

PELAKSANAAN PERANCANGAN STRATEGIK DAN FAKTOR PENYUMBANG TERHADAP KEBERKESANAN SEKOLAH DI SEKOLAH KURANG BERKESAN DI MALAYSIA

Implementation of Strategic Planning and Factors That Contributed to the School Effectiveness in Ineffective Schools in Malaysia

Dolbasar Kasan, Shahril @ Charil Hj Marzuki, Jamal @ Nordin Yunus
Faculty of Management & Economics, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

Abstract

This study is to investigate the level of strategic planning that has been implemented and factors that contributed to school effectiveness in ineffective schools in Malaysia. The sample size was 1860, consisting of school principals and teachers. Data was analyzed using SPSS version 18.0. The finding showed that the level of implementation of strategic planning in ineffective schools was at moderate level, whilst the factors that contributed to school effectiveness were: school principals at a high level (mean 4.08), teachers at moderate level (mean 3.89), students at moderate level (mean 3.86), context at moderate level (mean 3.82), parents and community at a high level (mean 4.07), school finance at a high level (mean 4.02), infrastructure at moderate level (mean 3.69) and whilst school climate and school culture at moderate level (mean 3.85). Consequently, strategic planning and the elements of school effectiveness are factors that should be given priority in order to improve the success of a school.

Keywords *Strategic planning, less effective schools, effective schools, contributing factor*

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk melihat tahap pelaksanaan perancangan strategik, dan faktor penyumbang terhadap keberkesanan sekolah di sekolah kurang berkesan di Malaysia. Persampelan kajian ini ialah pentadbir dan guru-guru yang bertugas di sekolah terpilih. Seramai 1860 pentadbir dan guru terlibat dalam kajian ini. Alat ukur kajian dipetik dari beberapa sumber yang diadaptasi oleh pengkaji yang disesuaikan mengikut reka bentuk, sampel dan tujuan kajian. Data telah dianalisis dengan menggunakan SPSS versi 18.0. Dapatan kajian menunjukkan bahawa perancangan strategik di sekolah-sekolah kurang berkesan berada pada tahap sederhana (min 3.63). Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah adalah: i) Faktor pengetua di tahap tinggi (min 4.08), ii) Faktor guru di tahap sederhana tinggi (min 3.89), iii) Murid di tahap sederhana tinggi (min 3.86), iv) Konteks di tahap sederhana tinggi (min 3.82), v) Ibu bapa/ masyarakat di tahap tinggi (min 4.07), vi) Kewangan di tahap tinggi (min 4.02), vii) Kemudahan/prasarana di tahap sederhana tinggi (min 3.69), dan viii) Iklim / budaya sekolah di tahap sederhana tinggi (min 3.85). Sehubungan itu, perancangan strategik dan elemen-elemen keberkesanan sekolah adalah faktor-faktor yang perlu diberi keutamaan dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Kata kunci *Perancangan strategik, sekolah kurang berkesan, keberkesanan sekolah, faktor penyumbang*

PENDAHULUAN

Pelaburan dalam bidang pendidikan bertujuan untuk melahirkan insan yang seimbang dari aspek intelek, rohani, emosi, jasmani, dan sosial. Matlamat tersebut terkandung dalam Pelan Induk

Pembangunan Pendidikan (PIPP 2006-2010), menerusi usaha kerajaan untuk melahirkan modal insan. Hal ini bersesuaian dengan sistem pendidikan di negara ini yang telah dirombak dengan memberi penekanan kepada daya berfikir, sahsiah, kreativiti, inovasi dan daya saing (Shahril Marzuki, 2010). Terkini Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) sedang melaksanakan Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) Pendidikan, dengan memberi tumpuan kepada 4 sub-NKRA iaitu Prasekolah, Literasi dan Numerasi, Sekolah Berprestasi Tinggi, dan Bai'ah atau 'Tawaran Baru' untuk pengetua dan guru besar (Rancangan Malaysia Ke10, Kementerian Pelajaran Malaysia, 2010).

Menurut Muhammad Faizal dan Shahril Marzuki (2010), hasrat kerajaan adalah tinggi iaitu membangunkan modal insan bagi melahirkan generasi pelapis yang berkualiti menerusi *trend* pembiayaan pendidikan yang sentiasa meningkat. Oleh itu, jelas komuniti sekolah yang terdiri daripada guru dan pelajar mempunyai peranan dan tanggungjawab tertentu (Jamal Yunus, 2009).

Sesebuah organisasi pendidikan termasuk sekolah, kebiasaannya akan menggunakan kaedah perancangan strategik yang berasaskan kepada konsep Kekuatan, Kelemahan, Ancaman dan Peluang (KLAP) atau *Strength, Weaknesses, Oportunities, Threats or Risk or Challenges* (Hairudin dan Muhammad Bustaman, 2009). Melalui kaedah ini, maka terdapat beberapa unsur penting yang disepadukan seperti pembentukan visi dan misi, pembentukan format perancangan, perancangan projek, membuat analisis dalaman dan luaran, penyusunan, pemilihan strategi, penentuan kos, nilai, andaian, penentuan sumber, pelaksanaan penilaian, dan kawalan.

Amalan perancangan strategik dalam kalangan pengurus sekolah menjadikan pengurusan sekolah itu bersifat proaktif dalam membina masa depan. Menurut Mintzberg (1994), perancangan strategik yang diikuti dengan pemikiran strategik adalah amat penting kepada pengurus kerana amalan ini dapat sentiasa membantu untuk menyelidiki faktor luaran yang mempengaruhi sekolah pada masa hadapan, dapat membantu berfikir secara menyeluruh dan secara sedar untuk menggunakan keupayaan organisasi sepenuhnya.

Oleh yang demikian, amalan perancangan strategik di sekolah menengah kebangsaan harian biasa yang kurang berkesan atau Sekolah Berprestasi Rendah (SBR) adalah sesuatu yang amat diperlukan untuk membantu memanfaatkan kekuatan sekolah dan proses penambahbaikan di samping memantapkan pelaksanaan wawasan bagi menjamin kecekapan dan keberkesanan sekolah.

PENYATAAN MASALAH

Masyarakat telah banyak didedahkan dengan konsep perancangan strategik. Malah, mereka masih tercari-cari maklumat kepentingan dan keberkesanan perancangan strategik yang berupaya meningkatkan pencapaian produktiviti organisasinya. Sehubungan itu, sesebuah sekolah sama ada Sekolah Berprestasi Tinggi, Sekolah kurang berkesan atau Sekolah Berprestasi Rendah, telah ada perancangan strategiknya sendiri yang dibina berdasarkan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang diambil dari setiap sudut dan budaya sekolah (Dolbasar dan rakan, 2011). Perancangan strategik ini yang dahulunya dikenali sebagai *blueprint* atau rancangan jangka panjang sekolah. Justeru, semua sekolah di Malaysia melaksanakan perancangan strategik berdasarkan satu landasan yang sama seperti yang disarankan oleh KPM melalui Institut Aminuddin Baki (IAB), serta Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) dalam buku Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010 (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2010).

