

**AMALAN PENGURUSAN BERASASKAN
SEKOLAH, PENGUPAYAAN DAN AUTONOMI
PEDAGOGI GURU DI SEKOLAH RENDAH**

ANNILIZA BINTI MOHD ISA

UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

2022

**AMALAN PENGURUSAN BERASASKAN
SEKOLAH, PENGUPAYAAN DAN AUTONOMI
PEDAGOGI GURU DI SEKOLAH RENDAH**

oleh

ANNILIZA BINTI MOHD ISA

**Tesis ini diserahkan untuk
memenuhi keperluan bagi
Ijazah Doktor Falsafah**

Disember 2022

PENGHARGAAN

Alhamdulillah syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah dan kurniaNya memberikan hidayah dan rahmat rezeki, kesihatan, dan kekuatan mental serta fizikal, maka dapatlah kajian ini disiapkan dengan sempurna. Sekalung penghargaan diucapkan kepada penyelia utama, Dr. Al-Amin B. Mydin dan penyelia bersama Prof Dr. Abdul Ghani Kanesan B. Abdullah atas sumbangan ilmu, tunjuk ajar, bimbingan serta panduan sepanjang kajian ini berlangsung.

Jutaan terima kasih diucapkan kepada Bahagian Tajaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia atas tajaan pengajian di peringkat Doktor Falsafah melalui Hadiah Latihan Persekutuan Separuh Masa/Sambilan (HLPS). Perhargaan juga ditujukan kepada barisan guru besar yang sudi memberi kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah, guru-guru responden soal selidik serta guru-guru yang menjadi informan temu bual.

Sekalung penghargaan juga ditujukan kepada keluarga terutamanya ibubapa dan adik beradik, suami tercinta En. Rais Bin Omar dan anak tersayang Allyza Ryscha diatas kerana menjadi tulang belakang menyokong dan sentiasa mendoakan kesejahteraan agar mampu memberikan yang terbaik sepanjang tempoh pengajian kedoktoran.

Terima kasih juga diucapkan kepada pihak pentadbir dan rakan setugas di IABCSBH dan SKBPB, FB Page Doctorate Support Group serta semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung sepanjang tempoh kajian ini dijalankan. Akhir kata, saya mendoakan agar kita semua mendapat keberkatan hidup dan dipermudahkan segala urusan oleh yang Maha Esa.

ISI KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
ISI KANDUNGAN	iii
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI SINGKATAN	xiv
SENARAI LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xviii
BAB 1 PENGENALAN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian.....	3
1.3 Penyataan Masalah	12
1.4 Objektif Kajian	15
1.5 Persoalan Kajian.....	16
1.6 Hipotesis Kajian	17
1.7 Kepentingan Kajian.....	17
1.8 Limitasi Kajian	19
1.9 Definisi Operasional.....	20
1.9.1 Autonomi pedagogi guru.....	20
1.9.2 Amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS)	21
1.9.3 Pengupayaan.....	23
1.10 Rumusan.....	25

BAB 2	SOROTAN KAJIAN.....	26
2.1	Pendahuluan	26
2.2	Konsep Autonomi Pedagogi Guru	26
2.2.1	Dimensi autonomi pedagogi guru	31
2.2.2	Teori dan model berkaitan autonomi	34
	2.2.2(a) Teori keazaman sendiri (<i>Self Determination Theory</i>).....	34
	2.2.2(b) Model berkembang maju (<i>Model of Thriving</i>)	37
	2.2.2(c) Skala autonomi guru (<i>teacher autonomy scale</i>)	39
2.2.3	Kajian lepas berkaitan autonomi guru.....	40
	2.2.3(a) Kajian lepas autonomi guru di luar negara	41
	2.2.3(b) Kajian lepas autonomi guru di Malaysia	49
2.3	Konsep Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah (APBS).....	52
2.3.1	Dimensi amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS).....	58
2.3.2	Teori dan model berkaitan amalan pengurusan berasaskan sekolah.....	59
	2.3.2(a) Model pengurusan berasaskan sekolah.....	60
	2.3.2(b) Teori proses perubahan pengurusan berasaskan sekolah.....	61
2.3.3	Kajian lepas berkaitan amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS)	63
	2.4.3(a) Kajian lepas APBS di luar negara	64
	2.4.3(b) Kajian lepas berkaitan APBS di Malaysia.....	77
2.4	Pengupayaan.....	84
2.4.1	Dimensi pengupayaan	87
2.4.2	Teori dan model kajian berkaitan pengupayaan.....	89
	2.4.2(a) Teori proses pengupayaan (Conger & Kanungo, 1988).....	89
2.4.3	Kajian lepas berkaitan pengupayaan guru.....	91

2.4.3(a)	Kajian lepas pengupayaan guru di luar negara	93
2.4.3(b)	Kajian lepas pengupayaan di Malaysia	100
2.5	Kerangka Konseptual Kajian.....	105
2.6	Rumusan.....	107
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN.....	108
3.1	Pendahuluan	108
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	108
3.3	Prosedur Kajian	110
3.4	Populasi Kajian	112
3.5	Persampelan Kajian.....	114
3.5.1	Persampelan Kajian Kuantitatif	114
3.5.2	Persampelan kajian kualitatif	121
3.6	Instrumen Kajian	122
3.6.1	Instrumen kajian kuantitatif	122
3.6.2	Instrumen kajian kualitatif	128
3.7	Kajian Rintis.....	130
3.8	Kesahan dan Kebolehpercayaan.....	131
3.8.1	Kesahan instrumen kuantitatif.....	131
3.8.2	Analisis faktor	132
3.8.3	Kebolehpercayaan instrumen soal selidik	139
3.8.4	Kesahan temu bual	141
3.8.5	Kebolehpercayaan (<i>Trustworthiness</i>).....	142
3.9	Kaedah Analisis Data	143
3.9.1	Analisis data kajian kuantitatif.....	143
3.9.1(a)	Analisis deskriptif.....	143

3.9.1(b)	Analisis inferens	144
3.9.2	Analisis data kajian kualitatif.....	146
3.10	Etika Kajian.....	147
3.11	Rumusan.....	148
BAB 4	DAPATAN KAJIAN.....	149
4.1	Pendahuluan	149
4.2	Analisis Data Kuantitatif.....	149
4.2.1	Demografi responden	150
4.2.2	Ujian taburan normal.....	151
4.2.3	Tahap skor autonomi pedagogi guru, pengupayaan dan amalan pengurusan berasaskan sekolah	157
4.2.4	Inter-korelasi variabel kajian.....	160
4.2.5	Pengaruh amalan pengurusan berasaskan sekolah terhadap autonomi pedagogi guru	163
4.2.6	Pengaruh pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru.....	165
4.2.7	Pengaruh pengupayaan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru.....	167
4.2.8	Ringkasan hasil analisis data kuantitatif	186
4.3	Analisis Data Kualitatif.....	187
4.3.1	Demografi responden	188
4.3.2	Bagaimana amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan dalam mempengaruhi autonomi pedagogi guru?.....	190
4.3.2(a)	Tema 1: Bentuk kawalan pengurusan.....	191
4.3.2(b)	Tema 2: Gaya kepimpinan guru besar	198
4.3.2(c)	Tema 3: Peningkatan profesionalisme guru	204
4.3.2(d)	Tema 4: Hubungan interpersonal pentadbir-guru.....	208

4.3.3	Ringkasan hasil analisis kualitatif	221
4.4	Rumusan.....	222
BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN		223
5.1	Pendahuluan	223
5.2	Ringkasan Dapatan Kajian	223
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	228
5.3.1	Tahap amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi pedagogi guru	228
5.3.2	Pengaruh amalan pengurusan berasaskan sekolah terhadap autonomi pedagogi guru	231
5.3.3	Pengaruh pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru.....	234
5.3.4	Pengaruh pengupayaan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru.....	236
5.3.5	Pengaruh amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru	238
5.4	Implikasi Kajian	248
5.5	Cadangan Kajian Akan Datang	251
5.6	Kesimpulan.....	252
5.7	Rumusan.....	253
RUJUKAN		254
LAMPIRAN		

