

PERANAN PEMIMPIN SEKOLAH DALAM MEMBUDAYAKAN PENGUNAAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN DAN MEDIA: KE ARAH PEMBESTARIAN SEKOLAH

Dato' Haji Yusoff bin Harun
Pengarah
Bahagian Teknologi Pendidikan
Kementerian Pelajaran Malaysia

ABSTRAK

Kertas ini menerangkan konsep dan komponen Sekolah Bestari serta peranan pemimpin sekolah sebagai pengurus perubahan dalam pembestarian sekolah. Pengajaran daripada Projek Rintis Sekolah Bestari dari segi pengurusan perubahan dibincangkan. Lapan prinsip Sistem Pengurusan Berkualiti dicadangkan sebagai panduan bagi pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media di sekolah.

1. PENGENALAN

- 1.1 Konsep Sekolah Bestari berpusatkan pengajaran dan pembelajaran berpemikiran kritis dan kreatif, dan teknologi digunakan sebagai pengupaya (*enabler*) untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.
- 1.2 Objektif Sekolah Bestari Malaysia adalah berdasarkan Falsafah Pendidikan Kebangsaan, dan terdiri daripada yang berikut:
 - 1.2.1 Menghasilkan tenaga kerja yang berpemikiran dan celik teknologi
 - 1.2.2 Mendemokrasikan pendidikan
 - 1.2.3 Meningkatkan penyertaan pihak yang berkepentingan
 - 1.2.4 Memupuk perkembangan menyeluruh individu
 - 1.2.5 Memberi peluang untuk peningkatan kekuatan dan keupayaan individu
- 1.3 Komponen utama sekolah bestari adalah seperti berikut: Sistem pengajaran-pembelajaran, sistem pengurusan sekolah, pihak berkepentingan, proses sekolah, dasar pendidikan, dan penggunaan teknologi sebagai pengupaya.
 - 1.3.1 **Pengajaran-Pembelajaran**

Proses pengajaran-pembelajaran merupakan teras atau "jantung" Sekolah Bestari. Proses berkaitan dengan kurikulum, pedagogi, pentaksiran, dan bahan pengajaran-pembelajaran direka semula



untuk membantu murid belajar dengan lebih berkesan dan cekap. Sekolah Bestari mendorong murid mengamalkan pembelajaran akses sendiri dan terarah sendiri, serta mengikut kadar pembelajaran sendiri.

1.3.2 **Pengurusan dan Pentadbiran**

Pengurusan dan pentadbiran Sekolah Bestari, yang merupakan penggerak atau "otak" Sekolah Bestari, dikomputerankan. Perisian pengurusan membantu pemimpin sekolah mengurus dengan cekap dan berkesan sumber dan proses yang diperlukan untuk menyokong fungsi pengajaran-pembelajaran.

1.3.3 **Sumber Manusia, Kemahiran dan Tanggungjawab**

Ibu bapa, komuniti, dan pihak swasta sebagai pihak yang berkepentingan akan memainkan peranan yang lebih aktif dalam menjayakan prestasi sekolah. Semua pihak ini akan sentiasa terlibat dalam peningkatan profesionalisme atau keilmuan berkaitan dengan pengurusan sekolah, pengajaran-pembelajaran, dan sebagainya.

1.3.4 **Proses**

Proses Sekolah Bestari dianggap sebagai suatu sistem. Proses Sekolah Bestari dikaji dengan teliti dan disemak untuk memastikan sistem tersebut dibekalkan dengan input yang tepat dan berfungsi untuk menghasilkan output yang dikehendaki.

1.3.5 **Teknologi**

Teknologi digunakan sebagai pengupaya kepada amalan Sekolah Bestari seperti pengajaran-pembelajaran, pengurusan, dan perhubungan dengan pihak luar.

1.3.6 **Dasar**

Untuk memastikan kejayaan pelaksanaan Sekolah Bestari, dasar dan peraturan yang sedia ada perlu diubah. Ada kemungkinan besar, dasar dan peraturan yang baru perlu digubal juga.

1.4 **Peranan Pemimpin Sekolah**

1.4.1 Antara semua komponen yang perlu direka semula bagi mewujudkan sekolah bestari sebenar, komponen pihak berkepentingan yang paling sukar direka semula kerana melibatkan bidang afektif.

