

IMPAK PROGRAM PENGUPAYAAN PEGAWAI PENDIDIKAN BAHARU TERHADAP KECEKAPAN DAN KEBERKESANAN PPD BAHARU DALAM PENGURUSAN ORGANISASI

Dr. Abdul Razak bin Manaf – Mentor
Cik Hajah Rajiah bt Ahmad Dawa – Ketua Penyelidik
Dr. Jamelaa bibi bt Abdullah
Pn. Norhuda bt Zaini
Pn. Rashinawati bt Abdul Rashid
Pn. Marsilah Anum bt Marham
Dr. Shafinaz bt Moulod

1.0 PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 di bawah Anjakan ke-6 iaitu mengupaya JPN, PPD dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan. Sehubungan dengan itu Program Transformasi Daerah diwujudkan bagi menrealisasikan anjakan ke-6 merupakan program di bawah inisiatif #54 yang diteraju oleh Bahagian Pengurusan Sekolah Harian. Matlamat utama program transformasi daerah adalah untuk i) mengupayakan Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan dan ii) mentransformasikan kebolehpayaan dan kapasiti penyampaian kementerian. Terdapat dua fokus utama peranan PPD iaitu sokongan dan akauntabiliti. Dalam fokus sokongan, PPD bertanggungjawab mengupayakan kepimpinan tempatan dan memberi sokongan kepada organisasi yang paling memerlukan. Bagi fokus akauntabiliti pula, PPD bertanggungjawab menambat akses, kualiti dan ekuiti serta memastikan disiplin pemantauan penyelesaian masalah, dan pengambilan tindakan.

1.1 PEMASALAHAN KAJIAN

Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (2018) menjelaskan sepatutnya 50 peratus daripada masa PPD diperuntukan untuk memberi sokongan kepada sekolah berkeperluan tinggi iaitu dalam bidang kepimpinan, kurikulum dan pedagogi, pengurusan serta persekitaran pembelajaran kondusif; 35 peratus pula sokongan terhadap pembangunan profesionalisme iaitu menyokong program JPN dan melaksanakan aktiviti CPD di peringkat PPD; dan 15 peratus mengupayakan kepimpinan sekolah iaitu memberi sokongan dalam pengurusan sekolah, akademik dan ko-akademik.

Kementerian Pendidikan Malaysia (2002) menjelaskan terdapat beberapa isu dalam sistem pentadbiran dan pengurusan iaitu pelaksanaan sesuatu dasar atau program pendidikan sukar dijalankan dengan cekap dan berkesan. Kajian Nurul Sahadila Abd Rani , Mohd Izham Mohd Hamzah , Nor Aishah Buang, Mohamed Yusoff Mohd Nor, Azlin Norhaini Mansor dan Jamalullail

Abdul Wahab (2017) menjelaskan terdapat beberapa isu dalam pengurusan PPD iaitu dalam memberi bimbingan terhadap sekolah-sekolah tidak berlangsung seperti yang diharapkan dan lebih tertumpu kepada pelibatan dalam majlis dan upacara yang bersifat *ceremonial* dan bukan berunsur bimbingan, kefahaman PPD tentang ukuran kejayaan program DTP dari segi tahap kepimpinan, cara bekerja, akauntabiliti, efikasi dan kelangsungan usaha yang berterusan, pengupayaan tugas tidak dilaksanakan seperti yang dirancang serta isu berkaitan pengurusan peruntukan bagi mengurus program School Improvement Partner+ (SIPartner+) dan School Improvement Specialist Coach+ (SISC+) di PPD. Isu-isu ini menggugat peranan PPD sebagai agensi utama dalam rangkaian penyampaian pendidikan dan pembangunan yang menyeluruh untuk menzahirkan Transformasi Sistem Pendidikan secara pantas dan mampan sehingga tahun 2025. Oleh yang demikian pengurusan PPD secara cekap dan berkesan sangat perlu kerana PPD merupakan cabang pentadbiran peringkat Kementerian dan JPN. Tambahan pula keperluan sekolah semakin meningkat, maka skop aktiviti yang dilaksanakan oleh PPD juga semakin meningkat. PPD juga merupakan entiti Kementerian yang paling hampir dengan sekolah, dan diharapkan dapat melaksanakan peranan dengan lebih praktikal (PPPM 2013 – 2025)

Justeru PPD sepatutnya menjadi barisan hadapan dalam menyokong peningkatan prestasi sekolah, serta PPD akan terlibat secara langsung dengan sekolah secara tetap bagi melatih, membimbing dan memantau prestasi. Peranan PPD melibatkan beberapa peluasan peranan seperti termaktub dalam Program Transformasi Daerah 3.0 (Kementerian Pendidikan Malaysia 2017) iaitu i. menjadi barisan hadapan dan sokongan peningkatan prestasi sekolah, ii. menetapkan sasaran dan memantau prestasi sekolah, iii. membuat analisis data dan membantu sekolah mengenal pasti punca isu, serta merancang pelan intervensi untuk meningkatkan prestasi sekolah, iv. mengadakan dialog prestasi untuk membincangkan isu dan cara penyelesaian, v. memberi sokongan bimbingan dan pementoran kepada sekolah dari segi kemahiran pedagogi & pengurusan sekolah vi. mengagihkan sumber manusia dan kewangan kepada sekolah mengikut keperluan vii. membantu sekolah melindungi masa instruksional viii. memudahkan kerjasama antara sekolah dan x. mengenalpasti dan berkongsi amalan terbaik merentasi sekolah. Sehubungan dengan itu, Pegawai PPD yang baharu dilantik harus diberi kefahaman tentang peranan untuk memperkasa PPD yang dapat meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sesuatu program yang ingin dilaksanakan bagi mencapai aspirasi pendidikan.

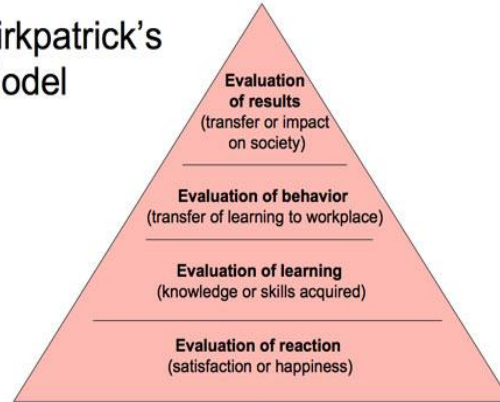
Sehubungan dengan itu, Institut Aminuddin Baki telah diberi mandat untuk melaksanakan kursus bagi meningkatkan kompetensi Pegawai Pendidikan Daerah baharu dalam menjalankan peranan secara cekap dan berkesan untuk meningkatkan kualiti pendidikan di setiap daerah

(PADU: Bengkel Kerja Penetapan Petunjuk Prestasi Utama Inisiatif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2019, Tarikh: 8 November 2018). Pegawai Pendidikan Daerah perlu mempunyai kemahiran untuk membimbing dalam menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan sekolah dan memainkan peranan penting dalam membantu pengurusan sekolah membangunkan organisasi berkenaan. Oleh itu, semua Pegawai Pendidikan Daerah mesti mempunyai kompetensi khusus seperti berfikir secara strategik dan proaktif dalam melaksanakan tindakan. Pegawai Pendidikan Daerah juga harus dibimbing dalam usaha untuk memantapkan pengurusan dan kepimpinan sekolah bagi merealisasikan hasrat yang ingin dicapai (Laporan kursus Pengupayaan PPD baharu, 2019). Kursus ini mendapat peruntukan kewangan daripada pihak BPSH, sehubungan dengan itu laporan keberkesanan pembangunan individu dan organisasi harus dilakukan untuk melihat pulangan hasil yang telah dilaburkan dalam kursus PPB. Justeru kajian penilaian keberkesanan latihan perlu dilakukan untuk melihat impak agar peruntukan yang diterima menunjukkan pulangan yang berkesan (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) & (Mohamad Said & Zulhamri, 2012). Kursus ini juga bertujuan bagi menutup jurang kecekapan dan keberkesanan PPD dalam pengurusan berdasarkan input yang telah diberi. Selain daripada itu kursus ini juga harus menunjukkan pemindahan pembelajaran (learning transfer) agar PPD berupaya membimbing setiap sekolah di daerah mereka secara cekap dan berkesan untuk peningkatan kualiti pendidikan (Kirkpatrick, 2016). Sehubungan dengan itu satu penilaian terhadap impak kursus Pengupayaan PPD Baharu harus dijalankan untuk melihat perubahan tingkah laku selepas latihan iaitu kecekapan dan keberkesanan pengurusan PPD serta sumbangan kepada organisasi dalam aspek kualiti pendidikan dalam daerah.

1.2 KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Dalam penilaian kursus PPB ini, model penilaian oleh Kirkpatrick tahap yang ketiga dan keempat telah digunakan iaitu penilaian terhadap tingkah laku yang berlaku selepas PPD yang hadir berkursus kembali ke daerah masing-masing dan kesan kepada pembangunan kualiti sekolah yang dibimbing. Model Penilaian Latihan Kirkpatrick dapat dilihat dalam Rajah 1.

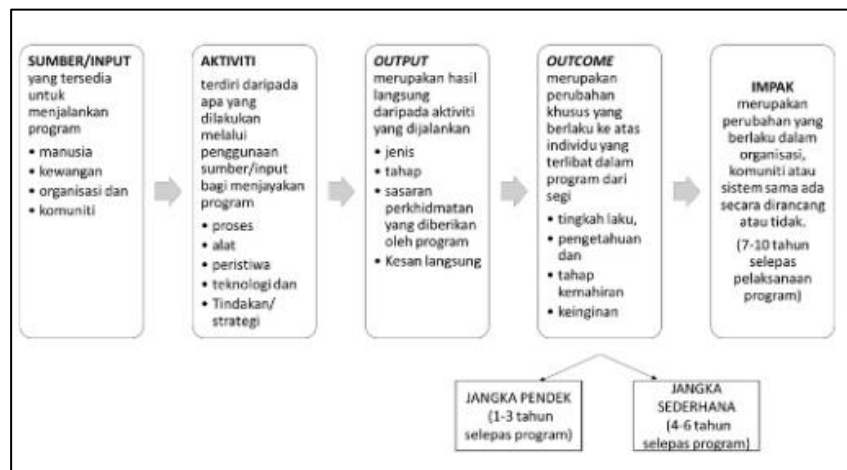
Kirkpatrick's Model



Kirkpatrick's (2006) hierarchy of evaluation

Rajah 1: Model Keberkesanan Latihan oleh Kirkpatrick

Menurut Gabr, 2000 (dalam Azian bin Ahmad & Norfadhilton binti Zahari, 2012) kaedah penilaian program perlu dilakukan dengan menilai keberkesanan program dalam mencapai objektifnya. Program latihan yang memberi tumpuan kepada peningkatan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan seseorang individu hanya akan berfungsi dan relevan sekiranya penilaian terhadap program tersebut dilaksanakan.



Rajah 2: Model Logik oleh WK. Kellogg Foundation (2004), sumber Shamsazila Saaban

Selain itu, kajian ini juga menggunakan model logik oleh WK. Kellogg Foundation (2004) yang terdiri daripada komponen Input, atau Sumber, Aktiviti, Output, Outcome (hasil jangka pendek dan hasil jangka sederhana) dan impak (hasil jangka panjang) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2. Model ini merupakan Teori program yang digunakan untuk menilai sesebuah program. Model ini

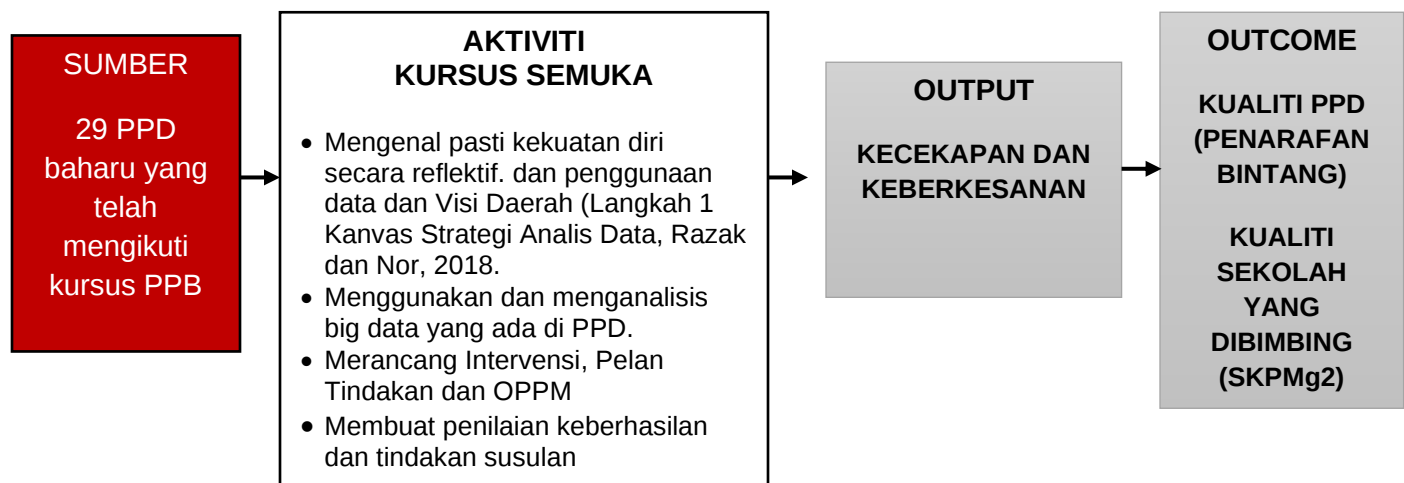
sebenarnya adalah menggambarkan satu aliran peta alir yang sistematik terhadap pencapaian sesebuah program dari aspek output, outcome dan impak.

Kerangka konseptual keseluruhan yang ditunjukkan oleh Jadual 1 dibina berdasarkan gabungan model logik oleh WK. Kellogg Foundation (2004), dan Kirkpatrick (2000). Kedua-dua model ini merupakan model penilaian program.

Jadual 1: Keseluruhan Kerangka Konsep Penilaian Kursus PPD

AKTIVITI	IMPAK – KEMENJADIAN MURID (S5)			PENILAIAN
PENARAFAN PKPPD/SKPMg2	KUALITI PENDIDIKAN DALAM DAERAH			OUTCOME-HASIL BINTANG/SKOR
LAWATAN BIMBINGAN FASA 2	KECEKAPAN DAN KEBERKESANAN PPD BAHARU MEMBIMBING SEKOLAH			OUTPUT – TINGKAH LAKU
KURSUS • Mengenal pasti kekuatan diri secara reflektif. dan penggunaan data dan Visi Daerah (Langkah 1 Kanvas Strategi Analis Data, Razak dan Nor, 2018. • Menggunakan dan menganalisis big data yang ada di PPD. • Merancang Intervensi, Pelan Tindakan dan OPPM • Membuat penilaian keberhasilan dan tindakan susulan	mengenal pasti kekuatan diri secara reflektif	menganalisis dan membuat perbandingan dapatan perkongsian	membuat refleksi penambahbaikan tindakan akan datang	PEMBELAJARAN - (UJIAN PRA DAN PASCA)
				REAKSI – (ANALISIS BK9/10)
ISU PPD BAHARU	19 kompetensi dinilai berada pada tahap rendah dan sederhana (dapatan TNA) dan lain-lain kompetensi untuk Mengurus Kendiri, Mengurus Sumber Manusia, Mengurus Informasi dan Mengurus Tindakan			TNA-BASELINE

Bagi tujuan kajian keberkesanan kursus PPB fokus kajian hanya pada tahap tingkah laku iaitu melihat keberkesanan kursus berdasarkan perubahan tingkah laku peserta kursus. Rajah 3 menunjukkan seramai 29 orang PPD Baharu yang hadir kursus dan telah diberi pendedahan kursus semuka bagi empat aktiviti utama. Output yang diukur adalah kecekapan dan keberkesanan PPD Baharu membimbing sekolah.



