

AMALAN PENAMBAHBAIKAN SEKOLAH MENENGAH AGAMA SWASTA CEMERLANG: PERSEPSI PEMIMPIN SEKOLAH

[1] Muhammad Faizal A. Ghani, Nur Fauzan Azwani Mat Nasir,
Amalina Ayub & Ahmad Muhaimin Mat Jusoh

[2] Faisal Elham

ABSTRACT

This study was conducted to explore the excellence practices of school improvement in an outstanding secondary private religious school. This study was based on the perceptions of school leaders. To achieve the purpose of the study, data were collected using qualitative methods. Two school leaders were interviewed. The interview data were analyzed using the thematic analysis method. The results of this study found that four practices of school improvement were implemented in the initial phase. Three school improvement practices were implemented during the implementation phase and three school improvement practices were implemented at the sustainable phase. The implication of this study is that it is necessary to educate the stakeholders to collaborate for the effectiveness of school improvement practices.

Keywords: *School Improvement, Religious Private School, School Leaders' Perceptions*

[1] Fakulti Pendidikan,
Universiti Malaya
mdfaizal@um.edu.my

[2] Pusat Pengajian Perakaunan,
Universiti Utara Malaysia

PENGENALAN DAN LATAR BELAKANG

“Penambahbaikan sekolah merupakan perancangan berpandu yang mengutarakan strategi perubahan sekolah untuk menambahbaik pencapaian murid dan menunjukkan bagaimana dan bila perubahan tersebut dilaksanakan...”

(North Carolina Department of Public Instruction, 2016, hlm. 18)

“Penambahbaikan sekolah melibatkan “penambahbaikan kualiti” yang diperincikan sebagai aktiviti berasaskan bukti secara kuantitatif dan kualitatif bagi menambahbaik keberkesanan, kecekapan, ekuiti, ketepatan waktu dan keselamatan proses dan sistem perkhidmatan penyampaian...”

(Park, Hironaka, Carver & Nordstrum, 2016, hlm. 6)

Merujuk kepada definisi penambahbaikan sekolah seperti mana di atas, rumusan dapat dibuat bahawa penambahbaikan sekolah merupakan suatu usaha berkaitan penambahbaikan kualiti secara berterusan dan sistematik. Selanjutnya, usaha tersebut perlu diterjemahkan dalam aktiviti kehidupan seharian oleh setiap warga sekolah sehingga menjadi sebuah budaya.

Sebaliknya, terdapat sesetengah sekolah yang cenderung kepada outcome. Pandangan tersebut dinyatakan oleh Lezotte, Lawrence dan Barbara (2015) bahawa kegagalan perancangan penambahbaikan sesebuah sekolah berpunca daripada pihak sekolah yang meminggirkan pembolehubah proses dalam program penambahbaikan sekolah mereka. Tambah mereka lagi, pihak sekolah lebih berfokus kepada pengukuran sistem outcome dan memastikan pembolehubah proses atau aktiviti ke arah pencapaian outcome berlangsung dengan cemerlang.

Walaupun bagaimanapun, fenomena yang dibincangkan di atas seolah-olah menggambarkan program penambahbaikan sekolah berlaku di semua sekolah di dunia termasuk Malaysia. Adakah pernyataan tersebut benar? Kekurangan kajian mengenai penambahbaikan sekolah di Malaysia menyebabkan pihak berkepentingan dalam pendidikan kabur mengenai amalan di negara ini. Pandangan tersebut selari dengan kenyataan Muhammad Faizal A. Ghani (2012) dan Rahimah Ahmad, Zulkifli Abdul Manaf dan Shahril Marzuki (1999) yang menyatakan punca permasalahan tersebut disebabkan konsep penambahbaikan sekolah masih kurang dikaji dan dikenali di Malaysia walaupun telah wujud gelombang sekolah berkesan sejak awal tahun 1980 an. Malah, sekiranya wujud kajian mengenai penambahbaikan sekolah di Malaysia, kajian tersebut hanya berbentuk ilmiah yang dijalankan oleh calon sarjana dan doktor falsafah di institusi pengajian tinggi (Sharifah Md. Noor, 2002).

Menyedari hakikat di atas, kajian ini bertujuan menerokai amalan penambahbaikan sebuah sekolah menengah agama swasta cemerlang berdasarkan persepsi pemimpin sekolah. Penemuan ini berupaya menyedarkan pihak berkepentingan bahawa keberkesanan amalan penambahbaikan sekolah adalah hasil budaya kolaboratif warga sekolah yang memberikan tumpuan kepada proses penambahbaikan berbanding hanya berfokuskan outcome sekolah.

PENYATAAN MASALAH

Semua sekolah mengharapkan murid mereka berjaya. Hasrat ini berupaya dicapai sekiranya pihak sekolah mempunyai matlamat dan strategi khusus untuk melakukan penambahbaikan dan perubahan. Hal ini bertepatan dengan perancangan penambahbaikan sekolah yang berfokus kepada pembolehubah proses menerusi penggubalan matlamat penambahbaikan sekolah serta membuat keputusan mengenai strategi dan tempoh untuk pencapaian matlamat tersebut (Joyce, Wolf & Calhoun, 2013).

Dengan gambaran yang lebih jelas, Cohen-Vogel, Cannata, Rutledge dan Rose Socol (2018) telah menyatakan antara pembolehubah proses untuk menambahbaik sekolah adalah meningkatkan strategi penyampaian kurikulum atau pengajaran guru, membina sebuah persekitaran pembelajaran yang kondusif dan melibatkan keluarga murid dalam pembelajaran murid di sekolah dan rumah. Sekiranya amalan penambahbaikan sekolah di Malaysia dilaksanakan secara berkesan adalah tidak mustahil Malaysia berada dalam kalangan 20 negara dunia teratas yang menyediakan pendidikan berkualiti. Laporan World Economic Forum (2018) dipaparkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

Kedudukan Negara Dunia Yang Menyediakan Pendidikan Berkualiti Tahun 2018

Kedudukan	Negara	Kedudukan	Negara
1	Switzerland	9	UAE
2	Singapore	10	Denmark
3	Finland	15	Australia
4	Netherlands	16	Jerman
5	Amerika Syarikat	18	Ireland
6	Qatar	19	Malaysia
7	Kanada	20	UK
8	New Zealand	24	Isreal

Sumber: World Economic Forum (2018). *The global competitiveness report 2017-2018*. Dicapai di <http://www3.weforum.org/docs/GCPK20172018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Penemuan World Economic Forum (2018) bahawa faktor penyumbang kepada sesebuah negara berupaya menyediakan pendidikan berkualiti adalah seperti berikut: (a) faktor ekonomi sesebuah negara yang baik berupaya melabur lebih dalam bidang pendidikan, (b) budaya kolaboratif antara sektor kerajaan dan swasta untuk membangunkan kualiti pendidikan sesebuah negara dan (c) dasar kerajaan mengenai pendidikan yang dilaksanakan seperti mana digubal.

Persoalannya kini, bagaimanakah situasi sesebuah negara yang dinobatkan sebagai negara terbaik dunia dalam menyediakan pendidikan berkualiti tetapi mempunyai sekolah bertaraf swasta yang dipinggirkan khususnya dalam aspek bantuan kewangan? Kajian Nor Raudah Siren, Azrin Ab. Majid dan Siti Jamiaah Abdul Jalil (2013) menemui antara kegagalan sekolah agama swasta meningkatkan pencapaian murid adalah faktor kewangan. Penemuan kajian tersebut turut melaporkan sumber kewangan jenis sekolah tersebut amat bergantung kepada kutipan yuran murid dan bantuan kewangan individu atau kumpulan yang prihatin dengan perkembangan sekolah agama. Implikasinya, banyak program akademik tidak dapat dilaksanakan bagi meningkatkan pencapaian murid (Azizi Umar, 2012).

Adakah fenomena di atas berlaku bagi semua sekolah agama swasta? Hal ini kerana sekarang pihak sekolah telah menyedari motto *No Child Left Behind* untuk dilaksanakan. Motto tersebut menegaskan pihak sekolah perlu memberikan perkhidmatan kepada murid dengan andaian murid adalah individu. Kenyataan tersebut bermaksud pihak sekolah perlu memenuhi hak murid untuk menikmati pendidikan berkualiti menerusi pelaksanaan amalan penambahbaikan sekolah secara berterusan dan holistik.

Namun, bilangan kajian mengenai keberkesanan pengurusan sekolah agama swasta yang agak sedikit menyebabkan pihak berkepentingan dalam pendidikan kurang memahami fenomena yang berlaku di sekolah tersebut. Misalnya, kajian Zulaiha Ali Othman, Roslan Ahmad, Umi Nadzrah Ali Othman dan Zurina Muda (2016) mengenai cinta remaja di sekolah agama swasta. Kajian Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki dan Faisal Elham (2013) pula berkaitan pencapaian sekolah agama milik kerajaan. Selanjutnya, kajian Affezah Ali, Hamdan Mohd Salleh, Angela Chan Nguk Fong dan Zuhuriatul H Mhd Yusof (2017) berkaitan analisis keperluan program pembangunan profesionalisme guru sekolah agama kerajaan negeri.

Justeru, kajian ini bertujuan menerokai amalan penambahbaikan sekolah menengah agama swasta cemerlang. Amalan tersebut dikategorikan mengikut fasa permulaan, fasa pelaksanaan dan fasa kelestarian. Penemuan kajian ini berupaya menyedarkan pihak berkepentingan dalam pendidikan bahawa menyediakan pendidikan berkualiti adalah tanggung jawab setiap individu sama ada mereka di bawah kawalan institusi pendidikan mahupun pertubuhan bukan kerajaan. Selanjutnya, mereka perlu berkolaboratif membangunkan sekolah bagi meningkatkan pencapaian murid. Di samping menambah penemuan baharu mengenai sekolah menengah agama swasta.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dilaksanakan untuk menerokai amalan penambahbaikan sebuah sekolah agama swasta cemerlang pada peringkat (a) sebelum pelaksanaan, (b) semasa pelaksanaan dan (c) selepas pelaksanaan.

SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan aspek berikut.

Penambahbaikan Sekolah

Penambahbaikan sekolah merupakan suatu *road map* yang digubal untuk melakukan perubahan berdasarkan keperluan sesebuah sekolah bagi meningkatkan pencapaian murid (Susan, 2015). Aspek yang ditonjolkan dalam *road map* tersebut adalah “bagaimana” dan “bila” perubahan tersebut akan dilaksanakan (Cohen-Vogel et. al., 2018).

