

## Amalan Autonomi dan Akauntabiliti dalam Pengurusan Sekolah Kluster di Malaysia

Aziah Ismail<sup>a\*</sup>, Abdul Ghani Kanesan Absullah<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, 11800 USM Pulau Pinang, Malaysia

\*Corresponding author: aziah@usm.my

### Article history

Received: 27 April 2011  
Received in revised form: 27 January 2012  
Accepted: 13 February 2012

### Abstract

This article is pertaining to the concept of autonomy and accountability that exist in cluster schools of excellence as a result of the process of decentralization in the educational system in Malaysia. Therefore, this exploratory study on the practice of autonomy and accountability in management among cluster schools in Malaysia is executed using interviews and document analysis in data gathering. A total of six cluster schools in the first cohort of recognition were selected as the unit of analysis using a purposive sampling. The study shows that in practice the autonomy obtained by cluster schools of excellence was only focused on certain aspects such as planning of activities to boost niche areas, creating a smooth process of innovation in teaching and learning, and in appointing coaches to train their students in niche areas respectively. Cluster schools of excellence also found to be accountable to stakeholders, particularly in terms of student's academic excellence. Based on the findings, it can be concluded that the autonomy obtained by cluster schools of excellence, can be classified as guided autonomy because cluster schools of excellence are still bounded by various rules and regulations.

*Keywords:* Autonomy; guided autonomy; accountability; cluster schools of excellence

### Abstrak

Artikel ini adalah berkaitan dengan konsep autonomi dan akauntabiliti yang wujud di sekolah kluster kecemerlangan di Malaysia rentetan daripada proses desentralisasi dalam sistem pendidikan. Sehubungan itu, kajian ini merupakan sebuah kajian penerokaan amalan autonomi dan akauntabiliti dalam pengurusan sekolah kluster dan menggunakan teknik temu bual dan analisis dokumen untuk mengumpulkan data. Sebanyak enam buah sekolah kluster dalam kohort pertama pengiktirafan telah dipilih sebagai unit analisis kajian melalui persampelan bertujuan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa secara amalnya autonomi yang diperoleh Sekolah Kluster Kecemerlangan hanya pada aspek-aspek tertentu sahaja seperti merancang aktiviti-aktiviti yang boleh melonjakkan bidang kebitaraan, mencipta inovasi dalam melicinkan proses pengajaran dan pembelajaran serta melantik jurulatih untuk melatih murid-murid dalam bidang kebitaraan masing-masing. Sekolah Kluster Kecemerlangan juga didapati berakauntabiliti terhadap pihak berkepentingan terutamanya dalam aspek kecemerlangan akademik murid. Berdasarkan dapatan kajian ini, dapat dirumuskan bahawa autonomi yang diperoleh Sekolah Kluster Kecemerlangan adalah berbentuk autonomi terpinpin kerana Sekolah Kluster Kecemerlangan masih lagi terikat dengan pelbagai syarat dan peraturan.

*Kata kunci:* Autonomi; autonomi terpinpin; akauntabiliti; sekolah kluster kecemerlangan

© 2012 Penerbit UTM Press. All rights reserved.

### 1.0 PENGENALAN

Sistem pendidikan di Malaysia berbentuk berpusat, berperingkat dan struktur pengurusannya adalah berhierarki (Sufean, 1996; A.L. Ramaiah, 2003). Segala urusan di sekolah dilaksanakan secara birokrasi dan arahan diberikan daripada pihak atasan ke peringkat bawahan. Walaupun kawalan berpusat dalam sistem pendidikan di Malaysia tidak menyediakan ruang kepada sekolah untuk mencipta inovasi namun kawalan tersebut sangat penting untuk memastikan segala dasar yang dikehendaki oleh kerajaan

dilaksanakan (Malaysia, 1979). Dari segi kepentingan kerajaan, kawalan terhadap sistem persekolahan diwajibkan adalah untuk mengembangkan ideologinya (Walker, 2001). Namun sistem birokrasi ini boleh menyekat inovasi dalam pendidikan serta profesionalisme guru-guru. Hal ini akan menjadi bertambah buruk jika pengurus dan pentadbir birokrasi terlalu menitikberatkan peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang tidak lagi sesuai dengan situasi semasa (Volansky, 2007). Justeru, desentralisasi kuasa daripada pusat ke sekolah-sekolah mula difikirkan perlu dilaksanakan di Malaysia.

Usaha menyahpusatkan kuasa dalam pengurusan sekolah-sekolah di Malaysia bermula dengan pelaksanaan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 yang bertujuan menyediakan pendidikan berkualiti di Malaysia. Pelan tersebut telah menggariskan enam teras utama termasuklah Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan di Malaysia. Melalui teras tersebut, beberapa sekolah cemerlang telah diberi pengiktirafan sebagai sekolah kluster dan diberikan sedikit autonomi untuk melonjakkan kecemerlangan organisasi masing-masing (Malaysia, 2006).

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

... the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters related to school operations within a centrally determined framework of goals, policies, curriculum, standards and accountability (hlm. 1).

Dalam hal ini sekolah yang telah diiktiraf sebagai sekolah kluster bakal mendapat autonomi dalam bidang-bidang tertentu seperti; a) pengurusan sekolah; b) pengurusan sumber manusia; c) pengurusan sumber kewangan dan sumber fizikal; d) pengurusan dan pelaksanaan kurikulum dan; e) pengurusan dan pelaksanaan kokurikulum (Malaysia, 2006). Selain itu, pandangan pemegang taruh (*stakeholder*) seperti Persatuan Ibu Bapa dan Guru, Alumni sekolah, pemimpin sekolah dan guru turut diambil kira dalam pelaksanaan dan pengurusan sekolah kluster.