1.4.2 Penggerak utama komponen ini di peringkat sekolah ialah pemimpin sekolah, dan hal ini memang disokong oleh penyelidikan yang menunjukkan bahawa kepemimpinan amat penting sekali dalam menjayakan sekolah.

1.4.3 Dalam dokumen *The Malaysian Smart School: A Conceptual Blueprint* (1997), peranan dan tanggungjawab pemimpin sekolah disenaraikan seperti berikut:

- Menentukan matlamat sekolah yang mampu memenuhi keperluan murid, ibu bapa, dan negara
- Merancang program bagi penambahbaikan berterusan kemahiran pentadbiran, aplikasi komputer dalam bidang pentadbiran dan pengurusan, perancangan strategik dan kepemimpinan
- Membangunkan pelan perkembangan staf bagi meningkatkan kemahiran teknologi maklumat, pengurusan pembelajaran, dan pendidikan berbantu komputer
- Mengadakan perbincangan kerap dengan guru untuk meningkatkan strategi pengajaran bagi menghadapi realiti dunia teknologi canggih, dan untuk mencerap pembelajaran

2 **PENGAJARAN DARIPADA PROJEK RINTIS SEKOLAH BESTARI (1999 – 2002)**

- 2.1 Semasa Projek Rintis Sekolah Bestari pada tahun 1999 sehingga 2002, semua pemimpin sekolah bestari rintis didedahkan kepada konsep dan prinsip pengurusan perubahan supaya mereka dapat membantu warga sekolah menghadapi cabaran dan perubahan yang dibawa oleh penggunaan teknologi pendidikan dan media di sekolah.
- 2.2 Pada tahun 2002, Kementerian Pelajaran Malaysia telah menjalankan pemantauan program pengurusan perubahan di sekolah bestari rintis dengan menggunakan rubrik pemantauan (Lampiran I: Rubrik Pemantauan Program Pengurusan Perubahan Sekolah Bestari Rintis).
- 2.3 Dapatan pemantauan menunjukkan dengan nyata sekali bahawa sekolah yang berprestasi tinggi mempunyai jawatankuasa pengurusan perubahan yang jelas tentang peranan dan tanggungjawab serta sentiasa bertindak ke arah mencapai wawasan sekolah dengan menjalankan aktiviti yang berkaitan dan relevan.
 - 2.3.1 **Struktur jawatankuasa pengurusan perubahan**
 - Ke sepadan antara jenis keputusan yang perlu dibuat dan sumber manusia yang sesuai untuk membincangkan dan menyelesaikan isu.
 - Jawatankuasa yang berjaya merangkumi semua pihak berkepentingan di sekolah.
 - 2.3.2 **Kepemimpinan yang mengupayakan**
 - Sekolah yang berjaya diketuai oleh pemimpin sekolah yang memimpin dan menggerakkan semua pihak untuk melibatkan diri dalam aktiviti pembestarian sekolah.
 - Perkongsian maklumat dan pengalaman digalakkan dan diperuntukkan masa tertentu.
 - Komunikasi pelbagai saluran digunakan, sama ada konvensional ataupun elektronik.

2.3.3 Peranan dan tanggungjawab yang nyata

- Peranan dan tanggungjawab setiap ahli jawatankuasa tersurat dan difahami oleh ahli jawatankuasa.
- Selain itu, guru, staf sekolah yang lain, dan murid jelas tentang peranan dan tanggungjawab mereka sebagai warga sekolah bestari rintis.

2.3.4 Tujuan yang jelas

- Semua pihak sekolah memahami tentang matlamat dan wawasan sekolah serta peranan masing-masing dalam menjayakan matlamat dan wawasan sekolah

2.3.5 Mesyuarat yang berorientasikan tindakan

- Agenda mesyuarat tepat dan jelas serta dipersetujui oleh semua ahli jawatankuasa bagi memudahkan proses membuat keputusan dan perancangan.
- Keputusan pemimpin sekolah dan jawatankuasa pengurusan perubahan disebarkan kepada semua pihak berkepentingan sekolah

2.3.6 Tumpuan kepada pembelajaran murid

- Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dikaitkan dengan keperluan murid.
- Sekolah yang berjaya sentiasa berusaha untuk memaksimumkan peluang pembelajaran.
- Tumpuan diberi kepada kurikulum dan bidang yang dapat menambahbaik pendidikan di sekolah.

