

AMALAN PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH, PENGUPAYAAN DAN AUTONOMI GURU SEKOLAH KEBANGSAAN DI SABAH

***Annaliza Binti Mohd Isa**

Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah

Al-Amin Bin Mydin

Abdul Ghani Kanesan Bin Abdullah

Universiti Sains Malaysia

*annaliza@iab.edu.my

ABSTRACT

The sixth shift of PPPM 2013-2025 focuses on granting autonomy to the lowest level in the hierarchy of educational organizations (schools) through school-based management (SBM) and empowerment. Thus, this study aims to identify the level, relationship and influence of school-based management practices and the empowerment of teacher autonomy in Malaysian national schools. The study design is quantitative with survey techniques that use online questionnaires as data collection methods. Stratified randomization was used as a sampling technique involving 593 national school teachers in Sabah. The data were then analyzed using IBM SPSS v.25. Results show that all three variables at a high level. There is a significant positive linear relationship between SBM and empowerment with teacher autonomy. In addition, SBM and empowerment influenced 45.2% of the variance change in teacher autonomy. The emphasis on teacher competencies and the leadership capacity of head teachers is important to ensure that teacher autonomy, empowerment and SBM are always optimal.

Keywords: *School-Based Management, Teachers' Autonomy, Empowerment, Decision Making, Autonomy*

PENGENALAN

Inisiatif transformasi dalam pendidikan bukan sahaja fokus kepada perubahan dalam kurikulum, tetapi juga melibatkan aspek pengurusan. Hal ini dapat dilihat dalam PPPM 2013-2025 anjakan ke enam iaitu “*mengupaya Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan dengan memberi kuasa melalui amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) dan autonomi kepada sekolah yang memenuhi kriteria minimum*” (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Tiga aspek utama yang dalam menjayakan anjakan tersebut adalah pengupayaan, amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) dan autonomi.

Pengupayaan dan autonomi yang diberikan kepada sekolah dalam pelaksanaan pengurusan berasaskan sekolah ataupun *school-based management* (SBM) secara tidak langsung memberi impak besar kepada peranan guru sebagai pelaksana. Reformasi sistem pendidikan yang berteraskan pendidikan holistik membuka ruang kepada guru untuk lebih berautonomi (Mohd Isa et al., 2021b). Penambahbaikan polisi atau dasar dalam sistem pendidikan (Zagami et al., 2018) menuntut guru sebagai pendidik profesional untuk beradaptasi kepada apa juga bentuk transformasi dasar pendidikan. Hal ini kerana profesyen keguruan ini telah menjadi semakin kompleks berikutan peningkatan permintaan dan jangkaan (Valckx et al., 2020) dari pelbagai pihak. Guru yang berada di bahagian akar umbi berperanan penting memastikan keberkesanan implementasi sebarang perubahan dalam dasar ataupun kurikulum (Omar &

Sinnasamy, 2009) yang amnya bergantung kepada kesediaan guru, nilai dan pemahamannya tentang dasar tersebut (Viennet & Pont, 2017; Young & Lewis, 2015).

Pemberian autonomi kepada sekolah dalam membuat keputusan bukan sahaja bermaksud autonomi kepada guru besar dan pengetua tetapi juga autonomi kepada guru sebagai anggota profesional yang menyumbang kemahirannya dalam membuat keputusan kolektif di sekolah. Pihak pentadbir sekolah perlu sentiasa melaksanakan pengupayaan berterusan kepada guru-guru bagi meningkatkan kompetensi dalam menjalankan autonominya. Hal ini kerana pengupayaan merupakan elemen asas yang menyumbang kepada kejayaan organisasi (Kang et al., 2021; Zahed-Babelan et al., 2019). Dengan adanya pengupayaan, guru dapat meningkatkan keyakinan dan komunikasi sekaligus dapat meningkatkan profesionalisme (Tay et al., 2021) yang kemudian mempengaruhi autonominya serta kebolehannya dalam membuat keputusan secara kolektif menerusi APBS.

Secara keseluruhannya, ketiga-tiga aspek ini iaitu APBS, pengupayaan dan autonomi guru merupakan aspek yang saling berkait rapat dengan implementasi transformasi dasar pendidikan semasa yang sedang berlaku di peringkat sekolah. Keberhasilan dasar yang dirancang adalah bergantung dengan hubungan rantaian agensi pelaksana dasar iaitu dari peringkat pusat (KPM) hinggalah tahap mikro yang paling bawah iaitu sekolah dan bilik darjah (Ahmad Hussein, 2014).

Justeru, pentingnya analisis dasar dilakukan untuk melihat implementasi yang telah lakukan. Menurut (Varatharaj, 2015), proses analisis dasar merupakan usaha penting oleh penggubal dasar untuk menilai semula keberkesanan pelaksanaan dasar tersebut.

PENYATAAN MASALAH

Berdasarkan kajian (Mohd Isa et al., 2021b) di salah satu negeri di Malaysia, sebanyak 29.2% guru tidak merasakan peningkatan autonomi dalam aspek pentaksiran murid. Selain itu, berdasarkan kajian lepas juga, tahap autonomi guru di Malaysia didapati lebih rendah berbanding guru-guru di negara maju seperti United Kingdom (Azlin Norhaini Mansor & Ashairi Suliman, 2018) dan Finland (Paulsrud, 2018; Paulsrud & Wermke, 2019) yang disebabkan oleh bentuk autonomi terpimpin yang dilaksanakan di Malaysia (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014a). Ia juga di pengaruhi oleh perbezaan autonomi dalam perancangan dasar dengan autonomi ketika implementasi dasar di bilik darjah (Ulas & Aksu, 2015). Guru juga perlu di beri peluang untuk mengurus dan mengawal tingkah laku pengajaran selain perlunya pembangunan sendiri (Guan, 2021) melalui pengupayaan guru oleh pentadbir sekolah. Konsep autonomi guru kurang mendapat perhatian dalam kalangan pengkaji terdahulu (Vasile, 2013) terutama di Malaysia dimana kebanyakan kajian lepas berkaitan autonomi hanya di SKK dan SBT (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014a; Varatharaj, 2015; Varatharaj et al., 2015) dengan populasi merangkumi hanya bahagian utara Semenanjung Malaysia (Abdul Jalil Ali et al., 2019). Kajian APBS di sekolah harian biasa serta melibatkan populasi Sabah dan Sarawak juga masih rendah. Justeru, terdapat keperluan untuk menjalankan kajian komperhensif berkaitan autonomi guru dengan melihat aspek APBS dan pengupayaan. Hal ini kerana pengurusan dan pengupayaan adalah penting dalam usaha untuk meningkatkan autonomi guru (Al-Bataineh et al., 2021; Kesler, 2020).