Gambaran kenyataan di atas yang lebih jelas telah diutarakan oleh Ruth (2017) bahawa penambahbaikan sekolah mempunyai ciri berikut iaitu: (a) membantu pemimpin sekolah, guru dan warga Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) untuk menjawab soalan berikut, “apa yang perlu kita fokus sekarang?” dan “apa yang perlu kita tinggalkan kemudian?”. Tambah Ruth (2017) lagi, perancangan penambahbaikan sekolah berupaya membimbing warga sekolah untuk menyelia pencapaian murid dan faktor lain seperti persekitaran sekolah yang berupaya mempengaruhi pencapaian murid.

Selanjutnya, Muhammad Faizal A. Ghani dan Crow (2017) berpendapat penambahbaikan sekolah merupakan suatu mekanisme bagi masyarakat menyelia dan mengukur akauntabiliti sesebuah sekolah dalam usaha sekolah meningkatkan pencapaian murid. Mereka menambah faktor penyumbang kejayaan sesebuah amalan penambahbaikan adalah kewujudan budaya kolaboratif dalam kalangan guru, PIBG dan pemimpin sekolah.

Dalam membincangkan budaya kolaboratif seperti mana di atas, Muhammad Faizal A. Ghani, Abdul Zairul Abd. Rahim, Nurul Shazrah Mohd Sariffuddin dan Faisal Elham (2017) menyenaraikan langkah berkolaboratif dalam aspek kutipan dan penganalisisan data. Mereka menegaskan pihak berkepentingan tersebut khususnya warga sekolah perlu berkolaboratif mengutip dan menganalisis data mengenai sekolah bagi tujuan pelaksanaan amalan penambahbaikan sekolah berasaskan keperluan sekolah tersebut. Kutipan data seharusnya dilaksanakan secara berterusan walaupun amalan penambahbaikan sekolah sedang berlangsung. Selanjutnya, data terdahulu dan data terkini perlu dianalisis bagi membandingkan maklumat tersebut untuk tujuan penilaian mengenai keberkesanan amalan penambahbaikan sesebuah sekolah (Ruth, 2017).

Sekiranya berlaku keberkesanan amalan penambahbaikan sekolah, pihak sekolah seharusnya menyambut kejayaan tersebut. Darling-Hammond (2018) menambah bahawa sambutan tersebut adalah amat perlu dilaksanakan berasaskan dua alasan: (a) keberkesanan penambahbaikan sekolah memerlukan tempoh waktu yang agak panjang, dan (b) menghargai usaha warga sekolah.

Selanjutnya, Muhammad Faizal A. Ghani dan Crow (2017) serta Ruth (2017) mencadangkan tempoh pelaksanaan amalan penambahbaikan adalah selama 3 tahun yang melibatkan fasa berikut iaitu: (a) fasa 1: menggubal perancangan, (b) fasa 2: pelaksanaan dan (c) fasa 3: pelaksanaan diteruskan bagi memastikan pencapaian matlamat. Dalam pelaksanaan ketiga-tiga fasa, proses penilaian terhadap amalan penambahbaikan amat diperlukan bagi tujuan pembetulan.

Rumusannya, sesebuah amalan penambahbaikan yang baik melibatkan aspek berikut iaitu: (a) pernyataan dalam bentuk matlamat, (b) sasaran pencapaian, (c) bidang yang diberikan tumpuan, (d) strategi pelaksanaan, (e) faktor penyumbang keberkesanan amalan penambahbaikan sekolah, (f) tempoh akhir sasaran, (g) tanggung jawab individu tertentu dalam pelaksanaan amalan penambahbaikan sekolah, (h) penyeliaan mengenai kemajuan amalan penambahbaikan sekolah dan (i) peluan untuk melakukan pembetulan.

KAEDAH KAJIAN

Bahagian ini menerangkan aspek berikut.

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini yang bertajuk *Amalan Penambahbaikan Sekolah Agama Swasta Cemerlang* adalah berdasarkan pendekatan *constructivist*. Pendekatan *constructivist* bersesuaian dengan kajian ini kerana pengkaji berupaya menerokai pandangan peserta kajian yang mempunyai pelbagai latar belakang melalui kaedah kualitatif iaitu temubual. Kajian tersebut yang dilaksanakan di sebuah sekolah agama swasta telah mengenal pasti isu kajian melalui pendekatan *ontology* iaitu pandangan peserta kajian bersumberkan pengalaman sendiri dan aktiviti komunikasi mereka dengan masyarakat (Howe & Moses, 1999).

Selanjutnya, pendekatan epistemologi menentukan jenis kutipan maklumat yang sesuai bagi menyelesaikan isu kajian ini. Justeru, pengkaji terlibat langsung untuk mengutip data bagi memastikan pencapaian tahap *axiology* yang tinggi bagi tujuan kebolehppercayaan data. Bagi menentukan jenis kajian, pendekatan interpretivisme telah digunakan. Pendekatan ini menyatakan wujudnya perbezaan antara kebenaran semulajadi dan kebenaran dalam masyarakat. Kebenaran semulajadi ditentukan melalui data tertentu manakala kebenaran dalam masyarakat bersumberkan tingkah laku individu atau *ideographic*. Justeru, jenis kajian yang berlainan amat diperlukan (Crotty, 1998).

Untuk kepentingan kajian ini, kajian kes telah dilaksanakan di sebuah sekolah agama swasta cemerlang bagi mengutip data dalam bentuk persepsi pemimpin sekolah. Rumusan penerangan di atas ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2

Rumusan Reka Bentuk kajian Berasaskan Falsafah Penyelidikan

Paradigma	Ontology <i>Apakah kebenaran?</i>	Epistemologi <i>Bagaimanakah kebenaran diketahui?</i>	Perspektif Teori <i>Apakah pendekatan yang boleh digunakan untuk mengetahui kebenaran?</i>	Metodologi <i>Apakah cara untuk mengetahui kebenaran?</i>	Kaedah <i>Apakah teknik yang digunakan untuk mengetahui kebenaran?</i>
<i>Constructivist</i>	Kebenaran diterbitkan oleh individu dalam sesebuah kumpulan	Justeru, kebenaran perlu diterjemahkan bagi mengenal pasti perkara tersirat dan tersurat.	Interpretivisme iaitu kebenaran perlu diterjemahkan	Kajian kes	Kualitatif - Temubual

Peserta Kajian

Peserta kajian ini adalah seramai dua orang. Saiz peserta kajian ini bersesuaian dengan Pope, Ziebland dan Mays (2000) yang menyatakan saiz peserta kajian kualitatif adalah sekurang-kurangnya dua orang. Begitu juga dengan pandangan Onwuegbuzie dan Collins (2007) bahawa saiz sampel bagi kajian kualitatif tidak sepatutnya terlalu besar bagi mengelakkan kesukaran untuk menganalisis data.

Ciri-ciri pemilihan peserta kajian adalah berkhidmat dengan sekolah kajian melebihi 5 tahun, memegang jawatan pemimpin melebihi dua tahun dan sukarela melibatkan diri dalam kajian ini. Berikut dalam Jadual 3 adalah profil diri peserta kajian.

Jadual 3

Profil Diri Peserta Kajian

Jenis Peserta Kajian	Jawatan	Tempoh Berkhidmat Jawatan Sekarang	Tempoh Berkhidmat
Peserta Kajian A	Penolong Kanan	Melebihi 2 tahun	Melebihi 5 tahun
Peserta Kajian B	Guru Ketua PANITIA	Melebihi 2 tahun	Melebihi 5 tahun

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan protokol temu bual separa berstruktur dalam bentuk pertanyaan terbuka. Dengan format instrumen seperti ini, peserta kajian bebas menyatakan pandangan mereka berdasarkan soalan yang disediakan. Format umum protokol temubual kajian ini melibatkan empat bahagian iaitu: (a) soalan pengenalan yang melibatkan soalan mengenai latar belakang peserta kajian, (b) soalan pembukaan adalah maklumat pengkaji mengenai kajian seperti objektif dan metodologi kajian, (c) soalan utama adalah senarai soalan berkaitan objektif kajian dan (d) soalan penutup bertujuan mengukuhkan persahabatan antara pengkaji dengan peserta kajian bagi membolehkan mereka mengulangi sesi kutipan data pada masa hadapan.

Kajian rintis berbentuk kesahan kandungan telah dijalankan oleh dua orang pakar yang memiliki kepakaran bahasa dan bidang Pengurusan. Pakar bidang mencadangkan instrumen ini diberikan tema atau domain. Namun, pengkaji kurang setuju bagi mengelakkan sifat tidak adil terhadap peserta kajian yang dihadkan dalam memberi pandangan.

Analisis Data

Data temu bual perlu dianalisis dan diringkaskan agar mudah difahami. Lacey dan Luff (2012) menggambarkan kenyataan tersebut mengenai implikasi dapatan sesuatu kajian kualitatif yang berkualiti berupaya membantu penggubal dasar untuk pembuatan keputusan dan merungkai dapatan kajian terdahulu yang kurang jelas.

Justeru, kajian ini menggunakan kaedah analisis *framework* atau *thematic* yang diperkenalkan oleh Ritchie dan Spencer (1994). Kaedah tersebut sesuai digunakan untuk kajian jangka pendek berbentuk sains sosial bagi memperolehi maklumat khusus, dapatan atau cadangan (Lacey & Luff, 2012). Di samping itu juga, kaedah tersebut melibatkan prosedur yang jelas bagi menghasilkan dapatan kajian (Miles & Huberman, 1994).

Berikut merupakan prosedur yang dilaksanakan untuk menganalisis data temu bual tersebut iaitu (a) pengkaji meneliti data yang terdapat dalam instrumen, (b) mengenal pasti tema adalah proses yang memerlukan pengkaji mengenal pasti kandungan yang berkaitan dengan tujuan kajian dan mengabaikan kandungan yang tiada kaitan, (c) pengkodan memerlukan pengkaji mengguna pakai tema yang telah dibangunkan. Proses pengkodan menggunakan angka atau teks tertentu untuk membezakan satu tema dengan tema yang lain, (d) membangunkan carta bermaksud pengkaji menggunakan tema yang pelbagai bagi membentuk sebuah carta untuk memudahkan pembaca melihat dapatan kajian secara keseluruhan, dan (e) pemetaan dan interpretasi mengkehendaki pengkaji mengenal pasti amalan penambahbaikan di sebuah sekolah menengah agama swasta yang cemerlang dalam aspek jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial. Corak dapatan tersebut dipersembahkan dalam bentuk rajah.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Penemuan dan perbincangan kajian ini dipersembahkan seperti berikut berasaskan fasa dalam amalan penambahbaikan sekolah.