## ■ 2.0 LATAR BELAKANG KAJIAN

Pengujudan sekolah kluster merupakan satu reformasi dalam pengurusan sekolah-sekolah di Malaysia. Namun, hal ini bukanlah bermakna sekolah kluster adalah satu konsep yang baru diperkenalkan dalam bidang pentadbiran pendidikan. Konsep ini sebenarnya telah lama wujud dan diamalkan dalam pengurusan sekolah di negara-negara maju seperti Amerika Syarikat, Britain, Australia dan New Zealand (Caldwell, 2005). Malahan, negara membangun di rantau Asia Tenggara seperti di Kemboja juga mengadaptasi amalan sekolah kluster sebagai mekanisme untuk membangunkan sistem pendidikan mereka yang semakin berkembang setelah Perang Saudara tamat di negara tersebut mulai tahun 1971 (Dykstra & Kucita, 2008).

Satu dari aspek asas yang mendasari pelaksanaan sekolah kluster adalah amalan pengurusan yang berasaskan sekolah serta memberikan autonomi kepada sekolah untuk menguruskan hal-ehwal organisasi masing-masing. Caldwell (2005) mendefinisikan pengurusan berasaskan sekolah sebagai

... the systematic decentralization to the school level of authority and responsibility to make decisions on significant matters related to school operations within a centrally determined framework of goals, policies, curriculum, standards and accountability (hlm. 1).

Menurut Caldwell (2005), pengurusan berasaskan sekolah dapat dilihat berkait rapat dengan proses desentralisasi kuasa dan autonomi daripada pusat kepada sekolah yang memberikan sekolah berkenaan autonomi dalam proses pembuatan keputusan. Walau bagaimanapun, autonomi yang diberikan masih lagi tertakluk kepada syarat-syarat yang ditetapkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Hal ini dilakukan bagi

memastikan setiap keputusan yang dibuat masih berfokus ke arah pencapaian visi dan misi sistem pendidikan di negara tersebut.

Pemberian autonomi dalam pembuatan keputusan melalui amalan pengurusan berasaskan sekolah sememangnya diakui memberikan impak yang positif dalam usaha melonjakkan keberkesanan dan kecemerlangan sekolah (Dykstra & Kucita, 2008; Caldwell, 2005). Melalui proses desentralisasi, sekolah mempunyai autonomi untuk membuat keputusan seterusnya mengurus sekolah mereka secara sendiri. Amalan ini berbeza dengan pengurusan secara berpusat atau birokrasi yang diamalkan oleh kebanyakan negara membangun termasuk Malaysia. Hal ini kerana, amalan birokrasi menekankan pembuatan keputusan secara berpusat sebelum dilaksanakan pada peringkat sekolah. Namun, Malaysia (1979) melalui Laporan Kabinet menegaskan bahawa amalan birokrasi masih perlu diamalkan dalam sistem pendidikan di Malaysia kerana mempunyai kepentingan untuk memelihara perpaduan kaum. Kepentingan ini menyebabkan pihak sekolah masih mempunyai akauntabiliti untuk memenuhi keperluan kerajaan walaupun memperoleh autonomi dalam pengurusan sekolah masing-masing.

Bagi sekolah-sekolah kluster di Malaysia, autonomi yang diberikan terbahagi kepada dua bentuk iaitu: a) autonomi berbentuk umum yang diberikan kepada semua sekolah dan; b) autonomi yang berbentuk khusus yang diberikan mengikut keperluan sekolah berlandaskan kepada jenis sekolah, pengajian dan bidang khususnya (*niche areas*) (Malaysia, 2006). Selain itu, pemberian autonomi kepada sekolah kluster di Malaysia dikenali sebagai autonomi terpinpin iaitu yang memerlukan sekolah mematuhi piawaian berikut dalam mengamalkan autonomi yang diberi kepada mereka iaitu:

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

Menurut Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran (Sektor Operasi Pendidikan), Datuk Noor Rezan Bapoo Hashim seperti yang dilaporkan oleh Majalah Pendidik (September, 2009), amalan autonomi terpinpin merupakan perkara yang paling rumit untuk dilaksanakan kerana amalan tersebut memabitkan pematuhan kepada piawaian yang telah dipiawaikan. Justeru, Kementerian Pelajaran Malaysia telah melantik Panel Penasihat seramai 11 orang yang terdiri daripada individu yang berpengalaman luas dalam bidang pendidikan untuk membantu Kementerian Pelajaran Malaysia menjayakan pelaksanaan amalan tersebut. Antara bidang tugas Panel Penasihat terbabit adalah:

- (i) menasihati dan memberi pandangan kepada Menteri Pelajaran mengenai kriteria dan pemilihan sekolah kluster;
- (ii) membantu meningkatkan pemahaman umum berkenaan penubuhan sekolah kluster;
- (iii) mengadakan lawatan kerja dan memantau pelaksanaan sekolah kluster;
- (iv) memberi cadangan atau pandangan berkaitan strategi pembangunan pendidikan.

Sehubungan ini, proses pemantauan terhadap pengurusan Sekolah Kluster Kecemerlangan telah dilakukan dari semasa ke semasa bagi memastikan akauntabiliti pemimpin sekolah kluster dilaksanakan. Secara amnya, Cuttance (1990) merujuk akauntabiliti sebagai pembuktian kepada kualiti sistem yang dilaksanakan. Namun, Sufean Hussin dan Aziah Ismail (2008)

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

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

The shift from previous hierarchical administrative models of management to devolved systems which have a markedly different control structure leads to a greater emphasis on audit in order to ensure accountability. Indicators are discussed in term of their role in assessing performance and practice against quality standards (hlm. 6).