SENARAI JADUAL

	Halaman
Jadual 2.1	Perbandingan tingkah laku autonomi 28
Jadual 2.2	Perkara dalam domain autonomi Paulsrud dan Wermke (2019) 32
Jadual 2.3	Perbandingan dimensi autonomi guru 33
Jadual 2.4	Perbandingan dimensi amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) 59
Jadual 2.5	Perbandingan dimensi pengupayaan kajian lepas 88
Jadual 3.1	Populasi sekolah di negeri Sabah 114
Jadual 3.2	Rawak berstrata 115
Jadual 3.3	Bilangan guru dan sekolah kebangsaan mengikut daerah 115
Jadual 3.4	Pengiraan saiz sampel sekolah 117
Jadual 3.5	Pengiraan saiz sampel guru 118
Jadual 3.6	Kekerapan interval mengikut PPD 119
Jadual 3.7	Bilangan responden mengikut sekolah 120
Jadual 3.8	Instrumen soal selidik yang diadaptasi daripada kajian lepas 123
Jadual 3.9	Bahagian instrumen soal selidik 124
Jadual 3.10	Item mengikut dimensi bagi autonomi pedagogi guru 125
Jadual 3.11	Item mengikut dimensi bagi amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) 125
Jadual 3.12	Item mengikut dimensi bagi pengupayaan 126

Jadual 3.13	Fasa pelaksanaan temu bual	128
Jadual 3.14	Contoh-contoh soalan temu bual	129
Jadual 3.15	Panduan nilai <i>KMO Kaiser</i> dan <i>Rice</i> (1974)	133
Jadual 3.16	Nilai <i>KMO</i> dan <i>Bartlett's Test</i> autonomi pedagogi guru.....	134
Jadual 3.17	Nilai <i>eigen</i> autonomi pedagogi guru	134
Jadual 3.18	Analisis faktor instrumen autonomi pedagogi guru	135
Jadual 3.19	Nilai <i>KMO</i> dan <i>Bartlett's Test</i> amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS).....	136
Jadual 3.20	Nilai <i>eigen</i> amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS)	136
Jadual 3.21	Analisis faktor instrumen amalan pengurusan berasaskan sekolah	137
Jadual 3.22	Nilai <i>KMO</i> dan <i>Bartlett's Test</i> pengupayaan	138
Jadual 3.23	Nilai <i>eigen</i> pengupayaan	138
Jadual 3.24	Analisis faktor instrumen pengupayaan	139
Jadual 3.25	Nilai pekali <i>Cronbach's Alpha</i>	140
Jadual 3.26	Statistik kebolehpercayaan variabel kajian	140
Jadual 3.27	Analisis inferens mengikut hipotesis.....	144
Jadual 4.1	Maklumat demografi responden kajian (N=565)	151
Jadual 4.2	<i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> variabel kajian	152
Jadual 4.3	Interpretasi tahap skor min	158
Jadual 4.4	Skor min autonomi pedagogi guru	159
Jadual 4.5	Skor min amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS).....	159
Jadual 4.6	Skor min penyupayaan	160

Jadual 4.7	Keputusan korelasi <i>Pearson</i> antara APBS dan pengupayaan dengan APG	162
Jadual 4.8	Keputusan analisis regresi APBS terhadap APG	164
Jadual 4.9	Keputusan analisis regresi berganda pengupayaan terhadap APG	166
Jadual 4.10	Keputusan analisis PROCESS membuat keputusan antara dimensi-dimensi APBS dengan dimensi autonomi kurikulum	171
Jadual 4.11	Kesan mediator membuat keputusan antara dimensi APBS dengan autonomi kurikulum	172
Jadual 4.12	Keputusan analisis PROCESS membuat keputusan antara dimensi-dimensi APBS dengan dimensi autonomi umum.....	173
Jadual 4.13	Kesan mediator membuat keputusan antara dimensi APBS dengan autonomi umum	174
Jadual 4.14	Keputusan analisis PROCESS efikasi sendiri antara dimensi-dimensi APBS dengan dimensi autonomi kurikulum	176
Jadual 4.15	Kesan mediator efikasi sendiri antara dimensi APBS dengan autonomi kurikulum	177
Jadual 4.16	Keputusan analisis PROCESS efikasi sendiri antara dimensi-dimensi APBS dengan dimensi autonomi umum.....	179
Jadual 4.17	Kesan mediator efikasi sendiri antara dimensi APBS dengan autonomi umum	180
Jadual 4.18	Keputusan analisis PROCESS pembangunan profesionalisme antara dimensi-dimensi APBS dengan dimensi autonomi kurikulum	181
Jadual 4.19	Kesan mediator pembangunan profesionalisme antara dimensi APBS dengan autonomi kurikulum	182

Jadual 4.20	Keputusan analisis PROCESS pembangunan profesionalisme antara dimensi-dimensi APBS dengan dimensi autonomi umum.....	184
Jadual 4.21	Kesan mediator pembangunan profesionalisme antara dimensi APBS dengan autonomi umum.....	185
Jadual 4.22	Ringkasan keputusan hasil analisis data kuantitatif	187
Jadual 4.23	Demografi informan temu bual	189
Jadual 4.24	Ringkasan tema dan subtema analisis kualitatif.....	222

SENARAI RAJAH

	Halaman
Rajah 2.1	Teori keazaman sendiri 35
Rajah 2.2	Jenis-jenis motivasi dalam teori keazaman sendiri 36
Rajah 2.3	Integrasi teori berkembang maju berdasarkan teori keazaman sendiri 38
Rajah 2.4	Dimensi autonomi dalam skala autonomi guru 40
Rajah 2.5	Trend kajian lepas berkaitan autonomi guru berdasarkan <i>database SCOPUS</i> dari tahun 1970 hingga 2019..... 41
Rajah 2.6	Implementasi pengurusan berasaskan sekolah di sekolah kluster 55
Rajah 2.7	Model pengurusan berasaskan sekolah 60
Rajah 2.8	Teori proses perubahan pengurusan berasaskan sekolah 62
Rajah 2.9	Trend kajian lepas berkaitan pengurusan berasaskan sekolah (PBS) berdasarkan <i>database SCOPUS</i> dari tahun 1950 hingga 2019. 64
Rajah 2.10	Klasifikasi implementasi reformasi PBS di pelbagai negara..... 65
Rajah 2.11	Autonomi-partisipan nexus. 66
Rajah 2.12	Perspektif pengupayaan..... 85
Rajah 2.13	Teori proses pengupayaan 90
Rajah 2.14	Trend kajian lepas berkaitan pengupayaan guru berdasarkan <i>database SCOPUS</i> dari tahun 1987 hingga 2019 92
Rajah 2.15	Kerangka konseptual kajian 107
Rajah 3.1	Rekabentuk penjelasan berurutan (<i>Explanatory Sequential Design</i>)109

Rajah 3.2	Prosedur kajian	111
Rajah 3.3	Formula kekerapan interval.....	119
Rajah 3.4	Prosedur terjemahan dan adaptasi instrumen soal selidik	124
Rajah 3.5	Protokol penggunaan <i>google forms</i>	127
Rajah 3.6	Prosedur analisis data kualitatif.....	146
Rajah 4.1	Graf histogram bagi variabel autonomi pedagogi guru (APG)	153
Rajah 4.2	Graf histogram bagi variabel amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS)	154
Rajah 4.3	Graf histogram bagi variabel pengupayaan	154
Rajah 4.4	<i>Normal Q-Q plot</i> bagi variabel autonomi pedagogi guru (APG)	155
Rajah 4.5	<i>Normal Q-Q plot</i> bagi variabel amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS).....	156
Rajah 4.6	<i>Normal Q-Q plot</i> bagi variabel pengupayaan.....	156
Rajah 4.7	Formula pengiraan <i>class width</i> (lebar kelas)	158
Rajah 4.8	Interpretasi pekali korelasi nilai r	161
Rajah 4.9	<i>Simple Mediation Model</i>	168
Rajah 4.10	Penentuan kewujudan mediator berdasarkan nilai <i>bootstrapping confident interval</i>	169

SENARAI SINGKATAN

APG	Autonomi pedagogi guru
APBS	Amalan pengurusan berasaskan sekolah
DSKP	Dokumen Standard Kurikulum dan Penaksiran
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
KBSR	Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KSSR	Kurikulum Standard Sekolah Rendah
PAK21	Pembelajaran Abad Ke-21
PBD	Penaksiran Bilik Darjah
PBS	Penaksiran Berasaskan Sekolah
PDPC	Pengajaran dan Pemudahcaraan
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
SBBT	Sekolah Berpotensi Berprestasi Tinggi
SBM	<i>School-based Management</i>
SBT	Sekolah Berprestasi Tinggi
SJKC	Sekolah Jenis Kebangsaan Cina
SJKT	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil
SKK	Sekolah Kluster Kecemerlangan
SPSS	<i>IBM Statistical Package of Social Science</i>

