

BACKWARD DESIGN: SATU PENDEKATAN UNTUK PEMBANGUNAN PROFESIONAL PEMIMPIN SEKOLAH

Wong Shiat Lu

Pejabat Pendidikan Daerah Kota Kinabalu, Sabah
wongshiatlu@gmail.com

Chiam Sun May, PhD.

Institusi Pendidikan Guru Kampus Kent, Tuaran, Sabah

ABSTRAK

Pemimpin berkesan ialah salah satu elemen penting untuk mencapai matlamat transformasi sekolah. Untuk mengoptimumkan keupayaan pemimpin sekolah, peluang mempraktikkan apa yang telah dipelajari daripada modul latihan program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) adalah diperlukan. Memandangkan hasil pencapaian sekolah dapat menyakinkan komuniti untuk memberi sokongan dan kerjasama kepada pihak sekolah, maka satu pendekatan dikenali sebagai backward design telah diadaptasi oleh pengkaji sebagai model pembangunan profesional pemimpin sekolah. Walau bagaimanapun, kebolehlaksanaan dan kesesuaian pendekatan ini perlu diteliti. Maka, satu kajian kuantitatif dinamakan sebagai Kajian Persepsi Pemimpin Sekolah (KPPS) telah dilaksanakan melalui soal selidik untuk meninjau persepsi 225 orang pemimpin dari 82 buah sekolah daerah Kota Kinabalu tentang pelaksanaan program TS25. Soal selidik ini ditabdirkan melalui borang google untuk menguji tahap penerimaan pemimpin sekolah tentang pelaksanaan program TS25. Ia juga bertujuan untuk mengenal pasti keperluan pembangunan diri dalam kalangan pemimpin sekolah yang dilaksanakan melalui perkongsian amalan terbaik. Di samping itu, kesediaan pemimpin sekolah melaksanakan perkongsian TS25 disasarkan kepada komuniti juga dikaji melalui soal selidik ini. Setelah ditentukan kebolehpercayaan instrumen KPPS, hasil analisis deskriptif menunjukkan pemimpin sekolah daerah Kota Kinabalu sangat bersetuju transformasi sekolah dilaksanakan mengikut konteks sekolah. Kebanyakan mereka juga bersetuju bahawa pelaksanaan perkongsian merupakan satu peluang pembelajaran yang praktikal dalam pembangunan profesional. Dapatan analisis juga menunjukkan perkongsian TS25 yang disasarkan kepada komuniti harus bermula daripada hasil pencapaian sekolah yang sedia ada. Maka, dapat disimpulkan bahawa pendekatan backward design sesuai dicadangkan sebagai satu pendekatan inovasi bagi pembangunan profesional pemimpin sekolah.

Kata kunci: pemimpin sekolah, backward design, pembangunan profesional, keunikan sekolah, komuniti

PENGENALAN

Dalam pembelajaran abad ke-21 (PAK21), peranan guru bukan sebagai pengajar semata-mata. Ini bermaksud seorang guru tidak lagi mengajar mengikut buku teks sahaja untuk membantu muridnya menguasai kandungan pembelajaran. Senario ini juga menggambarkan bahawa pengajaran guru tidak lagi dirancang mengikut susunan isi buku teks semata-mata. Dalam perancangan mengajar, guru tidak akan mengetahui apa yang sepatutnya diajar melainkan guru itu mengetahui apa yang seharusnya dipelajari muridnya, seperti yang dihujahkan oleh Wiggins dan McTighe (2006).

Dalam pembangunan reka-bentuk kurikulum dan instruksional, membantu murid untuk memahami pembelajaran, mengingat kandungan pembelajaran dan membuat generalisasi pengetahuan tentang apa yang dipelajari merupakan cabaran-cabaran utama bagi para pendidik (Bulgren et al., 2007). Untuk mencapai objektif pembelajaran bermakna, guru perlu membantu muridnya membina kefahaman melalui pengalaman pembelajaran atau pengetahuan yang sedia

ada, iaitu melalui pendekatan konstruktivisme (Scruggs & Mastropieri, 2007). Murid dapat menerima pengetahuan baharu secara lebih berkesan dan bermakna dengan membina skema pengetahuan sendiri, iaitu mengaitkan pengalaman atau pengetahuan lama dengan pengetahuan yang baru diterima. Tindakan seterusnya ialah mewujudkan peluang bagi murid mempraktikkan serta mendalami skema pengetahuan yang terbina. Maka, satu pendekatan dikenali sebagai *backward design* (Wiggins & McTighe, 2006) telah disarankan dalam era pendidikan terkini. Pendekatan *backward design* juga didedahkan kepada golongan pendidik melalui modul latihan yang disarankan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam program Transformasi Sekolah 2025.

Pembelajaran bermakna melalui *backward design* sebenarnya bukan satu terminologi yang baharu dalam pengajaran dan pembelajaran (PdP) bilik darjah. Walau bagaimanapun, aplikasi fungsi konsep *backward design* masih belum diutarakan dalam konteks pembangunan profesional pemimpin sekolah. Pada hakikatnya, pembelajaran berlaku melalui kegiatan perkongsian. Aktiviti-aktiviti perkongsian amalan terbaik yang diamalkan melalui pelaksanaan PLC selama ini telah mencipta pelantar atau peluang pembelajaran bagi pemimpin sekolah, contohnya, pembelajaran dalam mengendalikan perkongsian tentang transformasi sekolah. Dengan kata lain, aktiviti perkongsian amalan terbaik itu sendiri telah mewujudkan satu ruang pembelajaran bagi pemimpin-pemimpin sekolah dalam skop yang lebih luas, serta erti yang lebih bermakna dan praktikal. Dalam proses ini, pemimpin sekolah cuba membina skema pemahaman sendiri tentang transformasi sekolah. Proses pembinaan skema ini boleh diumpamakan dan diistilahkan sebagai *backward design*. Namun, kajian *backward design* untuk pembangunan profesional dalam kalangan pemimpin sekolah masih terhad pada masa kini, maka wujudlah satu ruang penerokaan yang luas bagi membuat kajian yang berkaitan. Bertitik tolak daripada kesedaran ini, maka pengkaji mengemukakan *backward design* sebagai satu pendekatan pembangunan profesional pemimpin sekolah. Lantas, kebolehlaksanaan dan kesesuaian pendekatan ini perlu diteliti melalui kajian.

