

Pembentukan Model Sekolah Berkesan Malaysia: Satu Kajian Delphi

Development of Effective School Model: Delphi Study

Shahril @ Charil Hj. Marzuki
Muhammad Faizal A. Ghani
Saedah Siraj

Abstract

The purpose of this research is to develop an effective school model based on the Malaysian context. To obtain experts' consensus, the Delphi Technique has been chosen as the method of study. Fifteen experts from various fields with wide experience on school leadership have been chosen as respondents. The use of four rounds Delphi Techniques in this study has successfully identified seven contributory aspects and their strategies to make a school more effective. Furthermore, the experts' consensus have also agreed that all 138 items in the fourth round of the Delphi Technique can be used as the content of the Malaysian Effective School Model.

Keyword : Effective School Model, Delphi Technique, expert consensus

PENGENALAN

Di kebanyakan negara, agenda untuk memperbaiki sekolah dengan meningkatkan pencapaian murid telah menggambarkan minat penggubal dasar bagi mereformasikan bidang pendidikan di negara mereka. Malah, kenyataan pelopor kepada kajian sekolah berkesan, Edmonds (1979) bahawa *schools make a difference* telah menjadi aspirasi kepada mereka untuk melaksanakan agenda tersebut. Justeru, kajian berkaitan dengan sekolah berkesan telah dilaksanakan dengan meluas ke serata dunia bermula pada tahun awal 1980-an seperti di Britain, Belanda, Israel dan Australia dengan mengambil kira dapatan kajian yang ditemui oleh pengkaji sekolah berkesan di Amerika Syarikat (Silver, 1994) kerana pelaksanaan kajian tersebut telah dilakukan oleh individu yang mempunyai tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi dalam bidang sekolah berkesan bagi menemui faktor yang menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah (Townsend, 2001). Begitu juga di Malaysia, pengkaji tempatan telah menjadikan pandangan Mortimore (1995) sebagai asas kajian mereka (Chan, 1999). Namun, laporan kajian oleh World Bank Operation Evaluation Department pada tahun 1999 mendapati sekolah di negara-negara membangun yang mempunyai taraf sosio ekonomi yang rendah telah menghadapi tekanan untuk melaksanakan program sekolah berkesan yang berasaskan

dapatan kajian dari negara-negara maju (Harris, 2002) kerana sekolah memerlukan strategi yang bersesuaian dengan konteks, permasalahan dan keperluan pembangunan setempat (Abdul Karim Md. Nor, 1998; Ledoux & Overmaat, 2001; Stoll & Myers, 1997). Oleh itu, suasana tersebut telah menggagalkan pengkaji tempatan untuk membentuk sebuah model sekolah berkesan yang bersesuaian dengan konteks, permasalahan dan keperluan pembangunan di Malaysia. Bertepatan dengan fenomena yang dihadapi, kajian Delphi yang dilaksanakan telah berjaya untuk membentuk sebuah model sekolah berkesan berdasarkan kesepakatan pandangan dalam kalangan sekumpulan individu tempatan yang diiktiraf kepakaran mereka dalam bidang pendidikan khususnya kepemimpinan sekolah.

PENYATAAN MASALAH

Apabila sesebuah sekolah mengamalkan dasar pintu terbuka maka pencapaian reputasinya akan bermula ketika pertama kali mereka membuka pintu tersebut kepada umum. Reputasinya akan dikenal pasti menerusi persepsi dan pemerhatian yang lebih luas daripada pihak berkepentingan dalam pendidikan seperti murid, ibu bapa dan masyarakat. Mereka memerlukan sekolah berjaya untuk melahirkan murid yang mempunyai ciri-ciri modal insan. Justeru, usaha untuk membangunkan reputasi sekolah menjadi semakin penting dan mencabar (Bolender, 2004) dan sekolah yang berusaha untuk membangunkan reputasinya ke arah kecemerlangan perlu memastikan tindakan mereka agar bertepatan dengan kehendak persekitaran yang sentiasa berubah-ubah (Vanderstoep, Anderman & Midgley, 2005) dan tindakan tersebut seharusnya berpandukan pandangan-pandangan yang bernas menerusi kajian-kajian yang berbentuk saintifik (Yeager, 1995).

Bertepatan dengan saranan di atas, kajian-kajian mengenai sekolah berkesan berupaya untuk dijadikan asas panduan untuk sesebuah sekolah mencapai kejayaan kerana tumpuan kajiannya adalah menyeluruh dan tidak tertumpu hanya kepada proses pengajaran dan pembelajaran (Bolender, 2004). Namun, bilangan kajian tersebut masih berkurangan di Malaysia (Shahril Marzuki, 1997). Implikasinya, wujud pelbagai definisi yang diberikan oleh pengkaji-pengkaji tempatan dan suasana tersebut akan menimbulkan masalah untuk membentuk model sekolah berkesan di Malaysia (Rahimah Ahmad, Zulkifli Abdul Manaf & Shahril Marzuki, 1999). Oleh itu, bagi menyelesaikan fenomena tersebut, kajian ini berhasrat untuk menambahkan bilangan kajian tentang sekolah berkesan agar ia berupaya untuk menyokong dapatan kajian-kajian terdahulu sama ada dalam mahupun luar negara. Selanjutnya, menghalusi, menghuraikan dan memperincikan teori amalan dan model sekolah berkesan mengikut konteks Malaysia.

TUJUAN KAJIAN

Secara keseluruhannya, kajian ini dilaksanakan untuk memperolehi kesepakatan pandangan dalam kalangan sekumpulan individu tempatan yang diiktiraf kepakaran

mereka bagi membentuk sebuah model sekolah berkesan berdasarkan konteks di Malaysia. Ini menjurus kepada soalan kajian seperti berikut:

1. Sejauhmanakah kesepakatan dalam kalangan panel pakar berkaitan dengan ciri-ciri utama sekolah berkesan berdasarkan konteks Malaysia?
2. Sejauhmanakah kesepakatan dalam kalangan panel pakar berkaitan dengan strategi untuk melaksanakan ciri-ciri utama sekolah berkesan berdasarkan konteks di Malaysia?

METODOLOGI

Teknik Delphi telah digunakan sebagai metodologi utama kajian ini di mana pemilihan peserta kajian merupakan aspek penting yang menentukan kejayaan pelaksanaan sesebuah kajian. Helmer (1968) dalam Steward, O'Halloran, Harrigan dan Spencer (1999) menyetujui kenyataan tersebut dengan berpendapat bahawa pemilihan peserta kajian Delphi perlu dibuat dengan teliti kerana kesilapan dalam memilih mereka akan menyebabkan keputusan (dapatan) yang sebaliknya.