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Borang soal selidik
LAMPIRAN B	Protokol temu bual
LAMPIRAN C	Surat lantikan pakar semakan soal selidik 1
LAMPIRAN D	Surat lantikan pakar semakan soal selidik 2
LAMPIRAN E	Surat lantikan pakar semakan terjemahan soal selidik
LAMPIRAN F	Surat lantikan pakar semakan protokol temu bual 1
LAMPIRAN G	Surat lantikan pakar semakan protokol temu bual 2
LAMPIRAN H	Surat kelulusan bersyarat menjalankan kajian dari Kementerian Pendidikan Malaysia
LAMPIRAN I	Surat kelulusan menjalankan kajian dari Jabatan Pendidikan Negeri Sabah
LAMPIRAN J	Surat kelulusan Jawatankuasa Etika Penyelidikan Manusia (JEPeM) Universiti Sains Malaysia
LAMPIRAN K	Surat memohon kebenaran menjalankan kajian dalam daerah Sandakan
LAMPIRAN L	Surat memohon kebenaran guru besar mengedarkan soal selidik <i>online</i>

**AMALAN PENGURUSAN BERASASKAN SEKOLAH,
PENGUPAYAAN DAN AUTONOMI PEDAGOGI
GURU DI SEKOLAH RENDAH**

ABSTRAK

Autonomi pedagogi guru dan pengupayaan merupakan elemen utama dalam amalan pengurusan berasaskan sekolah. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap serta pengaruh amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru sekolah rendah. Selain itu, kajian ini menganalisis pengaruh pengupayaan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru. Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah gabungan dengan rekabentuk penjelasan berurutan yang dijalankan melalui dua fasa iaitu fasa kuantitatif dan kualitatif. Kaedah kutipan data terdiri dari kaedah tinjauan dan temubual yang dijalankan secara atas talian menggunakan *google form* dan *google meet*. Bagi kaedah tinjauan, instrumen soal selidik yang digunakan untuk mengutip data terdiri dari empat bahagian utama iaitu demografi, autonomi pedagogi guru, amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan. Item bagi ketiga-tiga variabel kajian mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi iaitu APG = .85, APBS = .92 dan pengupayaan = .84. Seramai 565 guru sekolah rendah di Sabah terlibat sebagai responden tinjauan yang telah dipilih melalui persampelan rawak berstrata. Manakala 8 guru terlibat sebagai informan temu bual yang diperoleh melalui persampelan bertujuan. Data kemudian dianalisis menggunakan IBM SPSS versi 25 bagi fasa kuantitatif dan Atlast.ti versi 9 bagi fasa kualitatif. Dapatan tinjauan menunjukkan

ketiga-tiga variabel berada pada tahap yang tinggi dan terdapat pengaruh yang signifikan amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan terhadap autonomi guru. Hasil analisis PROCESS versi 3.5 menunjukkan pengupayaan mempunyai pengaruh mediator yang signifikan terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa autonomi pedagogi guru dapat ditingkatkan dengan adanya pengupayaan guru dalam amalan pengurusan berasaskan sekolah. Empat tema terbentuk hasil analisis transkrip temu bual iaitu bentuk kawalan pengurusan, gaya kepimpinan guru besar, peningkatan profesionalisme guru serta hubungan interpersonal pentadbir-guru. Kesimpulannya, amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan mempunyai pengaruh terhadap autonomi pedagogi guru melalui interaksi pengurusan, kepimpinan, profesionalisme serta hubungan dalam organisasi. Justeru, kajian ini menyumbang kepada pertambahan maklumat serta pemahaman yang lebih komperhensif berkaitan amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi pedagogi guru sekolah rendah.

**SCHOOL-BASED MANAGEMENT PRACTICE,
EMPOWERMENT AND PEDAGOGICAL AUTONOMY OF
PRIMARY SCHOOL TEACHERS**

ABSTRACT

Teacher pedagogical autonomy and empowerment are key elements in school-based management practices. This study aims to identify the level and influence of school-based management practices and empowerment on the pedagogical autonomy of primary school teachers. In addition, this study analyzes the influence of empowerment as a mediator on the relationship between school-based management practices and teachers' pedagogical autonomy. This study used a mixed method approach with a sequential explanatory design that is carried out through two phases, namely the quantitative and qualitative phases. Data collection method consist of survey and interview that are conducted online using google form and google meet. As for the survey method, the questionnaire instrument used to collect data consists of four main parts, namely demographics, teacher pedagogical autonomy, school-based management practices and empowerment. All three instruments have high Cronbach's Alpha values which are APG = .85, APBS = .92 and empowerment = .84. A total of 565 primary school teachers in Sabah were involved as survey respondents who were selected through stratified random sampling. While 8 teachers were involved as interview informants obtained through purposive sampling. The data was then analyzed using IBM SPSS version 25 for the quantitative phase and Atlast.ti version 9 for the qualitative phase. Findings of the survey show that all three variables are at a high level and there is a significant

influence of school-based management practices and empowerment on teacher autonomy. Results of the PROCESS version 3.5 analysis shows that empowerment has a significant mediating influence on the relationship between school-based management practices and teacher pedagogical autonomy. This finding shows that the teacher's pedagogical autonomy can be increased by empowering teachers in school-based management practices. Four themes were formed as a result of the analysis of the interview transcripts, namely the form of management control, the head teacher's leadership style, the improvement of teacher professionalism and the interpersonal relationship between administrators and teachers. In conclusion, school-based management practices and empowerment have an influence on teachers' pedagogical autonomy through the interaction of management, leadership, professionalism and relationships within the organization. Thus, this study contributes to the increase of information and a more comprehensive understanding related to school-based management practices, the empowerment and pedagogical autonomy of primary school teachers.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Pendidikan di Malaysia telah melalui fasa transformasi dalam Pelan Pembangunan Pendidikan (PPPM) 2013-2025 selaras dengan trend pendidikan global yang menunjukkan usaha Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk meningkatkan kualiti dalam pendidikan. Transformasi masa kini dalam pendidikan bukan sahaja fokus kepada perubahan dalam kurikulum, tetapi juga melibatkan aspek pengurusan. Hal ini dapat dilihat dalam PPPM 2013-2025 anjakan keenam iaitu:-

“..mengupaya Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan dengan memberi kuasa melalui amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) dan autonomi kepada sekolah yang memenuhi kriteria minimum”

(Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013 halaman E-18)

Dari aspek pengurusan, konsep APBS merupakan desentralisasi autoriti daripada pusat (KPM) ke sekolah dengan penglibatan guru besar, guru-guru, ibu bapa, komuniti serta murid dalam membuat keputusan (Ilham et al., 2021; Bandur, 2017). Konsep pengurusan ini bertujuan untuk meningkatkan kebebasan, tanggungjawab dan akauntabiliti sekolah (Moradi et al., 2012) dengan matlamat untuk meningkatkan prestasi sekolah sekaligus menambah baik kualiti pendidikan secara am. Berdasarkan dengan Anjakan 6, PPPM 2013-2025 di atas, APBS bersifat demokrasi (Bandur et al., 2021) dengan memberikan autonomi kepada pihak sekolah untuk membuat keputusan dalam pelbagai aspek pengurusan dan pentadbiran serta pengajaran dan pembelajaran. Selain transformasi pengurusan, pemberian autonomi juga dapat dilihat dalam transformasi kurikulum yang dilaksanakan di sekolah.

Transformasi kurikulum pula adalah satu proses yang sering berlaku selaras dengan perkembangan mental dan fizikal murid supaya mereka dapat menghadapi arus globalisasi zaman baru (Chew, 2018) dan tidak hanya berfokus kepada akademik sehingga mengabaikan aspek kemenjadian murid (UNESCO, 2015). Justeru, transformasi Kurikulum Bersepadu Sekolah Rendah (KBSR) kepada Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) semenjak 2011 memperlihatkan perubahan bukan sahaja dalam semakan kurikulum tetapi juga bentuk penilaian murid yang menggunakan pentaksiran berasaskan sekolah (PBS) (Ahmad Hussein, 2014; Bahagian Pembangunan Kurikulum, 2013).