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

### ■3.0 IOBJEKTIF KAJIAN

Kementerian Pelajaran Malaysia telah menggariskan bahawa Sekolah Kluster Kecemerlangan diberi autonomi dalam pengurusan organisasi masing-masing. Namun autonomi yang diperoleh adalah berbentuk autonomi terpinpin dan Sekolah Kluster Kecemerlangan berakauntabiliti kepada pemegang taruh organisasi tersebut. Justeru, kajian ini bertujuan meneliti sejauh mana kuasa Kementerian Pelajaran Malaysia sebagai pemegang taruh utama mempengaruhi Sekolah Kluster Kecemerlangan di Malaysia menggunakan autonomi mereka dalam pengurusan organisasi masing-masing menerusi akauntabiliti organisasi tersebut. Secara khususnya, kajian ini bertujuan memenuhi objektif-objektif berikut:

- (i) meneliti autonomi yang diperoleh Sekolah Kluster Kecemerlangan dalam pengurusan organisasi masing-masing
- (ii) mengenal pasti akauntabiliti yang perlu dipenuhi oleh Sekolah Kluster Kecemerlangan terhadap pemegang taruh

### ■4.0 METODOLOGI

Kajian penerokaan ini menggunakan kaedah kualitatif dengan teknik temu bual dan analisis dokumen untuk mengumpulkan data

kajian. Sebanyak enam buah sekolah daripada kluster yang berbeza telah dijadikan unit analisis. Setiap sekolah dan responden diberikan kod yang berbeza bagi memudahkan analisis data dilakukan. Kluster bagi sekolah-sekolah berkenaan adalah seperti berikut:

SKK 1	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
SKK 2	Sekolah Berasrama Penuh Dan Premier
SKK 3	Sekolah Berasrama Penuh
SKK 4	Sekolah Pendidikan Khas
SKK 5	Sekolah Kebangsaan Orang Asli
SKK 6	Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil

Temu bual terhadap pentadbir sekolah-sekolah berkenaan telah dijalankan untuk mendapatkan gambaran sebenar tentang usaha dan tindakan yang diambil oleh sekolah masing-masing dalam usaha menjayakan matlamat pembentukan sekolah kluster walaupun autonomi yang mereka peroleh adalah berbentuk autonomi terpinpin. Pentadbir tersebut terdiri daripada pentadbir utama iaitu Pengetua dan pentadbir pertengahan iaitu Penolong Kanan dan Ketua Bidang. Setiap sekolah akan diwakili oleh 2-3 orang responden bagi memudahkan data ditrulasikan bagi tujuan kesahan data yang diperoleh. Manakala analisis dokumen yang berkaitan dengan pengurusan sekolah kluster seperti laporan sekolah kluster untuk Bahagian Pengurusan Sekolah Kluster, sijil-sijil penghargaan, sijil pencapaian turut dirujuk bagi mendapatkan data yang lebih tepat dan sah.

### ■5.0 DAPATAN KAJIAN

Autonomi dan akauntabiliti merupakan dua aspek yang penting dalam menjelaskan tentang kuasa hegemoni kerajaan dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah kluster. Aspek autonomi menekankan bahawa sekolah mempunyai ruang untuk mengamalkan pengurusan berasaskan sekolah manakala aspek akauntabiliti pula menekankan kepada penanggungjawaban sekolah kluster terhadap pemegang taruh (*stakeholders*) terutamanya Kementerian Pelajaran Malaysia dalam melaksanakan tanggungjawab pendidikan di negara ini. Dapatan kajian menunjukkan kedua-dua aspek ini wujud dalam pengurusan sekolah kluster.

### ■6.0 AUTONOMI SEKOLAH

Seiring dengan pelaksanaan desentralisasi kuasa, sekolah kluster diberikan autonomi dalam menguruskan beberapa aspek terutamanya yang berkaitan dengan pengurusan bidang kebitaraan sekolah masing-masing. Dalam bahagian ini akan dihuraikan pengalaman sekolah kluster yang telah ditemu bual berkaitan dengan amalan autonomi yang telah mereka peroleh namun menunjukkan akauntabiliti mereka dalam menggunakan autonomi tersebut. Hal ini kerana tidak semua sekolah menikmati autonomi yang telah digariskan untuk diberikan kepada mereka. Menurut pentadbir SKK 1,

“Sekolah ini ada beberapa autonominya yang tersendiri iaitu bergerak sendiri tetapi tidaklah secara sepenuhnya kerana masih terikat dengan peraturan dan dari segi KPI pula ialah pelajar bukannya bersaing dengan orang luar tetapi dirinya sendiri.”

Penjelasan ini menunjukkan bahawa walaupun Sekolah Kluster Kecemerlangan dinyatakan sebagai organisasi yang mendapat autonomi namun autonomi yang diperoleh masih lagi terhad dan tertakluk kelulusan Kementerian Pelajaran Malaysia.

Hal ini kerana autonomi tersebut masih lagi terikat kepada peraturan dan syarat-syarat yang dikenakan oleh pihak Kementerian terhadap sekolah berkenaan.

Berdasarkan temu bual yang telah dijalankan juga, didapati semua sekolah yang dikaji bersetuju bahawa mereka hanya menikmati autonomi dalam memutuskan beberapa perkara sahaja. Satu daripadanya adalah mencipta inovasi dalam pengurusan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Antaranya adalah menterjemah kandungan kurikulum nasional dalam bentuk pendekatan yang pelbagai. Hal ini merujuk kepada kaedah yang boleh digunakan oleh sekolah untuk memudahkan penyampaian kurikulum kebangsaan kepada murid-muridnya. Sebagai contohnya, bagi SKK 1, sistem pembelajaran seperti di universiti bakal diperkenalkan di sekolah berkenaan. Menurut pentadbir SKK 1,

“tahun depan sekolah ini bercadang untuk mengurangkan sistem bilik darjah yang ada sekarang dan bakal digantikan dengan sistem seperti di universiti... katakan cikgu tu mengajar bahasa Melayu, dia ada bilik bahasa Melayu, cikgu akan tunggu dalam bilik tu dan pelajar yang akan pergi cari.”

Beliau menambah lagi,

“Bahasa Melayu PMR katakan, kita ada lima orang mengajar PMR dan kita buat satu bilik dan cikgu PMR tingkatan 1,2,3 akan duduk di bilik tu dan pelajar tingkatan 1,2,3 akan pergi ke bilik tu dan belajar bahasa Melayu yang sama cuma *level* yang berbeza-beza, mengajar sama, kuliah umum yang sama, tutorial sama... inovasi la.”

