

AMALAN AUTONOMI DAN AKAUNTABILITI DI SEKOLAH BERAUTONOMI DAN IMPAKNYA TERHADAP KESEDIAAN GURU

Aziah Ismail*

Abdul Ghani Kanesan Abdullah

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia, 11800
Pulau Pinang
aziah@usm.my*

ABSTRACT

Autonomy and accountability are two key aspects in the practice of school-based management. This study aims to investigate these aspects in the management of Malaysian autonomous schools and discuss their implications on teacher's readiness. Data for this study was collected using a mixed method i.e. survey method using questionnaires as the instrument for collecting quantitative data and interview technique for qualitative data. A total of 788 teachers were randomly selected from 60 autonomous schools has completed the questionnaires. Whereas, for the interview a total of 15 administrators from 6 autonomous schools were selected as interview respondents. The findings showed that the practice of accountability aspect is higher than autonomy aspect in autonomous schools. The MANOVA analysis results based on the school category (High Performance Schools, School Cluster Cohort 1 and 2), also confirmed that there is significant differences of autonomy and accountability practices among autonomous schools with different category (Pillai's trace values = .06 , $F = 12.96$, $p < .01$) and the Roy ger (.07 , $F = 26.64$, $p < .01$). And, the t-test results showed that the practice of autonomy and accountability in autonomous schools that located in urban area is higher than in rural area. The t-test results also showed that secondary autonomous schools practiced these two aspects higher than primary schools. On top of that, findings from interviews indicated that autonomy and accountability obtained by autonomous schools demand all parties in the schools particularly teachers to be more sensitive to all related aspects in order to accelerate their school's excellence. In fact, these two aspects of decentralization practices also pose major implications in terms of improving teachers' readiness, either for those who already working or potentially working in autonomous schools. Based on the findings, it can be concluded that autonomy and accountability aspects that practiced in Malaysian autonomous schools demand for a better prepared teachers in order to serve as a professional individual in school.

Keywords: Autonomy, Accountability, School Based Management, Cluster School, High Performance School

PENGENALAN

Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) yang telah dilancarkan pada 16 Januari 2006 merupakan salah satu langkah Kementerian Pendidikan Malaysia untuk memajukan sistem pendidikan di negara ini. Hal ini dapat dilihat daripada pelbagai strategi yang telah diperkenalkan dalam pelan

tersebut termasuklah strategi untuk Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan melalui pengujudan jenama sekolah kluster yang bertujuan mengembangkan sepenuhnya potensi sekolah dalam kluster kecemerlangan masing-masing. Rentetan daripada pengujudan sekolah kluster kecemerlangan (SKK) adalah pengujudan sekolah berprestasi tinggi (SBT) pada tahun 2010 di bawah satu daripada Bidang Keberhasilan Utama Negara (*National Key Results Area - NKRA*) iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan (PEMANDU, 2010; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014). Dalam kajian ini, kedua-dua jenama sekolah ini dirujuk sebagai sekolah berautonomi di Malaysia kerana autonomi yang diperoleh sekolah-sekolah tersebut dalam bidang-bidang yang tertentu (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006a).

Pengujudan sekolah berautonomi ini adalah berasaskan proses desentralisasi yang melibatkan pengupayaan sekolah menerusi pemberian autonomi terpinpin. Melalui desentralisasi kuasa, sekolah mempunyai autonomi untuk membuat keputusan seterusnya menguruskan sendiri sekolah mereka. Menurut Caldwell (2005),

“... the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters related to school operations within a centrally determined framework of goals, policies, curriculum, standards and accountability”

Dalam hal ini sekolah yang telah diiktiraf sebagai SKK dan SBT diharap mendapat autonomi yang lebih dalam beberapa perkara seperti pemilihan pengetua dan pihak pengurusan, pemilihan tenaga pengajar, pelantikan staf sokongan, pemilihan pelajar ke sekolah tersebut, pengujudan kelas khas bersesuaian dengan bidang khusus yang dipilih, penawaran kurikulum, kaedah pengajaran dan pembelajaran yang bersesuaian dengan pengkhususan sekolah, perolehan bahan pengajaran serta penjanaaan dan pengurusan kewangan sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006a, PEMANDU, 2010). Selain itu, pandangan pemegang taruh (*stakeholder*) seperti PIBG, Alumni, pemimpin sekolah dan guru juga turut diambil kira dalam pelaksanaan dan pengurusan sekolah berautonomi. Pemerolehan autonomi ini sebenarnya memberikan impak kepada warga sekolah terutamanya guru-guru yang bertugas di sekolah tersebut dan menjadi sebahagian daripada pihak yang menggerakkan pengurusan sekolah berautonomi ini. Justeru, artikel ini berusaha untuk menghuraikan bentuk amalan autonomi dan akauntabiliti di sekolah berautonomi. Dapatan dalam artikel ini sangat bermanfaat kepada guru-guru yang sedang dan bakal berkhidmat di sekolah-sekolah ini agar mereka lebih bersedia kepada amalan pengurusan sekolah yang agak berbeza dengan yang selama ini diamalkan di sekolah-sekolah di Malaysia.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Pemberian autonomi dalam pembuatan keputusan melalui amalan pengurusan berasaskan sekolah sememangnya diakui memberikan impak yang positif untuk melonjakkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah (Dykstra & Kucita, 2008; Caldwell, 2005). Melalui desentralisasi kuasa, sekolah mempunyai autonomi untuk membuat keputusan seterusnya menguruskan sendiri sekolah mereka. Bagi SKK dan SBT di Malaysia, autonomi yang diberikan terbahagi kepada dua bentuk iaitu: a) autonomi berbentuk umum yang diberikan kepada semua sekolah dan; b) autonomi yang berbentuk khusus yang diberikan mengikut keperluan sekolah berlandaskan kepada jenis sekolah, pengajian dan bidang kebitaraannya (*niche areas*) (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006b). Selain itu, pemberian autonomi kepada SKK dan SBT di Malaysia juga dikenali sebagai autonomi terpinpin iaitu yang memerlukan sekolah mematuhi piawaian berikut dalam mengamalkan autonomi yang diberi kepada mereka iaitu:

- a) Akta Pendidikan 1996
- b) Sistem Pendidikan Kebangsaan
- c) Akta Tatacara Kewangan 1957, Pekeliling Perbendaharaan dan Garis Panduan dan Surat-surat Siaran
- d) Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)

Autonomi yang diperoleh sekolah berautonomi di Malaysia adalah dalam bidang-bidang tertentu seperti; a) pengurusan sekolah; b) pengurusan sumber manusia; c) pengurusan sumber kewangan dan sumber fizikal; d) pengurusan dan pelaksanaan kurikulum dan; e) pengurusan dan pelaksanaan kokurikulum (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006b, Kementerian Pendidikan 2014). Walau bagaimanapun, menurut PEMANDU (2010), SBT akan memperoleh autonomi yang lebih tinggi berbanding SKK.