Persoalannya mengapakah masih terdapat sekolah-sekolah menengah harian di Malaysia dikategorikan sebagai sekolah kurang berkesan atau Sekolah Berprestasi Rendah? Mengapakah

sekolah-sekolah yang berprestasi rendah bukan menjadi pilihan ibu bapa dan masyarakat? Bagaimana pula dengan nasib sebahagian besar ibu bapa dan masyarakat sama ada di bandar dan luar bandar yang tiada pilihan untuk menghantar anak ke sekolah yang berprestij? Adakah perancangan strategik hanya sebagai amalan yang perlu dibuat oleh pihak sekolah atau hanya sekadar perancangan yang dirancang tetapi tidak dilaksanakan sehingga ke peringkat akar umbi melalui pelan tindakan. Seterusnya, sejauh manakah perancangan strategik masa kini yang digunakan dan diamalkan dapat meningkatkan prestasi pencapaian akademik Sekolah Berprestasi Rendah? Selanjutnya, apakah halangan-halangan yang menyebabkan pelaksanaan perancangan strategik di sekolah-sekolah kurang berkesan terus malap dan kurang berdaya saing dengan sekolah-sekolah lain? Seterusnya, apakah faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah?

Berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap sekolah kurang berkesan atau sekolah berprestasi rendah oleh Reynold, Sammons, Stoll, Barber dan Hilman (1997, hlm 21) telah memberikan gambaran seperti berikut:

“...kajian terhadap 26 buah projek keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di negara-negara membangun menemui kegagalan kerana kajian tersebut tidak mengambil kira kemahiran dan pengetahuan sebelum, semasa dan selepas murid dalam alam persekolahan mereka walaupun objektif kajian adalah jelas iaitu mewujudkan persekitaran pembelajaran yang kondusif...Kebanyakan pengkaji pula gemar menggunakan dapatan kajian yang telah ditemukan oleh pengkaji yang lain...sedangkan mereka mempunyai permasalahan dan kemampuan yang amat berbeza...”

Kajian oleh Shahril Marzuki (1997) telah menggunakan Model Lima-Faktor yang dikemukakan oleh Edmonds (1979), dan beberapa faktor lain beroperasi di sekolah-sekolah berkesan di Malaysia. Hasil kajian mendapati terdapat perbezaan yang signifikan dari segi faktor penentu di antara sekolah berkesan dengan sekolah tidak berkesan. Abdul Karim Mohd Nor (1989) pula telah membuat kajian yang bercorak perbandingan di antara sekolah menengah luar bandar yang berkesan dengan sekolah kurang berkesan dan telah menyenaraikan dua belas ciri-ciri sekolah berkesan. Justeru, menurut Muhammad Faizal, (2008) sekolah yang kurang berkesan seharusnya menjadikan faktor kejayaan tersebut sebagai panduan untuk membangunkan sekolah mereka.

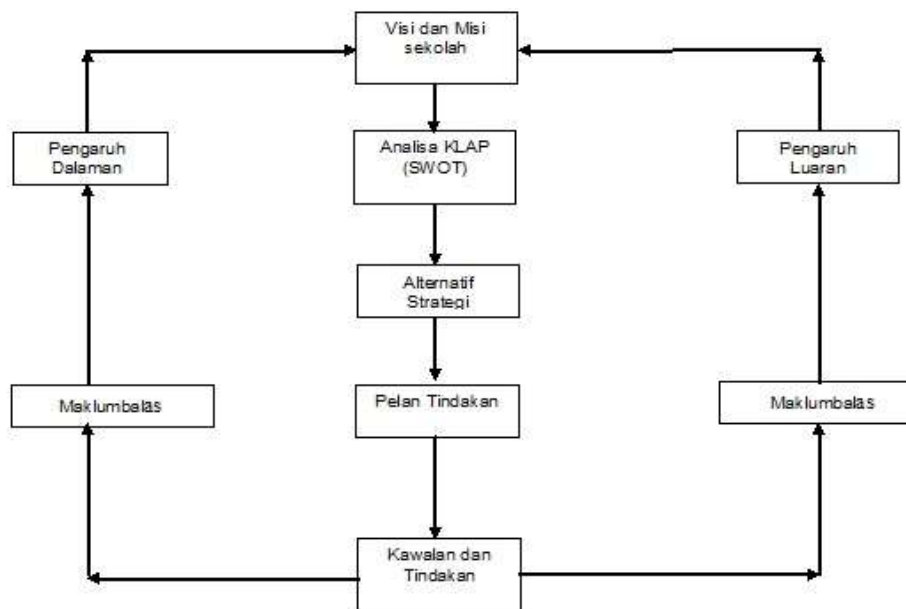
Kajian oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan (BPPP), Kementerian Pelajaran Malaysia pada tahun 1989 (dalam Shahril Marzuki, 1997) mengenai keberkesanan sekolah telah menggolongkan kepada tiga kategori; sekolah berkesan, sekolah sederhana berkesan dan sekolah tidak berkesan berdasarkan persepsi Pegawai Pelajaran Daerah. Hasil kajian didapati kolerasi antara keberkesanan sekolah dengan pencapaian akademik, kokurikulum, disiplin, hubungan guru-pelajar dan sebagainya adalah positif. Kajian oleh Muhammad Faizal (2008), terhadap pembentukan model keberkesanan dan penambahbaikan sekolah di Malaysia telah menyenaraikan lima faktor halangan amalan sekolah berkesan iaitu; 1) faktor sekolah, 2) faktor guru, c) faktor murid, dan d) faktor konteks.

Berdasarkan kepada dapatan di atas dapat dirumuskan bahawa terdapat pelbagai faktor perbezaan dan perbandingan yang menyumbang kepada pencapaian akademik di Sekolah Berprestasi Rendah. Diantaranya ialah faktor kepimpinan pengetua, guru, murid, ibu bapa dan masyarakat, kemudahan/prasarana, kewangan, budaya/iklim sekolah, dan faktor konteks. Kesemua faktor-faktor ini telah terangkum di dalam perancangan strategik sekolah yang telah dirancang oleh pihak pentadbiran sekolah sebelum sesi persekolahan bermula pada awal tahun. Justeru, satu kajian perlu dilakukan berdasarkan permasalahan ini untuk melihat kepincangan

yang berlaku di sekolah kurang berkesan dan halangan-halangan pelaksanaan perancangan strategik bagi meningkatkan pencapaian akademik sekolah.

KERANGKA TEORITIKAL KAJIAN

Terdapat beberapa model pendekatan perancangan strategik yang telah dihasilkan, antaranya ialah model oleh Barry (1986), Bryan dan Roering (1987), dan Robert Simerly (1987), Fidler dan Bowles (1991), Johnson dan Scholes (1993), Roger Kaufman (1992), Johnson dan Scholes (1995), Zainal Abidin Mohamed (1999), Kaplan dan Norton (2003), dan Marzano (2004). Pembinaan model-model ini adalah hasil daripada pengubahsuaian konsep dan pendekatan serta perkaitan idea untuk tujuan kajian yang tertentu. Kesemua model yang dikemukakan adalah hampir sama sahaja dari segi penggunaan elemen-elemen asas perancangan strategik misalnya elemen seperti misi, visi, objektif dan SWOT. Model perancangan strategik oleh Zainal Abidin Mohamed (1999) telah dipilih oleh pengkaji sebagai kerangka teori untuk kajian ini. Model ini juga dipilih kerana ia bersifat tempatan kerana telah digunakan untuk membuat kajian ke atas 13 badan-badan kerajaan (berkanun) yang besar di Malaysia pada tahun 1988 (Lihat Rajah 1).



