

NPQEL

**MENJANA KEPEMIMPINAN
MASA HADAPAN**

'Menggilap Permata'

NPQEL

MENJANA KEPEMIMPINAN MASA HADAPAN

'Menggilap Permata'



INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

Diterbitkan oleh:

Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia
Kompleks Pendidikan Nilai
71760 Bandar Enstek
Negeri Sembilan
Tel: 606- 7979 200 Faks: 606- 7979 300
<http://www.iab.edu.my>
emel: iab@iab.edu.my

© Hak Cipta Institut Aminuddin Baki 2014

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-Penerbitan

Zakiah Hj Ahmad

NPQEL MENJANA KEPEMIMPINAN MASA HADAPAN : Menggilap Permata' /

Sidang Penulis Zakiah Hj Ahmad, Wan Othman Kamal Wan Yusof,
Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Gurcharan Singh Bishen Singh,
Salina Hanum Osman Mohamed, Lee Ah Kit, Asiah Yaccob Khan,
Thanabal M. Palanisamy, Siti Monazairin Jelani, Halijah Ariffin,
Kamaruzzaman Ayob ; Editor Kamaruzaman bin Moidunny,
Jamelaa Bibi Abdullah, Aziah binti Samichan.

ISBN 978-967-0504-22-3

1. Educational leadership--Malaysia. 2. Education--Malaysia.

I. Wan Othman Kamal Wan Yusof. II. Shariffah Sebran Jamila Syed Imam.

III. Gurcharan Singh Bishen Singh. IV. Salina Hanum Osman Mohamed.

V. Lee, Ah Kit. VI. Asiah Yaccob Khan. VII. Thanabal M. Palanisamy.

VIII. Siti Monazairin Jelani. IX. Halijah Ariffin. X. Kamaruzzaman Ayob.

XI. Kamaruzaman Moidunny. XII. Jamelaa Bibi Abdullah.

XIII. Aziah Samichan. XIV. Institut Aminuddin Baki. Judul. XV. Judul.

378.595

© Institut Aminuddin Baki. Tiada bahagian daripada terbitan ini boleh diterbitkan semula, disimpan untuk pengeluaran atau ditukarkan ke dalam sebarang bentuk atau dengan sebarang alat juapun, sama ada dengan secara elektronik, mahupun rakaman dan sebagainya tanpa kebenaran bertulis daripada Pengarah, Institut Aminuddin Baki terlebih dahulu.

Pengurus Penerbitan

Jamilah binti Jaafar PhD

ISBN 978-967-0504-22-3



Dicetak oleh:

Nur Niaga Sdn Bhd. (156113-U)
No. 55 & 57, Jalan 6/2, Taman Industri Selesa Jaya,
43300 Seri Kembangan, Selangor Darul Ehsan.
Tel : 03 - 8961 4451 , 8961 4764
Faks : 03 - 8961 4452
Emel : nurniaga86@yahoo.com

**SIDANG PENERBITAN
NPQEL:**

**MENJANA KEPEMIMPINAN MASA HADAPAN
'MENGGI LAP PERMATA'**

Penaung

Dato' Hj Khairil bin Hj Awang
Pengarah Institut Aminuddin Baki

Penasihat

Mazlan bin Samsudin
Timbalan Pengarah Khidmat Latihan

Ahmad Rafee Che Kassim Ph.D
Pengarah IAB Cawangan Genting Highlands

Wan Azmiza binti Wan Mohamed
Ketua Pusat Komunikasi Pendidikan dan Pengurusan Pejabat

Abdul Razak bin Abdul Rahim
Ketua Pusat Dokumentasi dan Sumber Pendidikan

Editor

Kamaruzaman bin Moidunny Ph.D
Jamelaa Bibi Abdullah Ph.D
Aziah binti Samichan

Sidang Penulis

Zakiah Hj Ahmad
Wan Othman Kamal Wan Yusof
Shariffah Sebran Jamila Syed Imam Ph.D
Gurcharan Singh Bishen Singh E.eD
Salina Hanum Osman Mohamed
Lee Ah Kit
Asiah Yaccob Khan
Thanabal M. Palanisamy
Siti Monazairin Jelani
Halijah Ariffin
Kamaruzzaman Ayob

Kata Alu-aluan Pengarah / Prakata

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Institut Aminuddin Baki sebagai sebuah pusat latihan terunggul dalam bidang kepemimpinan dan pengurusan pendidikan sentiasa berusaha bersungguh-sungguh untuk menjayakan kecemerlangan pendidikan di Malaysia melalui pelbagai program. Selaras dengan kehendak Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), IAB memainkan peranan penting dalam menjayakan transformasi pendidikan dan memartabatkan pembangunan kompetensi pemimpin pendidikan.



Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) merupakan kursus organisasi yang telah diperkenalkan di Institut Aminuddin Baki sejak tahun 1999, selepas penjenamaan semula National Professional Qualification for Headship (NPQH). NPQEL diwujudkan dengan tujuan untuk melahirkan pemimpin yang berkompentensi tinggi, mempunyai akhlak yang mulia dan memiliki daya kepemimpinan unggul bagi menjayakan kecemerlangan sekolah. Sehingga tahun 2014, seramai 4,343 orang guru telah dilatih dalam bidang kepemimpinan dan pengurusan pendidikan melalui 21 kohort.

Buku NPQEL: Menjana Kepemimpinan Masa Hadapan merupakan satu daripada usaha IAB untuk menyebarkan dapatan kajian dan maklumat terkini mengenai keberkesanan kursus NPQEL. Buku ini disusun berdasarkan beberapa kajian yang telah dijalankan dan mengandungi pelbagai maklumat penting yang boleh dijadikan bahan rujukan dan bagi memahami pelaksanaan kursus NPQEL yang telah dijalankan selama hampir lima tahun.

Penyediaan modul yang sistematik dan mutu latihan yang dilaksanakan oleh IAB telah mendapat maklum balas yang amat positif berdasarkan dapatan hasil kajian. Program NPQEL didapati mampu melahirkan pemimpin pendidikan pelapis yang berprestasi tinggi. Sehubungan dengan itu, kepimpinan berprestasi tinggi juga mampu menjana kemenjadian murid melalui konsep innovatively ready, competitively ready dan internationally ready. Tahniah saya ucapkan!

Saya juga mengucapkan syabas kepada Jabatan Pembangunan Pemimpin Pelapis dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP) yang telah bekerja keras bagi menjalankan kajian dan mendokumentasikan dapatan kajian tersebut untuk tatapan umum. Semoga buku ini akan dapat memberikan manfaat kepada semua dan menjadi khazanah ilmu dalam bidang kepemimpinan pendidikan.

DATO' HAJI KHAIRIL BIN HAJI AWANG

Pengarah Institut Aminuddin Baki

KANDUNGAN

	Halaman
Kata Alu-aluan Pengarah IAB	v
Kandungan	vii
Senarai singkatan	ix
Pengenalan	xi
BAB 1 Latar Belakang Program NPQEL	1
Sejarah NPQEL	
Kurikulum NPQEL	
Penganugerahan sijil NPQEL	
BAB 2 Penilaian Program NPQEL	13
Konsep penilaian	
Konsep penilaian program	
Teori dan model penilaian program	
Penilaian reaksi	
Penilaian pembelajaran	
Penilaian tingkah laku	
Penilaian hasil	
Kajian Program Latihan NPQH/NPQEL	
BAB 3 Kajian Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pemimpin Pelapis Lulusan NPQEL Mod Baharu	45
Pengenalan	
Tujuan kajian	
Objektif kajian	
Kerangka dapatan kajian	
Batasan kajian	
Reka bentuk kajian	
Dapatan kajian	
Dapatan dan perbincangan	
Impak kepada amalan	
Impak kepada pembangunan diri	
Rumusan	
Cadangan model impak amalan pengurusan dan kepimpinan pendidikan serta pembangunan diri lulusan NPQEL	

Implikasi kajian	
Cadangan pelaksanaan	
Cadangan kajian lanjutan	
Kesimpulan	
BAB 4 Kajian Keberkesanan NPQEL	83
Pengenalan	
Objektif kajian	
Kerangka konseptual kajian	
Metodologi	
Dapatan Kajian	
Perbincangan	
Implikasi kajian	
Cadangan	
Rumusan	
BAB 5 Ujian Pra dan Ujian Pasca Aspek Pengetahuan dan Kefahaman Serta Kemahiran Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan bagi Program NPQEL	105
Pengenalan	
Objektif kajian	
Kerangka konseptual kajian	
Metodologi	
Batasan kajian	
Dapatan kajian	
Perbincangan	
Rumusan	
Cadangan	
BAB 6 Keberkesanan Program NPQEL	119
BAB 7 Permata NPQH	127
BAB 8 Hala Tuju NPQEL	143
Rujukan	151
Lampiran A Senarai Nama Penyelidik	157

SENARAI SINGKATAN

BPPDP	Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
CPD	<i>Continuous Professional Development</i>
GKMP	Guru Kanan Mata Pelajaran
GPK	Guru Penolong Kanan
HEM	Hal Ehwal Murid
IAB	Institut Aminuddin Baki
IPG	Institut Pendidikan Guru
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPN	Jabatan Pelajaran Negeri
JPPPEP	Jabatan Pembangunan Pemimpin Pelapis dan Eksekutif Pendidikan @ Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan
KBSM	Kurikulum Baru Sekolah Menengah
KBSR	Kurikulum Baru Sekolah Rendah
KETENGAH	Perbadanan Kemajuan Terengganu Tengah
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KWAPM	Kumpulan Wang Awam Pelajar Miskin
LINUS	Literasi dan Numerasi
LNPT	Laporan Nilai Prestasi Tahunan
MSSM	Majlis Sukan Sekolah-Sekolah Malaysia
NPQEL	<i>National Professional Qualification for Educational Leaders</i>
NPQH	<i>National Professional Qualification for Headship</i>
P&P	Pengajaran dan Pembelajaran
PIBG	Persatuan Ibu Bapa dan Guru
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PPP	Pegawai Perkhidmatan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PS	Peserta Lulusan NPQEL
PTK	Penilaian Tahap Kecekapan
SO	Subordinat
SP	Superordinat
TTA	<i>Teacher Training Agency, London</i>
UAK	Ujian Akhir Kursus
UM	Universiti Malaya
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris

PENGENALAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (*National Professional Qualification for Educational Leaders - NPQEL*) yang melibatkan calon terpilih dalam kalangan pemimpin pelapis pendidikan dari seluruh negara telah berjaya menambah baik amalan pengurusan dan kepimpinan mereka di sekolah. Seperti asalnya permata, calon peserta program NPQEL melalui beberapa proses taksiran. Calon yang mencapai kualiti, dipilih dan digilap secara *blended learning* melalui modul terancang. Sesi bersemuka dan e-Pembelajaran merupakan ruang bagi peserta memperoleh sebanyak mungkin pengetahuan dan kemahiran. Ujian pra dan ujian pasca terhadap perlaksanaan latihan menunjukkan mereka lebih menyerlah dari aspek pengetahuan dan kefahaman, kemahiran, kecekapan, pengurusan strategik serta amalan-amalan pengurusan dan kepimpinan yang berkesan selepas mengikuti latihan NPQEL. Proses gilapan kepemimpinan peserta NPQEL diperkukuh melalui Program Penandaarasan dan Program Sandaran yang memberi keyakinan dan keberanian kepada pemimpin pelapis untuk membuat penambahbaikan. Ibarat permata, kilauan lulusan NPQEL terserlah apabila mereka kembali ke sekolah. Kajian impak yang meneroka secara kualitatif persepsi superordinat dan subordinat berkenaan amalan lulusan NPQEL, menunjukkan mereka lebih efisien dalam menjalankan tugas sebagai Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum, Guru Penolong Kanan Kokurikulum dan Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid setelah mendapat latihan NPQEL. Lulusan NPQEL terus menyinar dan menjadi suri teladan kepada pengetua atau guru besar dan rakan sejawat di sekolah. Hasil kajian yang dipaparkan dalam buku ini membuktikan perubahan-perubahan yang berlaku dalam aspek pengurusan dan kepimpinan pemimpin pelapis dari tahap sederhana ke tahap sangat tinggi selepas latihan. Proses gilapan pemimpin pendidikan selama lima bulan ini telah menghasilkan perubahan yang positif dalam kalangan peserta. Hal ini menunjukkan bahawa latihan NPQEL telah berjaya mewujudkan peningkatan tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran dalam kalangan barisan pemimpin pelapis dan pengurus pendidikan. Keberkesanan NPQEL mendokong aspirasi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam merealisasikan Anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM), iaitu memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah.

LATAR BELAKANG PROGRAM NPQEL

BAB 1

LATAR BELAKANG PROGRAM NPQEL

SEJARAH NPQEL

Program NPQEL ialah satu program di peringkat nasional untuk melatih bakal pengurus dan pemimpin sekolah. Program ini yang dikenali sebagai Program latihan NPQEL mengambil singkatan daripada perkataan *National Professional Qualification for Educational Leaders*. Program latihan NPQEL ini dimulakan pada tahun 1999 berdasarkan tiga faktor utama. Pertama, pengetahuan dalam bidang pendidikan berkembang sangat pesat di Malaysia dan di seluruh dunia. Oleh itu, bakal pentadbir sekolah di Malaysia memerlukan pengetahuan dan kemahiran baharu agar tidak ketinggalan serta dapat bergerak selari dengan perkembangan dunia pendidikan. Faktor kedua pula adalah selari dengan syor atau cadangan dalam pernyataan Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran pada tahun 1979 berhubung dengan latihan kepada pentadbir-pentadbir sekolah. Pernyataan dalam Laporan Jawatan Kuasa Kabinet ini mengesyorkan penubuhan sebuah institusi pelajaran tempatan yang akan menawarkan latihan bagi pegawai Kementerian Pelajaran (KPM, 1979) dan ini membawa kepada penubuhan Institut Aminuddin Baki (IAB). Faktor ketiga pula merupakan pengaruh idea dan amalan berkaitan latihan profesional untuk pentadbir-pentadbir sekolah yang diperoleh oleh pegawai tinggi KPM semasa mereka berkursus di luar negara. Program latihan untuk pentadbir-pentadbir sekolah di Amerika Syarikat (*Council of Chief State School Officer* (CCSSO, 1996) dan kerangka latihan di Britain (*Teacher Training Agency* (TTA, 1998) telah dirujuk untuk menghasilkan modul program latihan NPQH tersebut (Abdul Aziz, 2003).

Pada awal pelaksanaan, program ini dikenali sebagai NPQH sempena nama *National Professional Qualification for Headship*. Mulai tahun 2008, nama NPQH telah ditukar kepada NPQEL untuk membezakan

nilai tambah yang diperoleh peserta yang mengikuti program latihan ini. Peserta bagi ambilan 2008 dan seterusnya mendapat nilai tambah berkaitan pengiktirafan program ini yang menyamai taraf Penilaian Tahap Kecekapan (PTK). Peserta yang selesai menjalani program latihan NPQEL dengan cemerlang diberikan nilai yang sama seperti nilai taraf peperiksaan PTK dan diiktiraf oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Langkah ini diperkenalkan oleh IAB dalam usaha menaikkan nilai program ini kerana sukatan yang dipelajari oleh peserta adalah merangkumi keseluruhan kandungan yang diuji dalam peperiksaan PTK.

Bermula pada tahun 1999 hingga 2014, sebanyak 21 kumpulan peserta telah mengikuti program latihan NPQEL ini, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.1. Sejumlah 4,343 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 2,176 orang ialah guru sekolah menengah dan 2,167 ialah guru sekolah rendah. Peserta ini terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang sedang berkhidmat di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Institusi Pendidikan Guru (IPG) dan daripada bahagian-bahagian dalam KPM.

Jadual 1.1: Jumlah Peserta NPQH dan NPQEL Mengikut Tahun Ambilan (1999 – 2014)

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
NPQH Kohort 1	1999	216	43	259
NPQH Kohort 2	2000	0	243	243
NPQH Kohort 3	2000	130	0	130
NPQH Kohort 4	2001	67	58	125
NPQH Kohort 5	2001	36	0	36
NPQH Kohort 6	2002	58	26	84
NPQH Kohort 7	2003	50	0	50
NPQH Kohort 8	2004	67	130	197
NPQH Kohort 9	2005	40	132	172
NPQH Kohort 10	2006	96	76	172
NPQH Kohort 11	2007	78	67	145
NPQEL Kohort 1	2008	83	58	141
NPQEL Kohort 2	2009	112	22	134
NPQEL Kohort 3	2010	51	17	68
NPQEL Ambilan 1	2011	48	66	114
NPQEL Ambilan 1	2012	52	73	125

NPQEL Ambilan 2	2012	67	54	121
NPQEL Ambilan 1	2013	280	217	497
NPQEL Ambilan 2	2013	263	247	510
NPQEL Ambilan 1	2014	144	259	403
NPQEL Ambilan 2	2014	238	379	617
Jumlah Besar		2176	2167	4343

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2014)

Pada tahun 2010, pihak IAB telah mengemukakan syor bagi mengubah tempoh program NPQEL. Tempoh baharu adalah selama 5 bulan dan mod pengajian diadakan secara bersemuka (*face to face*), e-Pembelajaran dan konsultasi. Permohonan IAB kepada JPA untuk mengubah program ini telah diterima dan diluluskan oleh Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam pada 17 Mac 2011.

Program NPQEL mod baharu bermula dengan Ambilan 1 yang memulakan pengajian pada Julai 2011. Kaedah baharu merangkumi pengajian secara bersemuka dan e-Pembelajaran selama lima bulan. Tempoh bersemuka keseluruhan adalah selama enam minggu manakala empat belas minggu lagi dikendalikan secara e-Pembelajaran. Dalam tempoh empat belas minggu secara e-Pembelajaran itu juga terdapat dua lagi aktiviti penting iaitu Program Penandaarasan selama dua minggu dan Program Sandaran selama lapan minggu. Dua aktiviti ini merupakan elemen konsultasi dalam Program NPQEL. Semua maklumat di atas ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Model bagi Program NPQEL kaedah baharu ini yang mengadakan kuliah secara bersemuka, e-Pembelajaran dan konsultasi adalah seperti Rajah 1.2 berikut:

FASA 1		FASA 2		FASA 3
Bersemuka 3 minggu di IAB	e-Pembelajaran (2 minggu di sekolah sendiri) + Penandaarasan (2 minggu di sekolah terpilih) + e-Pembelajaran (2 minggu di sekolah sendiri) 4 minggu di sekolah sendiri	Bersemuka 2 minggu di IAB Peperiksaan Fasa 1 Serahan Portfolio	e-Pembelajaran + Program Sandaran 8 minggu di sekolah sendiri	Bersemuka 1 minggu di IAB Peperiksaan Fasa 2 Serahan Portfolio Ujian Kecergasan Kolokium

Rajah 1.1: Struktur NPQEL Mod Baharu Mulai 2011



Rajah 1.2: Model Program NPQEL

Fasa e-Pembelajaran merangkumi pembelajaran dan aktiviti atas talian. Selain daripada nota tambahan dan bahan-bahan bacaan lain seperti surat pekeliling, artikel ilmiah dan video, terdapat juga pelbagai aktiviti latihan dan penilaian seperti kuiz, uji minda, forum dan tugas. Peserta yang mengikuti program NPQEL mod baharu ini tidak perlu melepaskan jawatan yang mereka sandang apabila mengikuti program ini. Peserta dikehendaki mengikuti pengajian secara bersemuka di IAB dan kemudiannya kembali menjalankan tugas hakiki mereka di sekolah atau organisasi masing-masing. Oleh yang demikian, program NPQEL kini menggunakan pendekatan kursus dalam perkhidmatan seperti kursus CPD (*Continuous Professional Development*) yang lain.

