato dan Universiti Monash bagi melatih pemimpin-pemimpin SKK. Seramai 20 orang peserta dihantar ke Universiti Waikato dan 20 orang peserta ke Universiti Monash. Program Universiti Waikato dan Universiti Monash melibatkan peruntukan perbelanjaan sebanyak RM1,978,113.00. Peruntukan ini termasuk kos yuran pengajian kursus, kos penginapan, tiket penerbangan dan tuntutan perjalanan untuk 40 orang peserta. Maka adalah amat penting untuk menjalankan satu kajian bagi melihat keberkesanan kursus yang telah diikuti dalam membantu pemimpin-pemimpin mengurus dan memimpin sekolah masing-masing.

Garis Panduan Penilaian Program Pembangunan telah menetapkan supaya kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri melaksanakan penilaian outcome program pembangunan (Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 2005). Pendekatan bersistematik yang berterusan adalah perlu bagi menilai outcome sesuatu program supaya maklum balas dan penemuan yang diperoleh dapat digunakan dengan berkesan. Kaedah ini juga dapat membantu menambah baik dasar dan program kerajaan atau memutuskan sama ada sesuatu program dan projek perlu diubah suai, diperluas atau dimansuhkan.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengumpul maklumat dan pandangan pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang mengikuti kursus jangka pendek Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. KPM berharap hasil kajian yang diperoleh berdasarkan persepsi pemimpin-pemimpin ini dapat membantu menilai keberkesanan pelaksanaan program SKK tersebut.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini ialah mengumpul maklumat dan pandangan pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang mengikuti kursus jangka pendek di Universiti Waikato dan Universiti Monash bagi:

1. Mengenal pasti persepsi peserta terhadap program latihan yang diterima daripada Universiti Waikato dan Universiti Monash;

2. Mengetahui pasti perkara yang diperolehi oleh peserta daripada latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash;
3. Mengetahui pasti perkara yang diperolehi/dipelajari daripada program di Universiti Waikato dan Universiti Monash yang digunakan untuk membantu dalam penambahbaikan sekolah;
4. Mengetahui pasti cadangan penambahbaikan latihan pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan.

KEPENTINGAN KAJIAN

Program latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash dijalankan dengan objektif untuk memantapkan kepimpinan dan pengurusan pemimpin dan pemimpin pelapis SKK bagi mengupayakan pelaksanaan Program SKK ke arah PBS dengan lebih berkeyakinan. Ini dapat dilaksanakan sekiranya mereka memperoleh autonomi di sekolah masing-masing.

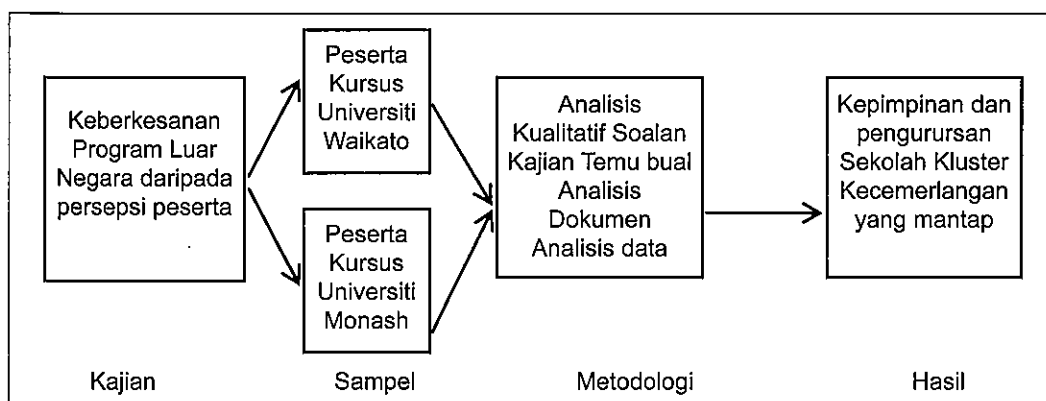
Hasil dapatan kajian ini juga diharapkan dapat membantu menambah sumber maklumat dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah SKK agar mereka mampu mentadbir sekolah masing-masing dengan cekap dan berkesan.

Selain itu, dapatan kajian ini juga akan dapat menambah koleksi kajian di IAB serta membantu pihak IAB khususnya dan KPM secara umumnya merancang program-program susulan yang dapat membantu para pemimpin SKK meningkatkan kemahiran dalam bidang kepimpinan dan pengurusan sekolah.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini berbentuk kualitatif. Teknik pengumpulan data melibatkan temu bual (kualitatif) dan analisis dokumen (kualitatif). Pendekatan kualitatif, iaitu secara temu bual berupaya mendedahkan pengkaji kepada penerangan yang mendalam daripada responden tentang situasi dan tindakan mereka tanpa berlakunya pernyataan umum (generalisasi). Pengkaji juga akan mendapat kefahaman bermakna cara responden menginterpretasi fenomena atau pengalaman yang dilalui itu (Kvale, 1996 dalam Cohen, Manion dan Morrison 2007).

Penggunaan teknik triangulasi (temu bual dan pemerhatian dokumen) sebagai instrumen pengumpulan data adalah bertujuan untuk menyokong dan mengukuhkan antara satu data dengan data yang lain, dengan harapan kelemahan data yang diperolehi daripada temu bual dapat dibantu oleh penelitian dokumen atau sebaliknya. Reka bentuk kajian yang dijalankan ditunjukkan secara grafik dalam rajah di sebelah.



