



PROGRAM KELAYAKAN PROFESIONAL KEPENGETUAAN KEBANGSAAN (NPQH): SEJAUH MANAKAH KEBERKESANANNYA?

KAMARUZAMAN MOIDUNNY

Institut Aminuddin Baki

NORASMAH OTHMAN, PhD.
PROF DATIN SITI RAHAYAH ARIFFIN, PhD.

Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk menentukan sejauh manakah keberkesanan Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan atau lebih dikenali sebagai Program Latihan NPQH (National Professional Qualification for Headship). Program latihan yang memakan masa selama setahun ini dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) melalui Institut Aminuddin Baki (IAB), dalam usaha menyediakan pelapis bagi pengurus dan pemimpin pendidikan di peringkat sekolah. Seramai 1661 orang peserta telah dilatih di seluruh Malaysia bermula pada tahun 1999 hingga 2007. Kajian ini melibatkan temu bual terhadap 22 orang responden yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan Program Latihan NPQH iaitu pengarah bahagian, pensyarah, guru besar, pengetua dan peserta. Kajian ini dilaksanakan daripada bulan Jun hingga Disember 2007 yang melibatkan peserta ambilan tahun 1999 hingga ambilan tahun 2006. Dapatan kajian dikategorikan kepada enam konstruk utama iaitu kemudahan fizikal, bahan pelajaran, penyampaian pensyarah, Program Praktikum, Program Sandaran dan kandungan kursus. Dapatan kajian menunjukkan bahawa keberkesanan program latihan ini adalah pada tahap memuaskan bagi keenam-enam aspek yang dikaji. Namun begitu, masih terdapat banyak ruang penambahbaikan yang boleh dilaksanakan oleh pihak pengendali latihan dalam usaha meningkatkan keberkesanan program latihan ini.

PENDAHULUAN

Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan atau Program Latihan NPQH (National Professional Qualification for Headship) merupakan antara program Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) yang unik dalam melatih bakal pengurus dan pemimpin pendidikan khususnya di peringkat sekolah. Program Latihan NPQH ini dilaksanakan pada tahun 1999 dengan bilangan peserta terawal seramai 259 orang yang terdiri daripada 225 orang guru lelaki dan 34 orang guru perempuan. Sehingga pertengahan tahun 2008, seramai 1661 orang guru telah dilatih yang terdiri daripada 1102 orang guru lelaki dan 559 orang guru perempuan. Program latihan yang memakan masa selama setahun ini dilaksanakan melalui pusat latihan pengurusan dan kepimpinan KPM iaitu Institut Aminuddin Baki (IAB).

Bahagian pertama Program Latihan NPQH merupakan program Diploma Pengurusan & Kepemimpinan Sekolah. Bahagian pertama ini melibatkan komponen kuliah berterusan selama enam bulan termasuk tiga minggu komponen praktikum. Semua kuliah dilaksanakan di IAB, Kampus Induk, Genting Highlands atau IAB, Cawangan Utara, Jitra, Kedah. Manakala, komponen praktikum akan berlangsung di sekolah yang dipilih di seluruh negara. Kandungan program diploma ini dibahagikan kepada empat kursus seperti

berikut (IAB 2005a) iaitu (1) Kursus Pengurusan & Kepemimpinan Sekolah (Fasa Asas) selama 6 minggu, (2) Kursus Pengurusan & Kepemimpinan Sekolah (Fasa Pertengahan) selama 6 minggu, (3) Kursus Pengurusan & Kepemimpinan Sekolah (Fasa Khas) selama 4 minggu dan (4) Kursus Pengurusan & Kepemimpinan Sekolah (Fasa Berterusan) selama 4 minggu.

Semasa dalam Fasa Asas, peserta Program Latihan NPQH didedahkan dengan kurikulum yang meliputi Pengurusan Dasar Awam, Sejarah Pendidikan Malaysia, Akta Pendidikan 1996 dan Perundangan Sekolah, Fungsi Teras Kepengetuaan, Pengurusan Kurikulum, Pengurusan Hal-ehwal Murid serta Pengurusan Kewangan dan Pejabat. Fasa Pertengahan pula memuatkan kandungan kurikulum seperti Pengurusan dan Kepemimpinan Sekolah, Pengetua dan Komuniti, Pengurusan Teknologi Maklumat, Pengurusan Kurikulum dan Kokurikulum serta Pengurusan Budaya Kualiti. Fasa Khas pula mengandungi kurikulum seperti Pengurusan Penilaian Pembelajaran, Statistik dan Penyelidikan Pendidikan, Pengurusan Pengajaran dan Pembelajaran Berkualiti, Pengurusan Prestasi serta Pembangunan Sumber Manusia. Semasa di Fasa Berterusan, peserta Program Latihan NPQH pula didedahkan dengan tajuk-tajuk seperti Pemantapan Kendiri Kepimpinan, Pengurusan Bimbingan dan Kaunseling Sekolah, Perancangan Strategik Sekolah Berkesan serta Protokol dan Etik Sosial. Komponen praktikum pula dilaksanakan dengan menempatkan peserta Program Latihan NPQH di sekolah yang dipilih selama tiga minggu untuk memerhati dan mempelajari aspek-aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah (IAB 2005).

