

KAJIAN PENILAIAN GRADUAN NPQH

Nur Anuar Abdul Muthalib, Ph.D.
Faridah Abu Hassan, PhD.
Rohana Zulkifli
Md. Monoto Kosnan,
Nur Fakhriyyah El-Emin Muhardi

Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pelajaran Malaysia

1.1 LATAR BELAKANG

Pengetua dan Guru Besar merupakan penentu arah dan suasana sekolah. Sebagai pemimpin tertinggi di peringkat sekolah, Pengetua dan Guru Besar bertanggungjawab menentukan faktor-faktor di bawah penguasaan sekolah dimanfaatkan ke arah keberkesanan sekolah. Sekolah yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran akan melahirkan sekolah yang berkesan. Sehubungan itu, Mesyuarat Gerakan Pengetua Berkesan pada 16 Februari 1998 telah memutuskan supaya diadakan program latihan kepada calon-calon Pengetua dan Guru Besar.

Mesyuarat Jawatankuasa Induk Kursus Kepengetuaan yang dipengerusikan oleh Pengarah Bahagian Sekolah pada 28 Januari 1999 telah membuat keputusan untuk mewujudkan tiga program Latihan Kursus Kepengetuaan (NPQH) iaitu bagi guru bukan siswazah, guru siswazah sarjana muda dan guru siswazah sarjana. Mesyuarat Jawatankuasa Induk Kursus Kepengetuaan pada 20 Februari 1999 pula telah memutuskan bahawa amalan dan prosedur perlantikan Pengetua dan Guru Besar sedia ada akan diteruskan. Program Kursus Kepengetuaan yang dirancang oleh Kementerian Pelajaran Malaysia adalah bertujuan memenuhi keperluan jangka panjang bagi menyediakan bakal-bakal pemimpin yang terlatih, mempunyai kelayakan akademik dan berketrampilan dalam bidang kepengetuaan.

Matlamat kursus NPQH adalah untuk menyediakan barisan pentadbir sekolah yang mempunyai kelayakan akademik dan berketrampilan dalam bidang kepengetuaan. Mereka seharusnya mempunyai kualiti peribadi yang tinggi dan dapat menyumbang kepada pengurusan sekolah dari aspek pentadbiran, pengurusan kurikulum dan kokurikulum, pengajaran dan pembelajaran, serta dapat menjalin perhubungan yang baik dengan masyarakat.

1.2 PERNYATAAN MASALAH

Pengurusan sekolah diberi keutamaan dalam pembangunan pendidikan untuk mewujudkan sekolah yang berkesan.

Kebijaksanaan dan keberkesanan pengetua mengadaptasi cabaran dan perubahan dalam wawasan baru merupakan kunci kejayaan sesebuah sekolah. Kebijaksanaan dan keberkesanan ini boleh diukur melalui pendekatan dan kaedah pengurusan yang diterjemah melalui tingkah laku kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua dalam menggerakkan seluruh organisasi sekolah ke arah mencapai matlamat objektif yang ditetapkan (Yusof Basiron, 1995).

Justeru, kajian ini dijalankan bagi meninjau keberkesanan para pegawai pendidikan yang telah melalui kursus NPQH yang telah dilantik ke jawatan pengurusan. Sehingga kini, tidak terdapat kajian yang berkaitan dijalankan walaupun kohort pertama bagi kursus ini telah ditempatkan semula di sekolah pada tahun 2000. Kajian ini penting bagi menyumbangkan input kepada pihak penggubal dasar untuk dijadikan asas dalam merancang strategi, tindakan dan hala tuju program NPQH agar matlamat menyediakan barisan pentadbir sekolah yang mempunyai kelayakan akademik dan berketrampilan dalam bidang kepengetuaan tercapai sepenuhnya.