OBJEKTIF

Berdasarkan huraian di atas, objektif kajian ini adalah untuk: -

- i. Mengenalpasti tahap amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi guru di sekolah kebangsaan

- ii. Mengenalpasti hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan dengan autonomi guru di sekolah kebangsaan
- iii. Mengenalpasti pengaruh amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan terhadap autonomi guru di sekolah kebangsaan

HIPOTESIS KAJIAN

Berdasarkan objektif di atas, hipotesis kajian yang dibentuk adalah seperti berikut: -

H₀¹ Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan dengan autonomi guru di sekolah kebangsaan

H₀² Tidak terdapat pengaruh yang signifikan amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan terhadap autonomi guru di sekolah kebangsaan

SOROTAN KAJIAN

Autonomi Guru

Autonomi guru bermaksud kebebasan kepada guru untuk membuat keputusan semasa menjalankan kerja, memilih kaedah atau bahan, menilai hasil, penyelesaian masalah serta bertanggungjawab dengan keputusan yang dibuat (Liu et al., 2021; Tehrani & Mansor, 2012; Ulas & Aksu, 2015) yang memberi kesan kepada bidang tugas guru (Silva & Mølsted, 2020; Worth & Brande, 2020). Selain itu, autonomi juga bermaksud tanggungjawab profesional guru, kemandirian (Duyen, 2019) dan kawalan iaitu kepercayaan guru bahawa mereka dapat mengawal aspek-aspek yang berkaitan bidang tugas mereka (Guan, 2021; Ipek, 2017; Rudolph, 2006)

Autonomi juga dijalankan dalam dua peringkat iaitu peringkat individu dan peringkat organisasi (sekolah) iaitu secara kolektif (Paulsrud, 2018; Paulsrud & Wermke, 2019). Autonomi adalah faktor penting yang diperlukan oleh manusia khususnya guru-guru (Deci & Ryan, 2008) dalam menerangkan amalan terbaik sekolah, komitmen, kepuasan kerja (S. Liu et al., 2021), mengurangkan masalah disiplin dan ketidakhadiran guru (Paulsrud & Wermke, 2019). Impak autonomi guru antaranya ialah keseronokan dan kepuasan kerja (Esfandiari & Kamali, 2016; Liu et al., 2021) dapat meningkatkan motivasi (Silva, 2021; Qiwei Zhou et al., 2019), efikasi sendiri (Farjami & Kazemi, 2018; Valckx et al., 2020) keberkesanan sekolah (Southern, 2018) dan pencapaian murid (Gurganiou, 2017). Selain itu, dengan autonomi juga guru lebih berakuntabiliti (Tan, 2018), meningkatkan prestasi diri (Ulas & Aksu, 2015) selain dapat mengurangkan burnout dalam kalangan guru (Esfandiari & Kamali, 2016).

Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah

Konsep APBS atau *school-based management* (SBM) merupakan desentralisasi autoriti daripada pusat (KPM) ke sekolah dengan penglibatan guru besar, guru-guru, ibubapa, komuniti serta murid dalam membuat keputusan. Konsep pengurusan ini bertujuan untuk meningkatkan kebebasan, tanggungjawab dan akauntabiliti sekolah (Chen, 2019; Elmelegy, 2015; Moradi et al., 2012) dengan matlamat untuk meningkatkan prestasi sekolah sekaligus menambah baik kualiti pendidikan secara am. APBS boleh didefinisikan sebagai tanggungjawab pengetua dan guru besar dalam menjalankan autonominya dalam membuat keputusan dalam semua bidang berkenaan organisasi sekolah termasuklah pentadbiran, kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar melibatkan guru-guru, ibu bapa dan murid dengan kerjasama komuniti setempat (Bandur et al., 2021; Ilham et al., 2021). Pelbagai hasil positif dengan pelaksanaan APBS termasuklah peningkatan dalam kehadiran pelajar, pencapaian akademik dan pengurusan sekolah (Arar & Nasra, 2018; Bandur et al., 2021; Barrera-osorio et al., 2009; Caldwell, 2005; World Bank, 2013).

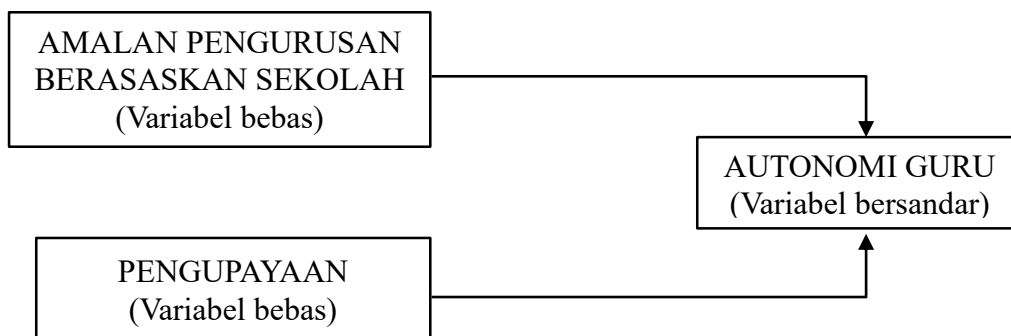
Di Malaysia, APBS bermula dengan sekolah kluster kecemerlangan dan sekolah berprestasi tinggi dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (PIPP 2006-2010) dan kemudian diperluaskan ke semua sekolah dalam PPPM 2013-2025. APBS yang dilaksanakan menggunakan dua model iaitu model pengurusan berasaskan sekolah jenis kawalan pentadbiran (*administrative-control SBM*) dan model pengurusan berasaskan sekolah jenis kawalan profesional (*profesional-control SBM*) (Mohd Isa et al., 2020) yang dijalankan secara bersilih ganti mengikut situasi dan keperluan semasa. Menurut model APBS oleh Leithwood & Menzies (1998), model kawalan pentadbiran memberikan kuasa kepada pentadbir seperti pemantauan guru dan prestasi kerja manakala model kawalan profesional menggunakan kemahiran profesional guru dalam membuat keputusan terutama berkaitan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.