Walau bagaimanapun pelaksanaan tersebut masih dalam perancangan dan memerlukan kelulusan daripada pihak Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Hal ini kerana sumber yang mencukupi tidak dapat memastikan kejayaan pelaksanaan tersebut. Menurut pentadbir SKK 1,

“Sumber cukup, bilik cukup, cikgu cukup... sistem... Komitmen kena ada la, kita *commit* dulu dengan JPN negeri, JPN negeri ni adalah sub kepada *central*, dia akan bagi bersyarat, dia datang *observe*, buat pemantauan... Mesti dari sekolah... kalau kita nak buat, nak tunjuk pada orang... tak kan kita nak buat yang kecil-kecil, mesti kita nak buat benda yang *commit*...”

Selain itu, terdapat juga sekolah menggunakan sistem buku rekod pengajaran harian secara atas talian (*online*) sebagai inovasi dalam mengendalikan pengurusan pengajaran guru-guru di sekolah tersebut. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh pentadbir SKK 1,

“ada sebuah sekolah sekarang menggunakan *record book*, dia tak tulis dalam buku ni, dia *print* berdasarkan komputer, dia *key in by day*, keluarkan sebagai satu salinan rujukan dan yang lain dia e-mel saja. Dia e-mel *centralized* di pejabat dan bila mana hari Jumaat tu, pengetua akan terima banyak e-mel dan suruh seseorang *check*... supaya apa... pengetua dok *oversea* pun boleh pantau rekod pengajaran guru...”

Penjelasan ini telah menunjukkan bahawa sekolah-sekolah kluster kecemerlangan diberikan autonomi dalam usaha mempermudah urusan pengurusan sekolah berkenaan. Namun setiap tindakan atau aktiviti yang ingin dilaksanakan oleh sekolah kluster masih tertakluk kepada kebenaran dan persetujuan daripada pihak Kementerian Pelajaran Malaysia.

Selain mencipta inovasi, sekolah kluster kecemerlangan juga dijanjikan autonomi dalam memilih 10 peratus daripada muridnya. Walau bagaimanapun, pentadbir-pentadbir bagi lima daripada enam sekolah kluster yang ditemu bual menyatakan

bahawa mereka tidak mendapat autonomi tersebut. Menurut pentadbir SKK 1,

“Pengambilan pelajar: Masih dikawal, dikawal oleh JPN dan PPD... Berdasarkan tempat yang kita pohon...”

Penjelasan ini merujuk kepada status SKK 1 dan SKK 3 yang merupakan sekolah kawalan iaitu murid-murid yang memasuki sekolah tersebut adalah murid yang cemerlang dalam akademik dan kokurikulum. Autonomi dalam memilih 10 peratus daripada murid mereka tidak boleh dinikmati oleh kedua sekolah ini memandangkan masalah yang bakal timbul rentetan daripada amalan pemilihan tersebut. Menurut pentadbir SKK 3,

“sebab takut wujud ketidakadilan... orang tu cakap... orang ni cakap... kenapa anak dia ni dapat anak orang lain tak dapat...”

Berdasarkan penjelasan pentadbir SKK 1 dan SKK 3, sekolah mereka sentiasa menjadi tumpuan ibu bapa memandangkan prestasi akademik sekolah-sekolah yang cemerlang dan kemasukan murid adalah terkawal iaitu berdasarkan kecemerlangan murid. Keinginan ibu bapa untuk menyekolahkan anak-anak mereka di sekolah berkenaan telah menimbulkan pelbagai kes termasuklah kes rasuah. Hal ini seperti yang diceritakan oleh pentadbir SKK 1 iaitu,

“... sampai ada kes yang kena rujuk dengan SPRM, berlaku suapan... untuk masuk ke sekolah, sebuah kes berlaku di sebuah sekolah... nak masuk ke sekolah kluster dan sebagainya, ibu bapa sanggup bayar untuk pastikan anak dia masuk sekolah tersebut.”

Justeru bagi mengelakkan masalah tersebut, autonomi untuk memilih murid hanya diberikan kepada sekolah kluster tertentu sahaja. Hal ini seperti yang diperoleh sekolah kuster elit yang berstatus asrama penuh. Menurut pentadbir SKK 2, sekolahnya mendapat autonomi untuk memilih 10 peratus daripada murid mereka sejak mereka belum diiktiraf status kluster lagi. Autonomi tersebut hanya sebagai penerusan kepada amalan yang sedia ada sahaja. Bilangan yang selebihnya merupakan pemilihan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Masalah yang dihadapi oleh SKK 1 dan SKK 3 tidak dihadapi oleh SKK 2 memandangkan sekolah tersebut adalah berstatus elit dan kemasukannya dikawal ketat oleh Kementerian Pelajaran Malaysia.

Manakala bagi sekolah kluster Pendidikan Khas (SKK 4) dan Sekolah Orang Asli (SKK 5), pengambilan pelajar tidak boleh dibuat secara terpilih memandangkan sekolah tersebut merupakan satu-satunya sekolah yang menyediakan pendidikan kepada murid di kawasan tersebut. Malahan bilangan murid juga agak kecil daripada bilangan murid di sekolah biasa. Pemilihan murid juga tidak boleh dilaksanakan di Sekolah Kluster Tamil (SKK 6) kerana jika kemasukan murid ke sekolah berkenaan dilakukan atas dasar pemilihan murid yang cemerlang, peluang murid-murid India untuk ke sekolah tersebut adalah tipis. Hal ini kerana sekolah tersebut merupakan satu-satunya sekolah Tamil untuk murid-murid India di kawasan tersebut. Menurut pentadbir SKK 6,

“untuk sekolah Tamil memang tak boleh sebab apa kawasan ni cuma ada satu sekolah Tamil sahaja kalau saya nak pilih murid nanti murid lain tak dapat belajar di sekolah ini. Memang belum ada kuasa autonomi lagi.”