TINJAUAN LITERATUR

Program Transformasi Sekolah 2025

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan sebahagian daripada usaha KPM yang mempunyai matlamat selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), iaitu untuk meningkatkan kemenjadian murid dan menghasilkan sekolah yang berkualiti tinggi agar selaras dengan keperluan semasa pendidikan di negara kita (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). TS25 adalah satu usaha ke arah melahirkan modal insan unggul melalui: 1) Persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan; 2) Disokong kepimpinan yang berkualiti dan berwawasan; 3) Guru yang kompeten dan beraspirasi tinggi; dan 4) Komitmen komuniti yang padu. KPM telah menetapkan objektif-objektif utama program TS25, termasuk membangunkan kepakaran dalaman melalui latihan yang komprehensif dan berstruktur kepada pembimbing pedagogi serta pembimbing kepimpinan melalui penetapan matlamat-matlamat yang perlu dicapai oleh semua sekolah di Malaysia pada tahun 2025. Salah satu matlamat utama TS25 ialah mengukuhkan pelibatan ibu bapa, komuniti dan pihak berkepentingan (swasta) demi kemenjadian murid (Andin et al., 2019)

Matlamat pertama yang ditetapkan oleh KPM berdasarkan objektif-objektif utama TS25 ialah memantapkan kepimpinan sekolah. Oleh itu, tidak dapat dinafikan bahawa pemimpin sekolah memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan pencapaian hasrat negara dalam transformasi Pendidikan (Jais et al., 2019). Program TS25 merupakan salah satu inisiatif

KPM untuk meningkatkan standard kualiti pendidikan demi kemenjadian murid negara kita. KPM telah melakukan banyak usaha untuk melaksanakan program TS25, termasuk mengadakan kursus-kursus kepimpinan dan instruksional, menggubal modul-modul latihan TS25 bagi pemimpin-pemimpin sekolah sebagai tunjuk cara bagaimana mencapai objektif-objektif transformasi pendidikan yang dihasratkan.

Tiga elemen penting dalam pencapaian matlamat TS25 ialah guru berkualiti, pemimpin berkesan dan sokongan PIBG dan komuniti (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Oleh itu, perkongsian maklumat tentang transformasi sekolah juga perlu disasarkan kepada ibu bapa, komuniti dan sektor swasta agar sokongan serta kerjasama dapat diperolehi daripada masyarakat luar. Dengan itu, barulah kerjasama dapat diwujudkan untuk mencapai matlamat transformasi pendidikan negara. Pendek kata, rangkaian "**Guru berkualiti-Pemimpin berkesan-Sokongan PIBG dan Komuniti**" harus sentiasa dikekalkan agar kitaran fungsi ini tidak terputus akibat daripada keciciran peranan salah satu elemen.

Permuafakatan Komuniti

Dalam lima aspirasi sistem kualiti PPPM 2021–2025, anjakan kesembilan telah mencatatkan kepentingan bekerjasama dengan ibu bapa, komuniti dan sektor swasta secara meluas (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). KPM sedang berusaha menerokai pelbagai inovasi yang dapat menggalakkan pelibatan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta untuk mencapai matlamat PPPM gelombang ketiga masa kini.

KPM memandang berat pelibatan ibu bapa, komuniti dan swasta (PIBKS) dalam transformasi pendidikan negara kita. Dengan permuafakatan atau persepakatan yang wujud di antara sekolah dan komuniti, barulah kecemerlangan pendidikan sesebuah sekolah mampu direalisasikan. Hal ini memerlukan kolaborasi banyak pihak, bukan sahaja terhadap kepada guru dan murid. Komuniti ataupun masyarakat luar juga perlu memainkan peranan masing-masing bagi melonjakkan kecemerlangan pendidikan sesebuah sekolah.

Menurut Kamus Dewan Edisi Keempat (2013), "pemuafakatan" ditakrifkan sebagai persepakatan dan perpaduan yang dijalin dalam suatu kawasan. Manakala "komuniti" dirujuk sebagai kumpulan individu yang mempunyai sifat-sifat, termasuk kecenderungan atau kepentingan yang serupa. Pemuafakatan hanya boleh dicapai sekiranya terdapat hubungan yang erat dan kerjasama yang wujud antara beberapa pihak ataupun dalam suatu komuniti. Sekolah terdiri daripada kumpulan manusia, iaitu pengetua/guru besar, guru-guru, kakitangan dan murid. Semua anggota ini berinteraksi dalam kawasan sekolah yang sama. Oleh yang demikian, sekolah mempunyai ciri komuniti. Dalam konteks pendidikan, sekolah bukan sahaja perlu menjalinkan hubungan baik dalam kalangan warga pendidik, malah mereka juga perlu membina hubungan yang akrab dengan ibu bapa atau komuniti luar sekolah seperti masyarakat setempat, sektor swasta atau NGO dan sebagainya untuk mewujudkan perpaduan dan permuafakatan supaya kecemerlangan pendidikan di sesebuah sekolah dapat direalisasikan.

Kepimpinan Transformasi Membawa Permuafakatan Komuniti

Kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasi boleh dijadikan dua jenis model kepimpinan yang utama di sesebuah institusi (Mooi, 2010). Menurut Stewart (2006), peranan utama pemimpin instruksional ialah menetapkan matlamat sekolah dari segi kurikulum dan instruksional serta persekitaran pembelajaran. Manakala, fokus utama pemimpin transformasi ialah melakukan penstrukturan semula untuk tujuan penambahbaikan sekolah. Di bawah kepimpinan transformasi yang berkesan, budaya dan identiti organisasi dapat dibentuk.

Seterusnya, seorang pemimpin transformasi yang berjaya dapat mengunjur potensinya untuk mempengaruhi masyarakat persekitaran di bawah pimpinannya.