Rajah 1: Reka Bentuk Kajian

METODOLOGI KAJIAN

Dalam kajian ini responden terdiri daripada peserta-peserta yang terlibat secara khusus dalam Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. Kaedah temu bual telah digunakan kerana menurut Mohamad Najib (1999) dan Nixon (1992) temu bual merupakan satu cara yang boleh memberi maklumat tambahan yang penting, mendalam dan terperinci mengenai sesuatu perkara daripada sudut yang mungkin tidak terdapat dalam soal selidik dan ujian pencapaian. Bagi Creswell (2005) pula, temu bual mampu membekalkan maklumat berguna apabila pengkaji tidak dapat memerhatikan peserta secara langsung.

Populasi kajian merupakan semua peserta Program Universiti Waikato dan Universiti Monash yang berjumlah 40 orang. Temu bual melibatkan peserta-peserta yang terpilih dari seluruh Semenanjung Malaysia. Kaedah persampelan bertujuan digunakan untuk menentukan peserta bagi temu bual. Persampelan bertujuan menurut Merriam, memberi penekanan kepada pemilihan berasaskan kriteria keupayaan mendapatkan serta mengumpulkan maklumat yang kaya dan berguna (Merriam, 1998).

Sejumlah sembilan (9) orang peserta telah dipilih bagi sesi temu bual. Lima (5) orang daripada responden ini terdiri daripada kumpulan Guru Besar yang telah berkursus di Universiti Waikato, New Zealand; dan empat (4) orang responden lagi ialah kumpulan Pengetua yang mengikuti kursus di Universiti Monash, Australia. Semasa temu bual, penyelidik akan meneliti dokumen tertentu yang menggambarkan aktiviti telah dilaksanakan selepas Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. Dokumen ini termasuklah Laporan Tamat Kursus setiap individu, Perancangan Lima Tahun Sekolah, Perancangan Tahunan Sekolah dan catatan aktiviti yang telah dilaksanakan selepas program. Instrumen kajian dibina berdasarkan objektif Program Universiti Waikato dan Universiti Monash. Instrumen terdiri daripada soalan temu bual.

Data temu bual dikumpulkan dan seterusnya dianalisis. Analisis data temu bual dimulakan dengan mentranskripsikan temu bual secara verbatim sebagaimana yang dituturkan oleh responden. Berikutnya data mentah yang telah ditranskripsikan dikod. Data kemudiannya dikategorikan selepas melalui proses reduksi berdasarkan tema yang khusus. Tema yang terhasil pula dianalisis mengikut kes demi kes dan kemudiannya dianalisis secara bersilang kes.

DAPATAN KAJIAN

Data kajian telah diperoleh melalui proses temu bual bersama sembilan (9) pemimpin SKK; iaitu lima (5) orang Guru Besar di Universiti Waikato dan empat (4) orang Pengetua di Universiti Monash. Responden yang terdiri daripada kumpulan Guru Besar yang berkursus di Universiti Waikato telah diberi label W1, W2, W3, W4 dan W5 manakala responden kumpulan Pengetua yang berkursus di Universiti Monash telah dilabel M1, M2, M3 dan M4.

Persoalan Kajian 1

Persepsi Peserta Terhadap Program Latihan yang Diterima daripada Universiti Waikato dan Universiti Monash

Empat (4) orang responden yang ditemu bual menyatakan bahawa program latihan yang diterima adalah amat baik dan berfaedah. Menurut responden banyak perkara yang diperoleh oleh mereka daripada program di luar negara itu yang boleh diaplikasikan di Malaysia. Ini dapat dibuktikan daripada kenyataan yang diberikan oleh W2, iaitu:

“...pada saya satu program yang amat baik di mana ada banyak perkara yang kita boleh dapat dari sana untuk kita aplikasikan di sekolah kita sendiri”.

(W2)

Pandangan ini dipersetujui oleh W5 yang beranggapan program itu telah memberi nilai tambah kepada pengalaman sedia ada dan boleh diaplikasikan di sekolah beliau. Menurut beliau:

“Pada saya satu suntikan semangat yang menguja dan menariklah di mana di sana saya dapat berbagai-bagai pengalaman untuk menambah nilai lagi kepada pengalaman saya di sini dan akhirnya dapat saya *adopt* dan *adapt* dalam pengurusan organisasi sekolah saya pada masa ini”.

(W5)

Responden yang ditemu bual juga bersetuju bahawa latihan yang diikuti adalah berkesan dan memberi persepsi positif kepada mereka memandangkan perkara yang diperoleh dapat diaplikasikan di sekolah.

Perkara ini jelas dinyatakan oleh M4 yang merumuskan seperti berikut:

"Saya nampak ada juga keberkesannya, ada pendedahan, ada input idea-idea yang kita dapat bawa balik daripada pembelajaran dalam tempoh masa dua bulan tu".

(M4)

M3 pula secara khusus menyatakan:

"Ok persepsi saya adalah positif, saya dapat melihat perkembangan dari segi penggunaan *networking ICT* dan dengan izin Allah kita dapat aplikasikan di sekolah".