Pengupayaan

Proses peningkatan autonomi guru di peringkat sekolah dilaksana dengan pengupayaan oleh pihak pentadbir sekolah. Dalam konteks sekolah, tuntutan kepada pendidikan berkualiti sukar dicapai jika pengupayaan tidak diberikan kepada guru (Sumaryanta et al., 2019) melalui kualiti dalam membuat keputusan (Ahmed, 2021; Elmelegy, 2015). Pengupayaan warga sekolah dalam membuat keputusan serta peningkatan autonominya adalah usaha berterusan meningkatkan keberkesanan sekolah yang hanya dapat dicapai apabila sekolah komited dan bertanggungjawab terhadap tindakan atau keputusan dan bukan sekadar melaporkan hasil dan pencapaian sekolah semata-mata (Arar & Nasra, 2018). Pengupayaan adalah proses memberi kuasa (Kordzangeneh & Jayervand, 2016; Mandal, 2013) yang terkawal (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2011) untuk meningkatkan kompetensi untuk berfungsi secara autonomi (Moran et al., 2017) dan membolehkan mereka lebih berdikari (Ananthan, 2016) melalui pemberian peluang dan sumber. Pengupayaan guru pula adalah proses meningkatkan kompetensi guru dalam pembangunan profesionalisme untuk menyelesaikan masalah dimana sekolah menyediakan peluang peningkatan kompetensi, peningkatan kapasiti melalui distribusi peranan dalam membuat keputusan (Tindowen, 2019).

Amnya, pengetua dan guru besar memainkan peranan dalam mengupayakan guru-guru agar dapat meningkatkan kompetensi diri (Yusoff et al., 2020) untuk menjalankan tugas sebagai seorang pendidik. Dengan adanya pengupayaan, guru mempunyai lebih kawalan dalam aspek pengajaran dan bersedia serta kompeten dan berautonomi (Ruzlan Md-Ali & Veloo, 2017) mengenal pasti potensi dan limitasi sendiri (Balyer, 2017). Selain itu juga, pengupayaan juga dapat mengalakkan guru untuk terlibat dalam membuat keputusan (Kordzangeneh & Jayervand, 2016) disamping dapat menyediakan ruang kebebasan tanpa bergantung kepada pihak atasan untuk memutuskan perkara dalam bidang tugasnya (Ananthan, 2016). Secara tidak langsung, pengupayaan dapat membangunkan efikasi sendiri (Valckx et al., 2020) yang menyumbang kepada produktiviti dan inovasi (Aida Idris et al., 2018), meningkatkan motivasi, kepuasan kerja guru (Zahed-Babelan et al., 2019) serta kesejahteraan guru secara amnya (Mohd Yusuff & Tengku-Arifin, 2020).

Kerangka Konseptual



Rajah 1. Kerangka konseptual kajian

METODOLOGI

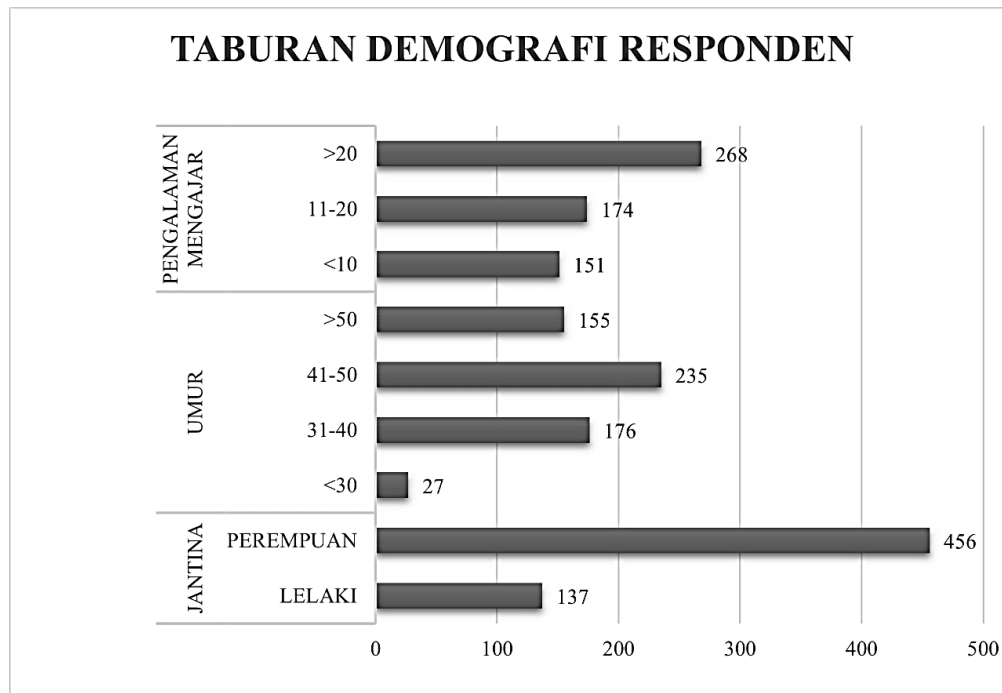
Rekabentuk Kajian

Rekabentuk kajian adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dengan kaedah tinjauan sebagai kaedah kutipan data. Kaedah kuantitatif sesuai digunakan kerana hasil dapatan kajian akan digeneralisasikan kepada populasi. Data dalam kajian ini dikutip dengan menggunakan teknik tinjauan.