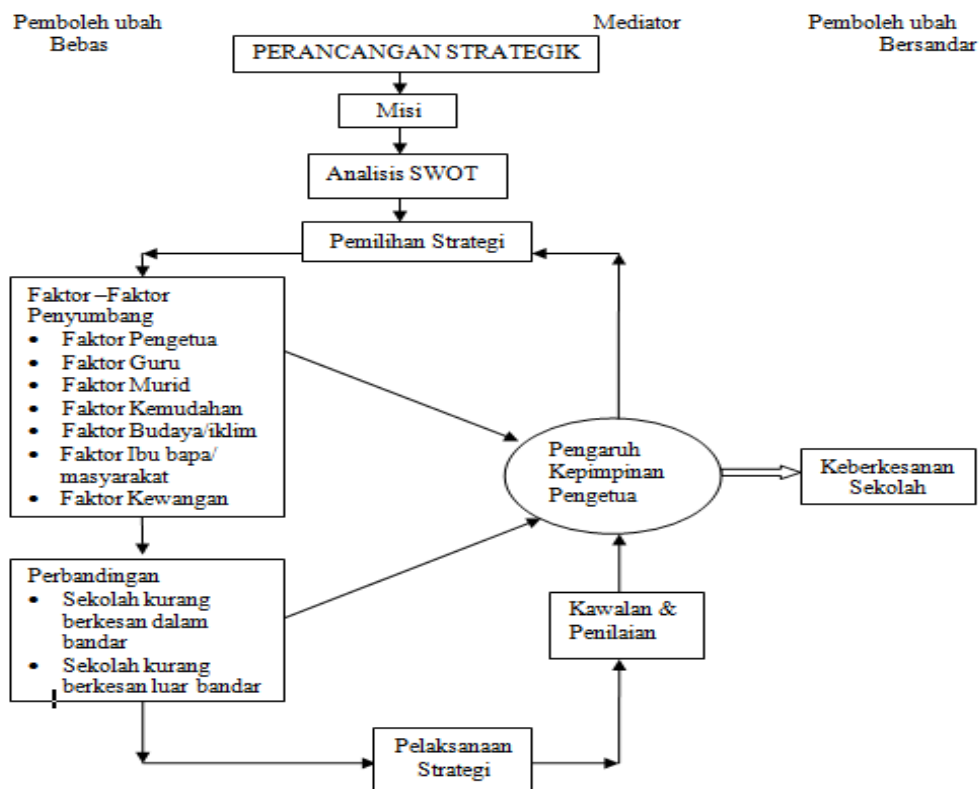
Rajah 1 Model Proses Perancangan Strategik
 Sumber: Pengurusan Strategik di Sekolah Pendidikan, Zainal Abidin Mohamed,1999; halaman 50

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka konseptual menyediakan konteks untuk kajian dan asas kepada setiap soalan kajian. Walaupun terdapat pelbagai faktor yang terlibat dalam pandangan para sarjana, beberapa faktor utama perlu diketengahkan. Faktor yang terlibat dalam kajian ini terdiri dari lapan pemboleh ubah bebas iaitu kepimpinan pengetua, faktor guru, faktor murid, faktor kemudahan/prasarana sekolah, faktor iklim serta budaya, faktor kewangan sekolah, peranan ibu bapa dan penjaga serta faktor

konteks. Pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini ialah kewangan sekolah dan prestasi sekolah. Kerangka konseptual kajian ini digambarkan dalam bentuk visual seperti dalam Rajah 2.

Keutamaan kerangka konsep kajian perancangan strategik Sekolah Berprestasi Rendah ini, bermula dengan faktor kepimpinan pengetua, faktor guru, faktor murid, faktor prasarana sekolah, faktor iklim serta budaya, faktor kewangan sekolah, peranan ibu bapa dan penjaga serta faktor konteks yang dikaji dengan menggunakan analisis SWOT atau (KLAP) yang juga melibatkan faktor luaran yang merujuk kepada aspek yang berada di luar pengaruh kawalan sekolah dan faktor dalaman yang merujuk kepada faktor-faktor dalam organisasi itu sendiri. Setiap langkah-langkah yang terdapat dalam model ini boleh dikaji secara kuantitatif. Pemboleh ubah mediator dalam kajian ini iaitu pengaruh kepimpinan pengetua. pemboleh ubah mediator berpotensi bertindak untuk memberikan pengaruh dan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar.



Rajah 2 Kerangka Konseptual Kajian: Perancangan Strategik bagi Meningkatkan Keberkesanan Sekolah
 Sumber: Pengubahsuaian daripada Model Zainal Abidin Mohamed (1999)

TUJUAN KAJIAN

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap pelaksanaan perancangan strategik serta faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah di sekolah menengah kebangsaan kurang berkesan di Malaysia.

OBJEKTIF KAJIAN

Berdasarkan tujuan kajian, secara khususnya objektif kajian adalah seperti berikut:

1. Mengenal pasti tahap pelaksanaan perancangan strategik di sekolah kurang berkesan di Malaysia.
2. Mengenal pasti faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah di sekolah kurang berkesan di Malaysia.

SOALAN KAJIAN

Kajian yang dijalankan cuba untuk mendapatkan jawapan terhadap soalan-soalan yang dikemukakan seperti mana berikut:

1. Apakah tahap pelaksanaan perancangan strategik di sekolah kurang berkesan di Malaysia?
2. Apakah faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah di sekolah kurang berkesan di Malaysia?

BATASAN KAJIAN

Kajian ini hanya melibatkan 32 buah sekolah menengah kebangsaan harian biasa. Pemilihan sampel kajian adalah berdasarkan kepada senarai nama sekolah menengah kebangsaan harian biasa kurang berkesan yang telah dikenal pasti oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Lembaga Peperiksaan Malaysia dan Jabatan Pelajaran Negeri. Kajian ini tidak menyentuh mengenai status sosial-ekonomi (SES) atau latar belakang pendapatan ibu bapa/penjaga pelajar, psikologi dan politik yang mempengaruhi pencapaian pelajar di Sekolah Kurang Berkesan.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, melibatkan sampel kajian pengetua dan guru-guru yang mengajar di sekolah berkenaan. Alat kajian utamanya ialah borang soal selidik yang digunakan untuk mendapatkan respon pengetua dan guru-guru bagi mendapatkan data yang dikehendaki. Borang soal selidik ini diberikan kepada responden yang masih mengajar di sekolah berkenaan. Sampel dipilih adalah bagi keseragaman fakta dan maklumat data dapat digarap daripada responden secara lebih sistematik.

POPULASI DAN SAMPEL KAJIAN

Bagi menentukan sampel kajian, penyelidik telah menghubungi dan berbincang dengan beberapa pegawai nazir di Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pelajaran Malaysia, pegawai-pegawai dari Bahagian Sekolah KPM, pegawai-pegawai dari Unit Kurikulum, Unit Penilaian dan Peperiksaan, dan Jabatan-jabatan Pelajaran Negeri.