Rajah 3: Kerangka Konseptual Kajian Gabungan Model Logik (Kellogg, 2004) dan Model Penilaian Program (Kirkpatrick,2000)

1.3 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat keberkesanan kursus PPB berdasarkan kecekapan dan keberkesanan bimbingan PPD baharu terhadap sekolah dan kesan terhadap kualiti pendidikan sekolah.

1.3.1 Objektif Kajian

1. Mengenal pasti tahap kecekapan PPD baharu melaksanakan pengurusan PPD yang hadir ke Program PBB.
2. Mengenal pasti tahap keberkesanan PPD baharu melaksanakan fungsi PPD yang hadir ke Program PBB.
3. Mengenal pasti tahap kualiti PPD dan sekolah yang dibimbing oleh PPD Baharu berdasarkan PKPPD dan SKPMg2.
4. Meneroka impak hasil bimbingan PPD Baharu yang hadir ke Program PBB terhadap kualiti sekolah bimbingan.

1.3.2 Persoalan Kajian

1. Apakah tahap kecekapan PPD baharu melaksanakan pengurusan PPD yang hadir ke Program PBB ?

2. Apakah tahap keberkesanan PPD baharu melaksanakan fungsi PPD yang hadir ke Program PBB ?
3. Apakah tahap kualiti PPD dan sekolah yang dibimbing oleh PPD Baharu berdasarkan PKPPD dan SKPMg2 ?
4. Apakah impak hasil bimbingan PPD Baharu yang hadir ke Program PBB terhadap kualiti sekolah bimbingan ?

1.4 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk membuktikan keberkesanan kursus yang dijalankan oleh IAB mendapat pulangan dalam bentuk perubahan tingkah laku dan menyumbang kepada kecemerlangan organisasi PPD. Selian itu, kajian ini juga akan dapat memberi input kepada pihak BPSH latihan-latihan yang perlu untuk *upskilling* Pegawai PPD yang sudah lama dilantik. Kajian ini juga turut memberi manfaat kepada IAB dalam sebagai tubuh ilmu baharu.

1.5 DEFINISI OPERASI

1.5.1 PPD Baharu

Pegawai Pendidikan Daerah (PPD) merupakan individu yang berperanan sebagai pemimpin pendidikan di sesebuah daerah. Fungsi utama PPD adalah mengurus, menyelaras dan mengesan pelaksanaan dasar, program dan aktiviti pendidikan di daerah mereka (Ismail, 1993). Pada 2013, fungsi PPD diperluas kepada (i) bahagian kurikulum iaitu menyelia kurikulum mata pelajaran, pentaksiran, dan pedagogi, (ii) bahagian pengurusan sekolah iaitu menyelia pengoperasian sekolah seperti memantau pelaksanaan program dan inisiatif bukan akademik dan (iii) bahagian kewangan, modal insan dan Perolehan dan Pentadbiran iaitu bertanggungjawab bagi urusan kewangan dan perakaunan, penyelenggaraan sekolah, dan perolehan serta fungsi pentadbiran yang lain (KPM, 2013). Oleh itu, dalam kajian ini PPD Baharu merujuk kepada PPD yang baharu dilantik iaitu sebulan hingga setahun tarikh lantikan mereka memegang jawatan. PPD baharu akan mengamanahkan oleh BPSH kepada IAB untuk melatih mereka. PPD baharu bertanggungjawab terhadap mengurus, menyelaras dan mengesan pelaksanaan dasar, program dan aktiviti pendidikan di daerah mereka serta menyediakan sokongan pentadbiran serta sokongan tugas guru dan pengetua.

Pejabat Pendidikan Daerah(PPD) bertindak sebagai rakan pembantu dan pemantau sekolah selari dengan Program Transformasi Daerah(DTP). Pihak PPD perlu mempunyai kebolehan untuk menganalisis data sekolah, mengesan punca masalah dan mereka bentuk bantuan dan sokongan terbeza untuk sekolah. Pihak PPD juga akan membantu sekolah mendapatkan pelibatan ibu bapa

dan seluruh masyarakat bagi memaksimumkan impak pelaksanaan. Paling penting, sebagai saluran komunikasi utama kepada sekolah, PPD akan menyepadukan kesemua arahan daripada Kementerian dan JPN. Ini dapat mengurangkan kekeliruan dan kecelaruan birokrasi (PPPM, 2013-2025).

1.5.2 Kecekapan

Kecekapan adalah keadaan atau kualiti yang kompeten dalam prestasi dan menurut Sedarmayanti (2011) sumber utama kecekapan kerja adalah manusia. Hal ini kerana dengan akal, fikiran dan pengetahuan yang ada, manusia mampu menciptakan cara kerja yang efisien. Unsur kecekapan yang terdapat kepada manusia adalah seperti kesedaran, kepakaran dan disiplin. Kesedaran manusia terhadap sesuatu adalah modal utama untuk kejayaannya. Dalam kes kecekapan, kesedaran bermaksud cekap dalam membantu usaha ke arah efisien. Kecekapan sebenarnya berkait rapat dengan perkara tingkah laku dan sikap seseorang. Kompetensi merupakan elemen yang terdapat dalam mengukur kecekapan seseorang. Chen dan Naquin (2006) mendefinisikan kompetensi sebagai ciri-ciri asas individu yang diperlukan bagi melaksanakan sesuatu kerja contohnya, kemahiran, pengetahuan, sikap, kepercayaan, motif, dan sifat-sifat; yang membolehkan penghasilan kerja yang cemerlang selaras dengan fungsi strategik organisasi.

Sehubungan dengan itu bagi kajian ini definisi operasi bagi kecekapan adalah meliputi kecekapan menetapkan visi dan hala tuju PPD, mengurus sendiri, mengurus maklumat, berkompetensi dalam melaksanakan berintegriti, membina pasukan, berkemahiran interpersonal, mengurus hubungan, mengurus misi dan tujuan, mengurus dan menyusun langkah, memberi arahan dan melaksanakan perundingan. Menetapkan visi dan hala tuju dalam kajian ini adalah menyediakan jelas visi/hala tuju PPD yang jelas, merancang strategi mencapai visi/hala tuju PPD dan memastikan visi/hala tuju PPD dicapai seperti yang dirancang. Mengurus sendiri pula tertumpu kepada mengenal pasti kekuatan diri secara reflektif, membuat penambahbaikan pembangunan sendiri (termasuk professional) berdasarkan aras kepimpinan Collins (2002), membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data Penarafan Kecemerlangan PPD (PKPPD) dan SKPMg2. Mengurus maklumat dalam konteks kajian ini adalah menganalisis big data PPD, mengaplikasi Analisis Jurang (PKPPD dan SKPMg2) dalam mengenal pasti isu, mengaplikasi sPeCt (School Program Check Tool) dalam merancang Intervensi berdasarkan keutamaan isu, menyediakan Pelan Tindakan melibatkan semua Timbalan PPD, menjalankan penyeliaan menggunakan One Page Project Management (OPPM), membuat penilaian keberhasilan bagi setiap program yang dilaksanakan dan membuat tindakan susulan bagi setiap program yang tidak menunjukkan keberhasilan.

Kecekapan dalam kompetensi integriti bagi kajian ini berfokus kepada membuatkan diri KPPD dipercayai umum, menyampaikan maklumat yang benar dengan cara yang sesuai dan memberi gambaran yang betul mengenai diri sendiri bukan untuk keuntungan peribadi. Bagi membina pasukan pula bermaksud membina pasukan yang mantap dalam organisasi, berkongsi pencapaian agar setiap anggota pasukan rasa dihargai dan membimbing setiap ahli pasukan untuk mencapai matlamat. Dalam berkemahiran interpersonal berfokus kepada mendekati dan mudah didekati, membina hubungan konstruktif yang efektif dan menggunakan diplomasi untuk meredakan situasi tegang. Bagi mengurus hubungan bagi kajian ini bermaksud bertindak balas untuk membina hubungan baik dengan orang lain tanpa mengira jawatan. bekerjasama sebagai ahli pasukan dan mencari titik persamaan dalam menyelesaikan masalah untuk kebaikan semua.

Kecekapan dalam mengurus misi dan tujuan berfokus kepada menjadikan visi itu boleh dikongsi oleh semua orang dan memberi motivasi untuk seluruh unit dalam organisasi, manakala mengurus dan menyusun langkah bermaksud mengagihkan tanggungjawab untuk membuat keputusan, menetapkan objektif yang jelas dan memantau proses kemajuan bagi setiap keputusan yang diambil. Bagi memberi arahan pula berfokus kepada menetapkan arahan yang jelas dan menyediakan pelan kerja yang baik dengan mengagihkan beban tugas dengan sewajarnya. Kecekapan melaksanakan perundingan pula bermaksud berunding dengan mahir dalam situasi yang sukar, menyelesaikan masalah dengan mudah, menyelesaikan sesuatu perkara tanpa merosakkan perhubungan dan memikirkan kaedah penyelesaian kreatif bagi memuaskan semua pihak.

1.5.3 Keberkesanan

Keberkesanan adalah **sejauh mana sesuatu berjaya menghasilkan keputusan yang diinginkan**. Menurut Drucker (2006), elemen kebijaksanaan, imaginasi dan pengetahuan hanya dapat diterjemah ke dalam hasil melalui keberkesanan. Dengan kata lain keberkesanan sangat berkait dengan kebijaksanaan, kesungguhan bekerja dan berpengetahuan.

Intelligence, imagination, and knowledge are essential resources, but only effectiveness converts them into results. By themselves, they only set limits to what can be attained. To be reasonably effective it is not enough for the individual to be intelligent, to work hard, or to be knowledgeable. Effectiveness is something separate, something different. But to be effective also does not require special gifts, special aptitude, or special training. Practice effectiveness until it becomes a habit. Effectiveness can be learned—and it also has to be learned.

(Drucker, 2006)

Cameron 1992) menjelaskan terdapat beberapa model keberkesanan seperti model ideal atau model birokrasi, model matlamat, model sistem semula jadi, model konstituensi strategik, model proses dalaman, model paradoks, dan model kelimpahan (hello effect). Bagi kajian ini pengukuran keberkesanan berdasarkan keupayaan melaksanakan tugas dengan betul mengikut kriteria Program Transformasi Daerah oleh BPSH (2017). Sehubungan dengan itu, keberkesanan bagi kajian ini lebih tertumpu kepada model proses dalaman iaitu kualiti melaksanakan fungsi PPD seperti perancangan yang berkesan dalam konteks kajian ini berfokus kepada keupayaan menerajui keberkesanan pelaksanaan dasar dan program utama KPM, menerajui perancangan strategik pembangunan pendidikan daerah.

Selain itu PPD juga berfokus kepada menerajui keberkesanan pelaksanaan kurikulum, pedagogi dan pentaksiran. Tambahan lagi PPD juga harus memastikan keberkesanan dalam menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD dan menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi bimbingan dan sokongan kepada sekolah. Justeru, keberkesanan melaksanakan fungsi PPD berfokus kepada keupayaan menerajui pembangunan pendidikan insaniah, adab dan nilai murid, menerajui pembangunan potensi murid bekeperluan khas, menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan kewangan, pengurusan aset, dan pembangunan sumber manusia. PPD juga bertanggungjawab memastikan keberkesanan dalam menerajui jaringan dan jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah. Dalam aspek pengurusan murid pula PPD bertanggungjawab dalam menyemak dan menyokong proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD serta menyemak dan menyokong proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.

1.5.4 Kualiti sekolah

Pengukuran kualiti sekolah adalah berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2 (SKPMg2, 2017). Standard satu hingga empat mengukur kualiti pendidikan sekolah manakala standard lima mengukur output dan outcome sekolah. Standard 1 mengukur kualiti kepimpinan, Standard 2 mengukur kualiti pengurusan organisasi, Standard 3 mengukur kualiti pengurusan kurikulum, hal ehwal murid dan ko-kurikulum manakala Standard 4 mengukur kualiti PdPc guru. Standard 5 pula mengukur output dan outcome iaitu kemenjadian murid.

1.5.5 Kualiti PPD

Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD) merupakan salah satu mekanisme pengukuran prestasi budaya kecemerlangan dalam perkhidmatan awam. Penarafan ini juga

bertujuan menggalakkan persaingan sihat dalam kalangan Pejabat Pendidikan Daerah di seluruh negara untuk mengamalkan pengurusan organisasi dan penyampaian perkhidmatan yang berkesan (BPSH, 2017).

2.0 TINJAUAN LITERATUR

2.1 Kursus Pengupayaan PPD Baharu

Kursus/Bengkel Pengupayaan PPD Baharu telah dilaksanakan pada 2019. Pembinaan Modul Pengupayaan PPD Baharu (PPB) bertujuan untuk mengupayakan Ketua pegawai PPD yang baharu dilantik. Modul PPB dilaksanakan selama setahun bermula dengan:

- i. bengkel/kursus *Onboarding* selama dua hari diikuti dengan kerja berkumpulan dalam talian. Ini adalah untuk menyediakan PPD tersebut dengan pemahaman terhadap teori dan model kepimpinan yang diperolehi dari bahan bacaan.
- ii. Selepas kerja berkumpulan dalam talian, bengkel Pengupayaan PPD Baharu akan dilaksanakan selama tiga hari. Pengisian dalam bengkel ini PPD adalah aktiviti dalam kumpulan kecil dan dibantu oleh fasilitator untuk mengendalikan perbincangan kumpulan. Di akhir bengkel PPD Baharu akan membentangkan dapatan kumpulan.
- iii. Selepas bengkel ini PPD akan melaksanakan aktiviti secara individu dan membangunkan daerah masing-masing berasaskan data terkini dan program/ intervensi yang mereka pilih dari Kanvas Strategi Analisis Data (Razak dan Nor, 2018). Setiap PPD akan diberi seorang pensyarah pembimbingan dari IAB dan seorang pegawai PPD Pembimbing untuk membimbing mereka melaksanakan tugas individu.
- iv. Tugas individu akan dibentangkan oleh PPD Baharu dalam Pembentangan Persediaan Program untuk Menutup Jurang PKPPD dan SKPMg2.
- v. Selepas pembentangan ini, PPD terus dibimbing lagi untuk Pembentangan Kemenjadian/Keberkesanan Program Menutup Jurang.
- vi. Selesai pembentangan ini, PPD akan diberi sijil pentauliahan. Sehingga kini, PPD Kohort 1/2019 seramai 30 orang telah ditauliahkan. Kohort 2/2020 sedang dibimbing untuk Pembentangan Kemenjadian/Keberkesanan Program Menutup Jurang.

2.2 Program Transformasi Daerah

Inisiatif Program Transformasi Daerah (DTP) dibangunkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013) untuk memberi tumpuan kepada pelaksanaan strategi, intervensi dan sistem sokongan yang mantap berasaskan data terkini, merangkumi sistem penyampaian yang berkualiti dan kepimpinan yang cekap dan berkesan bagi merealisasikan usaha peningkatan kemenjadian

murid. Setiap sekolah mempunyai ciri-ciri yang berbeza dan memerlukan pendekatan yang sesuai untuk membangunkan setiap sekolah di Malaysia. Anjakan keenam yang termaktub dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 memberi penekanan kepada pengupayaan JPN, PPD dan sekolah untuk menyediakan penyelesaian khusus berasaskan keperluan tersebut.