Seiring dengan pemberian autonomi kepada sekolah berautonomi, proses pemantauan terhadap pengurusan sekolah-sekolah berkenaan telah dilakukan dari semasa ke semasa bagi memastikan akauntabiliti pemimpin sekolah berautonomi ini dilaksanakan. Secara amnya, Cuttance (1990) dan Samsuddeen (2005) merujuk akauntabiliti sebagai pembuktian kepada kualiti sistem yang dilaksanakan. Namun demikian, Sufean Hussin dan Aziah Ismail (2008) berpendapat akauntabiliti dan autonomi merupakan dua konsep yang saling berkait dalam pembangunan sesebuah institusi.

Konsep ini lebih berkait rapat dengan penanggungjawaban sesebuah institusi awam terhadap setiap sen yang dilaburkan oleh kerajaan agar pelaburan tersebut memberikan pulangan kepada awam. Hal ini berkait rapat dengan aktiviti pengukuran, penilaian serta pemantauan bagi setiap fungsi yang dimainkan oleh institusi pendidikan awam kepada masyarakat oleh pihak yang berkepentingan. Dalam hal ini Alborno (1991) menyatakan bahawa akaun institusi awam bukan hanya dikemukakan dengan penyata kewangan sahaja tetapi perlu dirujuk dengan hubungan antara objektif institusi dan cara yang digunakan untuk mencapainya serta perkaitannya dalam memenuhi keperluan masyarakat dan institusi itu sendiri.

Cuttance (1990) berpendapat pemantauan merupakan satu daripada langkah penting dalam pembangunan sesebuah sistem pendidikan dalam usaha melaksanakan perubahan terutamanya yang berkait dengan isu-isu jaminan kualiti. Beliau turut menegaskan bahawa,

“The shift from previous hierarchical administrative models of management to devolved systems which have a markedly different control structure leads to a greater emphasis on audit in order to ensure accountability. Indicators are discussed in term of their role in assessing performance and practice against quality standards”

Justeru, bagi menjamin akauntabiliti pemimpin sekolah berautonomi serta kualiti pelaksanaan program-program pengurusan berasaskan sekolah di sekolah tersebut, KPM telah menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator – KPI*) yang perlu dipatuhi oleh pemimpin sekolah berautonomi dalam bidang-bidang tertentu termasuklah: a) pengurusan sumber manusia dan fizikal; b) sumber kewangan; c) pembangunan profesionalisme staf; d) program kurikulum dan kokurikulum berkesan dan; e) lulusan sekolah berkualiti dari aspek pencapaian akademik, kokurikulum dan sahsiah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006b; Kementerian Pendidikan Malaysia 2014).

Walaupun bagaimanapun, aspek autonomi dan akauntabiliti ini merupakan dua aspek yang mengalami perubahan seiring dengan perubahan amalan amalan pengurusan dari birokrasi kepada pengurusan berasaskan sekolah (PeBS). Hal ini kerana, aspek autonomi dan akauntabiliti dikatakan meningkat di sekolah yang mengamalkan PeBS berbanding sekolah yang masih di bawah sistem berpusat (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006a). Justeru, guru-guru sekolah berautonomi perlu bersedia menghadapi perubahan ini agar segala usaha yang dilaksanakan untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah melalui PBS dapat dilaksanakan dengan jayanya.

Tahap kesediaan guru dalam menerima dan melaksanakan autonomi dan berakauntabiliti terhadap tugas yang diberikan dalam PeBS merupakan satu daripada aspek penting dalam menangani perubahan ke arah melonjakkan kecemerlangan sekolah. Menurut Mohrman dan Wohlstetter (1996), kesediaan merupakan elemen penting dalam melaksanakan sesuatu perubahan dalam organisasi. Hal ini kerana, elemen ini akan membantu setiap warga organisasi bersikap terbuka dan bersedia dalam beradaptasi dan melakukan perubahan tersebut dan seterusnya menjamin perubahan dapat dilaksanakan dapat memberikan impak yang positif terhadap pencapaian sekolah dan dilakukan secara berterusan (Sahak Abdul Rahman, 2009). Kajian-kajian tentang kesediaan guru oleh Mohd Izham dan

Noraini (2007), Rajendran (2001) dan Bill & Melinda Gates Foundation (2010) mendapati bahawa aspek kesediaan guru mempunyai pengaruh yang besar untuk melaksanakan sesuatu reformasi dalam sesebuah organisasi. Hal ini kerana reformasi dan perubahan yang dilaksanakan melibatkan pelbagai aspek lain seperti pengupayaan, pembelajaran organisasi, komuniti pembelajaran dan sebagainya, yang memerlukan kapasiti kepimpinan guru untuk melaksanakan reformasi tersebut dengan jayanya. Justeru, guru yang telah dan bakal bertugas di sekolah berautonomi seharusnya mempunyai tahap kesediaan yang tinggi dalam usaha mengadaptasi dan melaksanakan perubahan dalam pengurusan sekolah tersebut terutamanya dalam aspek mengamalkan autonomi dan akauntabiliti yang diperoleh organisasi berkenaan.

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat dilihat dengan jelas bahawa amalan autonomi dan akauntabiliti amalah dituntut di sekolah berautonomi yang mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah. Malahan amalan pengurusan yang sebegini amat memerlukan kesediaan guru dalam usaha menjayakan pelaksanaannya sekaligus merealisasikan rasional yang telah digariskan oleh pihak kerajaan dalam proses pengujuduan sekolah berautonomi di Malaysia.