Populasi dan Persampelan

Populasi kajian adalah guru-guru sekolah kebangsaan di negeri Sabah. Teknik persampelan yang digunakan ialah rawak berstrata dan bilangan sampel kajian ditentukan berdasarkan (Bartlett et al., 2001). Justeru, bagi bilangan populasi melebihi 20 000 orang, bilangan sampel minimum adalah 378 orang. Dalam kajian ni, seramai 593 orang guru sekolah rendah di negeri Sabah telah menjawab soal selidik atas talian (*google form*) secara sukarela. Taburan demografi responden ditunjukkan pada Rajah 2.

Berdasarkan Rajah 2, majoriti responden adalah guru perempuan (76.9%) berbanding guru lelaki (23.1%). Responden teramai adalah terdiri dari guru yang berusia antara 41 hingga 50 (39.6%) tahun diikuti oleh guru yang berusia antara 31 hingga 40 tahun (29.7%) dan lebih dari 50 tahun (26.1%). Guru berusia kurang dari 30 tahun (4.6%) adalah paling sedikit menjadi responden. Dari aspek pengalaman mengajar, responden kajian teramai ialah guru yang telah mengajar lebih 20 tahun (45.2%) manakala responden yang mengajar kurang dari 10 tahun (25.5%) adalah yang paling sedikit.



Rajah 2. Taburan demografi responden

Instrumen Kajian

Instrumen autonomi guru yang digunakan telah diubahsuai dan diadaptasi dari Teacher Autonomy Scale (Pearson & Moomaw, 2005) sebanyak 17 item, instrumen APBS pula diadaptasi dari School-Based Level of Practices (Tapayan et al., 2016) sebanyak 20 item, manakala instrumen pengupayaan diubahsuai dari School Participant Empowerment Scale (Short & Rinehart, 1992) sebanyak 17 item. Instrumen ini diukur menggunakan skala likert lima mata iaitu 1-sangat tidak setuju, 2-tidak setuju, 3-tidak pasti, 4-setuju dan 5-sangat setuju.

Kajian rintis

Kajian rintis dijalankan merangkumi 53 orang guru di sebuah daerah di Sabah. Hasil analisis faktor mengesahkan ketekalan dalaman instrumen dan mengekalkan bilangan item sedia ada. Nilai kebolehpercayaan instrumen adalah tinggi mengikut Field (2018) iaitu autonomi guru = .91, APBS = .94 dan pengupayaan = .94.

Analisis Data

Data kemudiannya dianalisis menggunakan perisian SPSS v.25 secara deskriptif dan inferens berpandukan objektif yang telah ditetapkan. Demografi dianalisis menggunakan analisis frekuensi bagi memperlihatkan kekerapan responden kajian. Pengujian ke atas instrumen yang dijalankan semasa kajian rintis iaitu analisis ketekalan dalaman dan kebolehpercayaan instrumen diuji menggunakan analisis *Factor* dan *Reliability*. Analisis deskriptif digunakan untuk menguji tahap ketiga-tiga variabel. Analisis inferen yang terlibat adalah *Correlation Pearson* untuk menguji dan *Regression*.

DAPATAN KAJIAN

Tahap Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah, Pengupayaan dan Autonomi Guru

Dalam kajian ini, interpretasi tahap skor min dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi (Mohd. Kosnin & Tan, 2012). Pengiraan julat tahap skor min adalah berpandukan selang atau interval yang di kira berdasarkan formula statistik *class width* (lebar kelas) (Spiegel & Stephens, 2008). Nilai min maksimum adalah 5 dan minimum adalah 1, manakala bilangan kelas atau tahap adalah 3. Justeru, lebar kelas yang diperolehi ialah $(5-1)/3 = 1.33$. Maka, julat tahap skor min yang terbentuk adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

Interpretasi Tahap Skor Min

Skor Min	Interpretasi
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.66	Sederhana
3.67-5.00	Tinggi

Hasil analisis deskriptif menunjukkan tahap autonomi guru, APBS dan pengupayaan ditunjukkan pada Jadual 2. Dalam kajian ni, nilai min bagi kedua-dua variabel adalah tinggi berdasarkan interpretasi min yang diperolehi pada Jadual 1. Nilai min APBS adalah tertinggi (4.24), diikuti pengupayaan (4.14) dan autonomi guru (4.05) pada aras signifikan $p < 0.05$. Ini menunjukkan guru-guru yang terlibat diupayakan agar mempunyai autonomi yang besar dalam pengurusan.

Jadual 2

Tahap Skor Min Variabel

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan piawai	Tahap skor min
Autonomi guru	593	1.53	5.00	4.05	0.48	Tinggi
APBS	593	1.65	5.00	4.24	0.51	Tinggi
Pengupayaan	593	1.53	5.00	4.14	0.51	Tinggi

*Signifikan pada aras $p < .05$

Hubungan Antara Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah dan Pengupayaan Dengan Autonomi Guru

Hubungan antara ketiga-tiga variabel diuji menggunakan analisis *Correlation Pearson*. Hasil analisis ditunjukkan dalam Jadual 3. Terdapat hubungan yang signifikan pada aras $p < .01$ di antara APBS dan pengupayaan dengan autonomi guru. Nilai korelasi $r(593) = .59$ dan $r(593) = .65$ membawa maksud terdapat hubungan linear positif yang sederhana antara ketiga variabel tersebut berdasarkan Ratner (2009).