(M3)

Kesimpulannya, kumpulan Guru Besar yang berkursus bersetuju bahawa program latihan yang diikuti amat baik dan mereka mendapat berbagai-bagai pengalaman untuk diaplikasikan di sekolah. Kumpulan Pengetua juga menyatakan bahawa program latihan ini berkesan dan memberi persepsi positif serta dapat diaplikasikan di sekolah.

Persoalan Kajian 2

Perkara Yang Diperoleh oleh Peserta daripada Latihan di Luar Negara

Latihan yang diperoleh semasa berkursus di luar negara boleh dikelompokkan kepada tiga tema utama, iaitu kepimpinan, pengurusan secara umum dan pengurusan berasaskan sekolah.

i. Kepimpinan

Kepimpinan merupakan aspek yang diperoleh oleh responden semasa mengikuti program latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash. Ini digambarkan oleh W3 yang menyebut:

"Dan di sana juga kita didedahkan dengan perkara yang menarik antara konsep-konsep administration, konsep management dan juga *leadership*. Konsep yang didedahkan di sana yang dapat kita buat perbezaan antara *administration, management dan leadership*".

(W3)

Menurut M2:

"Di Monash tu, kita didedahkan dengan teori-teori kepimpinan".

(M2)

Manakala M4 pula menyatakan:

"... bentuk-bentuk corak-corak kepimpinan dari segi ilmiah dan juga apabila diberi ruang untuk membuat lawatan ke sekolah, yang ditempatkan".

(M4)

Perkara yang diperoleh atau dipelajari dalam bentuk pemerhatian sewaktu berkursus di luar negara antaranya ialah kepimpinan berbentuk *distributed leadership*. M2 menyatakan:

"Pertama sekali tentang apa leadershiplah iaitu banyak kita didedahkan tentang yang kita dapat *apply direct* macam *distributed leadership*..."

(M2)

Kesimpulannya, dari sudut kepimpinan, kumpulan guru besar mendapat pendedahan tentang perbezaan antara konsep pentadbiran, pengurusan dan kepimpinan. Kumpulan pengetua pula menyatakan bahawa mereka diberi ilmu teori-teori kepimpinan, bentuk serta corak kepimpinan dan secara khususnya mengenai *distributed leadership*.

ii. Pengurusan Secara Umum

Dalam konteks Standard Kualiti Kepimpinan Sekolah Malaysia (SKKSM), bidang pengurusan secara umum merangkumi sembilan bidang kompetensi iaitu pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, pengurusan dan pembangunan sumber manusia, dan pengurusan perhubungan luar.

Menurut W5, beliau mendapati program kurikulum dan kokurikulum di luar negara digubal dan dirancang bersama oleh pihak pengurusan dan guru sekolah supaya pengajaran dan pembelajaran menjadi lebih menyeronokkan.

"Kurikulum dan kokurikulum di sana diolah oleh pihak pengurusan sekolah dan guru sehingga menjadikan P&Pnya sangat seronok".

(W5)

Selain itu kaedah dan pendekatan pengajaran dan pembelajaran di luar negara juga dikatakan lebih berpusatkan pelajar, seronok dan melibatkan pelajar secara aktif dalam pembelajaran. Kelas-kelas yang bermasalah akan diuruskan oleh guru-guru yang berkelulusan Ph.D. Sebagai contohnya, W5 menerangkan:

"Kurikulum dan kokurikulum di sana diolah oleh pihak pengurusan sekolah dan guru sehingga menjadikan P&Pnya sangat seronok.....guru-guru di sana kalau kelas yang bermasalah tu diuruskan oleh orang-orang yang ada PhD, yang berkelulusan tinggi dan memang cantiklah cara pengurusannya".

(W5)

Menurut W5 lagi, sistem penilaian sekolah-sekolah di luar negara juga lebih holistik dan mampu meningkatkan keupayaan kreativiti dan inovasi pelajar mereka. Beliau menegaskan:

"Di sana, saya nampak perbezaan assessment penilaian pelajar yang sangat berbeza dengan yang ada di negara kita dan pada saya assessment yang sepatutnya kita praktis sekarang ialah yang mana ada di New Zealand itulah, *assessment* lebih holistik dan boleh membuka pelajar kepada keupayaan kreativiti dan inovasi yang lebih luas".

(W5)

Mereka bukan setakat mendapat pendedahan kepada bentuk pengurusan sistem pendidikan lain yang boleh dibuat perbandingan malah cara pengajaran yang boleh membentuk pengurus yang cekap. Menurut M2:

"...kita didedahkan dengan satu sistem pendidikan yang luar daripada Malaysia dan banyaklah benda yang kita dapat daripada sistem pendidikan; daripada kewangan dia; pentadbiran dia; *how* dia orang *implement in school*. Program tu baguslah bagi kita sebab kita boleh buat perbandingan..."

(M2)

Manakala M1 pula mengatakan :

"Kita perlu banyak membuat penyelidikan sendiri,...dan kita diberi ruang yang banyak untuk memberi pendapat dan berbincang".

(M1)

M1 selanjutnya menjelaskan:

"... cara pengajaran yang paling baik untuk membentuk seorang pengurus yang cekap yang boleh membuat satu keputusan tu berdasarkan perbincangan, pengamatan, selain daripada ciri-ciri yang di... yang banyak diberi tentang pentadbiran dan pengurusan".