Pemilihan sampel dijalankan secara persampelan rawak secara purposif (purposive random sampling). Pemilihan sampel rawak secara purposif digunakan untuk mengukur kolerasi antara pembolehubah yang telah ditetapkan. Pemilihan sampel purposif dalam kajian ini melibatkan semua guru berdasarkan kriteria semua guru tanpa mengira status jawatan, latihan ikhtisas, pendidikan formal (siswazah atau bukan siswazah, jantina, kaum dan umur. Sasaran kajian ialah pengetua dan guru-guru dari sekolah berkenaan yang terdiri daripada 32 buah sekolah menengah

kebangsaan harian biasa kurang berkesan di Malaysia. Sekolah-sekolah di negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak telah dipilih untuk mewakili Zon utara, Sekolah di Selangor, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur mewakili Zon tengah, sekolah-sekolah di Melaka, Negeri Sembilan dan Johor mewakili Zon selatan, dan sekolah-sekolah di Terengganu, Pahang dan Kelantan mewakili Zon timur. Sekolah-sekolah di dalam zon dipilih secara rawak mudah supaya berpeluang samarata. Jumlah keseluruhan responden dalam kajian ini adalah seramai 1860 orang guru.

Sampel kajian di sekolah-sekolah menengah kebangsaan harian biasa di negeri-negeri yang disebut tadi, ianya mewakili populasi sekolah menengah kurang berkesan di peringkat kebangsaan. Hal ini adalah kerana sistem pendidikan di Malaysia adalah berpusat; iaitu semua sekolah menengah harian biasa negara ini menggunakan kurikulum, buku teks yang sama dan skim perkhidmatan, lantikan dan perguruan yang sama. Begitu juga dengan cara pemilihan dan perlantikan pengetua dan guru-guru yang sama dan sistem kemasukan pelajar ke sekolah menengah yang sama di seluruh negara dan peperiksaan awam secara berpusat yang dikendalikan oleh Lembaga Peperiksaan Malaysia.

INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini dijalankan menggunakan instrumen soal selidik yang dibentuk oleh pengkaji berpandukan soal selidik Shahril@Charil Marzuki (1997), Muhammad Faizal A. Ghani (2008), dan Mariam Md Salleh (2007). Bahagian Perancangan Strategik terdiri daripada 82 item, dan bahagian faktor-faktor penyumbang keberkesanan sekolah mengandungi 40 item. Set soalan soal selidik ini dibentuk berpandukan kepada persoalan-persoalan kajian yang pengkaji ingin jalankan.

PROSEDUR KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif. Bagi kaedah kuantitatif penyelidik menggunakan kaedah tinjauan (survey) di mana soal selidik itu diberikan kepada guru-guru di sekolah yang terpilih. Bilangan borang soal selidik bergantung kepada jumlah guru di sesebuah sekolah tersebut. Pengetua dan guru-guru berkenaan akan diberi tempoh seminggu untuk mengisi dan mengembalikan semula borang soal selidik. Guru-guru juga digalakkan mengisi borang pada waktu lapang agar tidak mengganggu tugas mengajar guru. Oleh kerana masalah pengangkutan dan kekangan masa, sekolah-sekolah di negeri Perlis, Kelantan, dan Terengganu, penyelidik menyediakan sampul surat bersetem, supaya pengetua di sekolah berkenaan dapat mengeposkan borang soal selidik yang telah lengkap diisi kepada penyelidik.

ANALISIS DATA

Semua item dalam dua set soal selidik di 'pre-code', selepas itu soal selidik ini dipindahkan ke dalam lampiran koding (coding sheets) untuk memudahkan membuat analisis dengan computer. Data-data yang diperolehi disemak, diolah dan dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS Version 18.0 untuk mendapatkan taburan kekerapan, dan peratusan. Statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif dan statistik inferen.

KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN ITEM

Bagi menentukan kesahan dan kebolehppercayaan item-item dalam soal selidik, satu analisis data telah dilakukan untuk mendapatkan 'Alfa Cronbach'. Daripada data ini, didapati item-item soal selidik ini mempunyai kesahan dan kebolehppercayaan yang tinggi iaitu diantara .892-.970. Keseluruhan kesesuaian dan ketepatan item bagi mengukur pemboleh ubah kajian mengikut penilaian pakar adalah antara 3.70 hingga 3.86. Penilaian panel pakar 'melebihi' purata, pada skala 1 hingga 5. Oleh yang demikian, dapat dirumuskan bahawa item-item dalam soal selidik kajian ini adalah sah dari segi kandungan, kesesuaian dan ketepatan kajian. Keputusan ini adalah satu petunjuk yang baik tentang kebolehppercayaan instrumen tersebut dalam mengukur item-item yang hendak diukur.

ANALISIS DATA PEMBOLEH UBAH

Kajian ini melibatkan tiga pemboleh ubah utama iaitu perancangan strategik, pengaruh kepimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah. Perancangan strategik melibatkan (merancang, pelan tindakan, halangan semasa merancang dan halangan semasa pelaksanaan). Penyumbang keberkesanan sekolah mempunyai lapan sub skala (pengetua, guru, murid, ibu bapa / masyarakat, budaya / iklim sekolah, kemudahan prasarana, kewangan, dan faktor konteks), dan dua sub skala peranan kepimpinan pengetua (kepimpinan transformasi, dan kepimpinan pengajaran).

Untuk memudahkan perbincangan dalam kajian ini, satu garis panduan atau *cut off point* bagi skor min telah ditetapkan (Davis, 1971). Skor min antara 1.00 hingga 2.33 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah tersebut pada tahap rendah, skor min antara 2.34 hingga 3.66 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah yang dikaji pada tahap sederhana dan skor min 3.67 hingga 5.00 menunjukkan skor bagi pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah yang dikaji berada pada tahap tinggi. Jadual 1 digunakan sebagai garis panduan bagi menentukan tahap skor min setiap pemboleh ubah atau sub skala pemboleh ubah dalam kajian ini.

Jadual 1 Garis panduan atau *Cut-off Point* bagi Skor Min

Skor Min	Tafsiran Skor Min
1.00 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.66	Sederhana
3.67 hingga 5.00	Tinggi

DAPATAN KAJIAN

Tahap Pelaksanaan Perancangan Strategik di Sekolah Kurang Berkesan di Malaysia

Bahagian ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian pertama seperti mana berikut:

- Sejauh manakah tahap pelaksanaan perancangan strategik di sekolah kurang berkesan di Malaysia?

Dalam kajian ini, pemboleh ubah perancangan strategik diperoleh dengan cara mendapatkan skor min daripada responden bagi menentukan tahap kekuatan atau kelemahan setiap

pemboleh ubah. Data-data daripada responden diperoleh melalui borang soal selidik dan diperjelaskan dengan menggunakan skor min, sisihan piawai.

Jadual 2 menunjukkan skor min bagi pemboleh ubah perancangan strategik, yang mana didapati semua sub skala perancangan strategik adalah pada tahap tinggi iaitu pemilihan strategi (4.03), kekuatan dan kelemahan (3.95), kawalan dan penilaian (3.94), pelaksanaan kajian tindakan (3.78), ancaman dan peluang (3.73) dan halangan pelaksanaan perancangan strategik (2.39). Jumlah keseluruhan min adalah 3.63. Ini menunjukkan bahawa tahap perancangan strategik di SMK kurang berkesan di Malaysia pada keseluruhannya adalah di tahap sederhana.