Program PBS dilaksanakan sebagai salah satu usaha pihak KPM untuk menjadikan persekolahan tidak terlalu berorientasikan peperiksaan (Noorzeliana Idris, 2016) tetapi lebih kepada penerapan nilai dan tingkah laku proaktif sosial menguasai persekitaran pembelajaran (Ahmad Hussein, 2014). Sehubungan dengan itu, pemansuhan peperiksaan pertengahan tahun dan peperiksaan akhir tahun dengan menguatkuasakan pelaksanaan salah satu elemen dalam PBS iaitu pentaksiran bilik darjah (PBD) sepenuhnya bagi murid tahap satu merupakan inisiatif pihak KPM untuk melihat penilaian secara holistik serta fokus kepada perkembangan murid bukan sahaja dalam akademik tetapi juga sahsiah dan adab (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018b).

Pemansuhan peperiksaan Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) bermula pada tahun 2020 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020) juga menunjukkan pendidikan di Malaysia sudah tidak lagi mengutamakan peperiksaan diperingkat sekolah rendah. Penilaian murid-murid bergantung sepenuhnya kepada pentaksiran yang dilaksanakan diperingkat sekolah. Hal ini kerana keutamaan ditumpukan kepada pembangunan karekter dan nilai dalam rutin harian adalah penting terutama

dalam tempoh tiga tahun pertama di sekolah rendah sesuai dengan kehendak semasa pendidikan yang menginginkan pendidikan holistik dan tidak berfokus terhadap prestasi akademik semata-mata.

Transformasi kurikulum ini dilihat memberikan autonomi yang besar kepada guru dalam menguruskan bentuk pentaksiran dan penilaian di dalam bilik darjahnya (Ruzlan Md. Ali & Veloo, 2017; Varatharaj, 2015). Keadaan ini di sebabkan guru adalah individu yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam membuat keputusan bermula dari merancang, memilih strategi, melaksana, melapor, mentaksir dan seterusnya membuat intervensi (Bahagian Pembangunan Kurikulum, 2018). Menurut Newlands (2020), kebebasan memilih dan membuat keputusan melibatkan aspek pengajaran dan pembelajaran murid dikenali sebagai autonomi pedagogi.

Berikutan pemberian autonomi guru dalam transformasi dasar dalam aspek pengurusan dan kurikulum, pengupayaan guru oleh guru besar dan pengetua adalah penting melalui pemberian peluang dan sumber untuk meningkatkan kompetensi dan kelayakan guru agar dapat berfungsi secara berautonomi (Moran et al., 2017). Namun begitu, konsep autonomi dalam persekitaran pendidikan tidak dianalisis secara kerap terutama dalam kalangan guru (Vasile, 2013). Sehubungan dengan itu, kajian ini merupakan kajian bercorak penjelasan berkisar pelaksanaan transformasi dasar melibatkan aspek transformasi dalam pengurusan sekolah dan kurikulum. Fokus kajian ini adalah untuk mengkaji tahap dan pengaruh APBS dan pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru.

1.2 Latar Belakang Kajian

Reformasi sistem pendidikan melalui desentralisasi kuasa atau autoriti dari peringkat pusat ke sekolah merupakan inisiatif peringkat global dalam meningkatkan

kualiti pendidikan (Bandur et al., 2021). Konsep ini dikenali sebagai *school-based management* (Barrera-osorio et al., 2009b; Caldwell, 2005) ataupun pengurusan berasaskan sekolah. Amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) merupakan paradigma baru dalam pengurusan pendidikan dalam usaha untuk mengimbangi autoriti antara KPM dengan sekolah sebagai pusat autonomi dan membuat keputusan (Arar & Abu-Romi, 2016; Bandur, 2018; Tansiri & Bong, 2018). Dalam sistem pendidikan, tahap membuat keputusan dapat ditentukan melalui sejauh mana autonomi sekolah dapat membuat keputusan berkenaan kurikulum, staf dan proses perancangan strategik (Alyami & Floyd, 2019). Justeru, APBS boleh didefinisikan sebagai tanggungjawab pengetua dan guru besar menjalankan autonominya dalam membuat keputusan dalam semua bidang berkenaan organisasi sekolah termasuklah pentadbiran, kurikulum, kokurikulum dan hal ehwal pelajar dengan melibatkan guru-guru, ibu bapa dan murid serta kerjasama komuniti setempat (Bandur et al., 2021; Ilham et al., 2021).

Perbincangan mengenai ideologi desentralisasi pengurusan berasaskan sekolah bermula sekitar tahun 1970-an dan 1980-an di negara maju dan diikuti negara membangun (Barrera-osorio et al., 2009b; Caldwell, 2005; Varatharaj, 2015b) pada tahun 2000-an sebagai contoh Indonesia pada tahun 2001 (Bandur, 2012a) dan Filipina pada tahun 2006 (World Bank, 2013a). Model desentralisasi yang diimplementasikan oleh setiap negara adalah berbeza tetapi mempunyai fokus yang sama iaitu untuk meningkatkan autonomi kerajaan tempatan, pejabat pendidikan dan sekolah (Barasa, 2014; Annaliza Mohd Isa et al., 2020). Empat model APBS menurut Leithwood dan Menzies (1998) ialah kawalan pentadbiran, kawalan profesional, kawalan komuniti dan kawalan seimbang yang merujuk kepada penglibatan sejauh mana penglibatan *stakeholder* dalam membuat keputusan.

Amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) menunjukkan hasil positif dalam pelbagai aspek termasuklah kehadiran pelajar, pencapaian akademik dan pengurusan sekolah (Arar & Abu-Romi, 2016; Bandur et al., 2021; Barrera-osorio et al., 2009b; Caldwell, 2005; Grauwe, 2005; World Bank, 2013a). Hasil yang memberangsangkan ini menyebabkan lebih banyak negara yang mula mengimplementasikannya termasuklah Malaysia. Amalan pengurusan berasaskan sekolah di Malaysia bermula dengan penubuhan sekolah kluster kecemerlangan (SKK) dalam PIPP 2006-2010.

Pengurusan SKK mempunyai lebih autonomi berbanding sekolah biasa dalam lima bidang iaitu pengurusan sumber, dana sekolah, pengambilan pelajar serta pengajaran dan pembelajaran (Suseela & Faizah Shamsudin, 2011). Objektif utama SKK adalah untuk meningkatkan status sekolah ke tahap global, pencapaian murid di samping penerapan nilai serta pembangunan profesionalisme guru (Azlin Norhaini Mansor & Ashairi Suliman, 2018). Pada peringkat SKK, autonomi sekolah dilaksanakan berdasarkan garis panduan yang dibekalkan oleh KPM yang dikenali sebagai autonomi terpimpin (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014b) dan dalam persekitaran terkawal (Vally & Khadijah Daud, 2015).

Implementasi APBS dalam PPPM 2013-2025 pula tidak lagi terhad kepada SKK dan SBT sahaja tetapi diperluas ke semua sekolah di bawah KPM secara berperingkat (Annaliza Mohd Isa et al., 2020). Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) adalah inisiatif KPM dalam usaha mengimplementasikan APBS di sekolah (Bahagian Profesionalisme Guru, 2020b). Selain itu satu panduan pengurusan sekolah diperkenalkan iaitu *My School Governance* (MySG) sebagai rujukan utama pihak sekolah dalam mentadbir dan mengurus sekolah (Garis panduan tadbir urus sekolah menengah dan sekolah rendah Kementerian Pendidikan Malaysia: *Malaysian*

School Governance (MySG), 2021). Kedua-dua perkara ini menunjukkan implementasi APBS yang dilaksanakan dalam PPPM 2013-2025.

Berdasarkan kajian lepas, terdapat beberapa isu berkaitan APBS antaranya ialah kapasiti kepimpinan pengetua dan guru besar. Pengetua dan guru besar memainkan peranan utama dalam memastikan APBS dilaksanakan dengan jayanya (Abdul Jalil Ali et al., 2019; Vally & Khadijah Daud, 2015). Hal ini kerana dalam APBS, autoriti pengetua dan guru besar bertambah dengan peningkatan autonomi dalam pengurusan, kurangnya intervensi PPD dan JPN, pengurangan beban tugas dengan penglibatan guru dalam membuat keputusan (Bhattacharyya, 2019). Justeru, untuk mencapai objektif APBS iaitu meningkatkan kualiti sekolah, pengupayaan kepada pengetua dan guru besar adalah perlu agar dapat meningkatkan tahap kapasiti kualiti kepimpinan (Kang et al., 2021) dan dapat mentadbir institusi sekolah. Dengan kata lain, pengupayaan oleh KPM, JPN dan PPD dilaksanakan kepada pentadbir sekolah dan seterusnya pentadbir sekolah pula melaksanakan pengupayaan kepada guru-guru di sekolah (Anniliza Mohd Isa et al., 2020).