3.0 METODOLOGI

Rekabentuk kajian menggunakan kaedah tinjauan gabungan (explanatory) dengan mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji dan dapat membuat generalisasi terhadap populasi (Creswell 2008). Dalam kaedah tinjauan penyelidik menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memberi kefahaman terhadap masalah kajian dan menyelesaikan persoalan kajian (Creswell 2008). Kajian ini akan menggunakan dua pendekatan utama iaitu kuantitatif dan kualitatif.

3.1 Sampel

Pemilihan sampel dilakukan bagi pendekatan kuantitatif menggunakan teknik persampelan rawak berstrata seperti dalam Jadual 2. Ketua pegawai PPD Baharu yang terlibat dalam kajian ini adalah seramai 16 orang. Oleh itu pemilihan sampel menggunakan teknik persampelan mudah (convinient) dengan memilih sampel yang mudah diakses. Senarai sampel kajian berdasarkan kesediaan PPD Baharu dilantik yang telah mengikuti Kursus PPB untuk terlibat dengan kajian ini. Bagi tujuan triangulasi seramai 16 orang superordinat da 16 orang subordinat tiurut dipilih bagi PPD yang terlibat dengan kajian.

Jadual 2: Bilangan Sampel Kajian PPD Baharu Kajian Kuantitatif

NEGERI	PPD BAHARU	JPN (SUPER ORDINAT)	SUBORDINAT
PPD Pendang	1	1	1
PPD Sik	1	1	1
PPD Barat Daya	1	1	1
PPD Tatau/Sebauh	1	1	1
PPD Cameron Highlands	1	1	1
PPD Jerantut	1	1	1
PPD Sepang	1	1	1
PPD Papar	1	1	1
PPD Hulu Terengganu	1	1	1
PPD Padang Terap	1	1	1
PPD Limbang	1	1	1
PPD Kuantan	1	1	1
PPD Miri	1	1	1
PPD Tuaran	1	1	1
PPD Daro	1	1	1
PPD Mukah	1	1	1

Jumlah	16	16	16
---------------	-----------	-----------	-----------

Jadual 3 pula menunjukkan pemilihan sampel kajian bagi pendekatan kualitatif iaitu menggunakan teknik persampelan *convinient* yang melibatkan seramai 5 orang Pegawai PPD Baharu dilantik yang telah mengikuti Kursus PPB, 5 orang subordinat (pentadbir sekolah) yang menerima bimbingan PPD Baharu dan 5 orang pegawai JPN sebagai pegawai atasan yang memantau PPD berkenaan. Pemilihan PPD dari daerah tertentu adalah berdasarkan beberapa kriteria iaitu mudah untuk mendapatkan maklumat kerana berhampiran dengan penyelidik, PPD Baharu yang telah mengikuti kursus Pengupayaan PPB masih berkhidmat dalam daerah yang sama sebelum dan 6 bulan selepas kursus.

Jadual 3: Bilangan Sampel Kajian PPD Baharu Kajian Kualitatif

NEGERI	POPULASI PPD BAHARU	JPN (SUPER ORDINAT)	SUBORDINAT
Utara - Kedah	1	1	1
Tengah - Selangor	1	1	1
Timur- Pahang	1	1	1
Sabah	1	1	1
Sarawak	1	1	1
JUMLAH	5	5	5

3.2 Instrumen

Kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dan instrumen yang akan digunakan adalah soal selidik. Terdapat tiga set soal selidik yang dibangunkan iaitu Set A- PPD Baharu, Set B- subordinat (pentadbir/timbalan PPD), dan Set C- superordinat (pegawai JPN). Jadual 4 menunjukkan perincian kandungan soal selidik yang dibangunkan. Soal selidik yang dibangunkan ini merujuk kepada kanvas strategi (Razak dan Nor, 2016), fungsi PPD yang telah dikeluarkan oleh BPSH dalam panduan pengurusan transformasi daerah (BPSH, 2017) dan kompetensi PPD Baharu (BPSH, 2019).

Jadual 4: Soal selidik PPD Baharu

Bahagian	Domain	Bil. Item	Jumlah item
Bahagian A	Demografi		5 item
	Latar belakang PKPPD SKPMg2		
Bahagian B	Domain Kecekapan bimbingan		37 item

	Visi dan hala tuju ppd	3 item
	Mengurus sendiri	4 item
	Mengurus maklumat	7 item
	Kompetensi	23 item
	i. Integriti	3
	ii. Membina pasukan	3
	iii. Kemahiran interpersonal	3
	iv. Mengurus hubungan	3
	v. Mengurus misi dan tujuan	2
	vi. Mengurus dan menyusun langkah	3
	vii. Memberi arahan	2
	viii. Melaksanakan perundingan	4
Bahagian C	Domain Keberkesanan bimbingan (Fungsi PPD)	20 item

Maklum balas ini diukur menggunakan skala likert 5 markat seperti dalam Jadual 5

Jadual 5: Skala Likert 5 Markat

Skala	Kekekeraan
1	Sangat Rendah
2	Rendah
3	Sederhana
4	Tinggi
5	Sangat Tinggi

Soal selidik yang telah dibangunkan telah dihantar kepada pakar untuk dinilai sebelum ditadbir dalam kajian rintis. Seramai 4 orang pakar terdiri daripada Ketua Pegawai PPD yang telah berkhidmat sebagai KPPD melebihi 5 tahun. Setelah mendapat maklum balas pakar, soal selidik ini telah dirintis terhadap sekumpulan responden yang mempunyai ciri-ciri yang sama seperti sampel kajian. Seramai 33 orang responden telah memberi maklum balas terhadap soal selidik tersebut. Jadual 6 dan 7 menunjukkan dapatan nilai Alpha Cronbach bagi item-item dalam soal selidik yang dibangunkan.

Jadual 6: Keseluruhan Nilai Alfa Cronbach's

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	57

Jadual 7: Perincian Nilai Alfa Cronbach's

Bahagian	Domain	Bil. Item	Alfa Cronbach's Mengikut Konstruk	Alfa Cronbach's Mengikut Domain
Bahagian B	Domain Kecekapan pengurusan PPD - 37 item			.956
B1	Kemahiran	14 item		.938
	i. Visi dan hala tuju ppd	3 item	.905	
	ii. Mengurus sendiri	4 item	.775	

B2	iii.	Mengurus maklumat	7 item	.907	
	Kompetensi		23 item	.948	
	i.	Integriti	3	.913	
	ii.	Membina pasukan	3	.786	
	iii.	Kemahiran interpersonal	3	.960	
	iv.	Mengurus hubungan	3	.965	
	v.	Mengurus misi dan tujuan	2	.852	
	vi.	Mengurus dan menyusun langkah	3	.831	
	vii.	Memberi arahan	2	.742	
	viii.	Melaksanakan perundingan	4	.768	
Bahagian C		Domain Keberkesanan Fungsi PPD - 20 item			.970

Instrumen yang digunakan dalam pendekatan kualitatif adalah protokol temu bual semi struktur telah dibangunkan sebanyak tiga set Set A- PPD Baharu, Set B- superordinat (pegawai JPN) dan Set C- subordinat (pentadbir/timbalan PPD) dalam Lampiran D hingga F. Terdapat dua bahagian dalam instrumen temu bual iaitu Bahagian A- profil/latar belakang responden dan sekolah manakala Bahagian B mengumpul maklumat berfokus berkaitan maklum balas hasil bimbingan PPD terhadap sekolah. Bagi kaedah temu bual, satu protokol yang mengandungi soalan-soalan terbuka, kunci dan penutup akan dikemukakan. Menurut Oppenheim (2005) dan Rubin (2005), temu bual juga perlu mempunyai *rappor*, *prom* dan *probe* supaya penyelidik dapat mencungkil maklumat yang diinginkan. Protokol temu bual yang digunakan telah melalui semakan oleh ahli kumpulan penyelidik dan dua orang pakar yang berpengalaman dalam kepimpinan dan pengurusan pendidikan.

3.3 Tatacara Pengumpulan Data

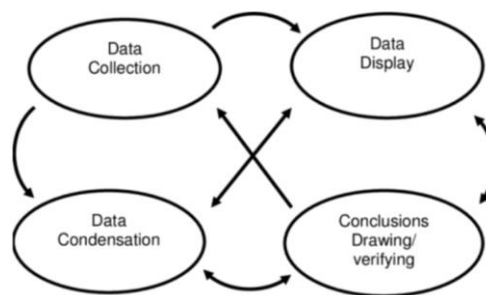
Prosedur pengumpulan data merupakan peringkat yang paling penting untuk menjamin kejayaan dan kegagalan sesuatu kajian (Jainabee 2005). Prosedur pengumpulan data melibatkan prosedur mengedar dan mengutip soal selidik serta menjalankan temu bual dan analisis dokumen. Proses pengumpulan data soal selidik akan lakukan melalui dalam talian iaitu menggunakan platform google form pada bulan Februari hingga awal Mac dalam tempoh 2 minggu.

Bagi pengumpulan data secara kualitatif pula akan dilaksanakan melalui dalam talian iaitu menggunakan platform google meet bagi bagi temu bual dan emel bagi semakan dokumen. Pengumpulan data kualitatif akan dilaksanakan pada bulan Mac. Data yang diperolehi dilakukan proses transkripsi dan dihantar semula kepada responden untuk dibaiki dan ditambah jika perlu. Proses ini dinamakan *member checking* dan *cross checking* (penyelidik) bagi mengesahkan data temu bual menjawab soalan dalam protokol temu bual (Rubin dan Rubin 2005).

3.4 Tatacara Menganalisis Data

Data-data soal selidik dan analisis dokumen akan dianalisis secara deskriptif dan inferensi menggunakan *Statistical Package for Social Science version 25.0*. Bagi menjawab soalan kajian yang **pertama, kedua dan ketiga** analisis deskriptif yang digunakan adalah min, sisihan piawai dan varian serta disokong oleh data-data kualitatif. Data dianalisis untuk mengenal pasti tahap kecekapan pengurusan PPD dan tahap keberkesanan melaksanakan fungsi PPD bagi PPD yang telah hadir ke Program PPB serta tahap kualiti PPD dan sekolah. Bagi soalan **keempat** pula, merupakan analisis data bagi kajian kualitatif dan dianalisis mengikut bermula dengan penyelidik membaca transkripsi temu bual dan membuat semakan untuk membuang serta membersihkan data-data yang tidak diperlukan sebelum menganalisisnya.

Bagi menganalisis data temu bual penyelidik menggunakan model interaktif seperti dalam Rajah 4 Miles, Huberman and Saldana (2014) bagi melaksanakan proses tematik data iaitu penyelidik melakukan proses pengumpulan data dan pemaparan data, pengasingan data dan membuat rumusan. Proses ini diulang dan bertimbal balik bagi memastikan data temu bual yang diperolehi benar-benar menepati tema yang diperolehi. Selain itu sebagai tambahan dan melancarkan proses menganalisis data sistem kod warna verbatim bagi setiap konstruk yang berbeza turut digunakan (Oppenheim 2005). Kemudian setiap verbatim dikodkan berdasarkan konstruk yang menjawab persoalan kajian.



Rajah 4: Model Interaktif Miles, Huberman and Saldana (2014)

Bagi analisis dokumen pula hanya melalui penyediaan senarai semak untuk melaporkan dapatan tambahan yang diperlukan semasa sesi temu bual.

4.0 DAPATAN KAJIAN

Responden kajian ini terdiri daripada pegawai PPD baharu dilantik tahun 2020, subordinat terdiri daripada Timbalan PPD, Pengetua dan Guru besar, superordinat terdiri daripada pegawai JPN. Sebanyak 16 buah PPD terlibat dalam kajian ini.

4.1 Demografi

Jadual 8 menjelaskan tentang latar belakang responden kajian. Seramai 16 orang pegawai dari PPD yang diwakili oleh 11 orang pegawai lelaki (66.67%) dan 5 orang pegawai perempuan (33.33%).

Jadual 8: Profil Responden Kajian – PPD Baharu

	Perkara	Bilangan	Peratus
Jantina	PPD	16	100
	Lelaki	11	68.75
	Perempuan	5	31.25

Jadual 9 menunjukkan seramai 16 orang superordinat yang terlibat memberikan maklum balas dalam kajian ini yang diwakili oleh seramai 15 orang (93.75%) superordinat lelaki dan 1 orang (6.25%) superordinat perempuan. Daripada jumlah ini, seramai 3 orang (20%) superordinat telah mengenali PPD melebihi 10 tahun dan 12 orang (80%) pula telah mengenali PPD kurang dari 10 tahun.

Jadual 9: Profil Responden Kajian – Superordinat

	Perkara	Bilangan	Peratus
Jantina	Superordinat	16	100
	Lelaki	15	93.75
	Perempuan	1	6.25
Tempoh masa mengenali PPD	10 tahun ke atas	4	25
	10 tahun ke bawah	12	75

Jadual 10 pula menunjukkan seramai 16 orang subordinat yang terlibat memberikan maklum balas dalam kajian ini yang diwakili oleh seramai 10 orang (62.5%) subordinat lelaki dan 6 orang (37.5%) subordinat perempuan. Daripada jumlah ini, seramai 8 orang (50%) subordinat telah mengenali PPD melebihi 3 tahun dan 8 orang (50%) pula telah mengenali PPD kurang dari 10 tahun

Jadual 10: Profil Responden Kajian – Subordinat yang terlibat

	Perkara	Bilangan	Peratus
Jantina	Subordinat	16	100
	Lelaki	10	62.5
	Perempuan	6	37.5
Tempoh masa mengenali PPD	3 tahun ke atas	8	50
	3 tahun ke bawah	8	50

4.2 Tahap kecekapan dan keberkesanan PPD baharu

Jadual 11 menjelaskan tentang interpretasi skor min bagi melihat tahap kecekapan dan keberkesanan berdasarkan rujukan dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP) (2006b).

Jadual 11: Interpretasi Skor Min Bagi Tahap Kecekapan Dan Keberkesanan

Skor Purata	Interpretasi
1.0 hingga 1.8	Sangat Rendah
1.9 hingga 2.6	Rendah
2.7 hingga 3.4	Sederhana
3.5 hingga 4.2	Tinggi
4.3 hingga 5.0	Sangat Tinggi

Sumber: BPPDP, 2006b

Bagi menilai tahap kecekapan dan keberkesanan, kesemua pemboleh ubah dibahagikan kepada lima skor purata iaitu sangat rendah, rendah, sederhana, tinggi dan sangat tinggi. Interpretasi skor min setiap tahap pemboleh ubah ini diperolehi dengan mencari perbezaan skor tertinggi dan terendah bagi skala yang digunakan seperti dalam Jadual 10.

Dapatan keseluruhan bagi kecekapan dan keberkesanan adalah seperti yang dipaparkan dalam jadual 12 yang menjelaskan bahawa skor min tahap kecekapan dan keberkesanan secara keseluruhan berada pada tahap sangat tinggi (min=4.55 ; SP=0.44). Dapatan terperinci menunjukkan keseluruhan tahap kecekapan dan keberkesanan adalah sangat tinggi berdasarkan persepsi PPD (min=4.52 ; SP=0.36), Superordinat (min=4.40 ; SP=0.44) dan Subordinat (min=4.72; SP=0.50). Dapatan turut menunjukkan subordinat memberi skor yang paling tinggi terhadap keberkesanan dan kecekapan PPD Baharu menjalankan tugas, diikuti oleh penilaian PPD dan Superordinat.