Sampel Kajian

Pemilihan peserta kajian ini adalah dalam kalangan individu yang mempunyai tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi dalam bidang kepemimpinan sekolah. Namun, Helmer (1968) dalam Steward, O'Halloran, Harrigan dan Spencer (1999) mengatakan sukar bagi pengkaji Delphi untuk memberikan gelaran "pakar" kepada seseorang individu hanya berdasarkan penilaian masyarakat ke atas kelayakan akademik, tahap sumbangan dan pencapaian kerjaya mereka. Martino (1983) menyokong kenyataan tersebut dengan mengatakan seseorang individu yang pakar memiliki pengetahuan yang khusus berkaitan dengan bidang masing-masing tetapi individu lain pula turut memiliki kepakaran dalam sesuatu bidang yang lain. Oleh itu, tiada seorang pun boleh mengaku diri mereka pakar dan beranggapan bahawa individu lain bukan dikategorikan sebagai pakar. Justeru, bagi mengatasi fenomena tersebut, kriteria-kriteria tertentu perlu dikenal pasti bagi menentukan seseorang individu sebagai pakar (Ludwig, 1997; Wicklein, 1993). Untuk kepentingan kajian ini, pengkaji telah menetapkan kriteria-kriteria seperti mana berikut sebagai asas panduan untuk memilih peserta kajian ini iaitu:

1. Individu tersebut memiliki pengalaman, pengetahuan dan kepakaran dalam bidang kepemimpinan sekolah melebihi 10 tahun.
2. Individu tersebut mempunyai pengalaman bertugas sebagai pendidik di institusi sekolah melebihi 10 tahun.
3. Individu tersebut berkesanggupan untuk menyertai keempat-empat sesi pusingan kajian Delphi.

Bertepatan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, seramai 15 orang peserta kajian telah dipilih dan gambaran mengenai mereka dipaparkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: *Pengalaman Peserta Kajian Dalam Kepemimpinan Sekolah*

Pengalaman Dalam Kepemimpinan (tahun)	< 5	6-12	13-19	> 20	Jumlah
Gelaran Jawatan					
Staf Akademik IPTA	-	-	-	2	2
Nazir Sekolah -	-	1	4	5	1
Pegawai Pelajaran	-	-	-	1	3
Pengetua Cemerlang	-	-	-	3	4
Guru Cemerlang	-	-	3	1	15
JUMLAH (orang)	-	-	4	11	

Jadual 1 menunjukkan seramai 11 orang peserta kajian telah memiliki pengalaman berkhidmat dalam bidang kepemimpinan sekolah melebihi 20 tahun dan individu tersebut melibatkan Staf Akademik IPTA seramai 2 orang, Nazir Sekolah (4), Pegawai Pelajaran (1), Pengetua Cemerlang (3) dan Guru Cemerlang (1). Selebihnya, 4 orang peserta kajian hanya memiliki pengalaman di antara 13 hingga 19 tahun yang melibatkan seorang Nazir Sekolah dan 3 orang Guru Cemerlang. Malah, daripada dapatan kajian ini juga, dapat dirumuskan bahawa peserta kajian turut berpengalaman sebagai pendidik di institusi sekolah melebihi 10 tahun.

Prosedur Kutipan Data

Data dalam kajian ini dikumpul dengan melibatkan dua peringkat seperti berikut;

Peringkat Pertama

Dalam peringkat ini, proses pengumpulan data yang dilaksanakan menerusi aktiviti tinjauan terhadap bahan-bahan literatur seperti mana di bawah adalah bertujuan untuk membina protokol temubual iaitu:

1. Pernyataan-pernyataan berkaitan dengan amalan sekolah berkesan dikumpul dan dianalisis daripada kajian-kajian awal sekolah berkesan yang bermula daripada pra-Gerakan Keberkesanan Sekolah yang dipelopori oleh Profesor James Coleman dan rakan-rakan (1966), Gerakan keberkesanan Sekolah oleh Edmonds (1979) sehingga Gerakan Keberkesanan dan Penambahbaikan Sekolah oleh Lezzeto pada tahun 1989.
2. Tinjauan bahan literatur turut dilaksanakan ke atas kajian-kajian tempatan seperti Abdul Karim Md Nor (1989) dan Shahril Marzuki (1997) serta pengalaman pengkaji sebagai Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah bermula pada tahun 1991 sehingga 2003.

Selanjutnya, protokol temubual yang dibentuk telah ditentukan kesahan kandungannya oleh 2 orang pakar dalam bidang kepemimpinan sekolah.

Peringkat Kedua

Dalam peringkat kedua, kajian Delphi yang melibatkan empat sesi pusingan seperti mana berikut telah dilaksanakan bagi membentuk model sekolah berkesan berdasarkan kesepakatan pandangan dalam kalangan sekumpulan 15 orang individu pakar. Namun, sebelum memulakan kajian lapangan, pengkaji telah memohon kebenaran daripada pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, bagi melibatkan mereka sebagai peserta kajian ini.

Pusingan Pertama

Kaedah temubual berstruktur telah dilaksanakan dalam sesi pusingan pertama kajian Delphi ini di mana protokol temubual yang telah dibina dalam peringkat pertama telah menjadi panduan untuk menemubual setiap peserta kajian. Selanjutnya, dapatan temubual ini telah dijadikan asas untuk membina item-item dalam instrumen soal selidik yang digunakan dalam sesi pusingan kedua.

Pusingan Kedua

Dalam sesi pusingan kedua pula, peserta kajian dikehendaki untuk berinteraksi dengan instrumen soal selidik yang telah dibina dalam sesi pusingan pertama kajian Delphi. Justeru, pengkaji telah menemui setiap peserta kajian untuk menerangkan kaedah menjawab item-item dalam instrumen tersebut seperti mana berikut iaitu:

1. Peserta kajian dikehendaki untuk menentukan tahap persetujuan mereka terhadap setiap item yang telah dikemukakan menerusi skala Likert 5 poin.
2. Mereka dikehendaki untuk mengenal pasti dan membangunkan kandungan instrumen tersebut menerusi penambahan cadangan dan perincian pernyataan bagi setiap item dalam instrumen soal selidik.

Pusingan Ketiga

Selanjutnya, sesi pusingan ketiga dalam kajian Delphi ini merupakan proses kesinambungan daripada sesi pusingan kedua dari aspek penggunaan instrumen soal selidik di mana kajian lapangan yang dilaksanakan adalah bertujuan untuk mencapai kesepakatan pandangan dalam kalangan peserta kajian menerusi pernyataan semula terhadap tahap persetujuan mereka ke atas item-item sedia ada dan baru berdasarkan skala Likert 5 poin. Bagi item sedia ada, sekiranya tahap persetujuan mereka menjangkau pandangan majoriti dalam sesi pusingan lalu, mereka dikehendaki untuk memberikan alasan. Namun, mereka tidak dibenarkan untuk menambah sebarang item dalam sesi pusingan ini.

Jurnal Pemimpin

Pusingan Keempat

Dalam sesi pusingan keempat pula, peserta kajian masih berinteraksi dengan instrumen soal selidik menerusi tindakan mereka yang sama seperti mana dalam sesi pusingan ketiga bagi merapatkan jurang perbezaan pandangan di kalangan peserta kajian.