Fasa Permulaan

Fasa permulaan adalah mengenai keputusan untuk memulakan inovasi dan membangunkan komitmen dalam kalangan warga sekolah. Aktiviti utama fasa ini adalah keputusan untuk memulakan penambahbaikan melalui penilaian situasi semasa.

Untuk mendapatkan data, seramai dua orang pemimpin sekolah telah ditemubual. Selanjutnya, data tersebut dianalisis menggunakan kaedah analisis *thematic*.

Berikut adalah amalan penambahbaikan sekolah yang dilaksanakan pada fasa permulaan.

(a) Mewujudkan Jaringan Permuafakatan Dengan Pakar

Jaringan permuafakatan telah lama wujud di peringkat daerah, kebangsaan dan antarabangsa. Jaringan tersebut dapat dikategorikan dalam dua bentuk iaitu: (a) jaringan berbentuk *horizontal* yang melibatkan permuafakatan dalam kalangan individu sekolah, dan (b) jaringan berbentuk *vertical* pula melibatkan antara organisasi seperti sekolah dengan penyelidik dan sekolah dengan kementerian.

Apakah yang boleh dimanfaatkan oleh sekolah dengan usaha jaringan permuafakatan seperti bersama-sama pakar? Kebanyakan pengkaji sekolah berkesan, seperti Ruth (2017), bersetuju bahawa usaha pihak sekolah mewujudkan jaringan dengan pakar berupaya memudahkan guru membangunkan profesionalisme diri melalui aktiviti pembelajaran dan sokongan daripada pakar. Epstein, Coates, Salinas, Sanders dan Simon (2017) menyokong kenyataan di atas bahawa banyak manfaat yang diperolehi oleh sekolah sekiranya pihak sekolah dan pakar berkolaboratif dengan matlamat yang satu iaitu meningkatkan pencapaian murid. Pakar berupaya menyediakan sekolah dengan persekitaran yang kondusif berasaskan kepakaran yang mereka miliki. Sebagai pulangan terhadap usaha jaringan tersebut, kompetensi murid berupaya dibangunkan. Situasi ini digambarkan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

“Selepas saja keluar keputusan 2016...kita dapat pointer 4.2, antara program yang sekolah lakukan adalah pertama sekali immersion guru, coaching guru...di mana Kelab Kelas ni parents yang akan bersama untuk mencari guru pakar...”
(PK1, 41-43)

Begitu juga dengan peserta kajian kedua dengan pandangan seperti berikut.

“Jadi subjek yang kita kata meningkat tak berapa banyak tu kita cuba panggil guru luar atau pakar yang lain, mungkin tak sesuai dengan cara pelajar sekolah kita cuba guru yang lain pula...”
(PK2, 183-186)

Malah, menerusi jaringan tersebut pihak sekolah berupaya meningkatkan profesionalisme guru tanpa batasan waktu. Situasi tersebut disebabkan telah wujud jaringan permuafakatan yang erat antara pihak sekolah dengan pakar. Ruth (2017) berpendapat bahawa permuafakatan antara sekolah dan pakar mudah dilaksanakan kerana wujudnya perubahan dalam teknologi. Teknologi yang semakin canggih memudahkan pihak sekolah berkomunikasi dengan kos yang agak menjimatkan. Gambaran kenyataan ini ditunjukkan melalui penemuan kajian ini seperti mana pandangan peserta kajian pertama seperti berikut.

“Kalau ikutkan tahun lepas setiap minggu mesti ada. Mula tahun lepas 2017 selepas satu kejatuhan tu dan nak dapatkan keputusan yang lebih baik tu lah kita melakukan perubahan-perubahan...”
(PK1, 54-56)

Tambah peserta kajian kedua mengenai manfaat teknologi dalam pendidikan seperti berikut:

“Kita ada grop Whatsapp atau Telegram. Sebarang info tentang akademik kita kongsi...tak payah macam dulu-dulu. Tunggu surat...”
(PK2, 34-37)

Di samping itu juga, jaringan permuafakatan berupaya mengubah amalan pengajaran guru. Dalam hal ini, Lacey dan Luff (2012) menegaskan manfaat mewujudkan jaringan permuafakatan dengan pakar adalah pihak sekolah berupaya membangunkan profesionalisme guru menerusi perkongsian kepakaran pakar mengenai amalan pengajaran. Peserta kajian pertama memberikan maklum balas seperti mana berikut.

“Pada masa yang sama guru yang mengajar akan berada untuk belajar sama. Maksudnya kita jemput tenaga pengajar (pakar) luar dalam masa yang sama guru kita sama-sama belajar, untuk teknik menjawab dan sebagainya...harapan kita agar suatu benda baru yang manfaat untuk cikgu kita...”. (PK1, 45-47)

Begitu juga dengan peserta kajian kedua.

“Bila parents atau Kelab Kelas mampu support guru-guru, sama ada dari segi kewangan, sebab kadang-kadang mereka ini terdiri daripada lecturer (pakar). Katakan mengajar Matematik, so mungkin method yang digunakan boleh diaplikasikan di sekolah...”. (PK2, 137-140)

Ringkasnya, antara amalan penambahbaikan sekolah bagi fasa permulaan adalah mewujudkan jaringan permuafakatan antara sekolah dengan pakar. Pakar yang dilantik adalah mereka yang berkepakaran tinggi dalam bidang pengajaran.

(b) Mewujudkan Jalinan Permuafakatan Dengan Ibu Bapa dan Keluarga

Soalan yang sering didebatkan oleh masyarakat adalah mengenai strategi mewujudkan keberkesanan jalinan permuafakatan antara sekolah dengan keluarga dan masyarakat. Kebanyakan kajian mengenai penambahbaikan sekolah (seperti Coburn, Touré dan Yamashita, 2018) bersepakat menemui wujudnya perkaitan positif antara jalinan permuafakatan sekolah dengan rumah terhadap pencapaian murid dan kehidupan masa depan mereka. Kejayaan tersebut disebabkan pengajaran guru di sekolah perlu diteruskan oleh ibu bapa di rumah (Lemov, Woolway & Yezzi, 2012).

Justeru, jika pihak sekolah dan keluarga berkolaboratif, anak mereka akan mempunyai peluang untuk berjaya di sekolah dan kehidupan masa depan. Malah, menurut Boudett, City dan Murnane (2013) kejayaan jalinan tersebut akan berjaya melalui pihak rumah memiliki tiga sikap berikut iaitu: (i) saling mempercayai, (ii) bertanggung jawab dan (iii) jalinan permuafakatan yang erat.

Gambaran mengenai pengaplikasian sikap saling mempercayai dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti mana berikut.

“Semua parents buat seperti ...cari guru pakar... Sekolah hanya menyediakan takwin yang sesuai dan tempat lah untuk program tersebut...”. (PK1, 51-52)

Berdasarkan pernyataan di atas, keperluan untuk mendahulukan kehendak murid merupakan alasan pihak sekolah memudahkan permintaan ibu bapa dan keluarga untuk melaksanakan sesuatu program. Dengan kata lain, ibu bapa adalah rakan utama dalam proses pembuatan keputusan sekolah menerusi sistem *open door* sekolah. Menerusi sistem ini sekolah mengalu-alukan muafakat ibu bapa serta keluarga dan prihatin dengan kehendak mereka. Walaubagaimanapun, ibu bapa dan keluarga mempunyai tanggung jawab berdasarkan had tertentu seperti mana pihak sekolah menyediakan perkhidmatan, sokongan, bahan serta luang waktu untuk bermesyuarat. Kedua-duanya, ibu bapa dan keluarga serta sekolah, mengharapkan perkara terbaik untuk murid. Justeru, pihak sekolah seharusnya berkongsi tanggung jawab dengan ibu bapa (Park, et. al, 2016). Gambaran pandangan ini dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

“Kita dah mulakan Kelab Kelas tahun lepas, parents ada di kalangan guru ini mereka lah yang akan carikan guru-guru pakar, guru penanda, ketua penanda...di kalangan parents tu yang carikan dana, bayaran dan sebagainya bawah mereka...”. (PK1, 48-51)

Begitu juga dengan peserta kajian kedua.

“Kelab Kelas sangat memainkan peranan dalam meningkatkannya pencapaian tahun lepas dengan adanya seminar teknik menjawab hampir setiap minggu di samping parents yang memang tak berkisah untuk keluarkan duit untuk kecemerlangan anak dengan dana mereka tahun lepas mencecah RM30,000...” (PK2, 47-50)

Sekiranya pihak sekolah mewujudkan jalinan permuafakatan dengan ibu bapa dan keluarga berasaskan sikap saling mempercayai dan menyedari membangunkan kompetensi murid adalah tanggung jawab sekolah dan rumah, jalinan tersebut adalah sangat bermakna. Joyce, Wolf dan Calhoun (2013) serta Muhammad Faizal A. Ghani et al. (2013) berpendapat selari dengan kenyataan tersebut bahawa sesebuah sekolah yang mengamalkan sistem terbuka berasaskan sikap saling mempercayai dan setiap warga sekolah menyedari tanggung jawab masing-masing untuk memingkatkan pencapaian murid, akan wujud suatu jalinan permuafakatan yang berkualiti. Situasi tersebut wujud kerana menjalinkan permuafakatan dengan rakan kongsi perniagaan adalah hampir sama dengan usaha menjalinkan permuafakatan dalam sesebuah sekolah atau bilik darjah: “kita perlu berasa kita milik bersama mengenai individu murid, kita perlu saling mempercayai dan kita perlu meyakini diri kita dihargai” (Lezotte & Jacoby, 2015; Muhammad Faizal A. Ghani & Crow, 2017). Dalam konteks sekolah kajian, peserta kajian pertama telah menggambarkan kenyataan tersebut.

“Tahun lepas berlaku satu retreat di kalangan guru-guru tingkatan 5 bersama parents... 1 hari di bilik mesyuarat, parents diraikan dengan jamuan...tahun sebelum ini perbincangan group sekadar “minggu ni balik tak, anak saya sihat, tolong ambil gambar anak saya, rindu la...sekarang ...bincang macam mana nak membantu pihak sekolah...” (PK1, 264-268)

Ringkasnya, jalinan permuafakatan antara sekolah dan rumah berupaya dibina sekiranya pihak sekolah melaksanakan sistem terbuka dengan mengalu-alukan ibu bapa dan keluarga menyumbang kepada sekolah. Sebuah jalinan permuafakatan yang erat akan terus terbina sekiranya pihak sekolah dan rumah mengamalkan sikap saling mempercayai dan menyedari setiap warga sekolah mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan pencapaian murid.