Jadual 12: Interpretasi Skor Min Bagi Tahap Kecekapan dan Keberkesanan

Kecekapan	PPD		Superordinat		Subordinat		Keseluruhan	
	Min	Sisishan Piawai	Min	Sisishan Piawai	Min	Sisishan Piawai	Min	Sisishan Piawai
Kecekapan	4.54	0.36	4.42	0.44	4.74	0.45	4.57	0.42
Keberkesanan	4.48	0.40	4.37	0.46	4.68	0.59	4.52	0.49
Keseluruhan	4.52	0.36	4.40	0.44	4.72	0.50	4.55	0.44

4.2.1 Tahap kecekapan PPD baharu

Kecekapan PPD dikaji berdasarkan dua dimensi iaitu i) kemahiran dan ii) kompetensi. Jadual 13 menunjukkan kecekapan PPD secara keseluruhan selepas menghadiri Kursus Pengupayaan PPD Baharu, berdasarkan perspektif PPD, Superordinat dan Subordinat. Skor min tahap kecekapan yang ditunjukkan secara keseluruhan berada pada tahap sangat tinggi (min=4.52, SP=0.49). Dapatan terperinci menunjukkan kecekapan adalah pada tahap sangat tinggi bagi dimensi i) kemahiran (min=4.45, SP=0.47), ii) kompetensi (min=4.64, SP=0.41). Dapatan menunjukkan subordinat memberi maklum balas pada tahap yang sangat tinggi berbanding superordinat dan PPD sendiri.

Jadual 13: Interpretasi Skor Min Bagi Tahap Kecekapan

Kecekapan	PPD		Superordinat		Subordinat		Keseluruhan	
	Min	Sisihan Piawai	Min	Sisihan Piawai	Min	Sisihan Piawai	Min	Sisihan Piawai
Kemahiran	4.40	0.35	4.28	0.49	4.66	0.54	4.45	0.47
Kompetensi	4.62	0.38	4.50	0.43	4.79	0.41	4.64	0.41
Kecekapan	4.48	0.40	4.37	0.46	4.68	0.59	4.52	0.49

Dilihat secara lebih terperinci, Jadual 14 menunjukkan kecekapan dalam dimensi kemahiran PPD baharu pada tahap sangat tinggi bagi semua elemen iaitu i) visi dan hala tuju PPD (min=4.61, SP=0.50), ii) mengurus sendiri (min=4.40, SP=0.52) iii) mengurus maklumat (min=4.42, SP=0.49). Dapatan tertinggi adalah bagi elemen visi dan hala tuju, diikuti dengan mengurus maklumat dan mengurus sendiri.

Jadual 14: Interpretasi Skor Min Bagi Tahap Kecekapan: Dimensi Kemahiran

Kemahiran	Min	Sisihan Piawai
Visi dan hala tuju	4.61	0.50
Mengurus Kendiri	4.40	0.52
Mengurus Maklumat	4.42	0.49
Kemahiran	4.45	0.47

Dapatan ini disokong dengan temu bual yang telah dijalankan iaitu bagi elemen visi dan hala tuju terhadap salah satu PPD yang terlibat dimana beliau menyatakan;

“kita membimbing sekolah di daerah Kuantan khususnya untuk memastikan dari segi peningkatan dari segi SPM tu dari gred purata dan kualiti sekolah itu dan Hala tuju untuk memastikan PPD kuantan berada setaraf dengan PPD lain”.

Dapatan turut disokong oleh PPD Padang Terap dimana beliau menyatakan bahawa

“yang paling penting saya akan ke sekolah dengan membawa matlamat kerana setiap sekolah yang hendak dilawati berbeza antara satu sama lain. Saya akan pastikan pegawai-

pegawai saya turun ke sekolah dengan membawa matlamat yang tertentu yang sesuai dengan sekolah yang dilawati”.

PPD R4

Dapatan temu bual turut menyokong kecekapan PPD baharu bagi elemen mengurus maklumat dinyatakan oleh PPD Limbang iaitu PPD perlu cekap dan mahir menganalisis data.

“Yg paling penting kita perlu sentiasa melatih PGB dengan data. Kita tidak boleh bercakap *without* data. Data yang konkrit dan mestilah berimpak tinggi”...Ianya ditetapkan bersama-sama. Dalam perbincangan kita biasa buat pelan strategik dihujung tahun mmg kita merangka perancangan strategik untuk PPD. Dia panggil semua timbalan dan SIP+ dan SISC+ dan bidang masing-masing”.

PPD R1

Begitu juga kenyataan ini disokong oleh PPD Beaufort berkaitan kebolehan PPD untuk mengurus maklumat dengan berkesan dengan menyatakan

“Big Data ditekan dan baru dfahami oleh peg2 di PPDB ini. Dan telah didedahkan untuk pihak sekolah”.

PPD R3

Jadual 15 menjelaskan bahawa skor min tahap kecekapan bagi dimensi kompetensi secara keseluruhan berada pada tahap sangat tinggi (min=4.64, SP=0.41). Dapatan terperinci menunjukkan kesemua lapan elemen dalam kompetensi berada pada tahap sangat tinggi iaitu i) integriti (min=4.61, SP=0.48), ii) membina pasukan (min=4.64, SP=0.45), iii) kemahiran interpersonal (min=4.70, SP=0.40), iv) mengurus hubungan (min=4.69, SP=0.42), v) mengurus misi dan tujuan (min=4.73, SP=0.42), vi) mengurus dan menyusun langkah (min=4.64, SP=0.45), vii) memberi arahan (min=4.62, SP=0.50), viii) melaksanakan perundingan (min=4.57, SP=0.45), Dapatan menunjukkan subordinat memberi maklum balas pada tahap yang sangat tinggi berbanding superordinat dan PPD sendiri.

Jadual 15: Interpretasi Skor Min Bagi Tahap Kecekapan: Dimensi Kompetensi

Kompetensi	Min	Sisihan Piawai
Integriti	4.61	.48
Membina pasukan	4.64	.45
Kemahiran interpersonal	4.70	.40
Mengurus hubungan	4.69	.42
Mengurus misi dan tujuan	4.73	.42
Mengurus dan menyusun langkah	4.64	.45
Memberi arahan	4.62	.50
Melaksanakan perundingan	4.57	.45
Kompetensi	4.64	.41

4.3 Tahap keberkesanan PPD baharu

Keberkesanan PPD dikaji berdasarkan 20 dimensi hasil maklum balas oleh PPD sendiri, superordinat dan subordinat selepas menghadiri Kursus Pengupayaan PPD Baharu. Dapatan Jadual 15 menunjukkan secara keseluruhan kesemua dimensi menunjukkan skor min pada tahap tinggi iaitu i) menerajui keberkesanan pelaksanaan dasar utama KPM (min=4.57;SP=0.54), ii) menerajui keberkesanan pelaksanaan program utama KPM (min=4.53;SP=0.54), iii) menerajui perancangan strategik pembangunan pendidikan daerah (min=4.46;SP=0.64), iv) menerajui keberkesanan pelaksanaan kurikulum (min=4.51;SP=0.57), v) menerajui keberkesanan pelaksanaan pedagogi (min=4.48;SP=0.55), vi) menerajui keberkesanan pelaksanaan pentaksiran (min=4.47;SP=0.53), vii) menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD (min=4.64;SP=0.53), viii) menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi bimbingan kepada sekolah (min=4.62;SP=0.54), ix) menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah (min=4.64;SP=0.54), x) menerajui pembangunan pendidikan insaniah, adab dan nilai murid (min=4.53;SP=0.54), xi) menerajui pembangunan potensi murid bekeperluan khas (min=4.44;SP=0.58), xii) menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan kewangan (min=4.47;SP=0.58), xiii) menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan aset (min=4.47;SP=0.57), xiv) menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pembangunan sumber manusia (min=4.62;SP=0.54), xv) menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah (min=4.66;SP=0.52), xvi) menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah (min=4.64;SP=0.53), xvii) menyemak proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD (min=4.47;SP=0.58), xviii) menyokong proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD (min=4.53;SP=0.59), xix) menyemak proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD (min=4.49;SP=0.59), (xx) menyokong proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD (min=4.51;SP=0.58).

Jadual 16 turut menunjukkan tahap keberkesanan PPD Baharu secara berdasarkan perspektif PPD (min=4.49;SP=0.52) , Superordinat (4.44 ;SP=0.53) dan Subordinat (4.68;SP=0.63). Dapatan terperinci menunjukkan berdasarkan perspektif PPD, min keseluruhan tertinggi ialah pada dimensi menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD iaitu 4.63 (min=4.63, SP=0.50) dan dimensi menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah. (min=4.63, SP=0.50).

Dilihat secara lebih terperinci menurut superordinat secara keseluruhan skor min tertinggi tahap keberkesanan ialah pada elemen i) menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah (min=4.60 ; SP=0.51), ii) menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah (min=4.60;SP=0.51), iii) menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah. (min=4.60;SP=0.51) .

Dilihat secara lebih terperinci menurut subordinat, secara keseluruhan skor min tertinggi untuk tahap keberkesanan ialah domain menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah keberkesanan (min=4.81, SP=0.54).

Jadual 16: Interpretasi Skor Min Bagi Tahap Keberkesanan

Keberkesanan	PPD		Superordinat		Subordinat		Keseluruhan		Tahap
	Min	S. P	Min	S. P	Min	S. P	Min	S. P	
menerajui keberkesanan pelaksanaan dasar utama KPM.	4.56	0.51	4.47	0.52	4.69	0.60	4.57	0.54	ST
menerajui keberkesanan pelaksanaan program utama KPM.	4.50	0.52	4.40	0.51	4.69	0.60	4.53	0.54	ST
menerajui perancangan strategik pembangunan pendidikan daerah.	4.50	0.52	4.13	0.83	4.75	0.58	4.46	0.64	ST
menerajui keberkesanan pelaksanaan kurikulum.	4.44	0.51	4.33	0.62	4.75	0.58	4.51	0.57	ST
menerajui keberkesanan pelaksanaan pedagogi.	4.50	0.52	4.20	0.56	4.75	0.58	4.48	0.55	ST
menerajui keberkesanan pelaksanaan pentaksiran.	4.38	0.50	4.33	0.49	4.69	0.60	4.47	0.53	ST
menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD.	4.63	0.50	4.53	0.52	4.75	0.58	4.64	0.53	ST
menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi bimbingan kepada sekolah.	4.56	0.51	4.53	0.52	4.75	0.58	4.62	0.54	ST
menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah.	4.63	0.50	4.60	0.51	4.69	0.60	4.64	0.54	ST

menerajui pembangunan pendidikan insaniah, adab dan nilai murid.	4.50	0.52	4.40	0.51	4.69	0.60	4.53	0.54	ST
menerajui pembangunan potensi murid bekeperluan khas.	4.44	0.51	4.33	0.49	4.56	0.73	4.44	0.58	ST
menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan kewangan.	4.44	0.51	4.40	0.51	4.56	0.73	4.47	0.58	ST
menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan aset.	4.31	0.60	4.40	0.51	4.69	0.60	4.47	0.57	ST
menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pembangunan sumber manusia.	4.56	0.51	4.53	0.52	4.75	0.58	4.62	0.54	ST
menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.	4.56	0.51	4.60	0.51	4.81	0.54	4.66	0.52	ST
menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.	4.56	0.51	4.60	0.51	4.75	0.58	4.64	0.53	ST
menyemak proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.	4.44	0.51	4.40	0.51	4.56	0.73	4.47	0.58	ST
menyokong proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.	4.50	0.52	4.53	0.52	4.56	0.73	4.53	0.59	ST
menyemak proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.	4.44	0.51	4.47	0.52	4.56	0.73	4.49	0.59	ST
menyokong proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.	4.38	0.50	4.53	0.52	4.63	0.72	4.51	0.58	ST
Domain Keberkesanan bimbingan (Fungsi PPD)	4.49	0.52	4.44	0.53	4.68	0.63	4.54	0.56	ST

ST= Sangat Tinggi

Dapatan temubual yang menyokong elemen menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD menurut perspektif PPD ialah:

“En Ahmad Bashori *support* dan buat diskusi terbuka. Tuan PPD seorang yang *visionary*. Beliau telah *suggested* semua sekolah supaya meletakkan semua pelajar tingkatan 5 di asrama. *Centralise*. Jadi *contact hour student* dengan sekolah tinggi. Sekolah yang tidak mengikuti saranan beliau ini gred turun. Manakala yang mengikuti program beliau ini... meningkat. Keseluruhannya Gred prestasi SPM di Padang Terap meningkat. Ini adalah kejayaan semua”.

PPD R4

Dapatan temu bual yang menyokong keberkesanan PPD bagi elemen menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah ialah:

“Asas kepimpinan En Bashori sangat baik . Beliau membantu menyelesaikan masalah-masalah di sekolah. Buat motivasi kepada PGB. Banyak mendengar dan banyak membantu. Beliau tidak banyak memberatkan sekolah. Beliau menyelesaikan dengan cara terbaik”.

Superordinat R4

Dapatan temu bual yang menyokong keberkesanan PPD untuk elemen menerajui jaringan dan menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah ialah:

“ Dia *engagement* dengan PGB *very good*. *Networking* dgn PGB dia boleh dikatakan baik. Bergantung kepada perspektif orang yang melihat. Maksudnya hubungan dengan sekolah-sekolah dan masyarakat setempat sangat baik”.

Subordinat R4

“ Dalam organisasinya beliau berjaya laksanakan pelan komunikasi yang sangat baik dengan pegawai PPD dan dengan masyarakat luar: NGO, PIBK, CSR. Pernah buat program antarabangsa dengan Universiti di Thailand. *Networking* beliau sangat baik. Beliau bina hubungan yang baik dengan pihak luar”.

Superordinat R4

4.4 Tahap kualiti PPD dan sekolah yang dibimbing oleh PPD Baharu berdasarkan PKPPD dan SKPMg2.

Tahap kualiti PPD diukur berdasarkan Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD) dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPMg2).

4.4.1 Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD)

Dapatan yang dipaparkan dalam Jadual 17a, 17b dan 17c menunjukkan kualiti PPD selepas mengikuti program pengupayaan pegawai pendidikan daerah baharu selama setahun. Jadual 16a

menunjukkan pencapaian PKPPD bagi lapan buah PPD yang berada di tahap penarafan 3 bintang, telah 100% meningkat penarafan ke tahap 4 bintang dan 5 bintang. Manakala bagi PPD yang berada pada penarafan 4 bintang telah meningkat dari 3 buah PPD kepada 4 buah PPD iaitu sebanyak 6% peningkatan. Bagi PPD yang mendapat penarafan 5 bintang pulak meningkat dari 5 buah PPD kepada 12 buah PPD iaitu peningkatan sebanyak 44%.

Jadual 17a: Perbandingan Keseluruhan PKPPD Sebelum Dan Selepas Kursus Pengupayaan Pegawai Pendidikan Daerah Baharu

Bintang	PKPPD	
	Sebelum	Selepas
3 Bintang	8	0
4 Bintang	3	4
5 Bintang	5	12

Jadual 17b menunjukkan pencapaian PKPPD mengikut PPD bagi 16 buah PPD yang telah hadir ke kursus pengupayaan PPD baharu selama setahun. Terdapat lima PPD yang melonjak dari tiga bintang kepada lima bintang iaitu PPD Pendang, PPD Barat Daya, PPD Cameron Highlands, PPD Jerantut dan PPD Miri. Sebanyak lima buah PPD berjaya mengekalkan penarafan lima bintang iaitu PPD Hulu Terengganu, PPD Padang Terap, PPD Limbang, PPD Kuantan dan PPD Tuaran. Sebanyak tiga buah PPD turut menunjukkan peningkatan dari tiga bintang kepada empat bintang iaitu PPD Sik, PPD Tatu/Sebauh dan PPD Daro. Dua buah PPD menunjukkan peningkatan dari empat bintang kepada lima bintang iaitu PPD Sepang dan PPD Mukah. Namun demikian terdapat sebuah PPD masih tidak mencapai tahap lima bintang dan masih kekal kepada empat bintang iaitu PPD Papar.