Berdasarkan perakuan sekolah kluster, autonomi untuk melantik guru dan jurulatih turut diberikan kepada sekolah



kluster. Walau bagaimanapun, pelantikan guru masih lagi kurang jelas amalannya di sekolah kluster. Menurut pentadbir SKK 3,

“Mengenai autonomi saya rasa masih belum jelas lagi, jadi memang pada peringkat awal dikatakan pengetua mempunyai autonomi dari segi mendapatkan tenaga dan sebagainya tapi jika ada guru dari sekolah lain yang dia berminat untuk datang ke sekolah pengetua bolehlah membawa masuk. Saya tidak pasti sama ada boleh membawa masuk guru dari sekolah lain tapi dari segi autonomi ini kurang jelas, sebab dulu ia menyatakan secara jelaslah tapi dari segi praktiknya tidak nampak.”

Hal ini turut dijelaskan oleh pentadbir SKK 4 iaitu,

“Dia kalau ikut nak bagi autonomi la... tak la autonomi sangat cuma kelebihan kita ialah keutamaan. Macam kita kekurangan guru, minta sahaja dia akan bagi. Dia akan utamakan sekolah kluster dulu. Tapi pemilihan tu guru besar tak boleh la kata saya tak mahu guru ni boleh keluarkan... tak boleh macam tu.”

Pentadbir SKK 1 pula menegaskan bahawa,

“Tak boleh mencadang pemindahan guru dan staf sokongan bermasalah.”

Penjelasan daripada responden menunjukkan bahawa pemilihan dan pemecatan guru masih lagi tertakluk kepada kuasa Kementerian Pelajaran Malaysia seperti yang diamalkan sebelum sekolah kluster dilaksanakan.

Walaupun bagaimanapun sekolah mempunyai autonomi dalam memilih juru latih untuk melonjakkan bidang kebitaraan sekolah masing-masing. Semua pentadbir bersetuju bahawa sekolah mereka telah memilih sendiri jurulatih bagi bidang-bidang yang memerlukan khidmat pakar daripada luar. Menurut pentadbir SKK 2,

“selalunya guru-guru ni kita bagi kepada guru yang berpengalaman. Guru yang memang *handle* benda tu. Mana-mana kepakaran yang kita rasa perlu kita akan import jurulatih dari luar. Kami import jurulatih luar. Kita tak ada kepakaran tu jadi kita import dari luar.”

Penjelasan daripada pentadbir SKK 3 turut menyokong perkara tersebut. Menurut beliau,

“Dari segi aktiviti kita ada autonomi cuma terpulung kepada pihak sekolah untuk melaksanakan apa jua yang boleh melonjakkan kebitaraan. Misalnya kita jemput jurulatih untuk melatih pasukan bahas untuk memantapkan pasukan bahas sekolah. Bagi muzik misalnya kita panggil pakar-pakar, misalnya pakar dari Melaka. Kami jemput dan kami adakan bengkel selama tiga hari untuk belajar muzik sahaja contohnya seperti Cak Lempung dan sebagainya. Jadi kita ada autonomi untuk bawa mereka mengendalikan bengkel kepada pelajar.”

Pengalaman SKK 6 dalam mengendalikan bidang kebitaraan sekolah turut menyokong pemerolehan autonomi sekolah kluster dalam memilih jurulatih masing-masing. Jelas pentadbir SKK 6,

“Permainan badminton kita latih dua ratus orang murid dengan *coach* luar. Kita bayar sebulan RM 2000 untuk melatih murid-murid sekolah ini. Jadi setiap hari Ahad mereka buat latihan di salah sebuah stadium di mana ada tiga orang *coach* mereka datang ajar murid-murid kita.”

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa jurulatih yang dijemput oleh pihak sekolah bukan sahaja berperanan melatih

murid-murid sekolah tersebut tetapi turut melatih guru-guru yang terlibat secara langsung dalam *niche area* yang berkaitan. Hal ini amat perlu memandangkan guru-guru tersebut akan meneruskan latihan yang diberikan memandangkan juru latih hanya akan datang pada waktu-waktu tertentu sahaja. Selain itu, bilangan murid yang terlalu ramai bakal menyukarkan juru latih untuk memberikan latihan yang terbaik. Justeru hanya murid-murid yang berbakat dan terpilih sahaja diletakkan di bawah latihan juru latih yang dilantik manakala sebahagian lagi murid akan dilatih sendiri oleh guru di sekolah berkenaan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh pentadbir SKK 6 iaitu,

“Di samping itu guru-guru juga dapat latihan melalui *coaches* yang tertentu ini dan mereka latih murid-murid yang tidak dipilih dalam bidang ini. Sebenarnya 200 murid sudah dikira banyak jadi 300 lagi tu dilatih oleh guru sendiri.”

Penjelasan ini menunjukkan bahawa, walaupun jurulatih daripada luar diambil untuk meningkatkan kemahiran murid dalam bidang kebitaraan sekolah kluster, namun kemahiran tersebut turut dibina dalam diri guru. Hal ini kerana, guru merupakan pemain utama (*key player*) dalam melonjakkan kecemerlangan sekolah kluster. Justeru, kemahiran dalam bidang kebitaraan bukan sahaja perlu dikuasai oleh murid tetapi turut perlu dikuasai oleh guru.