Pengupayaan merupakan elemen asas yang menyumbang kepada kejayaan organisasi (Kang et al., 2021; Zahed-Babelan et al., 2019). Dalam konteks sekolah, tuntutan kepada pendidikan berkualiti sukar dicapai jika pengupayaan tidak diberikan kepada guru (Sumaryanta et al., 2019) melalui kualiti dalam membuat keputusan (Ahmed, 2021; Elmelegy, 2015a). Pengupayaan guru dalam membuat keputusan serta peningkatan autonominya adalah usaha berterusan meningkatkan keberkesanan sekolah yang hanya dapat dicapai apabila sekolah komited dan bertanggungjawab terhadap tindakan atau keputusan dan bukan sekadar melaporkan hasil dan pencapaian sekolah semata-mata (Arar & Nasra, 2020).

Pengupayaan secara am adalah proses memberi kuasa (Kordzangeneh & Jayervand, 2016; Mandal, 2013) yang terkawal untuk meningkatkan kompetensi untuk berfungsi secara autonomi (Moran et al., 2017) dan membolehkan mereka lebih berdikari (Ananthan, 2016) melalui pemberian peluang dan sumber. Pengupayaan guru pula adalah proses meningkatkan kompetensi guru dalam pembangunan profesionalisme untuk menyelesaikan masalah di mana sekolah menyediakan peluang peningkatan kompetensi, peningkatan kapasiti melalui distribusi peranan dalam membuat keputusan (Tindowen, 2019). Amnya, pengetua dan guru besar memainkan peranan dalam mengupayakan guru-guru agar dapat meningkatkan kompetensi diri (Suhaili Mohd Yusoff et al., 2020) untuk menjalankan tugas sebagai seorang pendidik.

Dengan adanya pengupayaan guru, guru mempunyai lebih kawalan dalam aspek pengajaran dan bersedia serta kompeten dan berautonomi (Ruzlan Md-Ali & Veloo, 2017) mengenal pasti potensi dan limitasi sendiri (Balyer, 2017). Selain itu juga, pengupayaan kepada guru juga dapat mengalakkan guru untuk terlibat dalam membuat keputusan (Kordzangeneh & Jayervand, 2016) di samping dapat menyediakan ruang kebebasan tanpa bergantung kepada pihak atasan untuk memutuskan perkara dalam bidang tugasnya (Ananthan, 2016). Secara tidak langsung, pengupayaan dapat membangunkan efikasi sendiri (Valckx et al., 2020) yang menyumbang kepada produktiviti dan inovasi (Aida Idris et al., 2018), meningkatkan motivasi, kepuasan kerja guru (Zahed-Babelan et al., 2019) serta kesejahteraan guru secara amnya (Suhaili Mohd Yusoff & Tengku Faekah Tengku Ariffin, 2020).

Selain itu, keperluan kepada pengupayaan guru berikutan penambahbaikan polisi atau dasar dalam sistem pendidikan mengikut keadaan semasa (Zagami et al.,

2018) menuntut guru sebagai pendidik profesional untuk beradaptasi kepada apa juga bentuk transformasi dasar pendidikan. Hal ini kerana profesyen keguruan ini telah menjadi semakin kompleks berikutan peningkatan permintaan dan jangkaan (Valckx et al., 2020) dari pelbagai pihak. Guru yang berada di bahagian akar umbi berperanan penting memastikan keberkesanan implementasi sebarang perubahan dalam dasar ataupun kurikulum (Hamzah Md. Omar & Sinnasamy, 2009) yang amnya bergantung kepada kesediaan guru, nilai dan pemahamannya tentang dasar tersebut (Viennet & Pont, 2017; Young & Lewis, 2015).

Berdasarkan kajian lepas, pengupayaan mempunyai pengaruh sebagai mediator antara pengurusan dan staf (Ananthan, 2016; Choi et al., 2016; Hairuddin Mohd Ali & Yangaiya, 2015; Idayati Harun, 2016; Shapira-Lishchinsky & Tsemach, 2014; Yao et al., 2020; Zhang et al., 2021). Hal ini kerana peranan pengupayaan dalam menyumbang kepada kejayaan organisasi merentas pelbagai bidang. Selain itu, terdapat kesan sebab akibat (*causal effect*) di mana pihak pengurusan memberi kesan terhadap pengupayaan (Aida Idris et al., 2018; Fong & Snape, 2015) manakala pengupayaan pula mempengaruhi autonomi (Abdul Jalil Ali et al., 2019; Isrihan Mohamad et al., 2019). Justeru, dalam kajian ini, yang melibatkan organisasi sekolah, pengupayaan guru dijadikan sebagai variabel mediator antara variabel tidak bersandar APBS dengan APG dan dikaji merangkumi tiga dimensi iaitu membuat keputusan, pembangunan profesionalisme dan efikasi sendiri. Pengaruh pengupayaan sebagai mediator antara APBS dengan APG perlu dikaji secara komperhensif bersesuaian dengan anjakan 6 PPPM 2013-2025 yang menyatakan keperluan elemen pengupayaan seiring dengan autonomi dan pengurusan berasaskan sekolah.

Autonomi dalam APBS secara amnya diberikan kepada sekolah mencakupi hasil transformasi pengurusan dan kurikulum. Impak pemberian autonomi kepada sekolah turut diperolehi oleh guru kerana guru adalah penggerak dan pelaksana peringkat paling mikro di sekolah. Hal ini kerana, guru mempunyai autonomi dalam dua peringkat iaitu peringkat individu dan peringkat organisasi (sekolah) iaitu secara kolektif (Paulsrud, 2018; Paulsrud & Wermke, 2019). Autonomi guru adalah kebebasan kepada guru untuk membuat keputusan semasa menjalankan kerja, memilih kaedah atau bahan, menilai hasil, penyelesaian masalah serta bertanggungjawab dengan keputusan yang dibuat (Akbarpour-Tehrani & Wan Fara Adlina Wan Mansor, 2012; Shujie Liu et al., 2021; Ulas & Aksu, 2015) yang memberi kesan kepada bidang tugas guru (Lennert da Silva, 2021; Worth & Brande, 2020). Selain itu, autonomi juga bermaksud tanggungjawab profesional guru, kemandirian (Duyen, 2019) dan kawalan iaitu kepercayaan guru bahawa mereka dapat mengawal aspek-aspek yang berkaitan bidang tugas mereka (Guan, 2021; Ipek, 2017; Rudolph, 2006).

Autonomi guru terbahagi kepada dua iaitu autonomi kurikulum dan autonomi umum (Pearson & Moomaw, 2005; Varatharaj, 2015b). Autonomi kurikulum ialah kebebasan guru dalam membuat keputusan berkaitan hal-hal kurikulum iaitu pemilihan objektif, perancangan pengajaran, pelaksanaan PdPc, pentaksiran, pelaporan dan tindakan susulan berpandukan DSKP manakala autonomi umum pula adalah tentang penglibatan guru dalam membuat keputusan dalam bilik darjah serta membuat keputusan individu tentang peranan seorang guru (Abdul Jalil Ali et al., 2019). Kedua-dua konteks autonomi ini memenuhi konsep autonomi pedagogi guru berikutan peranan utama guru sebagai pendidik yang bertanggungjawab dengan hal

ehwal pengajaran dan pembelajaran (Newlands, 2020; Paniagua & Istance, 2018) merangkumi peringkat bilik darjah dan peringkat sekolah (Bédard, 2015).

Autonomi pedagogi guru berkorelasi secara positif dengan pemberian ruang profesional dari pihak atasan (Nguyen et al., 2022). Bersesuaian dengan fokus kajian ini iaitu pengupayaan guru dalam APBS untuk meningkatkan autonomi pedagogi guru. Menurut Newlands (2020), dorongan serta bimbingan dari guru besar yang bertindak sebagai mentor menggalakkan lagi autonomi pedagogi guru. Hal ini kerana, pencapaian murid meningkat apabila guru besar dan guru-guru mempunyai lebih autonomi pedagogi (Bédard, 2015).