Satu lagi perubahan yang dilakukan kepada program NPQEL adalah dari segi pertautan program ini dengan lanjutan pengajian oleh peserta seterusnya ke Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) bagi ijazah pertama dan sarjana. Mulai pengambilan Julai 2011, tidak ada lagi pertautan dengan lanjutan pengajian ke Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) dan Universiti Malaya (UM) dan ini membolehkan penyertaan dalam program NPQEL tanpa sebarang syarat had umur.

Pada tahun 1999 hingga 2004, lokasi latihan hanya berada di IAB Genting Highlands. Mulai tahun 2005, lokasi latihan telah ditambah menjadi dua iaitu di IAB Genting Highlands dan IAB Cawangan Utara (Jitra). Bermula Ambilan 1 Tahun 2013, lokasi latihan bagi Program NPQEL melibatkan empat tempat iaitu Genting Highlands, Jitra, Sabah dan Sarawak. Mulai Julai 2014 pula, IAB telah memulakan pusat latihan di Kompleks Pendidikan Nilai, Bandar Enstek selaras dengan perpindahan ibu pejabat IAB ke Negeri Sembilan. Di samping itu, pusat latihan NPQEL di Genting Highlands, Jitra, Sabah dan Sarawak tetap diteruskan bagi menampung sasaran seramai 1000 orang peserta setahun mulai 2013 sehingga 2015.

Mulai tahun 2014 juga, terdapat usaha yang lebih drastik oleh KPM terhadap program latihan NPQEL ini. Dalam laporan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lepas Menengah), KPM menegaskan keperluan untuk bakal pemimpin pelapis di sekolah untuk menghadiri latihan NPQEL. Petikan pernyataan tersebut berbunyi seperti berikut:

Kementerian akan menukar kriteria pemilihan pengetua/guru besar daripada pemilihan berasaskan tempoh perkhidmatan kepada pemilihan yang berfokuskan kecekapan kepimpinan. Setiap pengetua/guru besar juga dikehendaki mendapatkan sijil Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) daripada Institut Aminuddin Baki (IAB) sebelum boleh dilantik sebagai pengetua/guru besar. Penetapan syarat ini dijangka menyebabkan purata umur pengetua/guru besar menurun, dan membolehkan mereka berkhidmat bagi tempoh yang lebih lama di setiap sekolah dan dalam sistem pendidikan secara keseluruhannya.

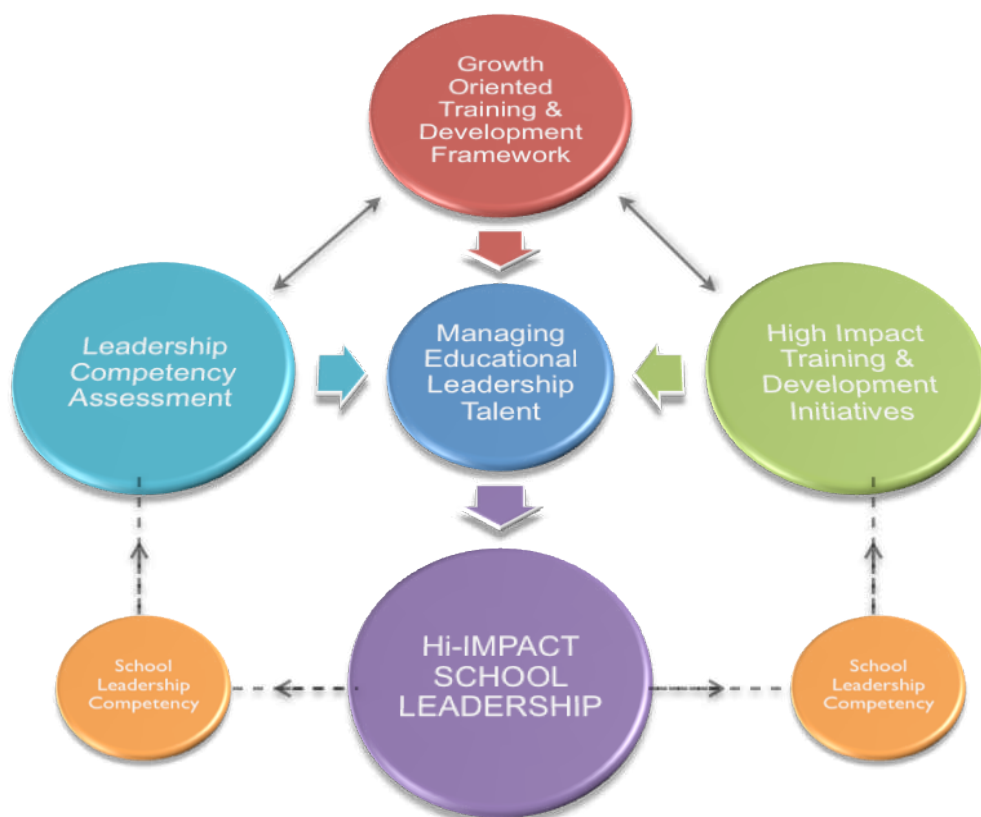
(PPPM:E-20)

Petikan daripada laporan PPPM di atas dengan jelas menunjukkan bahawa KPM telah meletakkan keyakinan yang sangat tinggi terhadap program latihan NPQEL ini. Dalam hal ini, tidak dapat dinafikan bahawa latihan NPQEL merupakan satu-satunya program di peringkat kebangsaan yang berusaha menghasilkan barisan pemimpin pelapis yang cekap dan kompeten. Sehubungan dengan itu, mulai 1 Julai 2014,

KPM telah meluluskan bahawa NPQEL menjadi syarat mandatori bagi pelantikan pengetua dan guru besar di seluruh Malaysia.

KURIKULUM NPQEL

Kurikulum NPQEL dibina berdasarkan domain dalam Model Kompetensi Pemimpin Sekolah (KOMPAS). KOMPAS lahir daripada inisiatif IAB memperkenalkan kerangka “Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan” (*Managing Educational Leadership Talent, MELT*) yang menekankan kepada elemen latihan dan pembangunan berterusan. Kerangka ini mengandungi lima komponen penting yang saling berkait iaitu *Growth Oriented Training and Development (GOTD)*, *High Impact Training and Development Initiatives (HITI)*, *Leadership Competency Assessment (LCA)*, *School Leadership Competency (SLC)* dan outputnya iaitu *High Impact School Leadership (HISL)*. Kerangka ini digambarkan dalam Rajah 1.3.



Rajah 1.3: Kerangka Pengurusan Pembangunan Potensi Kepimpinan Pendidikan (Sumber: IAB, 2009)

IAB menghasilkan SLC ini melalui kajian terperinci terhadap trend gaya-gaya kepimpinan pendidikan. Merujuk kepada Rajah 1.3 tersebut, *High Impact School Leadership* atau Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi ialah output kepada kerangka MELT. Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi ini menyepadukan enam gaya kepimpinan iaitu *personal leadership*, *managerial leadership*, *instructional leadership*, *transformational leadership*, *distributed leadership* dan *value-based leadership*.

Kompetensi-kompetensi dalam setiap gaya kepimpinan tersebut diteliti dan dianalisis bagi menghasilkan kompetensi generik yang bersesuaian dengan kepimpinan dan pengurusan sekolah di Malaysia. Hasil analisis mengenal pasti 26 kompetensi yang dikelompokkan dalam 6 domain iaitu Dasar dan Hala Tuju, Instruksional dan Pencapaian, Mengurus Perubahan dan Inovasi, Hubungan Sesama Manusia, Sumber dan Operasi, dan Keberkesanan Kendiri seperti dalam Rajah 1.4 (Amin et al., 2008).



Rajah 1.4: Model Kompetensi Pemimpin Sekolah
(Sumber: Monograf Kompetensi Berimpak Tinggi Pemimpin Sekolah
di Malaysia, IAB, 2009)

Kerangka konsep kurikulum NPQEL adalah berpaksikan KOMPAS. Tujuh modul utama NPQEL berserta dua komponen khas adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.2.

Jadual 1.2: Kandungan Kurikulum NPQEL

Modul	Tajuk Modul	Tajuk Sub-Modul
Asas	Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan	- Kepimpinan Pendidikan - Pengurusan Pendidikan
1	Dasar dan Hala Tuju	- Membina Visi Sekolah - Berfokuskan Kualiti - Proaktif - Pemikiran Strategik
2	Instruksional dan Pencapaian	- Menetapkan Matlamat Sekolah dan Pembangunan Instruksional - Penilaian Pembelajaran - Penyeliaan - Pengurusan Kokurikulum - Pengurusan HEM
3	Mengurus Perubahan dan Inovasi	- Kreativiti dan Inovasi - Membuat Penambahbaikan Sekolah - Mengurus Perubahan
4	Sumber dan Operasi	- Pengurusan Kewangan - Pengurusan Pejabat - Pembangunan Fizikal dan Aset - Pengurusan ICT - Pengurusan Prestasi
5	Hubungan Sesama Manusia	- Membangun Kapasiti - Komunikasi - Menjalinkan Hubungan dengan Pihak Luar - Kerja Sepasukan - Protokol dan Etiket
6	Keberkesanan Kendiri	- Kesedaran Kendiri - Kesedaran Sosial - Pengurusan Kendiri - Pengurusan Sosial
	Komponen Khas	- Kajian Tindakan - Pengurusan Kaunseling

PENGANUGERAHAN SIJIL DAN DIPLOMA NPQEL

Sijil NPQEL serta Diploma Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan dianugerahkan kepada peserta yang layak selepas memenuhi syarat-syarat berikut:

1. Penglibatan secara aktif sepanjang kursus dan tidak terlibat dengan kes disiplin.
2. Melaksanakan semua aspek penilaian (Peperiksaan Fasa 1, Peperiksaan Fasa 2, Tugas Individu e-Pembelajaran, Program Penandaarasan, Program Sandaran) dan komponen Kecergasan Fizikal.
3. Diperakukan oleh Lembaga Pengajian IAB.

Penganugerahan Sijil Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) serta Diploma Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan kepada peserta yang berjaya diadakan dalam majlis komensmen yang dianjurkan oleh Institut Aminuddin Baki.

PENILAIAN PROGRAM NPQEL

BAB 2

PENILAIAN PROGRAM NPQEL

KONSEP PENILAIAN

Dalam menentukan impak program NPQEL, perbincangan tentang konsep penilaian dan penilaian program tidak dapat dielakkan. Sehubungan dengan itu, perbincangan di bawah ini akan memfokuskan kepada konsep penilaian dan penilaian program. Perbincangan ini akan membantu kita memahami keperluan untuk menilai sesuatu program seperti program NPQEL.

Brinkerhoff et al. (1989) menyatakan bahawa penilaian mempunyai pelbagai maksud dan takrifan, bergantung kepada tujuan penilaian dilakukan. Takrifan yang pelbagai ini juga terhasil daripada piawai yang berlainan yang digunakan semasa membuat penilaian. Menurut Tyler (1950), penilaian ialah satu proses menentukan sejauh manakah objektif sesuatu program dapat dicapai. Menurut Alkin (1969), Cronbach (1963) dan Stufflebeam et al. (1971), penilaian ialah proses pengumpulan dan penggunaan maklumat untuk membuat keputusan. Suchman (1967) pula berpendapat bahawa, penilaian adalah suatu usaha untuk mengenal pasti sama ada sesuatu program berjaya mencapai matlamat dan objektifnya.

Sax (1973) pula mentakrifkan penilaian sebagai satu proses di mana penghakiman nilai atau keputusan dibuat berdasarkan pemerhatian, latar belakang dan latihan yang diperoleh oleh seseorang penilai. Menurut Popham (1975) pula, penilaian merupakan satu cara untuk menentukan kepentingan atau faedah sesuatu perkara. Sementara Doll (1978) mentakrifkan penilaian sebagai suatu usaha meluas dan berterusan ke arah meninjau kesan daripada penggunaan kandungan dan proses pendidikan. Seterusnya Beeby (1978) pula menyatakan bahawa penilaian ialah proses pemulihan yang sistematik dalam mentafsirkan maklumat bagi tujuan membuat rujukan.

Joint Committee on Standard for Educational Evaluation, Amerika Syarikat (1981) mentakrifkan penilaian sebagai satu cara pengukuran yang dilaksanakan secara sistematik untuk mengenal pasti nilai sesuatu perkara atau objek. Scriven (1991) pula berpandangan bahawa, penilaian ialah proses untuk menentukan merit, kebaikan dan nilai bagi sesuatu perkara. Gronlund (1976) menyatakan bahawa dalam bidang pendidikan, penilaian ialah proses sistematik untuk menentukan sejauh manakah objektif pengajaran telah dicapai oleh peserta. Carey (1994) pula mentakrifkan bahawa, penilaian sebagai suatu proses menentukan kualiti bagi sesuatu perkara.

Kirkpatrick (1994) menyatakan bahawa penilaian ialah sains dan seni. Sebagai sains, penilaian merupakan pengetahuan yang tersusun dan terkandung dalam konsep, teori, prinsip-prinsip dan teknik-teknik. Sebagai suatu seni pula, penilaian merupakan aplikasi pengetahuan yang tersusun kepada situasi sebenar dalam usaha mendapatkan keputusan secara praktikal seperti yang diinginkan. Nitko (2004) pula mentakrifkan penilaian sebagai aplikasi bagi penghakiman atau nilai-nilai, atau kedua-duanya yang berkaitan dengan hasil pengukuran atau pemerhatian. Siti Rahayah (2003) pula berpendapat bahawa, penilaian sebagai proses menentukan, mendapatkan dan memberikan maklumat yang berguna untuk membuat pertimbangan mengenai tindakan selanjutnya. Sementara Fitzpatrick et al. (2004) mentakrifkan penilaian sebagai proses memberi identifikasi, membuat pengesahan dan penggunaan kriteria yang boleh dipertahankan untuk menentukan nilai objek yang sedang dinilai berkaitan dengan kriteria yang ditentukan. Seterusnya Linn dan Miller (2005) pula mentakrifkan penilaian sebagai keupayaan untuk menghakimi nilai sesuatu bahan dengan tujuan yang tertentu.

Ibrahim (1996) menyatakan bahawa kesimpulan yang boleh dibuat terhadap maksud penilaian adalah berkisar kepada tiga persoalan utama iaitu apa, bagaimana dan kenapa. Menurut beliau, penilaian adalah perbandingan hasil dengan kriteria atau piawai yang telah dibentuk, dilakukan secara tersusun dan sistematik yang digunakan untuk mendapatkan keputusan dan kesimpulan. Keputusan dan kesimpulan ini boleh digunakan untuk memperbaiki sesuatu program atau projek. Oleh kerana ciri-ciri penilaian yang rencam dan kompleks, Fitzpatrick et al. (2004) menyatakan bahawa tiada definisi khusus yang disepakati

oleh ahli-ahli penilaian. Perkara ini juga disokong oleh Brienkerhoff et al. (1989), Eseryel (2002) (dalam Jamil 2002) dan Norasmah (2002).

Dengan takrifan dan fungsinya yang pelbagai, Rossi et al. (2004) berpendapat bahawa penilaian perlu dibuat secara khusus dan teliti agar dapat menghasilkan jawapan yang berwibawa dan berguna untuk menyelesaikan masalah, di samping boleh dilaksanakan melalui sumber yang ada. Bagi mereka, penilaian mempunyai banyak tujuan seperti membantu pihak pengurusan memperbaiki program, membantu menghindarkan kritik, mengetahui tentang impak program, menyediakan input terhadap keputusan pembiayaan program, struktur atau pentadbiran; atau digunakan sebagai maklum balas terhadap tekanan politik. Bagi Talmage (1982), terdapat tiga tujuan utama penilaian iaitu mendapatkan penghakiman kebaikan sesuatu program, membantu pembuat dasar membuat keputusan dan menyediakan khidmat bagi fungsi politik. Sementara Mark et al. (1999) menyatakan penilaian mempunyai empat tujuan berbeza iaitu pentaksiran merit atau kebaikan, pengawalan dan pematuhan, penambahbaikan program dan organisasi; dan pembangunan pengetahuan. Rallis dan Rossman (2000) pula menyatakan tujuan asas penilaian adalah untuk pembelajaran iaitu membantu memahami dan menginterpretasi pemerhatian.

Menurut Stufflebeam (1986), penilaian adalah sangat penting bagi mengenal pasti kelemahan dan kekuatan sesuatu program. Bagi beliau, penilaian adalah seiring dengan penambahbaikan sesuatu program. Manakala Kirkpatrick (1994) pula menyatakan bahawa penilaian latihan adalah proses sistematik bagi mengumpul dan menganalisis maklumat untuk memperihal dan menghakimi merit atau kebaikan sesuatu program. Sheal (1990) menyatakan bahawa tujuan penilaian latihan adalah untuk membantu membuat keputusan khusus sama ada menguatkan, mengekal, menyemak atau memansuhkan program latihan atau aktiviti atau komponen sesuatu program latihan.

Kirkpatrick (1994) pula berpendapat bahawa, penilaian latihan bertujuan mengukuh dan menghakimi merit atau kebaikan sesuatu program latihan dan kesannya kepada pengguna akhir. Esterby-Smith (1987) dan Reeves (1994) pula menyatakan tujuan penilaian adalah untuk menentukan sejauh manakah objektif-objektif program latihan telah dicapai. Manakala Eseryel (2002), menyatakan bahawa aktiviti

melibatkan penilaian latihan adalah kompleks dan tidak selalunya distrukturkan dengan baik. Bagi beliau, penilaian seharusnya dilihat sebagai aktiviti kolaboratif bagi pereka bentuk program, jurulatih, penyelia latihan dan orang yang berkepentingan. Seterusnya, Abdul Aziz (2003) menyatakan bahawa tujuan penilaian latihan adalah untuk memperihalkan pencapaian suatu aktiviti berdasarkan inkuiri formal. Menurut Fitzpatrick et al. (2004) pula, penilaian latihan bertujuan untuk mengenal pasti kekurangan kandungan dan struktur bagi pindaan dan penambahbaikan program latihan.