Jadual 17b: Perbandingan Mengikut PPD Pencapaian PKPPD Sebelum Dan Selepas Kursus Pengupayaan Pegawai Pendidikan Daerah Baharu

PPD	PKPPD	
	SEBELUM	SELEPAS
PPPD Pendang	3 Bintang	5 Bintang
PPD Sik	3 Bintang	4 Bintang
PPD Barat Daya	3 Bintang	5 Bintang
PPD Tatau/Sebauh	3 Bintang	4 Bintang
PPD Cameron Highlands	3 Bintang	5 Bintang
PPD Jerantut	3 Bintang	5 Bintang
PPD Sepang	4 Bintang	5 Bintang
PPD Papar	4 Bintang	4 Bintang
PPD Hulu Terengganu	5 Bintang	5 Bintang
PPD Padang Terap	5 Bintang	5 Bintang
PPD Limbang	5 Bintang	5 Bintang

PPD Kuantan	5 Bintang	5 Bintang
PPD Miri	3 Bintang	5 Bintang
PPD Tuaran	5 Bintang	5 Bintang
PPD Daro	3 Bintang	4 Bintang
PPD Mukah	4 Bintang	5 Bintang

Dapatan ini turut disokong oleh temu bual yang telah dijalankan iaitu PPD yang meningkat pencapaian penarafan dari tahap 3 bintang ke 5 bintang sebanyak 5 buah PPD iaitu sebanyak 31%. PPD yang terlibat adalah PPD Pendang, PPD Barat Daya, PPD Cameron Highlands, PPD Jerantut dan PPD Miri. Peningkatan ini adalah setelah PPD mengikuti program PPD baharu. Ini menunjukkan kemampuan PPD menciptakan cara kerja yang efisien dengan menetapkan visi dan hala tuju PPD yang jelas, merancang strategi mencapai visi/hala tuju PPD dan memastikan visi/hala tuju PPD dicapai seperti yang ditetapkan. Ini dibuktikan oleh apa yang telah dilaksanakan oleh PPD Limbang.

“Buku PSO yg dijilidkan diedarkan ke semua sekolah dan saya terangkan kepada sekolah dalam beberapa perjumpaan dengan pihak PGB, penolong kanan, guru kanan dan ketua panitia. Bila saya pergi sekolah saya akan jelaskan ini supaya semua orang tahu apa KPI daerah. Dengan cara ini saya pasti sekolah menyokong daerah sebab PSO kita menyokong KPI pengarah. Kalau mereka faham hala tuju PPD kita tak risau sebab dalam PSO yang mereka buat mereka akan menyokong hala tuju kita”.

PPD R1

Kecekapan mengurus dan menyusun langkah ada ditonjolkan oleh kepimpinan PPD Limbang dimana dalam pernyataan beliau.

“Tambah beliau guru - guru pakar peringkat daerah yang mendapat keputusan yang baik dalam subjek kita jadikan mereka juru latih daerah untuk membantu guru - guru yang bukan option”.

PPD R1

Ini disokong oleh Timbalan Sektor Pembelajaran PPD Limbang.

“PPD kongsi data dalam mesyuarat kurikulum dan juga dialog prestasi maksudnya beliau tahu bagaimana data itu harus digunakan oleh sekolah untuk membuat sesuatu dan juga apa diperingkat daerah yang kita boleh beri sokongan kepada sekolah”

Subordinat R1

Kecekapan juga merujuk kepada berkompetensi dalam melaksanakan berintegriti, berkemahiran interpersonal, mengurus hubungan. Perkara ni turut disokong dimana perkara yang sama telah dilaksanakan oleh PPD Padang Terap

“... beliau membina keupayaan pegawai-pegawai di PPD dahulu kemudian baru pegawai-pegawai saya akan pergi membimbing sekolah. Saya menggunakan analisis KOLB dan

melakukan think tank dengan pegawai-pegawai. Yang paling penting saya akan ke sekolah dengan membawa matlamat kerana setiap sekolah yang hendak dilawati berbeza antara satu sama lain. Saya akan pastikan pegawai-pegawai saya turun ke sekolah dengan membawa matlamat yang sesuai dengan sekolah yang dilawati”.

PPD R4

Kecekapan dalam mengurus maklumat dan mengurus sendiri juga ditonjol oleh PPD Padang Terap,

“Saya juga membuat ubah suai teknik bimbingan dimana dahulu saya buat kerja tidak berstruktur tapi sekarang lebih berstruktur dengan menggunakan SpecT dan mengaplikasikan teknik analisis jurang. Dengan kaedah ini 70% isu dapat diselesaikan. Saya menggerakkan Program KCS iaitu Kumpulan Cemerlang Sekolah yang terdiri dari pegawai PPD, pengetua, guru besar dan guru-guru. Saya juga mewujudkan Parents Voice di mana pendapat ibu bapa didengari dan diikuti. Kesimpulannya sokongan PPD penting tetapi sokongan PPD sahaja tidak mencukupi untuk meningkatkan prestasi sekolah”.

PPD R4

PPD yang telah meningkat dari tahap 4 bintang kepada 5 bintang ialah PPD Mukah dan PPD Sepang iaitu sebanyak 13% peningkatan. Kecekapan membina pasukan, mengurus misi dan tujuan, mengurus dan menyusun langkah dan melaksanakan perundingan. Ini dipamerkan oleh PPD Sepang dimana

“... melalui kerja sepasukan, mereka turun ke sekolah dan dapatkan apa sebenarnya yang diusahakan, bila keupayaan untuk melaksanakan 60 - 70 % sudah memadai. Cuma mereka perlu dorongan, rangsangan, dokongan, kunjung bantu inilah yang memperkasakan, memberi keyakinan kepada pengurusan sekolah”.

PPD R5

Disamping itu, ada PPD yang menunjukkan kecekapan dalam memberi arahan, dimana PPD Sepang

“ ... ia dapat memberi keyakinan kepada SLT dan MLT untuk melaksanakan program-program dengan lebih berfokus, mencapai aspirasi dan harapan kita.’ Ini disokong oleh JPN Selangor yang menyatakan ‘ Tn. Ishak ini menurut perintah dan sentiasa akur dengan arahan pihak atasan. Bukan hanya sebagai seorang PPD, sejak jadi penolong kanan dahulu dan pengetua, apa saja kerja buat dia, beliau akan merujuk ke peringkat jabatan bagaimana untuk bertindak dalam mengurus sama ada di sekolah atau di PPD”.

PPD R5

Ini disokong oleh PPD Sepang dimana cekap dalam menyusun dan mengurus langkah dalam pengurusan.

“Kita mempunyai alat pemantauan, kita dah ada kerangka pemantauan tu. Tapi kita mempunyai tool yang diberi oleh Bahagian Pendidikan Sekolah Harian, bagaimana untuk memantau PPD dan meningkatkan taraf penarafan PPD. Selain itu, pemantauan PPD kita mungkin ada kelebihan sikit berbanding PPD yang lain sebab kita ada dibawah pemantauan ISO di bawah SIRIM. Walaubagaimanapun, manual pengurusan kita tetap tidak lari daripada

yang ada di bawah transformasi pendidikan daerah. Jadi kami ada 2 tool yang memantapkan pengurusan di daerah kita. Di peringkat jabatan, yang kita tekankan kepada PPD adalah kepimpinan instruksional untuk dipindahkan kepimpinan instruksional itu kepada PGB di sekolah”.

PPD R5

PPD yang telah mencapai penarafan dari 3 bintang kepada 4 bintang sebanyak 3 buah PPD iaitu PPD Sik, PPD Tatau dan PPD Dato’. Peningkatan ini adalah sebanyak 19%. Timbalan Pengarah Perancangan JPN Kedah memaklum dari segi bimbingan, keupayaan mengurus organisasi dapat dilihat dari segi keberhasilan sekolah - sekolah di bawah PPD Padang Terap ini. Ini disokong oleh

“... sangat drastik dimana penarafan PKPPD beliau iaitu pada 2017 sebelum En. Bashori 80.31%, 2018 ialah 97.54% dan tahun 2019 ialah 98.77%”.

PPD R4

Disamping itu kecekapan PPD dalam membina hubungan disokong oleh subordinatnya

“beliau berjaya melaksanakan pelan komunikasi yang sangat baik dengan pegawai PPD dan dengan masyarakat luar iaitu NGO, PIBK, CSR. Networking beliau dengan pihak luar sangat baik, dimana beliau pernah buat program antarabangsa dengan Universiti di Thailand. En. Bashori juga menggunakan kebolehan komunikasi yang baik dengan NGO, masjid, turun masjid, buat taklimat kepada waris, perjumpaan dengan JKKK. Sentiasa bersama komuniti. Skill komunikasi En. Bashori sangat tinggi. Asas kepimpinan En. Bashori baik dapat membantu beliau menyelesaikan masalah-masalah di sekolah dengan memberi motivasi kepada PGB. Banyak mendengar dan banyak membantu, tidak banyak memberatkan sekolah dan sentiasa menyelesaikan dengan cara terbaik. Contoh dalam mengatasi isu lebihan opsyen beliau buat deployment. Taburan guru cukup tapi opsyen tidak menepati, beliau membuat mutual transfer”.

PPD R4

PPD yang dapat mengekalkan penarafan 5 bintang sebanyak 31% adalah PPD Hulu Terengganu, PPD Padang Terap, PPD Limbang, PPD Kuantan dan PPD Tuaran. Dimana kecekapan mengurus dan menyusun langkah dipamerkan oleh PPD Kuantan seperti yang dinyatakan oleh timbalan beliau dimana

“... setiap hari jumaat digunakan sebagai hari memberi latihan kepada semua pegawai. Latihan dalam pelbagai aspek diberi oleh pegawai secara bergilir-gilir”.

PPD R1, R4, R5

Ini disokong oleh subordinat PPD Beaufort menyatakan

“... juga ada sekolah angkat. Beliau akan turut mengajar di sekolah. Selain itu setiap Isnin, Rabu dan Jumaat akan ke sekolah untuk kunjung bantuan dengan warga sekolah. Di mana diadakan dialog secara tidak formal, ini untuk mengurangkan halangan komunikasi”.

PPD R3

Ini disokong oleh PPD Limbang yang mempunyai hala tuju yang jelas dalam menetapkan PKPPD untuk penarafan menyatakan

“ ... mereka dah capai 5 star 3 tahun berturut-turut. Kami PPD yg pertama mencapai penarafan 5 star di Sarawak. Pada tahun 2020 kami dapat markah mengatasi target kami. Walaupun kita capai itu tapi kita melihat dengan tuntutan semasa kita mesti kreatif dan inovatif. Barulah kita akan sentiasa dapat seiring dengan tuntutan semasa lebih – lebih lagi dalam keadaan VUCA. Dimana kita targetkan 2020 ialah 97.23% tapi kita telah capai 97.88% dlm KPPD iaitu melepasi target”.

PPD R1

Begitu juga dengan kepimpinan PPD Beaufort mempunyai hala tuju yang jelas

“PKPPD 2 tahun berturut - turut penilaian 2018 ialah 96.4%, 2019: 95.08%, dimana target 2020 ialah 96.4%. Kefahaman pegawai PPD dan pengurusan pemimpin sekolah, penilaian ini telah difahami oleh mereka. Manakala bagi SKPMg2 pula, 2018: 89.2%. 2019: 91.47, 2020: 90.47%, ini melepasi KPI PPPD. Semua dimensi melibatkan penguasaan PGB dan SLT sangat baik’. Ini disokong oleh Guru Besar SK Tamalang Membakut yang menyatakan ‘ PPD Beaufort mempunyai wawasan yang jauh. Mandat yang diberikan melalui PSO iaitu pelan tindakan yang selari dengan kehendak JPN, PPD dan KPM. Kami seragam pula di peringkat sekolah pelan tindakan ini supaya kita dapat satu isu yg sama di peringkat daerah dalam SKPMg2”.

PPD R3

Jadual 17c menjelaskan tiga dimensi yang diukur untuk melihat kualiti 16 buah PPD setelah dibimbing oleh PPD Baharu berdasarkan PKPPD iaitu dimensi kepimpinan, dimensi organisasi dan dimensi keberhasilan. Jadual 16c menunjukkan skor peratus tahap kualiti PPD secara keseluruhan sebelum dan selepas bimbingan. Jadual 16c menunjukkan bahawa skor min dimensi kepimpinan, dimensi organisasi dan dimensi keberhasilan secara keseluruhan berada pada tahap sangat baik dengan min keseluruhan dimensi kepimpinan adalah 29.04% (markah penuh 30%), min keseluruhan dimensi organisasi adalah 48.04% (markah penuh 50%) dan min keseluruhan dimensi keberhasilan adalah 19.47% (markah penuh 20%). Dapatan terperinci menunjukkan PPD Tuaran memperoleh skor penuh 30% untuk dimensi kepimpinan, PPD Kuantan memperoleh skor penuh 50% untuk dimensi organisasi dan tiga buah PPD iaitu PPD Sik, PPD Tatau/Sebauh dan PPD Mukah menunjukkan peningkatan dan markah penuh 20% untuk dimensi keberhasilan.

Jadual 17c: Perbandingan Mengikut PPD Perincian Pencapaian PKPPD Sebelum Dan Selepas Kursus Pengupayaan Pegawai Pendidikan Daerah Baharu

PPD	Skor Dimensi Kepimpinan		Skor Dimensi Organisasi		Skor Dimensi Keberhasilan	
	Sebelum	Selepas	Sebelum	Selepas	Sebelum	Selepas
PPD Pendang	22.62%	29.54%	40.00%	49.23%	18.40%	19.20%
PPD Sik	22.2%	26.3%	38.5%	43.8%	17.6%	20%

PPD Barat						
Daya	19.8%	29.54%	35.4%	49.23%	20%	20%
PPD						
Tatau/Sebauh	23.5%	27.23%	13.68	46.15%	18.7%	20%
PPD Cameron						
Highlands	26.80%	29.10%	43.10%	47.70%	20%	20%
PPD Jerantut	24.9%	29.54%	40.8	48.46%	19.3%	19.2%
PPD Sepang	27.70%	29.08%	44.60%	46.92%	20%	20%
PPD Hulu						
Terengganu	28.6%	29.8%	47.7%	46.72%	20%	20%
PPD Padang						
Terap	29.1%	29.54%	48.5%	49.23%	20%	20%
PPD Limbang	28.60%	29.54%	47.70%	49.23%	20%	20%
PPD Kuantan	30%	29.64%	46.9%	50%	20%	16.8%
PPD Miri	24%	29.54%	40%	49.23%	15.30%	17.60%
PPD Tuaran	29.50%	30.00%	49.20%	49.32%	20.00%	20.00%
PPD Daro	23.50%	28.20%	40%	46.90%	19.30%	19.20%
PPD Mukah	27.70%	29.08%	46.90%	48.46%	19.30%	20%
Keseluruhan	25.90%	29.04%	41.53%	48.04%	17.98%	19.47%

Peningkatan kualiti PPD untuk dimensi kepimpinan selaras dengan dapatan temu bual yang menunjukkan PPD berupaya dalam memimpin pasukan.