1.3 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menilai keberkesanan graduan NPQH.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini adalah untuk:

- i. menilai keberkesanan graduan NPQH dalam aspek:
 - pengurusan dan pentadbiran
 - pengurusan kurikulum
 - pengurusan kokurikulum
 - kepimpinan pengajaran
 - kualiti peribadi
- ii. mengesan sokongan yang diberikan oleh pihak JPN, PPD dan pentadbir lain sekolah kepada graduan NPQH
- iii. meninjau persepsi graduan NPQH mengenai kursus NPQH dan persepsi penempatan graduan NPQH yang tidak dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah
- iv. mendapatkan cadangan untuk meningkatkan keberkesanan graduan dan kursus NPQH

1.5 SOALAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menjawab soalan-soalan kajian berikut:

- i. Sejauhmanakah graduan NPQH dapat mempraktikkan/ mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa berkursus dalam aspek;
 - pengurusan dan pentadbiran
 - pengurusan kurikulum
 - pengurusan kokurikulum
 - kepimpinan pengajaran
- ii. Apakah tahap kualiti peribadi graduan NPQH?
- iii. Apakah persepsi pentadbir dan guru-guru terhadap graduan NPQH yang dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah dari aspek kualiti kepimpinan?
- iv. Sejauhmanakah graduan NPQH mendapat sokongan daripada JPN, PPD, pentadbir lain dan guru-guru di sekolah?
- v. Apakah persepsi graduan NPQH mengenai kursus NPQH dan penempatan graduan NPQH yang tidak dilantik ke jawatan pengurusan?
- vi. Apakah aspek-aspek yang boleh ditingkatkan bagi meningkatkan keberkesanan graduan dan program NPQH?

1.6 MODEL KAJIAN

Reka bentuk kajian adalah berdasarkan model penilaian CIPP (*Context, Input, Process, Product*) oleh Stufflebeam et.al (1971). Pemilihan reka bentuk ini selaras dengan tujuan kajian iaitu melihat keberkesanan graduan NPQH sebagai pentadbir di sekolah setelah mengikuti kursus di IAB selama satu tahun. Dalam konteks ini, *context* merujuk kepada dasar dan matlamat kursus NPQH bagi menyediakan barisan pelapis yang bakal menerajui sekolah satu hari nanti. *Input* pula merujuk kepada para pegawai yang mengikuti kursus ini, bahan dan kemudahan yang disediakan semasa berkursus. *Process* merujuk kepada pelaksanaan kursus, praktikum dan penempatan semula selepas berkursus dan *product* dilihat dari segi maklumat, ilmu dan pengalaman yang diperolehi ke arah pembentukan seorang pemimpin sekolah yang berkesan.

1.7 METODOLOGI KAJIAN

Kajian penilaian ini dijalankan dengan menggunakan kaedah kuantitatif dan kualitatif. Data diperolehi melalui soal selidik yang dipos ke sekolah yang terpilih untuk ditadbir oleh pihak sekolah kepada responden berkenaan. Bagi mendapatkan data kualitatif, maklumat diperolehi melalui temu bual dengan responden dari sekolah sampel yang dipilih mengikut zon.

Kajian ini melibatkan tiga kumpulan responden iaitu 150 orang graduan NPQH yang dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah, 115 graduan NPQH yang tidak dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah dan 599 orang pentadbir dan guru di sekolah-sekolah graduan NPQH bertugas.

Maklumat yang diperolehi daripada soal selidik telah dikod dan dianalisis menggunakan program SPSS. Data kualitatif yang diperolehi telah dikelompok, dianalisis dan disusun berdasarkan tema yang berulang.

1.8 RUMUSAN DAPATAN

Dapatan kajian dapat dirumuskan seperti berikut:

- 1.8.1 Graduan NPQH telah menunjukkan keupayaan yang tinggi dalam mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa berkursus. Dalam keempat-empat dimensi yang dinilai iaitu aspek pengurusan dan pentadbiran, aspek pengurusan kurikulum dan kokurikulum, aspek pengurusan strategik dan aspek pelaksanaan dasar pendidikan, dapatan kajian telah menunjukkan bahawa pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa berkursus telah dapat direalisasikan dalam pengurusan dan pentadbiran pendidikan yang berkesan.

Kursus NPQH memberikan satu persediaan bagi staf pendidikan yang ingin menceburkan diri dalam pengurusan sekolah... NPQH telah memberikan tunjuk-arrah, letakkan matlamat, *strategic planning*, pemantauan dan penilaian. Saya kira ianya baik, baik sangat (Graduan NPQH, PK1 SMK1, 2004).