Berdasarkan pendapat dan ulasan pakar di atas, dapat disimpulkan bahawa penilaian mempunyai definisi yang pelbagai. Definisi yang pelbagai ini terhasil disebabkan oleh tujuan penilaian yang berbeza. Namun begitu, definisi penilaian ini secara khususnya adalah terdiri daripada proses untuk mendapatkan data, bukti, maklumat dan keterangan dalam usaha penilai membuat justifikasi terhadap sesuatu objek, program, aktiviti atau perkara yang dinilai. Proses yang sistematik, berhati-hati dan menggunakan kaedah serta teknik tertentu bergantung kepada matlamat akhir yang ditetapkan oleh penilai. Dengan kata lain, penilai merupakan orang yang bertanggungjawab menentukan proses penilaian yang perlu dibuat dalam usaha mendapatkan jawapan terhadap perkara yang dinilai.

KONSEP PENILAIAN PROGRAM

Royse et al. (2001) mendefinisikan program sebagai kumpulan aktiviti-aktiviti yang dikelola dan direka bentuk untuk mencapai objektif-objektif yang tertentu. Bagi mereka, penilaian program melibatkan penilaian satu atau lebih domain-domain berikut iaitu keperluan program, reka bentuk program, pelaksanaan dan penyampaian perkhidmatan, kesan atau hasil serta impak program.

Cronbach et al. (1985) serta Leong dan Lee (1987), menyatakan bahawa penilaian program bermaksud proses penghakiman terhadap program dan proses itu pula melibatkan prosedur yang dijalankan dengan menggunakan atau tanpa menggunakan instrumen-instrumen tertentu. Bagi Scallock dan Thornton (1988), penilaian program merupakan perbandingan berstruktur kerana melibatkan perbandingan dengan perkara-perkara lain. Perbandingan program yang sama dijalankan

dengan organisasi lain, program yang telah lepas atau akan datang, atau dengan objektif yang telah ditetapkan. Bagi Gredler (1996) pula, penilaian program merupakan aktiviti pengumpulan maklumat berkaitan pengurusan, polisi, program, kursus, perisian pendidikan dan bahan pengajaran yang berkaitan. Beliau juga menyatakan bahawa tiga ciri khusus perlu diberi perhatian oleh penilai-penilai program. Pertama, penilaian program melibatkan inkuiri sistematik yang memberikan maklumat kepada pembuat dasar. Kedua, penilaian program mesti berorientasikan nilai (IAB, 1992) kerana nilai dapat menunjukkan kejayaan dan kegagalan sesuatu program. Ketiga, penilaian boleh dilaksanakan pada bila-bila masa sama ada di peringkat awal, pertengahan atau akhir program.

McNamara (2008) pula berpendapat bahawa, penilaian program dapat ditakrifkan sebagai satu proses pengumpulan maklumat bagi tujuan membuat keputusan terhadap program tersebut. Bagi Fitzpatrick et al. (2004), pandangan seseorang terhadap penilaian menghasilkan kesan langsung terhadap jenis aktiviti penilaian yang dibuat, sama ada menilai kurikulum, program latihan korporat atau perkara-perkara lain. Seterusnya Brinkerhoff (1989) menyatakan bahawa penilaian program yang dilaksanakan harus dapat menunjukkan tahap impaknya dan juga hubungan yang signifikan antara latihan dengan pembangunan keterampilan, peningkatan prestasi manusia dan impak kepada organisasi.

TEORI DAN MODEL PENILAIAN PROGRAM

Terdapat pelbagai model atau pendekatan yang boleh digunakan untuk menilai sesuatu program latihan. Nadler (1983) menyatakan bahawa model diibaratkan sebagai jalan raya yang membantu seseorang pemandu agar tidak sesat. Ibrahim (2001) pula menyatakan bahawa, model adalah lambang atau simbol kepada keadaan sebenar. Bagi beliau, model boleh menggambarkan keadaan sebenar yang ringkas tetapi komprehensif.

Seterusnya bagi Stufflebeam dan Shinkfield (1990), pendekatan penilaian boleh dibahagikan kepada pendekatan penilaian pseudo, penilaian kuasi dan penilaian sebenar. Gredler (1996) mengemukakan dua pendekatan penilaian iaitu pendekatan utilitarian dan pendekatan

pluralist atau intuitionist. Manakala Trochim (1999) berpendapat bahawa terdapat empat pendekatan penilaian iaitu berdasarkan orientasi model penyelidikan saintifik, sistem pengurusan, antropologi atau model kualitatif dan peserta program. Sementara Eseryel (2002) mengkategorikan pendekatan penilaian kepada enam iaitu penilaian berasaskan matlamat, penilaian bebas-matlamat, penilaian responsif, penilaian sistem, kajian profesional dan quasi-legal. Menurut beliau, empat pendekatan penilaian yang pertama iaitu penilaian berasaskan matlamat, penilaian bebas-matlamat, penilaian responsif dan penilaian sistem; sering digunakan untuk menilai program latihan. Menurut Fitzpatrick et al. (2004) pula, reka bentuk penilaian boleh dibahagikan kepada enam pendekatan berdasarkan orientasinya iaitu berorientasikan objektif, pengurusan, pengguna, pakar, lawan dan berorientasikan naturalistik dan peserta.

Beberapa model penilaian yang dikemukakan oleh pakar-pakar penilaian dan pendidikan adalah seperti Model Penilaian Tyler (1950), Model Penilaian Metfessel dan Michael (1967), Model Penilaian Hammond (1973), Model Penilaian Bebas-Matlamat Scriven (1991), Model Penilaian CIRO (1970), Model Penilaian CIPP (1973), Model Penilaian Bell (1979), Model Penilaian Brinkerhoff (2003) dan Model Penilaian Kirkpatrick (1959). Setiap model tersebut mempunyai falsafah tersendiri dan pendekatan yang spesifik. Penyelidik boleh memilih model penilaian mengikut kesesuaian .

Dalam kajian ini, Model Penilaian Kirkpatrick yang dibina pada tahun 1959 dipilih untuk menilai impak program NPQEL. Penggunaan model ini adalah selaras dengan tujuan penilaian yang dikemukakan oleh beliau dalam menentukan keberkesanan sesuatu program latihan (Kirkpatrick 1994). Bagi beliau, terdapat sepuluh faktor yang perlu dipertimbangkan dengan teliti semasa merancang dan melaksanakan satu program latihan yang berkesan iaitu menentukan keperluan program, menentukan objektif-objektif, menentukan isi kandungan, memilih peserta, menentukan jadual waktu terbaik, memilih kemudahan dan kelengkapan yang bersesuaian, memilih jurulatih atau tenaga pengajar yang sesuai, memilih dan menyediakan alat pandang dengar, mengkoordinasi program dan menilai program.

Definisi dan tujuan penilaian yang dikemukakan oleh Kirkpatrick adalah sangat sesuai untuk menilai Program NPQEL kerana model ini akan dapat memperjelaskan kaedah penilaian yang dapat memberi sumbangan kepada proses membuat keputusan. Pihak IAB dan KPM akan memperoleh penerangan yang jelas kerana Model Penilaian Kirkpatrick ini memberikan penekanan kepada reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil bagi sesuatu program latihan (Bates 2004; Bramley 1990; Chan 2004; Fitzpatrick et al. 2004; Guskey 2002; Ibrahim 1996; Reeves 1994).

Berdasarkan Guskey (2002), Model Penilaian Kirkpatrick merupakan model untuk menghakimi kualiti, kecekapan dan keberkesanan program latihan. Ciri-cirinya yang ringkas dan praktikal merupakan asas kepada penilaian program-program latihan di seluruh dunia. Fitzpatrick et al. (2004) pula berpendapat bahawa Model Penilaian Kirkpatrick adalah salah satu model penilaian yang terkenal bagi menilai program latihan. Model ini adalah penting untuk menggambarkan dan menghuraikan soalan-soalan yang berbeza yang mungkin dikemukakan oleh penilai-penilai semasa melakukan proses penilaian. Reeves (1994) pula mengatakan bahawa Model Penilaian Kirkpatrick merupakan model yang paling banyak digunakan untuk mengklasifikasikan penilaian. Beliau juga mengatakan bahawa model ini melibatkan empat aras penilaian iaitu dari yang paling mudah diukur kepada yang paling sukar. Pendapat beliau juga disokong oleh Eseryel (2002) yang mengatakan bahawa apabila aras penilaian meningkat, kompleksiti juga meningkat.

Model Penilaian Kirkpatrick seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.1 di bawah ini terdiri daripada empat aras iaitu penilaian reaksi, penilaian pembelajaran, penilaian tingkah laku dan penilaian hasil (Bramley 1990; Chan 2003; Fitzpatrick et al 2004; Guskey 2002; Ibrahim 1996; Reeves 1994). Bagi Kirkpatrick (1975, 1994, 2000, 2006), penilaian program latihan secara menyeluruh sebaik-baiknya dimulakan pada aras yang pertama, diikuti dengan aras yang kedua, ketiga dan akhirnya yang keempat. Dapatan daripada penilaian bagi aras pertama akan menyokong dapatan penilaian bagi aras kedua dan seterusnya aras ketiga dan keempat. Semakin tinggi aras yang dinilai, semakin sukar dan semakin banyak masa diperlukan untuk membuat penilaian tetapi semakin banyak maklumat berguna yang akan diperoleh (Reeves 1994).

Jadual 2.1 : Aras, Penilaian dan Definisi bagi Model Penilaian Kirkpatrick

Aras	Penilaian	Definisi Penilaian
Pertama	Reaksi	Bagaimana peserta memberikan reaksi terhadap program latihan yang disertai?
Kedua	Pembelajaran	Sejauh mana peserta boleh berubah daripada segi sikap, menambah baik pengetahuan, dan/ atau menambah baik kemahiran disebabkan oleh menghadiri program latihan?
Ketiga	Tingkah laku	Sejauh mana perubahan tingkah laku berlaku disebabkan kehadiran dalam program latihan?
Keempat	Hasil	Hasil akhir kepada organisasi yang didapati disebabkan kehadiran dalam program latihan

Sumber: Kirkpatrick (1994)

Kirkpatrick (1975, 1994, 2000, 2006) mencadangkan agar penilaian dimulakan pada aras pertama dan diteruskan ke aras-aras berikutnya mengikut turutan berdasarkan keperluan dan tujuan penilaian. Dengan kata lain, jika ingin menilai aras ketiga, penilaian perlu dimulakan pada aras pertama dan kedua terlebih dahulu. Beliau menyatakan bahawa penilaian boleh dilakukan sama ada pada satu atau lebih daripada satu aras penilaian. Beliau juga menambah bahawa seseorang penilai boleh meminjam teknik-teknik penilaian daripada orang lain tetapi tidak boleh meminjam keputusan penilaian yang telah dibuat. Ini adalah kerana setiap penilaian yang dibuat ke atas program latihan yang berbeza, sudah pasti akan memberikan keputusan yang berbeza, walaupun menggunakan teknik penilaian yang sama.

PENILAIAN REAKSI

Penilaian reaksi adalah sama seperti mana kepuasan pelanggan diukur terhadap program NPQEL yang dikendalikan oleh IAB. Jika sesuatu program latihan itu hendak dijadikan lebih berkesan, adalah penting bagi peserta program latihan memberikan reaksi positif dan baik terhadap program tersebut. Sebaliknya pula, jika sesuatu program itu tidak berkesan, peserta tidak akan bermotivasi untuk terus belajar dalam program tersebut. Peserta akan memaklumkan ketidakberkesanan program latihan ini kepada orang lain dan mungkin menyebabkan program tersebut terpaksa dimansuhkan. Oleh itu adalah penting untuk

menilai keberkesanan Program NPQEL ini daripada segi reaksi peserta yang telah menghadirinya.

Penilaian reaksi telah dilaksanakan pada bulan November dan Disember 2011 melibatkan sepuluh pemboleh ubah iaitu akses internet, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus. Dapatan kajian bagi 63 orang peserta menunjukkan bahawa kandungan spesifik kursus dan sesi pentaksiran selepas kursus merupakan dua perkara utama yang mendapat persepsi sangat memuaskan dalam kalangan peserta NPQEL. Di samping itu, bahan pembelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus dan pentaksiran sebelum kursus adalah pada tahap tinggi. Dalam hal berkaitan, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL.

Penilaian reaksi merupakan suatu perkara yang penting dalam usaha memastikan keputusan yang akan dibuat selanjutnya terhadap Program NPQEL tidak berdasarkan perkara yang didengar tetapi berdasarkan fakta dan bukti yang jelas. Minat, perhatian dan motivasi peserta yang tinggi akan menghasilkan pembelajaran yang baik. Secara langsung elemen ini merupakan indikator tentang impak program latihan ini. Justeru adalah penting untuk peserta merasa berpuas hati demi penerusan pelaksanaan program NPQEL ini pada masa-masa akan datang.

PENILAIAN PEMBELAJARAN

Dalam sesuatu program latihan, jurulatih atau pensyarah boleh berperanan memberi pengetahuan, membina kemahiran dan sikap kepada peserta. Oleh itu, perbincangan tentang penilaian pembelajaran, akan menentukan pengetahuan yang telah dipelajari, kemahiran yang telah diperoleh dan sikap yang telah berubah. Namun demikian amat penting untuk melaksanakan penilaian pembelajaran kerana tingkah laku tidak akan berubah jika aspek pengetahuan, kemahiran atau sikap tidak berubah. Oleh hal yang demikian, penilaian pembelajaran perlu dilaksanakan terhadap program NPQEL ini.

Penilaian pembelajaran juga telah dilaksanakan dengan mewujudkan peperiksaan iaitu ujian bertulis di akhir setiap fasa dalam program NPQEL. Peserta Ambilan 1 Tahun 2011 telah mengambil ujian bertulis pada bulan September dan November. Kandungan ujian bertulis ini dibahagikan kepada tujuh modul NPQEL iaitu Modul Asas, Dasar dan Hala Tuju, Instruksional dan Pencapaian, Mengurus Perubahan dan Inovasi, Sumber dan Operasi, Hubungan Sesama Manusia dan Keberkesanan Kendiri. Keputusan peperiksaan menunjukkan bahawa seramai 16 orang mendapat gred A, 94 orang mendapat gred B dan 4 orang mendapat gred C. Dalam hal ini, tiada peserta yang mendapat gred D. Dapat disimpulkan di sini bahawa penilaian pembelajaran merupakan suatu perkara yang penting dalam usaha membuat keputusan berdasarkan fakta dan bukti yang jelas. Seterusnya menjadi indikator tentang keberkesanan program NPQEL.

PENILAIAN TINGKAH LAKU

Penilaian tingkah laku cuba menjawab persoalan tentang sejauh manakah pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh oleh peserta program NPQEL dapat diaplikasikan di tempat kerja mereka. Perubahan tingkah laku yang berlaku adalah disebabkan oleh pembelajaran yang diperoleh dalam sesuatu program latihan (Kirkpatrick 1994). Dengan kata lain, maklumat ini boleh digunakan untuk menentukan perubahan tingkah laku di tempat kerja disebabkan kehadiran mereka dalam program latihan ini. Peserta perlu diberikan peluang untuk melaksanakan perubahan tingkah laku tersebut dan peluang ini dilaksanakan dalam Program Sandaran di sekolah masing-masing. Peserta juga perlu diberikan masa untuk melaksanakan perubahan. Dalam hal ini peserta diberikan tempoh selama 2 bulan di bawah bimbingan pensyarah dan guru besar atau pengetua. Di samping itu, pengiktirafan dalam bentuk penganugerahan Sijil Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan diperoleh peserta apabila menamatkan program latihan ini.

Penilaian tingkah laku telah dilaksanakan pada 18 September 2011 hingga 11 November 2011. Penilaian ini melibatkan empat pemboleh ubah iaitu pengenalanpastian masalah, perancangan strategik, pelaksanaan strategik dan penilaian strategik serta kualiti peribadi. Kesemua pemboleh ubah ini telah dikenal pasti oleh pakar pendidikan sebagai aspek penting yang perlu dikuasai oleh setiap guru besar atau pengetua

dalam menentukan kejayaan apabila mengadakan aktiviti, tugas atau projek di sekolah mereka. Pengenalpastian masalah melibatkan kaedah peserta mengaplikasikan konsep kerelevanan projek berdasarkan faktor keperluan, masa, keadaan, kos dan sumber. Sementara perancangan strategik menuntut pengaplikasian konsep penjanaan dan pemilihan strategi dalam pelaksanaan projek. Pemboleh ubah pelaksanaan strategik pula, akan memperlihatkan pengaplikasian konsep pengagihan tugas, pelaksanaan kerja mengikut pelan tindakan, bukti pelaksanaan dan penilaian yang dibuat ke atas projek dalam Program Sandaran. Di samping itu, kualiti peribadi pula menyentuh pengaplikasian konsep komunikasi, kepimpinan, inovasi, minat dan keyakinan peserta dalam projek yang dilaksanakan. Dalam hal ini secara keseluruhannya dalam Program Sandaran, peserta telah mencatatkan skor purata pencapaian sebanyak 80 peratus di samping nilai minimum adalah 53 peratus dan nilai maksimum ialah 96 peratus.

PENILAIAN HASIL

Penilaian bagi aras keempat iaitu penilaian hasil, memerlukan peserta memegang jawatan pengurusan dalam keadaan sebenar (Kirkpatrick 1975, 1994, 2000). Tegasnya, mereka mesti memegang jawatan pentadbiran dalam keadaan sebenar di sekolah. Perkara ini berlaku dalam program NPQEL. Majoriti (lebih 80 peratus) peserta Ambilan 1 Tahun 2011 merupakan pemegang jawatan pentadbiran di sekolah iaitu sebagai GPK Pentadbiran dan Kurikulum Pentadbiran, GPK HEM atau GPK Kokurikulum.

Zenger dan Hargis (1982) berpendapat bahawa hasil latihan boleh diukur dengan menggunakan kaedah kajian eksperimental. Mereka mencadangkan agar ujian pra dan ujian pos dilakukan kepada kumpulan yang dilatih dan kumpulan yang tidak dilatih. Namun begitu, kaedah eksperimental amatlah tidak sesuai kerana program NPQEL dilaksanakan di luar suasana sebuah makmal yang terkawal. Ban dan Faerman (1990) pula menyimpulkan bahawa literatur bagi program latihan terlalu optimistik dalam mencadangkan kaedah eksperimental atau kuasi-eksperimental bagi menentukan impak sesuatu program sedangkan kaedah tersebut terlalu sukar untuk dilaksanakan. Sementara bagi McEvoy dan Buller (1990) mendapati bahawa penilaian latihan seringkali digunakan bukan untuk tujuan mengukur impak atau hasil.

Kirkpatrick (1975, 1994, 2000) menyatakan bahawa soalan yang selalu difikirkan dalam penilaian impak ini ialah 'Apakah hasil akhir disebabkan kehadiran dan penglibatan dalam program latihan?'. Beliau juga mengemukakan panduan untuk menilai hasil iaitu:

1. Menggunakan kumpulan kawalan jika praktikal.
2. Memberikan masa yang sesuai bagi pencapaian hasil
3. Mengukur elemen sebelum dengan selepas program latihan, jika praktikal.
4. Mengulang ukuran dalam tempoh yang sesuai.
5. Mempertimbangkan kos dengan faedah.
6. Berpuas hati dengan evidens jika bukti adalah mustahil.