“...beliau memang mencari masa turun ke sekolah bersama pegawai, tak ramai dan dia berbincang dengan kami secara santai tentang hala tuju sekolah berlandaskan kepada, yang kita sambut daripada KPM, JPN, PPD”.

PPD R2

Tambahan lagi, program pengupayaan PPD baharu ini juga menyediakan alat untuk digunapakai oleh PPD dalam melaksanakan tugas dengan sistematik. Hal ini ditunjukkan menerusi dapatan temu bual berikut di mana PPD menyatakan:

‘Kanvas strategi digunapakai dan ia antara tools yang banyak membantu....PPD turun bagi melihat pengurusan sekolah berada dalam iklim yang baik berfokuskan kepada isu yang berbangkit’

PPD R2

Peningkatan kualiti PPD untuk dimensi organisasi pula selaras dengan dapatan temu bual berikut yang menunjukkan PPD baharu memberi contoh teladan dalam mengurus organisasi.

“... saya nampak dia memang memahami gerak kerja KPM dan boleh beri kita guidance dengan jelas, bagaimana untuk kita cari jalan jika dalam proses itu ada kekangan dan cabaran. Di sekolah saya yang saya lihat , ada guru-guru yang baru berpindah masuk dan ada guru-guru yang dihujung perkhidmatan. Tetapi dia kata jangan di tinggal guru-guru yang

dihujung perkhidmatan ini kerana mereka ada pengalaman yang luas. Kita gabungkan dengan tenaga-tenaga muda yg ada dan kita sesuaikan dengan sekolah kita”.

PPD R1

Begitu juga superordinat menyokong bahawa PPD merujuk kepada sumber pertama untuk memperoleh maklumat yang sahih dalam melaksanakan kerja buat beliau.

“...apa saja kerja buat dia , beliau akan merujuk ke peringkat jabatan bagaimana untuk beliau bertindak dalam mengurus sama ada di sekolah atau di PPD dia”

Superordinat R1

Manakala peningkatan kualiti PPD untuk dimensi keberhasilan disokong dengan pernyataan berikut:

‘Kadang-kadang bukan dengan keberadaan dia. Contoh, ada murid kita yg menempa kejayaan dalam bidang masing-masing, dia ni orang yang sangat aware, jika dia tak dpat hadir, pegawai dia akan turun dan memberi sendiri buah tangan yang disampaikan kepada, samada kepada sekolah atau murid tersebut. Di situ saya rasa, dengan pegawai dia datang, saya rasa pegawai itu sudah pasti mengikut hasrat dia.’

Subordinat R1

4.4.2 Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2 (SKPMg2)

Jadual 18 menjelaskan empat elemen dalam SKPMg2 iaitu standard 1 (keimpinan), standard 2 (pengurusan organisasi), standard 3 (pengurusan kurikulum, Hal Ehwal Murid dan Ko-Kurikulum) dan standard 4 (pengajaran dan pemudahcaraan). Empat elemen standard yang diukur untuk melihat kualiti sekolah-sekolah bagi 16 buah PPD setelah dibimbing oleh PPD Baharu berdasarkan SKPMg2. Skor peratus tahap kualiti sekolah yang dibimbing oleh PPD secara keseluruhan sebelum dan selepas bimbingan menunjukkan peningkatan bagi keempat-empat standard iaitu standard 1 (sebelum=92.86; selepas=94.13), standard 2 (sebelum=88.22; selepas=91.61), standard 3 (sebelum=89.10; selepas=90.28), dan standard 4 (sebelum=87.46; selepas=89.05). Dapatan terperinci menunjukkan sebanyak sembilan daripada 16 PPD menunjukkan peningkatan dalam skor SKPMg2 secara keseluruhannya iaitu PPD Barat Daya, PPD Tatau/Sebauh, PPD Jerantut, PPD Limbang, PPD Kuantan, PPD Miri, PPD Tuaran, PPD Daro dan PPD Mukah.

Jadual 18: Perbandingan Mengikut PPD Perincian Pencapaian SKPMg2 Sebelum Dan Selepas Kursus Pengupayaan Pegawai Pendidikan Daerah Baharu

PPD	STANDARD 1		STANDRAD 2		STANDARD 3		STANDARD 4		KESELURUHAN	
	SEBELUM	SELEPAS	SEBELUM	SELEPAS	SEBELUM	SELEPAS	SEBELUM	SELEPAS	SEBELUM	SELEPAS
PPD Pendang	94.77	94.13	91.97	91.72	91.64	90.90	90.4	89.68	92.20	91.61
PPD Sik	94.52	94.05	93.76	91.3	92.52	90.62	91.27	91.08	93.02	91.76

PPD Barat										
Daya	94.89	94.78	94	94	93.07	93.23	90.66	91.09	93.16	93.28
PPD										
Tatau/Sebauh	94.45	95.44	93.83	92.84	92.52	92.27	75	91.16	88.95	92.93
PPD Cameron Highlands	95.19	95.44	93.44	93.01	91.48	91.26	91.32	90.99	92.86	92.68
PPD Jerantut	94.01	94.46	92.17	92.84	92.64	92.33	90.39	91.16	92.30	92.70
PPD Sepang	94.45	93.9	92.66	90.45	92.52	92.27	89.76	88.3	92.35	91.23
PPD Hulu Terengganu	94.62	95.48	93.83	93.73	91.93	91.12	90.99	91.38	92.84	92.93
PPD Padang Terap	95.8	93.79	93.6	90.43	92.8	90.04	90.9	90.46	93.28	91.18
PPD Limbang	94.82	95.09	93.76	93.65	92.05	92.28	90.41	91.14	92.76	93.04
PPD Kuantan	84.76	89.6	79.69	93.91	76.35	91.69	86.97	91.06	81.94	91.57
PPD Miri	78.89	89.83	35.60	76.28	62.72	69.50	59.33	63.56	59.14	74.79
PPD Tuaran	92.89	94.48	91.05	93.29	91.25	93.15	91.1	91.44	91.57	93.09
PPD Daro	93.59	95.13	92.08	93.01	92.03	91.63	91.63	90.67	92.33	92.61
PPD Mukah	92.62	96.32	91.8	93.68	90.91	91.91	91.76	92.63	91.77	93.64
Keseluruhan	92.68	94.13	88.22	91.61	89.10	90.28	87.46	89.05	89.37	91.27

Dapatan temu bual turut menyokong peningkatan kualiti sekolah-sekolah yang dibimbing. Menurut PPD Limbang, SIP+ dan SISC+ banyak membantu dalam pelonjakan kualiti sekolah;

Dari segi pergantungan sebenarnya sek2 ni mmg perlukan kita pegawai2 dipejabat. Sbb mereka ini perlu mengurus berdasarkan apa yg kita salurkan kepada mereka. Tp bknlah bermakna mereka tdk tiada kebebasan mereka boleh mengurus yg dlm control mereka dgn berpandukan kpd sistem pengurusan yg ada SKPMg2 itu. Tp dr segi kebergantungan mmg mereka bergantung kpd kita utk memberikan input2 utk memberi bimbingan sbb itu bila kita ada rutin lawatan ke sek disamping sip+ DAN SISC+. Biasanya lawatan rutin kita rakan strategik, sip dan sisc akan pelaporan secara online jab kita...lye kita akan kenalpasti berdasar pelaporan itu kita akan kenalpasti sek2 yg ada isu apa isunya dan apa intervensi utk bantu sek2.

PPD R1

“Okey saya nampak cara PPD dia tidak pegang kepada total SKPMG2 Dia hanya dapatkan report daripada pegawai dia tentang Skpmg2 maksudnya dia bergantung kepada beberapa sumber dialah, pertama dapatan data yang dibekal oleh pegawai dia, kedua berdasarkan pemerhatian dialah dan analisis dia sendiri serta ketiga berdasarkan prestasi akademik itu dia menjadi kayu pengukur untuk lihat prestasi sekolah..”

Superordinat R2

4.6 Meneroka impak hasil bimbingan PPD Baharu yang hadir ke Program PBB terhadap kualiti sekolah bimbingan

Data-data kuantitatif telah memaparkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan PPD oleh 16 orang PPD Baharu yang telah dilantik dan mengikuti kursus pengupayaan PPD Baharu selama setahun. Dapatan kualitatif menunjukkan kursus yang dijalankan telah memberi impak terhadap pengurusan peringkat PPD iaitu penetapan hala tuju, pengurusan data, jalinan dan jaringan, kerja sepasukan serta mengoptimumkan penggunaan kanvas strategi Razak dan Nor (2016). Dapatan

turut menunjukkan impak terhadap kualiti PKPPD dan SKPMg2 iaitu penilaian peringkat PPD dan sekolah.

4.6.1 Penetapan Hala tuju

Dapatan menunjukkan 16 PPD yang terlibat memastikan perancangan strategik organisasi PPD disemak semula untuk memastikan perancangan PPD adalah tepat dan berkesan. Perancangan strategik organisasi ini juga turut disebarluaskan di sekolah-sekolah dalam usaha untuk memastikan berlaku *cascading* hala tuju PPD dengan sekolah serta hasrat PPD dapat dicapai di peringkat sekolah bagi memastikan kemenjadian murid. Ini telah memberi kesan terhadap PKPPD dan SKPMg2. Dapatan temu bual dibawah menyokong pernyataan di atas;

“Bagi merealisasikan visi dan misi, pertama sekali kita berpegang kepada PSO. Diselaraskan PSO JPN Sabah, menambahkan keperluan mengikut isu. Perancangan PSO ialah sepanjang 3 tahun. PSO diturunkan kepada sek2. PGB dipanggil untuk dijelaskan PSO yang perlu kefahaman yang jelas dan dipersetujui bersama2. Peg2 PPD turun padang untuk menerangkan PSO JPN/PPD. Pihak sek juga telah melihat isu2 untuk PPD diselesaikan bersama2. PPD akan sentiasa FUFT dgn pemimpin sek dalam takwim, PKPPD pula, 2 tahun berturut2 penilaian 2018: 96.4%. 2019: 95.08% Target 2020: 96.4%. Kefahaman peg PPD dan pengurusan pemimpin sek, penilaian ini telah difahami oleh mereka. SKPMG2 pula, 2018: 89.2%. 2019: 91.47, 2020: 90.47%. Melepassi KPI PPPD”.

PPD R3

Pertama sekali kita kena faham tentang tools urusan dan pentadbiran. Kita perlu ada tools. Sebelum kita masuk kpd yg lebih jauh kita perlu ada perancangan. Kalau kita gagal merancang memang kita merancang untuk gagal. Perancangan yg sistematik yg berfokus yg berdasarkan analisis item swot yg kita buat untuk meletakkan hala tuju kita KPI2 kita dlm setiap itu sbb itu yg perlu kita buat dulu.... Buku PSO yg dijilidkan diedarkan ke semua sek dan ni sy terangkan kpd sek dalam beberapa perjumpaan dgn pihak PGB, penolong kanan, guru kanan termasuk panitia bila sy pergi sekolah saya akan jelaskan ini supaya semua org tahu apa KPI daerah kita. Dan sy nak sek menyokong daerah sbb PSO kita kita menyokong KPI pengarah. Bila kita buat bimbingan ke sek kita kena fahamkan dulu kpd mereka apa itu PSO kita sbb itulah perancangan utama kita sebelum kita masuk kpd bimbingan2 yg lain. Kalau mereka faham hala tuju kita kita tak risau lah sbb dlm PSO yg mereka buat mereka akan menyokong hala tuju kita.

PPD R1

4.6.2 Pengurusan data

Mengurus maklumat dengan mengutamakan dan menginterpretasi data melalui kanvas strategi yang dikongsikan semasa kursus pengupayaan PPD Baharu. PPD yang dilantik memastikan data-data digunakan sebagai sumber untuk melaksanakan intervensi di peringkat sekolah. Selain itu, dengan melihat jurang data pelbagai intervensi yang lebih tepat dapat dilaksanakan di sekolah. Pernyataan

ini di sokong oleh amalan beberapa PPD Baharu yang telah mengikuti kursus pengupayaan PPD Baharu;

Dalam konteks PPD ada kaedah yang digunapakai, khusus yang dipelajari daripada IAB iaitu kanvas strategi. Ia satu guideline yang kalau diamalkan ia menjurus kepada keperluan dan kepentingan...Sekolah ada 3 keadaan, 1 sekolah yang ok sangat, 1 sekolah yang par dan 1 lagi sekolah yang perlu dibantu. Kena buat tinjauan dan dapatkan data situasi2 sekolah dan data.

PPD R5

Yg sy dpt ialah bimbingan utk mengenal pasti jurang. Jurang yg ada di ppd jurang dr segi pencapaian akademik, jurang dr segi kualiti pengurusan. Bila sebut pengurusan ni byk iaitu pengurusan kewangan, pengurusan pejabat yg 9 bidang tu. Kita lihat jurang itu yg mana kita perlu rapat dan bagaimana kita nak rapatkan. Apa isu dia punca isu apa. Bagaiman kita mengatasi punca isu supaya isu itu dpt kita selesaikan jurang kita dpt rapatkan. Kita mesti fikir apa intervensi yg sesuai.

PPD R1

4.6.3 Mengukuhkan hubungan PPD dan sekolah

Kursus pengupayaan PPD Baharu turut memberi pengalaman kepada PPD Baharu dilantik untuk mengukuhkan jalinan dan jaringan. Kekerapan PPD turun kelapangan telah mengukuhkan hubungan PPD dan sekolah serta komuniti setempat. Pernyataan ini disokong oleh temu bual dibawah;

Sejak dia ikuti kursus ni nampak lah engagaement dengan PGB very good. Networking dgn PGB dia boleh dikatakan baik. bergantung kpd perspektif org yang melihat. Maksudnya hubungan dengan sekolah2 dan masyarakat setempat sangat baik.

Superordinat R4

I Definitely agreed, now I really know what I supposed to do. Benjamin Franklin punya quote 'tell me and i forgot, teach me i remember, involve me and i learn'. Thats mean whatever we do, di peringkat murid, pelajar, guru even PPD. Dengan joint together, kita turun ke sekolah dan kita dapatkan apa sebenarnya yang diusahakan, dan untuk makluman sekolah ni, dia unik, dia ada keupayaan untuk melaksanakan. Kalau kita lihat, 60 - 70 % ok. Cuma mereka perlu dorongan, rangsangan, dokongan, kunjung bantu inilah yang memperkasakan, memberi keyakinan kepada pengurusan sekolah, memberi keyakinan kepada SLT MLT untuk melaksanakan program-program itu lebih berfokus, mencapai aspirasi dan harapan kita. Saya suka sebut pada sekolah ni, sentiasa melihat output yang dihasilkan, akhirnya nanti pergi kepada hasil 6 aspirasi pelajar. Kanvas Razak dan Nor yang digunakan dalam program ini sangat membantu dan jadi panduan saya bangunkan sekolah-sekolah dalam daerah saya.