(M1)

Di sini kita dapat merumuskan bahawa kumpulan Guru Besar yang mengikuti latihan di luar negara mempelajari cara pihak pengurusan sekolah menggubal pengajaran dan pembelajaran mereka supaya berpusatkan pelajar serta menjadikannya seronok dengan menggunakan kreativiti dan inovasi. Kumpulan Pengetua pula memperoleh cara pengurusan sistem pendidikan lain dan cara pengajaran yang boleh membentuk pengurus yang cekap.

iii. Pengurusan Berasaskan Sekolah

Pengetahuan dan pengalaman baharu daripada aspek PBS ini jelas dituturkan melalui sesi temu bual.

Responden W1 menyatakan :

"Saya berpendapat bahawa latihan di luar negara itu suatu yang berfaedah, kerana dia memberi suatu pengetahuan dan juga pengalaman baru, khususnya di New Zealand itu kita fokus kepada amalan-amalan pengurusan berasaskan sekolah, iaitu *School-Based Management*,"

(W1)

W4 turut menambah:

"Bagi saya, program itu ialah satu program yang amat baik kerana ia memberi pendedahanlah kepada saya selaku pemimpin di sekolah untuk mendapat pendedahan bagaimanakah pelaksanaan yang dikatakan *School-Based Management* di sekolah-sekolah luar negara khususnya di New Zealand".

(W41)

M4 pula menerangkan pemerhatian beliau terhadap pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah di luar negara yang memberi kuasa kepada Pengetua untuk melantik dan memecat warga kerja mereka serta penglibatan ibu bapa dan *stakeholder* dalam membantu sekolah mengatasi kelemahan. Ungkapan beliau adalah seperti berikut:

" ... ada konsep *hire and fire*. Dia boleh ambil guru, kalau guru tu tak bersesuaian, dia boleh keluarkan guru. Itu kuasa pada sekolah ... Satu perkara yang saya nampak cukup menariklah, iaitu penglibatan *parents* dalam persepsi *parents* terhadap sekolah, kemudian *student well being*, kemudian penglibatan *Education Department* untuk sekolah".

(M4)

Kesimpulannya, ada responden daripada kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua berpendapat program ini memberikan pengalaman dan pengetahuan baharu dalam aspek pengurusan berasaskan sekolah.

Persoalan Kajian 3

Perkara yang diperoleh oleh peserta daripada program di Universiti Waikato dan Universiti Monash yang telah diguna pakai di sekolah untuk membantu penambahbaikan sekolah.

Peserta kursus yang terdiri daripada pentadbir sekolah telah menyatakan kursus yang mereka hadiri di luar negara dan juga semasa program penempatan di sekolah-sekolah telah banyak membantu mereka dalam melaksanakan tugas mereka sebagai pemimpin sekolah. Dapatan kajian menunjukkan terdapat tiga tema utama terhadap penerimaan dan pengamalan latihan yang diperoleh. Tema pertama menjurus kepada pengambilan dan pengamalan secara langsung tentang ilmu yang ditimba. Tema kedua lebih kepada pengambilan yang melibatkan pengubahsuaian terhadap program yang dipelajari. Tema ketiga pula berkaitan dengan langkah proaktif.

i. Pengambilan dan Pengamalan Secara Langsung

Pendekatan pertama iaitu pengambilan dan pengamalan secara langsung melibatkan responden yang menghadiri program latihan mengambil terus program yang diperhatikan atau yang dipelajari tanpa perubahan serta terus dipraktikkan di sekolah masing-masing. W1 menjelaskan:

"Tetapi di sekolah, bila saya balik tu, itulah amalan yang penting saya buat, bahawa kita mesti merancang, melaksana, menilai keberkesanan program dan melapor, walaupun tidak untuk *stakeholder*, tidak untuk orang luar, sekurang-kurangnya untuk warga pendidik di sekolah itu sendiri".

(W1)

Dalam pernyataan M3 pula, beliau menerangkan bagaimana konsep *distributed leadership* ini berjaya dipelajari sehingga beliau mampu membentangkan kertas kerja mengenai topik tersebut. Menurut beliau

"...dapat maklumat-maklumat tertentu dan juga bahan-bahan buku terkini yang ada di sana untuk membantu saya mengukuhkan sehinggakan akhirnya pihak IAB sendiri menjemput saya untuk membentangkan satu kertas kerja bertajuk *Distributive Leadership* hasil daripada usaha di sana".

(M3)

Seterusnya dapatan kajian menunjukkan responden telah menggunakan kaedah melaksanakan mesyuarat seperti yang diperhatikan dalam latihan di luar negara.

Menurut M1:

"... kalau mereka katakanlah pengetua hendak berbincang dengan tiga orang guru, pengetua sendiri akan pergi ke tempat guru, duduk, bincang apa yang kita hendak bincangkan, buat keputusan. Begitu. Itu antara yang diamalkan".

(M1)

Ringkasnya dapatan kajian menunjukkan ada responden dalam kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua yang mengambil dan mempraktikkan secara terus perkara yang diperoleh daripada program latihan di luar negara.

ii. Pengambilan yang Melibatkan Pengubahsuaian Terhadap Program yang Dipelajari.