Dalam hal ini, beliau menyatakan bahawa kumpulan kawalan merupakan kumpulan yang tidak menerima latihan. Kaedah kumpulan kawalan ini bertujuan untuk mendapatkan evidens yang lebih baik bahawa perubahan telah berlaku. Di samping untuk menghapuskan faktor-faktor selain daripada latihan yang menyebabkan perubahan tersebut berlaku. Namun hal ini tidak membuktikan bahawa perubahan telah berlaku disebabkan oleh program latihan tersebut. Faktor-faktor lain seperti pengalaman sedia ada peserta dan kemahiran yang didapati secara tidak formal juga mempengaruhi perubahan yang berlaku. Faktor-faktor seperti ini menyebabkan istilah evidens digunakan bagi menggantikan istilah bukti. Dalam konteks kajian ini, penilaian impak atau hasil dilaksanakan dengan mengadakan temu bual.

KAJIAN PROGRAM LATIHAN NPQH DAN NPQEL

Kepentingan penilaian program yang telah dibentangkan di atas menunjukkan bahawa program NPQH dan NPQEL juga perlu dinilai keberkesanan pelaksanaannya. Justeru, bab ini akan membentangkan dapatan kajian-kajian mengenai program NPQH dan NPQEL yang dijalankan di luar negara dan juga dalam negara.

Kajian Program NPQH Luar Negara

Berdasarkan kajian-kajian luar negara, terdapat kesan positif dan negatif terhadap latihan NPQH. Hal ini ditunjukkan dalam Jadual 3.1 seperti berikut:

Jadual 3.1: Kajian Program NPQH Luar Negara

Bil	Pengkaji/ Tahun	Lokasi Kajian	Dapatan
1	<i>Teacher Training Agency</i> (TTA) (1998)	NPQH England, United Kingdom	Peserta kursus berpuas hati terhadap program NPQH.
2	Bolam (1999)	NPQH England, United Kingdom	Program latihan NPQH masih bersifat teoritikal dan tidak berkesan untuk meningkatkan kompetensi guru besar dan pengetua.
3	Ribbins (1999)	NPQH England, United Kingdom	Sebahagian peserta menyatakan program latihan NPQH gagal mencapai objektif pelaksanaannya
4	Male (2001)	NPQH England, United Kingdom	Peserta berpendapat bahawa mereka mempunyai persediaan yang mencukupi untuk menerajui pengurusan dan kepimpinan sekolah
5	Bush dan Jackson (2002)	Latihan kepengetuaan di Australia, Kanada, Hong Kong, New Zealand, Singapura, Sweden dan Amerika Syarikat	Kesemua pusat latihan menunjukkan trend yang sama dari aspek pengiktirafan latihan, integrasi latihan, strategi pembelajaran, program pembangunan, guru besar atau pengetua sebagai jurulatih dan fasilitator, sekolah sebagai organisasi pembelajaran berasaskan teori dan kajian dan juga keperluan tajaan untuk kajian terhadap amalan terbaik.
6	Menter et al. (2005)	Scotland, United Kingdom	Terdapat impak positif terhadap aspek pembangunan profesional peserta dan pembangunan sekolah di Scotland

Kajian Program Latihan NPQH/NPQEL di Malaysia

Di Malaysia, terdapat 15 kajian yang berkaitan dengan NPQH dan NPQEL. Kesemua kajian menunjukkan kesan positif yang ketara dalam aspek pengetahuan, kefahaman, kemahiran dan kebolehan mengaplikasi kandungan NPQH dan NPQEL. Jadual 3.2 memaparkan hal tersebut.

Jadual 3.2: Kajian Program Latihan NPQH/NPQEL di Malaysia

Kajian Pertama	
Tajuk	<i>An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers</i>
Tahun	2003
Nama Penyelidik dan Organisasi	Abdul Aziz Mohd Noor (<i>University of Bristol</i>)
Tujuan	Meninjau aspek pengetahuan dan kemahiran, kecenderungan bertindak serta pencapaian pada masa sebelum dengan selepas menghadiri program latihan
Metodologi	Soal selidik melibatkan 214 orang graduan program latihan NPQH dan 46 orang guru besar. Manakala tiga orang pensyarah, 10 orang graduan dan 10 orang guru besar pula dilibatkan dalam sesi temu bual
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan peningkatan pengetahuan dan kemahiran, sebelum dengan selepas menghadiri program latihan ini. Peningkatan ini adalah bagi aspek pembangunan dan pelaksanaan strategik, teori dan gaya kepimpinan, isu-isu perundangan sekolah serta pengurusan kewangan sekolah dan pentadbiran pejabat. Bagi aspek kecenderungan bertindak pula, terdapat peningkatan ketara bagi persepsi peserta dalam tiga perkara iaitu melibatkan semua warga sekolah dalam pembinaan visi, visi sekolah yang mempunyai standard pembelajaran yang tinggi dan penambahbaikan sekolah secara berterusan. Bagi aspek pencapaian pula, beliau mendapati tiga perkara yang menunjukkan peningkatan paling besar iaitu mengkomunikasikan visi dan misi kepada warga sekolah dan komuniti, menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai bagi situasi yang berbeza dan memaksimumkan sumbangan staf untuk menambah baik kualiti pendidikan.
Implikasi	1. Pihak KPM perlu meneruskan program NPQH ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Peserta mampu mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh di tempat kerja mereka.

Kajian Kedua	
Tajuk	Kajian Penilaian Graduan NPQH
Tahun	2006
Nama Penyelidik dan Organisasi	Bahagian Pembangunan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), KPM
Tujuan	Menentukan sejauh manakah graduan NPQH mampu mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh semasa latihan
Metodologi	Kajian ini melibatkan 150 orang graduan NPQH yang dilantik ke jawatan pengurusan di sekolah, 115 orang graduan yang tidak dilantik ke jawatan pengurusan sekolah dan 599 orang pentadbir dan guru di sekolah graduan NPQH bertugas. Soal selidik dan temu bual dilaksanakan dalam kajian ini yang merangkumi Semenanjung Malaysia, Sabah dan Sarawak.
Dapatan	Dapatan kajian BPPDP menunjukkan graduan program latihan NPQH telah menunjukkan keupayaan yang tinggi dalam mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran. Pentadbir dan guru juga memberikan penilaian yang sangat tinggi terhadap aspek kualiti peribadi dan aspek kualiti kepimpinan graduan NPQH. Aspek kualiti peribadi termasuklah menepati masa, fleksibiliti dalam tugas, menghargai sumbangan dan memberi pengiktirafan, kemahiran berkomunikasi, empati dan simpati, positif dan proaktif, perhubungan awam, berketerampilan sebagai pemimpin, berpengetahuan, kreativiti dan inovatif serta kestabilan jasmani, emosi dan rohani. Sementara aspek kualiti kepimpinan termasuklah kebolehan berkomunikasi dan menjaga keharmonian guru dan staf, kualiti diri, kebolehan mengurus hal-ehwal murid, kebolehan mentadbir dan mengurus kewangan sekolah, kebolehan melaksanakan kurikulum yang cekap dan berkesan, kebolehan melaksanakan kokurikulum yang cekap dan berkesan serta kebolehan dalam menjalin perhubungan awam. Dapatan kajian (Nur Anuar et al. 2006) juga menunjukkan tahap sokongan sumber dan sokongan moral daripada rakan sekerja, PPD dan JPN adalah sangat tinggi. Guru di sekolah juga mengiktiraf kelulusan yang dimiliki oleh graduan program latihan NPQH. Bagi graduan yang tidak dilantik ke jawatan GPK, mereka telah dapat memberi sumbangan dengan menggunakan pengetahuan dalam perancangan strategik dan pengurusan sekolah.
Implikasi	1. Pihak KPM perlu meneruskan program NPQH ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Peserta mampu mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh di tempat kerja mereka.

Kajian Ketiga	
Tajuk	Penilaian Program Latihan Institut Aminuddin Baki: Satu Tinjauan Terhadap Program NPQH Kohort 9/2005
Tahun	2006
Nama Penyelidik dan Organisasi	Rohaya Hassan, Rosnarizah Abdul Halim dan Shariffah Sebran Jamila (IAB)
Tujuan	Menentukan keberkesanan latihan NPQH melalui reaksi selepas latihan
Metodologi	Melibatkan 202 orang responden program latihan NPQH yang baharu selesai menjalani komponen teori selama enam bulan. Kajian ini menggunakan Borang Penilaian Pensyarah (BK-09) dan Borang Penilaian Program Latihan (BK-10). Soal selidik dalam borang berkenaan mengandungi item tertutup dan terbuka diedarkan selepas sahaja peserta menamatkan kursus.
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan 76 peratus peserta berpendapat bahawa objektif-objektif program tercapai sepenuhnya, 72 peratus bersetuju bahawa program latihan amat banyak membantu mereka dalam menjalankan tugas rasmi, 98 peratus bersetuju bahawa kandungan kursus bersesuaian dengan objektif, tajuk, urutan tajuk dan kerja rasmi, 77.4 peratus peserta menyatakan tempoh program latihan adalah sesuai, 97.8 peratus berpuas hati dengan aspek pengajaran dan lebih 90 peratus menyatakan bahawa kualiti keseluruhan program adalah baik dan cemerlang.
Implikasi	Pihak KPM perlu meneruskan program NPQH ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi.

Kajian Keempat	
Tajuk	Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Kepengetahuan Kebangsaan (NPQH)
Tahun	2009
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny (Universiti Kebangsaan Malaysia)
Tujuan	Menilai impak program NPQH berdasarkan tiga aras utama iaitu reaksi, pembelajaran dan tingkah laku.
Metodologi	Seramai 271 orang responden dilibatkan dalam kajian ini dengan menggunakan teknik bersampelan rawak berstrata. Soal selidik, keputusan peperiksaan dan analisis item digunakan dalam kajian ini. Temu bual dilaksanakan terhadap 3 orang pengarah, 3 orang pensyarah, 8 orang bekas peserta, 4 orang pengetua dan 4 orang guru besar.
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan terdapat peningkatan terhadap pengetahuan dan kemahiran, disebabkan oleh kehadiran peserta dalam program latihan. Dapatan kajian juga menunjukkan peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dengan baik di tempat latihan. Secara keseluruhannya, kebanyakan peserta menerima baik program latihan ini dan berpuas hati terhadap penilaian reaksi, pembelajaran dan tingkah laku.
Implikasi	1. Pihak KPM perlu meneruskan Program NPQH ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Program NPQH perlu didasari oleh kandungan modulnya yang relevan, pemerolehan pembelajaran dan perubahan tingkah laku yang positif.

Kajian Kelima	
Tajuk	<i>The National Professional Qualification for Headship (NPQH) Programme for secondary school headteachers in Malaysia: An evaluation case study</i>
Tahun	2010
Nama Penyelidik dan Organisasi	Gurcharan Singh Bishen Singh (<i>University of Birmingham</i>)
Tujuan	Meninjau keberkesanan program NPQH bagi pengetua yang pernah menghadiri latihan tersebut.
Metodologi	Melibatkan temu bual terhadap 18 orang pengetua sekolah menengah di Malaysia yang merupakan bekas graduan NPQH.
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan bahawa latihan NPQH adalah relevan dan membantu tugas mereka sebagai pemimpin di sekolah. Dalam hal ini, keyakinan diri meningkat, terdapat peningkatan dalam pengetahuan teori dan program NPQH distrukturkan dengan baik. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa program NPQH terlalu menekankan aspek teori, kurangnya sesi amali, sebahagian pensyarah kurang pengalaman dan kemahiran, subjek yang kurang mendalam, kurang perkongsian pengalaman, dasar perlantikan pemimpin tidak jelas dan tiada tindakan susulan terhadap mereka selepas tamatnya latihan.
Implikasi	1. Pihak KPM perlu meneruskan program NPQH ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Peserta perlu didedahkan dengan kandungan amali yang lebih berkesan dan berfokus.

Kajian Keenam	
Tajuk	Keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL)
Tahun	2010
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny, Akma Abdul Hamid, Norasmah Othman (IAB/UKM)
Tujuan	Meninjau reaksi bekas peserta NPQEL terhadap enam aspek iaitu kemudahan fizikal, bahan pelajaran, penyampaian pensyarah, Program Praktikum, Program Sandaran dan kandungan kursus.
Metodologi	Analisis kajian dilaksanakan terhadap 74 orang bekas peserta NPQEL bagi ambilan pertama yang telah menamatkan pengajian pada bulan Jun 2009.
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta adalah pada tahap sangat tinggi bagi dua aspek iaitu Program Sandaran dan kandungan kursus. Sementara aspek kemudahan fizikal, bahan pelajaran, penyampaian pensyarah dan Program Praktikum pula berada pada tahap tinggi.
Implikasi	Pihak KPM perlu meneruskan program NPQEL ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi.

Kajian Ketujuh	
Tajuk	<i>Leadership transition pre to post NPQH: A qualitative analysis</i>
Tahun	2011
Nama Penyelidik dan Organisasi	Wan Zawawi Wan Ismail et al.
Tujuan	Meninjau dan memahami perubahan kepimpinan bekas peserta sebelum dan selepas mengikuti Program Latihan NPQH
Metodologi	Melibatkan temu bual terhadap 13 orang graduan NPQH yang telah menjadi pemimpin sekolah.
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan graduan NPQH mampu mengaplikasi pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari, mengalami perubahan sikap yang positif, bertambah yakin serta lebih bersedia untuk melaksanakan tanggungjawab mereka sebagai pemimpin.
Implikasi	1. Pihak KPM perlu meneruskan Program NPQH ini kerana dapatan kajian menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Program NPQH perlu didasari oleh kandungan modulnya yang relevan, pemerolehan pembelajaran dan perubahan tingkah laku yang positif.

Kajian Kelapan	
Tajuk	Kajian Keberkesanan Program NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011
Tahun	2012
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk menentukan sejauh manakah keberkesanan program NPQEL.
Metodologi	Kajian ini melibatkan 110 item respon tertutup. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap sepuluh aspek iaitu akses internet, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus.
Dapatan	Dapatan kajian bagi 63 (daripada 114) orang peserta menunjukkan bahawa kandungan spesifik kursus dan sesi pentaksiran selepas kursus merupakan dua perkara utama yang mendapat persepsi sangat memuaskan dalam kalangan peserta NPQEL. Di samping itu, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-pembelajaran, aktiviti e-pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus dan pentaksiran sebelum kursus adalah pada tahap tinggi. Dalam hal berkaitan, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL.
Implikasi	1. Peningkatan dan penambahbaikan terhadap akses internet perlu ditekankan oleh IAB kerana terdapat keperluan khusus seperti yang dikehendaki oleh peserta dalam melaksanakan pembelajaran secara e-Pembelajaran. 2. Pihak IAB perlu meneruskan Program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 3. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Kesembilan	
Tajuk	Kajian Keberkesanan Program NPQEL Ambilan 1 Tahun 2012
Tahun	2012
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk menentukan sejauh manakah keberkesanan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL).
Metodologi	Kajian ini melibatkan 110 item respon tertutup. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap sepuluh aspek iaitu akses internet, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus.
Dapatan	Dapatan kajian bagi 113 (daripada 125) orang peserta menunjukkan bahawa bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan spesifik kursus, pentaksiran sebelum kursus mendapat persepsi sangat memuaskan dalam kalangan peserta NPQEL. Di samping itu, aktiviti e-Pembelajaran, kandungan umum, dan pentaksiran selepas kursus adalah pada tahap tinggi. Dalam hal berkaitan, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL. Dapatan ini menunjukkan terdapat penambahbaikan berbanding persepsi peserta Ambilan 1 Tahun 2011 (Kajian kelapan).
Implikasi	1. Peningkatan dan penambahbaikan terhadap akses internet perlu ditekankan oleh IAB kerana terdapat keperluan khusus seperti yang dikehendaki oleh peserta. dalam melaksanakan pembelajaran secara e-Pembelajaran. 2. Pihak IAB perlu meneruskan program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 3. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Kesepuluh	
Tajuk	Ujia Pra dan Ujian Pasca Aspek Pengetahuan dan Kefahaman serta Kemahiran Program NPQEL bagi Ambilan 1 Tahun 2012
Tahun	2012
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk menentukan adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi aspek pengetahuan, kefahaman dan kemahiran, sebelum dengan selepas latihan NPQEL dilaksanakan.
Metodologi	Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran sebelum dengan selepas mengikuti latihan bagi Modul Asas, Modul Dasar dan Hala Tuju, Modul Instruksional dan Pencapaian, Modul Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul Sumber dan Operasi, Modul Hubungan Sesama Manusia dan Modul Keberkesanan Kendiri. Data dikumpul melalui dua kaedah iaitu Kaedah 1 dan Kaedah 2. Kaedah 1 melibatkan pentadbiran instrumen pada waktu sebelum (Februari 2012) dan selepas latihan (Julai 2012). Manakala Kaedah 2 melibatkan pentadbiran instrumen selepas latihan - retrospective pre-test pada bulan Julai 2012 sahaja
Dapatan	Dapatan kajian daripada kedua-dua kaedah ini menunjukkan terdapat perubahan yang signifikan terhadap tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran yang diperolehi oleh peserta selepas mengikuti latihan NPQEL ini selama lima bulan. Perubahan tahap ini dapat dilihat dengan peningkatan daripada tahap sederhana (SD) sebelum latihan ke tahap sangat tinggi (ST) selepas latihan.
Implikasi	1. Pihak IAB perlu meneruskan Program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Kesebelas	
Tajuk	Ujiaan Pra dan Ujian Pasca Aspek Pengetahuan dan Kefahaman serta Kemahiran Program NPQEL bagi Ambilan 2 Tahun 2012
Tahun	2013
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk menentukan adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau lebih dikenali sebagai Program Latihan NPQEL (<i>National Professional Qualification for Educational Leaders</i>), sebelum dengan selepas latihan dilaksanakan.
Metodologi	Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran sebelum dengan selepas mengikuti latihan bagi Modul Asas, Modul Dasar dan Hala Tuju, Modul Instruksional dan Pencapaian, Modul Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul Sumber dan Operasi, Modul Hubungan Sesama Manusia dan Modul Keberkesanan Kendiri. Data dikumpul melalui dua kaedah iaitu Kaedah 1 dan Kaedah 2. Kaedah 1 melibatkan pentadbiran instrumen pada waktu sebelum (Julai, 2012) dan selepas latihan (Disember, 2012). Manakala Kaedah 2 melibatkan pentadbiran instrumen selepas latihan - retrospective pre-test pada bulan Disember 2012 sahaja.
Dapatan	Dapatan kajian ini yang memfokuskan reaksi peserta Ambilan 2 Tahun 2012 (121 orang) adalah menyerupai reaksi peserta Ambilan 1 Tahun 2012 (125 orang). Dapatan daripada kedua-dua kajian menunjukkan terdapat perubahan yang signifikan terhadap tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran yang diperoleh oleh peserta selepas mengikuti latihan NPQEL ini selama lima bulan. Perubahan tahap ini dapat dilihat dengan peningkatan daripada tahap sederhana (SD) sebelum latihan ke tahap sangat tinggi (ST) selepas latihan. Dapatan kajian juga menunjukkan peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dengan baik di tempat latihan. Di samping itu, kaedah memberikan instrumen sebelum dengan selepas latihan, tidak menunjukkan perbezaan yang ketara berbanding jika menggunakan kaedah memberikan instrumen hanya selepas latihan (retrospective pre-test). Dengan kata lain, kedua-dua kaedah boleh digunakan untuk menentukan perbezaan min sebelum dengan selepas latihan NPQEL.
Implikasi	1. Pihak IAB perlu meneruskan program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Kedua belas	
Tajuk	Kajian Keberkesanan Program NPQEL Ambilan 2 Tahun 2012
Tahun	2013
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini melibatkan 110 item respon tertutup. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap sepuluh aspek iaitu akses internet, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus.
Metodologi	Kajian ini melibatkan seramai 121 orang dan 110 item respon tertutup. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap sepuluh aspek iaitu akses internet, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus.
Dapatan	Daripada dapatan kajian ini, dapat dirumuskan bahawa kandungan spesifik kursus dan sesi pentaksiran selepas kursus merupakan dua perkara utama yang mendapat persepsi sangat tinggi atau sangat memuaskan dalam kalangan peserta NPQEL. Di samping itu, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus dan pentaksiran sebelum kursus adalah pada tahap tinggi atau memuaskan. Dalam hal berkaitan, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL. Dapatan kajian ini juga telah memperlihatkan isu-isu yang perlu diteliti lebih mendalam oleh pihak IAB iaitu (1) Tempoh masa pelaksanaan Program Penandaarasan dan Program Sandaran, (2) Bimbingan yang diberikan oleh pensyarah, (3) Tempoh masa setiap modul, (4) Jadual waktu setiap fasa dan (5) Peruntukan masa bagi setiap submodul.
Implikasi	1. Peningkatan dan penambahbaikan terhadap akses internet perlu ditekankan oleh IAB kerana terdapat keperluan khusus seperti yang dikehendaki oleh peserta dalam melaksanakan e-Pembelajaran. 2. Pihak IAB perlu meneruskan program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 3. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Ketiga belas	
Tajuk	Ujia Pra dan Ujian Pasca Aspek Pengetahuan dan Kefahaman serta Kemahiran Program NPQEL bagi Ambilan 1 Tahun 2013
Tahun	2013
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk menentukan adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi program NPQEL sebelum dengan selepas latihan dilaksanakan.
Metodologi	Seramai 497 orang terlibat sebagai sampel kajian. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran sebelum dengan selepas mengikuti latihan bagi Modul Asas, Modul Dasar dan Hala Tuju, Modul Instruksional dan Pencapaian, Modul Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul Sumber dan Operasi, Modul Hubungan Sesama Manusia dan Modul Keberkesanan Kendiri. Data dikumpul melibatkan pentadbiran instrumen selepas latihan - retrospective pre-test pada bulan Julai 2013 sahaja
Dapatan	Kajian ini merumuskan bahawa terdapat perubahan yang signifikan terhadap (1) Pengetahuan dan Kefahaman serta (2) Kemahiran yang diperoleh oleh peserta selepas mengikuti latihan berbanding sebelum mengikuti latihan NPQEL. Perubahan tahap ini dapat dilihat dengan peningkatan daripada tahap sederhana (SD) sebelum latihan ke tahap sangat tinggi (ST) selepas latihan. Program latihan selama lima bulan ini telah menghasilkan perubahan yang positif dalam kalangan peserta. Hal ini menunjukkan bahawa latihan NPQEL telah berjaya mewujudkan peningkatan tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran dalam kalangan barisan pelapis pemimpin dan pengurus pendidikan. Tegasnya, latihan NPQEL ini telah memberikan impak yang baik terhadap tahap pengetahuan, kefahaman dan kemahiran peserta, jika perbandingan sebelum dengan selepas latihan dilaksanakan.
Implikasi	1. Pihak IAB perlu meneruskan program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 2. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Keempat belas	
Tajuk	Kajian Keberkesanan Program NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013
Tahun	2013
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk menentukan sejauh manakah keberkesanan program NPQEL.
Metodologi	Kajian ini melibatkan 110 item respon tertutup. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta terhadap sepuluh aspek iaitu akses internet, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus.
Dapatan	Dapatan kajian ini, dapat dirumuskan bahawa: (1) Bahan pelajaran sesi bersemuka, (2) Bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, (3) Aktiviti e-Pembelajaran, (4) Penyampaian pensyarah, (5) Program Penandaarasan, (6) Program Sandaran, (7) Kandungan spesifik kursus, (8) Pentaksiran sebelum kursus, dan (9) Sesi pentaksiran selepas kursus, merupakan sembilan perkara utama yang mendapat persepsi sangat tinggi atau sangat memuaskan dalam kalangan peserta NPQEL. Hanya kandungan umum kursus adalah pada tahap tinggi atau memuaskan. Dalam hal berkaitan, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL.
Implikasi	1. Peningkatan dan penambahbaikan terhadap akses internet perlu ditekankan oleh IAB kerana terdapat keperluan khusus seperti yang dikehendaki oleh peserta. dalam melaksanakan e-Pembelajaran. 2. Pihak IAB perlu meneruskan program NPQEL ini kerana dapatan kajian dengan jelas menunjukkan keberkesanan yang tinggi. 3. Program NPQEL ini perlu dijadikan syarat wajib dalam melatih bakal-bakal pengurus dan pemimpin sekolah di Malaysia.