Berdasarkan kajian lepas, autonomi adalah faktor penting yang diperlukan olah manusia khususnya guru-guru (Deci & Ryan, 2008) dalam menerangkan amalan terbaik sekolah, komitmen, kepuasan kerja (Yan Liu et al., 2021), mengurangkan masalah disiplin dan ketidakhadiran guru (Paulsrud & Wermke, 2019). Impak autonomi guru antaranya ialah keseronokan dan kepuasan kerja (Esfandiari & Kamali, 2016; Shujie Liu et al., 2021), dapat meningkatkan motivasi (Lennert da Silva & Mølsted, 2020; Zhou et al., 2019), efikasi sendiri (Farjami & Kazemi, 2018; Valckx et al., 2020) keberkesanan sekolah (Southern, 2018) dan pencapaian murid (Bédard, 2015; Gurganius, 2017b). Selain itu, dengan autonomi juga guru lebih berakauntabiliti (Tan, 2018), meningkatkan prestasi diri (Ulas & Aksu, 2015) selain dapat mengurangkan *burnout* dalam kalangan guru (Esfandiari & Kamali, 2016).

Namun begitu, pelbagai isu dan cabaran yang timbul berkaitan autonomi guru di Malaysia. Hal ini kerana autonomi dalam perancangan dasar berbeza dengan autonomi dalam implementasi dasar di bilik darjah (Ulas & Aksu, 2015) yang disebabkan oleh hubungan akauntabiliti yang lemah antara pembina dasar dengan pelaksana dasar serta ketidakcekapan dalam sistem pendidikan berpusat dan

birokratik (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2011). Kelemahan ini cuba diatasi dalam PPPM 2013-2025 dalam Anjakan Kelapan iaitu:

“mentransformasikan kebolehpayaan dan kapasiti penyampaian kementerian”

(Kementerian Pendidikan Malaysia, 2018a halaman E-18).

Penambahbaikan perlu dilaksanakan untuk memastikan tidak berlaku ketirisan maklumat mahupun salah tafsiran semasa implementasi dasar dari peringkat KPM ke sekolah.

Dalam konteks pedagogi pula isu utama berkaitan autonomi guru adalah kebergantungan terhadap skrip kurikulum (Alcaide, 2021; Southern, 2018) yang secara tidak langsung mengawal dan mengehend autonomi berbanding negara luar seperti Finland dan Sweden, di mana guru-gurunya merasakan autonomi yang tinggi terutamanya berkaitan pengajaran dan pembelajaran (Paulsrud & Wermke, 2019; Paulsrud, 2018). Di samping itu juga, pemantauan yang *rigid* dari peringkat pentadbir dan pegawai pendidikan daerah dan negeri menyumbang kepada penurunan autonomi guru (Kim J., 2018; Nguyen et al., 2022). Hal ini kerana, dengan autonomi, akauntabiliti guru meningkat (Annaliza Mohd Isa et al., 2020; Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014) kerana guru perlu bertanggungjawab serta komited untuk meningkatkan kualiti pendidikan (Casanova, 2021).

Secara keseluruhannya, kajian ini memfokuskan perkaitan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi pedagogi guru. Meskipun ketiga-tiga komponen kajian ini telah dibincangkan berdasarkan kajian lepas, namun begitu kajian komperhensif yang tentang autonomi pedagogi guru terutama di Malaysia masih belum dilaksanakan. Maka, terdapat keperluan untuk

kajian ini dijalankan untuk melihat autonomi pedagogi guru dalam APBS selain peranan pengupayaan guru.

1.3 Penyataan Masalah

Keberhasilan dasar yang dirancang adalah bergantung dengan hubungan rantaian agensi pelaksana dasar iaitu dari peringkat pusat (KPM) hinggalah tahap mikro yang paling bawah iaitu sekolah dan bilik darjah (Ahmad Hussein, 2014). Justeru, pentingnya analisis dasar dilakukan untuk melihat implementasi yang telah dijalankan. Keadaan ini disebabkan oleh wujud perbezaan autonomi dalam perancangan dasar dengan autonomi ketika implementasi dasar di bilik darjah (Ulas & Aksu, 2015). Menurut Varatharaj (2015b), proses analisis dasar merupakan usaha penting oleh penggubal dasar untuk menilai semula keberkesanan pelaksanaan dasar tersebut. Dalam konteks kajian ini, dasar yang dimaksudkan adalah inisiatif anjakan 6 dalam PPPM 2013-2025 yang melibatkan pengupayaan kepada sekolah dengan pemberian autonomi dan pengurusan berasaskan sekolah.

Berdasarkan kajian lepas, tahap autonomi sekolah dalam APBS di Malaysia didapati lebih rendah berbanding guru-guru di negara maju seperti United Kingdom (Azlin Norhaini Mansor & Ashairi Suliman, 2018) dan Finland (Paulsrud, 2018; Paulsrud & Wermke, 2019). Hal ini kerana autonomi di Malaysia dalam konteks APBS adalah pada tahap sederhana (Annaliza Mohd Isa et al., 2020) setara dengan Indonesia, Filipina dan Kemboja berikutan hanya melibatkan guru besar dan guru-guru sahaja selain peranan PIBG yang minimum dalam pengurusan sekolah (Barrera-osorio et al., 2009a). Namun begitu, dapatan kajian lepas ini hanya melibatkan SKK dan SBT sahaja dan tidak dilaksanakan di sekolah biasa. Berikutan peluasan APBS di semua sekolah KPM, maka terdapat keperluan untuk mengkaji tahap APBS di

sekolah rendah KPM secara keseluruhan dan bukan sekolah khas sahaja. Di samping itu juga, tinjauan literatur bersistematik yang dijalankan oleh Anniliza Mohd Isa et al. (2020a) menemui bilangan literatur yang rendah iaitu hanya 10 kajian dalam tempoh 10 tahun.

Begitu juga halnya dengan autonomi guru di Malaysia di mana kajian lepas menunjukkan tahap autonomi guru yang sederhana (Abdul Jalil Ali et al., 2019; Mohammad, 2018; Varatharaj, 2015b). Menurut Aziah Ismail dan Abdul Ghani Kanesan Abdullah (2014), guru dan sekolah menikmati autonomi dalam membuat keputusan berkaitan perkara tertentu sahaja terutamanya penterjemahan kandungan kurikulum melalui pendekatan pelbagai. Namun begitu, kebergantungan kepada skrip kurikulum seperti DSKP (Alcaide, 2021; Southern, 2018) menghadkan autonomi guru. Selain itu, pemantauan berterusan dan intervensi pihak luar (J. Kim, 2018), budaya peperiksaan (Ahmad Hussein, 2014; Gurganious, 2017b; Noorzeliana Idris, 2016) yang membandingkan pencapaian murid (Erss, 2015) memberi kesan terhadap autonomi guru.

Secara spesifiknya, kajian lepas berkaitan autonomi guru adalah tertumpu kepada aspek pedagogi iaitu menterjemah kurikulum dalam pelbagai cara di peringkat bilik darjah mahupun sekolah termasuklah penilaian dan pentaksiran. Antara bidang yang telah di kaji berkaitan autonomi guru di Malaysia ialah amalan pengupayaan dan autonomi (Abdul Jalil Ali et al., 2019), autonomi dan akauntabiliti (Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014a), keperluan autonomi (Varatharaj, 2018a) dalam konteks pembelajaran abad ke-21, pandangan guru dan penerimaan tentang autonomi (Varatharaj, 2018b) autonomi dalam penaksiran di sekolah kluster (Varatharaj, 2015b), pengaruh autonomi dalam amalan bilik darjah (Akbarpour-Tehrani & Wan Fara Adlina Wan Mansor, 2012), autonomi dengan

penaksiran berasaskan sekolah bagi mata pelajaran Pendidikan Jasmani (Ruzlan Md-Ali & Veloo, 2017) serta autonomi dalam pentaksiran bilik darjah (Annaliza Mohd Isa, Al-Amin Mydin, & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2020). Namun begitu, kajian berkaitan autonomi pedagogi guru masih belum dilaksanakan.

Selain itu, kompetensi dan akauntabiliti guru sering menjadi isu yang menjadi persoalan berkaitan autonomi guru (Abdul Jalil Ali et al., 2019; Aziah Ismail & Abdul Ghani Kanesan Abdullah, 2014c; Suhaili Mohd Yusoff et al., 2020). Menurut Sumaryanta et al. (2019), tuntutan kepada pendidikan berkualiti sukar dicapai jika pengupayaan tidak diberikan kepada guru. Hal ini kerana, dapatan kajian menunjukkan dengan adanya pengupayaan guru, guru lebih kompeten dalam menjalankan tugas sebagai guru yang berkesan (Balyer, 2017; Kang et al., 2021; Ruzlan Md-Ali & Veloo, 2017). Guru juga perlu diberi peluang untuk mengurus dan mengawal aspek pengajaran dan pembelajaran selain perlunya pembangunan sendiri (Guan, 2021) melalui pengupayaan guru oleh pentadbir sekolah. Namun begitu, kajian lepas menunjukkan pengupayaan guru berada pada tahap sederhana (Abdul Jalil Ali et al., 2019).