Prosedur Analisis Data

Penganalisan data dalam kajian ini berdasarkan peringkat-peringkat seperti mana proses kutipan data iaitu:

Peringkat Pertama

Penganalisan data dalam peringkat ini melibatkan proses tinjauan ke atas bahan-bahan literatur seperti mana berikut iaitu:

1. Merumuskan dapatan kajian-kajian lalu yang berkaitan dengan fenomena kajian ini. Menerusi proses penganalisan tersebut, pengkaji telah meringkaskan dan selanjutnya menggunakan dapatan tersebut untuk membina tema dan subtema bagi protokol temubual seperti mana berikut yang digunakan dalam kajian lapangan bagi peringkat kedua iaitu:
 - “Kepemimpinan Pengetua Yang Profesional” melibatkan subtemanya iaitu “Kepemimpinan Pengajaran”, “Kepemimpinan Transformasional” dan “Pengurus Sumber Yang Cekap”.
 - “Persekitaran Sekolah Yang Kondusif” melibatkan subtemanya iaitu “Persekitaran Yang Teratur” dan “Kemudahan Fizikal”.
 - “Penumpuan Terhadap Pengajaran dan Pembelajaran” melibatkan subtemanya iaitu “Kepemimpinan Guru” dan “Kurikulum”.
 - “Pengharapan Yang Tinggi” melibatkan subtemanya iaitu “Amalan Pengharapan Secara Menyeluruh”, “Proses Ke Arah Pengharapan Tinggi” dan “Mewujudkan Suasana Yang Mencabar Minda Muid”.
 - “Pemantauan Secara Berterusan” melibatkan subtemanya iaitu “Penilaian Ke Atas Pencapaian Murid”, “Penilaian Ke Atas Pencapaian Sekolah” dan “Persekitaran Yang Kaya Dengan Data dan Maklumat”.
 - “Permuafakatan di Antara Pihak Rumah dan Sekolah” melibatkan subtemanya iaitu “Hubungan Dengan Ibu Bapa” dan “Hubungan Dengan Masyarakat”.
2. Menghubungkan dapatan kajian-kajian lalu dengan kajian ini dari aspek metodologi kajian. Secara keseluruhannya, pengkaji berupaya untuk menghindarkan diri daripada bersikap tidak adil dalam membuat sesuatu keputusan menerusi penumpuan hanya kepada satu dapatan kajian.

Peringkat Kedua

Peringkat ini melibatkan penganalisan data kajian Delphi menerusi empat sesi pusingan seperti mana berikut iaitu:

Pusingan Pertama

Sesi pusingan pertama dalam kajian Delphi ini melibatkan aktiviti temubual dan penganalisan datanya berpandukan saranan Miles dan Huberman (1994) yang telah mengutarakan tiga kaedah seperti mana berikut iaitu:

1. Mereduksikan data. Pengkaji telah membaca berulang-ulang kali transkripsi temubual yang telah disemak oleh setiap peserta kajian bagi memilih, meringkas dan mengabaikan data yang tidak memberikan sumbangan kepada kepentingan kajian. Selanjutnya, proses pengkodan dilaksanakan terhadap data tersebut.
2. Membuat verifikasi atau pengesahan data. Dalam langkah kedua, pengkaji melaksanakan proses verifikasi terhadap data tersebut dengan mendapatkan *inter-rater reliability* ke atas kod dan unit menerusi penggunaan skala Cohen Kappa atau nilai Pekali Persetujuan Kappa bagi menjamin kesahan dan kebolehpercayaan dapatan data temubual. Selain mencari nilai Pekali Persetujuan Kappa untuk tujuan pengesahan data, pengkaji turut melaksanakan proses verifikasi ke atas kod dan unit secara berhati-hati dengan sentiasa menyemak data yang telah dianalisis agar data tersebut mewakili data kelompok yang telah dikaji.
3. Mempersembahkan data. Data temubual yang melalui proses-proses di atas telah dipamerkan dalam bentuk kekerapan di mana pengkaji telah mengatur tema dan subtemanya berdasarkan keutamaan pandangan (*ranking*) di kalangan kesemua 15 orang peserta kajian terhadap fenomena kajian. Selanjutnya, tema dan subtema tersebut dijadikan asas untuk membina item-item dalam instrumen soal selidik berskala Likert 5 poin yang dikelompokkan seperti mana berikut iaitu “Kepemimpinan Pengetua Yang Profesional” mempunyai sebanyak 33 item, “Persekitaran Sekolah Yang Kondusif” (20), “Penumpuan Terhadap Pengajaran dan Pembelajaran” (25), “Pengharapan Yang Tinggi” (16), “Pemantauan Secara Berterusan” (18), “Pemuafakatan Di Antara Pihak Rumah dan Sekolah” (12).

Pusingan Kedua

Dalam sesi pusingan kedua kajian Delphi, data soal selidik dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu min, median dan Julat Antara Kuartil (JAK) kerana Sackman (1975) berpendapat bahawa kajian Delphi adalah kaedah kuantitatif yang mengukur kecenderungan memusat bagi setiap item. Skor min digunakan bagi melihat urutan (*ranking*) kepentingan item-item berdasarkan pandangan dalam kalangan peserta kajian. Manakala skor median digunakan bagi mengenal pasti

item-item yang diperlukan untuk membentuk instrumen soal selidik berdasarkan tahap persetujuan dalam kalangan mereka seperti mana berikut iaitu:

- 5 – Sangat Setuju (SS)
- 4 – Setuju (S)
- 3 – Agak Setuju (AS)
- 2 – Tidak Setuju (TS)
- 1 – Sangat Tidak Setuju (STS)

Berdasarkan skala Likert 5 poin di atas, sesuatu item mempunyai median yang sangat tinggi sekiranya nilai skala tersebut adalah 5 dan ini bermaksud majoriti peserta kajian sangat bersetuju dengan item tersebut. Pandangan mereka dikategorikan sebagai “Setuju” sekiranya skor mediannya adalah 4. Selanjutnya, jika skor median adalah 3 maka tahap persetujuan mereka terhadap sesuatu item adalah “Agak Setuju” dan sekiranya skor median adalah 2 maka sesuatu item tersebut berada dalam kategori “Tidak Setuju”. Begitu juga dengan skor median sebanyak 1 akan memberikan gambaran bahawa tahap persetujuan di kalangan peserta kajian adalah “Sangat Tidak Setuju” terhadap sesuatu item.

Selanjutnya, skor JAK digunakan untuk mengukur tahap kesepakatan setiap peserta kajian terhadap item-item dalam instrumen soal selidik di mana tahap kesepakatan tersebut seperti mana berikut telah ditentukan mengikut skor JAK yang digunakan oleh Diana, Randall dan Karla (2004), Ludwig (1997) serta Rawitch (1991) dalam bidang pendidikan dan diubahsuai bagi keperluan dalam kajian ini iaitu:

- 0 – 1 = Kesepakatan Yang Tinggi (ST)
- 1.01 – 1.99 = Kesepakatan Yang Sederhana (SS)
- e” 2 = Tiada Kesepakatan (TS)

Pusingan Ketiga

Instrumen soal selidik yang dibina dalam sesi pusingan kedua kajian Delphi telah diedarkan kepada 15 orang peserta kajian yang sama. Selanjutnya, maklum balas mereka dianalisis seperti mana proses penganalisan data dalam sesi pusingan kedua kajian Delphi dan dapatan bagi sesi pusingan tersebut telah membentuk instrumen soal selidik yang digunakan dalam sesi pusingan keempat kajian Delphi.

Pusingan Keempat

Dalam sesi pusingan keempat proses penganalisan data yang sama seperti mana dalam sesi pusingan ketiga telah dilaksanakan ke atas maklum balas setiap peserta kajian di mana sesi pusingan ini dilaksanakan bertujuan untuk mendapatkan tahap kesepakatan pandangan yang paling tinggi dalam kalangan peserta kajian. Dapatan daripada penganalisan data dalam sesi pusingan ini akan digunakan untuk menjawab persoalan kajian.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian ini dikemukakan dengan membentangkan kesepakatan pandangan dalam kalangan 15 orang peserta kajian mengenai ciri-ciri utama sekolah berkesan dan strategi untuk melaksanakan ciri-ciri utama tersebut.