Kajian Kelima belas	
Tajuk	Amalan pengurusan dan kepimpinan pemimpin pelapis lulusan NPQEL mod baharu: Satu kajian impak
Tahun	2014
Nama Penyelidik dan Organisasi	Kamaruzaman Moidunny et al. (Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB)
Tujuan	Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti impak program NPQEL. Kajian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh manakah amalan pengurusan dan kepimpinan lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011, memberi impak kepada pembangunan individu dan organisasi. Impak terhadap amalan ilmu pengurusan dan kepimpinan sekolah, pengenalanpastian keperluan, perancangan, pelaksanaan dan penilaian program, pelaksanaan refleksi sendiri, perancangan pembangunan profesional sendiri secara berterusan, pelaksanaan sesi bersemuka, sesi e-Pembelajaran dan sesi konsultasi serta kesan paling ketara disebabkan kehadiran peserta dalam program NPQEL, difokuskan dalam kajian ini.
Metodologi	Kajian kualitatif ini melibatkan kaedah temu bual bagi lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 yang telah memulakan latihan selama 5 bulan iaitu bermula pada Julai 2011 sehingga November 2011. Seramai 56 orang responden telah ditemu bual yang merangkumi 18 orang lulusan NPQEL yang sedang memegang jawatan pentadbiran, 19 orang superordinat (pegawai atasan) dan 19 orang subordinat (pegawai bawahan).
Dapatan	Dapatan kajian menunjukkan impak terhadap lulusan NPQEL boleh dibahagikan kepada dua komponen iaitu impak amalan dan impak pembangunan diri. Impak amalan terdiri daripada komponen pengurusan, kepimpinan dan komuniti di sekolah. Dalam hal ini, amalan pengurusan strategik merupakan komponen penting dalam pengurusan yang dikemukakan oleh responden. Manakala impak pembangunan diri berfokus kepada lapan aspek penting iaitu pengetahuan, kemahiran, sikap, kejelekitan staf dengan komuniti, komunikasi, inovasi, pengurusan ICT dan kualiti diri. Penyelidik juga mencadangkan Model Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan serta Pembangunan Diri Lulusan NPQEL yang menggabungkan impak dalam pembangunan organisasi dan pembangunan diri.
Implikasi	1. Lulusan NPQEL telah bersedia untuk menjadi pemimpin nombor satu di sekolah. 2. Kandungan modul NPQEL sangat relevan dan sesuai diaplikasikan di sekolah. 3. Pemilihan peserta perlu diteliti. 4. Kepentingan pengurusan strategik perlu ditekankan dalam program NPQEL. 5. Cadangan PPPM meletakkan NPQEL sebagai syarat mandatori adalah sangat relevan 6. Penggabungan kaedah e-Pembelajaran, konsultasi dan bersemuka adalah amat relevan dalam NPQEL.

RUMUSAN

Kajian-kajian yang telah dijalankan mengenai program NPQH dan NPQEL menunjukkan keberkesanan program tersebut. Hal ini dibuktikan daripada dapatan kajian yang menunjukkan program NPQH dan NPQEL telah dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan keyakinan peserta dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah. Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan peserta telah dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehi dalam amalan kepimpinan dan pengurusan mereka.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian juga telah mengenal pasti beberapa elemen dalam program tersebut yang masih perlu dibuat penambahbaikan. Elemen e-Pembelajaran dan kandungan yang terlalu teoritikal perlu dibuat penambahbaikan dalam usaha meningkatkan keberkesanan program ini. Dalam bahagian seterusnya, penjelasan secara terperinci akan dibuat terhadap tiga kajian yang menyentuh tentang amalan kepimpinan dan pengurusan, keberkesanan serta ujian pra dan pasca program NPQEL. Penjelasan ini akan memberikan prespektif lebih tepat terhadap kekuatan dan kelemahan program ini.

KAJIAN IMPAK AMALAN PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PEMIMPIN PELAPIS LULUSAN NPQEL MOD BAHARU

BAB 3

KAJIAN IMPAK AMALAN PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PEMIMPIN PELAPIS LULUSAN NPQEL MOD BAHARU

PENGENALAN

Setiap program latihan seperti NPQEL ini, yang telah dilaksanakan melebihi 15 tahun memerlukan penilaian untuk menentukan kekuatan dan kelemahannya. Pernyataan ini juga disokong oleh Bubb dan Earley (2009) yang menyatakan setiap program latihan haruslah sentiasa diselia dan impaknya perlu dinilai. Pihak penganjur program iaitu IAB seringkali ingin mengetahui tahap mana kejayaan yang telah dicapai oleh setiap program yang telah dilaksanakan. Sehubungan dengan itu, kelemahan dalam program yang dilaksanakan dapat dikenal pasti agar proses membuat keputusan semakin jitu dan tepat. Kekuatan dan kelemahan program NPQEL dapat ditentukan secara terperinci lalu keputusan sama ada program patut diteruskan, diubah suai atau dihentikan dapat dilakukan dengan pasti.

Dalam hal yang sama, Kirkpatrick (1994) menegaskan dalam tulisan beliau seperti berikut:

Alasan untuk menilai adalah untuk menentukan hasil sesuatu program latihan. Apabila penilaian dibuat, kita mengharapkan hasilnya adalah positif dan memuaskan kepada orang yang bertanggungjawab terhadap program tersebut dan pengurus peringkat atasan yang akan membuat keputusan berdasarkan penilaian program

tersebut. Oleh itu, banyak pemikiran dan perancangan perlu diberikan terhadap program tersebut untuk memastikannya agar benar-benar berkesan.

(Kirkpatrick 1994:3)

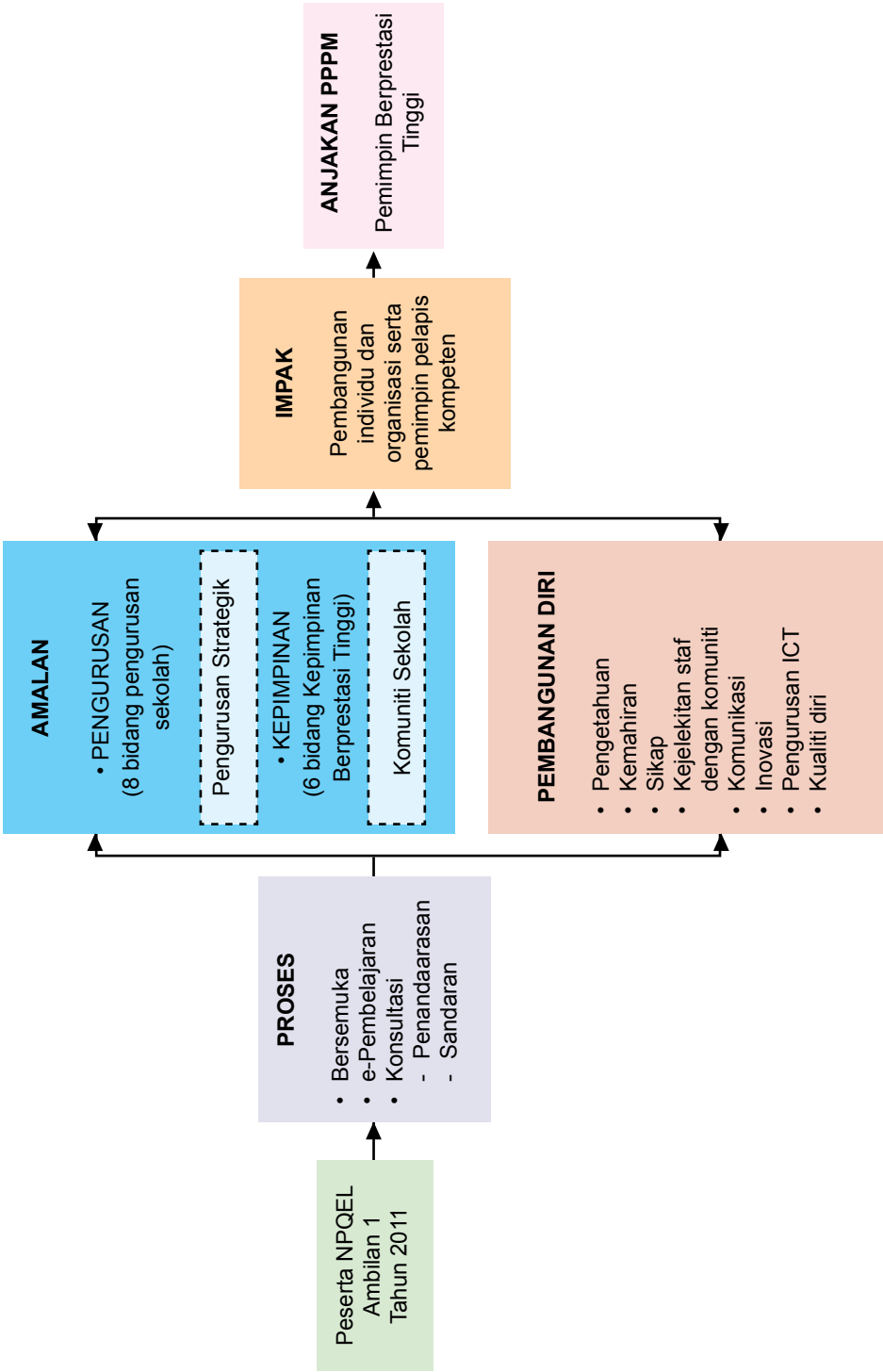
Tegasnya di sini, terdapat keperluan yang sangat tinggi untuk menilai impak program NPQEL ini. Justeru, kelemahan dapat dikenal pasti dan penambahbaikan dapat dibuat. Hal ini sangat penting dalam menentukan kelangsungan dan kerelevanan Program NPQEL. Dalam usaha menilai sesuatu program seperti Program NPQEL, Kirkpatrick (1975, 1994, 2000, 2006) telah mengesyorkan agar penilaian sebaik-baiknya dilaksanakan dalam empat peringkat iaitu penilaian reaksi, penilaian pembelajaran, penilaian tingkah laku dan penilaian hasil.

Dalam kes lulusan NPQEL, penilaian reaksi telah dilaksanakan melalui borang penilaian pensyarah (BK09), borang penilaian kursus (BK10), kajian keberkesanan serta kajian ujian pra dan ujian pasca. Sementara penilaian pembelajaran pula dilaksanakan melalui Ujian Akhir Kursus (UAK) yang menggunakan item-item objektif dalam peperiksaan. Penilaian tingkah laku pula dibuat melalui Program Sandaran di mana peserta program NPQEL akan melaksanakan satu projek penambahbaikan di sekolah mereka sendiri. Penilaian hasil pula dilaksanakan melalui kajian impak dalam kalangan lulusan NPQEL yang telah berada di sekolah masing-masing.

TUJUAN KAJIAN

Kajian impak ini dilakukan untuk mengetahui sejauh manakah amalan pengurusan dan kepimpinan lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011, memberi impak kepada pembangunan individu dan organisasi. Kajian ini juga dilakukan untuk melihat sejauh manakah amalan ini mampu menyediakan pemimpin pelapis pendidikan yang kompeten. Hasil daripada penilaian impak ini diharapkan dapat membantu pelaksanaan program NPQEL ini pada masa akan datang.

KERANGKA DAPATAN KAJIAN



Rajah 4.1 : Kerangka Dapatan Kajian Impak

OBJEKTIF KAJIAN

Terdapat enam (6) objektif kajian impak iaitu:

1. Mengetahui sejauh manakah program NPQEL memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam mengamalkan ilmu pengurusan dan ilmu kepimpinan sekolah berpandukan latihan dan pengalaman yang diperoleh.
2. Mengetahui sejauh manakah program NPQEL memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam mengenal pasti keperluan, merancang, melaksana dan menilai program atau aktiviti di sekolah.
3. Mengetahui sejauh manakah program NPQEL memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam menjalankan refleksi sendiri bagi tujuan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri serta merancang pembangunan profesional sendiri secara berterusan.
4. Mengetahui sejauh manakah sesi bersemuka, sesi e-Pembelajaran dan sesi konsultasi dalam program NPQEL memberikan impak kepada lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam tugas harian mereka.
5. Mengetahui sejauh manakah program NPQEL memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011, guru-guru, murid-murid dan sekolah.
6. Mengetahui apakah impak yang paling ketara disebabkan oleh kehadiran lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam program NPQEL.

Kerangka dapatan kajian impak ditunjukkan dalam Rajah 4.1. Populasi kajian adalah lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 seramai 114 orang. Mereka telah menjalani latihan NPQEL selama 5 bulan dengan menggunakan kaedah bersemuka, e-Pembelajaran dan konsultasi. Kajian ini memfokuskan impak terhadap pembangunan individu dan organisasi berdasarkan amalan dan kepimpinan mereka sebagai pemimpin pelapis.

BATASAN KAJIAN

Kajian impak ini hanya melibatkan lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 iaitu populasinya adalah seramai 114 orang. Lulusan NPQEL merupakan pemimpin pelapis di sekolah rendah dan sekolah menengah. Dengan kata lain, mereka bukanlah pemimpin utama iaitu mereka bukanlah guru besar atau pengetua sekolah. Mereka ialah guru-guru yang sedang menjalankan tugas sebagai GPK. Tegasnya, mereka merupakan pemimpin atau pengurus peringkat pertengahan di sekolah. Kuasa untuk membuat keputusan dalam memimpin dan mengurus sekolah masih terletak di bawah tanggungjawab guru besar dan pengetua. Amalan semasa mengurus dan memimpin dalam kajian ini, berfokuskan tugas hakiki mereka sebagai GPK Pentadbiran dan Kurikulum, GPK HEM dan GPK Kokurikulum. Tanggungjawab GPK adalah membantu guru besar dan pengetua dalam memimpin dan mengurus sekolah.