Jadual 3

Analisis Korelasi Antara Variabel

Variabel		APBS	Pengupayaan
	<i>Pearson Correlation</i>	.59**	.65**
Autonomi guru	Sig. (2-tailed)	.001	.001
	N	593	593

**Signifikan pada aras $p < .01$

Pengaruh Amalan Pengurusan Bilik Darjah dan Pengupayaan Terhadap Autonomi Guru

Dalam kajian ini, ujian untuk mengenalpasti pengaruh APBS dan pengupayaan terhadap autonomi guru adalah menggunakan *Multiple Linear Regression* dalam SPSS. Jadual 4 menunjukkan hasil analisis regresi berganda untuk menguji pengaruh APBD dan pengupayaan terhadap autonomi guru. Hasil analisis mendapati, nilai $R^2 = .458$ menunjukkan sejumlah 45.2% perubahan varians disumbangkan oleh APBS dan pengupayaan dalam autonomi guru. Secara keseluruhannya, model adalah baik (*good fit*) pada aras $p < .01$.

Jadual 4

Analisis Regresi APBD dan Pengupayaan Terhadap Autonomi Guru

Model	R	R ²	R2 yang diubahsuai	Anggaran ralat	F	df1	df2	Sig. F
1	.687 ^a	.458	.456	.353	249.237	2	590	.001 ^b

**Signifikan pada aras $p < .01$

Jadual 5

Nilai Koefisien APBS dan Pengupayaan Terhadap Autonomi Guru

Model	Koefisien tidak diabaikan		Koefisien diabaikan	t	Sig.
	β	Ralat piawai	Beta		
1 (Constant)	1.18	.13		9.00	.001
APBS	.25	.04	.27	6.38	.001
Pengupayaan	.43	.04	.46	10.95	.001

**Signifikan pada aras $p < .01$

Nilai koefisien bagi APBS dan pengupayaan terhadap autonomi guru dapat dilihat pada jadual 5. Daripada jadual tersebut, nilai pemalar ialah 1.18, nilai β_1 ialah .25, β_2 ialah .43 dan ralat piawai ialah .13 serta signifikan pada $p < .01$. Oleh itu persamaan regresi yang terbentuk ialah:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + c$$

$$Y = 1.18 + .25 \text{ Pengurusan Bilik Darjah} + .43 \text{ pengupayaan} + .13$$

PERBINCANGAN

Implementasi anjakan keenam PPPM 2013-2025 di peringkat sekolah telah sampai ke kumpulan sasaran berikutan pelaksanaan dasar kini telah berada dalam gelombang ketiga. Ini dapat dilihat melalui dapatan kajian bagi objektif yang pertama iaitu tahap yang tinggi bagi APBS, pengupayaan dan autonomi guru. Dengan kata lain, responden kajian merasakan bahawa mereka mempunyai autonomi yang tinggi di sekolah, penglibatan dalam pengurusan sekolah serta diupayakan. Dapatan kajian ini menambah pemahaman dari kajian lepas oleh Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2014), Bandur et al. (2021), Guan (2021), Mohd Isa et al. (2020), Paulsrud (2018) dan Varatharaj (2018) lebih komperhensif berkaitan pengurusan sekolah, pengupayaan dan autonomi guru di sekolah.

Hasil analisis korelasi bagi objektif kedua pula menunjukkan terdapat hubungan signifikan antara APBS, pengupayaan dengan autonomi guru. Hal ini bermaksud, autonomi guru dapat ditingkatkan dengan peningkatan APBS dan pengupayaan. APBS yang dijalankan dengan penglibatan guru dalam membuat keputusan diikuti dengan siri pengupayaan berterusan di peringkat sekolah dapat

meningkatkan kompetensi guru sekaligus memberi kesan terhadap autonomi. Peningkatan kompetensi ini kemudian mempengaruhi kepuasan guru terhadap perkembangan sendiri (Tan, 2018) yang kemudiannya mempengaruhi peranan profesional guru (Mohd Isa et al., 2021a) di sekolah.

Seterusnya, dapatan analisis regresi bagi objektif ketiga pula menunjukkan separuh dari autonomi guru dipengaruhi oleh APBS dan pengupayaan. Menurut Strong (2012) autonomi guru akan meningkat sekiranya pihak pengurusan sekolah memberikan 'kuasa' kepada guru untuk terlibat dalam aspek pengurusan. Dengan kata lain penglibatan guru dalam pengurusan berasaskan sekolah dapat mempengaruhi autonomi guru berbanding jika guru tidak dilibatkan dalam pengurusan (Worth & Brande, 2020).

Berikutan penglibatan guru dalam pengurusan sekolah, guru-guru sentiasa diupayakan oleh pihak pentadbir terutama guru besar agar dapat melaksanakan penilaian profesional dalam membuat keputusan dalam pengurusan sekolah. Pelaksanaan pengupayaan guru oleh pihak pentadbir dapat meningkatkan autonomi guru bukan sahaja dalam pengajaran (Abdul Jalil Ali et al., 2019) tetapi juga mempengaruhi tingkah laku kewarganegaraan guru (Ahmed, 2021). Guru amnya akan lebih positif dan kompeten dalam menyatakan pendapat (Zhang et al., 2021) dan mempunyai kepercayaan dan tingkah laku inovasi (Muhammad Anwar et al., 2018) dalam usaha meningkatkan kualiti serta keberkesanan sekolah. Dengan kata lain, pengupayaan dapat meningkatkan keyakinan guru dalam membuat keputusan, keupayaan menjalankan tugas secara profesional serta efisien. Hal ini sekaligus dapat mempengaruhi autonomi guru dalam menjalankan tugas di sekolah.

Justeru, berdasarkan dapatan kajian, autonomi guru dapat ditingkatkan apabila guru-guru diupayakan serta dilibatkan dalam aspek pengurusan secara keseluruhannya. Dua aspek yang perlu diberi penekanan dalam meningkatkan autonomi guru ialah kompetensi guru dan juga kapasiti kepimpinan guru besar. Menurut Goliong et al. (2016) guru-guru perlu memantapkan lagi tahap kompetensi peribadi, pedagogi dan profesionalisme supaya dapat berfungsi dengan lebih efisien. Hal ini kerana, semakin guru-guru diupayakan, semakin mereka dapat melaksanakan peranan melangkaui peranan tradisional (mengajar) yang dapat memberi kelebihan kepada murid, rakan sekerja dan sekolah (Ahmed, 2021). Peningkatan kompetensi guru di peringkat sekolah adalah dibawah peranan guru besar. Maka, kapasiti guru besar sebagai pemimpin dalam melaksanakan pelbagai bentuk pengupayaan secara berterusan adalah penting (Bhattacharyya, 2019) bagi menghasilkan barisan guru-guru yang profesional, berautonomi, komited serta bermotivasi dalam meningkatkan kualiti pendidikan. Hal ini kerana kapasiti guru besar merupakan elemen terpenting dalam pengurusan berasaskan sekolah (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2011).