Model Sekolah Berkesan Malaysia

Untuk membentuk Model Sekolah Berkesan Malaysia, maklumat mengenai ciri-ciri utama sekolah berkesan dan strategi untuk melaksanakan ciri-ciri utama tersebut telah diperolehi menerusi maklum balas daripada setiap peserta kajian dalam setiap sesi pusingan kajian Delphi. Dalam sesi pusingan pertama, data kajian Delphi telah dianalisis menggunakan kaedah penganalisan data kualitatif dan dapatannya diterangkan seperti mana dalam subtajuk “Prosedur Analisis Data”. Manakala, data kajian Delphi bagi sesi pusingan selanjutnya telah dianalisis menggunakan Ukuran-Kecenderungan-Berpusat yang melibatkan pengiraan ke atas min, median dan JAK serta dapatan tersebut dipaparkan dalam Lampiran 1.

Berpandukan Lampiran 1, penganalisan data kajian Delphi bagi sesi pusingan kedua telah menghasilkan sebanyak tujuh ciri utama sekolah berkesan dengan seratus tiga puluh sembilan strategi-strateginya yang dikategorikan dalam tema masing-masing bagi dijadikan kandungan model sekolah berkesan. Dengan perkataan lain, dapatan kajian Delphi bagi sesi pusingan kedua ini telah menghasilkan sebanyak seratus tiga puluh sembilan item soal selidik di mana sebanyak seratus dua puluh empat item daripada jumlah tersebut adalah item sedia ada dan selebihnya, lima belas item adalah item tambahan. Daripada seratus dua puluh empat item sedia ada didapati hanya seratus dua puluh satu item yang mencapai tahap kesepakatan yang tinggi dalam kalangan majoriti peserta kajian manakala tiga item lagi tidak wujud sebarang kesepakatan kerana skor JAK item-item tersebut adalah 2. Justeru, ketiga-tiga item tersebut berserta dengan item-item yang telah mencapai tahap kesepakatan yang tinggi kekal dijadikan kandungan instrumen soal selidik dalam sesi pusingan ketiga kajian Delphi sehingga kesepakatan dalam kalangan peserta kajian dicapai untuk menyetujui atau sebaliknya item-item tersebut. Selanjutnya, sebuah instrumen soal selidik bagi sesi pusingan ketiga telah dibina di mana item-itemnya disusun mengikut keutamaan pandangan dalam kalangan majoriti peserta kajian yang berasaskan skor-skor min, median dan JAK.

Selanjutnya, penganalisan data kajian Delphi bagi sesi pusingan ketiga telah menghasilkan sebanyak tujuh ciri utama sekolah berkesan dan strategi-strateginya sebanyak seratus tiga puluh lapan di mana sebanyak satu strategi untuk melaksanakan salah satu ciri utama sekolah berkesan telah digugurkan daripada menjadi kandungan model sekolah berkesan ini. Dengan perkataan lain, kesemua seratus tiga puluh lapan item bagi instrumen soal selidik telah mencapai tahap

kesepakatan yang tinggi dalam kalangan majoriti peserta kajian untuk sangat menyetuainya bagi dijadikan kandungan instrumen soal selidik bagi sesi pusingan keempat kajian Delphi di mana pembinaan item-item bagi instrumen tersebut turut mengambil kira penyusunan item berdasarkan skor-skor min, median dan JAK.

Seterusnya, bilangan pusingan kajian Delphi telah dihentikan setakat sesi pusingan keempat kerana dapatan penganalisan data telah menemui tahap kesepakatan yang tinggi dalam kalangan majoriti peserta kajian untuk menyetujui kesemua ciri utama sekolah berkesan dan strategi-strategi untuk melaksanakan ciri-ciri tersebut apabila bacaan skor JAK=0 atau 1 dan skor M=5. Justeru, dalam sesi pusingan keempat ini juga dapatan kajian Delphi telah berjaya untuk merekabentuk sebuah Model Keberkesanan dan Penambahbaikan Sekolah Malaysia yang mengandungi tujuh ciri utama sekolah berkesan dan seratus tiga puluh lapan strategi untuk melaksanakan ciri-ciri utama tersebut berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5), skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5) serta skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Setuju” (JAK=1 dan M=4). Berikut merupakan huraian mengenai reka bentuk model tersebut yang berdasarkan skala-skala di atas berdasarkan tema dan subtema.

1. Kepemimpinan Pengetua Yang Profesional

(a) Kepemimpinan Pengajaran

Majoriti peserta kajian telah bersepatat terhadap lima belas strategi untuk mewujudkan stail kepemimpinan pengajaran berpandukan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) serta skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Sebanyak empat belas strategi seperti mana berikut yang telah disepakati pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetuainya bagi dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Mewujudkan visi dan misi sekolah yang jelas.
- Berkongsi visi dan misi dengan warga sekolah.
- Memiliki tahap keikhlasan bertugas yang tinggi dengan mempamerkan kesungguhan bekerja.
- Mewujudkan budaya yang mengembangkan profesionalisme staf.
- Mencerap pengajaran guru secara formal dan informal.
- Mempunyai pengetahuan dan kemahiran untuk menilai guru.
- Berbincang dengan guru hasilan penilaian tersebut.
- Menyediakan kemudahan dan keler gkapan agar proses P&P berjalan lancar.

- Meningkatkan hubungan dengan pihak luar sekolah (seperti PIBG) bagi mendapatkan sokongan untuk sekolah merealisasikan visi dan misi sekolah.
- Sentiasa memotivasikan guru.
- Mengenal pasti pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh staf.
- Menjaga kebajikan guru.
- Mengajar dalam tempoh masa tertentu untuk dijadikan *role model* oleh staf.
- Bertindak mempengerusikan setiap mesyuarat Kurikulum Sekolah.

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” ($JAK=1$ dan $M=5$):

Terdapat satu strategi seperti mana berikut untuk mewujudkan stail kepemimpinan pengajaran yang telah disepakati pada tahap yang tinggi bagi sangat menyetujui strategi tersebut agar dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Mendapatkan bahan mentah untuk guru menyediakan ABM/BBM.

(b) Kepemimpinan Transformasional

Majoriti peserta kajian telah bersetuju terhadap sebelas strategi bagi melahirkan stail kepemimpinan transformasional berpandukan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” ($JAK=0$ dan $M=5$).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” ($JAK=0$ dan $M=5$):

Kesemua sebelas strategi seperti mana berikut bagi melahirkan stail kepemimpinan transformasional telah disepakati pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujuinya agar dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Menggalak, membimbing dan menggerakkan warga sekolah ke arah budaya cemerlang seperti berfikiran kreatif, proaktif dan positif.
- Mewujudkan hubungan mesra dengan warga sekolah menerusi kepelbagaian aktiviti di dalam dan luar sekolah.
- Meningkatkan kemampuan sekolah seiring dengan pelaksanaan perubahan.
- Setiap perlantikan pengetua perlu mengambil kira peningkatan pengetahuan dan pengalaman (kekananan).
- Mengamalkan konsep “Kepemimpinan Melalui Teladan”.
- Memiliki ketrampilan diri yang menarik.
- Tidak mengamalkan protokol yang keterlaluan.
- Pemula (*initiator*) kepada amalan transformasi.
- Memberikan staf peluang untuk bersuara.
- Mengurangkan penekanan birokrasi untuk memudahkan menguruskan sekolah.
- Kepemimpinan transformasional perlu bermula dengan kepemimpinan birokratik seperti bersikap tegas dengan warga sekolah.