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian impak ini berbentuk kualitatif. Teknik mengumpul data melibatkan temu bual. Pemilihan sampel dijalankan melalui kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*) untuk membolehkan persoalan kajian terjawab. Pemilihan lulusan NPQEL bagi kajian ini menepati ciri-ciri yang diperlukan dan dapat memberikan maklumat yang diperlukan oleh penyelidik (Jamelaa, 2012). Teknik triangulasi (kaedah temu bual) telah digunakan sebagai instrumen pengumpulan data bertujuan untuk menyokong dan mengukuhkan antara satu data dengan data yang lain. Dalam hal ini, teknik triangulasi yang melibatkan responden kajian dilaksanakan. Bagi setiap responden, seorang superordinat (pegawai atasan) dan seorang subordinat (pegawai bawahan) lulusan NPQEL juga turut ditemu bual. Data yang didapati ini dapat dibuat perbandingan untuk mengukuhkan antara satu sama lain.

TEMU BUAL

Dalam kajian impak ini, temu bual merupakan kaedah pengumpulan data yang sangat penting. Temu bual ini akan membekalkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu berbeza (Tomlinson, 2004) iaitu orang yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam program NPQEL. Lulusan NPQEL merupakan individu

yang telah menjalani latihan, menjadi responden utama dalam sesi temu bual. Data temu bual yang diperolehi akan dapat disahkan oleh data temu bual daripada superordinat (pegawai atasan) dan subordinat (pegawai bawahan). Dengan kata lain, data daripada temu bual akan dapat dikaitkan antara satu sama lain. Gabungan data seperti ini akan dapat memberikan lebih kefahaman terhadap masalah kajian berbanding jika menggunakan data daripada lulusan NPQEL sahaja (Creswell & Clark, 2007).

Bilangan lulusan NPQEL yang ditemu bual adalah mencukupi berdasarkan pendapat Gredler (1996) yang menyatakan bahawa bilangan antara 7 hingga 12 orang adalah bersesuaian. Mohamad Najib (1999) dan Nixon (1992) pula berpendapat bahawa temu bual merupakan satu cara yang boleh memberi maklumat tambahan yang penting, mendalam dan terperinci mengenai sesuatu perkara daripada sudut yang mungkin tidak terdapat dalam soal selidik dan ujian pencapaian. Bagi Creswell (2005) pula, temu bual mampu membekalkan maklumat berguna apabila penyelidik tidak dapat memerhatikan lulusan NPQEL secara langsung. Sebelum temu bual dijalankan, penyelidik telah menghubungi setiap lulusan NPQEL melalui telefon atau berjumpa sendiri untuk menentukan tarikh, masa dan tempat temu bual akan dilaksanakan. Penyelidik memohon kebenaran daripada setiap lulusan NPQEL untuk membuat catatan dan rakaman bagi setiap sesi temu bual. Catatan dibuat dalam borang protokol temu bual dan rakaman dibuat menggunakan alat perakam yang dibawa sendiri oleh penyelidik.

Data bagi temu bual dikumpulkan lalu dianalisis. Analisis data temu bual dimulakan dengan mentranskripsikan temu bual secara *verbatim* seperti mana yang dituturkan oleh lulusan NPQEL kajian. Data dimasukkan untuk dianalisis dengan menggunakan perisian Nvivo versi 8.0. Analisis data telah dijalankan dengan menggunakan model interaktif iaitu data mentah yang telah ditranskripsikan, lalu dikod. Data kemudian dikategorikan selepas melalui proses reduksi, berdasarkan tema yang khusus. Analisis data ini adalah selari dengan analisis kandungan yang disarankan oleh Patton (1990). Ayat daripada transkripsi yang dinamakan unit, kemudiannya diberikan definisi operasional. Penyelidik telah mendapatkan pengesahan semua lulusan NPQEL tentang tema-tema yang diperolehi dengan menunjukkan teks yang telah ditranskripsikan kepada mereka.

DAPATAN KAJIAN

Profil Responden

Temu bual telah dilaksanakan terhadap 56 orang responden daripada 60 orang yang dirancang. Temu bual telah dilaksanakan mulai 1 Mac 2013 hingga 31 Mei 2013. Bilangan responden ditunjukkan seperti dalam Jadual 4.1 di bawah ini.

Jadual 4.1: Bilangan Responden Sebenar Ditemu Bual

Bil.	Zon	Lulusan NPQEL	Responden	
			Superordinat	Subordinat
1	Terengganu	2	2	2
2	Sabah/Labuan	2	2	2
3	Johor	2	2	2
4	Pahang/Putrajaya	2	2	2
5	Selangor/K.Lumpur	1	2	1
6	Kelantan	2	2	2
7	Sarawak	2	2	2
8	Kedah/Perlis	2	1	2
9	P.Pinang/ Perak	2	2	2
10	Melaka/Negeri Sembilan	1	2	2
JUMLAH		18	19	19

Seramai 18 orang lulusan NPQEL ditemu bual, tujuh (7) orang daripada sekolah menengah dan 11 orang daripada sekolah rendah yang terdiri daripada lapan (8) orang lelaki dan 10 orang perempuan. Dari segi jawatan, 10 orang adalah GPK Pentadbiran dan Kurikulum, enam (6) orang adalah GPK HEM dan dua (2) orang adalah GPK Kokurikulum. Jadual 4.2 dan Jadual 4.3 menunjukkan bilangan lulusan NPQEL yang terlibat.

Jadual 4.2: Bilangan Lulusan NPQEL Ditemu Bual (Jawatan)

Guru Penolong Kanan	Sekolah Menengah	Sekolah Rendah	Jumlah
Pentadbiran & Kurikulum	4	6	10
Hal-ehwal Murid	1	5	6
Kokurikulum	2	-	2
Jumlah	7	11	18

Jadual 4.3: Bilangan Lulusan NPQEL yang Ditemu Bual (Jantina)

Guru Penolong Kanan	Sekolah Menengah	Sekolah Rendah	Jumlah
Lelaki	4	4	8
Perempuan	3	7	10
Jumlah	7	11	18

DAPATAN DAN PERBINCANGAN

IMPAK KEPADA AMALAN

Pelaksanaan kursus NPQEL secara langsung telah memberi impak terhadap amalan lulusan NPQEL di sekolah. Beberapa tema utama mengenai impak terhadap amalan lulusan NPQEL telah dikenal pasti. Terdapat empat amalan dalam kalangan lulusan NPQEL yang dikenal pasti melalui temu bual yang dijalankan iaitu: 1) Amalan pengurusan; 2) Amalan pengurusan strategik; 3) Amalan kepimpinan dan 4) Amalan dalam komuniti sekolah. Setiap tema tersebut diperjelaskan secara terperinci disokong dengan verbatim yang diperolehi melalui hasil temu bual pengkaji dengan lulusan NPQEL (PS) dan disokong dengan data temu bual superordinat (SP) dan subordinat (SO) di sekolah lulusan NPQEL masing-masing.

Impak Kepada Amalan Pengurusan

Pengurusan pendidikan ialah satu disiplin yang khusus dan hangat dibincangkan segenap lapisan masyarakat pendidikan (Bush, 2003). Kecemerlangan sesebuah organisasi sering dikaitkan dengan corak pengurusan dan kepimpinan yang berkesan (Asmah, 2003). Menurut Kamaruzaman (2010), pengurusan sekolah didefinisikan sebagai tindakan pengetua atau guru besar dalam melaksanakan tugas melalui individu dan kumpulan bagi mencapai objektif organisasi sekolah. Justeru pengurusan sekolah yang cekap sering menjadi ukuran terhadap keberkesanan sesebuah sekolah. Kajian membuktikan bahawa pengurusan dan kepimpinan organisasi adalah dua aspek utama yang tidak dapat dipisahkan dalam sesebuah organisasi. Pemimpin sekolah memainkan kedua-dua peranan secara serentak dan saling berkait dalam organisasi sekolah.

Pelaksanaan program NPQEL secara langsung telah memberi impak yang tinggi terhadap amalan pengurusan strategik, amalan dalam kepimpinan dan amalan dalam komuniti sekolah terhadap lulusan NPQEL. Dalam amalan pengurusan dan kepimpinan, lulusan NPQEL dapat menguruskan sekolah dengan lebih cekap dalam 1) Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi; 2) Pengurusan Kurikulum; 3) Pengurusan Sumber Manusia; 4) Pengurusan HEM; 5) Pengurusan Kokurikulum; 6) Pengurusan Kewangan; 7) Pengurusan Pejabat; dan 8) Hubungan luar.

Dapatan kajian menyimpulkan bahawa lulusan NPQEL mampu mengurus sekolah dengan berkesan. Mereka lebih berkeyakinan dan berkemahiran dalam membuat keputusan, menyelesaikan pelbagai masalah dan membuat penambahbaikan. Seterusnya, mereka dapat mengamalkan pelbagai pendekatan dalam mengurus dan memimpin sekolah. Dalam bidang Pengurusan Kurikulum, lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan dalam pengetahuan, kemahiran serta keyakinan dalam mengurus jadual waktu, panitia, kelas dan juga usaha meningkatkan pencapaian akademik murid. Dalam Pengurusan Sumber Manusia pula, lulusan NPQEL lebih yakin dalam mengurus, merancang dan menyediakan pelbagai aktiviti pembangunan staf. Ilmu yang dipelajari semasa mengikuti program ini telah dikongsi dengan guru-guru.

Hal ini dibuktikan melalui hasil temu bual yang menunjukkan impak program NPQEL mod baharu terhadap amalan pengurusan lulusan NPQEL di sekolah iaitu:

Jadi... selepas err... mengikuti NPQEL ini, saya tau landasan mana yang betul, pendekatan-pendekatan apa yang betul. Menangani apa-apa, gurukah atau mengurus sekolahkah, apa-apa hal urusan sekolah. Misal kata pendekatan *laizer faire* boleh sudah saya aplikasi kepada kanak-kanak. Ada autokratik juga. Sebelum ini saya tidak pandai buat semuanya.

PS2a1

Selain itu, lulusan NPQEL juga memperoleh kemahiran membuat penambahbaikan dan menyelesaikan masalah dalam mengurus sekolah. Lulusan NPQEL bertambah yakin dalam membuat keputusan yang lebih baik berbanding sebelum mengikuti program NPQEL. Hal ini dapat ditunjukkan dalam pernyataan PS2a1 berikut:

Saya telah dapat menambah baik proses mengenal pasti, merancang, melaksana dan menilai. Cuma ditambah lagi saya boleh menyelesaikan masalah dalam masa yang serentak. Saya juga boleh buat membuat keputusan dengan lebih baik daripada dulu.

PS2a1

Pernyataan di atas turut disokong oleh superordinat iaitu pengetua dan guru besar sekolah yang mengakui bahawa lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan pengetahuan dan kemahiran dalam amalan mengurus sekolah dalam pelbagai aspek. Ini dinyatakan dalam pernyataan SP5a seperti berikut:

Dia memang ada banyak pengetahuan tentang pengurusan dan kepimpinan. Banyak yang dia bantu. Dia memang yakin dari aspek pengurusan kerana dia ada ilmu dan pengetahuan dalam hal berkenaan. Contohnya dia tahu tentang pengurusan instruksional, pengurusan kewangan, pengurusan strategik dan sebagainya.

SP5a1

Lulusan NPQEL juga menunjukkan peningkatan tahap keyakinan dan kemahiran dalam amalan pengurusan kurikulum serta dalam mengurus ketua panitia setelah menghadiri program NPQEL. Ini dinyatakan sendiri oleh lulusan NPQEL dan disokong oleh pengetua dan guru besar serta guru-guru seperti pernyataan PS2a1, SP2a1, SP5a1 dan SO7b2 berikut:

Perubahannya adalah saya lebih *alert* ataupun lebih kepada bentuk pengurusan kurikulum yang lebih baik tersusun dan terancang.

PS2a1

Level confident dia tinggi. Baru ini dia ada *deliver* apa yang kita bincangkan dalam mesyuarat, untuk dibentangkan kepada guru-guru kemudiannya. Beliau berupaya merancang program kurikulum dengan ketua-ketua panitia. Kalau sebelum ini ketua panitia bergerak *on their own...*, masing-masing tidak digemblengkan. Selepas daripada program NPQEL, saya nampak Puan Julita boleh mengembleng tenaga ketua panitia ke arah peningkatan.

SP2a1

Dia mampu membuat kerja yang diarahkan dengan baik. Sebagai contohnya dalam pengurusan kurikulum, dia tahu apa yang perlu dilakukan, apabila saya arahkan supaya dia buat program peningkatan akademik bagi subjek-subjek yang lemah.

SP5a1

Contoh... walau tak ajar mata pelajaran teras tahun 6, dia buat bengkel tahun 6 dan dia sendiri dipanggil sebagai penceramah untuk Bahasa Melayu. Dulu ambil dari luar. Sekarang dia dah ada keyakinan, dan gunakan kepakaran dalaman.

SO7b2

Dalam Pengurusan HEM, lulusan NPQEL didapati lebih berpengetahuan, berkemahiran dan berkeyakinan menguruskan disiplin, penyediaan laporan, membuat pembaharuan, perubahan dan kajian. Kesannya, Pengurusan HEM lebih teratur mengikut perancangan dan takwim. Dalam bidang kokurikulum, lulusan NPQEL dapat mengurus aktiviti kokurikulum dengan lebih cemerlang dalam pelbagai situasi. Impak yang ketara juga terbukti dalam amalan Pengurusan Kewangan. Pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh digunakan untuk membimbing guru-guru di sekolah. Lulusan NPQEL telah mampu menguruskan pejabat secara sistematik berpandukan pekeliling dan menyelaras berdasarkan prosedur kualiti. Hal ini dijelaskan melalui pernyataan oleh subordinat PS9a1 dan PS9b1 seperti berikut:

Sekarang saya lebih berobjektif. Misalnya walaupun tiada padang, saya urus pemain bola sepak sehingga pelajar ini diimport sekolah lain. Saya cuba bawa pengurusan bola sepak sedikit-sedikit walaupun tiada padang. Dapat ke suku akhir dan semi final serta dapat tempat ketiga. Ada pelajar menjadi pemain import sekolah lain.

PS9a1

Pencapaian keseluruhan ... ada yang boleh dibanggakan seperti bowling ke MSSM. Squash pula program bawah sukan negeri iaitu ke MSSM dan *Sport Excel*. Yang lain-lain masih di peringkat daerah. Sekarang sedang cuba nak merancang ke depan. Ping pong sudah capai ke peringkat negeri. Walaupun tidak ada padang, pelajar bola diimport oleh sekolah lain, itu juga pencapaian namanya...

PS9b1

Dapatan kajian menunjukkan kursus kewangan yang diikuti dalam program latihan NPQEL banyak membantu mereka dalam mengurus kewangan sekolah. Perkara ini dinyatakan oleh PS6b1 dan PS8a1 dalam pernyataan seperti berikut:

Kadang-kadang kursus dari segi kewangan amat membantu dan menyeluruh walaupun hanya 4 jam sahaja. Kursus kewangan banyak membantu saya mengurus kewangan sekolah... Bahagian kewangan banyak memberi pendedahan dan tahu dari segi pengurusan kewangan.

PS6b1

Bagi saya modul utama ialah dari segi kewangan. Kewangan sangat berkesan sebab dah membantu saya menguruskan kewangan dengan cara yang betul.

PS8a1

Pernyataan di atas turut disokong oleh beberapa subordinat yang memperakui akan peningkatan dalam pengetahuan dan kemahiran dalam amalan pengurusan kewangan lulusan NPQEL. Hal ini dinyatakan oleh SO2b1 dan SO3a1 seperti berikut:

Sebelum ni dia tidak berapa mahir... nak tahu tentang kewangan kan biasanya kami menguruskan kewangan Panitia. Ketua Panitia semua yang uruskan untuk kewangan. Tidak dibincangkan dalam mesyuarat dan Puan J tidak mengambil tahu. Beri sepenuhnya kepada Ketua Panitia. Tapi lepas NPQEL tu, Puan J banyak... macam mencadangkan apa keperluan untuk kewangan Panitia. Dia memang sedia beritahu kepada semua Ketua Panitia, mungkin manfaat ilmu tu ada pada dirinya la...

O2b1

Saya pun kerja bawah dia, bawah pengurusan KWAPM. Tapi saya pun jarang buat sangat benda itu sebab dia akan buat semua. Dia tak kan ganggu cikgu lainlah. Kalau bagi sayalah, dia jarang arah, dia buat saja kerja dia.

SO3a1

Selain pengurusan kewangan, lulusan NPQEL telah menunjukkan komitmen mereka dalam membina hubungan baik dengan pihak luar. Mereka lebih menyerlah dalam membentuk hubungan dengan PIBG dan komuniti setempat. Kerjasama yang baik dengan pihak luar dapat membantu pihak sekolah mengadakan pelbagai aktiviti secara bermuafakat. Perkara ini dinyatakan oleh superordinat SP2a1 dan subordinat SO6a1 seperti berikut:

Kalau dahulu, dalam program PIBG dengan semua guru, nampaknya beliau bukannya tidak ada komitmen dengan PIBG tetapi kebolehannya menyuarakan pendapat... dalam mesyuarat PIBG terserlah selepas daripada program NPQEL dan beliau boleh mewujudkan suasana kerjasama... bersama dengan ahli-ahli PIBG.

SP2a1

Beliau saling bertukar maklumat dengan sekolah dan komuniti setempat. Banyak hubungan dan pembentangan dengan PIBG, KETENGAH dan pemuafakatan. Ada hubungan luar dengan pihak KETENGAH dan setiap tahun ada sumbangan kepada sekolah.

SO61a1

Kesimpulannya, kajian menunjukkan program NPQEL ini berjaya melahirkan pengurus sekolah yang kompeten dalam mengurus sekolah dengan berkesan, sistematik dan efektif serta mempunyai keyakinan diri yang tinggi.

Impak Kepada Amalan dalam Pengurusan Strategik

Amalan pengurusan telah dapat menonjolkan pengurusan strategik sebagai suatu nilai tambah yang memberikan impak positif kepada lulusan NPQEL. Mereka berkemampuan membuat analisis keperluan, merancang, melaksanakan dan menilai program yang dilaksanakan di sekolah dengan baik dan berkesan. Lulusan NPQEL mempunyai pengetahuan, kemahiran dan mengaplikasi analisis keperluan dalam tugas harian dalam membuat perancangan, aktiviti kurikulum dan takwim program sekolah. Lulusan NPQEL mempunyai kesedaran bahawa perancangan strategik adalah elemen yang penting dalam merancang aktiviti sekolah yang lebih cekap dan sistematik.