(c) Merekabentuk Semula Struktur Organisasi

Untuk memastikan murid berasa wujud perbezaan diri yang positif setelah belajar di sesebuah sekolah, pihak berkepentingan seharusnya memikirkan semula aspek berikut: struktur organisasi sesebuah sekolah, pengajaran guru dan penajaan sumber. Darling-Hammond (2016) menjelaskan dengan terperinci kenyataan di atas bahawa warga sekolah bukan hanya mengharapkan sekolah mereka sebagai tempat “penyampaian pengetahuan” tetapi semua murid berupaya belajar secara berkesan. Justeru, pihak sekolah perlu mewujudkan sebuah persekitaran kondusif yang dipimpin oleh warga sekolah di bawah sebuah struktur organisasi yang menggambarkan kepimpinan yang profesional khususnya pemimpin dan guru. Pemimpin dan guru yang professional adalah mereka yang sentiasa bersedia dan menyokong pembelajaran murid.

Realitinya, situasi sekarang adalah sebaliknya. Lee dan Smith (2017) menggambarkan situasi tersebut melalui fenomena masa kini iaitu pelantikan jawatan penting yang melibatkan pemimpin barisan hadapan sekolah lebih mengikut kehendak pihak atasan berbanding pencapaian individu tersebut. Cohen-Vogel et al. (2018) menyokong kenyataan di atas dengan menyatakan alasan situasi tersebut berlaku kerana memudahkan pihak atasan bekerja dengan bakal pemimpin. Implikasinya, pembuatan keputusan oleh pemimpin sekolah lebih bersifat *top-down* berbanding kerasionalan sesuatu aktiviti dilaksanakan (Lezotte & Jacoby, 2015). Gambaran kenyataan di atas oleh Lemov, Woolway dan Yezzi (2012, hlm. 23) seperti berikut.

“Sekolah yang gagal memiliki situasi berikut: pemimpin inginkan penambahbaikan berlaku dengan segera. Mereka melakukan arahan berbentuk autokratik dan mengawal segala langkah awal yang dilakukan warga sekolah...Arahan tersebut daripada pihak atasan...”

Oleh itu, Robert Pittman dan Perri Haughwout (2017) mencadangkan tiga aspek yang perlu dilakukan perubahan jika warga sesebuah sekolah inginkan pencapaian murid dan sekolah meningkat iaitu: (i) struktur organisasi sekolah, (ii) peranan murid diperluaskan sehingga masyarakat dan (iii) komuniti profesional yang melibatkan kolaboratif dalam kalangan guru. Malah, Lee dan Smith (2017) menyatakan sekiranya struktur organisasi berupaya dibentuk semula, maka dua aspek lagi secara tidak langsung akan berubah. Dengan kata lain, perubahan terhadap kawal selia dan kepimpinan sekolah berupaya menghasilkan perubahan terhadap amalan pengajaran guru dan proses pembelajaran murid. Kenyataan ini digelar penstrukturan semula organisasi.

Penstrukturan semula organisasi bermaksud perubahan terhadap hierarki organisasi yang melibatkan individu yang membuat keputusan dan strategi yang mereka laksanakan. Dalam konteks sekolah kajian, peserta kajian pertama menggambarkan konsep tersebut adalah antara amalan penambahbaikan sekolah.

“SPM untuk 3 tahun sebelum ini mengalami kemerosotan...memang kita terpaksa reshuffle banyaklah, perubahan besar satu pengurusan, bila pengetua baru naik, antara GPS, GPS pengurusan pun ada yang berubah-ubah. Saya dulu asalnya SU SPM je tapi dia nak yang kerja bawah dia tu memang orang yang boleh kerja dengan dia...Jadi dia buat satu perubahan yang baru...”
(PK1, 297-301)

Rumusannya, terdapat banyak pengajaran daripada pengalaman peserta kajian mengenai kegagalan keberkesanan sekolah mereka berkaitan dengan struktur organisasi: perancangan penambahbaikan sekolah yang kurang. Kegagalan tersebut disebabkan tiga aspek berikut: (i) manusia, (ii) organisasi dan (iii) dasar atau peraturan organisasi tersebut. Namun, pembetulan kegagalan tersebut berupaya dilaksanakan menerusi perubahan terhadap empat aspek berikut: (i) kawal selia, (ii) kepimpinan, (iii) persekitaran dalaman dan luaran serta (iv) organisasi. Namun, sekiranya aspek (i) dan (ii) distrukturkan semula, aspek (iii) dan (iv) akan berjaya ditambahbaik secara tidak langsung.

(d) Pemilihan Staf Sekolah

Aktiviti pengambilan atau *recruitment* adalah suatu proses untuk menyediakan saiz pemohon berkualiti yang mencukupi. Aktiviti pemilihan atau *selection* pula adalah aktiviti memilih staf yang terbaik dalam kalangan mereka yang berkualiti. Justeru, memilih, menyokong dan melestarikan guru berkualiti adalah antara tanggung jawab utama seseorang pemimpin sekolah. Pandangan di atas digambarkan oleh Muhammad Faizal A. Ghani dan Crow (2017) menerusi alasan pemilihan guru berkualiti di sekolah berprestasi tinggi. Pihak sekolah tersebut menyakini proses pengajaran dan pembelajaran merupakan aktiviti utama sekolah yang berupaya dilaksanakan secara cekap dan berkesan oleh guru berkualiti. Hal ini digambarkan oleh peserta kajian pertama mengenai pemilihan guru berkualiti berupaya meningkatkan pencapaian murid.

“Mereka pun masa memohon telah dimaklumkan gaji. Tidaklah setinggi yang di luar. Tapi mereka sanggup berkorban untuk anak bangsa...cuma keistimewaan guru-guru kat sini tahun lepas, lepas subuh sudah mula kelas. 6:30 pagi kelas pertama dah bermula...” (PK1, 173-178)

Begitu juga dengan pandangan peserta kajian kedua.

“Di situ guru-guru turut bersama. Contohnya ada seorang guru perempuan yang sangat komited. Datang pukul 4 pagi untuk mengajar dan sentiasa update tentang segala aktiviti di sekolah. Pernah tak tidur 2 hari siapkan dokumentasi audit. Mana ada seminar atau tambah ilmu, beliau akan bawa students ke sana...”
(PK2, 87-92)

Berasaskan kenyataan maklum balas di atas, sekolah kajian menyakini sikap guru yang dipilih sebagai staf sekolah berupaya meningkatkan profesionalisme diri mereka. Hal ini dinyatakan oleh Richardson (2009) bahawa tingkah laku guru amat mempengaruhi kepercayaan dan nilai diri mereka selain keperibadian murid. Gambaran kenyataan ini dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti mana berikut.

“So far PPD tak pernah panggil lah, kecuali berkaitan dengan subjek baru sahaja contoh tingkatan 2 KSSM baru...jadi kat mana kami akan dapat ilmu kat situ, adalah daripada program Kelab Kelas tu, macam tahun lepas kami panggil Add math dari 2 sekolah berbeza, satu Sains Kuala Selangor dan satu lagi daripada SMKA Slim River Perak..Jadi kat situ lah guru-guru berlumba-lumba untuk belajar teknik menanda dan teknik nak bantu pelajar...”
(PK1, 318-326)

Ringkasnya, keberkesanan guru yang dikaitkan dengan guru berkemampuan bukan suatu perkembangan baharu. Misalnya, kajian awal tahun 1920 an mengenai guru berkemampuan berfokus kepada sifat personaliti individu. Terkini, kajian mengenai guru berkemampuan (seperti Lederman dan Niess, 2011) tertumpu kepada fokus yang agak luas: kaedah pengajaran, tingkah laku terhadap pembelajaran murid, menguasai kemahiran, pembuatan keputusan secara profesional dan wujud keselarasan antara pedagogi dan pengetahuan mata pelajaran. Kajian ini jelas menunjukkan tingkah laku guru yang baik akan menghasilkan guru berkemampuan seperti mana dibincangkan ciri-cirinya di atas.

Fasa Pelaksanaan

Fasa kedua ini merupakan peringkat pemprosesan yang perlu diberikan tahap perhatian yang tinggi. Fasa ini mencuba untuk menggunakan inovasi. Aktiviti utama dalam fasa ini adalah melaksanakan perancangan, membangun dan melestarikan komitmen warga sekolah, menilai status semasa dan menyelesaikan permasalahan yang timbul.

Untuk mengutip data, seramai dua orang pemimpin sekolah telah ditemubual. Selanjutnya, data temubual tersebut dianalisis menggunakan kaedah analisis *thematic*.

Berikut adalah amalan penambahbaikan sekolah yang dilaksanakan pada fasa pelaksanaan.

(a) Melaksanakan Perancangan Tindakan

Setelah pihak sekolah menggubal perancangan mengenai penambahbaikan sekolah, pasukan penambahbaikan sekolah perlu melaksanakan perancangan tersebut. Pasukan tersebut perlu membina sebuah kalendar induk tahunan yang mengandungi aktiviti tahunan berkaitan penambahbaikan sekolah. Lederman dan Niess (2011) menyatakan alasan membina kalendar induk tersebut agar warga sekolah berupaya menyedari wujudnya perancangan penambahbaikan di sekolah mereka. Selanjutnya, mereka berupaya menganalisis kemajuan setiap aktiviti dan menyedari tanggung jawab masing-masing bagi mencapai matlamat aktiviti penambahbaikan sekolah.

Justeru, pada awal pelaksanaan perancangan, jangkaan yang jelas perlu dimaklumkan kepada warga sekolah khususnya guru. Misalnya, guru diberikan penjelasan untuk melengkapkan sukatan pengajaran lebih awal. Oleh itu, guru berhak untuk mengetahui jangkaan awal yang diletakkan ke atas diri mereka, tempoh pelaksanaan dan bimbingan untuk mencapai matlamat tersebut. Berikut adalah antara pelaksanaan perancangan tindakan di sekolah kajian.