PERNYATAAN MASALAH

Penubuhan sekolah berautonomi secara tidak langsung menjadikan sekolah semakin kompleks dan rencam untuk memenuhi matlamat dan pelbagai tuntutan pemegang taruh. Keadaan sekolah yang begitu kompleks memerlukan proses pengurusan yang cekap dan efektif serta tahap kesediaan guru yang tinggi untuk menerima reformasi (Bill & Melinda Gates Foundation, 2010). Hoy dan Miskel (1996) telah menegaskan bahawa keberkesanan dan kecekapan dalam menguruskan sekolah amat bergantung kepada amalan pengurusan pengetua dan guru-guru dalam sekolah tersebut. Amalan pengurusan pengetua dipercayai dapat mempengaruhi prestasi dan komitmen kerja guru dan seterusnya pencapaian dan produktiviti sekolah (Hoy & Miskel, 1996). Manakala kesediaan guru untuk turut melaksanakan perubahan mampu membantu pemimpin sekolah melaksanakan sesuatu perubahan dengan jayanya. Menurut Abdul Shukor (2000), pihak sekolah mempunyai tanggungjawab dan perlu mengambil langkah-langkah yang berkesan dalam merealisasikan segala agenda Kementerian Pelajaran Malaysia seperti ingin mengembangkan sekolah berautonomi ini sejajar dengan keperluan pendidikan pada abad ke-21. Justeru, jika gagal, hasrat yang dicita-citakan melalui penubuhan sekolah berautonomi ini hanya akan menjadi impian dan mendedahkan sekolah kepada “*scrutiny*” dan kritikan daripada masyarakat (Cavanagh, 2001). Keadaan ini semakin kritikal dalam pengurusan sekolah berautonomi yang bersifat desentralisasi yang memberikan tahap autonomi yang tinggi kepada sekolah namun sebaliknya meningkatkan akauntabiliti sekolah untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah tersebut dalam usaha memenuhi kehendak dan keperluan semasa masyarakat. Hal ini menyebabkan aspek kesediaan guru dalam mengadaptasi serta melaksanakan autonomi dan akauntabiliti dalam pengurusan berasaskan sekolah perlu dititikberatkan. Justeru kajian ini bertujuan meneliti tahap amalan dua aspek utama dalam pengurusan berasaskan sekolah di sekolah-sekolah berautonomi di Malaysia serta implikasinya terhadap kesediaan guru.

OBJEKTIF KAJIAN

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

- a) meneliti jenis autonomi dan akauntabiliti yang diperoleh sekolah kajian
- b) mengenal pasti tahap amalan autonomi dan akauntabiliti di sekolah-sekolah kajian
- c) mengenal pasti perbezaan amalan autonomi dan akauntabiliti antara sekolah berbeza lokasi (bandar dan luar bandar)
- d) mengenal pasti perbezaan amalan autonomi dan akauntabiliti antara sekolah berbeza jenis (menengah dan rendah)
- e) membincangkan implikasi amalan autonomi dan akauntabiliti yang diperoleh sekolah berautonomi terhadap aspek kesediaan guru.

METODOLOGI

Data bagi kajian ini diperoleh dengan menggunakan kaedah gabungan iaitu teknik tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai alat ukur kajian dan teknik temu bual. Seramai 788 orang guru yang dipilih secara rawak daripada 60 buah sekolah yang telah diiktiraf sebagai SKK (dalam kohort 1 dan 2 pengiktirafan) dan SBT (dalam kohort 1 pengiktirafan) telah menjawab soal selidik yang dikemukakan dalam skala *Likert* 10 mata. Soal selidik yang digunakan adalah Inventori Amalan Desentralisasi dalam Pengurusan di Sekolah Kluster di Malaysia (IADSKM) yang dibina oleh Aziah, Abdul Ghani Kanesan, Nor Shafrin, Nordin dan Ahmad Tajuddin (2011).

Inventori ini mengandungi lima konstruk iaitu: matlamat dan dasar sekolah; penglibatan ibu bapa/PIBG, Kepimpinan sekolah, Autonomi Sekolah dan Personnel. Untuk kajian ini, hanya dua konstruk sahaja digunakan iaitu autonomi dan akauntabiliti sekolah. Penggunaan hanya dua konstruk ini tidak mengubah peranan item-item dalam IADSKM kerana mengikut ujian yang dijalankan oleh Aziah dan Abdul Ghani (2011), setiap konstruk boleh digunakan secara berasingan bagi menguji dimensi-dimensi yang dimaksudkan oleh konstruk tersebut. Nilai kebolehpercayaan bagi kedua-dua konstruk ini adalah: a) autonomi = .92 dan b) akauntabiliti = .96. Nilai ini menunjukkan bahawa kedua-dua konstruk ini memenuhi syarat yang dikemukakan oleh Nunnally (1978) iaitu item-item yang baru dibina mestilah mempunyai nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha sekurang-kurangnya mencapai atau melebihi nilai .70 untuk diiktiraf sebagai mantap serta sesuai digunakan untuk analisis lanjutan.

Data kuantitatif kajian ini dianalisis menggunakan dua ujian statistik iaitu MANOVA dan t-test. Manakala bagi temu bual, seramai 15 orang pentadbir di 6 buah sekolah daripada pelbagai kluster telah terlibat sebagai responden kajian. Sampel kajian bagi fasa ini terdiri daripada pengetua dan dua orang guru daripada 15 buah sekolah yang terpilih sebagai SKK dan SBT. Satu protokol temu bual berstruktur telah dibina dan semua penyelidik bertindak sebagai penemubual bagi temu bual berfokus yang telah dijalankan. Tujuan temu bual berfokus ini adalah untuk mendapatkan maklumat daripada sumber primer untuk menentu dan mengenal pasti dimensi dan ciri-ciri amalan desentralisasi dalam pengurusan yang diamalkan di SKK dan SBT. Temu bual ini telah dirakam dan ditranskripsikan. Transkrip-transkrip ini telah dianalisis menggunakan protokol analisis temu bual oleh Miles dan Huberman (1994).

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini dibahagikan kepada dua bahagian iaitu dapatan kuantitatif dan dapatan kualitatif.