Menurut Givens (2008), pemimpin dan pengikut adalah dua pihak yang saling mempengaruhi dalam peningkatan motivasi dan semangat organisasi. Walau bagaimanapun, secara amnya pemimpin adalah pihak yang sentiasa mengambil inisiatif untuk memulakan mekanisme psikologi ini. Givens terus berhujah, pemimpin yang dapat membangunkan kesedaran identiti akan meningkatkan motivasi dalam kalangan pengikutnya dengan lebih mudah, dan seterusnya dapat memacukan organisasi ke peringkat transformasi yang dikehendaki. Untuk tujuan tersebut, pemimpin boleh bertindak dengan menunjukkan misi dan visi organisasi kepada pengikut-pengikutnya. Menurut teori identiti sosial, setiap individu mempunyai sifat keterbukaan dalam pembentukan identiti, sama ada identiti personal ataupun identiti sosial (Herman & Chiu, 2014). Susulan daripada penemuan identiti, halatuju baharu dan keunggulan organisasi dapat dibangunkan. Hasil daripada itu, halatuju transformasi akan menuju ke arah yang lebih mantap

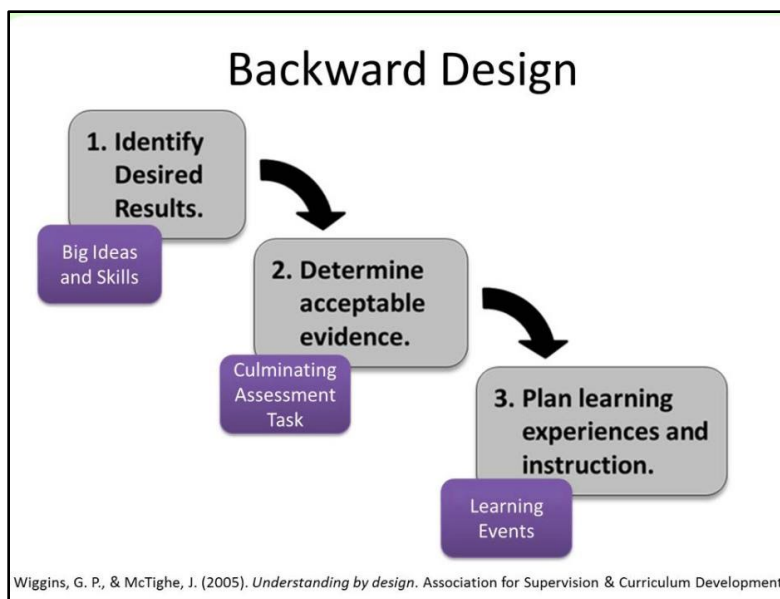
Pengkaji mencadangkan aplikasi *backward design* sebagai satu pendekatan untuk memperkenalkan konsep transformasi sekolah kepada komuniti. Namun, bukan semua ahli komuniti celik istilah pendidikan. Penerangan transformasi sekolah yang terlalu abstrak menggunakan teori harus dielakkan dalam komuniti. Amalan terbaik sesebuah sekolah yang dikongsikan kepada golongan ibu bapa, komuniti dan pihak swasta yang terdiri daripada pelbagai lapisan masyarakat haruslah bersifat mesra komuniti. Saranan pengkaji ialah menggunakan contoh-contoh pencapaian sekolah yang sedia ada.

“Mesra komuniti” sebenarnya merangkumi rasa kepunyaan dan rasa kekitaan (McMillan, 1996). Ciri-ciri keunikan sesebuah sekolah harus ditonjolkan kerana ia menunjukkan identiti sekolah (Ma, 2003), dan identiti ini akan menjadi tarikan minat komuniti kerana ia mengandungi unsur atau nilai sejagat bagi membangkitkan rasa kepunyaan dalam kalangan komuniti (Hagerty et al., 1992). Pendek kata, permuafakatan komuniti tidak sukar dicapai apabila golongan komuniti mendapati identiti sekolah itu adalah identiti idaman mereka.

PERNYATAAN MASALAH

Adakah Backward Design sesuai dijadikan sebagai satu pendekatan untuk pembangunan profesional pemimpin sekolah?

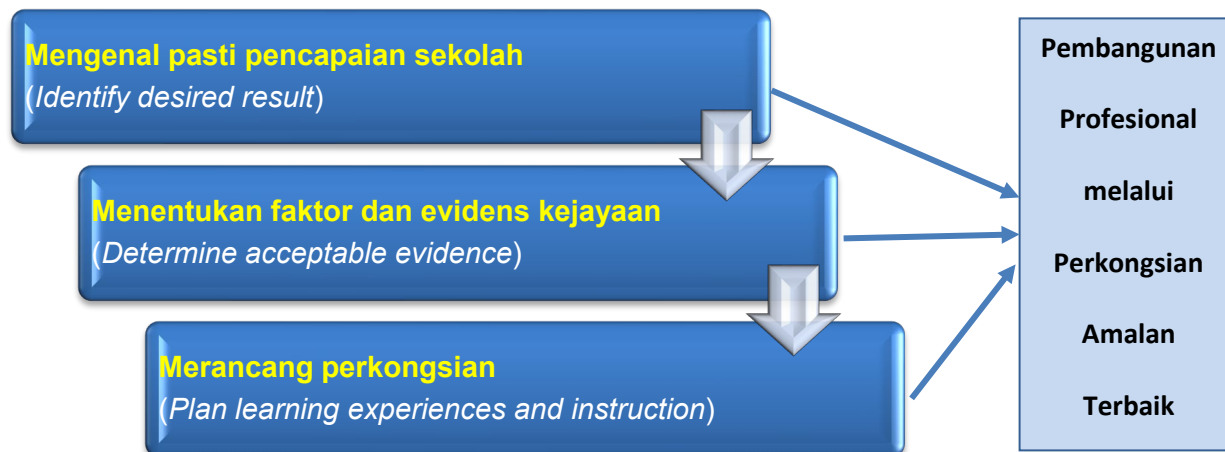
Dalam perancangan PdP yang menggunakan *backward design*, mengesan hasil pembelajaran (*Identifying desired result*) adalah fokus utama guru (Childre, Sands & Pope, 2009). Pengkaji ingin mendefinisikan hasil pembelajaran yang dimaksudkan dalam konteks pembangunan profesional pemimpin sekolah, iaitu melalui perkongsian amalan terbaik yang disasarkan oleh pemimpin sekolah kepada komuniti. Dalam konteks ini, hasil pembelajaran merujuk kepada keberhasilan atau pencapaian sekolah yang sedia ada. Sebagai pendahuluan, dipaparkan model pendekatan *backward design* Wiggins dan McTighe (2005) seperti Rajah 1:



Rajah 1 : *Backward Design* (Wiggins & McTighe, 2005)

Mengikut McTighe dan Thomas (2003), perancangan PdP yang menggunakan *backward design* berfokus pada tiga elemen penting, iaitu idea utama, soalan penting dan pameran hasil sebenar. Pengkaji menjadikan “pencapaian sekolah yang sedia ada” sebagai idea utama dalam perkongsian yang ingin disampaikan oleh pemimpin sekolah kepada komuniti. Dalam menerangkan bagaimana perubahan atau transformasi berlaku di sekolah, pemimpin perlu mengesan faktor-faktor perubahan atau elemen-elemen transformasi yang terdapat dalam pengoperasian transformasi yang berlaku. Pemimpin sekolah boleh mengemukakan “soalan-soalan penting” untuk menarik minat dan menimbulkan rasa ingin tahu audien (komuniti) dalam suatu perkongsian. Seterusnya, evidens-evidens menunjukkan kejayaan dalam pengoperasian transformasi sekolah dipersembahkan kepada komuniti. Proses penentuan evidens kejayaan boleh diandaikan sebagai *Determine acceptable evidence* dalam model *backward design* Wiggins dan McTighe (2005).

Langkah berikutnya ialah perancangan pembentangan menggunakan format atau mod perkongsian amalan terbaik. Peringkat seterusnya bertujuan meraikan kejayaan transformasi, iaitu pemimpin sekolah yang membuat pembentangan boleh mengambil kesempatan untuk membimbing atau mendidik komuniti melalui pembentangannya. Sebelum sampai ke peringkat ini, pemimpin sekolah perlu merancang dengan teliti bagaimana perkongsian dibentangkan supaya komuniti dapat memahami konsep transformasi pendidikan dengan lebih mudah. Maka, peringkat ini adalah setara dengan istilah “*Plan learning experience*” dalam model *backward design* Wiggins dan McTighe. Dalam kajian ini, model *backward design* tersebut diadaptasi dan istilahnya dikemas kini untuk tujuan membentuk kerangka konsep pembangunan profesional seperti diilustrasikan dalam Rajah 2:



Rajah 2 : Kerangka Konsep *Backward Design* untuk Pembangunan Profesional Pemimpin Sekolah (Diadaptasi daripada model *Backward Design* Wiggins & McTighe, 2005)

Jika dilihat dari perspektif individu, pembelajaran berlaku dalam proses mengesan kewujudan elemen-elemen transformasi yang membawa perubahan kepada sesebuah sekolah. Pemimpin sekolah merancang dan menyediakan perkongsian mengikut skema pengetahuan yang dibina dalam proses penyediaan perkongsian berkenaan. Dalam realiti, penyediaan slaid pembentangan bagi suatu perkongsian amalan terbaik adalah sesuatu yang mencabar minda. Melalui cabaran, maka kemahiran berfikir dapat ditingkatkan ke suatu tahap. Sekiranya pemimpin sekolah dapat menyampaikan konsep transformasi mengikut konteks sekolah masing-masing, maka proses pembangunan profesional melalui pembelajaran bermakna pasti sudah berlaku.

Justeru itu, pengkaji ingin menekankan bahawa tujuan mengadakan perkongsian amalan terbaik bukan sahaja untuk mempersembahkan hasil, malah ianya juga mencipta satu peluang pembelajaran bagi pemimpin-pemimpin sekolah. Dalam proses penyediaan perkongsian, pemimpin sebagai pembentang hendaklah memikirkan jenis medium yang sesuai digunakan. Susunan idea dalam pembentangan slaid bukan sahaja memerlukan kemahiran digital, prosesnya juga melibatkan kemahiran membuat urutan dan mengolah bahasa supaya persembahan yang dibuat dapat menarik minat dan memudahkan pemahaman audien. Oleh yang demikian, pembentang sendiri harus memahami secara mendalam tentang kandungan, idea atau konsep yang ingin disampaikan. Ini bermaksud pemimpin sendiri harus mempelajari segala perincian ilmu yang terkandung dalam modul latihan TS25. Lantaran itu, proses penyediaan pembentangan itu sendiri sudah menjadi satu cabaran dan juga satu peluang pembelajaran. Dengan kata lain, perkongsian amalan terbaik sesuai dijadikan satu kaedah atau alternatif bagi pembelajaran dan pembangunan profesional dalam kalangan pemimpin sekolah.

Dalam model *backward design*, peringkat pameran hasil sebenar dirujuk sebagai perkembangan kemahiran atau aplikasi pengetahuan dalam situasi PdP yang lebih praktikal (Wiggins & McTighe, 2006). Dalam konteks kajian ini, ia dirujuk sebagai generalisasi pengetahuan pemimpin untuk mencapai tiga matlamat yang perlu direalisasikan melalui perkongsian. Tiga matlamat tersebut yang disasarkan kepada audien komuniti ialah 1) Memberi pemahaman konsep transformasi pendidikan kepada komuniti; 2) Memupuk rasa kekitaan dan rasa kesatuan dalam kalangan komuniti; 3) Menjalinkan permuafakatan komuniti melalui perkongsian amalan terbaik.