(c) **Pengurus Sumber Yang Cepak**

Majoriti peserta kajian telah bersetakat terhadap sembilan strategi bagi melahirkan pengurus sumber yang cekap berpandukan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Majoriti peserta kajian didapati telah bersetakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui sembilan strategi seperti mana berikut bagi melahirkan pengurus sumber yang cekap agar dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Mengagihkan sumber dengan adil agar murid dapat menikmatinya.
- Bijak merancang dan mengagihkan peruntukan sumber.
- Mewujudkan Jawatankuasa Kewangan Sekolah.
- Memiliki ilmu menguruskan sumber sekolah seperti menguruskan kewangan.
- Bersikap terbuka terhadap pandangan warga sekolah.
- Sentiasa berasa diri diawasi oleh Tuhan.
- Menyediakan garis panduan yang didokumentasikan berkaitan prosedur penggunaan kemudahan dan kelengkapan.
- Menyediakan garis panduan yang didokumentasikan berkaitan pengurusan kewangan.
- Melayan staf berdasarkan tahap kematangan mereka (kepemimpinan situasi).

2. **Persekitaran Sekolah Yang Kondusif**

(a) **Persekitaran Yang Teratur**

Sebanyak empat belas strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan persekitaran sekolah yang teratur telah disepakati oleh majoriti peserta kajian berpandukan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) serta “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Setuju” (JAK=1 dan M=4).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Majoriti peserta kajian didapati telah bersetakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui dua belas strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan persekitaran sekolah yang teratur dan selanjutnya dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Warga sekolah bekerja dalam satu pasukan ke arah pencapaian visi sekolah.
- Warga sekolah memiliki akhlak yang mulia.
- Kepemimpinan sekolah menyokong usaha-usaha untuk melahirkan warga sekolah yang berakhlak mulia.
- Pengetua saling mempercayai dengan kemampuan guru.
- Program perkembangan staf yang berterusan berupaya untuk memantapkan pembentukan budaya sekolah.
- Warga sekolah mengumpul dan berkongsi pengalaman pembelajaran.

Pembentukan Model Sekolah Berkesan Malaysia

- Setiap warga sekolah mempunyai hubungan yang mesra.
- Penggubalan peraturan sekolah berdasarkan kesesuaian semasa.
- Warga sekolah berasa mereka dihargai sebagai seorang insan.
- Wujudnya peraturan yang mengawal tingkah laku warga sekolah.
- Kepemimpinan sekolah menerima dan mengamalkan cadangan dari dalam dan luar sekolah.
- Budaya sekolah dibentuk oleh amalan peraturan yang berterusan.

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Setuju” (JAK=0 dan M=4):

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi untuk menyetujui dua strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan persekitaran sekolah yang teratur dan selanjutnya dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Murid berkeyakinan dengan tindakan adil guru menjatuhkan hukuman ke atas mereka kerana mereka diberi peluang membela diri.
- Sekolah menyertai pelbagai pertandingan luar agar pihak luar berupaya untuk menilai tahap kemampuan sekolah.

(b) Kemudahan Fizikal

Sejumlah enam strategi bagi mewujudkan kemudahan fizikal yang selesa telah disepakati oleh panel pakar berpandukan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui enam strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan kemudahan fizikal yang selesa dan selanjutnya dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Wujud kesedaran dalam kalangan warga sekolah untuk memelihara aset dan kebersihan sekolah.
- Kepemimpinan sekolah sering memantau tahap kemudahan sekolah secara formal dan informal.
- Kepemimpinan sekolah berusaha untuk mendapatkan sokongan dari pihak luar bagi meningkatkan bilangan dan kualiti kemudahan sekolah.
- Warga sekolah berasa selesa berada di kawasan sekolah kerana tahap kebersihan yang tinggi.
- Sekolah mempunyai kemudahan dan kelengkapan yang mencukupi dan berfungsi.
- Sekolah memperuntukkan bajet yang lebih untuk perkembangan pencapaian murid berbanding peruntukan untuk keceriaan sekolah.

3. Penumpuan Kepada Proses Pengajaran dan Pembelajaran

(a) Kepemimpinan Guru

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi terhadap empat belas strategi bagi melahirkan kepemimpinan guru berasaskan skala-skala

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) serta “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):
Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui terhadap tiga belas strategi seperti mana berikut bagi melahirkan stail kepemimpinan guru dan selanjutnya menjadikannya sebagai kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Program perkembangan staf membantu guru meningkatkan profesionalisme.
- Guru membimbing rakan sejawat untuk berkongsi pengetahuan dan kemahiran.
- Guru menguasai kandungan pengajaran.
- Guru diberikan pengiktirafan yang adil berdasarkan pencapaian semasa.
- Guru meyakini bahawa kerjaya keguruan merupakan profesion yang mulia.
- Guru membentuk sebuah pasukan yang mantap untuk menyumbang pengetahuan dan kemahiran kepada warga dalam dan luar sekolah
- Guru menjadi *role model* kepada rakan sejawat yang lain.
- Guru mengenal pasti pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan oleh guru di bawah kawalannya.
- Kepemimpinan sekolah berkeyakinan dengan kewibawaan guru melaksanakan tugas.
- Guru melaksanakan amalan refleksi bagi tujuan penambahbaikan dalam P&P.
- Guru menggunakan masa yang maksimum untuk mengajar.
- Guru mempunyai hubungan yang mesra dengan murid.
- Guru merupakan kepemimpinan kepakaran yang berupaya untuk mempengaruhi rakan sejawatnya khususnya guru baru dan guru bermasalah.

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5):
Selebihnya, sebanyak satu strategi seperti mana berikut bagi melahirkan stail kepemimpinan guru telah disepakati pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujuinya agar dijadikan kandungan model iaitu:

- Guru berupaya untuk melaksanakan kajian berkaitan sesuatu permasalahan.

(b) Kurikulum

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi terhadap sebelas strategi bagi melaksanakan proses P&P menerusi kurikulum berasaskan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5): Majoriti peserta kajian didapati telah bersetuju pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui sebelas strategi seperti mana berikut bagi melaksanakan proses P&P yang berkesan menerusi kurikulum dan selanjutnya strategi-strategi tersebut dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Kaedah pengajaran guru menekankan tahap pengetahuan dan kemahiran murid.
- Guru berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran diri seiring dengan perubahan persekitaran.
- Kepemimpinan sekolah menilai pencapaian pengajaran guru berdasarkan penanda aras yang piawai.
- Guru mempelbagaikan kaedah pengajaran untuk menarik minat murid.
- Guru mempunyai data dan maklumat berkaitan tahap pencapaian murid.
- Guru mengajar berdasarkan sukatan pelajaran Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Guru mengajar kandungan pengajaran berdasarkan kepakaran mereka.
- Kebanyakan waktu P&P guru melibatkan murid secara aktif.
- Sekolah menekankan kepentingan perkembangan profesionalisme staf.
- Kepemimpinan sekolah turut menempatkan guru berpengalaman untuk mengajar murid di peringkat awal alam persekolahan.
- Guru menghubungkan pengajaran dengan amalan seharian murid.