I. *Dapatan kualitatif*

Bahagian ini adalah menghuraikan tentang dapatan kualitatif kajian. Setiap sekolah berautonomi dirujuk sebagai SBA dalam analisis berikut.

a) **Objektif 1: Meneliti jenis autonomi dan akauntabiliti yang diperoleh sekolah kajian**

Seiring dengan pelaksanaan desentralisasi kuasa, SKK dan SBT diberikan autonomi dalam menguruskan hal ehwal sekolah terutamanya yang berkaitan dengan bidang kebitaraan sekolah masing-masing.

Dalam bahagian ini akan dihuraikan pengalaman SKK dan SBT yang ditemu bual berkaitan dengan amalan autonomi yang telah mereka peroleh. Hal ini kerana tidak semua sekolah menikmati autonomi yang telah digariskan untuk diberikan kepada mereka. Menurut R1, "Sekolah ini ada beberapa autonominya yang tersendiri iaitu bergerak sendiri tetapi tidaklah secara sepenuhnya kerana masih terikat dengan peraturan dan dari segi KPI pula, pelajar bukannya bersaing dengan orang luar

tetapi dirinya sendiri". Berdasarkan penjelasan ini, dapat disimpulkan bahawa autonomi yang diperoleh masih lagi terhad dan tertakluk kepada kelulusan KPM.

Berdasarkan temu bual yang telah dijalankan, semua sekolah yang dikaji bersetuju bahawa mereka hanya menikmati autonomi dalam memutuskan beberapa perkara sahaja. Salah satu daripadanya adalah mencipta inovasi dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah seperti menterjemah kandungan kurikulum nasional dalam bentuk pendekatan yang pelbagai. Hal ini merujuk kepada kaedah yang boleh digunakan oleh sekolah untuk memudahkan penyampaian kurikulum kebangsaan kepada murid-muridnya. Sebagai contohnya, bagi SBA1, sistem pembelajaran seperti di universiti telah diperkenalkan di sekolah beliau. Selain itu, terdapat juga sekolah menggunakan sistem buku rekod pengajaran harian secara atas talian sebagai inovasi dalam mengendalikan pengurusan pengajaran guru-guru di sekolah tersebut. Tindakan ini memudahkan pentadbir memantau aktiviti pengajaran dan pembelajaran guru-guru di sekolah berkenaan. Hal ini menunjukkan bahawa sekolah-sekolah diberi autonomi dalam usaha mempermudah pengurusan sekolah. Namun demikian, setiap yang ingin dilaksanakan oleh SKK dan SBT perlu mendapat kebenaran dan persetujuan daripada pihak KPM.

Selain mencipta inovasi, sekolah juga dijanjikan autonomi dalam memilih 10 peratus daripada muridnya. Walau bagaimanapun, lima daripada enam sekolah berautonomi yang ditemu bual menyatakan bahawa mereka tidak mendapat autonomi tersebut. Menurut R1, "Pengambilan pelajar: Masih dikawal, dikawal oleh JPN dan PPD. Berdasarkan tempat yang kita pohon...". Hal ini merujuk kepada status SBA1 dan SBA3 yang merupakan sekolah kawalan iaitu murid-murid yang memasuki sekolah tersebut adalah cemerlang akademik dan kokurikulum mereka. Autonomi ini tidak boleh dinikmati oleh sekolah-sekolah ini memandangkan masalah yang bakal timbul rentetan daripada amalan pemilihan tersebut. Berdasarkan penjelasan R1 dan R3, sekolah mereka sentiasa menjadi tumpuan ibu bapa di Pulau Pinang memandangkan prestasi sekolah-sekolah tersebut adalah cemerlang dan kemasukan murid adalah terkawal iaitu berdasarkan kecemerlangan murid tersebut dalam akademik dan kokurikulum. Keinginan ibu bapa untuk menyekolahkan anak-anak mereka di sekolah tersebut menjadikan pelbagai kes timbul termasuklah kes rasuah. Justeru, bagi mengelakkan masalah tersebut, autonomi untuk memilih murid hanya diberikan kepada sekolah berautonomi yang tertentu sahaja terutamanya dalam kelompok SBT. Hal ini seperti yang diperoleh sekolah kuster elit yang berstatus asrama penuh. Dapatan kajian menunjukkan masalah yang dihadapi oleh SBA1 dan SBA3 tidak dihadapi oleh SBA2 memandangkan sekolah tersebut adalah SBT yang berstatus elit dan dikawal ketat oleh KPM.

Manakala bagi sekolah kluster Pendidikan Khas dan Sekolah Orang Asli pula, pengambilan pelajar tidak boleh dibuat secara terpilih memandangkan sekolah tersebut merupakan satu-satunya sekolah yang menyediakan pendidikan kepada murid di kawasan tersebut. Malahan bilangan murid juga adalah kurang daripada bilangan murid di sekolah biasa. Keadaan yang hampir sama juga turut dialami oleh Sekolah Kluster Tamil kerana sekiranya sekolah tersebut memilih murid ke sekolah tersebut, peluang murid-murid India untuk ke sekolah tersebut adalah tipis. Hal ini kerana sekolah tersebut merupakan satu-satunya sekolah Tamil untuk murid-murid India di kawasan tersebut. Justeru pengambilan murid adalah tidak diamalkan malahan tidak relevan dengan sekolah tersebut.