PPD R5

4.6.4 Kerja sepasukan

Kursus PPD Baharu turut menekankan kerja sepasukan yang berfokus kepada pengupayaan staf-staf PPD terutama empat timbalan iaitu timbalan perancangan dan pengurusan PPD, timbalan pengurusan sekolah, timbalan pembangunan murid dan timbalan pembelajaran. Selain itu hasil dari program ini juga SISC+ dan SIP+ turut dibangunkan untuk memantaapkan bimbiungan di sekolah. Pernyataan ini disokong oleh data temu bual dibawah;

Kita secara team mate atau team pasukan kita yang telah kita establishkan dalam mesyuarat mingguan. Yang kita bawa dapatan di sekolah yang diperolehi akan dibawa ke mesyuarat mingguan pada hari Jumaat. Ada 2 pasukan yang disebut anchor terdiri daripada SIP, SISC yang dianggotai oleh team timbalan PPD. Mereka akan bergerak ke sekolah2 fokus yang berada dalam sasaran untuk membantu kepada peningkatan dalam % lulus dan layak dapat sijil. Ada juga yang sekolah-sekolah PPD turun bagi melihat pengurusan sekolah berada dalam iklim yang baik berfokuskan kepada isu yang berbangkit. Yang diamalkan ni biasanya tinjauan kita lebih kepada tinjauan santai untuk mendapatkan feedback situasi keadaan untuk melihat dimana ruang dimana peluang yang boleh PPD membetulkan dan mencorakkan semula, membina kekuatan dikalangan pengurusan sekolah itu

Subordinat R2

RUMUSAN

Kajian yang dijalankan telah menunjukkan impak program pengupayaan PPD Baharu terhadap kecekapan dan keberkesanan amalan pengurusan PPD Baharu di daerah masing-masing. Tahap kecekapan yang diukur berdasarkan dua dimensi iaitu kemahiran dan kompetensi telah menunjukkan tahap sangat tinggi berdasarkan maklum balas PPD yang telah ikuti kursus, subordinat dan superordinat. Data-data ini turut disokong oleh dapatan temu bual yang telah dijalankan. Bagi keberkesanan pula diukur berdasarkan 20 elemen keberkesanan fungsi pegawai PPD. Secara keseluruhan dapatan juga telah menunjukkan impak terhadap kualiti PPD iaitu peningkatan dalam PKPPD dan SKPMg2.

Dapatan kualitatif turut menunjukkan kecekapan dan keberkesanan dalam pengurusan organisasi terutama dalam penetapan hala tuju, pengurusan data, mengukuhkan hubungan PPD dan sekolah dan kerja sepasukan. Ini selari dengan kajian oleh Hugh Busher dan Bernard Barker (2003) di England, yang melihat peranan LEA (Local Education Authority) dan OFSTED (Office For Standards In Education) iaitu tugas PPD atau LEA di England ialah menetapkan misi, visi dan matlamat pendidikan, menyalurkan bantuan dan maklumat, membangunkan dan menjadi koordinator pelaksanaan kurikulum, merancang dan melaksanakan polisi, meningkatkan kualiti pengurusan dan kepimpinan sekolah, mewujudkan budaya dan iklim yang baik dan berkesan, menjalinkan hubungan erat antara pihak luar (swasta, korporat, penyumbang dana) dengan

pentadbir pendidikan daerah. Ini selaras dengan hasil dapatan temubual yang menyokong tahap keberkesanan PPD pada domain menerajui jaringan dan menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.

Dapatan juga menunjukkan pemimpin merupakan individu yang penting dan berpengaruh ke atas kejayaan sesebuah organisasi. Kajian literatur menunjukkan bahawa sikap dan tingkah laku pemimpin memberi impak ke atas perlakuan anggota organisasi dan akhirnya mempengaruhi prestasi organisasi (Andersen, 2002; Bennis dan Nanus, 1985; Yukl, 2013 dan Trevino, Brown & Hartman, 2003). Justeru, keupayaan pemimpin seperti PPD Baharu hendaklah dibangunkan menerusi program-program berkaitan seperti Program Pengupayaan PPD Baharu agar dapat membantu PPD Baharu menerajui organisasi dengan cekap dan sistematik. Menurut Hall dan Hord (2014), pemimpin pendidikan perlu menjadi fasilitator perubahan melalui dimensi keprihatinan kepada orang lain, kecekapan organisasi dan strategi perubahan. Ketiga-tiga dimensi ini terdapat di dalam program pengupayaan PPD Baharu.

Keseluruhannya, kualiti PPD yang diukur dari dimensi kepimpinan, organisasi dan keberhasilan setelah Program Pengupayaan PPD Baharu dilaksanakan menunjukkan peningkatan kualiti yang sangat baik. Program ini perlu diteruskan untuk membangunkan kompetensi pemimpin seperti PPD Baharu agar dapat membangunkan sekolah-sekolah dengan lebih berjaya.

IMPLIKASI KAJIAN

Kajian menunjukkan impak yang positif hasil dari kursus pengupayaan PPD baharu yang mengetengahkan kanvas strategi sebagai alat utama yang menekankan penetapan hala tuju yang jelas, mengurus data secara berkesan bagi menetapkan intervensi yang berkesan, menekankan kerjasama dalam pasukan bagi membimbing dan membangunkan sekolah-sekolah serta membuat penilaian bagi setiap intervensi untuk melihat keberhasilan dan disusuli dengan tindakan susulan. Impak terbukti dari kecekapan dan keberkesanan PPD dalam menjalankan tanggungjawab sebagai PPD walaupun baharu dilantik.

Kajian yang dijalankan ini diharap dapat memberi sumbangan kepada KPM amnya dan khususnya kepada IAB dalam memastikan pemegang taruh terus memberi kepercayaan atas kredibiliti kejayaan program-program latihan yang dilaksanakan. Ini menunjukkan peranan IAB sebagai peneraju bagi peningkatan kepimpinan dan pengurusan dalam organisasi KPM di semua peringkat amnya dan PPD khasnya.

Rujukan

- Bahagian Pengurusan Sekolah harian (BPSH). (2017). Panduan Program Transformasi Daerah. Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya
- Bahagian Pengurusan Sekolah Harian (BPSH). (2019). Kompetensi PPD Baharu. Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya
- Cameron, K. (2015). Organizational Effectiveness. Volume 11. Organizational Behavior. 21 January 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110202>
- Chen, H. C., & Naquin, S. S. (2006). An integrative model of competency development, training design, assessment center, and multi-rater assessment. *Advances in Developing Human Resources*, 8(2), 265-282.
- Drucker, P. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper Collins Publisher. California
- Jainabee Md Kassim. (2005). *Budaya organisasi dan kepuasan kerja di Maktab Perguruan Malaysia*. Tesis Dr. Fal. Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan Malaysia 2013- 2025*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia gelombang 2*. Jemaah Nazir Persekutuan. Putrajaya.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Fransisco: Berrett, Koehler.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30,608 www.socialscience.com
- Miles, Matthew B.; dan Huberrman, A. Michael; dan Saldana, Johnny; (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Singapore: SAGE Publications Inc Oppenheim, A.N. (2005). *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement : New edition*. Pinter Publications. New York.
- Nurul Sahadila Abd Rani , Mohd Izham Mohd Hamzah , Nor Aishah Buang, Mohamed Yusoff Mohd Nor, Azlin Norhaini Mansor dan Jamalullail Abdul Wahab (2017). Indikator perubahan: pemeraksanaan pejabat pendidikan daerah dan organisasi pembelajaran. <https://seminarserantau2017.files.wordpress.com/2017/09/112-nurul-sahadila-abd-rani.pdf>
- PADU. (2018). *Bengkel Kerja Penetapan Petunjuk Prestasi Utama Inisiatif Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2019*, Tarikh: 8 November 2018
- Razak dan Nor. (2018). *Kanvas Strategi*. Institut Aminuddin Baki. Enstek
- Rubin, H.J & Rubin, I.S. 2005. *Qualitative interviewing : The art of hearing data. Second Edition*. Sage Publications. Thousand Oaks. London

Sedarmayanti. (2017). Tata Kerja dan Produktifitas Kerja. Bandung: CV Mandar Maju

W.K. Kellogg Foundation. (2004). Logic Model development guide. W.K Kellogg Foundation. Michigan. Retrieved from <http://www.wkkf.org/knowledge-center/resources/2006/02/WK-Kellogg-Foundation-Logic-Model-Development-Guide.aspx>

Rujukan

Busher H, Barker B. The Crux of Leadership: Shaping School Culture by Contesting the Policy Contexts and Practices of Teaching and Learning. *Educational Management Administration*. 2003;31(1):51-65. doi:[10.1177/0263211X030311004](https://doi.org/10.1177/0263211X030311004)

BIL	AKTIVITI/BULAN	JAN	FEB	MAC	JUN	OGOS	JAN 2022
1.	Bengkel 1- Sumbang saran idea						
2.	Pembinaan Instrumen kajian						
3.	Perbincangan Proposal Kajian						
4.	Pembentangan Jawatan Teknikal						
5.	Kajian Lapangan						
6.	Bengkel Analisis Data						
7.	Bengkel Penulisan laporan						
8.	Bengkel – Perbincangan dan penambahbaikan						
9.	Pembentangan Jaw Teknikal Penyelidikan						

BIL	AKTIVITI/BULAN	21000	29000	JUMLAH
1.	Bengkel Sumbang saran idea	Dilaksanakan secara dalam talian		
2.	Pembinaan Instrumen kajian			
3.	Perbincangan Proposal Kajian			
4.	Pembentangan Jawatan Teknikal			
5.	Kajian Lapangan			
6.	Bengkel Analisis Data			
7.	Bengkel Penulisan laporan			
8.	Bengkel – Perbincangan dan penambahbaikan			
9.	Pembentangan Jaw Teknikal Penyelidikan			
JUMLAH		0	0	0

**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

**INSTRUMEN KAJIAN IMPAK PROGRAM PENGUPAYAAN PEGAWAI PENDIDIKAN BAHARU
(PPB) TERHADAP KECEKAPAN DAN KEBERKESANAN PPD BAHARU**

SET A (KPPD)

Instrumen ini adalah untuk mengumpul maklumat dalam aspek-aspek yang disenaraikan. Maklumat yang diberikan adalah **SULIT** dan akan digunakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) sahaja.

Instrumen ini mengandungi **TIGA (3)** bahagian iaitu:

- Bahagian I: Demografi
- Bahagian II: Kecekapan
- Bahagian III: Keberkesanan

Arahan:

Sila lengkapkan borang ini dengan **tepat** dan **jujur**.

BAHAGIAN I: MAKLUMAT DEMOGRAFI

- | | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|--------------|
| 1. Jantina: | ☐ | 1. Lelaki | ☐ | 2. Perempuan |
| 2. Tarikh pelantikan sebagai KPPD | | | | |
| 3. Nama PPD: | <hr/> | | | |
| 4. Bintang Penarafan PPD: | <hr/> | | | |
| i. Domain Kepimpinan | <hr/> | | | |
| ii. Domain Organisasi | <hr/> | | | |
| iii. Domain Keberhasilan | <hr/> | | | |
| 5. Purata Skor SKPMg2 tahun 2019: | <hr/> | | | |
| i. Standard 1 | <hr/> | | | |
| ii. Standard 2 | <hr/> | | | |
| iii. Standard 3 | <hr/> | | | |
| iv. Standard 4 | <hr/> | | | |

BAHAGIAN B

Sila pilih skala yang tepat

Skala:

- 1-Sangat Tinggi
- 2-Tinggi
- 3-Sederhana
- 4-Rendah
- 5-Sangat Rendah

Kecekapan SAYA dalam melaksanakan perkara berikut:

Bil	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
VISI DAN HALA TUJU PPD						
1	menyediakan jelas visi/hala tuju PPD yang jelas.					
2	merancang startegi mencapai visi/hala tuju PPD.					
3	memastikan visi/hala tuju PPD dicapai seperti yang dirancang.					
MENGURUS KENDIRI						
4	mengenal pasti kekuatan diri secara reflektif.					
5	membuat penambahbaikan pembangunan sendiri (termasuk professional) berdasarkan aras kepimpinan Collins (2002).					
6	membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data Penarafan Kecemerlangan PPD (PKPPD).					
7	membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data SKPMg2.					
MENGURUS MAKLUMAT, MENGURUS SUMBER MANUSIA DAN MENGURUS TINDAKAN						
8	menganalisis big data PPD					
9	mengaplikasi Analisis Jurang (PKPPD dan SKPMg2) dalam mengenal pasti isu.					
10	mengaplikasi sPeCt (School Program Check Tool) dalam merancang Intervensi berdasarkan keutamaan isu.					
11	menyediakan Pelan Tindakan melibatkan semua Timbalan PPD.					
12	menjalankan penyeliaan menggunakan One Page Project Management (OPPM).					
13	membuat penilaian keberhasilan bagi setiap program yang dilaksanakan.					
14	membuat tindakan susulan bagi setiap program yang tidak menunjukkan keberhasilan.					
KOMPETENSI-Integriti						
15	membuatkan diri KPPD dipercayai umum.					
16	menyampaikan maklumat yang benar dengan cara yang sesuai					

17	memberi gambaran yang betul mengenai diri sendiri bukan untuk keuntungan peribadi.					
KOMPETENSI-Membina Pasukan						
18	membina pasukan yang mantap dalam organisasi.					
19	berkongsi pencapaian agar setiap anggota pasukan rasa dihargai.					
20	membimbing setiap ahli pasukan untuk mencapai matlamat.					
KOMPETENSI-Kemahiran Interpersonal						
21	mendekati dan mudah didekati.					
22	membina hubungan konstruktif yang efektif.					
23	menggunakan diplomasi untuk meredakan situasi tegang.					
KOMPETENSI-Mengurus Hubungan						
24	bertindak balas untuk membina hubungan baik dengan orang lain tanpa mengira jawatan.					
25	bekerjasama sebagai ahli pasukan.					
26	mencari titik persamaan dalam menyelesaikan masalah untuk kebaikan semua.					
KOMPETENSI-Mengurus Misi Dan Tujuan						
27	menjadikan visi itu boleh dikongsi oleh semua orang.					
28	memberi motivasi untuk seluruh unit dalam organisasi.					
KOMPETENSI-Mengurus Dan Menyusun Langkah						
29	mengagihkan tanggungjawab untuk membuat keputusan.					
30	menetapkan objektif yang jelas.					
31	memantau proses kemajuan bagi setiap keputusan yang diambil.					
KOMPETENSI-Memberi Arahan						
32	menetapkan arahan yang jelas.					
33	menyediakan pelan kerja yang baik dengan mengagihkan beban tugas dengan sewajarnya.					
KOMPETENSI-Perundingan						
34	berunding dengan mahir dalam situasi yang sukar.					
35	menyelesaikan masalah dengan mudah.					
36	menyelesaikan sesuatu perkara tanpa merosakkan perhubungan.					
37	memikirkan kaedah penyelesaian kreatif bagi memuaskan semua pihak.					

BAHAGIAN C

Sila pilih skala yang tepat

Skala:

- 1-Sangat Tinggi
- 2-Tinggi
- 3-Sederhana
- 4-Rendah
- 5-Sangat Rendah

Program PPB telah membantu SAYA melaksanakan fungsi PPD dengan berkesan

Bil	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
38	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan dasar utama KPM.					
39	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan program utama KPM.					
40	berupaya menerajui perancangan strategik pembangunan pendidikan daerah.					
41	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan kurikulum.					
42	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan pedagogi.					
43	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan pentaksiran.					
44	berupaya menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD.					
45	berupaya menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi bimbingan kepada sekolah.					
46	berupaya menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah.					
47	berupaya menerajui pembangunan pendidikan insaniah, adab dan nilai murid.					
48	berupaya menerajui pembangunan potensi murid bekeperluan khas.					
49	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan kewangan.					
50	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan aset.					