KESIMPULAN

Berdasarkan dapatan kajian, tahap autonomi guru, APBS dan pengupayaan guru-guru di Malaysia adalah pada tahap tinggi. Terdapat hubungan yang signifikan positif antara APBS dan pengupayaan dengan autonomi guru serta terdapat pengaruh yang signifikan positif APBS dan pengupayaan terhadap autonomi guru di sekolah kebangsaan. Dua aspek yang perlu diberi penekanan dalam meningkatkan autonomi guru melalui APBS dan pengupayaan ialah kompetensi guru dan kapasiti kepimpinan guru besar. Dapatan kajian ini menambah pemahaman dan pengetahuan berkaitan autonomi, pengupayaan dan pengurusan pendidikan. Ia juga menyumbang kepada maklumat berkaitan implementasi dasar pendidikan semasa terutama berkaitan anjakan 6 PPPM 2013-2025.

RUJUKAN

Abdul Jalil Ali, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, & Isrihan Mohammad. (2019). Amalan Pengupayaan dan Autonomi Guru dalam Pembelajaran dan Pemudahcaraan Abad ke-21. *Jurnal Kepimpinan*

- Pendidikan*, 6(Januari), 49–58. <https://doi.org/10.1016/j.tca.2018.07.022>
- Ahmad Hussein. (2014). Implementation of strategic education policy plan at micro-level contexts: Management and leadership challenges. *Malaysian Online Journal of Educational Management*.
- Ahmed, E. I. (2021). Teacher empowerment and organisational citizenship behaviour in public schools in Saudi Arabia. *Management in Education*. <https://doi.org/10.1177/08920206211030929>
- Aida Idris, See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697–711. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0155>
- Al-Bataineh, O. T., Mahasneh, A. M., & Al-Zoubi, Z. (2021). The correlation between level of school happiness and teacher autonomy in Jordan. *International Journal of Instruction*, 14(2), 1021–1036. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14258a>
- Ananthan, S. (2016). *Kepimpinan Beretika Guru Besar, Kesejahteraan Organisasi dan Pengupayaan Guru di Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil*. University Sains Malaysia.
- Arar, K., & Nasra, M. A. (2018). Linking school-based management and school effectiveness: The influence of self-based management, motivation and effectiveness in the Arab education system in Israel. *Educational Management Administration and Leadership*, 1–19. <https://doi.org/10.1177/1741143218775428>
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2011). *Konsep Asas Dalam Amalan Desentralisasi Pendidikan*. Universiti Sains Malaysia.
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2014a). Amalan Autonomi Dan Akauntabiliti Di Sekolah Berautonomi Dan Impaknya Terhadap Kesyediaan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(1), 41–52. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/ipda/article/view/8212>
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2014b). Amalan Autonomi Dan Akauntabiliti Di Sekolah Berautonomi Dan Impaknya Terhadap Kesyediaan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(1), 32–46.
- Azlin Norhaini Mansor, & Ashairi Suliman. (2018). The Practice Of School Based- Management: Special Reference To Malaysian Clusters Schools And Uk Autonomous Schools. *Journal of Adv Research Dynamical & Control System*, Vol. 10(02-Special Issue), pp-1618-1626.
- Balyer, A. (2017). Teacher Empowerment: School Administrators Roles. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, 2017(70), 1–18. <https://doi.org/10.14689/ejer.2017.70.1>
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2021). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10671-021-09293-x>
- Barrera-osorio, F., Fasih, T., Patrinos, H. A., & Santibanez, L. (2009). *Decentralized Decision-Making in Schools: The Theory and Evidence on School Based Management*. The World Bank.
- Bartlett, J. E., Kotrlik, J. W., & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining Appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43–50. <https://doi.org/10.1007/BF00471876>
- Bhattacharyya, E. (2019). Leadership competencies and leadership style in aspiring cluster schools of excellence. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(2), 1111–1129.
- Caldwell, B. J. (2005). *School-based Management*. The International Institute for Educational Planning (IIEP).
- Chen, D. (2019). School-Based Management, School Decision-Making and Education Outcomes in Indonesian Primary Schools. In *School-Based Management, School Decision-Making and Education Outcomes in Indonesian Primary Schools*. <https://doi.org/10.5040/9781474209731.0002>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