Berdasarkan perakuan kedua-dua jenis sekolah berautonomi ini, autonomi untuk melantik guru dan jurulatih turut diberikan kepada mereka. Walau bagaimanapun, pelantikan guru masih lagi kurang jelas amalannya. Menurut R1, "... mengenai autonomi saya rasa masih belum jelas lagi, jadi memang pada peringkat awal dikatakan pengetua mempunyai autonomi dari segi mendapatkan tenaga dan sebagainya tapi jika ada guru dari sekolah lain yang dia berminat untuk datang kes sekolah pengetua bolehlah membawa masuk. Saya tidak pasti samada boleh membawa masuk guru dari sekolah lain tapi dari segi autonomi ini kurang jelas, sebab dulu ia menyatakan secara jelaslah tapi dari segi pratiknya tidak nampak". Hal ini turut dijelaskan oleh R4 iaitu, "Dia kalau ikut nak bagi autonomi la... tak la autonomi sangat cuma kelebihan kita ialah keutamaan. Macam kita kekurangan guru, minta ja dia akan bagi. Dia akan utamakan sekolah dari jenama SKK dan SBT dulu. Tapi pemilihan tu guru besar tak boleh la kata saya tak mahu guru ni boleh keluarkan... tak boleh macam tu". Penjelasan daripada responden menunjukkan bahawa pemilihan dan pemecatan guru masih lagi tertakluk kepada kuasa KPM seperti yang diamalkan sebelum kedua-dua jenama sekolah berautonomi ini dilaksanakan. Walau bagaimanapun sekolah mempunyai autonomi dalam memilih juru latih untuk melonjakkan

bidang kebitaraan sekolah masing-masing. Semua responden bersetuju bahawa sekolah mereka telah memilih sendiri jurulatih bagi bidang-bidang yang memerlukan khidmat pakar daripada luar.

Sebenarnya, autonomi SKK dan SBT menuntut akauntabiliti sekolah-sekolah berkenaan untuk menggunakan autonomi yang telah mereka peroleh daripada pusat dengan berkesan bagi melonjakkan kecemerlangan sekolah masing-masing. Akauntabiliti kedua-dua jenama sekolah berautonomi ini adalah terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terutamanya pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Sebenarnya akauntabiliti sekolah berjenama ini dapat dilihat daripada dua aspek utama iaitu dari aspek pencapaian akademik murid sekolah berkenaan serta kemenjadian murid dalam bidang kebitaraan sekolah berautonomi tersebut. Aspek akademik merupakan tunjang utama akauntabiliti sekolah tersebut. Hal ini memandangkan sekolah-sekolah yang diiktiraf sebagai sekolah berautonomi adalah sekolah-sekolah yang berpencapaian akademik yang tinggi. Justeru, mereka perlu memastikan pencapaian akademik murid-murid sekolah tersebut adalah melebihi piawai (*standard*) yang telah ditetapkan.

Bagi tujuan mengekalkan pencapaian akademik pada tahap piawai, sekolah berautonomi disarankan untuk menyemak semula matlamat kurikulum bagi semua matapelajaran agar fenomena buta huruf tidak wujud di sekolah tersebut. Buta huruf dalam konteks ini bukan hanya merujuk kepada keadaan murid yang tidak mengenal huruf sahaja tetapi juga menurut aliran utama sesebuah sekolah. Misalnya jika sekolah berautonomi tersebut aliran agama yang menekankan pembelajaran bahasa Arab, maka gejala buta huruf dalam bahasa tersebut harus ditangani. Malahan guru juga digesa melaksanakan pengajaran mereka mengikut kemampuan murid yang dikelompokkan berasaskan kebolehan mereka. Hal ini menunjukkan sekolah berautonomi mempunyai tanggungjawab untuk memastikan pencapaian akademik mereka sentiasa berada pada piawai yang telah ditetapkan serta memastikan kemenjadian murid melalui aktiviti-aktiviti yang dijalankan di sekolah berautonomi.

Selain itu, sekolah berautonomi juga berakauntabiliti dalam pengurusan kewangan mereka memandangkan sekolah ini mendapat peruntukan yang lebih tinggi berbanding sekolah biasa. Berdasarkan penjelasan responden, peruntukan yang diperoleh sekolah berautonomi terbahagi kepada dua jenis iaitu peruntukan kewangan yang lazim diterima dan peruntukan kewangan SKK dan SBT yang perlu digunakan untuk memajukan bidang kebitaraan masing-masing. Memandangkan peruntukan yang diberikan adalah dalam jumlah yang besar, maka setiap aktiviti dan program yang berkaitan dengan hal tersebut perlu dirancang dan diserahkan kepada bahagian yang bertanggungjawab di Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mendapatkan kelulusan pelaksanaannya. Hal ini bagi memastikan setiap aktiviti dan program yang dilaksanakan akan menyumbang kepada kemenjadian murid dalam bidang kebitaraan sekolah tersebut.

Berdasarkan dapatan temu bual, perkembangan aktiviti dan program yang dilaksanakan di sekolah berautonomi akan dipantau dari semasa ke semasa oleh pihak-pihak tertentu. Walau bagaimanapun, berdasarkan penjelasan daripada responden, pemantauan yang dijalankan di sekolah berautonomi dapat dibahagikan kepada dua jenis iaitu pemantauan yang rutin iaitu pemantauan yang lazim dijalankan ke atas semua sekolah di Malaysia seperti pemantauan oleh Jemaah Nazir Negara serta juru audit negara dan; pemantauan khusus untuk perkembangan pelaksanaan program dan perbelanjaan peruntukan oleh bahagian khusus untuk sekolah berautonomi di Kementerian Pendidikan Malaysia.

Amnya, pemantauan dilakukan pada dua peringkat iaitu secara dalaman dan luaran. Pemantauan peringkat dalaman melibatkan pihak pentadbiran tertinggi dan pertengahan sekolah berkenaan seperti Pengetua dan penolong kanan manakala peringkat luaran pula melibatkan pihak Kementerian Pelajaran Malaysia seperti Jemaah Nazir, Jawatankuasa Pemantauan Sekolah Kluster dan Sekolah Berprestasi Tinggi, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pegawai Pendidikan Daerah. Selain itu, terdapat pegawai daripada jabatan yang berbeza juga turut memantau sekolah berautonomi mengikut jenis sekolah berkenaan. Misalnya, Jabatan Pendidikan Khas bagi sekolah Pendidikan Khas dan Bahagian Sekolah Berasrama Penuh bagi sekolah berasrama penuh. Hal ini menunjukkan sekolah berautonomi mempunyai akauntabiliti kepada beberapa pihak berkepentingan yang berbeza iaitu mengikut aliran sekolah berkenaan.