4. Pengharapan yang tinggi

(a) Amalan Pengharapan Secara Menyeluruh

Majoriti peserta kajian didapati telah bersetuju pada tahap yang tinggi terhadap tujuh strategi bagi mewujudkan amalan pengharapan secara berterusan berdasarkan skala-skala *“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi”* dan *“Sangat Setuju”* (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Tahap kesepakatan yang tinggi untuk sangat menyetujui enam strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan amalan pengharapan secara berterusan telah dicapai dalam kalangan majoriti peserta kajian dan selanjutnya menjadikan strategi-strategi tersebut sebagai kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Guru seharusnya mengenal pasti kekuatan dan kelemahan murid.
- Kepemimpinan sekolah sering mengingatkan guru agar melayani murid sebagai seorang insan yang mempunyai perasaan.
- Guru memperuntukkan masa tambahan untuk membimbing murid.
- Sekolah memiliki data dan maklumat berkaitan latar belakang murid.
- Warga sekolah meyakini bahawa pertolongan Tuhan turut mempengaruhi urusan perancangan sekolah.
- Sekolah mengharapkan kehadiran ibu bapa dan penjaga.

(b) Proses Ke Arah Pengharapan Tinggi

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi terhadap lima strategi bagi melaksanakan beberapa pembolehubah proses ke arah amalan pengharapan yang tinggi berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Tahap kesepakatan yang tinggi untuk sangat menyetujui lima strategi seperti mana berikut bagi melaksanakannya sebagai pembolehubah proses ke arah amalan pengharapan yang tinggi telah dicapai di kalangan majoriti peserta kajian dan selanjutnya menjadikan strategi-strategi tersebut sebagai kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Guru berkeyakinan bahawa setiap murid berpeluang untuk belajar dan berjaya.
- Pada awal penggal persekolahan pihak sekolah memberitahu murid dan ibu bapa berkaitan visi dan misi sekolah.
- Ketrampilan guru turut mempengaruhi minat murid.
- Guru mempunyai visi yang jelas untuk membimbing murid.
- Pengharapan guru tidak mudah dipengaruhi oleh sikap murid.

(c) Mewujudkan Suasana Yang Mencabar Minda Murid

Tahap kesepakatan yang tinggi telah dicapai terhadap empat strategi bagi mewujudkan suasana yang mencabar minda murid berasaskan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui empat strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan suasana yang mencabar minda murid dan selanjutnya menjadikan strategi-strategi tersebut sebagai kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Aktiviti ko-kurikulum sekolah menepati minat murid dan kehendak semasa.
- Guru menilai pencapaian murid secara berterusan.
- Guru memberikan murid tugas dan masa yang mencukupi.
- Kaedah P&P guru menekankan peningkatan murid dalam kemahiran-kemahiran tertentu seperti kemahiran berfikir.

5. Penilaian Secara Berterusan

(a) Penilaian Ke Atas Pencapaian Murid

Kelima-lima strategi bagi melaksanakan kaedah berkesan untuk menilai pencapaian murid telah disepakati dalam kalangan majoriti peserta kajian pada tahap kesepakatan yang tinggi berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5): Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui lima strategi seperti mana berikut bagi melaksanakan kaedah berkesan untuk menilai pencapaian murid dan selanjutnya menjadikan strategi-strategi tersebut sebagai kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Guru menggunakan data dan maklumat pencapaian akademik murid untuk melaksanakan penambahbaikan khususnya ke atas P&P.
- Guru melaksanakan pelbagai kaedah untuk menilai pencapaian murid.
- Guru memberitahu kemajuan diri murid kepada murid dan ibu bapa mereka.
- Guru menilai murid secara menyeluruh yang melibatkan aspek-aspek kognitif, psikomotor dan sikap.
- Penilaian berbentuk ujian dilaksanakan secara berterusan.

(b) Penilaian ke atas pencapaian sekolah

Kesemuanya lapan strategi bagi melaksanakan kaedah berkesan untuk menilai pencapaian sekolah telah disepakati dalam kalangan panel pakar pada tahap kesepakatan yang tinggi berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5): Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui lapan strategi seperti mana berikut bagi melaksanakan kaedah berkesan untuk menilai pencapaian sekolah dan selanjutnya, strategi-strategi tersebut dicadangkan menjadi kandungan model sekolah berkesan Malaysia iaitu:

- Staf bersikap terbuka untuk menerima segala pandangan.
- Kepemimpinan sekolah menjelaskan dasar aktiviti penilaian sekolah.
- Aktiviti penilaian dilaksanakan secara menyeluruh ke arah sekolah berkesan.
- Sekolah mempunyai instrumen penilaian yang piawai
- Staf dinilai oleh kepemimpinan sekolah.
- Kepemimpinan sekolah melaksanakan kaedah penilaian yang pelbagai untuk mengumpulkan data dan maklumat pencapaian murid.
- Kepemimpinan sekolah menilai pencapaian guru secara menyeluruh.
- Murid berpeluang menilai pengajaran guru.

(c) Persekitaran Yang Kaya Dengan Data dan Maklumat

Majoriti peserta kajian telah bersepakat pada tahap yang tinggi terhadap kesemua lima strategi bagi mewujudkan persekitaran yang kaya dengan data dan maklumat berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5): Kelima-lima strategi seperti mana berikut yang berkaitan dengan kaedah untuk melahirkan persekitaran yang kaya dengan data dan maklumat telah disepakati pada tahap yang tinggi untuk sangat menyetujui strategi-strategi tersebut bagi dijadikan kandungan model sekolah berkesan Malaysia iaitu:

- Terdapat jawatankuasa khas yang menguruskan data dan maklumat sekolah.
- Data dan maklumat sekolah disimpan menggunakan teknologi yang sesuai dan relevan dengan sekolah.
- Data dan maklumat sekolah perlu sentiasa dikemas kini dan mudah diperolehi semula.
- Sekolah berusaha untuk mengumpulkan data dan maklumat berikut iaitu pengurusan sekolah, pengurusan akademik, pengurusan ko-kurikulum dan pengurusan hal ehwal murid.
- Data dan maklumat sekolah yang disimpan akan digunakan sebagai asas dan rujukan untuk sekolah merancang dan membuat keputusan.

6. Permuafakatan Antara Pihak Rumah dan Sekolah

(a) Hubungan Dengan Ibu Bapa

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap yang tinggi terhadap kesemua sembilan strategi bagi mewujudkan hubungan yang erat di antara ibu bapa dengan sekolah berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5): Kesemuanya sembilan strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan permufakatan di antara ibu bapa dan sekolah telah disepakati pada tahap kesepakatan yang tinggi oleh majoriti peserta kajian untuk sangat menyetujui strategi- strategi tersebut dan selanjutnya dijadikan kandungan model sekolah berkesan Malaysia iaitu:

- Sekolah mengendalikan pertemuan dengan ibu bapa untuk membincangkan pencapaian diri murid seperti kemajuan akademik dan disiplin.
- Sekolah berusaha untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada murid agar ibu bapa mereka berpuas hati dan seterusnya memberikan kerjasama kepada sekolah.
- Sekolah prihatin dengan pandangan dan kritikan ibu bapa.
- Sekolah lebih menggalakkan ibu bapa menyumbang dalam bentuk tenaga dan idea berbanding kewangan.
- Staf menjalin hubungan yang baik dengan murid untuk menarik minat penglibatan ibu bapa dalam aktiviti sekolah.
- Sekolah menerangkan visi dan misi kepada ibu bapa.
- Sekolah mengendalikan majlis formal untuk masyarakat bagi menggalakkan penglibatan ibu bapa.