Bagi saya, sebelum pergi berkursus NPQH, saya ni pegawai butalah, memang tak tahu apapun. Bila masuk kursus tu, saya diberi tunjuk-arrah, oh sekolah mesti buat itu, buat ini. Sekarang ini saya faham macam mana nak buat keputusan, macam mana nak ketua sesuatu pasukan, pendokumentasian, pemantauan... NPQH memang bagus. *It helped a lot. I believe this is the general feeling shared by everybody* (Graduan NPQH, PK Koko SMK3, 2004)

- 1.8.2 Pentadbir dan guru di sekolah juga telah memberi penilaian yang sangat tinggi kepada sepuluh aspek kualiti peribadi graduan NPQH. Penilaian responden terhadap kualiti peribadi graduan NPQH mengikut turutan menurun adalah seperti aspek-aspek berikut:

- i. menepati masa (min 4.45),
- ii. fleksibiliti dalam tugas (min 4.43) ,
- iii. menghargai sumbangan dan memberi pengiktirafan (min 4.42),
- iv. kemahiran berkomunikasi (min 4.41),
- v. empati dan simpati (min 4.40),
- vi. positif dan proaktif (min 4.38),

- vii. perhubungan awam (min 4.37),
- viii. berketrampilan sebagai pemimpin (min 4.36),
- ix. berpengetahuan (min 4.33),
- x. kreativiti dan inovatif (min 4.30), dan
- xi. kestabilan jasmani, emosi dan rohani (min 4.23)

Beliau buat apa yang nak dibuat tanpa rasa ragu... Tak *strict*, fleksibel, bergaya dari segi personaliti. Ada ketokohan, ada ilmu dan inilah yang mahal sekali. Ilmu kepengetuaan. Tidak ada kepimpinan yang rigid. Kadang-kadang *laissez-faire*, kadang-kadang autokratik (Guru SMK2, 2004)

Setiap tindakan yang dilaksanakan kelihatan sistematik sekali. Cara berkomunikasi sangat berkesan dan berhemah. Bukan sahaja bahasa yang digunakan begitu menyenangkan, malahan perwatakan peribadinya memang disenangi oleh warga sekolah. Beliau mempunyai karisma sebagai pemimpin (Guru SMK2, 2004)

- 1.8.3 Responden kajian yang terdiri daripada pentadbir dan guru di sekolah graduan NPQH sedang berkhidmat telah memberi penilaian yang sangat tinggi kepada kualiti kepimpinan graduan NPQH yang dilantik ke jawatan pengurusan yang dinilai melalui aspek-aspek berikut:

- i. kebolehan berkomunikasi dan menjaga keharmonian guru dan staf (min 4.46),
- ii. kualiti diri (min 4.44),
- iii. kebolehan mengurus hal ehwal pelajar (min 4.42),
- iv. kebolehan mentadbir dan mengurus kewangan sekolah (min 4.38),
- v. kebolehan melaksanakan kurikulum yang cekap dan berkesan (min 4.34),
- vi. kebolehan melaksanakan kokurikulum yang cekap dan berkesan (min 4.29)
- vii. kebolehan dalam menjalin perhubungan awam (min 4.29).

Pengetua mudah mesra dengan guru dan murid. Senang berkomunikasi. Beliau telah membawa banyak perubahan dan ada kesungguhan dalam bekerja. Boleh berbincang, berinteraksi, berfikiran positif dan dapat mewujudkan suasana kerja yang kondusif. Agihan tugas yang adil mengurangkan tekanan di kalangan guru. Pada saya, beliau adalah seorang pengetua yang baik (Guru SMK3, 2004).

Guru sekolah ini buat kerja walaupun rasa tertekan, tetapi mendapat kepuasan hati. Ada ketika banyak kerja, tetapi rasa puas.

Pencapaian sekolah meningkat. Pengetua juga fleksibel. Jika guru ada masalah, beliau sanggup berunding dan mencetuskan *win-win situation* (Guru SMK1, 2004).

Sokongan moral, sumber dan kepakaran daripada rakan sekerja di sekolah serta pegawai-pegawai PPD dan JPN dapat membantu graduan NPQH menjalankan tugas dengan lebih berkesan.