Kajian ini juga mendapati pemantauan dilakukan melalui dua cara iaitu secara *on-site* dan menerusi laporan lisan dan bertulis oleh Pengetua/ Guru besar sekolah berautonomi. Pemantauan secara *on site* dilakukan oleh pihak pemantau daripada bahagian sekolah kluster dan sekolah berprestasi tinggi. Berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada responden pemantauan *on site*

dilakukan bagi memperoleh maklum balas daripada pihak sekolah berautonomi sendiri tentang perkembangan bidang kebitaraan dan pengurusan organisasi masing-masing. Selain itu, responden juga berpendapat pemantauan ini dilakukan sekiranya pencapaian akademik sekolah berautonomi tersebut menurun. Penjelasan ini menunjukkan bahawa pemantauan juga dilakukan agar akauntabiliti sekolah berautonomi dalam mengekalkan kecemerlangan akademik mereka dilaksanakan dengan jayanya.

Selain itu, segala aktiviti dan program yang bakal dan telah dilaksanakan hendaklah dilaporkan sama ada dalam bentuk perancangan dan laporan pelaksanaan. Laporan ini dibuat secara lisan dan bertulis. Laporan tersebut perlu dihantar secara berkala. Manakala, menurut responden, Pengetua/ Guru Besar sekolah berautonomi perlu membuat pembentangan tentang perkembangan sekolah masing-masing. R5 menjelaskan, “guru besar pergi mesyuarat jadi guru besar kena buat pembentangan la, post mortem”. Namun R3 berpendapat pemantauan yang kerap dilakukan ke atas SKK dan SBT adalah disebabkan oleh pelaksanaannya yang masih pada peringkat awal. Hal ini menyebabkan banyak perkara perlu diteliti dan pemantauan yang teliti amat diperlukan dalam usaha memperbaiki pelaksanaannya. Menurut R1 pula pemantauan yang dilakukan ini adalah suatu usaha untuk memastikan pelaksanaan sekolah berautonomi ini berjaya dan satu usaha untuk mewujudkan satu penanda aras dalam pemberian autonomi dan penetapan akauntabiliti sekolah berautonomi terhadap pihak berkepentingan.

II. *Dapatan kuantitatif*

Bahagian ini akan menghuraikan tentang dapatan kuantitatif.

a) **Objektif 2: Tahap amalan autonomi dan akauntabiliti mengikut Kategori Sekolah Berautonomi**

Dalam kajian ini, terdapat tiga jenis kategori sekolah yang telah terlibat dalam kajian iaitu sekolah berprestasi tinggi, sekolah kluster Kohort 1 dan Kohort 2. Manakala dua dimensi amalan desentralisasi iaitu autonomi dan akauntabiliti di sekolah berautonomi pula dijadikan sebagai variabel bersandar. Analisis MANOVA telah digunakan untuk mengukur perbezaan tahap amalan autonomi dan akauntabiliti antara kategori sekolah. Dapatan analisis MANOVA dipaparkan dalam Jadual 1 berikut:

Jadual 1

Perbezaan tahap amalan autonomi dan akauntabiliti mengikut Kategori Sekolah Berautonomi

Dimensi	SBT(n=129)	SKK1 (n=335)	SKK2 (n=324)	Nilai F
	Min (SP)	Min (SP)	Min (SP)	
Autonomi	7.85 (1.13)	6.64 (1.96)	6.64 (1.70)	25.61**
Akauntabiliti	8.21 (.87)	7.38 (1.49)	7.42 (1.32)	11.28**

* signifikan pada aras $p < 0.05$; *** signifikan pada aras $p < 0.01$

Dapatan kajian menunjukkan bahawa secara keseluruhannya amalan aspek akauntabiliti adalah lebih tinggi dalam ketiga-tiga sekolah berautonomi berbanding amalan aspek autonomi. Selain itu, dapatan deskriptif juga turut menunjukkan bahawa skor min bagi dimensi-dimensi amalan autonomi dan akauntabiliti bagi sekolah berprestasi tinggi adalah lebih tinggi berbanding sekolah kluster kohort 1 dan 2. Namun demikian bagi amalan kedua-dua dimensi desentralisasi tersebut, sekolah kluster kohort 2 didapati memperoleh skor min yang lebih rendah berbanding sekolah berprestasi tinggi dan kohort 1.

Kesimpulannya adalah sekolah kluster kohort 2 didapati kurang mengamalkan amalan desentralisasi bagi dimensi-dimensi akauntabiliti dan autonomi jika dibandingkan dengan sekolah berprestasi tinggi dan sekolah kohort 1. Dalam hal ini sekolah berprestasi tinggi didapati mengamalkan kedua-dua aspek tersebut pada tahap yang tinggi.

Sementara itu analisis MANOVA berdasarkan ketiga-tiga kategori sekolah pula menghasilkan nilai *Pillai trace* (.06, nilai $F = 12.96$, $p < .00$) dan nilai *Roy gcr* (.07, nilai $F = 26.64$, $p < .00$). Dapatan

ini mengesahkan bahawa terdapat perbezaan secara signifikan antara ketiga-tiga kategori sekolah dalam aspek-aspek tertentu. Seterusnya analisis *univariate* pula menunjukkan terdapat perbezaan statistik secara signifikan amalan desentralisasi dimensi akauntabiliti dan autonomi di sekolah kluster.

b) **Objektif 3: Perbezaan tahap amalan autonomi dan akauntabiliti mengikut Lokasi**

Dua jenis lokasi sekolah telah dikategorikan dalam kajian ini adalah sekolah dalam kawasan bandar dan sekolah luar bandar. Manakala dua dimensi amalan desentralisasi di sekolah kluster pula dijadikan sebagai variabel bersandar. Dapatan analisis Ujian t dipaparkan dalam Jadual 2 berikut.

Jadual 2

Dapatan Analisis Ujian t bagi Lokasi Sekolah dan Amalan Desentralisasi

Dimensi	Bandar (n=676)	Luar Bandar (n=112)	Nilai t
	Min (SP)	Min (SP)	
Autonomi (AS)	6.94 (1.72)	6.23 (2.14)	3.88**
Akauntabiliti (AKS)	7.60 (1.33)	7.13 (1.54)	3.37**

* signifikan pada aras $p < 0.05$; ** signifikan pada aras $p < 0.01$

Dapatan deskriptif kajian menunjukkan bahawa secara keseluruhan amalan desentralisasi bagi aspek autonomi dan akauntabiliti diberi keutamaan yang tinggi di sekolah berautonomi di bandar berbanding sekolah berautonomi di luar bandar. Namun begitu, sekolah berautonomi di kedua-dua lokasi tersebut masing-masing memberi keutamaan yang lebih dalam amalan aspek akauntabiliti berbanding autonomi.