Bahagian kedua pula merupakan Program Sandaran selama enam bulan di tempat kerja peserta masing-masing. Dalam tempoh ini peserta Program Latihan NPQH akan diberi tugas dalam bentuk portfolio pencapaian dan akan diselia. Peserta perlu menghasilkan tiga portfolio pencapaian dan satu portfolio pembangunan diri sebelum tamat tempoh sandaran (IAB 1999). Peserta Program Latihan NPQH dikehendaki membuat pemerhatian terhadap amalan pengurusan yang berlangsung dan mengenal pasti aspek yang boleh ditambahbaikkan di sekolah. Peserta seterusnya dikehendaki merancang strategi baru (inovasi) dan melaksanakannya serta mengesan atau menilai keberkesanan strategi atau inovasi tersebut. Seterusnya, pembangunan sendiri boleh dilakukan oleh peserta Program Latihan NPQH melalui aktiviti-aktiviti pengayaan berdasarkan bidang-bidang yang ditetapkan.

KEPERLUAN KEPADA PENILAIAN PESERTA PROGRAM LATIHAN NPQH

Program Latihan NPQH ini telah dilaksanakan oleh pihak IAB melebihi tempoh sepuluh tahun. Oleh itu, penilaian diperlukan untuk menentukan kelebihan dan kelemahannya dari semasa ke semasa. Pihak KPM dan IAB perlu mengetahui tahap mana kejayaan yang telah dicapai oleh program latihan ini. Sehubungan dengan itu, kelemahan dalam program latihan ini dapat dikenal pasti agar proses penambahbaikan dapat dilakukan dengan jelas dan pasti. Hal ini adalah selari dengan pendapat Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005) yang menyatakan bahawa adalah suatu perkara penting bagi menilai program latihan. Penilaian ini boleh menjawab pelbagai isu seperti mengenai kerelevanan kandungan kursus dengan keadaan semasa dan sistem pembelajaran masa kini. Atas kepentingan ini, maka kajian ini telah dilaksanakan di mana ia bertujuan untuk menilai keberkesanan Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan. Secara spesifiknya, objektif kajian adalah untuk menentukan sejauh manakah keberkesanan Program Latihan NPQH berdasarkan pendapat individu yang terlibat dalam pelaksanaan Program Latihan NPQH.

METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian berbentuk kualitatif yang melibatkan kaedah temu bual sebagai cara untuk mendapatkan data. Temu bual dilaksanakan terhadap 22 orang responden yang terlibat secara langsung dalam pelaksanaan Program Latihan NPQH iaitu pengarah bahagian, pensyarah, guru besar, pengetua dan peserta. Bagi peserta kajian, populasinya merupakan peserta Program Latihan NPQH ambilan pertama hingga ambilan ke sepuluh yang berjumlah 1,518 orang. Peserta ini telah menamatkan Program Latihan NPQH dan majoritinya bertugas di sekolah-sekolah di seluruh Malaysia. Peserta ini berada di UPSI seramai 237 orang, di Universiti Malaya (UM) seramai 56 orang dan selebihnya iaitu seramai 1,225 orang sedang berkhidmat di seluruh Malaysia. Jumlah peserta seramai 1,225 orang ini sedang berkhidmat di sekolah rendah, sekolah menengah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dan juga di bahagian-bahagian di KPM.

Bagi mendapatkan maklumat berkaitan keberkesanan Program Latihan NPQH, pengkaji telah menemui bual tiga orang pengarah bahagian dalam KPM yang terlibat secara langsung dalam pengendalian Program Latihan NPQH. Mereka ini ialah Pengarah IAB, Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) dan Pengarah Bahagian Sekolah. Melalui temu bual ini, pengkaji dapat memperoleh maklumat berkaitan keberkesanan program latihan melalui pandangan pembuat dasar program latihan itu sendiri. Selain Pengarah, tiga pensyarah yang terlibat dengan program juga diambil sebagai responden untuk ditemu bual. Responden yang mewakili pensyarah dipilih secara rawak mudah berdasarkan senarai nama yang didapatkan daripada urus setia *Malaysian Executive, Principal Assessment and Development Centre* (MEPADC), IAB. Jadual 1 di bawah ini menunjukkan jumlah responden yang terlibat dalam sesi temu bual.

Jadual 1: Responden Temu Bual

Responden	Bilangan	Catatan
Pengarah Bahagian, KPM	3	Pengarah IAB, BPPDP dan Bahagian Sekolah
Pensyarah	3	IAB
Peserta Kumpulan Bukan Siswazah	4	2 lelaki dan 2 perempuan
Peserta Kumpulan Siswazah	4	2 lelaki dan 2 perempuan
Pengetua	4	Superordinat di mana peserta menjalani Program Sandaran
Guru Besar	4	
Jumlah	22	

Setelah memperoleh senarai nama peserta Program Latihan NPQH daripada urus setia MEPADC, pembahagian strata mengikut kumpulan dan jantina dilaksanakan. Dua orang bekas peserta Program Latihan IAB dipilih secara rawak bagi setiap subkumpulan dengan menggunakan Jadual Nombor Rawak untuk menentukan responden yang berkenaan secara spesifik. Dengan demikian, pemilihan setiap responden dapat mewakili kumpulan Bukan Siswazah, kumpulan Siswazah, kumpulan lelaki dan kumpulan perempuan secara seimbang (Cohen et al. 2000; Krathwohl 1998).

Temu bual juga dilakukan terhadap guru besar dan pengetua dalam usaha mendapatkan maklumat daripada orang yang bertindak memantau responden secara langsung. Guru besar atau pengetua bertindak sebagai superordinat yang melakukan pemantauan terhadap responden selama enam bulan semasa latihan amali. Maka, maklumat yang diperolehi semasa temu bual merupakan maklumat yang sangat penting dan relevan.