(i) Melengkapkan Sukatan Pengajaran Lebih Awal

Kurikulum adalah kandungan sesuatu mata pelajaran dan kurikulum perlu diaplikasikan dalam kehidupan murid. Justeru, guru bertanggungjawab untuk membangunkan kemahiran murid menerusi pengajaran berasaskan kandungan kurikulum. Guru akan mengajar berdasarkan proses pengajaran dan pembelajaran secara aktif bagi menghasilkan persekitaran pembelajaran yang menarik. Misalnya, aktiviti berbentuk simulasi, eksperimen dan kajian kes bagi menyampaikan pengetahuan berbentuk ilmu, kemahiran dan nilai kepada murid. Dengan kata lain, guru akan melaksanakan pengajaran dalam bentuk teori dan praktikal.

Sekiranya, pihak sekolah melengkapkan sukatan pengajaran lebih awal, murid berupaya melaksanakan ulang kaji mata pelajaran lalu. Kenyataan ini selari dengan pandangan Lemov, Woolway dan Yezzi (2012) bahawa ulang kaji

berbentuk latihan adalah suatu proses memperoleh dan memperbaiki pengetahuan, kemahiran dan nilai bagi meningkatkan pencapaian akademik murid. Hal yang sama dinyatakan oleh Muhammad Faizal A. Ghani et al. (2017) bahawa ulang kaji sesuatu mata pelajaran adalah pelbagai tetapi mempunyai matlamat yang sama iaitu menambahbaik pencapaian akademik murid.

Dalam usaha melaksanakan penambahbaikan sekolah dalam aspek melengkapkan sukatan mata pelajaran lebih awal, peserta kajian pertama telah melaporkan seperti berikut.

“Sebenarnya perancangan tu semua memang sekolah telah cadangkan, mensasarkan guru tahun peperiksaan untuk menamatkan silibus seawall Jun, kemudian kita telah menerangkan kepada guru tahun lepas 4 fasa yang baru iaitu terbahagi kepada Jun-Mac, Mac-Jun, Jun-Sep, Sep sampai SPM. Kita pecahkan kepada 4 di mana 4 tersebut ada tindakan yang sepatutnya guru buat, dan setiap fasa tersebut guru-guru dikehendaki untuk menghantar laporan kepada saya dan pengetua untuk kita lihat prestasi guru dan tahap silibus yang guru dah capai, setiap term tu ada post mortem pencapaiannya”. (PK1, 220-227)

Peserta kajian kedua turut memberikan pandangan yang sama seperti mana berikut.

“Guru-guru diminta habiskan silibus sampai bulan 6, bulan 6 onwards kadang-kadang pelajar tu belajar sendiri, dalam sebulan exam, bila ada soalan baru jumpa guru subjek”. (PK2, 36-38)

Berasaskan maklumat di atas, jelas menunjukkan pemimpin sekolah kajian telah memberikan maklumat awal kepada guru berkaitan jangkaan sekolah terhadap usaha melengkapkan sukatan mata pelajaran lebih awal agar murid mempunyai waktu untuk melaksanakan latihan dalam bentuk yang pelbagai.

(ii) Mengadakan Kelas Tambahan

Kelas tambahan dimaksudkan dengan kelas yang disediakan oleh pihak sekolah selepas waktu persekolahan atau hujung minggu. Kebiasaannya, kelas tambahan dirancang oleh pihak sekolah bagi tujuan meningkatkan pencapaian akademik murid.

Walaupun bagaimanapun, Lee dan Smith (2017) menyatakan jika membincangkan kelas tambahan, tiga istilah yang sering berkaitan iaitu: strategi, intervensi dan program. Strategi adalah pendekatan untuk meningkatkan pencapaian murid. Misalnya, pendekatan mengadakan kelas tambahan dalam saiz murid yang kecil. Intervensi pula merupakan satu set khusus berkaitan aktiviti untuk membangunkan pengetahuan, kemahiran dan nilai murid. Contohnya, ketika kelas tambahan, guru lebih menumpukan kepada aktiviti latihan terhadap soalan peperiksaan lalu. Selanjutnya, program melibatkan satu kumpulan aktiviti atau pelbagai jenis intervensi yang direkabentuk untuk menambahbaik kompetensi murid. Misalnya, ibu bapa dilibatkan dalam mengadakan kelas tambahan dengan berperanan sebagai tenaga pengajar atau memberikan sokongan kewangan.

Dalam konteks kajian ini, peserta kajian menggambarkan situasi di atas seperti mana berikut:

“Kalau sebelum ni pelajar sekolah ni program dia kosong, jadi setiap minggu alasan nak balik sebab sekolah tak de apa-apa. Jadi antara faktor yang kami buat tu la Kelab Kelas, yang kedua sebelum ni kami tak de prep, kelas tambahan dan sebagainya barulah aktiviti tu agak penuh lah, kalau tak pagi Sabtu pelajar dah main bola, atau tuisyen dekat luar...”. (PK1, 157-163)

Begitu juga dengan peserta kajian kedua yang memberikan pandangan seperti mana berikut:

“Dalam jam 6-7, cikgu tu balik dan datang semula ke sekolah untuk mengajar. Selain tu, kalau cikgu buat kelas petang atau hujung minggu, so bilangan pelajar yang akan masuk tu mungkin 4-5 orang yang betul-betul gagal. Bahasa Inggeris dikira subjek kritikal, ni second time saya

ajar tingkatan 5...tengok mana pelajar yang gagal untuk buat klinik. Sabtu, Ahad memang kat sekolah untuk mengajar lebih kurang sejam dua..." (PK2, 41-45)

Pandangan kedua-dua peserta kajian menggambarkan pelaksanaan salah satu program penambahbaikan sekolah adalah mengadakan kelas tambahan bagi tujuan meningkatkan pengetahuan dan kemahiran murid. Murid akan disediakan pelbagai pendekatan pengajaran untuk meningkatkan kompetensi diri.

(b) Penyeliaan Terhadap Guru

Penyeliaan dan pemeriksaan bukan lagi dianggap mencari kesalahan dan mengkritik guru. Hakikatnya, penyeliaan dan pemeriksaan adalah proses penambahbaikan terhadap amalan pengajaran dan tingkah laku guru. Aktiviti tersebut dilaksanakan oleh pemimpin sekolah bagi memastikan guru berada di landasan yang betul bagi mencapai matlamat organisasi di samping mengenal pasti ketidakcekapan kerja warga dan sistem sekolah yang menjadi jurang untuk sekolah berstruktur dan berfungsi secara cekap dan berkesan. Dalam kajian ini, terdapat dua jenis penyeliaan yang dilaksanakan oleh sekolah kajian.

(i) Penyeliaan Pengajaran Guru

Pengkaji sekolah berkesan (seperti Lezotte dan Jacoby, 2015) menegaskan guru berkualiti merupakan penyumbang utama kepada keberkesanan pembelajaran murid. Justeru, penyeliaan pengajaran guru merupakan keutamaan bagi sesebuah sekolah yang melaksanakan amalan penambahbaikan sekolah. Penyeliaan pengajaran guru yang dilaksanakan di sekolah kajian merujuk kepada usaha penambahbaikan pendidikan menerusi pembangunan pengetahuan, kemahiran dan nilai guru melalui usaha pemimpin sekolah membimbing guru. Gambaran ini dijelaskan oleh Boudett, City dan Murnane (2013) bahawa penyeliaan adalah proses meluangkan waktu dan membangunkan amalan guru bagi meningkatkan pencapaian mereka. Kajian oleh Lederman dan Niess (2011) menemui amalan terbaik dalam sesebuah organisasi adalah penilaian tahunan berbentuk penyeliaan secara berstruktur dan berfungsi oleh pemimpin sekolah terhadap guru. Laporan kajian tersebut lagi bahawa situasi kondusif antara pemimpin sekolah dan guru dalam memberikan pandangan bagi tujuan penambahbaikan telah meningkatkan amalan pengajaran guru. Realiti kepada gambaran di atas dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

"Pimpinan sekolah termasuk pengetua dan PK akan menjalankan pencerapan terhadap pengajaran guru. Bukan nak cari salah guru tetapi menegur amalan P&P yang kurang baik...kekadang bekas guru dalam kalangan ibu bapa juga ada..." (PK1, 91-94)

Pandangan di atas menjelaskan proses penyeliaan adalah suatu usaha penambahbaikan sekolah yang amat penting sama ada terhadap guru baharu atau novis mahupun guru berpengalaman. Alasan tersebut dinyatakan oleh Muhammad Faizal A. Ghani dan Crow (2017) serta Ruth (2017) bahawa guru yang kurang diselia akan mengurangkan produktiviti mereka, meningkatkan kadar ketidakhadiran, menimbulkan konflik di tempat kerja dan mewujudkan budaya negatif.

(ii) Penyeliaan Terhadap Tingkah Laku Guru

Institusi pendidikan sekolah adalah tempat untuk menyediakan pengetahuan, kemahiran dan nilai menerusi aktiviti pengajaran dan pembelajaran oleh guru. Namun, hasrat tersebut tidak mudah dicapai tanpa memiliki guru berkualiti. Kepentingan sesebuah sekolah memiliki guru berkualiti ditegaskan oleh Elaine (2018) bahawa faktor penyumbang utama kepada penyediaan pendidikan berkualiti adalah guru berkualiti.

Persoalannya kini, bagaimanakah seseorang guru berupaya menjadi berkualiti? Soalan tersebut dijawab oleh Cooperman (2017) bahawa bidang keguruan adalah kerjaya yang amat mencabar pada masa kini. Kerjaya tersebut memerlukan pengetahuan dan kemahiran dalam sesuatu bidang, kurikulum serta piawai yang luas dan mantap, tahap minat yang tinggi, sikap kasih sayang, mencintai ilmu, pengetahuan dan kemahiran mengenai disiplin, pengurusan bilik darjah serta strategi menjadikan murid sebagai individu yang berbeza dalam aspek

jasmani, emosi, rohani, intelek dan sosial sebelum dan selepas mereka belajar. Justeru, guru berkualiti berupaya dibentuk sekiranya mereka memenuhi keperluan ini.

Di samping itu juga, guru perlu diselia tingkah laku mereka agar tahap kualiti diri mereka berterusan dilaksanakan. Muhammad Faizal A. Ghani dan Crow (2017) berpandangan selari dengan kenyataan di atas menerusi pendapat mereka bahawa warga sekolah perlu diselia khususnya guru novis bagi memastikan tingkah laku mereka selari dengan matlamat organisasi mereka bekerja. Tambah mereka lagi, konsep penyeliaan dalam konteks masa kini adalah pemimpin sekolah akan membimbing guru berbanding mengenal pasti kesalahan yang dilakukan oleh pekerja. Dalam konteks kajian ini, pihak sekolah telah melaksanakan aktiviti penyeliaan terhadap tingkah laku guru khususnya dalam aspek amalan pengajaran. Berikut adalah contoh aktiviti penyeliaan yang dinyatakan oleh peserta kajian kedua.