## 7.0 AKAUNTABILITI SEKOLAH KLUSTER KECEMERLANGAN

Autonomi Sekolah Kluster Kecemerlangan sebenarnya menuntut akauntabiliti sekolah-sekolah berkenaan untuk menggunakan autonomi yang telah mereka peroleh daripada pusat dengan berkesan bagi melonjakkan kecemerlangan sekolah masing-masing. Akauntabiliti Sekolah Kluster Kecemerlangan adalah terhadap pihak-pihak yang berkepentingan terutamanya pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Sebenarnya akauntabiliti Sekolah Kluster Kecemerlangan dapat dilihat daripada dua aspek utama iaitu dari aspek pencapaian akademik murid sekolah berkenaan serta kemenjadian murid dalam bidang kebitaraan Sekolah Kluster Kecemerlangan tersebut. Aspek akademik merupakan tunjang utama akauntabiliti Sekolah Kluster Kecemerlangan. Hal ini memandangkan sekolah-sekolah yang diiktiraf sebagai Sekolah Kluster Kecemerlangan adalah sekolah-sekolah yang berprestasi akademik yang tinggi. Justeru, mereka perlu memastikan pencapaian akademik murid-murid sekolah tersebut telah melebihi piawai (*standard*) yang telah ditetapkan. Menurut pentadbir SKK 2,

“kita ada *actual standard*. *Actual standard* ni akademik mesti 2.5 *below* gred purata 2.5”. Hal yang sama juga turut ditegaskan oleh pentadbir SKK 6 iaitu, “peratusnya mesti 80 peratus ke atas. Bila orang kata sekolah kluster pencapaian akademik mestilah terbaik dibandingkan dengan sekolah harian yang biasa. Jadi, untuk itu kita kena tungkus lumus.”

Bagi tujuan mengekalkan pencapaian akademik pada tahap piawai, Sekolah Kluster Kecemerlangan disarankan untuk menyemak semula matlamat kurikulum bagi semua mata pelajaran agar fenomena buta huruf tidak wujud di sekolah tersebut. Buta huruf dalam konteks ini bukan hanya merujuk kepada keadaan murid yang tidak mengenal huruf sahaja tetapi juga menurut aliran utama sesebuah sekolah. Misalnya, jika Sekolah Kluster Kecemerlangan tersebut merupakan kluster aliran agama yang menekankan pembelajaran bahasa Arab, maka gejala buta huruf dalam bahasa tersebut harus ditangani. Menurut pentadbir SKK 1,

“Katakan sekolah menengah macam kami ada yang buta baca bahasa Arab, kita kena buka kelas baca, tulis dan kira (BTK) bahasa Arab (kelas pemulihan).”

Malah, guru juga digesa melaksanakan pengajaran mereka mengikut kemampuan murid yang dikelompokkan berasaskan kebolehan mereka. Pentadbir SKK 1 menjelaskan dengan panjang lebar berkaitan hal ini. Menurut beliau,

“norma peruntukan guru hendaklah dikaji semula dengan memberikan pertimbangan kepada keperluan program dan pemulihan. Maksudnya masa guru lebih. Jadi guru ada masa lapang untuk dia BTK budak-budak yang lemah. Penerapan nilai murni, ahlak mulia merentas kurikulum, aktiviti kurikulum hendaklah dilaksanakan secara berterusan dan konsisten. Nilai murni perlu diamal oleh guru dan murid semasa proses pembelajaran dan pengajaran (P&P) serta pelaksanaan aktiviti kokurikulum.”

Hal ini menunjukkan Sekolah Kluster Kecemerlangan mempunyai tanggungjawab untuk memastikan pencapaian akademik mereka sentiasa berada pada piawai yang telah ditetapkan serta memastikan kemenjadian murid melalui aktiviti-aktiviti yang dijalankan di Sekolah Kluster Kecemerlangan.

Selain itu, Sekolah Kluster Kecemerlangan juga berakauntabiliti dalam pengurusan kewangan mereka memandangkan Sekolah Kluster Kecemerlangan mendapat peruntukan yang lebih berbanding sekolah biasa. Berdasarkan penjelasan pentadbir sekolah kluster yang ditemui bual, peruntukan yang diperoleh Sekolah Kluster Kecemerlangan terbahagi kepada dua jenis iaitu peruntukan kewangan yang lazim diterima dan peruntukan kewangan sekolah kluster yang perlu digunakan untuk memajukan bidang kebitaraan masing-masing. Menurut pentadbir SKK 3,

“Memanglah, satunya kita mendapat peruntukan untuk melonjakkan pelbagai program di bawah kebitaraan. Jadi sebelum ini salah satu kekangan yang kita hadapi ialah kekangan kewangan.”

Memandangkan peruntukan yang diberikan adalah dalam jumlah yang besar, maka setiap aktiviti dan program yang berkaitan dengan hal tersebut perlu dirancang dan diserahkan kepada Bahagian Sekolah Kluster, Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mendapatkan kelulusan pelaksanaannya. Hal ini bagi memastikan setiap aktiviti dan program yang dilaksanakan akan menyumbang kepada kemenjadian murid dalam bidang kebitaraan sekolah tersebut.

Berdasarkan dapatan temubual, perkembangan aktiviti dan program yang dilaksanakan di Sekolah Kluster Kecemerlangan akan dipantau dari semasa ke semasa oleh pihak-pihak tertentu. Walau bagaimanapun, pemantauan yang dijalankan di Sekolah Kluster Kecemerlangan dapat dibahagikan kepada dua kaedah iaitu pemantauan yang rutin iaitu pemantauan yang lazim dijalankan ke atas semua sekolah di Malaysia seperti pemantauan oleh Jemaah Nazir Negara serta juru audit negara dan; pemantauan khusus untuk perkembangan pelaksanaan program dan perbelanjaan peruntukan sekolah kluster oleh Bahagian Sekolah Kluster. Hal ini seperti yang ditegaskan oleh pentadbir SKK 4,

“pihak nazir persekutuan membuat pemantauan selama 3 hari di sekolah ini. Memang nazir tengok tiap-tiap tahun. Setiap guru akan dipantau oleh nazir.”