Temu bual

Temu bual dilaksanakan terhadap tiga orang Pengarah bahagian, tiga orang Pensyarah IAB, empat orang Pengetua, empat orang Guru Besar, empat orang peserta Bukan Siswazah dan empat orang peserta Siswazah Program Latihan NPQH. Temu bual ini akan membekalkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu berbeza (Tomlinson 2004) iaitu orang yang terlibat secara khusus dalam Program Latihan NPQH. Peserta sebagai individu yang telah menjalani latihan, pensyarah sebagai pemberi input latihan, Guru Besar dan Pengetua sebagai fasilitator di sekolah serta pengarah bahagian sebagai individu yang terlibat dalam menentukan polisi latihan. Isu yang berkaitan dengan reaksi peserta dapat disahkan kebenarannya dengan mengemukakan soalan lisan kepada responden temu bual.

Bilangan responden yang ditemu bual adalah mencukupi berdasarkan pendapat Gredler (1996) yang menyatakan bahawa bilangan antara 7 hingga 12 orang adalah bersesuaian. Manakala Mohamad Najib (1999) dan Nixon (1992) pula berpendapat bahawa temu bual merupakan satu cara yang boleh memberi maklumat tambahan yang penting, mendalam dan terperinci mengenai sesuatu perkara daripada sudut yang mungkin tidak terdapat dalam soal selidik dan ujian pencapaian. Bagi Creswell (2005) pula, temu bual mampu membekalkan maklumat berguna apabila pengkaji tidak dapat memerhatikan responden secara langsung.

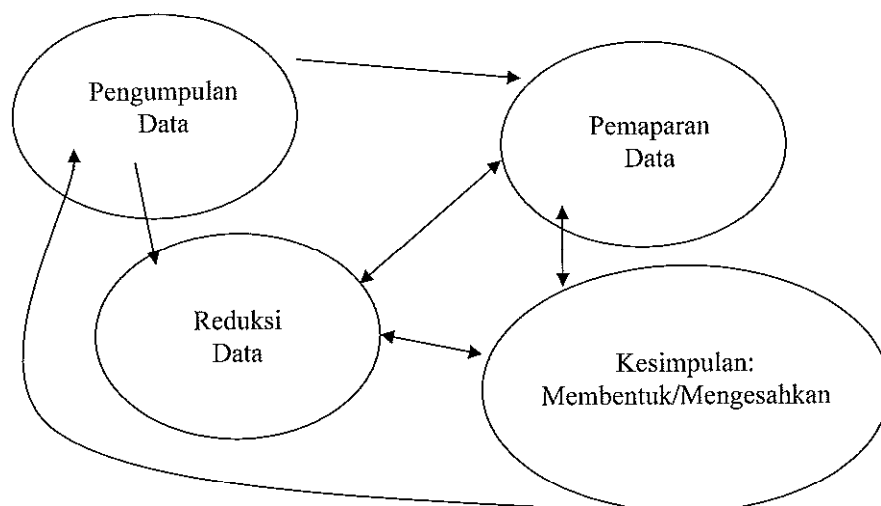
Bagi Liamputtong dan Ezzy (2005), antara kelebihan temu bual adalah (1) Menjelajah makna yang subjektif dan interpretasi seseorang terhadap pengalaman mereka; (2) Membenarkan aspek-aspek kehidupan sosial seperti proses sosial dan interaksi perundingan dikaji, yang tidak boleh dikaji dengan menggunakan kaedah lain; (3) Membenarkan kefahaman dan teori baru dibina semasa proses penyelidikan; (4) Maklum balas responden kurang dipengaruhi oleh kehadiran rakan-rakan bagi temu bual individu atau *in-depth interview*; dan (5) Responden secara umumnya menghargai sesi temu bual kerana berpeluang menceritakan hal-ehwal mereka.

Kesahan dan Kebolehpercayaan Temu Bual

Protokol temu bual dibina oleh pengkaji menyentuh isu-isu reaksi responden terhadap Program Latihan NPQH. Isu tentang masalah yang dihadapi dan cadangan untuk meningkatkan kualiti program ini juga dimasukkan dalam protokol temu bual. Ini merupakan satu usaha untuk mendapatkan bukti tentang keberkesanan Program Latihan NPQH ini. Semua item dalam protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini telah ditentukan dengan kesahan muka dan kesahan kandungannya oleh lima orang pakar. Pendapat semua pakar telah diambil kira dalam menentukan pemilihan item temu bual ini.

Bagi menentukan sesi temu bual pula, pengkaji menghubungi setiap responden melalui telefon atau berjumpa sendiri untuk menentukan tarikh, masa dan tempat temu bual akan dilaksanakan. Pengkaji memohon kebenaran daripada setiap responden untuk membuat catatan dan rakaman bagi setiap sesi temu bual. Catatan dibuat dalam borang protokol temu bual dan rakaman dibuat menggunakan alat perakam yang dibawa sendiri oleh pengkaji.