2.3.7 Latihan dalaman berterusan

- Sekolah yang berjaya memberi tumpuan kepada perkembangan kemahiran baru di kalangan guru untuk memandu sekolah menumpukan perhatian kepada usaha yang mendatangkan manfaat.
- Selain guru, semua kakitangan sekolah diberi latihan khusus.
- Ibu bapa juga diberi orientasi dan taklimat tentang kegiatan pembestarian sekolah.

2.3.8 Perspektif meluas

- Sekolah yang berjaya ada memberi tumpuan kepada kepentingan bersama semua pihak, dan menyalurkan tenaga terhadap matlamat dan hala tuju sekolah, penyelarasan dan komunikasi, serta peruntukan sumber dan ekuiti.

2.3.9 Penghargaan

- Sumbangan dan pencapaian pihak berkepentingan tertentu



dalam membantu menjayakan sekolah diiktirafkan dan digalakkan

2.3.10 Pentaksiran aktiviti pengurusan perubahan

- Sekolah sentiasa menyemak semula proses dan kaedah pengurusan perubahan.
- Pentaksiran formal dibuat pada hujung tahun.
- Pentaksiran proses menjalankan mesyuarat juga dilakukan.
- Contoh senarai semak bagi mentaksir mesyuarat diberi dalam jadual di bawah:

Item	Petunjuk
Matlamat kumpulan	Dinyatakan dengan jelas dan nyata, serta dikongsi oleh semua
Komunikasi	Terus, terbuka, dan jujur
Penglibatan	Ahli menyertai aktiviti dengan kuasa yang sama. Tiada pihak yang mengawal mesyuarat
Keputusan	Dipersetujui dan disokong oleh semua ahli
Kepercayaan	Semua ahli mempercayai antara satu sama lain
Persekitaran	Bilik mesyuarat selesa, dan susunan fizikal memudahkan interaksi yang berkesan
Konflik	Konstruktif, dan berorientasikan isu. Perbezaan pendapat digalakkan.
Penyelesaian masalah	Pentakrifan dan penganalisan yang bersistem. Penyelesaian masalah secara kolaboratif
Perkembangan	Ahli jawatankuasa sentiasa mencari cara baru dan lebih berkesan untuk menjalankan tugas

3 APLIKASI SISTEM PENGURUSAN BERKUALITI TERHADAP PEMBUDAYAAN PENGGUNAAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN DAN MEDIA

- 3.1 Rancangan Malaysia Kesembilan (2006 – 2020) menyatakan dengan jelas hasrat kerajaan untuk membastarian semua sekolah di Malaysia

- 3.2 Oleh itu, semua pemimpin sekolah perlu memainkan peranan yang dinamik dan proaktif dalam membuat persiapan untuk membastarian sekolah masing-masing.
- 3.3 Pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media ialah langkah penting dalam membastarian sekolah.
- 3.4 Lapan prinsip sistem pengurusan berkualiti amat sesuai sekali digunakan sebagai panduan pemimpin sekolah untuk membudayakan penggunaan teknologi pendidikan dan media.
- 3.5 Antara soalan yang pemimpin sekolah perlu fikirkan dan selesaikan adalah seperti berikut:
- 3.5.1 Prinsip Pertama: Fokuskan Pelanggan
- Siapakah pelanggan yang dianggap perlu dibudayakan dari segi penggunaan teknologi pendidikan dan media?
 - Apakah keperluan dan kehendak pelanggan ini dari segi penggunaan teknologi pendidikan dan media?
 - Apakah cara yang sesuai digunakan untuk memenuhi keperluan dan kehendak tersebut?
- 3.5.2 Prinsip Kedua: Kepemimpinan
- Apakah dasar dan objektif kualiti yang perlu diwujudkan bagi memastikan pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media?
 - Bagaimanakah dasar dan objektif kualiti ini dapat dihayati oleh semua warga sekolah?
 - Bagaimanakah dapat memastikan keperluan fokuskan pelanggan terlaksana?
 - Bagaimanakah dapat memastikan pelaksanaan proses yang perlu di laksana?
 - Bagaimanakah dapat memastikan sumber untuk membudayakan penggunaan teknologi pendidikan dan media mencukupi?
- 3.5.3 Prinsip Ketiga: Penyertaan Warga Organisasi
- Apakah cara yang paling berkesan untuk mendapat persetujuan (*buy-in*) warga sekolah supaya mereka bersedia memainkan peranan masing-masing dalam pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media?
 - Apakah kepakaran yang terdapat di kalangan warga sekolah, ibu bapa dan komuniti yang dapat dioptimumkan bagi pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media?
- 3.5.4 Prinsip Keempat: Pendekatan Proses
- Apakah aktiviti yang perlu dilaksanakan supaya sumber sedia ada dapat digunakan dengan berkesan untuk mencapai

pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media?