Jadual 2 Skor Min dan Sisihan Piawai Setiap Sub skala Perancangan Strategik

Aspek-Aspek Perancangan Strategik	N	Min	S.P	Tahap
1. Kekuatan & Kelemahan	1860	3.95	.668	Tinggi
2. Ancaman & Peluang	1860	3.73	.867	Tinggi
3. Pemilihan Strategi	1860	4.03	.760	Tinggi
4. Kawalan & Penilaian	1860	3.94	.762	Tinggi
5. Pelaksanaan Pelan Tindakan	1860	3.78	.877	Tinggi
6. Halangan Pelaksanaan PS	1860	2.39	.946	Sederhana
Perancangan Strategik	1860	3.63	.813	Sederhana

Faktor-Faktor Penyumbang kepada Keberkesanan Sekolah di Sekolah Kurang Berkesan di Malaysia

Bahagian ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian kedua seperti mana berikut:

- Sejauh manakah faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah di sekolah kurang berkesan di Malaysia?

Dalam konteks kajian ini, faktor-faktor penyumbang terdiri daripada faktor pengetua, guru, murid, kemudahan/prasarana, budaya/iklim, Ibu bapa/masyarakat, kewangan, dan faktor konteks. Pemboleh ubah faktor-faktor penyumbang kepada keberkesanan sekolah diperoleh dengan cara mendapatkan skor min daripada responden. Huraian dilakukan dalam bentuk kekerapan, peratus, dan min. Hasil daripada analisis pemboleh ubah dan sub skala yang berdasarkan penilaian responden dipersembahkan seperti dalam Jadual 3.

Faktor pengetua

Berdasarkan Jadual 1.3, bagi subtema faktor pengetua, item bagi pertama “Pengetua yang dilantik perlu berdasarkan kekananan” didapati sebanyak (80.2%) responden sangat setuju dengan kenyataan ini.

Jadual 3 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Pengetua

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
1.	Pengetua yang dilantik perlu berdasarkan kekananan	12 (0.6)	40 (2.2)	317 (17.0)	966 (51.9)	525 (28.2)	4.05	.771
2.	Pengetua memiliki pengetahuan dan kemahiran untuk memimpin.	5 (0.3)	24 (1.3)	328 (17.6)	1052 (56.6)	453 (24.4)	4.03	.703

3.	Pengetua wajar menyampaikan maklumat secara telus.	5 (0.3)	19 (1.0)	237 (12.7)	944 (50.8)	655 (35.2)	4.20	.712
4.	Hubungan pengetua dalam kalangan staf adalah mesra.	3 (0.2)	55 (3.0)	437 (23.5)	718 (38.6)	647 (34.8)	4.05	.845
Min Keseluruhan							4.08	.757

(Min max = 4.20 (3), Min terendah = 4.03 (2), Min keseluruhan = 4.08)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Seterusnya, pengetua telah memiliki pengetahuan dan kemahiran untuk memimpin (81.0%), Pengetua wajar menyampaikan maklumat secara telus (86.0%), Hubungan pengetua dalam kalangan staf adalah mesra (73.4%). Daripada dapatan jumlah min keseluruhan bagi subtema faktor pengetua adalah 4.08. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru di Malaysia berpuashati dengan sikap pengetua yang wajar menyampaikan maklumat secara telus. Rumusnya, faktor pengetua sebagai penyumbang kepada keberkesanan sekolah adalah tinggi.

Faktor guru

Berdasarkan Jadual 4, bagi subtema faktor guru, item bagi pertama “Sikap guru tidak berupaya menerima perubahan” di dapati sebanyak (72.9%) responden setuju dengan kenyataan ini. Seterusnya, beban tugas guru semakin bertambah sebanyak (75.0%), Kemampuan guru tidak selari dengan keperluan semasa (67.1%). Namun begitu, bagi item guru mengajar bukan berdasarkan kepakaran mereka didapati sebanyak (33.10%). Ini menunjukkan bahawa guru-guru di Malaysia bersetuju bahawa beban tugas guru semakin bertambah. Daripada dapatan jumlah min keseluruhan bagi subtema faktor guru adalah 3.89. Rumusnya, faktor guru sebagai penyumbang kepada keberkesanan sekolah adalah sederhana tinggi.

Jadual 4 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Guru

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
6.	Guru mengajar bukan berdasarkan kepakaran mereka.	24 (1.30)	127 (6.8)	615 (33.1)	534 (28.7)	560 (30.1)	3.80	.989
7.	Sikap guru tidak berupaya menerima perubahan.	51 (2.7)	98 (5.3)	356 (19.1)	716 (38.5)	639 (34.4)	3.96	.995
8.	Beban tugas guru semakin bertambah.	4 (0.2)	48 (2.6)	412 (22.2)	700 (37.6)	696 (37.4)	4.09	.842
9.	Kemampuan guru tidak selari dengan keperluan semasa.	45 (2.4)	184 (9.9)	383 (20.6)	886 (47.6)	362 (19.5)	3.72	.967
Min Keseluruhan							3.89	.948

(Min max = 4.09 (8), Min terendah = 3.72 (9), Min keseluruhan = 3.89)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Faktor murid

Merujuk kepada Jadual 5, bagi subtema faktor murid, respon guru secara keseluruhannya adalah positif, misalnya lebih 72.1% guru bersetuju bahawa sikap negatif murid menimbulkan masalah disiplin, lebih 52.7% murid kurang mendampingi guru, sebanyak 67.4% murid kurang bermotivasi untuk menghadapi pengajaran guru, lebih 77.0% murid tidak mempunyai visi dan misi diri yang jelas. Dapatan jumlah min keseluruhan bagi subtema faktor murid sebesar 3.86. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor murid menjadi penyumbang terhadap keberkesanan sekolah. Rumusnya, faktor murid sebagai penyumbang terhadap keberkesanan sekolah adalah sederhana tinggi.

Jadual 5 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Murid

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
11.	Sikap negatif murid menimbulkan masalah disiplin.	2 (0.1)	66 (3.5)	450 (24.2)	763 (41.0)	579 (31.1)	4.00	.840
12.	Murid kurang mendampingi guru.	2 (0.1)	209 (11.2)	669 (36.0)	680 (36.6)	300 (16.1)	3.57	.893
13.	Murid kurang bermotivasi untuk menghadapi pengajaran guru.	22 (1.2)	85 (4.6)	499 (26.8)	770 (41.4)	484 (26.0)	3.87	.894
14.	Murid tidak mempunyai visi dan misi diri yang jelas.	33 (1.8)	68 (3.7)	327 (17.6)	832 (44.7)	600 (32.3)	4.02	.896
Min Keseluruhan							3.86	.880

(Min max = 4.02 (14), Min terendah = 3.57 (12), Min keseluruhan = 3.86)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Faktor konteks

Pada keseluruhannya, bagi subtema faktor konteks (Jadual 6) majoriti guru bersetuju bahawa kehadiran pihak luar menggunakan sekolah sebagai kajian mengganggu pentadbiran sekolah (64.0%), Perubahan dasar pendidikan yang mendadak tanpa berpandukan kajian saintifik (68.0%), Program-program kementerian-kementerian lain selain Kementerian Pelajaran Malaysia mengganggu proses P&P guru (62.2%). Dapatan jumlah min bagi keseluruhan sebesar 3.82. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor konteks adalah penyumbang terhadap keberkesanan sekolah. Rumusnya, faktor konteks merupakan penyumbang terhadap keberkesanan sekolah adalah sederhana tinggi.