Secara keseluruhannya tahap sokongan kepada graduan NPQH adalah pada tahap yang sangat tinggi bagi aspek sokongan sumber dan sokongan moral. Namun begitu, bimbingan kepakaran dalam aspek mengurus sekolah boleh dipertingkatkan terutamanya daripada pegawai PPD dan JPN.

- 1.8.5 Kajian ini juga meninjau persepsi dan pendapat graduan NPQH yang mengikuti kursus di IAB tetapi tidak dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah. Dapatan menunjukkan walaupun golongan ini ditempatkan semula sebagai guru penolong, mereka telah memberi penilaian yang sangat tinggi bagi aspek memanfaatkan pengetahuan daripada kursus NPQH walaupun tidak memegang jawatan pengurusan. Mereka telah dapat memberi sumbangan dengan menggunakan pengetahuan dalam perancangan strategik dan pengurusan sekolah.

Sebelum mengikuti kursus NPQH saya telah memegang jawatan Penolong Kanan. Selepas berkursus selama satu tahun, saya ditempatkan semula di sekolah lama tetapi tidak diberikan jawatan. Namun begitu, saya tidak berkecil hati sebab saya masih boleh memberi sumbangan kepada sekolah... di sini saya diberi kesempatan menggunakan pengetahuan saya dalam pelan strategi untuk merancang aktiviti program UPSR. Saya juga diberi tanggungjawab untuk membimbing guru pelatih. Guru Besar menghargai sumbangan saya (Graduan NPQH, Guru Penolong SK 3, 2004).

- 1.8.6 Guru-guru di sekolah memberi sokongan moral serta mengiktiraf kelulusan yang dimiliki graduan NPQH.

1.9 MASALAH-MASALAH UTAMA YANG DIHADAPI OLEH GRADUAN NPQH

- 1.9.1 Graduan NPQH kecewa tiada perancangan yang teliti atau dasar yang kukuh dalam menentukan penempatan mereka selepas tamat berkursus.

Dari segi ekspektasi, memang tinggi; bagi saya the expectation memang selepas tamat kursus diserap ke sekolah sekurang-kurangnya sebagai Penolong Kanan 1 atau Pengetua. Sebab we had a series of perjumpaan dengan KPPM dan banyak taklimat berkenaan perkara itu. Kami telah minta kepastian daripada beliau ... what will happen after the course? ... Saya berharap agar Jabatan memberi keutamaan kepada golongan yang telah melalui program NPQH. That's my hope (Graduan NPQH, Guru Penolong, 2004)

Selepas kursus, orang sini selalu bertanya 'When are you going to be the Head?' ... I don't know. I do my best. Whenever I can contribute, I contribute. Itu soal perancangan.

Memang betul dari segi perasaan kita, memang ada yang tertanya-tanya, mungkin juga tertekan. It's because of the promises they made before. So kita dah fokus macam itu. For me, two or three years mungkin I still can take it, mungkin maksimum five years, lebih pada itu I don't knowlah (Graduan NPQH, PK1 SMK1, 2004)

- 1.9.2 Pengisian kursus terutamanya bagi aspek kewangan sekolah dan aspek perundangan (akta) perlu dipertingkatkan.

Modul tentang aspek kewangan memang tidak mencukupi dan perlu diberikan penekanan yang lebih. Hakikatnya, pihak pentadbir sekolah perlu menguruskan kewangan dengan baik. Walaupun sekolah mempunyai pembantu tadbir, pihak pentadbiran sekolah perlu mengambil tahu... (Pengetua, SMK1, 2004).

... jika berlakunya kes jenayah, dadah atau court-case – ketika itu sudah lewatlah. Sebab itu, elok jika ada simulasi menerangkan amalan di sekolah yang mungkin bercanggah dengan akta. Kerana bila sesuatu berlaku and we are going against professional lawyers, rumitlah sikit (Graduan NPQH, Penolong Kanan, SMK 5 2004).

- 1.9.3 Kurangnya komponen peningkatan penguasaan Bahasa Inggeris serta kompetensi menggunakan komputer.