Analisis Data Temu Bual



Rajah 1: Komponen bagi analisis data (Model Interaktif)

Sumber: Miles dan Huberman (1994):12

Data bagi temu bual dikumpulkan lalu dianalisis. Analisis data temu bual dimulakan dengan mentranskripsikan temu bual secara verbatim seperti mana yang dituturkan oleh responden kajian. Data mentah yang telah ditranskripsikan, dipaparkan di atas kertas mahjong lalu dikod. Data dikategorikan selepas melalui proses reduksi, berdasarkan tema yang khusus. Model Interaktif bagi analisis data seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di atas menggambarkan hal ini. Analisis data ini adalah selari dengan analisis kandungan yang disarankan oleh Patton (1990). Paparan data pula dibuat dengan menggunakan teknik Matriks Kluster Konseptual (*Conceptually Clustered Matrix*) seperti yang dicadangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Tema yang terhasil pula dianalisis mengikut kes demi kes dan kemudiannya dianalisis secara bersilang kes. Ayat daripada transkripsi yang dinamakan unit, kemudiannya diberikan definisi operasional. Pengkaji telah mendapatkan pengesahan semua responden tentang tema-tema yang diperolehi dengan menunjukkan teks yang telah ditranskripsikan.

Bagi tujuan menentukan kebolehpercayaan temu bual, analisis Indeks Cohen Kappa digunakan bertujuan untuk menentukan darjah persetujuan unit analisis dengan tema yang dikaji (Zamri dan Noriah 2003). Hal ini dilaksanakan dengan memadankan unit daripada data temu bual dengan tema yang dominan. Pengkaji telah mendapatkan khidmat tiga orang pakar analisis kualitatif untuk menentukan Indeks Cohen Kappa. Seterusnya, pengkaji menghitung nilai persetujuan (Indeks Cohen Kappa) daripada borang yang diterima daripada pakar tersebut.

Nilai Indeks Cohen Kappa (K) yang didapati adalah 0.89. Nilai ini merupakan satu nilai kebolehpercayaan yang sangat baik. Dengan kata lain, unit analisis yang dibuat oleh pengkaji adalah selari dengan tema yang dikemukakan, berdasarkan persetujuan pakar.

DAPATAN KAJIAN

Kemudahan Fizikal

Berdasarkan analisis soalan temu bual, kesemua responden berpendapat bahawa kemudahan fizikal (bilik kuliah, Pusat Sumber, bilik penginapan, makmal komputer dan dewan makan) yang disediakan adalah memuaskan. Namun begitu keperluan peningkatan perkhidmatan dan pelaksanaan disuarakan oleh responden seperti ungkapan lisan SW4 yang berbunyi seperti berikut:

Kumpulan kuliah yang mengandungi 56 orang peserta adalah besar. Saya kurang selesa dengan keadaan ini. Elok kecilkan jumlah peserta bagi setiap kumpulan.

Responden juga menyatakan bahawa ketidakselesaian berlaku apabila kelas kuliah digabungkan di dalam dewan besar. Sebagai contohnya, jumlah peserta di dalam dewan besar akan menjangkau 156 orang bagi kohort 9 dan 132 orang bagi kohort 10 jika kelas digabungkan. Ketidakselesaian ini semakin bertambah jika waktu gabungan tersebut semakin lama. Seperti mana yang dinyatakan oleh BS4 iaitu:

Tempat belajar memuaskan... kondusif. Kemudahan komputer, LCD memuaskan. Apabila buat kuliah dalam dewan besar, kebanyakan peserta gelisah. Kalau nak buat gabungan kelas elok satu jam atau dua jam sahaja. Janganlah sehari iaitu enam jam. Dalam bilik kuliah biasa, selesa. Untuk orang lebih muda, bolehlah guna dewan, lama-lama.

Perkara ini juga disokong oleh BS1 dan BS3 yang menyatakan bahawa ketidakselesaian berlaku apabila kelas digabungkan di dewan besar, khususnya bagi kuliah yang dilaksanakan di IAB, Genting Highlands. Sehubungan dengan itu juga, di IAB, Jitra terdapat dua perkara yang menimbulkan rasa tidak puas hati responden iaitu berkaitan dengan susunan kemudahan fizikal dan waktu operasi Pusat Sumber. Hal ini dinyatakan oleh SW2 dan SW3 yang berbunyi:

Penempatan di IAB Utara selesa. Cuma di bilik kuliah agak kurang selesa kerana papan skrin LCD diletakkan secara mengiring membuatkan sukar untuk melihat apa yang dipaparkan oleh pensyarah. Begitu juga bilik yang agak sempit... dan sering berlaku pertukaran bilik membuatkan kami rasa tidak selesa.

SW2



Pusat Sumber di IAB Utara walaupun banyak buku..., tetapi masa penggunaannya agak terhad menyebabkan kami tidak dapat menggunakan sepenuhnya perkhidmatan yang disediakan. Masa operasinya mengikut waktu pejabat, sedangkan kuliah pula habis jam 4.30 petang. Habis kelas, tak boleh nak pergi. Waktu tengahari pun... ada waktu 1 jam sahaja, tidak cukup. Malam memang tidak dibuka.

SW3

Berdasarkan analisis temu bual, reaksi responden adalah pada tahap tinggi bagi kemudahan fizikal. Dengan kata lain, responden berpendapat bahawa kebersihan, keselesaan dan kemudahan di bilik kuliah, Pusat Sumber, bilik penginapan, makmal komputer dan dewan makan adalah memuaskan. Dalam usaha meningkatkan kualiti kemudahan fizikal terdapat empat komen yang dikemukakan oleh responden iaitu (1) Bilangan peserta di dalam sesuatu kelas melebihi 40 orang menimbulkan ketidakselesaan, (2) Kekerapan gabungan kumpulan untuk sesuatu kuliah di dewan besar perlu dikurangkan, (3) Saiz dan susunan alat tayang di bilik kuliah di IAB, Jitra kurang sesuai dan (4) Waktu operasi Pusat Sumber di IAB, Jitra tidak disesuaikan dengan waktu kuliah.