“Kami memang setiap minggu hari Selasa ada meeting guru. Dia bukan sentiasa kena datang daripada pengetua, Ketua PANITIA dan PK sentiasa mengingatkan anak buah. Contoh paling senang Rancangan Pengajaran Harian (RPH), rekod mingguan yang guru tulis untuk kelas, memang ada guru yang culas. jadi tugas Ketua PANITIA kena sentiasa mengingatkan untuk hantar...”
(PK2, 97-101)

Di samping itu juga, penyeliaan guru turut dilakukan oleh pihak pengurusan tertinggi sekolah iaitu Lembaga Pengurusan Sekolah MUSLEH. Hal tersebut digambarkan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

“Tekanan luar tu tak ada sebab kita sekolah swasta kan. Ada pun dari Lembaga Pengurusan Sekolah, ada PIBG, jadi nak tak nak kita kena push. Jadi tekanan guru-guru SPM 2016 tu asyik didatangi oleh Lembaga, minta report itu ini, dari kesan tersebut menyebabkan guru-guru ni nak berubah lah supaya keputusan lebih baik”
(PK1, 207-211)

Ringkasnya, tingkah laku yang melibatkan sikap guru terhadap kerjaya keguruan merupakan langkah awal keberkesanan pelaksanaan penambahbaikan sekolah. Justeru, menjadi suatu cadangan kepada pemimpin sekolah untuk melakukan aktiviti penyeliaan bagi mengawal tingkah laku negatif guru. Dalam konteks kajian ini, penyeliaan berpunca daripada pemimpin sekolah dan pihak pengurusan tertinggi sekolah bagi memastikan pencapaian sekolah meningkat.

(c) Penghargaan Terhadap Guru

Apabila kita menanyakan guru mengenai hari bermakna mereka di sekolah, pastinya mereka akan bertindak balas dengan ketawa yang terbahak-bahak. Dalam dunia keguruan, tiada hari bermakna bagi guru, melainkan mereka melihat anak didik mereka berjaya hasilan penat lelah guru mengajar. Kenyataan ini digambarkan oleh Intrator (2015, hlm. 23) seperti berikut.

“Guru sekolah, guru piano, guru karate atau guru agama...semuanya mempunyai kesamaan iaitu membantu kita untuk belajar bagi membangunkan kapasiti diri...Kita semua berupaya mengingati seorang guru kita yang membawa impak positif dalam kehidupan kita...”

Justeru, guru perlu diberikan penghargaan di atas jasa mereka. Terdapat banyak cara bagi pihak sekolah menghargai usaha yang dilakukan guru. Antaranya, pandangan mereka diterima atau ditolak dengan cara yang baik. Usaha tersebut dinyatakan oleh Ruth (2017) bahawa guru akan terus mempamerkan pencapaian yang baik sekiranya mereka berasa pemimpin sekolah menerima mereka. Kenyataan ini digambarkan oleh peserta kajian kedua seperti berikut.

“Macam saya ketua..guru-guru bawah saya kebanyakannya dalah guru baru, fresh graduate. Mereka ada idea baru untuk dilakukan, saya akan usulkan pada pentadbir dan pentadbir akan bincang macam mana nak meraikan setiap idea yang diusulkan. Misalnya, idea untuk buat

tempat berucap untuk bina keyakinan pelajar untuk berbahasa Inggeris...sama-sama bina”
(PK2, 77-81)

Ringkasnya, penghargaan yang dilakukan oleh sekolah kajian adalah berbentuk menghargai pandangan guru. Bagi pemimpin sekolah kajian adalah menjadi keutamaan untuk mereka mendengar dan menilai pandangan guru serta berkolaboratif untuk melakukan penambahbaikan sekolah secara berterusan. Pada mereka menghargai guru adalah perkara utama bagi memotivasikan guru untuk terus berkemampuan.

Fasa Kelestarian

Fasa ini melibatkan segala usaha inovasi dan perubahan yang dilaksanakan dalam fasa kedua bukan menjadi suatu amalan baharu. Malah, menjadi suatu budaya warga sekolah. Berikut merupakan antara amalan penambahbaikan sekolah yang melibatkan fasa kelestarian.

(a) Program Pembangunan Profesionalisme Guru

Program pembangunan profesionalisme guru merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan nilai guru bagi menyokong kompetensi mereka ketika menjalankan tugas. Program tersebut dibina oleh pemimpin sekolah bersama-sama dengan warga sekolah khususnya guru dengan mengenal pasti keperluan guru.

Gambaran diberikan oleh Clayton M. Christensen (2018, hlm. 45) seperti berikut.

“Kerjaya yang hebat bukan terbina dengan sendirinya. Ibarat anda ingin capai kejayaan dalam kehidupan. Kerjaya yang berjaya mengambil waktu yang lama, usaha yang tinggi dan yang penting adalah perancangan yang tepat. Untuk alasan tersebut, program pembangunan staf merupakan suatu bentuk ringkasan penulisan mengenai cita-cita, aspirasi dan objektif anda bagi mencapai matlamat kerjaya secara berfokus. Ianya dibina bersama-sama warga sesebuah organisasi.”

Justeru, program pembangunan profesionalisme staf adalah penting bagi masa depan sesebuah sekolah. Dasar untuk membangunkan program tersebut seharusnya selari dengan perancangan penambahbaikan serta melibatkan semua warga sekolah khususnya guru dan staf sokongan. Lezotte dan Jacoby (2015) menegaskan kepentingan hal ini menerusi pandangan mereka bahawa keutamaan pihak sekolah mengadakan program pembangunan profesionalisme guru secara berterusan telah hangat diperdebatkan pada awal tahun 1980 an dengan pembinaan sebuah profil amalan terbaik penambahbaikan sekolah. Tambah mereka lagi, ciri-ciri utama bagi sebuah program pembangunan profesionalisme staf yang baik adalah berasaskan dapatan kajian yang berfokus kepada keperluan warga sekolah.

Dalam konteks kajian ini, program pembangunan profesionalisme guru amat diberikan perhatian. Malah, pihak sekolah melaksanakan secara kursus dalaman bagi memastikan setiap guru menerima maklumat yang disampaikan oleh pihak pengurusan pendidikan. Kenyataan ini disuarakan oleh peserta kajian kedua seperti berikut;

“Saya ada 2 kali la taklimat penggunaan PAK21 tapi tu bukan la benda yang diwajibkan walaupun banyak kelebihan, mungkin pentadbir pun memahami dan menggalakkan penggunaan PAK21. Pihak sekolah hantar wakil guru untuk ikuti kursus dan bila sampai di sekolah, mereka akan bagi taklimat LADAP untuk guru-guru lain”. (PK2, 118-122)

Berasaskan pandangan di atas, jelas menunjukkan sekolah kajian menekankan kepentingan program pembangunan profesionalisme guru. Malah, pelaksanaannya dibuat secara kursus dalaman. Keutamaan usaha ini adalah selari dengan pandangan Cooperman (2017) bahawa alasan sesebuah sekolah berkesan memberikan fokus utama kepada program pembangunan profesionalisme staf adalah seperti berikut: (i) menambahbaik pencapaian guru. Guru yang menghadiri program pembangunan profesionalisme staf akan memahami lebih kerjaya mereka disebabkan penambahan terhadap pengetahuan, kemahiran dan nilai mengenai kerjaya

tersebut. Implikasinya, keyakinan guru terhadap kerjaya akan meningkat (Helen Horne, 2018), (ii) menambahbaik moral dan kepuasan guru terhadap kerjaya. Menurut Richard Rotic (2017) penglibatan seseorang guru dalam program pembangunan profesionalisme staf menyebabkan mereka berasa diri mereka dihargai oleh pihak pemimpin sekolah. Hal tersebut disebabkan kebanyakan guru berasa sukar untuk dipilih bagi menyertai sesebuah program pembangunan profesionalisme kerana mereka sering ditugaskan untuk berada di dalam bilik darjah bagi tujuan pengurusan bilik darjah (Intrator, 2015). Implikasinya, sekolah akan mengalami penurunan peratus *turnover* dalam kalangan guru (Muhammad Faizal A. Ghani, 2012), (iii) mengenal pasti kekurangan guru dalam kerjaya. Kebanyakan guru khususnya guru novis mempunyai kekurangan pengetahuan, kemahiran dan nilai mengenai kerjaya mereka (Christensen, 2018). Justeru, program pembangunan profesionalisme seperti latihan berupaya meningkatkan kompetensi diri guru. Implikasinya, pihak sekolah berupaya mengurangkan penggantungan sekolah terhadap saiz kecil guru yang berkemampuan, malah, akan wujud budaya kolaboratif dalam kalangan guru untuk mengatasi sesuatu fenomena mengenai pembelajaran murid (Helen Horne, 2018) dan (iv) guru bekerja secara berkualiti secara berterusan. Guru yang kerap menghadiri sebarang program pembangunan profesionalisme akan menerima pengetahuan, kemahiran dan nilai yang terkini selari dengan perubahan persekitaran. Hal ini adalah selari dengan dasar dan keperluan semasa sesebuah sekolah yang memerlukan guru sentiasa kaya dengan maklumat dalam pembuatan keputusan (Park et al., 2016).

(b) Pembentukan Budaya Positif

Sesebuah sekolah seharusnya menyakini setiap murid mereka berupaya berjaya dalam pembelajaran. Jangkaan ini dapat dibangunkan sekiranya warga sekolah khususnya pemimpin dan guru sekolah membina hubungan yang baik antara mereka, murid dan ibu bapa. Justeru, sebuah kolaboratif akan wujud berasaskan sikap saling mempercayai dan menyokong dalam kalangan warga sekolah (Lacey & Luff, 2012). Implikasinya, sebuah budaya sekolah yang kondusif dan menggalakkan pembelajaran warga sekolah melibatkan situasi berikut akan wujud: selamat, saling mempercayai dan menghormati serta toleransi (Boudett, City & Murnane, 2015). Kenyataan di atas diperincikan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

"Selain tu, pengetua selalu menekankan bahawa semua guru adalah sama, tak de masalah kita nak dapatkan keputusan baik yang sama. Psikologi atau mindset guru yang mengatakan guru setiap batch tu berbeza, itu yang berlaku di sekolah ni sebelum ni...jadi jika sama maka tiada darjat, tiada dendam, ibarat adik beradik..." (PK1, 312-315)

Selanjutnya, langkah awal pembentukan sesebuah budaya positif adalah memiliki sebuah visi yang sama bagi setiap warga sekolah. Hal ini dinyatakan oleh Douglas Fisher, Nancy Frey dan Ian Pumpian (2018) bahawa keperluan sesebuah sekolah untuk memiliki sebuah visi yang dikongsi bersama-sama warga sekolah adalah amat penting disebabkan warga sekolah khususnya murid dan guru memiliki latar belakang yang pelbagai.