Kursus Bahasa Inggeris perlu dimasukkan sebagai satu ketrampilan yang perlu diajar dan jika menguasai Bahasa Inggeris, (pentadbir) boleh menguasai ilmu dengan lebih banyak. Dari segi tanggapan guru juga akan lebih tinggi terhadapnya. Dan jika ingin diketengahkan sebagai pemimpin di peringkat pusat, penguasaan Bahasa Inggeris amat kritikal (Pengetua SMK 1, 2004)

- 1.9.4 Pensyarah terpaksa menyampaikan kuliah dengan laju dan padat disebabkan komponen teori hanyalah selama 6 bulan. Ini mengakibatkan para peserta tidak dapat membincangkan sesuatu topik dengan lebih mendalam.

- 1.9.5 Pensyarah kurang berpengalaman dalam aspek pengurusan dan pentadbiran sekolah.

...mereka memang bersedia dengan ilmu pengetahuan dalam bidang masing-masing. Mereka memberikan komitmen yang tinggi, sangat membantu. Namun demikian, ada di kalangan mereka belum berpeluang menjadi pengetua dan mengamalkan teori yang diberikan kepada peserta kursus. Ini ada kalanya menimbulkan rasa kurang yakin peserta kursus kepada apa yang disampaikan oleh pensyarah (Graduan NPQH, Penyelia Petang SMK4, 2004)

1.10 CADANGAN

Hasil daripada penilaian yang dilakukan dalam kajian ini, terdapat beberapa perkara yang boleh dipertingkatkan bagi memantapkan program NPQH.

Cadangan-cadangan yang diberikan diharap dapat membantu pihak pemutus dasar membuat penambahbaikan program yang sedia ada dalam usaha menyediakan barisan pemimpin yang berpengetahuan serta berkebolehan untuk meneraju sekolah ke arah kecemerlangan.

- i. Halatuju graduan NPQH selepas tamat berkursus perlu diperjelaskan. Kenaikan pangkat perlu juga mengambil kira kompetensi dan bukan hanya berdasarkan senioriti. Dasar perlantikan pengetua NPQH harus digubal.
- ii. Pertimbangan khas atau keutamaan harus diberi kepada graduan NPQH untuk mengisi kekosongan jawatan pentadbiran di sekolah.
- iii. Pemilihan peserta kursus NPQH harus dibuat dengan teliti bagi memudahkan mereka ditempatkan sebagai pentadbir selepas tamat berkursus. Penolong Kanan, Penolong Kanan HEM, Penyelia Petang, Ketua Bidang atau Ketua Panitia seharusnya diberi keutamaan atau merit yang lebih tinggi dalam proses pemilihan.
- iv. Bagi meningkatkan kualiti kandungan kursus, dicadangkan supaya komponen mengenai kewangan dan perundangan sekolah serta akta pendidikan ditingkatkan.
- v. Ketrampilan berbahasa Inggeris dan kompetensi menggunakan komputer perlu dimasukkan sebagai komponen kursus NPQH.
- vi. Melibatkan Pengetua Kanan dengan lebih aktif/kerap dalam memberi syarahan atau berkongsi pengalaman dengan peserta kursus.
- vii. Mengkaji semula aspek kebajikan para peserta program NPQH semasa mereka berkursus.
- viii. Lawatan ke sekolah yang ditadbirkan oleh Pengetua Kanan dan sekolah yang ditadbir oleh pengetua NPQH.
- ix. Seminar NPQH dijalankan bagi membincangkan kekuatan serta kelemahan program bagi tujuan penambahbaikan.

1.11 PENUTUP

Selaras dengan jawatan yang disandang di sekolah, graduan NPQH seharusnya mempamerkan ciri-ciri kualiti yang terbaik sama ada dari segi pengurusan dan pentadbiran maupun dari segi kualiti peribadi. Sebagai barisan pentadbir sekolah yang mempunyai kelayakan akademik dalam bidang kepengetuaan, kualiti kepimpinan graduan NPQH di sekolah seharusnya menjadi penanda aras atau *benchmark* kepada sekolah-sekolah yang lain.

Secara keseluruhannya, kajian ini telah dapat menilai keberkesanan graduan NPQH dan cadangan yang dikemukakan merupakan tindakan ke arah penambahbaikan bagi memantapkan program ini. Program NPQH ini wajar dan perlu diteruskan dengan mengambil kira cadangan penambahbaikan dalam usaha meningkatkan kualiti pengurusan sekolah di seluruh negara.