Bahan Pelajaran

Dapatan temu bual menunjukkan responden berpendapat bahawa bahan pengajaran yang digunakan oleh pensyarah seperti yang dikatakan oleh BS1, BS2, BS3, BS4, SW1, SW3 dan SW4 adalah pada tahap yang memuaskan. Ungkapan BS2 seperti di bawah ini menjelaskan hal yang dinyatakan di atas.

"Bahan pengajaran yang disediakan oleh pensyarah adalah lengkap. Dengan edaran tambahan. Sangat bermanfaat. Memang bahan-bahan itu kita simpan. Dan bila ada masalah, kita akan cari balik apa yang pensyarah cakapkan itu. Ada sebilangan pensyarah yang benarkan kita ambil bahan-bahan dia".

Sementara BS4 dan SW1 menyatakan bahawa bahan baru perlu dimasukkan agar kandungan adalah kemas kini. Sementara SW4 mencadangkan agar nota dilekatkan sekali atau dibukukan agar mudah dikendalikan oleh peserta. Ungkapan SW4 adalah seperti berikut:

"Semasa Fasa Asas, nota-nota yang diberikan secara berkala menyebabkan nota-nota terpisah. Saya cadangkan agar nota tersebut dilekatkan sekali ...compile, atau dibukukan untuk memudahkan peserta-peserta menggunakannya".

Berdasarkan analisis temu bual, responden berpendapat bahawa bahan pelajaran yang digunakan dalam Program Latihan NPQH ini adalah pada tahap yang memuaskan. Sehubungan dengan itu juga, responden telah mencadangkan dua perkara iaitu (1) Bahan dan isu terkini yang sedang berlaku di sekolah dimasukkan dan (2) Bahan pelajaran dibukukan agar lebih mudah dikendalikan oleh peserta.



Penyampaian Pensyarah

Semua responden temu bual menyatakan tahap penyampaian pensyarah adalah memuaskan, seperti ungkapan BS2 yang berbunyi:

"Majoriti penyampaian pensyarah bagus. Untuk orang yang berumur macam saya, penyampaian memang bagus. Perbincangan dengan pensyarah memang bagus sebab kita boleh berbincang... kerana telah ada pengalaman. Daripada sekolah yang pelbagai seperti Sabah, Sarawak, daripada Utara, Sekolah Orang Asli, Sekolah Wawasan, Sekolah Kurang Murid; bila digabungkan kita banyak idea".

Sementara BS3 pula menyatakan bahawa:

"Dari segi penyampaian pensyarah, saya letakkan 98 peratus pensyarah adalah berpengalaman. Satu dua orang sahaja yang perlukan penambahbaikan dalam penyampaian mereka".

Pernyataan di atas disokong pula oleh pensyarah SY2, SY3 dan Pengarah IAB yang menyatakan bahawa:

"Penyampaian pensyarah memang dijaga dari segi kualiti. Maksudnya setiap pensyarah yang masuk kuliah akan dinilai. Bagi mereka yang di bawah nilai piawai iaitu di bawah 80 peratus... akan dibuat penambahbaikan. Memang ada terdapat seorang dua... yang tidak mencapai piawaian tersebut. Maklumlah bahawa semua peserta telah berumur... jadi andragogi perlu tinggi".

SY2

Pensyarah yang menyampaikan kuliah memang mempunyai kredibiliti iaitu mempunyai kepakaran dalam bidang masing-masing. Cuma segelintir pensyarah baru, yang belum menguasai bahan-bahan mereka.

SY3

Secara idealnya memang pensyarah seeloknya mereka yang terdedah dan telah melalui pengalaman sebagai pengurus iaitu Penolong Kanan atau sebagai Pengetua sendiri. Tetapi kalau belum ada guru yang berminat menjadi pensyarah, kita mesti ada pensyarah-pensyarah yang pakar dalam bidang berkenaan. Pensyarah dengan kepakaran yang ada sekarang; kita pertingkatkan mereka dalam professional development. Kalau boleh kita hendakkan practisioner leaders. Tetapi pensyarah ini kelebihannya adalah kaedah penyampaian latihan, mereka tahu; knowledge nak deliver, mereka tahu. Cuma pengalaman mereka dalam bidang berkenaan hendak kita kayakan. Itu boleh dibuat melalui professional development. Tapi dalam jangka masa panjang kita juga hendak menarik kumpulan pensyarah baru. Kita perlu jadikan jawatan pensyarah lebih menarik; supaya mereka datang ke IAB sebagai jawatan naik pangkat. Kita hendak tarik kalangan Guru Penolong Kanan datang ke sini, ke jawatan naik pangkat.

Pengarah IAB



Berdasarkan analisis temu bual, responden berpendapat bahawa penyampaian pensyarah adalah memuaskan. Dalam usaha meningkatkan kualiti penyampaian pensyarah, sebanyak tiga cadangan telah dikemukakan oleh responden iaitu (1) Sesi pengajaran dan pembelajaran dipelbagaikan agar peserta mudah memahami apa yang dibincangkan di bilik kuliah, (2) Aktiviti amali dalam sesi pengajaran dan pembelajaran ditingkatkan dengan penekanan kepada isu sebenar di sekolah dan langkah penyelesaiannya serta (3) Usaha peningkatan profesionalisme pensyarah dilaksanakan dari semasa ke semasa.