- Apakah proses yang saling berkait dan saling berinteraksi yang dapat dikenal pasti bagi mencapai hasil yang diinginkan?

3.5.5 Prinsip Kelima: Pendekatan Sistem kepada Pengurusan

Adakah pendekatan untuk membudayakan penggunaan teknologi pendidikan dan media di kalangan warga sekolah mengikut langkah-langkah berikut?

- Menentu keperluan dan kehendak pelanggan
- Mewujudkan dasar dan objektif kualiti
- Menentu proses dan tanggungjawab untuk mencapai objektif kualiti
- Mewujud kaedah untuk mengukur keberkesanan proses
- Melaksanakan kaedah pengukuran
- Menentu kaedah untuk menghindar ketakakuran
- Mewujud dan melaksana proses penambahbaikan berterusan

3.5.6 Prinsip Keenam: Penambahbaikan yang Berterusan

- Adakah situasi semasa dianalisis dan dinilai untuk mengenal pasti peluang penambahbaikan?
- Sudahkah objektif penambahbaikan diwujudkan?
- Apakah penyelesaian yang dapat dikenal pasti bagi mencapai objektif membudayakan penggunaan teknologi pendidikan dan media?
- Sudahkah penyelesaian dinilai dan dipilih?
- Sudahkah penyelesaian dilaksanakan?
- Sudahkah hasil pelaksanaan diukur, disahkan dan dianalisis untuk memastikan objektif tercapai?
- Adakah penambahbaikan dilaksanakan?

3.5.7 Prinsip Ketujuh: Pendekatan Fakta dalam Membuat Keputusan

- Adakah cara membuat keputusan berkaitan pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media berdasarkan fakta dan maklumat?

3.5.8 Prinsip Kelapan: Pakatan Pintar Bersama Pembekal

- Dapatkah sekolah membentuk pakatan pintar dengan pihak yang membekalkan perkakasan dan perisian supaya kedua-dua pihak mencapai keadaan menang-menang?

4 PENUTUP

- 4.1 Pemimpin sekolah memainkan peranan yang amat penting dalam pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media di sekolah.
- 4.2 Sekiranya perkakasan dan perisian yang dibekalkan ke sekolah tidak digunakan dengan optimum bagi memanfaatkan murid, hasrat kerajaan untuk membestarikan sekolah tidak akan berjaya.
- 4.3 Antara tindakan yang perlu diambil oleh pemimpin sekolah ialah yang berikut:
 - 4.3.1 Memastikan penubuhan jawatankuasa pengurusan perubahan sekolah bagi merancang dan menjalankan kursus dalaman, penyebaran maklumat, dan penyelarasan aktiviti berkaitan dengan pembudayaan penggunaan teknologi pendidikan dan media
 - 4.3.2 Mengkaji dokumen *The Malaysian Smart School: A Conceptual Blueprint* bagi memastikan pengajaran dan pembelajaran bestari dilaksanakan secepat mungkin
 - 4.3.3 Memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional yang berpusatkan pembelajaran
 - 4.3.4 Memastikan semua warga sekolah memahami konsep sekolah bestari dan didedahkan kepada perkembangan pendidikan dan penyelidikan semasa seperti "*brain-based learning*", gaya pembelajaran, pelbagai kecerdasan dan sebagainya
 - 4.3.5 Memastikan semua warga sekolah bersedia menghadapi penggunaan teknologi sebagai pengupaya di sekolah, dari segi pengajaran dan pembelajaran, pentadbiran dan pengurusan, dan rutin harian
 - 4.3.6 Memastikan hubungan sekolah dengan komuniti dipertingkatkan lagi supaya pembestarian sekolah dapat dimanfaatkan oleh semua pihak.