Dapatan kajian lepas juga menunjukkan bahawa pengupayaan mempunyai pengaruh mediator yang memberi kesan terhadap kesejahteraan guru dan organisasi serta kepuasan kerja (Aida Idris et al., 2018; Ananthan, 2016; Choi et al., 2016; Suhaili Mohd Yusoff & Tengku Faekah Tengku Ariffin, 2020). Namun begitu, perlunya kajian komperhensif peranan pengupayaan guru sebagai mediator antara APBS dan autonomi pedagogi guru dilaksanakan untuk mengisi kelompangan dalam literatur yang ada. Hal ini kerana pengupayaan dari guru besar adalah penting dalam usaha untuk meningkatkan autonomi guru (Al-Bataineh et al., 2021; Kesler, 2020).

Konsep autonomi guru kurang mendapat perhatian dalam kalangan pengkaji terdahulu (Vasile, 2013) terutama di Malaysia di mana kebanyakan kajian lepas berkaitan autonomi hanya berkisar autonomi di SKK dan SBT dengan populasi merangkumi hanya bahagian utara Semenanjung Malaysia (Annaliza Mohd Isa et al., 2021b; Annaliza Mohd Isa et al., 2020). Kajian APBS di sekolah rendah harian biasa serta melibatkan populasi Sabah dan Sarawak juga masih rendah. Justeru, terdapat keperluan untuk menjalankan kajian komperhensif perkaitan antara APBS, pengupayaan guru dan autonomi pedagogi guru dari aspek tahap, hubungan dan pengaruh. Justeru, kajian ini merupakan kajian eksplorasi berkaitan implementasi dasar oleh KPM yang berfokus kepada autonomi pedagogi guru (APG) dan amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) yang diamalkan di Malaysia dengan mengambil kira pengupayaan sebagai mediator.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tahap amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi pedagogi guru. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk menguji hubungan antara ketiga-tiga variabel tersebut. Tujuan lain kajian ini adalah untuk menguji pengaruh pengupayaan sebagai mediator terhadap amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru. Di samping itu juga, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh amalan pengurusan bilik darjah dan pengupayaan terhadap autonomi guru dalam pentaksiran bilik darjah.

Secara khususnya, tujuan kajian yang dijalankan adalah untuk memenuhi objektif berikut:

1. Menenalpasti tahap amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi autonomi pedagogi guru.

2. Mengetahui pasti pengaruh yang signifikan amalan pengurusan berasaskan sekolah terhadap autonomi pedagogi guru.
3. Menguji pengaruh yang signifikan pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru.
4. Menganalisis pengaruh yang signifikan pengupayaan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru.
5. Meneliti proses amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan dalam mempengaruhi autonomi pedagogi guru.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang telah dinyatakan, kajian ini dijalankan untuk menjawab persoalan berikut:

1. Adakah tahap amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi pedagogi guru?
2. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan amalan pengurusan berasaskan sekolah terhadap autonomi pedagogi guru?
3. Adakah terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru?
4. Adakah terdapat pengaruh pengupayaan yang signifikan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru?
5. Bagaimanakah amalan pengurusan berasaskan sekolah dan pengupayaan dalam mempengaruhi autonomi pedagogi guru?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian yang dibina adalah berdasarkan persoalan kajian 2, 3 dan 4 yang telah ditetapkan. Hipotesis kajian adalah seperti berikut:-

H_{a1}: Terdapat pengaruh yang signifikan amalan pengurusan berasaskan sekolah terhadap autonomi pedagogi guru

H_{a2}: Terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan terhadap autonomi pedagogi guru

H_{a3}: Terdapat pengaruh yang signifikan pengupayaan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru

H_{a3a}: Terdapat pengaruh yang signifikan dimensi membuat keputusan sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru

H_{a3b}: Terdapat pengaruh yang signifikan dimensi efikasi sendiri sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru

H_{a3c}: Terdapat pengaruh yang signifikan dimensi pembangunan profesional sebagai mediator terhadap hubungan antara amalan pengurusan berasaskan sekolah dengan autonomi pedagogi guru

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini melibatkan tiga variabel iaitu amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS) sebagai variabel bebas, pengupayaan sebagai mediator dan autonomi pedagogi guru sebagai variabel bersandar. Kajian ini dijalankan di negeri Sabah dan melibatkan guru-guru sekolah rendah. Secara amnya, dapatan kajian dapat membantu menyumbang satu perspektif menyeluruh mengenai variabel terlibat.

Kepentingan kajian dibahagikan kepada lima kumpulan sasaran iaitu pembina polisi, pentadbir sekolah, praktis guru, murid serta bidang penyelidikan.

Bagi kepentingan kepada peminan polisi, kajian berkaitan implementasi dasar adalah perlu bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan yang telah dirancang serta merangka penambahbaikan dan tindakan susulan. Kajian ini dijalankan di negeri Sabah melibatkan guru-guru sekolah rendah dari 24 buah PPD. Meskipun dapatan kajian hanya digeneralisasikan kepada populasi kajian dan bukan peringkat nasional, keputusan kajian ini diharap menjadi kerangka rujukan agensi-agensi kerajaan yang terlibat dalam merancang program, dasar dan polisi yang berkaitan dengan APBS, pengupayaan dan autonomi pedagogi guru. Cadangan penambahbaikan terhadap program, dasar dan polisi sedia ada juga dapat di rangka berdasarkan informasi dapatan kajian ini.

Kepentingan kepada pentadbir sekolah pula diperolehi apabila hasil kajian yang menyentuh tentang autonomi pedagogi guru, pengupayaan dan amalan pengurusan berasaskan sekolah dapat memberi maklumat kepada pihak pentadbir sekolah terutamanya guru besar untuk mengambil maklumbalas sekaligus merancang strategi yang bersesuaian untuk menambahbaik pengurusan sekolah bersesuaian dengan konsep pengurusan berasaskan sekolah. Selain itu, pihak pentadbir sekolah dapat membuat refleksi terutamanya keberkesanan teknik-teknik pengupayaan guru yang diamalkan disekolah serta mengoptimumkan autonomi pedagogi guru di sekolah.

Seterusnya adalah kepentingan kepada praktis guru iaitu guru-guru diberikan autonomi dalam pedagogi untuk membuat keputusan berkaitan pdpc dalam pelbagai aspek. Kajian berkaitan autonomi pedagogi guru adalah perlu untuk mengenalpasti tahap serta kesan hasil pengupayaan dan pengurusan oleh pentadbir sekolah. Justeru,

hasil kajian ini dapat digunakan sebagai petunjuk dalam menambahbaik serta meningkatkan praktis autonomi guru di sekolah yang akhirnya dapat meningkatkan profesionalisme guru sekaligus memberi kesan terhadap peningkatan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

Di samping itu juga, terdapat juga kepentingan kepada murid di mana kajian berkaitan autonomi pedagogi guru, pengupayaan dan APBS memberi impak secara tidak langsung dengan pencapaian murid melalui pendidikan berkualiti. Hal ini kerana guru yang berautonomi tinggi terutama dalam bidang pedagogi akan dapat membuat pertimbangan profesional serta berakauntabiliti dalam menentukan halatuju pengajarannya. Justeru, penambahbaikan program, dasar dan polisi yang di rangka oleh pelbagai pihak dalam organisasi pendidikan amnya akan memfokuskan kepada hasil akhir iaitu meningkatkan pencapaian murid.

Dari aspek kepentingan terhadap bidang penyelidikan pula, berdasarkan dapatan kajian lepas, kajian berkaitan autonomi guru dan APBS masih kurang. Dapatan kajian ini diharap dapat menyumbang kepada pertambahan literatur dalam dunia penyelidikan sekaligus menambah cabang ilmu berkaitan bidang kajian yang terlibat. Instrumen-instrumen yang telah diadaptasi dari kajian lepas juga dapat digunakan sebagai rujukan pengkaji akan datang yang berminat untuk mengkaji bidang ini. Selain itu, pengkaji yang berminat menjalankan kajian lanjutan berkaitan autonomi, pengupayaan dan pengurusan berasaskan sekolah boleh menjadikan kajian ini sebagai panduan.