Jadual 6 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Konteks

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
16.	Kehadiran pihak luar menggunakan sekolah sebagai kajian mengganggu pentadbiran sekolah.	25 (1.3)	144 (7.7)	501 (26.9)	703 (37.8)	487 (26.2)	3.80	.960

17	Perubahan dasar pendidikan yang mendadak tanpa berpandukan kajian saintifik.	25 (1.3)	104 (5.6)	467 (25.1)	656 (35.3)	608 (32.7)	3.92	.957
18	Program-program kementerian-kementerian lain selain Kementerian Pelajaran Malaysia mengganggu proses P&P guru.	48 (2.6)	126 (6.8)	531 (28.5)	668 (35.9)	487 (26.3)	3.76	.997
Jumlah Min							4.07	.914

(Min max = 3.92 (17), Min terendah = 3.76 (18), Min keseluruhan = 3.82)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Faktor Ibu bapa dan masyarakat

Merujuk kepada Jadual 7, bagi subtema faktor Ibu bapa dan masyarakat, respon guru secara keseluruhannya adalah positif, misalnya 67.7% sikap ibu bapa / penjaga tidak prihatin dengan perkembangan pendidikan anak-anak, sebanyak 82.6% guru menyatakan bahawa hubungan PIBG yang dengan sekolah perlu dipertingkatkan, 72.7% sikap ibu bapa yang meletakkan tanggung jawab mendidik anak mereka sepenuhnya ke atas sekolah, dan 72.8% menyatakan bahawa Persatuan Bekas Pelajar kurang membantu untuk mencapai visi dan misi sekolah. Dapatan jumlah min keseluruhan bagi subtema faktor Ibu bapa dan masyarakat adalah sebanyak 4.07. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor Ibu bapa dan masyarakat menjadi penyumbang terhadap keberkesanan sekolah. Rumusannya, faktor Ibu bapa dan masyarakat sebagai penyumbang terhadap keberkesanan sekolah adalah tinggi.

Jadual 7 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Ibu Bapa dan Masyarakat

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
21.	Sikap ibu bapa / penjaga tidak prihatin dengan perkembangan pendidikan anak-anak.	20 (1.1)	115 (6.2)	465 (25.0)	664 (35.7)	596 (32.0)	3.91	.953
22.	Hubungan PIBG yang dengan sekolah perlu dipertingkatkan.	0 (0.00)	46 (2.50)	278 (14.9)	639 (34.4)	897 (48.2)	4.28	.807
24.	Sikap ibu bapa yang meletakkan tanggung jawab mendidik anak mereka sepenuhnya ke atas sekolah.	27 (1.5)	75 (4.0)	407 (21.9)	673 (36.2)	678 (36.5)	4.02	.936
25.	Persatuan Bekas Pelajar kurang membantu untuk mencapai visi dan misi sekolah.	18 (1.0)	102 (5.5)	385 (20.7)	586 (31.5)	769 (41.3)	4.06	.960
Jumlah Min							4.07	.914

(Min max = 4.28 (22), Min terendah = 3.91 (21), Min keseluruhan = 4.07)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Faktor kewangan

Berdasarkan Jadual 8 di bawah, bagi subtema faktor kewangan, item bagi Pengetua memahami dan tahu prosedur kewangan dan menubuhkan jawatan kuasa kewangan sekolah dengan jelas di dapati sebanyak 81.6% responden setuju dengan kenyataan ini. Seterusnya, sekolah membuat perancangan perbelanjaan kewangan untuk mengelakkan pembaziran sebanyak 71.0%, Peruntukan kewangan sekolah dimaklumkan kepada semua panitia semasa mesyuarat (72.0%), dan Pengetua sentiasa telus dalam membelanjakan kewangan sekolah (69.6%). Ini menunjukkan bahawa guru-guru di Malaysia bersetuju bahawa Pengetua perlu memahami dan tahu prosedur kewangan dan menubuhkan jawatan kuasa kewangan sekolah dengan jelas. Daripada dapatan, jumlah min keseluruhan bagi subtema faktor kewangan adalah 4.02. Rumusannya, faktor kewangan sebagai penyumbang kepada keberkesanan sekolah adalah tinggi.

Jadual 8 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Kewangan Sekolah

Bil	Kenyataan	TS AS S SS				MIN	SP	
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)			
26.	Pengetua memahami dan tahu prosedur kewangan dan menubuhkan jawatan kuasa kewangan sekolah dengan jelas.	1 (0.1)	34 (1.8)	308 (16.6)	652 (35.1)	865 (46.5)	4.26	.800
27.	Sekolah membuat perancangan perbelanjaan kewangan untuk mengelakkan pembaziran.	15 (0.8)	55 (3.0)	470 (25.3)	822 (44.2)	498 (26.8)	3.93	.841
28.	Peruntukan kewangan sekolah dimaklumkan kepada semua panitia semasa mesyuarat.	20 (1.1)	54 (2.9)	446 (24.0)	769 (41.3)	571 (30.7)	3.98	.872
30.	Pengetua sentiasa telus dalam membelanjakan kewangan sekolah.	22 (1.2)	70 (3.8)	472 (25.4)	795 (42.7)	501 (26.9)	3.90	.878
Jumlah Min							4.02	.848

(Min max = 4.26 (26), Min terendah = 3.90 (30), Min keseluruhan = 4.02)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Faktor kemudahan / prasarana

Pada keseluruhannya, bagi subtema faktor konteks (Jadual 9) majoriti guru bersetuju bahawa Sekolah mempunyai kemudahan yang mencukupi dan berfungsi (55.0%), Sekolah memperuntukkan bajet yang lebih untuk perkembangan pencapaian murid berbanding peruntukan untuk keceriaan sekolah (67.1%), dan Wujud kesedaran di kalangan warga sekolah untuk memelihara aset dan kebersihan sekolah (62.9%). Dapatan jumlah min bagi keseluruhan sebanyak 3.69. Dapatan ni menunjukkan bahawa faktor kemudahan / prasarana adalah merupakan salah satu penyumbang terhadap keberkesanan sekolah. Rumusannya, faktor kemudahan / prasarana merupakan penyumbang terhadap keberkesanan sekolah pada tahap sederhana tinggi.

Jadual 9 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Kemudahan / Prasarana

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
31.	Sekolah mempunyai kemudahan yang mencukupi dan berfungsi.	46 (2.5)	177 (9.5)	614 (33.0)	763 (41.0)	260 (14.0)	3.54	.931
34.	Sekolah memperuntukkan bajet yang lebih untuk perkembangan pencapaian murid berbanding peruntukan untuk keceriaan sekolah.	8 (0.4)	106 (5.7)	498 (26.8)	849 (45.6)	399 (21.5)	3.82	.847
35.	Wujud kesedaran di kalangan warga sekolah untuk memelihara aset dan kebersihan sekolah.	18 (1.0)	144 (7.7)	528 (28.4)	852 (45.8)	318 (17.1)	3.70	.874
Jumlah Min							3.69	.875

(Min max = 3.82 (34), Min terendah = 3.54 (31), Min keseluruhan = 3.69)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju, SS = Sangat setuju.