Pendekatan kedua melibatkan pengubahsuaian terhadap program dan perkara yang dipelajari. Berdasarkan pemerhatian responden semasa berkursus di luar negara, terdapat beberapa program yang digunakan dan diubah suai mengikut kesesuaian keadaan dalam negara. W2 mengatakan sekolahnya melaksanakan aktiviti permainan luar yang bersifat mendidik seperti permainan teng-teng. Menurutnya:

"...permainan-permainan yang merupakan educational di mana yang itu memang saya ambil tetapi saya ubahsuaikan permainan itu dalam bentuk kita sendirilah seperti permainan tradisional teng-teng contohnya ah... itu memang saya buat".

(W2)

Sekolah W4 pula dengan persetujuan PIBG sekolahnya melaksanakan program *Grandparents Back To School* yang diadaptasi daripada program *Grand Parents Day* di luar negara. W4 memberi penjelasan berikut:

"Jadi mereka bawa datuk nenek mereka ke bilik darjah, *show how their school is like*, so dia orang *perform*lah hari itu. Dan ada yang bawa mereka ke library. Jadi apa yang saya dapat, rasanya saya seronok juga. Saya bercakap dengan PIBG di sekolah, so mereka kata ok. Jadi kita buat, kita tukar nama *Grandparents Back To School*."

(W4)

M2 turut menyatakan cara beliau mengambil idea daripada luar negara mengenai penambahbaikan sekolah dan membuat pengubahsuaian untuk diamalkan. Menurut beliau:

"..dedahkan kepada saya tentang *school improvement plan*. So di sini pun kita ada buat kita kena *present* kita punya *school improvement plan* dekat program tu. So kita sesuaikan dengan sekolah kita. Kita sekarang ini *implement* yang tu lah."

(M2)

Kesimpulannya hasil kajian mendapati kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua menjalankan pengubahsuaian terhadap program dan perkara yang diperhatikan di luar negara supaya bersesuaian dengan keadaan di sekolah masing-masing.

iii. Langkah Proaktif

Pendekatan ketiga merupakan langkah proaktif responden yang mempraktikkan sesuatu yang baharu dan belum menjadi dasar atau amalan ketika itu. Hasrat pelaksanaan NKRA ini, misalnya baru diwarakan pada akhir tahun 2009, namun sikap proaktif pemimpin-pemimpin yang telah menghadiri kursus di luar negara pada tahun 2007 telah mengguna pakai sebahagian daripada program tersebut sebaik sahaja mereka pulang ke tanah air.

W4 memaklumkan sekolah beliau telah bersedia dari awal lagi apabila menerima arahan pelaksanaan Program Literasi dan Numerasi (LINUS) oleh KPM. Menurut beliau berdasarkan pemerhatian yang diperoleh di luar negara, sekolah beliau telah mengguna pakai program seumpama itu sebelum arahan KPM dikeluarkan lagi. Beliau menjelaskan:

"Jadi sebenarnya ada antaranya memang kita telah ada tetapi untuk literasi dan numerasi yang kita tambahkan memanglah idea dari sana. Tambahan sekarang kita ada LINUS kita dah buat dah literasi dan numerasi dan hari ini apabila LINUS diberi penekanan maka kita dah lebih bersedia".

(W4)

Bagi W5 pula, beliau menekankan pembelajaran menarik serta menyeronokkan dan berpusatkan pelajar melalui aktiviti-aktiviti pembelajaran berasaskan projek yang telah diadaptasi daripada amalan sekolah di luar negara untuk menggalakkan kreativiti dan penghasilan inovasi. Sebarang bentuk inovasi diberi penghargaan dan dipamerkan. W5 memberi penjelasan:

"Untuk kurikulum, saya *adopt and adapt* beberapa kesesuaian, banyak kepada activity-based kepada pelajar dan project-based dah mula masuk walaupun murid saya daripada darjah satu, dua, tiga... kita dah dedahkan kepada beberapa aktiviti kreativiti terutama sekali pada waktu santai.."

W5 turut menambah

"Di samping itu juga untuk pembelajaran, kita dah mula banyakkkan inovasi. Pelajar saya dah mula pergi kepada *robotics*, pergi kepada penciptaan bahan-bahan terbuang dan kita beri *recognition*. Ada hari tertentu di mana kita *showcasekan* apa yang mereka dah buat ni ...".

(W5)

Sekolah W5 juga mendapat manfaat daripada kolaborasi dan jaringan permuafakatan dalam pelaksanaan aktiviti dan program sekolah dengan Badan Bukan Kerajaan (NGO) dan komuniti setempat seperti yang diterangkan dalam kenyataan berikut:

"... kita juga banyak projek yang bersama dengan NGO dan komuniti. Kita *open up the school to these group of people who like to have collaboration* dengan kita. Kita pun bantu dia dari segi kalau dia perlukan kita punya performers....macam kumpulan *choral speaking* sekolah saya".

(W5)

Sebagai rumusan, antara langkah proaktif yang diambil oleh kumpulan Guru Besar yang mengikuti program di luar negara termasuklah pelaksanaan LINUS, menggalakkan kreativiti dan inovasi dan menjalin kerjasama dan jaringan permuafakatan dalam pelaksanaan aktiviti dan program sekolah dengan Badan Bukan Kerajaan (NGO) dan komuniti setempat. Bagaimanapun, tidak ada langkah proaktif yang disebut/diambil oleh kumpulan Pengetua.