1.8 Limitasi Kajian

Dalam kajian ini, beberapa limitasi kajian dilakukan merangkumi lokasi, populasi dan responden. Kajian ini dijalankan di negeri Sabah sahaja. Justeru,

dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada guru-guru di negeri lain selain Sabah. Selain lokasi kajian yang hanya bertumpu pada satu negeri sahaja, populasi kajian juga dibataskan kepada guru-guru sekolah kebangsaan sahaja. Sekolah vernakular seperti Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) tidak dilibatkan. Maka dapatan kajian ini hanya mewakili guru-guru sekolah kebangsaan sahaja.

Seterusnya ialah limitasi dalam aspek kaedah kajian iaitu kesediaan responden untuk terlibat dengan soal selidik dan temu bual. Kesibukan guru-guru dengan beban tugas sedia ada mempengaruhi kesediaan guru sebagai responden. Selain itu, jawapan yang diberikan adalah bergantung sepenuhnya dengan kejujuran responden semasa menjawab soal selidik dan temu bual. Secara tidak langsung, tahap kejujuran responden mempengaruhi keputusan kajian. Kekuatiran terhadap maklum balas terhadap dasar KPM juga mempengaruhi pemberatan dalam pemilihan jawapan.

1.9 Definisi Operasional

Berikut adalah definisi operasional bagi istilah-istilah yang di gunakan dalam kajian ini. Istilah-istilah tersebut ditakrifkan seperti berikut:-

1.9.1 Autonomi pedagogi guru

Autonomi pedagogi guru secara istilahnya didefinisikan sebagai kebebasan guru untuk mengawal dan memilih bahan pendidikan yang digunakan di sekolah dan bilik darjah (Bédard, 2015). Dalam kajian ini, autonomi pedagogi guru merujuk kepada kebebasan dan kuasa guru dalam hal membuat keputusan tentang kehendak kurikulum, strategi pengajaran, pemilihan bahan pengajaran, pemilihan kaedah

penilaian dan pentaksiran serta hal-ehwal berkaitan pdpc dalam bilik darjah. Dua dimensi autonomi pedagogi guru dalam kajian ini ialah dimensi autonomi kurikulum dan dimensi autonomi umum.

a) Autonomi kurikulum

Autonomi kurikulum bermaksud kebebasan guru dalam memilih kaedah pengajaran, bahan bantu mengajar, aktiviti, objektif serta kemahiran mengikut kehendak guru berpandukan DSKP serta kebebasan guru dalam menentukan kaedah pentaksiran yang ingin dilaksanakan dalam pdpc. Autonomi kurikulum dalam kajian ini secara spesifiknya merujuk kepada autonomi guru dalam menggunakan panduan dan prosedur serta proses pelaksanaan dalam pdpc, memilih dan menentukan isi kandungan, objektif, teknik, pendekatan pengajaran, kriteria pentaksiran serta bentuk penilaian.

b) Autonomi umum

Autonomi umum pula ialah sejauh mana penglibatan guru dalam membuat keputusan dalam organisasi sekolah dan bilik darjah. Dalam kajian ini, autonomi umum merujuk kepada kepercayaan kepada guru dalam membantu pengurusan sekolah, kawalan terhadap ruang, tingkah laku murid, pemberian ganjaran serta pengurusan masa di bilik darjah.

1.9.2 Amalan pengurusan berasaskan sekolah (APBS)

Amalan pengurusan berasaskan sekolah ditakrifkan sebagai penurunan kuasa dari pusat ke sekolah di mana akauntabiliti guru besar untuk membuat keputusan secara berautonomi berkaitan organisasi sekolah dengan penglibatan pemegang taruh

(*stakeholder*) (Alyami & Floyd, 2019; Bandur, 2017). Pemimpin sekolah pula berkongsi tanggungjawab membuat keputusan dengan guru-guru dan warga sekolah dalam usaha untuk mencapai misi dan visi yang ditetapkan (Moradi et al., 2012). Dalam kajian ini, APBS merujuk kepada amalan pengurusan berasaskan sekolah di sekolah kebangsaan di Sabah dan dikaji melalui empat dimensi iaitu kepimpinan, perancangan, pengurusan sumber serta pemantauan dan penilaian.

a) Kepimpinan

Kepimpinan di takrifkan sebagai satu proses iaitu seseorang mempengaruhi orang lain tanpa sebarang paksaan dan membantu mencapai matlamat kumpulan atau organisasi (Chew, 2018). Pemimpin yang dimaksudkan di peringkat sekolah kebangsaan ialah guru besar. Dalam kajian ini, kepimpinan merujuk kepada peranan dan tanggungjawab guru besar sebagai pengurus sekolah, pemimpin instruksional, mentor dan jurulatih dalam pengurusan berasaskan sekolah, kerjasama dengan *stakeholder* iaitu ibubapa, komuniti dan murid serta peranan utama sebagai pembuat keputusan di sekolah.

b) Perancangan

Perancangan adalah salah satu aspek terpenting dalam pengurusan sekolah. Perancangan dalam kajian ini merujuk kepada penglibatan guru besar dan guru dalam penentuan agenda pelan operasi sekolah, merangka program berkaitan pdpc, penyesuaian kurikulum serta penglibatan *stakeholder* atau pihak berkepentingan dalam pengurusan sekolah.

c) Pengurusan sumber

Dalam APBS, autonomi kepada sekolah merangkumi aspek pengurusan sumber kewangan. Dalam kajian ini, pengurusan sumber merujuk kepada pengurusan berkaitan sumber dana sekolah, insentif, bajet serta belanjawan sekolah.

d) Pemantauan dan penilaian

Penilaian merupakan proses mendapatkan data, bukti, maklumat, dan keterangan dalam usaha membuat justifikasi terhadap objek, program dan aktiviti (Bahagian Profesionalisme Guru, 2020c) manakala pemantauan mejurus kepada proses kawal selia. Dalam kajian ini, pemantauan dan penilaian dalam APBS merujuk kepada ketelusan menjalankan fungsi sekolah, dilaksanakan berasaskan keputusan prestasi, penglibatan *stakeholder*, prestasi tahunan serta penambahbaikan hasil pemantauan dan penilaian.

1.9.3 Pengupayaan

Pengupayaan ditakrif sebagai suatu amalan yang memberi guru hak untuk terlibat dalam penentuan tujuan dan dasar sekolah yang melibatkan penilaian profesional mereka di mana pihak pengurusan sekolah harus berusaha meningkatkan lagi amalan pengupayaan dengan melibatkan guru-guru membuat keputusan dalam hal-hal yang berkaitan dengan bidang pengajaran dan pembelajaran, memberi peluang untuk guru memberi impak dalam bidangnya serta pemberian lebih autonomi dalam hal-hal pengajaran dan pembelajaran di bawah bidang mereka (Abdul Jalil Ali et al., 2019). Dalam kajian ini, pengupayaan yang dimaksudkan adalah pengupayaan guru yang dilaksanakan oleh guru besar dalam usaha meningkatkan autonomi pedagogi guru. Tahap dan pengaruh terhadap autonomi

pedagogi guru dikaji selain pengaruh pengupayaan sebagai mediator antara APBS dan autonomi pedagogi guru. Tiga dimensi pengupayaan dalam kajian ini iaitu membuat keputusan, efikasi sendiri dan pembangunan profesionalisme.

a) Membuat keputusan

Membuat keputusan adalah kuasa yang diperolehi dalam pemberian autonomi (Paulsrud & Wermke, 2019). Dalam kajian ini, membuat keputusan merujuk kepada pengupayaan guru oleh guru besar dengan membenarkan penglibatan guru dalam membuat keputusan dalam organisasi sekolah. Antara aspek yang diukur ialah penglibatan guru dalam membuat keputusan berkaitan perancangan dan pelaksanaan program, belanjawan, jadual, latihan serta pandangan terhadap hal ehwal pengurusan sekolah.

b) Efikasi sendiri

Efikasi sendiri ditakrif sebagai kepercayaan guru terhadap kebolehannya sebagai guru termasuklah keyakinan guru untuk memastikan murid mematuhi peraturan dalam kelas, menjaga disiplin murid dalam pembelajaran (Rajoo, 2013). Dalam kajian ini, efikasi sendiri merujuk kepada keupayaan dan kemahiran guru untuk membantu pelajar dalam pembelajaran, kecekapan guru mengendalikan aktiviti pelajar, dan keupayaan guru melakukan perubahan terhadap pembelajaran pelajar.

c) Pembangunan profesionalisme

Pembangunan profesionalisme guru boleh ditakrifkan sebagai kepercayaan guru di mana persekitaran kerja menyediakan peluang untuk merangsang