- Pembentukan Jawatankuasa PIBG seharusnya dalam kalangan individu yang berpengaruh dan berkemampuan untuk melaksanakan aktiviti.
- Sekolah mengedarkan berita bertulis kepada ibu bapa.

(b) Hubungan Dengan Masyarakat

Tahap kesepakatan yang tinggi telah dicapai dalam kalangan majoriti peserta kajian terhadap empat strategi bagi mewujudkan permuafakatan di antara masyarakat dengan sekolah berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Keempat-empat strategi seperti mana berikut bagi mewujudkan hubungan yang erat di antara masyarakat dan sekolah telah disepakati pada tahap kesepakatan yang tinggi oleh majoriti peserta kajian untuk sangat menyetujui strategi-strategi tersebut bagi dijadikan kandungan model sekolah berkesan Malaysia iaitu:

- Warga sekolah dilatih untuk memberikan khidmat sosial.
- Sekolah berusaha untuk mendapatkan sumbangan daripada pihak luar seperti IPTA, Wakil Rakyat dan kementerian berkaitan.
- Persatuan Bekas Pelajar sentiasa membantu sekolah untuk mencapai visi dan misi.
- Pihak sekolah membenarkan masyarakat menggunakan kemudahan sekolah.

7. Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran

Majoriti peserta kajian didapati telah bersepakat pada tahap kesepakatan yang tinggi terhadap kesemua dua belas strategi bagi mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran berdasarkan skala-skala “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5) serta “Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5).

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=0 dan M=5):

Sebelas strategi seperti mana berikut yang berkaitan dengan kaedah bagi mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran telah disepakati pada tahap kesepakatan yang tinggi oleh majoriti peserta kajian untuk sangat menyetujui strategi-strategi tersebut bagi dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Peranan pusat sumber dipergiatkan untuk menambah ilmu dan memperbaiki kemahiran staf.
- Program perkembangan staf dirancang berdasarkan keperluan guru.
- Masalah P&P dijadikan agenda utama dalam setiap mesyuarat dan dikongsi bersama.
- Guru sentiasa berkongsi ilmu dan pengalaman ketika menjalankan sesuatu aktiviti.

- Warga sekolah sentiasa mengamalkan sikap ingin belajar.
- Guru yang menghadiri kursus dikehendaki mengadakan kursus dalaman.
- Pengetua sentiasa mengadakan dialog profesional untuk berkongsi ilmu dan kemahiran.
- Pengetua sentiasa menyokong guru untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi.
- Perbincangan profesional mengenai tugas harian guru sentiasa berlaku.
- Sekolah menyediakan kemudahan melayari maklumat secara meluas dan berkesan.
- Warga sekolah mengamalkan dengan baik setiap program anjuran KPM/JPN/PPD.

“Tahap Kesepakatan Yang Tinggi” dan “Sangat Setuju” (JAK=1 dan M=5):

Hanya satu strategi seperti mana berikut yang berkaitan dengan kaedah bagi mewujudkan sekolah sebagai organisasi pembelajaran telah disepakati pada tahap kesepakatan yang tinggi oleh majoriti peserta kajian untuk sangat menyetujui strategi tersebut bagi dijadikan kandungan model sekolah berkesan iaitu:

- Bahan bacaan diletakkan di setiap bilik guru.

Secara keseluruhannya, pada sesi pusingan keempat kajian Delphi ini, peserta kajian telah bersepakat untuk menyetujui tujuh ciri utama sekolah berkesan dan seratus tiga puluh lapan strategi-strateginya yang dikategorikan dalam tema dan subtema masing-masing bagi membentuk Model Sekolah Berkesan Malaysia.

KESIMPULAN

Kajian ini dilaksanakan untuk membentuk sebuah model sekolah berkesan berdasarkan konteks di Malaysia yang memiliki perbezaan permasalahan dan keperluan pembangunan berbanding dengan faktor konteks di tempat lain. Justeru, model yang dibina ini diharapkan berupaya untuk memenuhi hasrat kerajaan bagi melahirkan sumber manusia yang bercirikan modal insan. Misalnya, faktor penyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah yang kurang dibincangkan oleh pengkaji-pengkaji barat adalah faktor-faktor keTuhanan. Namun, dalam kajian ini majoriti peserta kajian telah bersepakat untuk menyetujui bahawa faktor tersebut turut mempengaruhi kejayaan sesebuah sekolah. Saedah Siraj (1998) menyetujui dapatan tersebut dengan berpendapat bahawa persekitaran tempat kerja yang diliputi suasana roh (keTuhanan), bekerjasama dan bertolak ansur dalam kalangan staf turut menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah.

Selanjutnya, dapatan kajian ini turut melaporkan majoriti peserta kajian telah bersepakat untuk menyetujui bahawa kepemimpinan pengetua merupakan penggerak utama bagi mewujudkan sebuah sekolah yang berkesan. Marzano (2003) menyetujui dapatan tersebut dengan mengatakan kepemimpinan pengetua yang profesional amat

diperlukan oleh sekolah yang berkesan kerana mereka berupaya untuk mengubah faktor-faktor sekolah, guru dan murid ke arah positif. Justeru, kajian-kajian lalu (seperti Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1982; Scheerens & Bosker, 1997) turut menemui sumbangan pemimpin sekolah amat penting untuk mewujudkan sekolah berkesan (Harris, 2002).

Namun, tanpa sumbangan faktor penyumbang yang lain khususnya kepemimpinan guru, kepemimpinan pengetua tidak akan dapat merealisasikan visi dan misi yang telah ditetapkan bagi mewujudkan sekolah berkesan kerana Harris (2000, 2002) mengatakan kejayaan sesebuah sekolah amat bergantung kepada keupayaan guru dalam melaksanakan perubahan terhadap bilik darjah dan seterusnya sekolah. Malah, majoriti peserta kajian ini telah bersetuju untuk menyetujui faktor penyumbang lain iaitu pembentukan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran amat penting untuk dijadikan kandungan model sekolah berkesan kerana profesionalisme pengetua dan guru akan dapat dipertingkatkan menerusi kewujudan masyarakat pembelajaran yang mempunyai ciri-ciri seperti mana berikut iaitu program perkembangan staf secara berterusan, warga sekolah yang berkongsi ilmu pengetahuan dan sentiasa ingin belajar. Implikasi daripada keberkesanan kepemimpinan-kepemimpinan pengetua dan guru dalam melakukan tanggungjawab mereka, maka sekolah berkesan dapat diwujudkan (Marzano, 2002) menerusi pelaksanaan faktor-faktor berikut dengan jayanya iaitu mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif, penumpuan kepada proses P&P, pengharapan sekolah yang tinggi terhadap murid, penilaian sekolah terhadap pencapaian murid secara berterusan dan permufakatan yang baik di antara pihak sekolah dan rumah. Justeru, faktor-faktor penyumbang tersebut telah disepakati oleh majoriti peserta kajian untuk dijadikan kandungan model sekolah berkesan.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi panduan kepada pihak berkepentingan dalam pendidikan khususnya pihak sekolah bagi mewujudkan sekolah yang berkesan kerana Slaughter (1995) mengatakan dapatan kajian yang diperolehi daripada pandangan individu atau sekumpulan individu yang bergelar pakar berupaya untuk menangani sesuatu masalah yang telah dikenalpasti kerana mereka mempunyai kemahiran untuk memandangi ke hadapan.