Faktor iklim / budaya

Berdasarkan Jadual 10 di bawah, bagi subtema faktor Iklim / Budaya, item bagi sekolah mempunyai tempat yang selesa untuk belajar dapati sebanyak (63.0%) responden setuju dengan kenyataan ini. Seterusnya, kepimpinan sekolah sering mengingatkan kepada guru dan pelajar tentang keselamatan sebanyak (88.1%), Sekolah sentiasa ceria dengan suasana pembelajaran yang tenang dan kondusif (67.1%), dan wujud kesedaran di kalangan warga sekolah untuk memelihara kebersihan sekolah (64.6%). Dapatan ini menunjukkan bahawa guru-guru di Malaysia bersetuju bahawa kepimpinan sekolah sering mengingatkan kepada guru dan pelajar tentang keselamatan semasa berada di sekolah. Daripada dapatan, min keseluruhan bagi subtema faktor Iklim / Budaya sebanyak 3.85. Rumusnya, faktor Iklim / Budaya sebagai penyumbang kepada keberkesanan sekolah adalah sederhana tinggi.

Jadual 10 Kekerapan, Peratus, Min bagi Faktor Iklim / Budaya

Bil	Kenyataan	STS	TS	AS	S	SS	MIN	SP
		Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)	Bil (%)		
36.	Sekolah mempunyai tempat yang selesa untuk belajar.	20 (1.1)	216 (11.6)	451 (24.2)	743 (39.9)	430 (23.1)	3.72	.979
37.	Kepimpinan sekolah sering mengingatkan kepada guru dan pelajar tentang keselamatan.	2 (0.1)	25 (1.3)	194 (10.4)	926 (49.8)	713 (38.3)	4.25	.700
39.	Sekolah sentiasa ceria dengan suasana pembelajaran yang tenang dan kondusif.	32 (1.7)	170 (9.1)	543 (29.2)	755 (40.6)	360 (19.4)	3.66	.946
40.	Wujud kesedaran di kalangan warga sekolah untuk memelihara kebersihan sekolah.	22 (1.2)	160 (8.6)	477 (25.6)	740 (39.8)	461 (24.8)	3.78	.953
Jumlah Min							3.85	895

(Min max = 4.25 (37), Min terendah = 3.66 (39), Min keseluruhan = 3.85)

Panduan Skala: STS = Sangat tidak setuju, TS = Tidak setuju, AS = Agak setuju, S = Setuju,
SS = Sangat setuju.

Implikasi Dapatan Kajian

Terdapat beberapa dapatan daripada kajian ini yang mempunyai implikasi secara praktikal untuk individu dan institusi yang terlibat dalam usaha peningkatan prestasi kerja guru. Kajian ini mendapati lapan faktor yang signifikan untuk mempertingkatkan keberkesanan sekolah iaitu pengetua, guru, murid, kemudahan/prasarana, kewangan, hubungan ibu bapa dan masyarakat, budaya/iklim, dan faktor konteks. Berikut dikemukakan beberapa usaha untuk mempertingkatkan keberkesanan sekolah.

Usaha Mempertingkatkan Peranan Kepemimpinan Pengetua

Pengetua sebagai pemimpin pentadbiran dan pengajaran mempunyai pelbagai tanggungjawab dan beban kerja. Walau bagaimanapun, proses penilaian prestasi guru telah dipertanggungjawabkan kepada pengetua, tetapi dengan beban kerja yang sangat banyak itu, maka tugas dan kepentingan dalam penilaian prestasi kerja tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna. Aktiviti pengetua sebagai penyelia bagi mempertingkatkan profesionalisme guru belum dapat dilaksanakan secara maksimum. Selain itu, ada pandangan daripada sebahagian penganalisis bahawa faktor ketidakmampuan sebahagian pengetua dalam mengurus sumber modal insan patut difikirkan sebagai faktor penyumbang kepada masalah keberkesanan sekolah. Tugas penilaian prestasi guru adalah salah satu cabang dalam pengurusan sumber modal insan dan meliputi pelbagai aspek seperti perancangan kerja, latihan, pangkat, imbuhan, mengetahui potensi, menentukan prestasi, motivasi, pertimbangan gaji, kenaikan pangkat, dan sebagainya (Randell et al., 1990). Hal ini memerlukan latihan khusus untuk membekalkan pengetua dengan ilmu dan keahlian untuk mengurus sumber modal insan.

Usaha Mempertingkatkan Peranan Guru

Usaha-usaha yang boleh dilakukan untuk mempertingkatkan fungsi dan peranan guru seperti berikut: i) Guru perlu mempertingkatkan ilmu agar dapat berdaya saing dan setara dengan tenaga pengajar di pusat pengajian tinggi, (ii) Memberikan motivasi bagi guru untuk mempertingkatkan tingkat kerjaya mereka, (iii) Selain memberikan peluang belajar dan mengembangkan ilmu di dalam daerah masing-masing, Pejabat Pelajaran Daerah juga perlu mempelopori forum ilmiah guru. Forum yang boleh memberikan kesempatan kepada guru-guru daerah untuk saling bertukar metodologi mengajar, keilmuan terkini dan juga melatih guru untuk menyampaikan ideanya secara ilmiah

Usaha Mempertingkatkan Peranan Organisasi

Meskipun sekolah memiliki ciri-ciri yang berbeza dengan organisasi lain, serta pekerjaan guru memiliki dinamik kerjaya yang berbeza dengan kakitangan di organisasi lain, teori-teori dan hasil-hasil kajian yang diterapkan dan ditemui di organisasi perniagaan dapat juga diterapkan pada

organisasi pendidikan. Oleh itu, kualiti latihan profesion pengetua serta guru perlu dipertingkatkan, begitu pula pembangunan kerjaya guru dan kompetensi guru melalui usaha-usaha yang nyata agar komitmen guru terhadap organisasi dapat terjaga dengan baik.

Usaha Mempertingkatkan Perancangan Strategik

Berdasarkan dapatan kajian, jumlah keseluruhan min bagi pelaksanaan perancangan strategik adalah 3.63. Ini menunjukkan bahawa tahap perancangan strategik di SMK kurang berkesan di Malaysia pada keseluruhannya adalah di tahap sederhana. Justeru itu, kualiti pelaksanaan perancangan strategik di sekolah-sekolah kurang berkesan perlu diberikan perhatian oleh KPM. Penambahbaikan dalam merancang dan pelaksanaan perancangan strategik perlu dipertingkatkan.

IMPLIKASI KAJIAN

Berasaskan dapatan kajian, perbincangan dan implikasi kajian sebagai mana telah dikemukakan di atas, maka pengkaji menawarkan cadangan kepada Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah, masyarakat sekolah, pengetua dan guru:

1. KPM sepatutnya selalu konsisten dan pasti dalam melaksanakan polisi yang telah ditetapkan khasnya pelaksanaan perancangan strategik.