Amnya, pemantauan dilakukan pada dua peringkat iaitu secara dalaman dan luaran. Pemantauan peringkat dalaman melibatkan pihak pentadbiran tertinggi dan pertengahan sekolah

berkenaan manakala peringkat luaran pula melibatkan pihak Kementerian Pelajaran Malaysia seperti Jemaah Nazir, Jawatankuasa Pemantauan Sekolah Kluster, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pegawai Pendidikan Daerah. Menurut pentadbir SKK 2,

“Pemantauan adalah pemantauannya. Contohnya daripada jabatan, nazir, pihak SBP sendiri serta pemantauan dalaman. Pemantauan dalaman oleh pengetua dan penolong kanan. Penolong kanan dia akan pantau misalnya sesuatu program tu berjalan dia akan pantau la. Dari segi perjalanannya dan setiap aktiviti mesti ada report. Setiap hasil mesti ada report.”

Selain itu, terdapat pegawai daripada jabatan yang berbeza juga turut memantau Sekolah Kluster Kecemerlangan mengikut jenis Sekolah Kluster Kecemerlangan berkenaan. Misalnya, Jabatan Pendidikan Khas bagi sekolah Pendidikan Khas dan Bahagian Sekolah Berasrama Penuh bagi Sekolah Kluster Kecemerlangan sekolah berasrama penuh. Hal ini menunjukkan Sekolah Kluster Kecemerlangan mempunyai akauntabiliti kepada beberapa pihak berkepentingan yang berbeza iaitu mengikut aliran sekolah berkenaan.

Kajian ini juga mendapati pemantauan dilakukan melalui dua cara iaitu secara *on-site* dan menerusi laporan lisan dan bertulis oleh Pengetua/ Guru besar Sekolah Kluster Kecemerlangan. Pemantauan secara *on site* dilakukan oleh pihak pemantau daripada bahagian sekolah kluster. Berdasarkan maklumat yang diperoleh daripada responden pemantauan *on site* dilakukan bagi memperoleh maklum balas daripada pihak Sekolah Kluster Kecemerlangan sendiri tentang perkembangan bidang kebitaraan dan pengurusan organisasi masing-masing. Menurut pentadbir SKK 6,

“biasanya dari Bahagian Sekolah Kluster. Memang mereka datang pantau pencapaian kita dari masa ke masa. Saya rasa tahun lepas pun Pengerusi Panel Sekolah Kluster telah datang ke sekolah kami dan memantau pencapaian kita. Mereka sangat berpuas hati di samping itu daripada Jabatan Pelajaran pun mereka datang pantau. Jadi tahun lepas kami dapat keputusan gemilang. Dari Pejabat Pelajaran Daerah juga datang memantau pencapaian sekolah dari segi akademik dan kokurikulum.”

Selain itu, responden juga berpendapat pemantauan ini dilakukan sekiranya pencapaian akademik Sekolah Kluster Kecemerlangan tersebut menurun. Hal ini seperti yang dialami oleh pentadbir SKK 4 iaitu,

“dari segi kluster tu, dia kena pertahan akademik. Kebetulan pada tahun 2008 keputusan UPSR sekolah ini jatuh. Bila jatuh tu pemantauan datang la. Jawatankuasa Pemantauan Sekolah Kluster datang memantau.”

Penjelasan ini menunjukkan bahawa pemantauan berkala dilakukan oleh jawatankuasa yang dilantik oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia agar akauntabiliti Sekolah Kluster Kecemerlangan dalam mengekalkan kecemerlangan akademik mereka dilaksanakan dengan jayanya. Hal ini kerana, selain tanggungjawab melonjakkan kecemerlangan bidang kebitaraan sekolah masing-masing, sekolah kluster turut berakauntabiliti dalam mengekalkan reputasi mereka dari aspek pencapaian akademik murid.

Selain itu, segala aktiviti dan program yang bakal dan telah dilaksanakan hendaklah dilaporkan sama ada dalam bentuk perancangan dan laporan pelaksanaan. Laporan ini dibuat secara lisan dan bertulis. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh pentadbir SKK 3,

“Kita akan hantar laporan berkaitan pencapaian sekolah pada kementerian. Kita akan terangkan pencapaian sekolah di peringkat negeri, macam mana prestasi sekolah, pada peringkat kebangsaan juga macam mana ada atau tidak di peringkat ini dan sebagainya. Kami juga didatangi pegawai dari kementerian. Pengarah bahagian sekolah kluster juga datang memantau.”

Laporan tersebut perlu dihantar secara berkala. Pentadbir SKK 6 menjelaskan bahawa,

“laporan aktiviti dia ada masa masa yang tertentu yang dah ditetapkan jadi mengikut jadual tu la kita hantar.”

Manakala, menurut responden, Pengetua/ Guru Besar Sekolah Kluster Kecemerlangan perlu membuat pembentangan tentang perkembangan sekolah masing-masing. Pentadbir SKK 5 menjelaskan,

“guru besar pergi mesyuarat jadi guru besar kena buat pembentangan la, post mortem”. Namun pentadbir SKK 3 berpendapat pemantauan yang kerap dilakukan ke atas Sekolah Kluster Kecemerlangan adalah disebabkan oleh pelaksanaannya yang masih pada peringkat awal.”

Hal ini menyebabkan banyak perkara perlu diteliti dan pemantauan yang teliti amat diperlukan dalam usaha memperbaiki pelaksanaannya. Menurut pentadbir SKK 1 pula pemantauan yang dilakukan ini adalah suatu usaha untuk memastikan pelaksanaan Sekolah Kluster Kecemerlangan ini berjaya dan satu usaha untuk mewujudkan satu penanda aras dalam pemberian autonomi dan penetapan akauntabiliti Sekolah Kluster Kecemerlangan terhadap pihak berkepentingan.