OBJEKTIF KAJIAN

Perbincangan sorotan literatur telah memperlihatkan satu keperluan, iaitu perlu mewujudkan satu pendekatan untuk memudahkan pembangunan profesional dalam kalangan pemimpin sekolah. Pengkaji mencadangkan *backward design* sebagai satu pendekatan untuk memenuhi keperluan ini. Namun, keperluan dan cadangan pengkaji harus dikenal pasti melalui kajian atau tinjauan, maka satu set soal selidik ditadbirkan untuk mencapai objektif-objektif seperti berikut:

- i) Meninjau tahap penerimaan pemimpin sekolah tentang pelaksanaan program TS25
- ii) Mengenal pasti keperluan pembangunan profesional dalam kalangan pemimpin sekolah
- iii) Mengenal pasti kesediaan pemimpin sekolah melaksanakan perkongsian TS25 kepada komuniti

METODOLOGI

Kajian ini dijalankan melalui satu set soal selidik yang dinamakan sebagai Kajian Persepsi Pemimpin Sekolah (KPPS) tentang program TS25. Lembaran soal selidik KPPS yang berbentuk borang *google* disebarikan kepada pemimpin-pemimpin dari semua sekolah, iaitu sejumlah 82 buah sekolah daerah Kota Kinabalu yang terdiri daripada pengetua, guru besar, penolong kanan pentadbiran dan penolong kanan hal ehwal murid. Seramai 225 orang pemimpin sekolah telah menjadi responden kajian secara sukarela untuk menjawab soal selidik yang disebarikan melalui pautan GoogleForm dari 22 hingga 25 Januari 2022.

Soal selidik KPPS ditadbirkan untuk menilai tahap persetujuan pemimpin sekolah dalam tiga dimensi selidik, iaitu i) Penerimaan tentang pelaksanaan program TS25; ii) Keperluan pembangunan diri melalui pelaksanaan perkongsian; iii) Kesediaan melaksanakan perkongsian TS25 kepada komuniti. Tahap persetujuan setiap responden dinilai dengan menggunakan skala Likert 5-poin, iaitu dari poin 1 ditaksir sebagai “Tidak Setuju” hingga poin 5 yang ditafsirkan sebagai “Sangat Setuju”. Poin 3 diletakkan sebagai penengah, iaitu pilihan persepsi neutral adalah perlu disediakan bagi sebahagian responden yang bukan dari sekolah TS25. Dengan itu, penggunaan skala 5-poin dalam KPPS adalah sesuai bagi meningkatkan kebolehpercayaan data soal selidik yang ditadbirkan (Joshi et al., 2015). Nilai skor min yang tinggi menunjukkan persetujuan yang positif dalam sesuatu dimensi selidik, manakala skor min yang rendah membawa maksud persetujuan negatif. Anggaran nilai bagi julat purata min ditentukan mengikut pengiraan seperti berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai julat} &= \frac{\text{skor skala maksimum} - \text{skor skala minimum}}{\text{bilangan tahap}} \\ &= \frac{5 - 1}{4} = 1.00 \end{aligned}$$

Berpandukan hasil penghitungan, penetapan tahap persetujuan mengikut nilai julat pembahagian poin dipaparkan dalam Jadual 1.

Jadual 1: Tafsiran Nilai Julat Tahap Persetujuan (Tschannen-Moran & Gareis, 2004)

Julat Poin	Tahap Persetujuan	Tafsiran Respons
1.00 – 2.00	Rendah	Tidak setuju
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah	Tidak setuju
3.01 – 4.00	Sederhana Tinggi	Setuju
4.01 – 5.00	Tinggi	Setuju

Sebelum menjawab soal selidik, responden kajian dikehendaki membekalkan maklumat latar belakang untuk tujuan pengumpulan data demografi. Statistik demografi kajian ini dipaparkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Statistik Demografi

Peratus pelibatan daripada jumlah responden menjawab soal selidik	Bilangan	%
Sekolah Kebangsaan	153	68
Sekolah Menengah Harian	35	15.6
Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC)	33	14.7
Sekolah Menengah Agama	3	1.3
Sekolah Sukan	1	0.4
Jumlah	225	100
Status penyertaan sekolah dalam program TS25		
Telah/sedang mengikuti program	155	68.9
Belum mengikuti program	70	31.3
Jumlah	225	100
Jantina responden		
Perempuan	129	57.3
Lelaki	96	42.7
Jumlah	225	100
Umur responden		
51 - 60 tahun	141	62.7
41 - 50 tahun	74	32.9
31 - 40 tahun	9	4
30 tahun ke bawah	1	0.4
Jumlah	225	100
Jumlah tahun pengalaman responden sebagai pemimpin sekolah		
0 - 5 tahun	98	43.6
6 - 10 tahun	67	26.7
11 tahun ke atas	60	29.5
Jumlah	225	100

Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Sebelum menjalankan analisis data, instrumen yang sesuai dan berkualiti harus dikenal pasti dahulu supaya data yang diperolehi adalah sah dan boleh dipercayai. Oleh kerana set item KPPS dibina oleh pengkaji sendiri, maka kesahan konstruk instrumen soal selidik KPPS dijalankan dengan menggunakan analisis faktor pengesanan EFA (Exploratory Factor Analysis). KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) dan ujian Barlett (Barlett's test of sphericity) dijalankan untuk menentukan sifat kebolehfaktorannya dapat diandaikan. Soal selidik KPPS mempunyai nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 0.853 dengan *Chi-Square* yang sesuai dan signifikan, iaitu $\chi^2 = 19.429$, $df = 3$, $sig p < .000$ menunjukkan kecukupan sampel dan item dalam soal selidik untuk menganalisis persepsi pemimpin sekolah tentang program TS25 seperti ditunjukkan dalam Jadual 3:

Jadual 3 : KMO dan Ujian Barlett

	<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy</i>	<i>Bartlett's Test of Sphericity</i>		
		<i>Approx. Chi-Square</i>	<i>df</i>	<i>sig</i>
PPS	0.853	1542.690	66	.000

Dalam analisis faktor menggunakan pengesahan EFA, hasil analisis komponen utama (*Principal component analysis*) menunjukkan semua 12 item KPPS telah melebihi nilai muatan faktor 0.3, bererti semua item dalam soal selidik KPPS adalah sesuai dengan faktor yang menumpu untuk menguji persepsi pemimpin sekolah (Ghazali & Sufean, 2018). Keputusan analisis faktor ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4 : Dapatan Analisis Muatan Faktor melalui Kaedah *Principal Axis Factoring*

Pattern Matrix ^a			
	1	Factor 2	3
S6	.934		
S7	.873		
S5	.842		
S1	.832		
S4	.814		
S3		.672	
S9		.540	
S2		.525	
S8		.524	
S10			-.799
S11			-.624
S12			-.566

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
 Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 8 iterations.