LAMPIRAN I: Rubrik Pemantauan Program Pengurusan Perubahan Sekolah Bestari Rintis

1. PEMILIHAN MATLAMAT PENGURUSAN PERUBAHAN SEKOLAH (SELECTION OF SCHOOL'S CHANGE MANAGEMENT GOALS)

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Nilai Value	Matlamat tidak bernilai, tidak menunjukkan pemahaman tentang pengurusan perubahan. Matlamat tidak membayangkan pentingnya pengurusan perubahan. Goals are not valuable and do not represent conceptual understanding of change management. Goals do not reflect importance of change management.	Matlamat sederhana nilainya, dan menunjukkan pemahaman sederhana tentang pengurusan perubahan serta pentingnya pengurusan perubahan. Goals are moderately valuable, and represent a moderate conceptual understanding of change management and the importance of change management.	Matlamat bernilai dan menunjukkan pemahaman baik tentang pengurusan perubahan serta pentingnya pengurusan perubahan. Goals are valuable in their conceptual understanding of change management and importance of change management.	Matlamat bernilai dan dinyatakan dengan amat baik sekali dari segi mutu pencapaian yang diingini. Matlamat membayangkan pemahaman mendalam tentang pengurusan perubahan, dan pentingnya pengurusan perubahan kepada sekolah. Goals are valuable, and clearly stated in terms of quality of achievement expected. Goals reflect conceptual understanding of change management and the importance of change management to the school.

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Kejelasan Clarity	Matlamat tidak jelas atau dinyatakan sebagai aktiviti pengurusan perubahan. Matlamat tidak mudah dinilai keberkesanannya. Goals are either not clear or are stated as change management activities. The effectiveness of the goals cannot be easily assessed.	Matlamat sederhana jelas, atau mengandungi campuran aktiviti pengurusan perubahan dan matlamat. Ada matlamat yang tidak mudah dinilai keberkesanannya. Goals are only moderately clear or include a combination of goals and activities. The effectiveness of some goals cannot be easily assessed.	Kebanyakan matlamat adalah jelas, tetapi masih mengandungi beberapa aktiviti pengurusan perubahan. Kebanyakan matlamat boleh dinilai keberkesanannya. Most of the goals are clear but may include a few activities. The effectiveness of most goals cannot be easily assessed.	Semua matlamat adalah jelas dan tidak mengandungi aktiviti pengurusan perubahan. Matlamat boleh dinilai keberkesanannya. All the goals are clear. The effectiveness of all the goals can be easily assessed.

2. SUMBER PENGURUSAN PERUBAHAN YANG SEDIA ADA DI SEKOLAH (AVAILABILITY OF CHANGE MANAGEMENT
RESOURCES IN THE SCHOOL)

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Sumber Perubahan di Sekolah (Warga sekolah yang terlatih, bahan rujukan, dll.) Change Management Resources in the School (Trained staff, reference materials, etc.)	Pihak pengurusan sekolah tidak memaklumkan tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah. <i>The school management does not disseminate information about the change management resources available in the school.</i>	Pihak pengurusan sekolah ada memaklumkan tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah, tetapi sekali sekala sahaja. <i>The school management disseminates information about change management resources available in the school, but infrequently.</i>	Pihak pengurusan sekolah memaklumkan tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah, dan ada mengemaskini maklumat tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah. <i>The school management does disseminate information about change management resources available in the school, and does update the information.</i>	Pihak pengurusan sekolah memaklumkan tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah dan organisasi lain, dan kerap kali mengemaskini maklumat tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah serta daripada organisasi lain. <i>The school management disseminates information about change management resources available in the school and other organisations, and regularly updates this information.</i>

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Kesedaran Tentang Sumber Pengurusan Perubahan (Warga sekolah yang terlatih, bahan rujukan, dll.) Awareness of Change Management Resources (Trained staff, reference materials, etc.)	Warga sekolah tidak menyedari tentang sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah <i>The teachers and students are not aware of the change management resources available in the school</i>	Warga sekolah menyedari tentang separuh sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah <i>The teachers and students are aware of some of the change management resources available in the school</i>	Warga sekolah menyedari tentang semua sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah <i>The teachers and students are fully aware of all the change management resources available in the school</i>	Warga sekolah menyedari tentang semua sumber pengurusan perubahan yang sedia ada di sekolah. Warga sekolah mencari, secara aktif, bahan lain daripada organisasi yang lain bagi meningkatkan mutu program pengurusan perubahan di sekolah <i>The teachers and students are fully aware of all the change management resources available in the school. The teachers and students actively seek other resources from other organisations to enhance the quality of the change management programme in the school.</i>