## ■ 8.0 PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Kewujudan sekolah kluster di Malaysia merupakan rentetan daripada usaha kerajaan untuk menyediakan pendidikan yang berkualiti kepada kanak-kanak di negara ini. Dapatan kajian menunjukkan dalam usaha melonjakkan kecemerlangan sekolah kluster, Sekolah Kluster Kecemerlangan telah diberikan autonomi dalam beberapa perkara terutamanya mencipta inovasi dalam usaha melonjakkan kemenjadian murid sama adalah dalam bidang akademik juga kokurikulum dan pembentukan sahsiah. Hal ini kerana, autonomi yang diberikan kepada sekolah melalui desentralisasi kuasa dilihat dapat membantu melonjakkan keberkesanan sekolah serta meningkatkan pencapaian murid (Caldwell, 2005; Dykstra & Kucita, 2008). Walau bagaimanapun, autonomi tersebut bukanlah autonomi penuh kerana segala tindakan dan usaha yang dilaksanakan oleh Sekolah Kluster Kecemerlangan masih lagi tertakluk kepada akta dan undang-undang yang dimaktubkan dalam akta pendidikan dan perakuan-perakuan yang berkaitan. Menurut Cuttance (1990), autonomi lazimnya tidak diberikan sepenuhnya kepada sekolah. Pihak berkepentingan terutamanya kerajaan masih mempunyai hak untuk memantau kerana dalam hal ini sekolah masih mempunyai akauntabiliti tertentu yang perlu dilaksanakan dalam usaha pembangunan mereka.

Selain itu, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat autonomi yang tidak diperoleh semua Sekolah Kluster Kecemerlangan seperti pemilihan pelajar. Hanya Sekolah Kluster Kecemerlangan yang dikawal ketat kemasukannya seperti Sekolah Kluster Kecemerlangan dalam kluster sekolah berasrama penuh sahaja boleh berbuat demikian. Dapatan juga menunjukkan bahawa Sekolah Kluster Kecemerlangan juga tidak mempunyai autonomi untuk memilih guru dan pemimpin seperti yang termaktub dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan oleh

Malaysia (2006). Namun Sekolah Kluster Kecemerlangan mempunyai autonomi untuk memilih atau mengambil juru latih luar untuk melatih murid dalam usaha melonjakkan kemenjadian murid terutamanya dalam bidang kebitaraan masing-masing. Malahan mereka diberi peruntukan sebanyak RM500,000.00 bagi tujuan tersebut. Namun, segala perbelanjaan adalah dipantau oleh pihak KPM. Hal inilah yang dirujuk sebagai autonomi terpinpin kerana walaupun Sekolah Kluster Kecemerlangan dikatakan memperoleh autonomi namun masih di bawah pemantauan dan tertakluk kepada dokumen-dokumen tertentu yang berkaitan dengan pengurusan sekolah di Malaysia.

Selain itu, autonomi terpinpin juga jelas daripada dapatan yang menunjukkan bahawa walaupun Sekolah Kluster Kecemerlangan mempunyai tumpuan dalam melonjakkan kecemerlangan murid dalam bidang kebitaraan masing-masing namun mereka masih berakauntabiliti untuk memastikan pencapaian akademik murid masih pada tahap yang cemerlang seperti yang telah ditetapkan oleh KPM. Begitu juga dengan hal-hal pengurusan kewangan kerana setiap perbelanjaan masih lagi dipantau dan tertakluk kepada Akta Tatacara Kewangan 1957, Pekeliling Perbendaharaan dan Garis Panduan dan Surat-surat Siaran (Malaysia, 2006).

Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa, walaupun Sekolah Kluster Kecemerlangan diberi autonomi untuk melonjakkan kecemerlangan masing-masing, namun mereka masih mempunyai akauntabiliti dalam hal-hal tertentu terutamanya dalam pencapaian akademik murid dan kemenjadian murid. Justeru, usaha pemantauan yang berterusan tetap dilakukan bagi memastikan Sekolah Kluster Kecemerlangan melaksanakan program mereka berdasarkan garis panduan yang mereka perlu patuhi serta akauntabiliti mereka dipenuhi. Hal ini menunjukkan penegasan tentang kepentingan birokrasi dalam Malaysia (1979) masih lagi berkuat kuasa bagi memastikan kepentingan pembangunan negara dalam aspek sosial, politik dan ekonomi masih dapat diseimbangkan melalui usaha-usaha pembangunan sektor pendidikan.

## Rujukan

- A.L. Ramaiah, 2003. *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya, Selangor: IBS Buku.
- Albornoz, O. 1991. Autonomy and Accountability in Higher Education. *Prospect*. XXI(2): 189–203.
- Caldwell B. J. 2005. *School-based Management*. IIEP: International Academy of Education.
- Cuttance, P. 1990. Monitoring Educational Quality through Performance Indicators for School Practices. Diakses daripada [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov) pada 30 September 2009.
- Dykstra, A. H. & Kucita, P. 2008. School-Based Management Through Cluster Schools: A Case Study From Cambodia. Diakses daripada [www.eric.ed.gov](http://www.eric.ed.gov) pada 13 September 2009.
- Sufean Hussin & Aziah Ismail. 2008. *Memacu Puncak Ilmu: Autonomi Universiti Merencana Pembangunan*. Kuala Lumpur: Tinta Publisher.
- Malaysia. 1979. *Cabinet Report*. Kuala Lumpur, Malaysia: Ministry of Education.
- Malaysia. 2006. *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (Educational Development Master Plan 2006-2010)*. Putrajaya, Malaysia: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Noor Rezan Bapoo Hashim. 2009. Sekolah Kluster Lonjak Institusi Pendidikan (*Cluster School Accelerate the Educational Institutions*) in *Majalah Pendidik (Educators Digest)* September 2009. 18–21.
- Sufean, Hussin. 1996. *Pendidikan di Malaysia: Sejarah, Sistem dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Volansky, A. 2007. School Autonomy for school Effectiveness and Improvement: The case of Israel. In Townsend, T. (Ed). *International Handbook of School Effectiveness and Improvement*. New York: Springer Pub. 351–362.
- Walker, E. M. 2002. The Politics of School-Based Management: Understanding the process of Devolving Authority in Urban School Districts. *Education Policy Analysis Archives*. 10(33).