Selain itu, dapatan analisis kolerasi faktor memenuhi syarat kesesuaian korelasi *Pearson* dalam julat nilai $.300 < r < .900$, bererti korelasi antara item adalah sesuai dan bebas daripada masalah *multicollinearity*. Hasil analisis kesahan konstruk menunjukkan bahawa komponen-komponen KPPS dapat diekstrak, dipadatkan menjadi set-set item yang berkaitan untuk menguji persepsi pemimpin sekolah tentang pelaksanaan program TS25.

Analisis faktor bertujuan untuk menguji kesahan konstruk. Selain itu, kebolehpercayaan soal selidik KPPS juga perlu ditentukan. Dalam kajian ini, pengkaji menggunakan koefisien *Cronbach alpha* untuk menentukan konsistensi dalaman dan menilai ketekalan set item soal selidik KPPS. Jadual 5 menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* KPPS.

Jadual 5 : Nilai *Cronbach Alpha* Soal Selidik bagi Kajian Persepsi Pemimpin Sekolah tentang Program TS25
 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.861	.861	12

Berdasarkan Jadual 5, nilai *Cronbach alpha* 0.861 menunjukkan soal selidik KPPS mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi (Chua, 2014), hampir semua item dalam soal selidik ini telah menyumbangkan konsistensi soal selidik KPPS untuk menguji persepsi pemimpin-pemimpin sekolah daerah Kota Kinabalu tentang pelaksanaan program TS25.

DAPATAN KAJIAN

Data soal selidik KPPS dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai seperti ditunjukkan dalam Jadual 6.

Jadual 6 : Analisis mengikut Frekuensi, Peratus dan Min ($N = 225$)

Item	Soalan item	TS	KS	N	S	SS	Min	Sisihan piawai
S1	Mengikuti program TS25 yang ditawarkan oleh KPM adalah sangat membantu dalam usaha pemimpin sekolah melaksanakan transformasi sekolah.	0 0%	3 1.3%	41 18.2%	100 44.4%	81 36%	4.15	0.758
S2	Transformasi sekolah tetap akan berlaku walaupun sekolah belum mengikuti program TS25.	1 0.4%	2 0.9%	32 14.2%	101 44.9%	89 39.6%	4.22	0.753
S3	Transformasi sekolah harus dilaksanakan mengikut konteks sekolah masing-masing supaya keunikan sekolah dapat dipamerkan.	0 0%	1 0.4%	12 5.3%	74 32.9%	138 61.3%	4.55	0.618
Bahagian A: Penerimaan tentang pelaksanaan program TS25							4.31	
S4	Mempelajari/ mengulangkaji modul TS25 dapat membantu saya menghasilkan bahan pembentangan TS25 yang berkualiti.	0 0%	2 0.9%	41 18.2%	105 46.7%	77 34.2%	4.14	0.736
S5	Pengetahuan baharu akan diperoleh melalui proses pengendalian perkongsian.	0 0%	1 0.4%	28 12.4%	94 41.8%	102 45.3%	4.32	0.704
S6	Pelaksanaan perkongsian membantu saya mendalami ilmu yang dipelajari.	0 0%	3 1.3%	29 12.9%	92 40.9%	101 44.9%	4.29	0.740
S7	Pelaksanaan perkongsian merupakan satu peluang pembelajaran yang praktikal dalam pembangunan profesional pemimpin sekolah.	0 0%	3 1.3%	29 12.9%	86 38.2%	107 47.6%	4.32	0.747
Bahagian B: Keperluan pembangunan diri melalui pelaksanaan perkongsian							4.27	
S8	Melaksanakan perkongsian TS25 dalam kalangan komuniti adalah satu cabaran.	1 0.4%	1 0.4%	21 9.3%	110 48.9%	92 40.9%	4.29	0.690
S9	Komuniti lebih berminat melihat hasil pencapaian sekolah daripada mengenali isu masalah sekolah.	1 0.4%	1 0.4%	25 11.1%	93 41.3%	105 46.7%	4.33	0.726
S10	Hasil pencapaian sekolah dapat menyakinkan komuniti untuk memberi sokongan dan kerjasama kepada pihak sekolah.	1 0.4%	0 0%	11 4.9%	92 40.9%	121 53.8%	4.48	0.634
S11	Keunggulan sekolah saya dapat dipamerkan berdasarkan hasil pencapaian sekolah saya yang sedia ada.	3 1.3%	0 0%	25 11.1%	132 58.7%	5 28.9%	4.14	0.709
S12	Daya kepimpinan seorang pemimpin sekolah dapat dikesan daripada hasil pencapaian sekolah.	1 0.4%	0 0%	15 6.7%	91 40.4%	118 52.4%	4.44	0.660
Bahagian C: Kesiediaan melaksanakan perkongsian TS25 kepada komuniti							4.34	
Min Purata							4.31	

TS: Tidak setuju KS: Kurang setuju N: Neutral S: Setuju SS: Sangat setuju

Dapatan analisis menunjukkan responden kajian bersetuju ke atas pernyataan semua item ($Min > 3.00$). Merujuk Jadual 6, dapatan min yang paling tinggi dalam Bahagian A: Penerimaan tentang pelaksanaan program TS25 ialah item S3 ($M = 4.55$, $S.P. = 0.618$), manakala min tertinggi dalam Bahagian B: Keperluan pembangunan diri melalui pelaksanaan perkongsian adalah item S5 ($M = 4.32$, $S.P. = 0.704$) dan S7 ($M = 4.32$, $S.P. = 0.747$). Manakala, min paling tinggi dalam Bahagian C: Kesiediaan melaksanakan perkongsian TS25 kepada komuniti ialah item S10 ($M = 4.48$, $S.P. = 0.634$).

PERBINCANGAN

Perbincangan seterusnya adalah berdasarkan interpretasi data soal selidik KPPS. Pengkaji memilih lima nilai min yang tertinggi dan satu nilai min terendah seperti dipaparkan dalam Jadual 7 sebagai fokus perbincangan. Pemilihan nilai-nilai item ini juga berasaskan justifikasi daripada hasil analisis muatan faktor dan ujian kebolehpercayaan item.