3. KANDUNGAN PROGRAM PENGURUSAN PERUBAHAN SEKOLAH (CONTENT OF SCHOOL'S CHANGE MANAGEMENT PROGRAMME)

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Aktiviti Pengurusan Perubahan <i>Change Management Activities</i>	Aktiviti pengurusan perubahan tidak sesuai untuk sekolah, tidak tersusun secara ansur maju, dan tidak menggalakkan perubahan positif. <i>The change management activities are not suitable for the school. They do not follow an organised progression, and do not encourage positive change.</i>	Hanya beberapa aktiviti pengurusan perubahan yang sesuai untuk sekolah. Aktiviti tidak tersusun secara ansur maju pada keseluruhannya, dan ada aktiviti yang tidak menggalakkan perubahan positif. <i>Only some of the change management activities are suitable for the school. Progression of activities is uneven, and some of the activities do not encourage positive change.</i>	Kebanyakan aktiviti pengurusan perubahan sesuai untuk sekolah, tersusun secara ansur maju, dan menggalakkan perubahan positif. <i>Most of the change management activities are suitable for the school. Progression of the activities is fairly even, and most of the activities do encourage positive change.</i>	Semua aktiviti pengurusan perubahan amat relevan kepada pengurusan perubahan, tersusun secara ansur maju, dan menggalakkan perubahan positif. <i>Change management activities are highly relevant to the school, progress coherently, and encourage positive change.</i>

Aras Prestasi (Level of Performance)				
Unsur (Element)	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Bahan dan Sumber Pengurusan Perubahan Change Management Materials and Resources	Bahan dan sumber pengurusan perubahan tidak menyokong program pengurusan perubahan sekolah, dan tidak melibatkan warga sekolah dalam pembelajaran yang bermakna. <i>The change management materials and resources do not support the school's change programme, and do not involve the teachers and students in meaningful learning.</i>	Ada bahan dan sumber pengurusan perubahan yang menyokong program pengurusan perubahan sekolah, dan ada yang melibatkan warga sekolah dalam pembelajaran yang bermakna. <i>Some of the change management materials and resources support the school's change management programme, and some engage the teachers and students in meaningful learning.</i>	Semua bahan dan sumber pengurusan perubahan menyokong program pengurusan perubahan sekolah, dan daripadanya melibatkan warga sekolah dalam pembelajaran bermakna. <i>All the change management materials and resources support the school's change management programme, and most engage the teachers and students in meaningful learning.</i>	Semua bahan dan sumber pengurusan perubahan menyokong program pengurusan perubahan sekolah, dan kebanyakannya melibatkan warga sekolah dalam pembelajaran bermakna. Warga sekolah juga terlibat dalam pemilihan bahan dan sumber, serta penyediaan atau pengubahsuaian bahan dan sumber baru. <i>All the change management materials and resources support the school's change management programme, and most engage the teachers and students in meaningful learning. The teachers and students are involved in the selection of materials and resources, as well as in the preparation and adaptation of new materials and resources.</i>

4. PENAKSIRAN PROGRAM PENGURUSAN SEKOLAH (ASSESSMENT OF SCHOOL'S CHANGE MANAGEMENT PROGRAMME)

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Keselaran dengan Matlamat Program Pengurusan Sekolah <i>Congruence with School's Change Management Goals</i>	Kandungan dan kaedah penaksiran kejayaan program pengurusan perubahan sekolah tidak selaras dengan matlamat program. <i>Content and methods of assessing the success of the school's change management programme lack congruence with the programme goals.</i>	Sebilangan matlamat program pengurusan perubahan sekolah dinilai, tetapi kebanyakan tidak dinilai. <i>Some of the school's change management programme goals are assessed through the proposed approach, but many are not.</i>	Semua matlamat program pengurusan sekolah dinilai, tetapi pendekatan penaksiran lebih sesuai bagi sesetengah matlamat sahaja. <i>All the school's change management goals are assessed, but the approach is more suitable to some goals than to others.</i>	Pendekatan penaksiran yang dicadangkan selaras dengan matlamat program pengurusan perubahan sekolah dari segi kandungan dan proses. <i>The proposed approach to assessment is completely congruent with the school's change management programme, both in content and process.</i>

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Kriteria dan Piawai Criteria and Standards	Pendekatan penaksiran tidak mengandungi kriteria atau piawai. <i>The proposed assessment approach contains no clear criteria or standards.</i>	Kriteria dan piawai penaksiran tetapi tidak jelas atau tidak dimaklumkan kepada warga sekolah. Assessment criteria and standards have been developed, but they are either not clear, or have not been communicated to the teachers and students.	Kriteria dan piawai penaksiran adalah jelas dan dimaklumkan kepada warga sekolah. Assessment criteria and standards are clear and have been clearly communicated to the teachers and students.	Kriteria dan piawai penaksiran adalah jelas dan dimaklumkan kepada warga sekolah. Warga sekolah terlibat dalam pembangunan dan penambahbaikan kriteria dan piawai. Assessment criteria and standards are clear and have been clearly communicated to the teachers and students. The teachers and students are involved in developing and improving the criteria and standards.