Kesimpulannya, dapatan daripada jadual di atas menunjukkan bahawa sekolah kluster bandar mengamalkan desentralisasi dengan tinggi berbanding sekolah luar bandar dalam aspek autonomi dan akauntabiliti.

c) **Objektif 4: Perbezaan amalan autonomi dan akauntabiliti mengikut jenis sekolah**

Analisis perbezaan amalan autonomi dan akauntabiliti di sekolah berautonomi ini juga dilakukan terhadap sekolah yang berbeza jenis iaitu sekolah menengah dan rendah. Dapatan analisis Ujian t dipaparkan dalam Jadual 3 berikut.

Jadual 3

Dapatan Analisis Ujian t bagi Lokasi Sekolah dan Amalan Desentralisasi

Dimensi	N	M	SD
3. Autonomi			
Menengah	676	6.94	1.72
Rendah	112	6.23	2.14
$t(df) = 3.88, p < 0.01^*$			
5. Akauntabiliti			
Menengah	676	7.60	1.33
Rendah	112	7.13	1.54
$t(df) = 3.37, p < 0.05^*$			

* signifikan pada aras $p < 0.05$; ** signifikan pada aras $p < 0.01$

Jadual 3 di atas menunjukkan bahawa secara keseluruhannya skor min dimensi amalan autonomi dan akauntabiliti adalah tinggi di sekolah menengah berbanding sekolah rendah.

Ujian t turut menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi tahap amalan autonomi dan akauntabiliti antara sekolah menengah dan sekolah rendah.

d) Objektif 5: Membincangkan implikasi amalan autonomi dan akauntabiliti yang diperoleh sekolah kluster terhadap aspek kesediaan guru.

Dapatan kajian ini menunjukkan sekolah berautonomi mengamalkan kedua-dua aspek iaitu autonomi dan akauntabiliti. Walau bagaimanapun, tahap akauntabiliti adalah lebih tinggi berbanding autonomi di sekolah tersebut. Manakala dapatan turut menunjukkan tahap bagi kedua-dua aspek ini adalah lebih tinggi di sekolah berprestasi tinggi dan juga SKK yang terletak di kawasan bandar. Dapatan kualitatif pula menunjukkan autonomi masih lagi terbatas kepada beberapa hal terutamanya dalam menterjemahkan kurikulum kebangsaan kepada proses P&P yang lebih inovatif. Walaupun dalam PIPP (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006a; PEMANDU, 2010; Kementerian Pendidikan Malaysia, 2014) telah termaktub bahawa SKK dan SBT mempunyai autonomi dalam pelantikan Pengetua, guru dan murid namun hanya sekolah berautonomi tertentu sahaja yang mendapat autonomi tersebut seperti sekolah-sekolah elit yang berasrama penuh. Manakala, dapatan kualitatif menunjukkan bahawa sekolah berautonomi bertanggungjawab untuk melaksanakan pelbagai aktiviti bagi melonjakkan kecemerlangan organisasi masing-masing. Segala aktiviti yang dilaksanakan oleh sekolah berautonomi masih lagi di bawah pemantauan pihak tertentu bagi memastikan objektif pelaksanaan sesuatu aktiviti selari dengan hasrat pelaksanaan sekolah-sekolah tersebut. Malahan pencapaian akademik murid masih menjadi keutamaan dalam pemantauan pihak KPM di sekolah berautonomi.

Sebenarnya, dapatan kajian ini mempunyai implikasi tertentu terhadap aspek kesediaan guru-guru yang sedang atau guru-guru yang bakal mengajar di sekolah berautonomi yang mengamalkan PeBS. Adalah tidak mustahil bagi seseorang guru untuk ditempatkan bertugas di SKK dan SBT yang mengamalkan PeBS. Hal ini kerana menurut PIPP, anggaran sekolah yang akan diiktiraf sebagai SKK adalah sebanyak 320 buah (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006a) dan SBT pula adalah sebanyak 120 buah di seluruh Malaysia (PEMANDU, 2010).

Murphy (1994) menegaskan, kesediaan guru adalah satu daripada aspek penting yang perlu dititikberatkan sebelum pelaksanaan PeBS. Hal ini kerana, guru memainkan peranan utama dalam pelaksanaan dan menyokong pemimpin sekolah dalam melaksanakan perubahan. Kesediaan guru juga mencerminkan kesediaan sekolah untuk menerima perubahan. Jika guru tidak bersedia melaksanakan autonomi dan berakauntabiliti dengan tugas-tugas untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah, reformasi tidak dapat dilaksanakan dengan jayanya. Menurut Murphy (1994),

“Efforts need to be made to ensure that professional development activities are integrated with the local reform agenda rather than remaining a freestanding set of activities. Reviewer also notes that professional development is effective to the extent that it centre on opportunities for staff members to work collaboratively and on an ongoing basis. Recent work help extent the definition of professional development appropriate for SBM from passive consumer behavior to active participation in school based research and substantive dialogue; and from an individual activity to all collaborative endeavor”.

Pendapat ini turut disokong oleh kajian-kajian yang lalu. Menurut kajian-kajian yang melibatkan pelaksanaan perubahan dalam organisasi sekolah seperti kajian oleh Mohd Izham dan Noraini (2007), Rajendran (2001) dan, Bill dan Melinda Gates Foundation (2010), aspek kesediaan guru amat dititikberatkan kerana aspek ini mempunyai pengaruh yang amat tinggi terhadap kejayaan sesuatu perubahan yang dilaksanakan. Mohd Izham dan Noraini (2007) menjelaskan bahawa kesediaan guru amat penting dalam menerima perubahan. Sekiranya tahap kesediaan guru adalah tinggi, sesuatu perubahan dapat dilaksanakan dengan lancar dan berkesan serta memenuhi onjektif pelaksanaannya.