Gambaran di atas dinyatakan oleh peserta kajian pertama seperti berikut.

"Seperti mana yang saya terangkan tadi faktor perubahan drastik sebab jatuh pointer 4.21 tu, untuk rekod kita memang tak pernah la sebelum ni. Jadi pengetua mengambil inisiatif mengumpulkan guru-guru tingkatan 5, memberi amanat ... dan faktor kedua ialah tema sekolah tu sendiri lah. Pada tahun lepas tema kita Cemerlang Solat sebab pengetua sendiri mengingatkan apa-apa punca kecemerlangan akademik ni apabila pelajar jaga solat dan pada tahun ini tema kita adalah Ar-Ruhul Jadid iaitu semangat baru. Tahun lepas kita fokus pada penjagaan solat jadi tahun ini dengan tema semangat yang lebih, sayangi pelajar untuk lihat masa depan mereka berjaya, kerja berpasukan, sama-sama capai kejayaan pelajar. Semangat yang baru supaya semangat yang sebelum-belumnya kita kekalkan" (PK1, 197-206)

Berasaskan pandangan peserta kajian pertama, didapati langkah awal untuk membentuk sebuah budaya positif adalah menerusi penetapan sebuah visi yang dikongsi bersama-sama warga sekolah. Pandangan ini adalah bertepatan dengan gambaran oleh Nel (2017, hlm. 215) seperti berikut.

“Kita mengingatkan sekolah supaya mempunyai empat visi untuk usaha penambahbaikan yang berlainan. Usaha tersebut sangat baik namun warga sekolah agak berat untuk memberikan tumpuan kepada visi yang berlainan khususnya untuk pencapaian yang berkualiti”.

(c) Kepimpinan Sekolah

“Penggunaan pelbagai pendekatan untuk menilai murid, guru, pemimpin sekolah dan sistem pendidikan telah dilaksanakan oleh banyak negara di dunia. Penilaian tersebut bagi memberikan kefahaman dan maklumat kepada ibu bapa serta masyarakat mengenai pencapaian pembelajaran murid, kepimpinan sekolah dan amalan pengajaran guru” (OECD, 2018)

Berdasarkan kenyataan di atas, Nias, Southworth dan Yeomans (2017) menyatakan sejak 15 tahun lalu, sikap ketelusan pihak penggubal dasar pendidikan telah mula terbina menerusi pengumuman sesuatu dapatan kajian mengenai pencapaian murid telah dilaksanakan secara umum.

Namun, impak besar telah diterima oleh pemimpin sekolah dan guru serta mereka yang bertanggungjawab meningkatkan pencapaian murid. Mereka berasa tertekan dengan sikap ketelusan pihak penggubal dasar. Hal ini diutarakan oleh BoudettCity dan Murnane (2015) bahawa pemimpin sekolah khususnya pengetua amat tertekan dalam aspek keberkesanan gaya kepimpinan dengan pengumuman umum pihak penggubal dasar mengenai pencapaian murid.

Sebaliknya, kenyataan tersirat yang berupaya ditonjolkan menerusi kenyataan di atas adalah peranan pemimpin sekolah khususnya pengetua atau guru besar. Mereka merupakan penyumbang utama kepada peningkatan pencapaian murid. Marzano, Waters dan McNulty (2015) menyokong kenyataan ini bahawa impak kepimpinan sekolah khususnya pengetua dan guru besar adalah hebat. Mereka berupaya mengubah pencapaian institusi pendidikan sekolah menerusi penambahbaikan terhadap budaya dan amalan pengajaran guru. Begitu juga dengan kajian antarabangsa antara 14 buah negara bertajuk *International Successful School Principals Project* yang bersepakat menyetujui kualiti kepimpinan sekolah merupakan faktor utama penyumbang peningkatan pencapaian murid dan sekolah (OECD, 2015).

Perbincangan di atas mempunyai keselarian pandangan dengan peserta kajian kedua seperti mana berikut.

“Sepanjang kat sini saya dah ada seorang pengetua perempuan dan 3 pengetua lelaki. Ni pengetua lelaki keempat. Saya boleh katakan pengetua sekarang lagi tegas la, tapi senang cerita kita tak boleh nak puaskan hati semua orang...Saya rasa selesa kerja di bawah pengetua sekarang, beliau berdiri bersama-sama dengan kami, yang boleh dibawa berbincang dan menegur...tu yang prestasi sekolah melonjat naik berbanding tahun sebelum...dalam sejarah”.
(PK2, 176-179)

Menerusi penemuan kajian ini, peserta kajian menyakini kepimpinan sekolah yang melibatkan pengetua atau guru besar merupakan faktor penyumbang utama peningkatan pencapaian murid. Penemuan ini selari dengan dapatan kajian di negara yang menggunakan bahasa Inggeris sebagai alat komunikasi utama seperti Australia, Kanada, New Zealand, Britain dan Amerika Syarikat. Penemuan kajian di negara tersebut mendapati kepimpinan sekolah mempunyai perkaitan rapat dengan pencapaian piawai pendidikan negara (seperti peperiksaan) dan keberkesanan penambahbaikan sekolah (Sergiovanni, 2001).

Penemuan yang agak sama dengan kajian antarabangsa berikut mengenai perkaitan kepimpinan sekolah dengan pencapaian murid: (i) Barber, Whelan dan Clark (2010) melaporkan kajian mereka menerusi keputusan penilaian di sekolah Britain mendapati setiap 100 buah sekolah yang mempunyai pemimpin sekolah berkualiti, 93 buah daripada 100 buah sekolah tersebut didapati mempunyai sistem piawai pencapaian murid yang baik. Manakala, daripada 100 buah sekolah yang dipimpin oleh pemimpin yang kurang berkualiti, hanya sebuah sekolah daripada 100 buah sekolah tersebut didapati mempunyai sistem piawai pencapaian murid yang baik, (ii) kajian Tooley (2018) terhadap institusi sekolah swasta di India, Afrika dan China yang menawarkan yuran murah menemui

pencapaian pembelajaran murid bergantung kepada akauntabiliti dan keikhlasan pemimpin sekolah, (iii) kajian Day, Sammons, Hopkins, Harris, Leithwood, Gu, Brown, Ahtaridou dan Kington (2009) di Britain yang menggunakan kaedah kualitatif dan kuantitatif mendapati terdapat perkaitan rapat antara nilai, kualiti dan perancangan strategi pemimpin sekolah dengan keberkesanan program penambahbaikan sekolah, dan (iv) Leithwood, Day, Sammons, Harris dan Hopkins (2018) melaporkan bahawa tiada ditemui dalam sebarang bahan penerbitan bahawa sesebuah sekolah yang berjaya dipimpin oleh pemimpin yang tidak berbakat.

Rumusannya, program penambahbaikan sekolah yang dilaksanakan di sekolah kajian melibatkan tiga fasa dan amalan seperti berikut.

Fasa	Amalan Terbaik
Permulaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mewujudkan jaringan permuafakatan dengan pakar; ▪ mewujudkan jalinan permuafakatan dengan ibu bapa dan keluarga; ▪ merekabentuk semula organisasi sekolah; dan ▪ pemilihan staf organisasi.
Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ melaksanakan perancangan tindakan <ul style="list-style-type: none"> > melengkapkan sukatan mata pelajaran lebih awal > mengadakan kelas tambahan; ▪ penyeliaan terhadap guru <ul style="list-style-type: none"> > penyeliaan terhadap amalan pengajaran guru > penyeliaan terhadap tingkah laku guru; dan ▪ penghargaan kepada guru.
Kelestarian	<ul style="list-style-type: none"> ▪ program pembangunan profesionalisme staf; ▪ pembentukan budaya positif; dan ▪ kepimpinan sekolah.

RUMUSAN

Soalan utama yang mendorong kajian ini dilaksanakan adalah seperti berikut iaitu: “Apakah strategi penambahbaikan sekolah yang dilaksanakan oleh sekolah menengah agama swasta?”

Bahagian metodologi kajian telah memberikan maklum balas kepada soalan dikemukakan bahawa data telah diterokai menggunakan sesi temubual dalam kalangan pemimpin sekolah yang menjawat jawatan tersebut melebihi dua tahun.

Bahagian penemuan telah menggariskan tiga fasa program penambahbaikan sekolah kajian seperti mana berikut.

(a) Fasa Permulaan

Fasa ini merupakan proses permulaan inovasi dan usaha mendapatkan komitmen warga sekolah untuk melaksanakan proses penambahbaikan sekolah. Justeru, pihak sekolah perlu mengenal pasti kedudukan semasa bagi mengorak langkah ke fasa seterusnya. Penemuan kajian menemui aktiviti utama pada fasa ini adalah seperti berikut.

- mewujudkan jaringan permuafakatan dengan pakar;
- mewujudkan jalinan permuafakatan dengan ibu bapa dan keluarga;
- merekabentuk semula organisasi sekolah; dan
- pemilihan staf organisasi.

(b) Fasa Pelaksanaan

Fasa pelaksanaan merupakan proses sebenar penambahbaikan sekolah berlaku melalui persetujuan bersama-sama warga sekolah untuk melaksanakan proses inovasi. Dengan kata lain, fasa pelaksanaan adalah fasa yang penting kerana pelaksanaan pengalaman baharu bagi mewujudkan sebuah amalan dan tingkah laku warga sekolah yang baharu. Antara faktor penyumbang kepada keberkesanan pelaksanaan fasa ini adalah ciri-ciri inovasi seperti inovasi berasaskan kehendak syariat Islam, persekitaran dalaman sekolah misalnya kolaboratif antara warga sekolah dan sokongan serta tekanan persekitaran luar seperti memenuhi keperluan piawai pihak Lembaga Pengurusan Sekolah MUSLEH.

Dengan pengetahuan, kemahiran, nilai dan pengalaman warga sekolah khususnya pemimpin sekolah dan guru, aktiviti berikut telah dilaksanakan pada fasa pelaksanaan.