Program Praktikum

Hasil analisis temu bual menunjukkan bahawa peserta mahukan maklumat diberikan dengan lebih jelas kepada pihak sekolah, tempoh Program Praktikum ditambah, tidak dilaksanakan dalam waktu cuti sekolah dan dilaksanakan di sekolah cemerlang. Ungkapan yang dinyatakan oleh BS4 dan SW3 ada kaitan dengan dapatan di atas.

Kita belajar dengan guru besar bagaimana nak anjurkan program. Saya pilih sekolah yang cemerlang dari segi keceriaan. Menang di peringkat kebangsaan. Program Praktikum sangat bagus. Dalam Program Praktikum, hubungan kita lebih dengan pihak pentadbir. Masa cuti sekolah, saya lebih rapat dengan pentadbir. Guru besar ada, penolong kanan ada; jadi kita boleh bincang dengan mereka. Kalau waktu sekolah, kita tidak boleh bincang dengan mereka kerana sibuk dengan guru-guru. Kalau guru besar bercuti waktu cuti persekolahan, memang ada keburukan kepada peserta-peserta.

BS4

Program Praktikum yang kami jalankan jatuh pada masa cuti sekolah. Apabila pergi ke sekolah, tiada orang langsung. Hanya ada masa 2 minggu sahaja. Mengapa IAB beri waktu cuti sekolah? Macam mana kami nak buat kerja. Di sekolah hanya ada pengetua sahaja. Tidak boleh jumpa pelajar. Tidak boleh jumpa guru. Saya duduk di pejabat seorang sahaja. Kalau boleh IAB selaraskan agar Program Praktikum tidak dilaksanakan dalam waktu cuti persekolahan.

SW3

Berdasarkan temu bual, responden berpendapat bahawa aspek Program Praktikum berada pada tahap yang memuaskan. Dalam usaha meningkatkan kualiti Program Praktikum ini terdapat komen dan cadangan daripada responden termasuklah (1) Tempoh ditambah daripada tiga minggu kepada empat minggu, (2) Tidak dilaksanakan dalam waktu cuti persekolahan, (3) Dilaksanakan selepas subjek Kepimpinan Dalam Organisasi dibincangkan dalam kuliah, (4) Maklumat terperinci dan lebih jelas disalurkan kepada pihak sekolah sebelum pelaksanaannya, (5) Bimbingan dan penyeliaan secara profesional daripada pensyarah ditingkatkan terutama daripada segi kekerapan dan lokasi pemantauan, (6) Dilaksanakan di sekolah cemerlang dan (7) Skop pengajian diperluaskan dengan mencakupi sembilan aspek pengurusan dan kepimpinan sekolah seperti dalam Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM).



Program Sandaran

Analisis temu bual yang dilaksanakan menunjukkan bahawa responden masih mengharapkan bimbingan yang lebih baik diberikan oleh pensyarah dan guru besar atau pengetua agar pencapaian objektif Program Sandaran lebih mantap. Ungkapan seperti yang dikemukakan oleh BS2, BS4 dan PG4 dapat menunjukkan hal ini iaitu:

"Program Sandaran ini memang baik. Sebab kita dapat menumpukan sepenuhnya kepada apa yang kita hendak buat berdasarkan analisis persekitaran. Tetapi kekangannya adalah apabila kita perlu bimbingan daripada pensyarah. Pensyarah sendiri tidak sempat datang. Bagi saya, guru besar sekolah, Puan Noraini merupakan bekas peserta NPQH kohort pertama, banyak membantu saya".

BS2

"Program Sandaran memang bagus. Memang lebih menarik. Dengan masa yang lebih panjang, kita belajar bagaimana mengurus. Hubungan kita dengan pentadbir lebih komited. Apa yang guru rancangkan di sekolah, saya ikut. Kita kena ikut tarikh sekolah. Saya buat penambahbaikan. Guru besar beritahu kepada semua guru, bahawa saya adalah seorang fasilitator. Program saya relevan dengan sekolah dan pensyarah boleh terima. Saya tak tahu mengapa pensyarah-pensyarah lain tidak dapat menerima rancangan yang telah dibuat oleh sekolah".

BS4

"Cadangan saya adalah agar peserta-peserta dihantar semula ke sekolah asal untuk melaksanakan Program Sandaran. Hal ini penting kerana akan memudahkan mereka untuk berkomunikasi dengan guru-guru yang telah dikenali. Di samping itu, hal ini akan dapat membantu sekolah mereka sendiri dalam mengadakan projek-projek yang bermanfaat untuk sekolah. Peserta dan sekolah akan mendapat faedahnya".

PG4

Sementara itu Pengarah Bahagian pula berpendapat bahawa penekanan kepada pendedahan amalan terbaik di sekolah seharusnya diberikan perhatian yang lebih dalam Program Sandaran. Dengan kata lain, peserta seharusnya didedahkan dengan lebih banyak kes sebenar yang berlaku di sekolah dan mereka dilatih untuk menyelesaikannya. Pendekatan secara *site-based* dilihat sebagai satu cara terbaik untuk melaksanakan hal ini. Mereka menyatakan bahawa Program Sandaran yang ada sekarang boleh diperkemas lagi sejajar dengan hasrat ini. Program Sandaran seharusnya memfokuskan secara mendalam masalah sebenar yang dihadapi di sekolah. Lalu langkah penyelesaian yang berkesan dilaksanakan oleh peserta untuk menyelesaikan hal ini. Syor lisan oleh Pengarah Bahagian menunjukkan kepentingan kaedah *site-based* ini.

"... kalau boleh program yang ada sekarang adalah lebih site-based. Maksudnya, dalam Program Sandaran, kita dedahkan lebih banyak amalan-amalan terbaik. Perkara ini penting daripada segi komitmen program ini".