Selain itu, dapatan kajian ini mempunyai implikasi yang penting dalam hal menyediakan guru untuk perubahan. Proses meningkatkan kesediaan guru ini melibatkan guru yang sedang atau bakal berkhidmat di SKK dan SBT termasuklah bakal guru. Hal ini kerana, aspek autonomi dalam pengurusan berasaskan sekolah memerlukan guru lebih berinovasi dalam melaksanakan tugas mereka. Kemahiran ini perlu dibangunkan dalam diri guru melalui latihan-latihan yang diberikan meliputi latihan perguruan dan latihan dalam perkhidmatan. Justeru, pihak yang berkenaan perlu peka dalam hal memberikan pendedahan dan latihan yang berkaitan kepada guru-guru untuk meningkatkan inovasi dan kepekaan mereka terhadap perubahan yang sedang mereka alami. Kajian oleh Murphy (1994) pula menyatakan kursus pembangunan profesionalisme yang mereka hadiri lazimnya kurang memberikan pendedahan kepada aspek-aspek pengurusan baru yang mereka perlukan dalam menghadapi perubahan semasa dalam sistem pendidikan khususnya di Malaysia. Berdasarkan PIPP, latihan dan pendedahan berkaitan dengan PBS hanya diberikan kepada pemimpin sekolah sahaja (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006a). Hal ini dilakukan dengan harapan pemimpin mengadakan latihan dalaman kepada guru-guru di sekolah berkenaan. Namun sejauhmanakah kemahiran dari amalan dan corak pengurusan dalam PeBS yang mereka peroleh disebarluaskan kepada guru-guru di sekolah masing-masing masih menjadi tanda tanya kerana pemimpin sekolah lazimnya sibuk dengan tugas pentadbiran masing-masing. Justeru, pihak tertentu perlu meneliti hal ini agar guru-guru yang bertugas di SKK dan SBT mempunyai tahap kesediaan yang tinggi untuk menghadapi perubahan terutamanya dengan amalan dan corak PeBS.

RUMUSAN

Pengwujudan sekolah berautonomi di Malaysia mempunyai rasional pengwujudannya yang tertentu. Namun berdasarkan pelan-pelan rancangan pembangunan pendidikan yang dirangka oleh pihak kerajaan, pengwujudan sekolah-sekolah jenama ini adalah sebagai strategi untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan serantau. Berdasarkan dapatan kajian ini, dapat dilihat amalan autonomi dan akauntabiliti adalah dua aspek penting dalam pengurusan berasaskan sekolah yang diamalkan di sekolah berautonomi. Justeru, pihak sekolah perlu bersama-sama berganding bahu dalam usaha menguruskan sekolah berautonomi dengan berkesan. Guru-guru yang sedang dan bakal mengajar di sekolah-sekolah berautonomi perlu bersedia dengan corak pengurusan yang mementingkan elemen autonomi sekolah dan akauntabiliti terhadap pemegang taruh. Profil amalan yang telah dibentangkan dalam artikel ini diharap dapat memberikan maklumat kepada pihak yang berkepentingan terhadap sekolah-sekolah berautonomi terutamanya pihak pentadbir dan institusi latihan perguruan agar elemen-elemen autonomi dan akauntabiliti turut didedahkan dalam latihan-latihan yang diberikan kepada guru dan bakal guru.

RUJUKAN

- Albornoz, O. (1991). *Autonomy and accountability in higher education*. *Prospect*, XXI (2), 189-203.
- Aziah Ismail, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Nor Shafrin Ahmad, Nordin Abdul Razak & Ahmad Tajuddin Othman (2011). *Membina Inventori Amalan Desentralisasi Dalam Pengurusan Di Sekolah Kluster di Malaysia (IADSKM)*. Universiti Sains Malaysia: Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan.
- Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2011). *Inventori Amalan Desentralisasi Dalam Pengurusan Di Sekolah Kluster Di Malaysia (IADSKM)*. USM: Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan.
- Bill & Melinda Gates Foundation (2010). *Empowering Effective Teachers: Readiness for Reform*. Seattle: Bill & Melinda Gates Foundation.
- Caldwell, B.J. (2005). *School-based Management*. IIEP: International Academy of Education.

- Cuttance, P. (1990, December). *Performance Indicators and the Management of Quality in Education*. Paper presented at the National Conference on Indicators in Education, Canberra, Australia.
- Dykstra, A.H., & Kucita, P. (2008). School-based Management through Cluster Schools: A Case Study From Cambodia. Diakses daripada www.eric.ed.gov pada 13 September 2009.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2006a). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2006b). Sekolah Kluster. Diakses daripada www.moe.gov.my pada 25 Oktober 2009.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2014). NKRA Pendidikan. Diakses daripada <http://www.moe.gov.my/v/nkra-pendidikan>
- Miles, M. dan Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. London: SAGE Publications.
- Mohd Izham dan Noraini (2007). Tahap Kesiediaan Guru Sains Dalam Penggunaan Teknologi Maklumat Berasaskan Komputer Dalam Proses Pengajaran Dan Pembelajaran. *Jurnal Teknologi*, 46(E), 45-60.
- Murphy, J. (1994). *Principles of school based management*. Commissioned by the North Carolina Educational Policy Research Center University of North Carolina at Chapel Hill.
- Nunnally, J. C. (1998). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill
- PEMANDU (2010). *Government Transformational Plan*. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri
- Rajendran, N.S. (2001). Pengajaran Kemahiran Berfikir Aras Tinggi: Kesiediaan Guru Mengendalikan Proses Pengajaran Pembelajaran. Kertas kerja ini telah dibentangkan dalam Seminar/Pameran Projek KBKK: Poster 'Warisan-Pendidikan-Wawasan' anjuran Pusat Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pelajaran Malaysia, dari 1 hingga 2 Ogos 2001.
- Sahak Abdul Rahman. (2009). Teacher-student attachment and teachers' attitudes towards work. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 24, 55-72.
- Sahak Abdul Rahman. (2009). Teacher-student attachment and teachers' attitudes towards work. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 24, 55-72.
- Samsuddeen KMS Abdul Azizi (2005). *Amalan pengurusan berasaskan sekolah di sekolah-sekolah swasta di Malaysia: Satu tinjauan*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia., Bangi.
- Sufean Hussin & Aziah Ismail (2008). *Memacu Puncak Ilmu*. Mont Kiara: Tinta Publishing.