Jadual 7: Analisis melalui Min, Nilai Muatan Faktor dan Cronbach alpha jika item disingkirkan (if item deleted)

Item	Soalan Item	Min (<i>M</i>)	Sisihan Piawai	Nilai muatan faktor	Cronbach's Alpha if Item Deleted
S3	Transformasi sekolah harus dilaksanakan mengikut konteks sekolah masing-masing supaya keunikan sekolah dapat dipamerkan.	4.55	.618	.672	.856
S10	Hasil pencapaian sekolah dapat menyakinkan komuniti untuk memberi sokongan dan kerjasama kepada pihak sekolah.	4.48	.634	-.799	.850
S12	Daya kepimpinan seorang pemimpin sekolah dapat dikesan daripada hasil pencapaian sekolah.	4.44	.660	-.566	.853
S9	Komuniti lebih berminat melihat hasil pencapaian sekolah daripada mengenali isu masalah sekolah.	4.33	.726	.540	.861
S5	Pengetahuan baharu akan diperolehi melalui proses pengendalian perkongsian.	4.32	.704	.842	.835
S7	Pelaksanaan perkongsian merupakan satu peluang pembelajaran yang praktikal dalam pembangunan profesional pemimpin sekolah.	4.32	.747	.873	.835
S4	Mempelajari/ mengulangkaji modul TS25 dapat membantu saya menghasilkan bahan pembentangan TS25 yang berkualiti.	4.14	.736	.814	.842

Jadual 7 memaparkan enam item yang mempunyai min tertinggi dan satu item min terendah daripada analisis deskriptif (Jadual 6). Nilai muatan faktor mempamerkan sifat taburan dan tahap kepadatan faktor. Muatan faktor tujuh item ini mempunyai magnitud dalam julat antara 0.540 dan 0.873, memenuhi syarat $.300 < r < .900$ mengesahkan bahawa kepadatan faktor wujud dengan baik dalam pengukuran konstruk yang relatif. Semua nilai *Cronbach alpha* jika item disingkirkan tidak melebihi 0.861, menunjukkan semua item yang digunakan untuk interpretasi data ini adalah berkaitan dengan kajian, berkebolehpercayaan tinggi dan dapat mengukur apa yang hendak diukur. Tujuan kesahan nilai-nilai ini adalah penting untuk memastikan perbincangan berdasarkan interpretasi data adalah sesuai dan boleh diteruskan.

Didapati skor min item S3 adalah paling tinggi, $M = 4.55$ dengan sisihan piawai (*S.P.*) 0.618. Dapatan ini menunjukkan bahawa persetujuan pemimpin sekolah yang paling tinggi terletak pada “Transformasi sekolah harus dilaksanakan mengikut konteks sekolah supaya keunikan sekolah dapat dipamerkan”. Dapatan min yang kedua tinggi ialah item S10 ($M = 4.48$, $S.P.= 0.634$) menunjukkan persetujuan tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah tentang “Hasil pencapaian sekolah dapat menyakinkan komuniti untuk memberi sokongan dan kerjasama kepada pihak sekolah”, mengimplikasikan bahawa perkongsian TS25 harus bermula daripada hasil pencapaian sekolah yang sedia ada. Melalui perkongsian, daya kepimpinan seorang pemimpin sekolah dapat dikesan daripada hasil pencapaian sekolah, seperti yang dipersetujui oleh kebanyakan pemimpin sekolah dalam respons soalan item S12 ($M = 4.44$, $S.P.= 0.709$). Pemimpin sekolah beranggapan komuniti lebih berminat melihat hasil pencapaian sekolah daripada mengenali isu masalah sekolah, ini disokong oleh dapatan min item S9 ($M = 4.33$, $S.P.= 0.726$). Oleh itu, saranan pengkaji menggunakan *backward design*, iaitu memulakan perkongsian

daripada hasil pencapaian sekolah yang sedia ada merupakan satu pendekatan yang sesuai, dan masa yang tepat untuk dipraktikkan.

Dalam realiti, terdapat segelintir pemimpin sekolah yang masih belum dapat mempraktikkan apa yang telah dipelajari daripada modul latihan program TS25. Oleh yang demikian, mereka masih berasa ragu-ragu terhadap program TS25 dalam membantu mereka menghasilkan bahan perkongsian yang berkualiti. Hal ini dapat dikesan daripada dapatan min item S4 yang paling rendah ($M = 4.14$, $S.P. = 0.736$) dalam soal selidik KPPS. Oleh itu, wujudnya satu keperluan untuk menyediakan *platform* pembelajaran melalui perkongsian bagi pemimpin-pemimpin sekolah sebagai tindakan intervensi. Tindakan ini juga boleh berfungsi sebagai projek pelengkap bagi program TS25. Padahal, pelaksanaan perkongsian boleh dijadikan satu peluang pembelajaran yang praktikal dalam pembangunan profesional pemimpin sekolah. Melalui pengendalian perkongsian, pengetahuan baharu akan terbentuk kerana perkongsian itu sendiri mencipta peluang pembelajaran. Hujah ini telah disokong oleh tahap persetujuan min item S5 ($M = 4.32$, $S.P. = 0.704$) dan S7 ($M = 4.32$, $S.P. = 0.747$) yang tinggi.

RUMUSAN

Sebagai rumusan, pengkaji ingin memetik seperenggan hujah Pengarah Bahagian Profesionalisme Guru (BPG), Datu Dr. Haji Azhar semasa beliau mengunjungi Sekolah Kebangsaan Bukit Padang, Kota Kinabalu yang berbunyi: “TS25 bukan sesuatu yang baharu. Segala operasi yang sedang dilaksanakan oleh pihak sekolah merupakan usaha transformasi. Apa yang penting, sekolah dapat mendefinisikan TS25 melalui pelaksanaan operasi yang menuju ke arah yang sama, iaitu Kemenjadian Murid dan Sekolah Berkualiti.” (diubahsuaikan daripada ucapan Datu Dr. Haji Azhar pada 11 November 2021). Hujah Pengarah BPG telah membawa maksud yang ingin disampaikan oleh pengkaji, iaitu pihak sekolah sebenarnya berupaya menterjemahkan TS25 mengikut konteks sekolah masing-masing. Dalam realiti, setiap sekolah mempunyai ciri dan amalan budaya sendiri, serta sifat keunikan komuniti masing-masing yang berbeza antara satu sama lain.