Pengarah IAB



"Apa yang saya nampak ialah pelatih-pelatih ini perlu ada satu sikap yang perlu membuat perubahan. Maksudnya ialah dapat membuat need analysis, dia biasakan diri dia dengan perkara tu dan memikirkan apa aktiviti atau projek atau program yang boleh mengatasi masalah dalam sesuatu keadaan. Kalau boleh untuk jangka masa pendek dan kes yang kecil. Kita boleh nampak kesan yang cepat. Kepimpinan ini merangkumi semua..., akademik, sahsiah pelajar, disiplin, kaunseling, kokurikulum. Dia kena melihat keseluruhan. Jika dia dapat tengok mana-mana perkara itu, dan dapat mencadangkan dalam jawatankuasa kecil semasa latihan, itu satu langkah yang baik".

Pengarah Bahagian Sekolah

"Program Sandaran lebih diberi tumpuan. Pemantauan diberi.... Guru besar dan Pengetua sebagai mentor dapat membantu pemindahan knowledge... dan experience mereka dapat dikongsikan. Banyakkan projek-projek yang membolehkan peserta bekerja secara independent. Apabila mereka pergi ke sekolah nanti, sebahagian daripada kerja-kerja itu... mereka terpaksa tanggung sendiri. Kadang-kadang... guru besar atau pengetua langsung tidak boleh buat. Kerja secara independent ini harus dititikberatkan dalam Program NPQH ini".

Pengarah BPPDP

Berdasarkan analisis temu bual, responden berpendapat bahawa Program Sandaran berada pada tahap yang sangat memuaskan. Namun begitu terdapat komen responden yang menyatakan (1) Kekurangan kehadiran pensyarah semasa pemantauan tidak mencukupi, (2) Panduan dan contoh pelaksanaan tidak jelas dan (3) Tempoh selama enam bulan adalah terlalu panjang berbanding dengan tiga portfolio pencapaian yang perlu disiapkan. Sehubungan dengan itu, terdapat cadangan untuk meningkatkan kualiti program ini dengan (1) Meningkatkan kualiti bimbingan dan penyeliaan oleh pensyarah, (2) Maklumat terperinci dan lebih jelas perlu disalurkan kepada pihak sekolah, (3) Skop pengajian diperluaskan mencakupi sembilan aspek pengurusan dan kepimpinan dalam SKKSM, (4) Bantuan kewangan disediakan dan (5) Dilaksanakan di sekolah peserta sendiri agar mudah mendapat kerjasama warga sekolah dan (6) Memberikan penekanan kepada penyelesaian masalah secara *site-based*.

Kandungan Kursus

Melalui hasil analisis temu bual, kesemua responden bersetuju bahawa kandungan kursus adalah sangat relevan dengan tugas sebagai pengurus dan pentadbir di sekolah. Ini boleh dilihat melalui pernyataan BS3 yang berbunyi:

"Pandangan saya, selepas mengikuti aspek teori selama enam bulan di IAB, kandungan kursus memang banyak membantu guru khususnya diri saya. Kita dapat tahu secara keseluruhan daripada segi pentadbiran dan pengurusan. Sembilan aspek didedahkan dengan cara yang terbaik. Kandungan kursus adalah sangat relevan. Pada pandangan saya ia merupakan benda yang baru. Semua perkara baru, yang saya pelajari. Biasanya kalau kita pergi kursus, tumpuan hanya kepada sesi pengajaran dan pembelajaran berdasarkan mata pelajaran-mata pelajaran khusus sahaja".

Pernyataan di atas disokong pula oleh SY3 yang mengungkapkan:

"Kandungan kursus semuanya adalah sangat relevan. Peserta-peserta terdiri daripada kalangan guru bilik darjah, mereka belum memegang jawatan. Dan ada sebahagian kecil yang pernah memegang jawatan. Walaupun memegang jawatan pengurusan, mereka belum dilatih. Kebanyakan kandungan kursus adalah perkara yang baru sekurang-kurangnya 80 peratus".

Namun di samping menyatakan bahawa kandungan kursus adalah sangat relevan, responden juga mencadangkan agar kandungan kursus disusun semula. Perkara ini timbul disebabkan oleh kesukaran yang dihadapi oleh peserta kerana tidak dapat menggunakan kandungan topik Kepimpinan Dalam Organisasi dalam Program Praktikum. Peserta menjalani Program Praktikum selepas sahaja tamatnya Fasa Asas, sebelum topik tersebut diajarkan kepada mereka. Responden melihat topik ini sebagai satu topik penting yang sangat diperlukan semasa melaksanakan Program Praktikum. Keperluan agar kandungan kursus disusun semula diungkapkan oleh SW2 yang berbunyi seperti berikut:

"Susunan kandungan kursus ada masalah sedikit. Contohnya, apabila habiskan topik Sejarah Pendidikan Negara, tiba-tiba habis Fasa Asas, ada Program Praktikum pula. Kita tak tahu apa nak tulis dalam Program Praktikum. Bagi kumpulan saya, kami belum belajar tentang topik kepimpinan tetapi kami diminta menulisnya dalam laporan praktikum. Pada fasa berikutnya barulah kami belajar tentang topik tersebut. Kalau tidak ada pendedahan awal, kita tak tahu apa yang nak dilakukan. Bagi kumpulan yang telah belajar, mereka ada kelebihan untuk mendapat markah yang lebih tinggi".