Persoalan Kajian 4

Cadangan penambahbaikan untuk latihan pemimpin Sekolah Kluster Kecemerlangan

Analisis daripada data temu bual dengan sembilan (9) pemimpin SKK menghasilkan beberapa cadangan untuk tujuan pemantapan dan keberkesanan latihan untuk pemimpin sekolah kluster kecemerlangan. Cadangan penambahbaikan adalah seperti berikut.

i. Skop dan Fokus Latihan

Untuk memastikan keberkesanan program latihan yang diikuti, W3 mencadangkan agar penerangan yang lebih jelas dan terperinci berkaitan skop dan fokus latihan diberikan kepada pemimpin dan pemimpin pelapis SKK sebelum menghadiri kursus ke luar negara. Jelas beliau:

“...kalau diberi penekanan yang lebih jelas tentang skop, tentang apa yang perlu kita fokus dan ini juga mungkin membantu kepada peserta untuk mengunjungi lawatan dan mungkin lebih berkesan supaya kita tidak ada ruang yang, masa yang pendek tu, kita memanfaatkan semaksima mungkinlah...”.

(W3)

Pernyataan ini disokong oleh M1 supaya peserta yang akan mengikuti kursus diberi persediaan yang mencukupi dari segi persediaan mental dan fizikal. Menurut beliau:

“Maknanya apa *expectation*, apa program yang akan berlaku di sana sebab dia pun ada persediaan mental and *what are the things* yang dia orang nak tengok kat sana...”.

(M1)

Dalam konteks penambahbaikan kursus dapat dirumuskan bahawa kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua mencadangkan bahawa peserta-peserta yang akan pergi berkursus perlu diberi persediaan cukup supaya latihan yang diikuti dapat dimanfaatkan sepenuhnya.

ii. Program Sandaran

Program sandaran ini dicadangkan oleh M4 dan M1. M4 mengesyorkan supaya pemimpin-pemimpin sekolah kluster kecemerlangan yang akan berkursus diberi peluang untuk ditempatkan di sekolah-sekolah hebat di Malaysia selama dua minggu supaya mereka mendapat pendedahan budaya kerja dan dapat membuat perbandingan dengan penempatan di sekolah-sekolah luar negara,

“... nak dia belajar dulu di sekolah-sekolah yang hebat. Mungkin kita *attach...* tempoh dua minggu.....Jadi orang ni diberi pendedahan budaya kerja di sini kemudian dia pergi ke sana dia tengok budaya kerja macam mana.dapat penambahan sedikit sebanyak ilmu”

(M4)

M1 pula mencadangkan supaya semasa program sandaran, peserta diberi peluang untuk mengikutinya di tiga buah sekolah yang berbeza:

"... beri dia rasa tiga buah sekolah yang berbeza... jadi mungkin pengetua boleh nampak ya atau peserta ... ciri-ciri apa perbezaan di antara sekolah-sekolah dan apa amalan-amalan yang baiklah bagi sekolah-sekolah berkenaan".

(M1)

Hanya kumpulan Pengetua sahaja yang mencadangkan penambahbaikan melalui program sandaran kepada peserta sama ada sebelum berkursus sebagai pendedahan budaya kerja setempat, atau pun semasa berada di luar negara, supaya ciri-ciri dan amalan berbeza dapat diperhatikan.

iii. Pementoran

Agar pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh dapat dimanfaatkan dan ada kesinambungannya, W2 mencadangkan kumpulan pemimpin SKK yang telah mengikuti program latihan di luar negara dijadikan mentor kepada kumpulan pemimpin pelapis sekolah kecemerlangan yang baharu supaya amalan terbaik yang dipelajari dapat diperturunkan dan diterapkan oleh sekolah-sekolah lain. Menurut beliau:

"... seelok-eloknya kita ni menjadi mentor kepada kumpulan yang baharu dan juga ikutkan juga pengalaman yang kita terima ni..... kita terapkan bukan hanya di sekolah kita sendiri tapi boleh katakan di seluruh sekolah di Malaysia kepada rakan-rakan kita. Seelok-eloknya memanglah diteruskan".

(W2)

Pandangan W2 disokong oleh W4 yang mengutarakan cadangan supaya IAB mengadakan program *coaching and mentoring*, serta mengadakan kursus-kursus penataran bagi menyediakan platform untuk kumpulan pemimpin SKK yang telah ke Waikato berkongsi pengalaman dan pandangan tentang amalan terbaik kepimpinan sekolah dan bagaimana untuk melestarikannya.

Menurut W4:

"Bagi saya, untuk kita sentiasa terkehadapan, tidak ketinggalan, saya nak cadangkan kalau sekiranya IAB dapat adakan program *coaching and mentoring*dicadangkan kalau boleh kumpulkan balik kami untuk bertukar-tukar fikiran untuk dapat idea dan *sharing the best practice among us*, dengan kata lain *reunion*. Saya pun bersetujulah *Sustainable Leadership* sebab kita perlu membina pemimpin pelapis untuk meneruskan".

(W2)

W5 mengalukan langkah IAB memperluas peranannya sebagai coach kepada bukan sahaja Pengetua dan Guru Besar SKK, malahan juga kepada pemimpin-pemimpin pelapis di sekolah, misalnya Guru Penolong Kanan ke arah kepimpinan transformasi. Menurut beliau:

“Saya pun nampak *coaching* dan *mentoring* yang elok untuk perluaskan lagi skopnya. Selain IAB *coach* dan mentor kami, IAB juga boleh pergi kepada kita punya barisan pelapislah. Kita punya penolong kanan ke...Dan boleh luaskan lagilah sebab *it help!*! ... dan *transformational leadership*...”