- melaksanakan perancangan tindakan
 - > melengkapkan sukatan mata pelajaran lebih awal
 - > mengadakan kelas tambahan;
- penyeliaan terhadap guru
 - > penyeliaan terhadap amalan pengajaran guru
 - > penyeliaan terhadap tingkah laku guru; dan
- penghargaan kepada guru.

(c) Fasa Kelestarian

Pada fasa ini telah wujud suatu budaya yang menjadi kebiasaan bagi sesuatu amalan. Dengan kata lain, inovasi yang telah dilaksanakan pada fasa ini bukan suatu perkara baharu tetapi telah menjadi sebahagian daripada rutin aktiviti harian pihak sekolah dan dijangkakan berlaku secara tidak langsung dalam kehidupan mereka.

Inovasi yang berlaku pada fasa ini seperti mana berikut telah memberikan impak positif kepada amalan sekolah khususnya amalan bilik darjah seperti proses pengajaran dan pembelajaran.

- program pembangunan profesionalisme staf;
- pembentukan budaya positif; dan
- kepimpinan sekolah.

Faktor penyumbang kepada keberkesanan fasa ini adalah seperti berikut:

- ketegasan dan penekanan terhadap inovasi dalam struktur organisasi dan sumber sekolah khususnya sumber manusia;
- penghapusan amalan persaingan yang memberikan impak negatif kepada aktiviti inovasi;
- persekitaran sekolah yang kondusif melibatkan hubungan mesra sesama warga sekolah, peraturan sekolah yang tidak terlalu ketat serta kemudahan yang lengkap dan boleh digunakan;
- wujud kolaboratif dalam usaha sekolah membangunkan profesionalisme guru; dan
- sokongan meluas oleh persekitaran dalam dan luaran sekolah.

Acknowledgment: *This research was funded by the grant of Research University, UMCares, the University of Malaya, Malaysia (RU013-2017L)*

RUJUKAN

Affezah Ali, Hamdan Mohd Salleh, Angela Chan Nguk Fong & Zukhuriatul H Mhd Yusof (2017). *Analisa keperluan latihan guru-guru sekolah rendah agama di Selangor*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Pre Universiti, pada 23 Ogos 2017.

Azizi Umar. (2012). *Penginstitutionan Sekolah Menengah Agama Rakyat (SMAR) dalam polisi pendidikan kebangsaan: Satu kajian kes di Kelantan*. Tesis ijazah doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Institut Alam dan Tamadun Melayu (ATMA) Universiti Kebangsaan Malaysia

- Barber, M., Whelan, F. & Clark, M. (2010), *Capturing the Leadership Premium*, McKinsey & Company. Diambil pada 16 Oktober 2018 di <http://mckinseysociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
- Black, Susan. (2015). The truth about homework: What research says might surprise you. *American School Board Journal*, 183 (10), 48–51.
- Boudett, K.P., City, E.A., Murnane, R.J. (2013). *Data wise: A step-by-step guide to using assessment results to improve teaching and learning*. Cambridge, MA: Harvard Education Press.
- Clayton M. Christensen. (2018). *The Innovator's dilemma*. New York: Brown & Joseph.
- Coburn, C.E., Touré, J., & Yamashita, M. (2018). Evidence, interpretation, and persuasion: Instructional decision making at the district central office. *Teachers College Record*, 111 (4), 1115–1161
- Cohen-Vogel, L., Cannata, M., Rutledge, S.A., & Rose Socol, A. (2018). A model of continuous improvement in high schools: A process for research, innovation design, implementation, and scale. *Teachers College Record Yearbook (Yearbook) 118(13)*, 1-x. Dicapai pada 26 September 2018 di <http://www.tcrecord.org/Content.asp?ContentId=20656>
- Cooperman, Saul. (2017). *How schools really work*. London: Catfeet Press.
- Crotty, M. (1989). *The foundations of social research*. London: Sage.
- Darling-Hammond, Linda. (2016). Teaching and knowledge: Policy issues posed by alternate certification for teachers. *Peabody Journal of Education* 67 (3), 123-54.
- Darling-Hammond, Linda. (2018). Restructuring schools for high performance. Dalam Furman, Susan and Jennifer O'Day (Eds.). *Rewards and reform: Creating educational incentives that work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. & Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes: Final report*. UK Department for Children, Schools and Families Research.
- Douglas Fisher, Nancy Frey & Ian Pumpian. (2018). *How to create a culture of achievement in your school and classroom*. London: Sage.
- Epstein, Joyce L., L. Coates, K.C. Salinas, M.G. Sanders, & B. S. Simon. (2017). *School, family and community partnerships: Your handbook for action* (9th edition). Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.
- Helen Horne. (2018). *A practical guide to staff development and appraisal in schools*. New York: Routledge.
- Howe, K. R., & Moses, M, S. (1999). Ethics in educational research. *Review of Research in Education*, 24, 21-59
- Intrator, Sam M. (2015). *Stories of the courage to teach*. New York: Jossey-Bass.
- Joyce, Bruce R., James Wolf & Emily Calhoun. (2013). *The self-renewing school*. Alexandria, Va.: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lacey, A., & Luff, D. (2012). *Trent focus for research and development in primary health care: An introduction to qualitative analysis*. CA: Trent Focus Group.
- Lederman, N. G., & Niess, M. (2011). The nature of science: Naturally? *School Science and Mathematics*, 97(1), 1-2.
- Lee, Bryk & Smith, R. (2017). The organization of effective secondary schools. Dalam Darling-Hammond, Linda (Ed.). *Review of research in education*, halaman 221.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2018). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Nottingham, UK: National College for School Leadership and Department for Education and Skills.
- Lemov, D., Woolway, E., & Yezzi, K. (2012). *Practice perfect: 42 rules for getting better at getting better*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lezotte, Lawrence W. & Barbara C. Jacoby. (2015). *A guide to the school improvement process based on effective schools research*. Okemos, Michigan: Effective Schools Products, in cooperation with Michigan Institute for Educational Management.
- McEwan, Elaine K. (2018). *10 traits of highly successful schools*. London: Waterbrook Press.
- Miles, M., B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded source book*. London, UK: Sage.
- Marzano, R.J., Waters, T. & McNulty, B.A. (2015). *School leadership that works: from research to results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Muhammad Faizal A. Ghani (2012). The practices of effective schools in the selected excellent Asian schools: A comparative study. *Global Business and Economics Research Journal*, 1(1), 32-44.

- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj, Radzuan Kassim, Husaina Banu Kenayathulla, Shahril@Charil Marzuki & Faisal Elham (2013) Amalan sekolah cemerlang di sekolah berasrama penuh dan sekolah menengah kebangsaan agama: Satu perbandingan. *The Online Journal of Islamic Education*, 1(2), 1-21.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Abdul Zairul Abd. Rahim, Nurul Shazrah Mohd Sariffuddin & Faisal Elham. (2017). Cabaran pelaksanaan program intervensi anjuran persatuan ibu bapa dan guru di sekolah rendah agama swasta: Satu kajian awal. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 5, 2, 66-84.
- Muhammad Faizal A. Ghani & Gary M. Crow (2017). *Professional learning communities in a developed country: School leaders' perceptions*. Nederland: LAP Lambert Academic Publishing.
- Nias, J., Southworth, G. & Yeomans, R. (2017). *Staff relationships in the primary school*. London: Cassell.
- Noddings, Nel. (2017). An ethic of caring and its implications for instructional arrangements. *American Journal of Education*, 96, 215, 231.
- Nor Raudah Siren, Azrin Ab. Majid & Siti Jamiaah Abdul Jalil. (2013). *Pengurusan sekolah agama rakyat di Malaysia*. Dicapai pada 26 September 2018 di https://umexpert.um.edu.my/file/publication/00001227_98528.pdf
- North Carolina Department of Public Instruction. (2016). *North Carolina School improvement planning implementation guide*. Dicapai pada 26 September 2018 di <http://www.ncpublicschools.org/docs/councils/lea/previous/templates/sip-guide.pdf>
- OECD. (2017) *Improving school leadership: eExecutive summaries*. Brussels: OECD.
- OECD. (2018). *Synergies for better learning: an international perspective on evaluation & assessment*. Diambil pada 11 Oktober 2018 di http://www.oecd.org/edu/school/Evaluation_and_Assessment_Synthesis_Report.pdf
- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. T. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2), 281- 316.
- Park, S., Hironaka, S., Carver, P., & Nordstrum, L. (2013). *Continuous improvement in education*. Palo Alto, CA: Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching. Dicapai pada 26 September 2018 di http://www.carnegiefoundation.org/sites/default/files/carnegie-foundation_continuousimprovement_2013.05.pdf
- Pope, C., Ziebland, S., & Mays, N. (2000). Analysing qualitative data. *British Medical Journal*, 320, 114-116
- Rahimah Ahmad, Zulkifli Abdul Manaf & Shahril Marzuki (1999). School effectiveness and school improvement in Malaysia. Dalam T. Townsend, P. Clarke, & M. Ainscow, (Eds.), *Third Millennium Schools: A World of Difference in Effectiveness and Improvement*. Amsterdam: Swets and Zeitlinger, 265-282.
- Richie, J., & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. Dalam Bryman & Burgess (Eds.), *Analysing qualitative data* (hlm. 173-194). London, UK: Routledge.
- Richard Rotic. (2017). *The perennial subject for debate in hrm: Performance appraisal and staff development in organizations*. New York: Routledge.
- Richardson, V. (2009). Teacher education and the construction of meaning. Dalam G. Griffin (Ed.), *The education of teachers* (hlm.145-166). Chicago: The University of Chicago Press.
- Robert Pittman & Perri Haughwout. (2017). Influence of high school size on dropout rate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 9, 337-343.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: what's in it for schools?* London: Routledge Falmer.
- Sharifah Md. Nor (2000). *Keberkesanan sekolah: Satu perspektif sosialogi*. Serdang, Selangor: Penerbit UPM.
- Sutton, Ruth. (2017). *School self-renewal*. Salford, U.K.: RS Publications.
- Tooley, J. (2018), *The beautiful tree*, Washington, DC: Cato Institute.
- World Economic Forum (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Dicapai pada 26 September 2018 di <http://www3.weforum.org/docs/GCPK2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Zulaiha Ali Othman, Roslan Ahmad, Umi Nadzrah Ali Othman & Zurina Muda. (2016). Remaja bercinta: Kajian terhadap tiga jenis sekolah menengah kebangsaan, agama dan agama swasta. *Jurnal Hadhari*, 8(1), 1-24.