Lulusan NPQEL membuat kajian awal, survey serta membina pelan operasi, memberi penjelasan dan meletakkan sasaran mengikut perancangan. Mereka juga menjana strategi dalam melaksanakan sesuatu program yang berfokuskan kepada perancangan yang disediakan. Program NPQEL telah melatih mereka menjadi seorang pengurus yang berkesan dan efisien dalam memastikan pelaksanaan yang berkesan bagi sesuatu aktiviti. Lulusan NPQEL sentiasa membuat penilaian pelan strategik, pelan operasi dan pelan pelaksanaan dalam menjana kecemerlangan dalam pengurusan sekolah. Mereka membuat refleksi, post-mortem, temu bual dan laporan bagi memastikan pelan operasi dan pelan pelaksanaan berjalan dengan berkesan. Kajian ini membuktikan bahawa amalan dalam pengurusan strategik adalah nilai tambah yang diperolehi atau timbul dalam kajian ini bagi semua lulusan NPQEL. Hal ini dinyatakan oleh PS5a dan PS10a, SP5a1 dan SP5a2 seperti pernyataan berikut:

Hasil mengikuti kursus NPQEL, saya telah didedahkan dengan analisis keperluan latihan... jadi sebagai contohnya saya telah mengedarkan borang keperluan latihan untuk guru-guru dan kakitangan bukan guru di sekolah pada bulan November setiap tahun untuk mengenal pasti keperluan latihan bagi guru dan bukan guru.

PS5a

Dia membuat perancangan... Program-program yang dilaksanakan adalah berdasarkan keperluan semasa. Lulusan NPQEL memang mempunyai ketajaman dalam mengesan sesuatu isu atau masalah di sekolah.... Dia agak baik dalam mengenal pasti keperluan-keperluan program.

SP5a1

Dia memang tahu membuat analisis keperluan. Dia tahu menggunakan data seperti keputusan peperiksaan. Dari situlah dia menyusun strategi atau program untuk peningkatan akademik. Kadang-kadang dia datang bincang dengan saya dulu, bila saya dah setuju ... selepas itu baru dia buat kertas cadangan.

SP5a2

Hal ini disokong oleh beberapa pernyataan lulusan NPQEL iaitu PS6a1, PS6b1, SP5a1 dan SP5a2 seperti berikut:

Selepas kursus kita lebih fokus. Bila balik dari IAB... saya mulakan dengan kertas cadangan, mesyuarat dan prosedur, *step* atau langkah yang jelas. Jadi tugas yang saya jalankan amat jelas.

PS6a1

Memang saya praktikkan ilmu NPQEL seperti perancangan strategik dan pelan operasi telah dilaksanakan oleh panitia.

PS6b1

Jadi dia buat kertas konsep dan dilaksanakan. Dia memberikan pendedahan tentang cara-cara membuat perancangan strategik kepada semua ketua panitia termasuk guru-guru. Dia boleh merancang dengan baik. Dia memang akan sediakan kertas kerja dan kami bincang bersama-sama sebelum bermesyuarat dengan guru.

SP5a1

Biasanya dia akan bertanya tentang kesesuaian program dan guru-guru yang akan dilibatkan... tentang bajet juga biasanya dia akan tanya. Pelaksanaan juga ada dibincangkan. Tanya dulu guru-guru melalui soal selidik.

SP5a2

Huraian di atas membuktikan program NPQEL telah memberi impak dan berjaya melahirkan pengurus yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan strategik dalam mengurus sekolah.

Impak Kepada Amalan dalam Kepimpinan

Dapatan kajian menunjukkan terdapat impak program NPQEL Mod baharu terhadap amalan kepimpinan Lulusan NPQEL di sekolah. Impak ini berfokuskan kepada aspek: 1) Kepimpinan Instruksional; 2) Kepimpinan Berasaskan Nilai; 3) Kepimpinan Personal; 4) Kepimpinan Teragih; 5) Kepimpinan Pengurusan dan 6) Kepimpinan Transformasi. Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL berjaya mengurus masa instruksional, program instruksional dan mencapai matlamat sekolah dalam amalan kepimpinan instruksional di sekolah dengan berkesan. Lulusan NPQEL juga telah menerapkan kepimpinan berasaskan nilai seperti kerjasama, perkongsian ilmu, mewujudkan pemuafakatan antara guru dengan pentadbir sekolah, integriti, tanggungjawab, penyayang, keprihatinan dan mempamerkan nilai kepimpinan melalui teladan dalam kalangan warga sekolah. Hal ini diperjelaskan melalui beberapa contoh verbatim amalan kepimpinan instruksional dalam pernyataan-pernyataan oleh PS9b dan disokong oleh SP7b dan SO5b seperti berikut:

...pengurusan masa instruksional. Kita dapat memahami tentang pengurusan masa. Saya dapat mengendalikan pengurusan... Begitu juga dengan pengurusan kurikulum di mana saya dapat mengatur panitia-panitia...

PS9b

Pengurusan masa iaitu waktu masuk ke kelas, waktu keluar kelas, waktu pencerapan. Dia dapat memberi komen yang sangat baik kepada guru-guru...Sekarang nampak dan cara-cara, sebab selalunya, akademik dan

koko, bertentangan waktu. Kadang-kadang pertandingan-pertandingan ada dijalankan di waktu pagi. Dia sangat bijak menangani perkara ini...

SP7b

...dia menggalakkan...ini bermaksud dalam rancangan pelajaran harian kita, selepas setiap P&P, kita ada satu *column* untuk refleksi pencapaian hasil pembelajaran..."

SO5b

Seterusnya, mereka mempamerkan amalan personal yang menyerlah dengan tingkah laku yang positif dalam hubungan dengan guru-guru berdasarkan kepimpinan melalui teladan. Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL mengamalkan kepimpinan teragih, mewujudkan rasa sepunya dan sentiasa bekerjasama dengan guru-guru. Mereka juga dapat menjalankan tugas dengan cekap dalam mengurus organisasi ke arah mencapai matlamat organisasi. Lulusan NPQEL telah berjaya membawa transformasi dalam amalan kepimpinan dan pengurusan organisasi serta diri. Lulusan NPQEL semakin yakin untuk membuat transformasi ke arah melestarikan kecemerlangan sekolah. Ini diperjelaskan melalui pernyataan-pernyataan amalan kepimpinan personal dan transformasi oleh PS5a, PS6a dan SO3b seperti berikut:

Semasa di IAB, banyak pendedahan tentang teori-teori kepimpinan telah diberikan... Khususnya semasa latihan amali, penandaarasan banyak dipraktikkan seperti kepimpinan menyeluruh, kepimpinan mengikut situasi ... dan sudah pasti yang paling berkesan ialah kepimpinan *leadership by example*.

PS5a

Yang pertama dari segi perubahan diri saya sendiri. Perubahannya adalah saya lebih *alert* ataupun lebih kepada bentuk pengurusan yang lebih baik, tersusun dan terancang.

PS2a

Setiap seorang dan banyak saya belajar daripada input dari segi transformasional... kepimpinan transformasi di mana kami perlu berubah, banyak perubahan dari segi...

PS3b

Subordinat turut mengakui bahawa lulusan NPQEL telah menunjukkan amalan kepimpinan personal di sekolah dalam membina hubungan baik dengan guru seperti:

Dalam aspek kepimpinan, dia bersama-sama dengan rakan sekerja, iaitu bekerja bersama guru dan bukan guru bekerja untuk PKP. Dia mempunyai hubungan baik dengan guru.

SO10b

Impak Kepada Amalan Dalam Komuniti di Sekolah

Bagi aspek amalan dalam komuniti di sekolah, impak terhadap lulusan NPQEL di sekolah boleh dibahagikan kepada tiga elemen iaitu: 1) sekolah; 2) murid dan 3) guru. Lulusan NPQEL telah berperanan secara langsung membantu sekolah dalam meningkatkan prestasi peperiksaan awam seperti melaksanakan headcount murid dan merancang program peningkatan akademik. Hal ini telah membantu melonjakkan pencapaian akademik di sekolah-sekolah. Mereka juga terlibat secara langsung membantu sekolah dalam meningkatkan kecemerlangan prestasi kokurikulum sekolah. Banyak pencapaian yang diperolehi dalam pengurusan kokurikulum melalui lulusan NPQEL. Hal ini disokong dengan pernyataan SP2b dan SP6b yang berikut:

Selaku GPK, dia memang cekap dalam pengurusan. Program itu telah membawa satu kesan yang amat baik kepada keputusan UPSR kami. Ya... di mana pada tahun 2011, kelulusan 73.3 peratus di mana ada 8 orang mendapat 5A dan itulah yang tertinggi. Kemudian kami teruskan lagi program pada tahun lepas dan ini melibatkan semua guru. Encik M akan pantau kami untuk menjalani program ini dan nampaknya tahun lepas kami telah meningkatkan pencapaian di mana ada 11 orang mendapat 5A, 10 orang 4A 1B dan peratusan kelulusan kami meningkat kepada 82.85 peratus.

SP2b

Peningkatan dalam akademik pula... meningkat dari tahun sebelum ini. CGPA PMR dari 3.11 dan sekarang meningkat kepada 2.80. Dia bagus dari segi perancangan. Dari segi kecemerlangan PMR seorang sahaja yang mendapat 8A.

SP6b

Lulusan NPQEL juga berjaya mewujudkan amalan budaya positif seperti budaya bekerjasama, kerja sepasukan dan hormat menghormati dalam kalangan komuniti sekolah. Mereka berjaya mengadakan pelbagai aktiviti dalam membentuk sahsiah dan disiplin murid. Dalam kalangan guru pula, lulusan NPQEL dapat mewujudkan amalan positif dengan menggalakkan semangat kerjasama, mempamerkan budaya kerja cemerlang dan membudayakan amalan hormat menghormati dalam kalangan warga sekolah. Mereka berjaya mempengaruhi guru-guru melalui komunikasi berkesan dan arahan yang jelas. Nilai tambah dalam program ini menunjukkan bahawa lulusan NPQEL sentiasa mengamalkan budaya perkongsian ilmu dalam kalangan guru-guru. Mereka sentiasa berkongsi ilmu pengurusan yang diperolehi dan bersedia memberi tunjuk ajar kepada guru-guru. Hal ini merupakan impak yang sangat positif dalam kalangan lulusan NPQEL. Ini disokong dengan pernyataan PS2a dan PS6b seperti berikut:

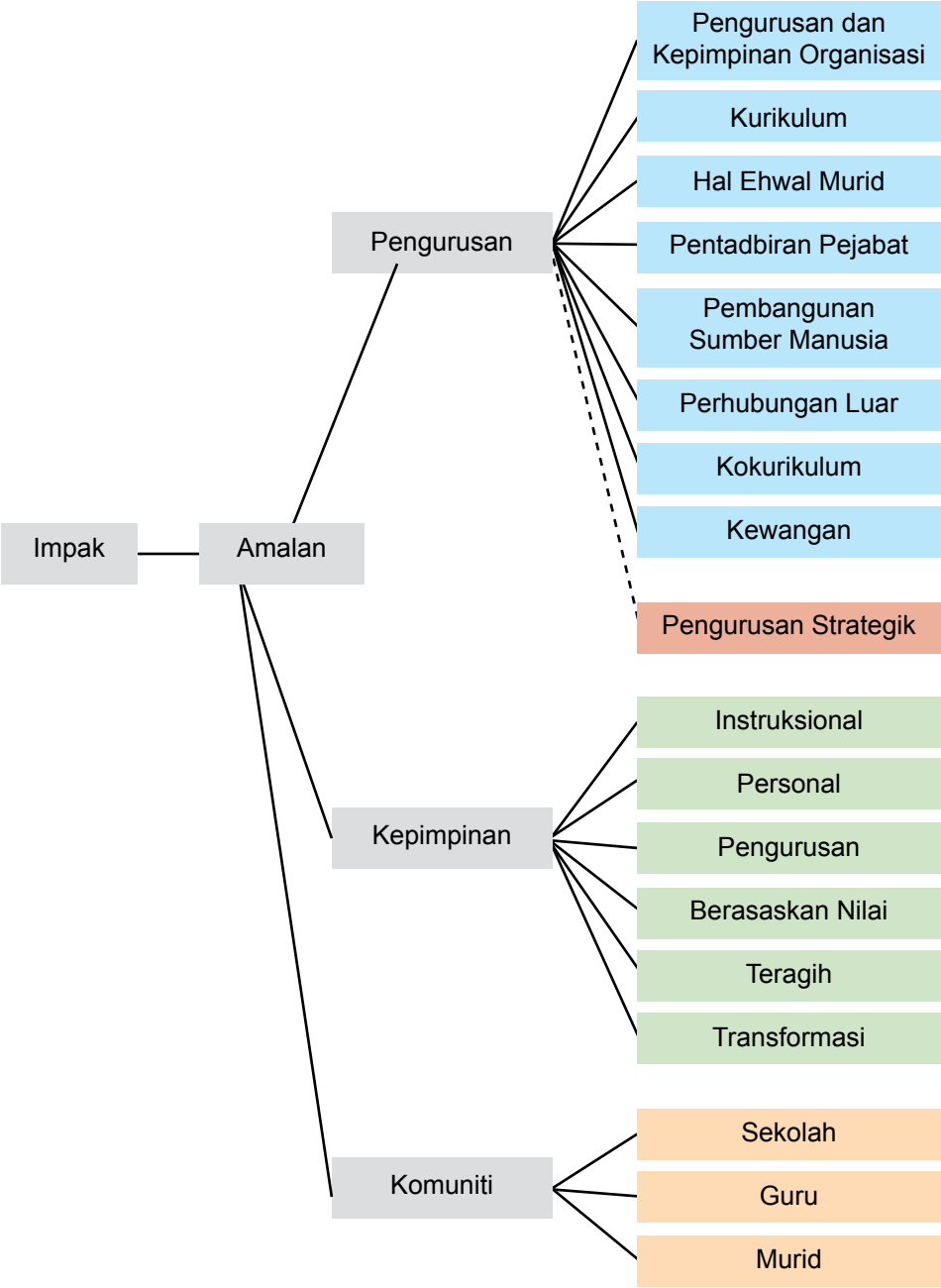
Saya nampak budaya sekolah sekarang ni berubah. Yang pertama tidak ada lagi guru merungut sebab arahan betul, jadual waktu betul. Yang kedua, budaya datang ke awal sekolah oleh guru dan murid. Yang ketiga budaya bekerjasama semakin baik. Kalau dulu berpuak-puak. Baru-baru ini lawatan daripada pihak nazir... saya melihat bahawa komen-komen yang ada dalam bentuk pengurusan sekolah ini agak sedikit sekali. NPQEL sangat memberi kesan dalam menambah baik dan juga dalam membuat inovasi dari masa ke semasa.

PS2a

Saya nampak komuniti juga mahu melibatkan diri terutama ibu bapa. KETENGAH juga sering membantu program yang dilaksanakan. Hubungan cikgu dengan ibu bapa lebih baik bila prestasi baik. Terdapat juga murid yang tinggal jauh meminta untuk bersekolah di sini kerana prestasi yang baik.

PS6b

Secara keseluruhannya, impak amalan lulusan NPQEL ini dapat digambarkan seperti Rajah 4.2 di bawah ini. Dalam hal ini, impak amalan tersebut boleh dibahagikan kepada tiga komponen penting iaitu amalan dalam bidang pengurusan, kepimpinan dan komuniti di sekolah.



Rajah 4.2 : Impak Amalan Lulusan NPQEL

IMPAK KEPADA PEMBANGUNAN DIRI

Kajian ini merumuskan bahawa pelaksanaan program NPQEL turut memberi impak terhadap pembangunan diri lulusan NPQEL. Dapatan temu bual yang dijalankan telah mengenal pasti, lapan tema utama iaitu: 1) Pengetahuan, 2) Kemahiran, 3) Sikap, 4) Kejelekitan Staf dan Komuniti, 5) Komunikasi, 6) Inovasi, 7) Pengurusan ICT dan 8) Kualiti Diri. Dapatan kajian menunjukkan pengetahuan yang diperolehi daripada program NPQEL telah mendapat sanjungan yang tinggi oleh superior dan subordinat. Mereka telah memberikan komen yang positif terhadap lulusan NPQEL selepas mengikuti program NPQEL. Pengetahuan dan pengalaman baharu yang diperolehi amat berguna kepada mereka di sekolah. Mereka telah mengaplikasikan pengetahuan dan pengalaman ini di sekolah mereka semasa menjalankan tugas seperti pernyataan lisan oleh PS1a dan PS2a iaitu:

Bila balik tu barulah terfikir macam mana cara yang terbaiklah kita nak buat. Jadi saya rasa lebih terancanglah.
PS1a

Semasa Program Penandaarasan saya ditempatkan di Sekolah S, Saya dapat pengalaman baru di situ dan saya boleh bawa dari sekolah itu... Saya rasa dua minggu tidak cukup. Sekurang-kurangnya tiga minggu, sebulan baru boleh cukup untuk mendapatkan pengetahuan ilmu di sana.

PS2a

Dapatan di atas turut disokong oleh pernyataan SP10a dan SO3b seperti berikut:

Sebelum mengikuti kursus tidak menampakkan perancangan yang baik kerana kurang pengalaman. Saya lihat selepas dia balik kursus 5 bulan, dia sudah boleh dan pandai merancang terutama dalam kecemerlangan peperiksaan PMR, SPM dan STPM.

SP10a

Kesan yang ketara yang saya dapat lihat sejak dia balik dari berkursus tu...memang dari segi kepimpinan tu lebih terurus, lebih terancang berbanding sebelum dia menghadiri kursus. Sejak dia pulang dari berkursus tu memang nampak...satu kelainanlah, yang positiflah, aaa... bila cikgu-cikgu merujuk dengan dia.

SO3b

Di samping peningkatan pengetahuan, kemahiran mengurus dan merancang aktiviti; kemahiran membimbing dapat memberikan impak yang mendalam kepada organisasi yang diterajui oleh lulusan NPQEL. Ini diperkukuhkan oleh pendapat superordinat masing-masing. Kemahiran lulusan NPQEL membimbing subordinat, memberikan keyakinan kepada superordinat untuk 'melepaskan tangan' dan mereka mengaku bahawa lulusan NPQEL memang berkaliber. Dalam hal ini, kemahiran *mentoring* yang digunakan oleh lulusan NPQEL merupakan satu kaedah atau pendekatan yang berkesan untuk meningkatkan kompetensi subordinat.

Dalam usaha meningkatkan kompetensi kemahiran kepimpinan dan pengurusan pendidikan, program NPQEL jelas memberi impak yang mendalam. Perubahan sikap lulusan diserlahkan dalam temu bual terhadap superordinat dan subordinat masing-masing. Tahap keyakinan, kesediaan berkongsi ilmu yang diperolehi, di samping refleksi sendiri bukan sahaja dapat meningkatkan profesionalisme malah dapat mempamerkan tret-tret pemimpin pendidikan yang berkesan. Hal ini selaras dengan aspirasi PPPM 2013-2015 bagi anjakan kelima yang memfokuskan terhadap kepimpinan sekolah berprestasi tinggi seperti dijelaskan oleh PS2a, PS6b, PS3a dan SP10a seperti berikut:

Kesan paling ketara adalah keyakinan pada diri saya. Keyakinan diri saya untuk mentadbir.

PS2a

... (Lulusan NPQEL) ada keyakinan untuk mengurus kerana dapat semua ilmu dan telah mantap dari segi keyakinan diri.