(W5)

Aspek pementoran sebagai cadangan langkah penambahbaikan kursus hanya datang daripada kumpulan Guru Besar sahaja. Mereka menyatakan lantikan mereka iaitu peserta yang telah berkursus sebagai mentor membenarkan perkongsian pengalaman di luar negara dengan rakan-rakan Guru Besar dan pemimpin pelapis yang lain berlaku.

Secara keseluruhannya kita dapat merumuskan mengenai cadangan penambahbaikan kursus yang akan datang seperti berikut:

1. Kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua menyuarakan perlunya ada persediaan terhadap skop dan fokus latihan yang bakal dijalankan supaya peserta-peserta dapat mengetahui harapan penaja kursus serta persediaan mental peserta sendiri.
2. Kumpulan Pengetua mencadangkan diadakan program sandaran di sekolah hebat sebelum peserta menghadiri kursus di luar negara supaya ada pendedahan kepada budaya kerja di negara sendiri. Di samping itu, bagi program sandaran di luar negara turut disyorkan supaya peserta ditempatkan di tiga sekolah yang berbeza agar ciri-ciri dan amalan berbeza dapat diperhatikan.
3. Kumpulan Guru Besar mencadangkan supaya peserta yang telah dihantar berkursus dijadikan mentor supaya pengalaman yang diperoleh dapat dimanfaatkan oleh rakan-rakan serta pemimpin pelapis yang lain.

Secara keseluruhannya, proses penganalisan data memberikan dapatan yang jelas tentang aspek-aspek yang dikaji.

RUMUSAN DAN CADANGAN

Sebagai satu usaha untuk memantapkan kepimpinan dan pengurusan pemimpin dan pemimpin pelapis Sekolah Kecemerlangan, KPM telah menghantar seramai 40 orang pegawai untuk mengikuti latihan di Universiti Waikato dan Universiti Monash. Persediaan yang cukup dirasakan perlu demi melaksana dan menjayakan salah satu Teras PIPP, iaitu Teras 6. Teras 6 ini mengarah kepada usaha melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan di Malaysia. Aspek yang menjadi penekanan dalam kandungan kursus ini ialah kepimpinan dan pengurusan sekolah yang berautonomi. Tidak hairanlah kumpulan ini ditempatkan di dua buah negara yang mengamalkan sistem pengurusan berasaskan sekolah.

Kajian ini telah dijalankan melalui temu bual ke atas sembilan orang pemimpin dan pemimpin pelapis yang terdiri daripada Guru Besar yang berkursus di Universiti Waikato dan empat orang Pengetua yang berkursus di Universiti Monash. Secara umumnya, para penyelidik dapat merumuskan bahawa program latihan ini telah memberi ruang dan

peluang kepada pemimpin SKK yang terlibat untuk melihat secara dekat amalan-amalan terbaik pengurusan berasaskan sekolah oleh Pengetua dan Guru Besar sekolah terpilih di Australia dan New Zealand.

Kumpulan Guru Besar ini menyatakan bahawa program latihan di luar negara adalah amat baik manakala kumpulan Pengetua menyebut bahawa program ini memberi kesan positif. Kedua-dua kumpulan bersetuju bahawa perkara yang diperoleh daripada program latihan ini dapat diaplikasikan di sekolah masing-masing.

Aspek-aspek yang diperoleh dapat dikumpulkan kepada tiga tema utama iaitu kepimpinan, pengurusan secara umum dan pengurusan berasaskan sekolah. Kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua ada menyatakan setiap aspek tersebut dalam kajian yang dijalankan. Mereka memperoleh ilmu dan pengalaman ini melalui kuliah yang dihadiri dan aktiviti sandaran di sekolah-sekolah sekitar Melbourne dan Waikato.

Ilmu dan pengalaman yang diperoleh, bukan sahaja dihayati malah banyak dipraktikkan. Hasil kajian menunjukkan ada tiga tema utama pengambilan dan pengamalan program yang telah diambil dan diguna pakai di sekolah. Berikut adalah tiga tema yang ditemui semasa analisis dilakukan:

- i. Pengambilan dan Pengamalan Secara Langsung
- ii. Pengambilan yang Melibatkan Pengubahsuaian Terhadap Program yang Dipelajari
- iii. Langkah Proaktif

Kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua ada menyatakan bahawa mereka telah mengambil dan mengamalkan perkara yang diperoleh daripada program luar negara secara langsung.

Kajian juga mendapati bahawa penglibatan mereka dalam program latihan ini bukan sahaja menjadikan mereka lebih berkeyakinan untuk mengurus dan memimpin sekolah tetapi juga telah membuka ruang pemikiran mereka untuk mengurus dan memimpin sekolah dengan lebih kreatif dan efektif. Contoh ini jelas ditunjukkan dalam kalangan kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua apabila pemimpin kreatif ini mengkaji situasi setempat serta menggunakan pengalaman dengan membuat beberapa langkah pengubahsuaian dan penyesuaian terhadap cara pengurusan dan kepimpinan yang diperoleh dari sana. Pengalaman dan pendedahan yang dilalui peserta amat bermakna dan membantu mereka berfikir di luar kotak khususnya dalam konteks sebagai seorang pengurus dan pemimpin sekolah.