51	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pembangunan sumber manusia.					
52	berupaya menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.					
53	berupaya menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.					
54	berupaya menyemak proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.					
55	berupaya menyokong proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.					
56	berupaya menyemak proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.					
57	berupaya menyokong proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.					

**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

**INSTRUMEN KAJIAN IMPAK PROGRAM PENGUPAYAAN PEGAWAI PENDIDIKAN
BAHARU (PPB) TERHADAP KECEKAPAN DAN KEBERKESANAN PPD BAHARU**

SET B (SUPERORDINAT)

Instrumen ini adalah untuk mengumpul maklumat dalam aspek-aspek yang disenaraikan. Maklumat yang diberikan adalah **SULIT** dan akan digunakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) sahaja.

Instrumen ini mengandungi **TIGA (3)** bahagian iaitu:

- Bahagian I: Demografi
- Bahagian II: Kecekapan
- Bahagian III: Keberkesanan

Arahan:

Sila lengkapkan borang ini dengan **tepat** dan **jujur**.

BAHAGIAN I: MAKLUMAT DEMOGRAFI

5. Jantina:

☐

3. Lelaki

☐

4. Perempuan

6. Jawatan:

7. Alamat tempat bertugas:

--

BAHAGIAN B

Sila pilih skala yang tepat

Skala:

- 1-Sangat Tinggi
- 2-Tinggi
- 3-Sederhana
- 4-Rendah
- 5-Sangat Rendah

Kecekapan KPPD dalam melaksanakan perkara berikut:

Bil	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
VISI DAN HALA TUJU PPD						
1	menyediakan jelas visi/hala tuju PPD yang jelas.					
2	merancang startegi mencapai visi/hala tuju PPD.					
3	memastikan visi/hala tuju PPD dicapai seperti yang dirancang.					
MENGURUS KENDIRI						
4	mengenal pasti kekuatan diri secara reflektif.					
5	membuat penambahbaikan pembangunan sendiri (termasuk professional) berdasarkan aras kepimpinan Collins (2002).					
6	membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data Penarafan Kecemerlangan PPD (PKPPD).					
7	membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data SKPMg2.					
MENGURUS MAKLUMAT, MENGURUS SUMBER MANUSIA DAN MENGURUS TINDAKAN						
8	menganalisis big data PPD					
9	mengaplikasi Analisis Jurang (PKPPD dan SKPMg2) dalam mengenal pasti isu.					
10	mengaplikasi sPeCt (School Program Check Tool) dalam merancang Intervensi berdasarkan keutamaan isu.					
11	menyediakan Pelan Tindakan melibatkan semua Timbalan PPD.					
12	menjalankan penyeliaan menggunakan One Page Project Management (OPPM).					
13	membuat penilaian keberhasilan bagi setiap program yang dilaksanakan.					
14	membuat tindakan susulan bagi setiap program yang tidak menunjukkan keberhasilan.					

KOMPETENSI-Integriti						
15	membuatkan diri KPPD dipercayai umum.					
16	menyampaikan maklumat yang benar dengan cara yang sesuai					
17	memberi gambaran yang betul mengenai diri sendiri bukan untuk keuntungan peribadi.					
KOMPETENSI-Membina Pasukan						
18	membina pasukan yang mantap dalam organisasi.					
19	berkongsi pencapaian agar setiap anggota pasukan rasa dihargai.					
20	membimbing setiap ahli pasukan untuk mencapai matlamat.					
KOMPETENSI-Kemahiran Interpersonal						
21	mendekati dan mudah didekati.					
22	membina hubungan konstruktif yang efektif.					
23	menggunakan diplomasi untuk meredakan situasi tegang.					
KOMPETENSI-Mengurus Hubungan						
24	bertindak balas untuk membina hubungan baik dengan orang lain tanpa mengira jawatan.					
25	bekerjasama sebagai ahli pasukan.					
26	mencari titik persamaan dalam menyelesaikan masalah untuk kebaikan semua.					
KOMPETENSI-Mengurus Misi Dan Tujuan						
27	menjadikan visi itu boleh dikongsi oleh semua orang.					
28	memberi motivasi untuk seluruh unit dalam organisasi.					
KOMPETENSI-Mengurus Dan Menyusun Langkah						
29	mengagihkan tanggungjawab untuk membuat keputusan.					
30	menetapkan objektif yang jelas.					
31	memantau proses kemajuan bagi setiap keputusan yang diambil.					
KOMPETENSI-Memberi Arahan						
32	menetapkan arahan yang jelas.					
33	menyediakan pelan kerja yang baik dengan mengagihkan beban tugas dengan sewajarnya.					
KOMPETENSI-Perundingan						
34	berunding dengan mahir dalam situasi yang sukar.					
35	menyelesaikan masalah dengan mudah.					
36	menyelesaikan sesuatu perkara tanpa merosakkan perhubungan.					
37	memikirkan kaedah penyelesaian kreatif bagi memuaskan semua pihak.					

BAHAGIAN C

Sila pilih skala yang tepat

Skala:

- 1-Sangat Tinggi
- 2-Tinggi
- 3-Sederhana
- 4-Rendah
- 5-Sangat Rendah

Program PPB telah membantu KPPD melaksanakan fungsi PPD dengan berkesan

Bil	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
38	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan dasar utama KPM.					
39	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan program utama KPM.					
40	berupaya menerajui perancangan strategik pembangunan pendidikan daerah.					
41	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan kurikulum.					
42	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan pedagogi.					
43	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan pentaksiran.					
44	berupaya menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD.					
45	berupaya menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi bimbingan kepada sekolah.					
46	berupaya menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah.					
47	berupaya menerajui pembangunan pendidikan insaniah, adab dan nilai murid.					
48	berupaya menerajui pembangunan potensi murid bekeperluan khas.					
49	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan kewangan.					

50	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan aset.					
51	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pembangunan sumber manusia.					
52	berupaya menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.					
53	berupaya menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.					
54	berupaya menyemak proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.					
55	berupaya menyokong proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.					
56	berupaya menyemak proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.					
57	berupaya menyokong proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.					

**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**

**INSTRUMEN KAJIAN IMPAK PROGRAM PENGUPAYAAN PEGAWAI PENDIDIKAN
BAHARU (PPB) TERHADAP KECEKAPAN DAN KEBERKESANAN PPD BAHARU**

SET C (SUBORDINAT)

Instrumen ini adalah untuk mengumpul maklumat dalam aspek-aspek yang disenaraikan. Maklumat yang diberikan adalah **SULIT** dan akan digunakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) sahaja.

Instrumen ini mengandungi **TIGA (3)** bahagian iaitu:

- Bahagian I: Demografi
- Bahagian II: Kecekapan
- Bahagian III: Keberkesanan

Arahan:

Sila lengkapkan borang ini dengan **tepat** dan **jujur**.

BAHAGIAN I: MAKLUMAT DEMOGRAFI

8. Jantina:

☐

5. Lelaki

☐

6. Perempuan

9. Jawatan:

10. Alamat tempat bertugas:

BAHAGIAN B

Sila pilih skala yang tepat

Skala:

- 1-Sangat Tinggi
- 2-Tinggi
- 3-Sederhana
- 4-Rendah
- 5-Sangat Rendah

Kecekapan KPPD dalam melaksanakan perkara berikut:

Bil	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
VISI DAN HALA TUJU PPD						
1	menyediakan jelas visi/hala tuju PPD yang jelas.					
2	merancang startegi mencapai visi/hala tuju PPD.					
3	memastikan visi/hala tuju PPD dicapai seperti yang dirancang.					
MENGURUS KENDIRI						
4	mengenal pasti kekuatan diri secara reflektif.					
5	membuat penambahbaikan pembangunan sendiri (termasuk professional) berdasarkan aras kepimpinan Collins (2002).					
6	membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data Penarafan Kecemerlangan PPD (PKPPD).					
7	membuat refleksi sendiri- KOLB berdasarkan data SKPMg2.					
MENGURUS MAKLUMAT, MENGURUS SUMBER MANUSIA DAN MENGURUS TINDAKAN						
8	menganalisis big data PPD					
9	mengaplikasi Analisis Jurang (PKPPD dan SKPMg2) dalam mengenal pasti isu.					
10	mengaplikasi sPeCt (School Program Check Tool) dalam merancang Intervensi berdasarkan keutamaan isu.					
11	menyediakan Pelan Tindakan melibatkan semua Timbalan PPD.					
12	menjalankan penyeliaan menggunakan One Page Project Management (OPPM).					
13	membuat penilaian keberhasilan bagi setiap program yang dilaksanakan.					
14	membuat tindakan susulan bagi setiap program yang tidak menunjukkan keberhasilan.					
KOMPETENSI-Integriti						
15	membuatkan diri KPPD dipercayai umum.					
16	menyampaikan maklumat yang benar dengan cara yang sesuai					

17	memberi gambaran yang betul mengenai diri sendiri bukan untuk keuntungan peribadi.					
KOMPETENSI-Membina Pasukan						
18	membina pasukan yang mantap dalam organisasi.					
19	berkongsi pencapaian agar setiap anggota pasukan rasa dihargai.					
20	membimbing setiap ahli pasukan untuk mencapai matlamat.					
KOMPETENSI-Kemahiran Interpersonal						
21	mendekati dan mudah didekati.					
22	membina hubungan konstruktif yang efektif.					
23	menggunakan diplomasi untuk meredakan situasi tegang.					
KOMPETENSI-Mengurus Hubungan						
24	bertindak balas untuk membina hubungan baik dengan orang lain tanpa mengira jawatan.					
25	bekerjasama sebagai ahli pasukan.					
26	mencari titik persamaan dalam menyelesaikan masalah untuk kebaikan semua.					
KOMPETENSI-Mengurus Misi Dan Tujuan						
27	menjadikan visi itu boleh dikongsi oleh semua orang.					
28	memberi motivasi untuk seluruh unit dalam organisasi.					
KOMPETENSI-Mengurus Dan Menyusun Langkah						
29	mengagihkan tanggungjawab untuk membuat keputusan.					
30	menetapkan objektif yang jelas.					
31	memantau proses kemajuan bagi setiap keputusan yang diambil.					
KOMPETENSI-Memberi Arahan						
32	menetapkan arahan yang jelas.					
33	menyediakan pelan kerja yang baik dengan mengagihkan beban tugas dengan sewajarnya.					
KOMPETENSI-Perundingan						
34	berunding dengan mahir dalam situasi yang sukar.					
35	menyelesaikan masalah dengan mudah.					
36	menyelesaikan sesuatu perkara tanpa merosakkan perhubungan.					
37	memikirkan kaedah penyelesaian kreatif bagi memuaskan semua pihak.					

BAHAGIAN C

Sila pilih skala yang tepat

Skala:

- 1-Sangat Tinggi
- 2-Tinggi
- 3-Sederhana
- 4-Rendah
- 5-Sangat Rendah

Program PPB telah membantu KPPD melaksanakan fungsi PPD dengan berkesan

Bil	Item	Skala				
		1	2	3	4	5
38	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan dasar utama KPM.					
39	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan program utama KPM.					
40	berupaya menerajui perancangan strategik pembangunan pendidikan daerah.					
41	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan kurikulum.					
42	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan pedagogi.					
43	berupaya menerajui keberkesanan pelaksanaan pentaksiran.					
44	berupaya menerajui pengurusan dan pengoperasian sekolah-sekolah di bawah bidang kawalan PPD.					
45	berupaya menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi bimbingan kepada sekolah.					
46	berupaya menerajui pengupayaan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memberi sokongan kepada sekolah.					
47	berupaya menerajui pembangunan pendidikan insaniah, adab dan nilai murid.					
48	berupaya menerajui pembangunan potensi murid bekeperluan khas.					
49	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan kewangan.					
50	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pengurusan aset.					

51	berupaya menerajui khidmat pengurusan dan pentadbiran daerah merangkumi pembangunan sumber manusia.					
52	berupaya menerajui jaringan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.					
53	berupaya menerajui jalinan dengan pihak berkepentingan untuk pembangunan pendidikan daerah.					
54	berupaya menyemak proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.					
55	berupaya menyokong proses permohonan murid bukan warganegara di sekolah bawah kawalan PPD.					
56	berupaya menyemak proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.					
57	berupaya menyokong proses permohonan murid tanpa dokumen di sekolah bawah kawalan PPD.					

LAMPIRAN D

SET A- PROTOKOL TEMU BUAL KPPD Maklumat Responden dan Catatan Temu Bual Kajian			
Nama Responden: Nama sekolah: Jantina Responden: _____ Tarikh Temu Bual: Jawatan Responden: Kod Pengkaji: Kod Sekolah:			
Indikator	Soalan temu bual untuk Pengetua	Catatan	Dokumen Sokongan
RAPPORT	Terima kasih, terima kehadiran Tujuan hadir ke sekolah (penyelidik kongsi tentang cadangan output dan outcome kajian) Latar belakang KPPD Tempoh masa berada di daerah		
PERANAN PPD	1. Jelaskan peranan tuan sebagai KPPD.		
PELIBATAN PPD	2. Bagaimana pelibatan PPD dalam pembangunan sekolah. (sokongan yang diberikan) -Menetapkan KPI dan lain2, SKPMg2		
ISU SEKOLAH	3. Apakah isu utama dalam memacu kecemerlangan sekolah?		
BANTUAN KEPADA SEKOLAH	4. Bagaimana PPD membantu sekolah menghadapi isu berkaitan?		
CARA ATASI ISU	5. Apakah teknik bimbingan yang biasa digunakan? Apakah ilmu dan kemahiran yang diperolehi dari Program PBB yang bermanfaat terhadap tuan untuk membantu melaksanakan bimbingan terhadap sekolah?		
PRESTASI	6. Pada pandangan tuan, bagaimana PPD memastikan prestasi sekolah sentiasa di tahap yang cemerlang. Boleh perincian, bagaimana.		

	Tahniah tuan/puan kerana kerana sudi meluangkan masa dan memberi kerjasama Sekian, terima kasih		
--	--	--	--

LAMPIRAN E

SET B- PROTOKOL TEMU BUAL SUBORDINAT
Maklumat Responden dan Catatan Temu Bual Kajian

Nama Responden:

Nama sekolah:

Jantina Responden:

Tarikh Temu Bual:

Jawatan Responden:

Kod Pengkaji:

Kod Sekolah:

Indikator	Soalan temu bual untuk Pengetua	Catatan	Dokumen Sokongan
RAPPORT	Terima kasih, terima kehadiran Tujuan hadir ke sekolah (penyelidik kongsikan tentang cadangan output dan outcome kajian) Latar belakang pengetua Tempoh masa berada di sekolah		
PERANAN PENGETUA	1. Jelaskan peranan pengetua di sekolah. -Menetapkan KPI dan lain2		
PERANAN PPD	2. Bagaimana pelibatan PPD dalam pembangunan sekolah. (sokongan yang diberikan) -Menetapkan KPI dan lain2, SKPMg2		
ISU SEKOLAH	3. Apakah isu dalam memacu kecemerlangan sekolah?		
BANTUAN KEPADA SEKOLAH	4. Bagaimana PPD membantu sekolah menghadapi isu berkaitan?		
CARA ATASI ISU	5. Apakah teknik bimbingan yang biasa digunakan? Apakah ilmu dan kemahiran yang biasa digunakan untuk membantu sekolah?		
PRESTASI	6. Pada pandangan tuan, adakah prestasi sekolah tuan ini bergantung kepada sokongan PPD. Boleh perincikan, bagaimana.		
	Tahniah tuan/puan kerana kerana sudi meluangkan masa dan memberi kerjasama		

	Sekian, terima kasih		
--	----------------------	--	--