Hasil analisis temu bual juga menunjukkan keperluan penekanan kepada subjek atau topik tertentu. Ungkapan yang dikemukakan oleh BS1, SW1 dan SY2 dapat membuktikan perkara ini.

"Pada saya Program Latihan NPQH merupakan perkara yang sangat baru yang merangkumi keseluruhan pengurusan sekolah. Terlampau banyak benda yang baru. Pening sikit. Bidang kokurikulum merupakan bidang yang saya telah ketahui kerana pernah memegang jawatan GPK HEM. Perkara-perkara lain adalah perkara baru seperti Pengurusan Kewangan. Tidak cukup masa. Duit RM 5 pun boleh menjadikan masalah jika pentadbir tidak menanganinya dengan betul di sekolah".

BS1

"Risiko daripada tindakan undang-undang perlu dijaga dan perlu ditekankan lagi oleh IAB. Apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan. Ada rakan-rakan yang tidak menyedari risiko ini".

SW1



"... 40 peratus merupakan kandungan baru dan 60 peratus merupakan telah jadi amalan. Contohnya seperti Pengurusan Kewangan dan Pengurusan Strategik merupakan perkara yang baru. Akta Pendidikan walaupun pernah mereka dengar tetapi tidak mendalami".

SY2

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Berdasarkan dapatan kajian, dapat dirumuskan bahawa keberkesanan Program Latihan NPQH adalah pada tahap memuaskan. Pelaksanaan program latihan berada pada tahap baik sebagaimana yang diutarakan oleh individu yang terlibat secara langsung dalam program ini. Dalam usaha meningkatkan keberkesanan program latihan ini, pihak pengendali latihan seharusnya memberikan pertimbangan wajar kepada isu kemudahan fizikal, bahan pelajaran, penyampaian pensyarah, Program Praktikum, Program Sandaran dan kandungan kursus.

Peningkatan keberkesanan dalam aspek kemudahan fizikal boleh dilaksanakan dengan meneliti semula terhadap bilangan peserta di dalam sesuatu kelas, gabungan kelas, saiz kelas, susunan alat tayang dan waktu operasi Pusat Sumber. Sementara itu, isu terkini yang berlaku dalam dunia pendidikan terutamanya di sekolah seharusnya ditekankan. Semua bahan paling elok dibukukan untuk memudahkan peserta mengendalikannya. Kepelbagaian dalam sesi pengajaran dan pembelajaran dengan menekankan aktiviti amali yang berfokuskan penyelesaian masalah sebenar di sekolah dilihat sebagai satu cara penting dalam meningkatkan keberkesanan program latihan ini. Seharusnya aktiviti pengajaran dan pembelajaran ini dipimpin oleh pensyarah yang mempunyai tahap profesionalisme yang bersesuaian.

Bagi Program Praktikum dan Program Sandaran pula, isu seperti tempoh pelaksanaan, bimbingan dan penyeliaan oleh pensyarah, penyebaran maklumat, sekolah pilihan, skop pengajian dan bantuan kewangan; merupakan perkara yang boleh diteliti lebih lanjut. Di samping itu, susunan dan penekanan terhadap subjek dan topik tertentu juga dilihat mampu menambah keberkesanan program latihan ini.

KESIMPULAN

Program Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan (NPQH) dilihat sebagai satu program latihan yang mempunyai tahap keberkesanan yang memuaskan berdasarkan tanggapan individu yang terlibat dalam pelaksanaannya. Namun begitu, masih terdapat banyak ruang penambahbaikan yang boleh dilaksanakan oleh pihak pengendali latihan dalam usaha meningkatkan keberkesanan program latihan ini. Dalam usaha peningkatannya ini, pihak KPM dan IAB perlu melihat isu-isu kemudahan fizikal, bahan pelajaran, penyampaian pensyarah, Program Praktikum, Program Sandaran dan kandungan kursus yang bincangkan di atas agar program latihan ini berada di landasan yang betul. Hal ini adalah penting agar bakal pengurus dan pemimpin yang dilatih adalah kompeten dan berwibawa untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mengendalikan sesebuah sekolah. Seharusnya, usaha peningkatan keberkesanan ini dilaksanakan secara berterusan agar program latihan ini sentiasa relevan dengan perkembangan pendidikan di seluruh dunia umumnya, dan di Malaysia khususnya.

RUJUKAN

- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education*. Ed. ke-5. London: Routledge Falmer.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research - planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Ed. ke-2. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Gredler, M. E. (1996). *Program evaluation*. New York: Prentice Hall.
- Institut Aminuddin Baki. (1999c). *Panduan pelaksanaan program sandaran*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Institut Aminuddin Baki. (2005a). *Panduan pelaksanaan Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan ambilan 9/2005*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2005a). *Evaluating training programs*. Ed. ke-3. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Krathwol, D. R. (1998). *Methods of educational & social science research*. Ed. ke-2. New York: Addison Wesley Logman, Inc.
- Liamputtong, P. & Ezzy, D. (2005). *Qualitative research methods*. Victoria: Oxford University Press.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Ed. ke-2. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Nixon, J. (1992). *Evaluating the whole curriculum*. Philadelphia: Open University Press.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research method*. California: Sage.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.
- Zamri Mahamod & Noriah Mohd Ishak. (2003). *Analisis Cohen Kappa dalam penyelidikan bahasa – satu pengalaman*. Kertas Kerja Seminar Penyelidikan Guru Peringkat Kebangsaan. Anjuran Bahagian Pendidikan Guru, KPM. Kuching, 19 – 20 Ogos.