Lebih mengagumkan lagi, dalam kalangan kumpulan Guru Besar yang begitu proaktif melaksanakan program-program yang dianggap sangat baik serta membantu melonjakkan kecemerlangan sekolah. Langkah mereka terbukti tepat apabila program-program yang dijalankan terdahulu menjadi program yang dimandatkan di bawah pelaksanaan NKRA.

Responden turut mencadangkan beberapa penambahbaikan yang boleh dilakukan oleh pihak pengendali latihan supaya peserta-peserta program latihan luar negara dapat memanfaatkan program yang bakal dilalui pada masa akan datang. Cadangan-cadangan yang diajukan boleh dikelompokkan kepada tiga tema iaitu:

- i. Skop dan fokus latihan,
- ii. Program sandaran, serta
- iii. Permentoran.

Aspek pertama disuarakan oleh kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua melibatkan persediaan sendiri peserta seperti diberi penerangan yang lebih jelas dan terperinci berkaitan skop dan fokus latihan yang akan dijalani. Aspek kedua iaitu mencadangkan penempatan peserta-peserta dibuat di sekolah yang mempunyai kepimpinan yang baik dan menjalankan sandaran sekurang-kurangnya di tiga buah sekolah hanya diajukan oleh kumpulan Pengetua. Manakala aspek ketiga dicadangkan oleh kumpulan Guru Besar supaya peserta-peserta ini dijadikan mentor kepada kumpulan pemimpin pelapis sekolah kecemerlangan yang baharu agar amalan terbaik yang dipelajari dapat diperturunkan dan diterapkan oleh sekolah-sekolah lain.

Sesungguhnya dapatan kajian ini menunjukkan program luar negara yang dihadiri pemimpin dan pemimpin pelapis telah memberikan kesan positif kepada diri peserta-peserta ini. Mereka bukan sahaja berkeyakinan malah berupaya untuk melakukan perubahan-perubahan positif di sekolah masing-masing. Keadaan ini jelas diterjemahkan dalam pelaksanaan program-program yang berbentuk kreatif dan inovatif yang mampu membawa kepada penambahbaikan sekolah. Kepimpinan dan pengurusan yang proaktif, kreatif dan inovatif ini akan menjamin berlakunya lonjakan kecemerlangan seperti yang diharapkan dalam sistem pendidikan di negara kita.

Walau bagaimanapun, perlu disedari kajian ini mempunyai batasan-batasan tertentu yang boleh dibaiki dalam kajian lanjutan nanti. Pada bahagian awal laporan kajian ada dinyatakan bahawa kos penghantaran pegawai-pegawai berkursus adalah tinggi iaitu berjumlah hampir RM2 juta bagi kedua-dua kumpulan Guru Besar dan Pengetua. Skop kajian tentang hubungan kos dan faedah sosial yang diperolehi bagi menentukan sama ada program latihan ini berbaloi dan mendatangkan keberuntungan kepada pihak stakeholder dan sistem pendidikan negara tidak termasuk dalam ruang lingkup kajian. Aspek ini boleh dilihat dalam kajian lanjutan seterusnya.

Satu lagi kajian lanjutan yang boleh dilakukan ialah kajian kes untuk melihat secara lebih mendalam keberkesanan pelaksanaan program-program yang diambil sewaktu berkursus di luar negara. Kajian kes ini boleh meliputi aspek keberkesanan pengurusan dan kepimpinan peserta-peserta yang berkursus dilihat menerusi perspektif pelajar, ibu bapa dan guru di sekolah masing-masing.

BIBLIOGRAFI

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. Oxon: Routledge.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research - planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Ed. ke-2. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Gredler, M. E. (1996). *Program evaluation*. New York: Prentice Hall.
- Hatry, H.P., Morley, E., Ashford, B. & Wyatt, T.M.(1993). *Implementing school-based management: Insights into decentralization from science and mathematics departments*. Washington D.C.: The Urban Institute.
- Herman, J.J., & Herman, J.L. (1993). *School-based management: Current thinking and practice*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Kvale, S. (1996). *Interviews*. London: Sage.
- Liamputtong, P. & Ezzy, D. (2005). *Qualitative research methods*. Victoria: Oxford University Press.
- Merriam, S.B. (1998): *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Publications.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M (1994). *Qualitative data analysis*. Ed. ke-2. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar, (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Morhrman, S. A. & Wohlstetter, P. (1994). *School-based management organizing for high performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Nixon, J. (1992). *Evaluating the whole curriculum*. Philadelphia: Open University Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research method*. California: Sage.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP)*. 2006-2010 (RMK-9).
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.S. & Thurston, P.W. (1999). *Educational governance and administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Snowden, P.E. & Gorton, R.A. (2002). *School Leadership and Administration*. Boston: McGraw Hill.

Surat Pekeliling Am Bil. 3 Tahun (2005). *Garis Panduan Penilaian Program Pembangunan*. Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri.

Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.

Yassin.M. (28 Oktober 2009). *Teks Ucapan Perasmian*. Persidangan Perkembangan Baru Dalam Pendidikan 2010-2012. Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.

Weise, R. & Murphy, J. (1995). SBM in historical perspective, 1900 – 1950. In Murphy, J. & Beck, L. G. *School-based management as school reform* (pp. 93 – 115). Thousand Oak: Corwin.