RUJUKAN

- Abdul Karim Md Nor (1989). *Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan: University of Wisconsin, Madison, USA. Diambil semula pada 10 Januari, 2007 daripada EPRD, KPM.
- Anderberg, M. R. (1973). *Cluster analysis for applications*. London: Academic Press.
- Basu, J., & Schroeder, D. (1977). People productivity. *Modern Office Technology*, June (3), 12-19. Dimuat turun pada 20 November, 2006 daripada ProQuest database.

- Bolender, M. (2004). *A study of the evolving image of a new school within the context of school effectiveness*. SSTA Research Center Report No. 97-08. Dimuat turun pada 13 Mac, 2005 daripada <http://www.sstarc.forumfyi.org>.
- Chan, Y. F. (1999). Pengurusan strategik ke arah sekolah berkesan. *Khidmat dan Suara Rasmi JPA (39)*, 20-26. Dimuat turun pada 20 November, 2006 daripada <http://www.planetklik.com.my>.
- Diana, L. W., Randall, B., & Karla, V.K. (2004). Teacher belief about educational software: A Delphi Study. *Journal of Research on Teaching in Education*, 36(3), 213- 229. Dimuat turun pada 12 November, 2006 daripada iste@iste.org. www.iste.org.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor, *Educational Leadership*, 37, (1), 15-27. Dimuat turun pada 23 November, 2006 daripada ERIC Document Reproduction Service No. ED14671.
- Frost, D., & Durrant, J. (2003). Teacher leadership: Rationale, strategy and impact. *School Leadership and Management*, 23 (2), 173-186. Dimuat turun pada 10 Disember, 2006 from ProQuest database.
- Gatewood, L. J., & Gatewood, D. J. (1983). *Applied Imagination*. Scribners, New York.
- Harris, A. (2002). *School improvement: What's in it for schools?* Falmer Press: London & New York.
- Helmer, O. (1968). Analysis of the future: The Delphi Method. In J. R. Bright (Ed.), *Technological forecasting for industry and government: Method and applications*, New Jersey, USA: Prentice-Hall Inc.
- Ledoux, G., & Overmaat, M. (2001). *Op zoek naar success: Een onderzoek naar basisscholen die meer en minder succesvol zijn voor autochtone en allochtone meerlingen uit achterstandsgroepen*. Amsterdam: SC-Kohnstamm instituut. Dimuat turun pada 20 November, 2006 daripada <http://www.forumfyi.org>.
- Levary, H. L., & Han, K. (1995). *A guide to gathering experts estimates: The treatment of unscientific data*. Business Horizons.
- Lezotte, L. W. (1989). School improvement based on effective schools research. *International Journal of Educational Research*, 13, 815-25. Dimuat turun pada 12 Mac, 2006 daripada ProQuest database.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 233-239. Dimuat turun pada 12 November, 2006 daripada <http://www.joe.org/joe/1997october/tt2.html>.
- Martino, J. P. (1972). *Technologies forecasting for decision making*. New York: American Elsevier Publishing Company Inc.
- Marzano, R. J. (2003). *What Works in Schools: Translating research into action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Miles, M., & Huberman, M. A. (1994). *Quantitative data analysis (2nd edition)*. New York: Sage Publications.
- Purkey, S., & Smith, M. (1983). Effective schools: A review, *The Elementary School Journal*, 83, 427-462.

- Rahimah Ahmad, Zulkifli Abdul Manaf & Shahril Marzuki (1999). School effectiveness and school improvement in Malaysia. Dalam T. Townsend, P. Clarke, & M. Ainscow, (Eds.), *Third Millennium Schools: A World of Difference in Effectiveness and Improvement*. Amsterdam: Swets and Zeitlinger, 265-282.
- Rawitch, C. Z. (1991). *Minority students and journalism education: A model program design using the Delphi Technique*. Tesis kedoktoran tidak diterbitkan. University of Georgia, USA. Dimuat turun pada 12 September, 2006 daripada ProQuest Database. (Disseration Abstract Item: AAT9300498).
- Sackman, H. (1975). *Delphi Technique: Expert opinion, forecasting and group process*. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Saedah Siraj (1998). Kurikulum berkesan. Dalam Marohaini Yusof, Zulkifli Manaf, Aini Hassan, Shahril Marzuki, Ananda Kumar & Abdul Jalil Othman (Eds.), *Pendidikan guru untuk sekolah berkesan*. Fakulti Pendidikan, UM: Kuala Lumpur.
- Scheerens, J., & Bosker, R. (1997). *The foundations of educational effectiveness*. New York: Elsevier.
- Shahril Marzuki (1997). *Kajian sekolah berkesan di Malaysia: Model Lima Faktor*. Tesis kedoktoran yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Diambil semula pada 13 November 2006 daripada Perpustakaan Tun Sri Lanang, UKM (Nombor panggilan D96).
- Silver, H. (1994). *Good schools, effective schools: Judgement and their histories*. London: Cassell.
- Slaughter, R. A. (1995). Future tools and techniques. DDM Media Group. Dimuat turun pada 12 November, 2006 daripada <http://www.cl.uh.edu/futureweb/futdef.html>
- Steward, J., O'Halloran, C., Harrigan, P., & Spencer, J. A. (1999). Identifying appropriate tasks for the preregistration year: Modified Delphi Technique. *British Medical Journal*, 319(7204), 224-229. Dimuat turun pada 23 November, 2006 daripada <http://bmj.bmjournals.com/cgi/content/abstract/319/7204/224>.
- Stoll, L., & Myers, K. (1997). *No quick fixes: Perspectives on schools in difficulty*. London: Falmer Press.
- Townsend, T. (2001, Januari 6). *Satan or Saviour? Reflection and futures of school effectiveness and school improvement research*. Kertas kerja dibentangkan di International Congress for School Effectiveness and School Improvement, Monash University, Australia. Dimuat turun pada 12 November, 2006 daripada <http://www.ccea.org.uk/pubs.htm>.
- Vanderstoep, S. W., Anderman, F. M., & Midgley, C. (2005). The relationship among principal "venturesomeness", a stress on excellence and the personal engagement of teachers and students. *School Effectiveness and School Improvement*, 5, 254-271. Dimuat turun pada 18 Disember, 2006 daripada ProQuest database.

Jurnal Pemimpin

- West, M., Jackson, D., Harris, A., & Hopkins, D. (2000). Leadership for school improvement. In K. Riley & K. Seashore Louis (Eds.), *Leadership for change*. London: Routledge Falmer.
- Wicklein, R. C. (1993). Identifying critical issues and problems in the technology education using a modified-Delphi Technique. *Journal of Technology Education*, 5(1), 34-45. Dimuat turun pada 23 Disember, 2006 daripada the Digital Library and Archives, Virginia polytechnic Institute and State University website: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/ej-search.html>.
- Yeager, P. (1995). Parents view home schooling as viable option. *School Effectiveness and School Improvement*, 5, 149-77. Dimuat turun pada 24 November, 2006 daripada ProQuest database.