- Duyen, N. T. H. (2019). *Teacher Autonomy in Finnish Primary Schools : An Exploratory Study About Class Teachers' Perceptions* (Issue September). Tampere University.
- Elmelegy, R. I. (2015). School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. *School Leadership and Management*, 35(1), 79–96. <https://doi.org/10.1080/13632434.2014.962499>
- Esfandiari, R., & Kamali, M. (2016). On the Relationship between Job Satisfaction, Teacher Burnout, and Teacher Autonomy. *Iranian Journal of Applied Language Studies*, 8(2), 73–98. <https://doi.org/10.22111/IJALS.2016.3081>
- Farjami, H., & Kazemi, E. (2018). The relationship between teacher autonomy and teacher's sense of self-efficacy. *Global Journal of Foreign Language Teaching*, 9(1), 01–10.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications Ltd.
- Goliong, L., Abdullah, M. K., & Talin, R. (2016). Kompetensi Peribadi, Pedagogi, Profesionalisme Guru Sekolah Berprestasi Rendah Bahagian Barat Dan Utara Sabah. *Jurnal Pendidikan Nusantara, Edisi Khas Jun 2016, Universiti Teknologi Malaysia Dan Universitas Muhammadiyah Makassar. Fakulti Pendidikan, UTM Skudai, Johor Darul Ta'zim, Malaysia*.
- Guan, L. (2021). Investigation into Improvement of Teacher Autonomy and Student Autonomy through Collaborative Action Research. *Theory and Practice in Language Studies*, 11(1), 76. <https://doi.org/10.17507/tpls.1101.09>
- Gurganious, N. J. (2017). The Relationship Between Teacher Autonomy and Middle School Students' Achievement in Science [Walden University]. In *Education: Vol. Doctor of*. <http://scholarworks.waldenu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5095&context=dissertations>
- Hamzah Md. Omar, & Sinnasamy, P. (2009). Between the Ideal and Reality: Teachers' Perception of the Implementation of School-Based Assessment. *The English Teacher*, XXXVIII, 13–30. http://www.melta.org.my/ET/2009/ET2009_p013-029.pdf
- Ilham, M., Rois Abdullah, M., Apriliyanti, M., & Nabila Sani. (2021). A Bibliometric Analysis of School Based Management Research In Indonesia From 2010 to 2020. *Library Philosophy and Practice*, 2021, 1–15.
- Ipek, D. S. (2017). *The Relationship Between Teacher Reflection And Teacher Autonomy With Respect To Certain Variables*. East Technical University.
- Kang, M. M., Park, S., & Sorensen, L. C. (2021). Empowering the frontline: internal and external organizational antecedents of teacher empowerment. *Public Management Review*, 00(00), 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919185>
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013 - 2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*. 1, 1–300. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Kesler, R. (2020). *Teacher identification of principal behaviors that support teacher autonomy, competence and relatedness*. University of Oklahoma.
- Kordzangeneh, Z., & Jayervand, H. (2016). Relationship between psychological empowerment and spiritual intelligence with marital satisfaction in female and male teachers in Ahvaz. *Asian Social Science*, 12(6), 132–139. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n6p132>
- Leithwood, K., & Menzies, T. (1998). Form and Effects of School-Based Management : A Review. *Educational Policy*, 12(3), 325–346.
- Lennert da Silva, A. L. (2021). Comparing teacher autonomy in different models of educational governance. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 00(00), 1–16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2021.1965372>
- Lennert da Silva, A. L., & Mølsted, C. E. (2020). Teacher autonomy and teacher agency: a comparative study in Brazilian and Norwegian lower secondary education. *Curriculum Journal*, 31(1), 115–131. <https://doi.org/10.1002/curj.3>
- Liu, S., Keeley, J. W., Sui, Y., & Sang, L. (2021). Impact of distributed leadership on teacher job satisfaction in China: The mediating roles of teacher autonomy and teacher collaboration. *Studies in Educational Evaluation*, 71(October), 101099. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101099>

- Mandal, K. C. (2013). Concept and Types of Women Empowerment. *International Forum of Teaching and Studies*, 9(2), 17–30. <http://www.joe.org/joe/1999october/comm1.php>
- Mohd. Kosnin, A., & Tan, S. L. (2012). Pengaruh Personaliti Terhadap Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Guru. *Jurnal Teknologi*, 48, 33–47. <https://doi.org/10.11113/jt.v48.244>
- Mohd Isa, A., Mydin, A.-A., & Abdullah, A. G. K. (2021a). LiNuSR: Impak Pengurusan Bilik Darjah Di Sekolah Kebangsaan. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 8(1), 1–12. <http://jupidi.um.edu.my/index.php/JUPIDI/article/view/29943>
- Mohd Isa, A., Mydin, A.-A., & Abdullah, A. G. kanesan. (2021b). Autonomi guru dalam pentaksiran bilik darjah (PBD): Persepsi guru terhadap pemansuhan peperiksaan tahap 1 di sekolah kebangsaan. In N. F. Habidin, U. A. Muhamad, & T. W. Tuan Chik (Eds.), *Persekitaran Pengurusan dalam Pembangunan Sosial dan pendidikan* (pp. 6–15). Kaizentrenovation Sdn Bhd.
- Mohd Isa, A., Mydin, A., & Abdullah, A. G. K. (2020). School-Based Management (SBM) Practices in Malaysia : A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Bussiness & Social Sciences*, 1(9), 822–838. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i9/7870>
- Mohd Yusuff, S., & Tengku-Ariffin, T. F. (2020). Looking After Teacher Wellbeing: Does Teacher Empowerment Matter. *Malaysian Online of Education Management (MOJEM)*, 8(4), 43–56.
- Moradi, S., Hussin, S. Bin, & Barzegar, N. (2012). School-Based Management (SBM), Opportunity or Threat (Education systems of Iran). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69(Icepsy), 2143–2150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.179>
- Moran, T. E., Gibbs, D. C., & Mernin, L. (2017). The Empowerment Model: Turning Barriers Into Possibilities. *Palaestra*, 31(2), 19–27. <http://go.galegroup.com.ezproxy.lib.ucalgary.ca/ps/i.do?id=GALE%7CA516448471&v=2.1&u=ucalgary&it=r&p=AONE&sw=w>
- Muhammad Anwar, ul H., Usman, M., & Shaista, K. (2018). Employee Empowerment, Trust, and Innovative Behavior: Testing a Path Model. *Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565*, 9(2), 3. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2018v9i2p3-11>
- Paulsrud, D. (2018). *Teacher autonomy in Sweden and Finland Investigating decision-making and control comparatively* [UPPSALA University]. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1237112&dswid=3878>
- Paulsrud, D., & Wermke, W. (2019). Decision-making in Context: Swedish and Finnish Teachers' Perceptions of Autonomy. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 0(0), 1–22. <https://doi.org/10.1080/00313831.2019.1596975>
- Pearson, L. C., & Moomaw, W. (2005). The Relationship between Teacher Autonomy and Stress, Work Satisfaction, Empowerment, and Professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29(1), 38–54. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Qiwei Zhou, Qian Li, & Gong, S. (2019). How Job Autonomy promotes employee's sustainable development? A moderated mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su11226445>
- Rudolph, L. (2006). *Decomposing Teacher Autonomy: A Study Investigating Types of Teacher Autonomy And How it Realtes To Job Satisfaction*. University of Pennsylvania.
- Ruzlan Md-Ali, & Veloo, A. (2017). Teachers' Autonomy and Accountability in Assessing Students' Physical Education in School-Based Assessment. In I. H. Amzat & N. P. Valdez (Eds.), *Teacher Development and Toward Professional Empowerment Practices Perspectives Across Borders* (p. 71). Springer.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school enviroment. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951–960. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004018>
- Southern, R. K. (2018). Teacher Autonomy And Centralization : Predicting School Effectiveness. *The University of Alabama*.
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2008). *Statistic* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Strong, L. E. G. (2012). A Psychometric Study of the Teacher Work-Autonomy Scale with a Sample of