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Kegunaan Dalam Perancangan Lanjutan <i>Use for Future Planning</i>	Dapatan penaksiran tidak digunakan untuk perancangan program pengurusan perubahan sekolah. <i>Assessment results are not used for planning the school's change management programme.</i>	Pihak pengurusan sekolah menggunakan dapatan penaksiran bagi merancang program pengurusan perubahan sekolah secara keseluruhan. <i>The school's management uses the assessment results in planning the school's change management programme as a whole.</i>	Pihak pengurusan sekolah menggunakan dapatan penaksiran bagi merancang program pengurusan perubahan sekolah untuk kumpulan tertentu di sekolah. <i>The school's management uses the assessment results in planning the school's change management programme for specific groups in the school.</i>	Semua warga sekolah menyedari prestasi mereka dari segi memenuhi matlamat program pengurusan perubahan sekolah, dan mereka terlibat dalam perancangan tindakan susulan. <i>All the teachers and students are aware of their performance in meeting the goals of the school's change management programme, and they are involved in planning next steps.</i>

5. BUDAYA PENGURUSAN PERUBAHAN SEKOLAH (THE SCHOOL'S CHANGE MANAGEMENT ENVIRONMENT)

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Persepsi Terhadap Pentingnya Program Pengurusan Perubahan Sekolah. <i>Perceived Importance of the School's Change Management Programme.</i>	Warga sekolah bersikap negatif terhadap program pengurusan perubahan sekolah, dan tidak menganggapnya sebagai penting dengan program lain. <i>The teachers and students convey a negative attitude towards the school's change management programme, and do not regard it as important as other programmes.</i>	Pihak pengurusan memaklumkan tentang pentingnya program pengurusan perubahan sekolah, tetapi warga sekolah tidak yakin. <i>The school's management communicates the importance of the school change management programme, but the teachers and students are not convinced.</i>	Pihak pengurusan sekolah menunjukkan keyakinan terhadap program pengurusan perubahan sekolah, dan warga sekolah menunjukkan komitmen terhadap program. <i>The school's management conveys confidence in the school change management programme, and the teachers and students demonstrate their commitment to the programme.</i>	Pihak pengurusan dan warga sekolah menunjukkan komitmen dan kepercayaan terhadap program pengurusan perubahan sekolah melalui penglibatan aktif dan sikap mereka. <i>The school's management, teachers and students demonstrate their commitment and belief in the school's change management programme through their active participation and attitude.</i>

Unsur (Element)	Aras Prestasi (Level of Performance)			
	Tidak Memuaskan = 1 (Unsatisfactory = 1)	Asas = 2 (Basic = 2)	Baik = 3 (Good = 3)	Cemerlang = 4 (Excellent = 4)
Kebanggaan Terhadap Tugas dan Pengurusan Perubahan. <i>Pride in Change Management Tasks.</i>	Warga sekolah tidak menunjukkan kebanggaan terhadap tugas pengurusan perubahan. Mereka hanya menjalankan tugas sahaja. <i>The teachers and students demonstrate no pride in their change management tasks. They merely want to complete their tasks.</i>	Warga sekolah menerima tanggungjawab menjalankan tugas pengurusan perubahan "dengan baik" tetapi tidak menumpukan perhatian kepada penghasilan kerja yang bermutu. <i>The teachers and students accept the responsibility to "do good work" but do not focus on producing high quality work.</i>	Warga sekolah menerima teguran pihak pengurusan sekolah supaya menghasilkan kerja yang bermutu tinggi dan mereka bangga terhadap tugas pengurusan perubahan. <i>The teachers and students accept the school's insistence on high quality work, and they demonstrate pride in their change management tasks.</i>	Warga sekolah bangga menjalankan tugas pengurusan perubahan, dan mereka sentiasa menambahkan hasil kerja. <i>The teachers and students take pride in their change management tasks, and are constantly improving on the quality of their work.</i>