Pada tahun 2022, tujuh puluh tujuh buah sekolah daerah Kota Kinabalu telah menjadi peserta program TS25. Seandainya sekolah-sekolah ini mengoperasikan program transformasi mengikut konteks sekolah yang pelbagai, ia akan membawa definisi transformasi sekolah yang lebih luas, bermakna serta lebih mesra komuniti. Maka, keunikan sekolah akan terserlah melalui perkongsian yang disampaikan oleh pemimpin-pemimpin sekolah mengikut penterjemahan konsep transformasi sekolah masing-masing. Dalam hal ini, “keunikan” adalah entiti utama, ia boleh dijadikan sebagai titik mula untuk menarik minat komuniti terhadap transformasi sekolah. Pengenalan transformasi pendidikan kepada golongan komuniti adalah perlu supaya peranan komuniti sebagai rakan strategik TS25 dapat dikembangkan dan diperkasakan mengikut trend pendidikan semasa.

Berdasarkan dapatan soal selidik KPPS, maka dapat dirumuskan bahawa *backward design* merupakan satu pendekatan yang sesuai disebarkan untuk menjana permuafakatan komuniti melalui perkongsian amalan terbaik oleh pemimpin sekolah. Di sebalik teori instruksional dan teori kepimpinan, pendekatan *backward design* boleh dijadikan satu model inovasi agar fungsinya dapat dikembangkan secara lebih luas mengikut kepelbagaian perspektif. Dengan itu, pengkaji mencadangkan fungsi tambahan *backward design*, iaitu sebagai satu kaedah alternatif bagi pembangunan profesional pemimpin sekolah. Dengan menggunakan *backward design*, keberkesanan dan kebermaknaan pembelajaran modul TS25 dapat ditonjolkan melalui perkongsian amalan terbaik yang dirancang dengan bijak. Ruang kajian untuk menerokai

fungsi *backward design* masih banyak, pengkaji hanya sempat menemui sebahagian kecil daripada fungsinya dalam usaha menghasilkan artikel konseptual ini. Dapatan soal selidik KPPS telah menyokong kebolehlaksanaan cadangan pengkaji secara statistik. Justeru, adalah menjadi harapan pengkaji membuka satu ruang sudut bagi kajian *backward design* sebagai pembangunan profesional pemimpin sekolah. Semoga cadangan ini akan dijadikan satu dimensi baharu dalam kajian masa hadapan.

RUJUKAN

- Andin, C., Ambotang, A. S., Kamin, Y., & Hamzah, R. (2019). Transformasi persekitaran sekolah melalui permuafakatan sekolah dan komuniti luar bandar. *Geografia*, 15(2).
- Bulgren, J., Deshler, D. D., & Lenz, K. (2007). Engaging adolescents with LD in higher order thinking about history concepts using integrated content enhancement routines. *Journal of Learning Disabilities*, 40, 121–133.
- Childre, A., Sands, J. R., & Pope, S. T. (2009). Backward design: Targeting depth of understanding for all learners. *Teaching Exceptional Children*, 41(5), 6-14.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 2*. Shah Alam: McGraw-Hill.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging leadership journeys*, 1(1), 4-24.
- Ghazali, D., & Sufean, H. (2018). Kesahan dan kebolehpercayaan. *Metodologi Penyelidikan Dalam Pendidikan* (2nd ed., pp. 122–126). Penerbit Universiti Malaya.
- Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & Burns, J. M. (Eds.). (2004). *Encyclopedia of leadership*. Sage Publications.
- Hagerty, B. M., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M., & Collier, P. (1992). Sense of belonging: A vital mental health concept. *Archives of psychiatric nursing*, 6(3), 172-177.
- Herman, H. M., & Chiu, W. C. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of business research*, 67(1), 2827-2835.
- Jais, N. M., & Hamid, A. H. A. (2019). Amalan kepimpinan multidimensi guru besar dan hubungannya dengan komitmen guru program transformasi sekolah 2025 (TS25). *International Journal*, 1(2), 13-26.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British journal of applied science & technology*, 7(4), 396.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan Malaysia 2013–2025. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia*.
- Ma, X. (2003). Sense of belonging to school: Can schools make a difference?. *The Journal of Educational Research*, 96(6), 340-349.
- McMillan, D. W. (1996). Sense of community. *Journal of community psychology*, 24(4), 315-325.
- McTighe, J., & Thomas, R. S. (2003). Backward design for forward action. *Educational leadership*, 60(5), 52-55.
- Mooi, A. N. Y. (2010). Kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional pengetua-petua Negeri Perak. *Pembentangan Kertas*, 1-2.
- Scruggs, T. E., Mastropieri, M. A., & McDuffie, K. A. (2007). Co-teaching in inclusive classrooms: A metasyntesis of qualitative research. *Exceptional children*, 73(4), 392-416.
- Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (54).
- Tschannen-Moran, M. & Gareis, C. R. (2004). Principle's sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573-585.
- Wiggins, G., Wiggins, G. P., & McTighe, J. (2005). *Understanding by design*. Association for Supervision and Curriculum Development.

Wiggins, G., & McTighe, J. (2006). *Understanding by design (2nd ed.)*. Prentice Hall.

PENGHARGAAN

Penulisan ini adalah berkaitan dengan pelaksanaan projek “Transformasi Sekolah Melalui Permuafakatan Komuniti” yang sedang dilaksanakan oleh Pejabat Pendidikan Daerah Kota Kinabalu. Dengan tulus hati, pengkaji ingin merakamkan penghargaan ikhlas kepada Pegawai Pendidikan Daerah Kota Kinabalu, Puan Tah Nia binti Haji Jaman dan Timbalan Pegawai Pendidikan, Puan Sharifah Haji Ali kerana telah memberi sokongan penuh kepada pengkaji menjalankan soal selidik KPPS.