- U.S. Teachers. ProQuest LLC, 1-74.
<http://login.ezproxy1.lib.asu.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/1312418080?accountid=4485>
- Sumaryanta, Mardapi, D., Sugiman, & Herawan, T. (2019). Community-based teacher training: Transformation of sustainable teacher empowerment strategy in Indonesia. *Journal of Teacher Education for Sustainability*, 21(1), 48–66. <https://doi.org/10.2478/jtes-2019-0004>
- Tan, L. K. (2018). *Faktor Dalaman Sekolah Dan Komitmen Guru Terhadap Organisasi : Pengaruh Pengantara Kualiti Kehidupan Kerja Guru Di SBT dan SBBT*. University Sains Malaysia.
- Tapayan, H. N., Ebio, F. M., & Bentor, C. T. S. (2016). Impact of School-Based Management Level of Practices Among Secondary School Implementing Units on the K To 12 Program. *International Journal of Engineering Sciences & Research Technology*, 5(5), 558–574.
- Tay, L. Y., Ramachandran, K., Ong, W. L. M., & Towndrow, P. A. (2021). Empowerment through distributed leadership in reconciling tensions and dilemmas in teacher professional development. *Teacher Development*, 00(00), 1–22. <https://doi.org/10.1080/13664530.2021.1939133>
- Tehrani, I. A., & Mansor, W. F. A. W. (2012). The Influence of ‘Teacher Autonomy in Obtaining Knowledge’ on ‘Class Practice.’ *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 66, 544–554. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.299>
- Tindowen, D. J. (2019). Influence of empowerment on teachers’ organizational behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617–631. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.8.2.617>
- Ulas, J., & Aksu, M. (2015). Development of Teacher Autonomy Scale for Turkish Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186(May 2015), 344–349. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.023>
- Valckx, J., Vanderlinde, R., & Devos, G. (2020). Departmental PLCs in secondary schools: the importance of transformational leadership, teacher autonomy, and teachers’ self-efficacy. *Educational Studies*, 46(3), 282–301. <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1584851>
- Varatharaj, R. (2015). Amalan Pentaksiran Dalam PdP Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) Di Sekolah Kluster. *Jurnal Penyelidika*, 9, 1–17. <http://myjms.moe.gov.my/index.php/jd/article/view/8014>
- Varatharaj, R. (2018). Assessment in the 21 st Century classroom: The need for teacher autonomy. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 2(6), 105–109.
- Varatharaj, R., Abdul Ghani Kanesan Abdullah, & Aziah Ismail. (2015). The Effect of Teacher Autonomy on Assessment Practices Among Malaysian Cluster School Teachers. *International Journal of Asian Social Science*, 5(1), 31–36. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2015.5.1/1.1.31.36>
- Vasile, C. (2013). Autonomy Variation in Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.361>
- Viennet, R., & Pont, B. (2017). Education policy implementation : A literature review and proposed framework. *OECD Education Working Papers / Documents de Travail de l'OCDE Sur l'éducation*, 162. <https://doi.org/10.1787/fc467a64-en>
- World Bank. (2013). *Philippines - Second phase of the basic education public expenditure review : school based management - an empirical investigation*. 1–54. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/06/17916467/philippines-basic-education-public-expenditure-review-phase-ii-school-based-management-empirical-investigation-philippines-second-phase-basic-education-public-expenditure-review-school-based-manag>
- Worth, J., & Brande, J. Van den. (2020). Teacher autonomy: how does it relate to job satisfaction and retention? In *Slough : NFER*. National Foundation for Educational Research. https://www.nfer.ac.uk/media/3874/teacher_autonomy_how_does_it_relate_to_job_satisfaction_and_retention.pdf
- Young, T., & Lewis, W. D. (2015). Educational Policy Implementation Revisited. *Educational Policy*, 29(1), 3–17. <https://doi.org/10.1177/0895904815568936>

- Yusoff, S. M., Ariffin, T. F. T., & Zalli, M. M. M. (2020). School Participation Empowerment Scale (SPES) adaptation for teachers in Malaysia. *Universal Journal of Educational Research*, 8(5), 1821–1830. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080518>
- Zagami, J., Bocconi, S., Starkey, L., Wilson, J. D., Gibson, D., Downie, J., Malyn-Smith, J., & Elliott, S. (2018). Creating Future Ready Information Technology Policy for National Education Systems. *Technology, Knowledge and Learning*, 23(3), 495–506. <https://doi.org/10.1007/s10758-018-9387-7>
- Zahed-Babelan, A., Koulaei, G., Moeinikia, M., & Sharif, A. R. (2019). Instructional leadership effects on teachers' work engagement: Roles of school culture, empowerment, and job characteristics. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 9(3), 137–156. <https://doi.org/10.26529/cepsj.181>
- Zhang, S., Bowers, A. J., & Mao, Y. (2021). Authentic leadership and teachers' voice behaviour: The mediating role of psychological empowerment and moderating role of interpersonal trust. *Educational Management Administration and Leadership*, 49(5), 768–785. <https://doi.org/10.1177/1741143220915925>