2. KPM dan Jabatan Pelajaran Negeri perlu agar dapat meningkatkan anggaran yang disediakan untuk mempertingkatkan kompetensi dan prestasi guru melalui latihan, bengkel dan seminar-seminar secara terkawal. Guru perlu mengamalkan standard kualiti yang ideal bagi proses pembelajaran. Apabila guru tidak berbuat demikian, maka kualiti guru akan selalu ketinggalan daripada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dengan kata lain, bagi memastikan guru tetap profesional, maka perlu ada sistem pembangunan kerjaya yang baik, terancang, tersusun dan berterusan.

3. Pejabat Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah, sebagai badan yang mempunyai tugas dalam urusan pendidikan seharusnya merancang rancangan-rancangan yang mempunyai fokus dalam mempertingkatkan kualiti sekolah melalui peningkatan profesionalisme guru. Pejabat Pelajaran Daerah perlu merancang rancangan yang boleh mempertingkatkan kualiti pendidikan melalui peningkatan kualiti sekolah dan hal ini boleh dicapai melalui peningkatan kualiti guru dan pengetua.

4. Peranan PIBG yang ahlinya terdiri daripada ibu bapa dan masyarakat yang prihatin terhadap pendidikan dan bertugas membantu peningkatan kualiti sekolah seharusnya lebih mempertingkatkan fungsi dan peranannya sebagai agensi pelaksana dasar profesionalisme guru, sama ada dalam penyusunan rancangan pembangunan sekolah dan juga rancangan pendapatan dan perbelanjaan sekolah. PIBG sekolah seharusnya menjadi rakan kongsi sekolah dalam mempertingkatkan kualiti dan bukan hanya sekadar formaliti belaka.

5. Pengetua sepatutnya lebih mempertingkatkan peranannya sebagai pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, ketua, pencetus idea, dan pemotivasi agar guru dapat selalu bersikap dan bertindak sebagai pendidik yang profesional seperti yang diharapkan dalam rancangan pensijilan guru. Menjadikan iklim serta budaya sekolah sebagai persekitaran kerja yang harmoni, sihat, dinamik dan nyaman sehingga segenap anggota dapat bekerja dengan penuh produktiviti dan memperoleh kepuasan kerja yang tinggi.

6. Guru mesti selalu berusaha mempertingkatkan kompetensinya kerana kompetensi merupakan pemboleh ubah yang berpengaruh dalam mempertingkatkan prestasi kerja guru. Guru

yang berkualiti boleh melakukan pembelajaran yang berkualiti. Implikasinya akan diperoleh murid yang berkualiti dan hal ini memberikan impak kepada sekolah yang berkualiti. Guru yang berkualiti perlu disokong oleh pengetua yang berkualiti. Selain itu, guru juga mesti mengajar mengikut kepakaran yang dipelajari dan bukan mengajar mengikut kehendak pentadbir sekolah.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya kajian ini telah membuktikan bahawa tahap perancangan strategik di sekolah-sekolah menengah kebangsaan harian biasa kurang berkesan di Malaysia adalah sederhana (min 3.63). Sehubungan itu, perancangan strategik dan elemen-elemen keberkesanan sekolah adalah faktor-faktor yang perlu diberi keutamaan dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sesebuah sekolah.

RUJUKAN

- Abdul Karim (1989). *Characteristics of effective rural secondary school in Malaysia. Tesis Kedoktoran*. University of Wisconsin, Madison, USA. (Tidak diterbitkan) Diambil semula pada 23 Mac 2011 daripada EPRD, KPM.
- Azni Sidek. 2006. *Penguasaan Kemahiran ICT dikalangan pentadbir Sekolah rendah Di Daerah Kuala Selangor*. Kertas projek Sarjana pendidikan. Universiti Malaya. Kuala Lumpur. Tidak diterbitkan.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary Survey Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dolbasar Kasan. 2006. *Satu Perbandingan Iklim sekolah Menengah harian dengan Sekolah Agama menengah yang berkesan di Sabak Bernam*. Kertas projek Sarjana pendidikan. Universiti Malaya. Kuala Lumpur. Tidak diterbitkan.
- Dolbasar Kasan, Shahril @ Charil Marzuki & Jamal @ Nordin Yunus (2011, 29 Nov-1 Dec). Perancangan Strategik Bagi Meningkatkan Pencapaian Akademik di Malaysia. *Kertas Kerja Pembentangan Persidangan Asia Fasifik* di Hotel Lagent Kuala Lumpur, Malaysia.
- Edmonds, R. (1979). Effective school for the urban poor, *Educational Leadership*, 37, (1), 15-27.
- Fidler, D., & Boowels, S. (1991). *ELMS Workbook: Planning your school strategy*. Harlow: Longman.
- Hairuddin Mohd. Ali et al (2009). *Perancangan Strategik Sekolah*. PTS professional publishing Sdn. Bhd. Selangor.
- Jamal@Nordin Yunus. 2009. *Hubungan Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi dengan Organisasi Pembelajaran Sekolah Harapan Negara Di sekolah Kebangsaan Luar Bandar*. Thesis Ijazah Doktor Falsafah. Universiti utara Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Kuala Lumpur. Tidak diterbitkan
- Kaplan, D. (2004). *The sage handbook of qualitative methodology for the social sciences*. London: Sage Publication.
- Mariam Salleh (2007). *Kepimpinan dan Pengurusan Strategik di Institusi Pendidikan Mara*. Thesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia (Tidak diterbitkan).
- Marzano, R. J. (2004). *What Works in School: Translating research into action*. USA: ASCD.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York Free Press.
- Muhammad Faizal A. Ghani (2008). *Pembentukan Model keberkesanan Dan Penambahbaikan Sekolah di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Muhammad Faizal & Shahril @ Charil Marzuki (2010). *Pembangunan Modal Insan Menerusi Keberkesanan Pengurusan Kewangan sekolah*. Dalam Shahril @Charil Marzuki et. al., (Ed) *Kepimpinan Pengetua Menjana Modal Insan di sekolah Berkesan*.(m.s 1-23). Batu Caves. PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Rancangan Malaysia Ke Sepuluh (2011-2015). Kuala Lumpur. Percetakan Nasional Bhd.
- Randell D. M. & Cote, J. A. (1990). *Interrelationship of work commitment constructs, work and Occupation* 18, 194-211
- Reynolds, D., Sammons, P., Stoll, L., Barber, M., & Hillman, J. (1997). School effectiveness and school improvement in The United Kingdom. Dalam A. Harris et al., (Eds.), *Organisation Effectiveness and Improvement*. London: Cassell.
- Shahril, et al. 1993. *Pendidikan Di Malaysia* : Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distribution.
- Shahril Marzuki, 1997. *Kajian sekolah Berkesan Di Malaysia. Model lima Faktor*. Thesis Ijazah Doktor Falsafah, UKM, Kuala Lumpur.
- Shahril, M. & Muhammad Faizal, A.G. (2007). Pembentukan Model Sekolah Berkesan Malaysia: satu kajian Delphi. *Jurnal Pendidikan*, 27(1), 179-201.
- Stanley C. Abraham. 2006. *Strategic Planning A Practical Guide for Competitive Success*. Thomson Higher Education, United State of Amerika.
- Sergiovanni, T.J. 1984. *Handbook For Effective Department Leadership: Concep And practice*. London; Allyn & Bacon.
- Zainal Abidin Mohamaed. 2007. *Pengurusan Strategik*. Utusan Publishing & Distributors Sdn, Bhd, Kuala Lumpur.