PS6b

....pada hakikatnya saya mengambil langkah untuk belajar balik untuk err.. kemajuan diri, perkembangan diri. Saya mengambil inisiatif untuk study balik dan pada waktu yang sama saya mengambil juga inisiatif untuk mengambil kursus sebanyak mungkin untuk mendalami pengetahuan ilmu pengurusan ini.

PS3a

...dia menunjukkan usaha untuk menambah ilmu dan nampak lebih yakin sebagai pemimpin.

SP10a

Sikap proaktif dan komitmen lulusan NPQEL mencerminkan mereka cukup berkaliber dalam memenuhi matlamat organisasi (Bloom, 1956) yang menekankan kepada perubahan sikap, kemahiran dan pengetahuan. Hal ini selari dengan pernyataan bahawa pembelajaran hanya berlaku jika adanya perubahan tingkah laku. Tegasnya di sini, sikap lulusan NPQEL menentukan perubahan-perubahan yang berlaku dalam diri mereka (Ali, 2009). Program NPQEL dikesan dapat melahirkan pemimpin pendidikan yang dapat membentuk kejelekitan antara staf dan komuniti. Mereka dapat membina kerjasama yang erat dengan rakan sejawat, murid, *stakeholder* serta masyarakat sekeliling.

Dapatan ini sangat mengujakan kerana ciri pemimpin sebegini amat penting dalam usaha mencapai matlamat PPPM dalam menyediakan pemimpin berprestasi tinggi. Hal ini selari dengan pendapat Hussin (2009), yang menyatakan kejelekitan antara ahli organisasi sekolah akan mewujudkan satu pasukan kerja yang dinamik yang dapat menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Dapatan ini dimantapkan lagi dengan pandangan Sergiovanni (2007), yang menyatakan bahawa untuk mencapai matlamat, pemimpin sekolah mestilah memimpin bersama komuniti bukannya secara individu. Situasi ini dapat dijelaskan melalui pernyataan SP1a seperti berikut:

Kita kekurangan guru, banyak kerja diberikan kepada dia untuk dia buat agihan... sikap dia baik kepada kerja dan rakan-rakan sangat baik. Masalah *student* dia ambil berat. Hubungan dia dengan guru-guru baik, tiada masalah. Dia orang lama, cepat dan mudah... hubungan dia dengan

guru-guru sangat baik, mudah, ... semua guru setuju, mudah... dan dia banyak menyokong. Pentadbiran hal ehwal murid 100% saya beri kepada dia. Dia boleh *handle* budak-budak lelaki.

SP1a

Lulusan NPQEL juga didapati mengamalkan komunikasi berkesan secara terbuka dengan individu sekeliling mereka. Adair (2009) berpendapat untuk mencapai objektif organisasi, seorang pentadbir harus berkomunikasi dengan semua pihak yang berkaitan. Jika tidak, objektif organisasi itu tidak akan dapat dicapai dengan sempurna. Komunikasi penting dalam menerangkan tujuan, matlamat dan objektif organisasi. Lulusan NPQEL didapati menepati ciri ini dengan mengamalkan sikap keterbukaan dalam komunikasi mereka. Mereka menerima pandangan, idea dan teguran sama ada daripada kalangan rakan sejawatan atau pengurusan lebih tinggi dengan tujuan untuk meningkatkan kecemerlangan diri, profesion dan organisasi. Contoh pernyataan kemahiran komunikasi yang telah ditunjukkan oleh lulusan NPQEL PS1a adalah seperti berikut:

Saya rasa lebih yakin, dulu saya malu-malu. Malah nak berbual dengan pengetua pun, saya jarang berinteraksi. Tapi bila balik saya rasa, boleh berinteraksilah. Dulu macam rasa rendah dirilah. Bila berjumpa dengan pengetua sekolah lain pun saya boleh berbual.

PS1a

Kemahiran perundingan juga didapati menonjol dalam dapatan kajian ini. Lulusan NPQEL dijadikan pakar rujuk oleh guru, rakan sekerja malah pemimpin atasan. Menurut Manning dan Curtis (2009), kaedah komunikasi yang berkesan ialah melalui komunikasi dua hala seperti kaedah perundingan yang diamalkan oleh lulusan NPQEL. Impak yang paling jelas ialah lulusan NPQEL berkeupayaan melaksanakan perundingan, menyelesaikan konflik dan membuat keputusan. Hal ini membantu melancarkan pentadbiran dan pengurusan sekolah. Hal ini juga selari dengan pendapat yang dikemukakan oleh Alcott (2007) yang menyatakan bahawa pemimpin yang tahu cara mengurus konflik dalam organisasi merupakan seorang pemimpin yang berjaya. Dapatan kajian ini membuktikan bahawa lulusan NPQEL mengamalkan kejelekitan

dalam organisasi ke arah membangunkan kualiti pengurusan sekolah dengan lebih efektif. Ini dijelaskan oleh PS6a seperti berikut:

Dia tak terbuka kalau sebelum ni. Banyak apa... dari Puan J, kami kena ikut arahan dia saja. Selepas berkursus ni, kami perhatikan Puan J... dia lebih terbuka menerima dan memberi kebebasan kami untuk membuat sebarang aktiviti. Dia menjadi pembimbing saja. Tidak menentukan apa yang hendak kami buat.

PS6a

Hasil program NPQEL turut memberikan impak yang mendalam terhadap diri lulusan NPQEL iaitu dalam pengurusan ICT. Kebolehan untuk mengakses e-Pembelajaran, terutama bagi mendapatkan maklumat pengajaran dan berkongsi ilmu bersama rakan-rakan semasa berkursus telah menjadi dorongan dalam pembangunan ICT sekolah yang kreatif serta pengurusan dan kemudahan ICT yang berkesan. Hal ini selaras dengan intipati PPPM 2013-2025 yang menyatakan aplikasi ICT yang kreatif dan inovatif dapat menyokong perkembangan kemahiran aras tinggi. Lulusan NPQEL banyak menggunakan ICT dalam pengurusan mereka selaras dengan perkembangan ICT dalam pengurusan sekolah agar lebih cekap dan cepat serta selari dengan tuntutan teknologi maklumat hari ini. Hal ini selaras dengan pandangan Wan Mustama et al. (2004) bahawa integrasi ICT dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan turut menyumbangkan kepada kecemerlangan institusi pendidikan. Ini dapat dijelaskan melalui data temu bual PS2a seperti berikut:

Sesi *e-learning* kalau ikut betul-betul memang sangat-sangat berkesan. Jika kita fikirkan sibuk dengan tugas, tiada masa untuk buka. Saya selalu buka pukul tiga pagi sebab tiada gangguan. Berkesan jugalah sebabkan... kalau misal kata ada perbincangan, saya selalu rujuk internet untuk mencari bahan. Kalau ada forum untuk bagi jawapan, saya kena rujuk internet. Banyak pengetahuan. Kemahiran internet saya pun bertambah. Pengetahuan saya bertambah.

PS2a

Dapatan kajian ini turut menunjukkan impak program NPQEL terhadap diri lulusan NPQEL dalam melakukan inovasi. Kreativiti dan kebolehan lulusan NPQEL menghasilkan kerja yang inovatif mempunyai kualiti yang tinggi dalam bidang kurikulum, panitia dan hal-ehwal murid. Hasil program NPQEL, inovasi telah dilakukan seperti pelaksanaan headcount, mewujudkan bilik-bilik khas serta mewujudkan sistem merit demerit. Lulusan NPQEL telah melakukan pelbagai inovasi dalam pengurusan mereka, yang turut diperakui oleh superordinat dan subordinat mereka. Perkara ini merupakan satu impak yang positif kepada lulusan NPQEL dan kualiti pengurusan sekolah secara langsung. Chan (2004) turut menyokong bahawa peranan pemimpin sekolah amat penting dalam membawa inovasi sebagai usaha penambahbaikan sekolah. Hal ini adalah penting untuk memastikan keberkesanan sekolah terus berkembang maju selaras dengan tuntutan pendidikan masa kini. Perkara ini dijelaskan oleh SO10b dan PS7b seperti berikut:

...lebih bersemangat, lebih berusaha, mengemukakan idea-idea baharu untuk cuba memartabatkan sekolah dan mewujudkan *win-win situation* untuk semua.

SO10b

Memang bagus, keyakinan saya bertambah, keberanian saya pun bertambah. Saya juga dapat berkongsi dengan guru besar. Kita buat perancangan strategik...Pada diri saya la.. alhamdulillah, keyakinan diri saya makin meningkat, saya rasa pemikiran saya terbuka, saya nampak ke mana hala tuju...

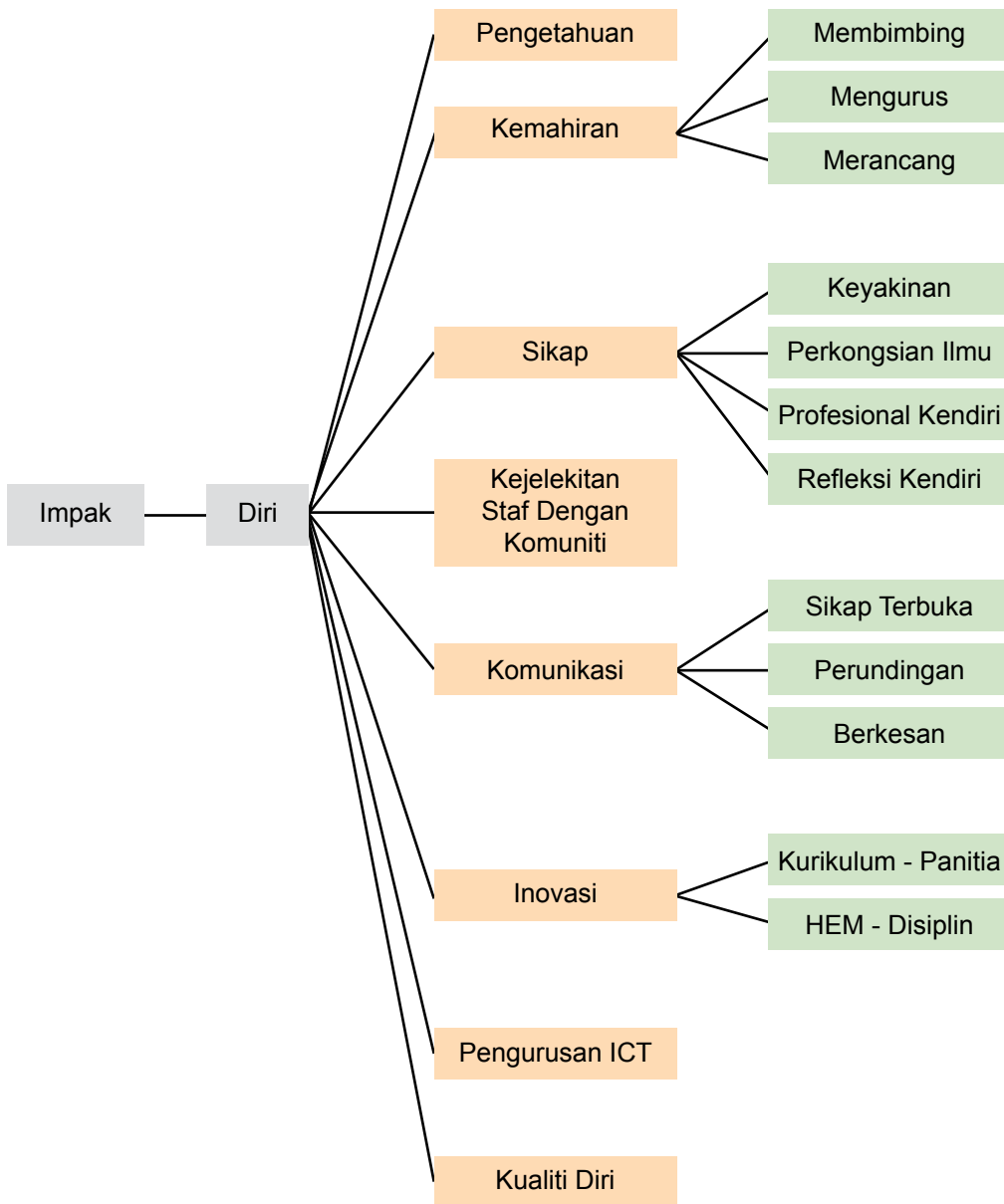
PS7b

Kajian impak merumuskan bahawa lulusan NPQEL telah mempamerkan kualiti diri yang positif seperti keberanian, keyakinan diri dan yang terpenting adalah pengiktirafan ilmu setelah mengikuti program NPQEL. Lulusan NPQEL juga telah menunjukkan impak positif terhadap diri mereka sendiri. Secara tidak langsung, hal ini mempengaruhi pengurusan dan kepimpinan mereka dalam membantu meningkatkan perkembangan murid dan kemajuan organisasi sekolah (Rusmini, 2005).

Sehubungan dengan itu, pendidikan hari ini menuntut pemimpin sekolah yang mempunyai kualiti diri yang tinggi, memandangkan

kejayaan sesebuah sekolah dikaitkan dengan keberkesanan pengetua dan guru besar yang menerajuinya. Abd Shukur (2004) serta Jamil dan Norlia (2009) berpendapat bahawa pengetua atau guru besar yang dilantik mesti mempunyai kualiti diri dalam melahirkan sekolah yang berkesan. Ishak (2004) dan Hogg (2001) pula menyatakan bahawa seorang pemimpin yang berkesan adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat yang unggul yang mempamerkan komitmen, keyakinan diri, bertanggungjawab, berfikiran terbuka dan proaktif. Oleh itu, kejayaan seorang pemimpin banyak dipengaruhi oleh tret kepimpinan yang dimiliki mereka (Jainabee 2009; Shariffah et al., 2013). Ciri kualiti diri telah dapat dipamerkan oleh lulusan NPQEL setelah mereka menghadiri program ini. Hal ini membuktikan bahawa program NPQEL mampu melahirkan pemimpin sekolah yang kompeten dan mempunyai kualiti diri sebagaimana hasrat dan tuntutan PPPM 2013 – 2025 yang mahu membentuk pemimpin sekolah berprestasi tinggi.

Secara keseluruhannya, impak kepada diri lulusan NPQEL ini dapat digambarkan seperti Rajah 4.3 di bawah ini. Dalam hal ini, impak kepada diri tersebut boleh dibahagikan kepada lapan komponen penting iaitu: 1) Pengetahuan, 2) Kemahiran, 3) Sikap, 4) Kejelekitan Staf dan Komuniti, 5) Komunikasi, 6) Inovasi, 7) Pengurusan ICT dan 8) Kualiti Diri.



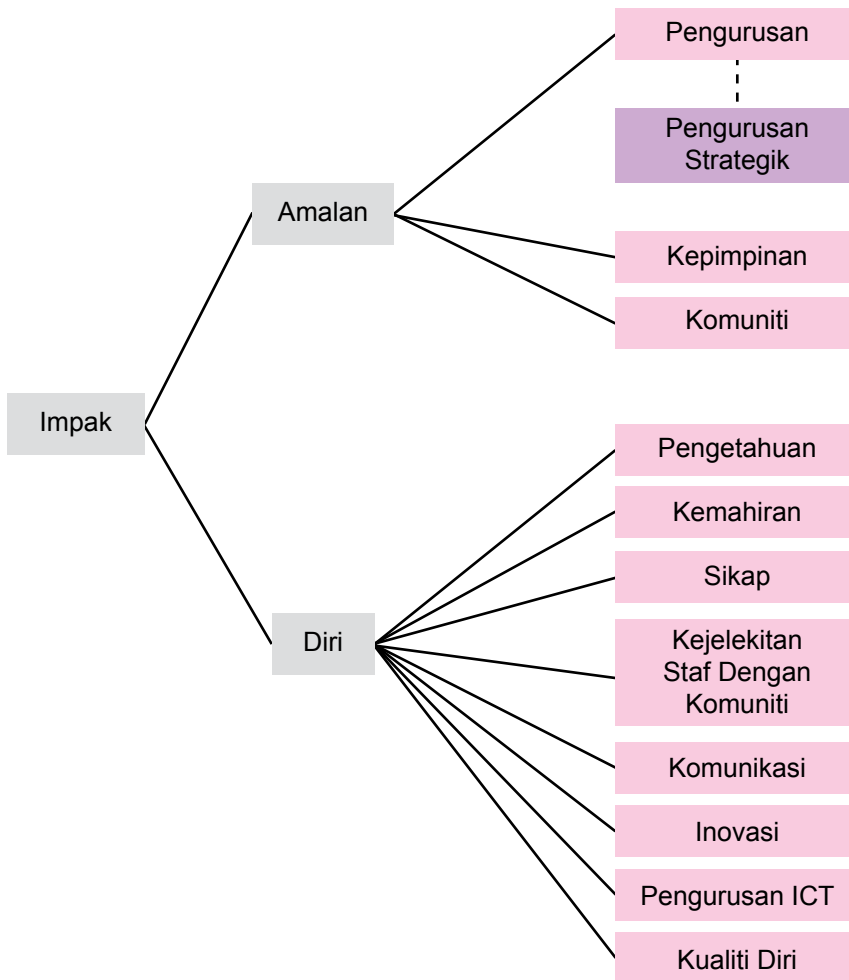
Rajah 4.3 : Impak Kepada Pembangunan Diri Lulusan NPQEL

RUMUSAN

Berdasarkan dapatan kajian, lulusan NPQEL menunjukkan perubahan yang positif dalam amalan pengurusan dan kepimpinan, selepas menghadiri latihan NPQEL berbanding sebelumnya. Selepas setahun mereka berada di sekolah, terdapat impak positif terhadap amalan dalam pengurusan, kepimpinan dan hubungan dengan komuniti. Impak positif dalam bidang pengurusan dapat dilihat dalam aspek Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi, Pengurusan Kurikulum, Pengurusan Sumber Manusia, Pengurusan HEM, Pengurusan Kokurikulum, Pengurusan Kewangan, Pengurusan Pejabat dan Perhubungan Luar.

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dalam amalan pengurusan, komponen pengurusan strategik merupakan elemen ketara yang memberikan impak positif kepada lulusan NPQEL. Pengurusan strategik ini merangkumi analisis keperluan, perancangan, pelaksanaan dan penilaian. Empat domain ini merupakan intipati modul Dasar dan Hala Tuju yang dibincangkan dalam sesi bersemuka. Domain-domain ini diaplikasikan di sekolah melalui Program Penandaarasan dan Program Sandaran. Perkara ini dengan jelas menunjukkan kepentingan mewujudkan Program Penandaarasan dan Program Sandaran dalam modul latihan NPQEL.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa impak terhadap pembangunan diri lulusan NPQEL adalah berfokuskan kepada lapan komponen penting iaitu pengetahuan, kemahiran, sikap, kejelekitan staf dengan komuniti, komunikasi, pengurusan ICT, inovasi dan kualiti diri. Secara keseluruhannya, impak amalan pengurusan dan kepimpinan pendidikan lulusan NPQEL mod baharu ini dapat digambarkan seperti Rajah 4.4 di bawah ini.



Rajah 4.4 : Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Lulusan NPQEL

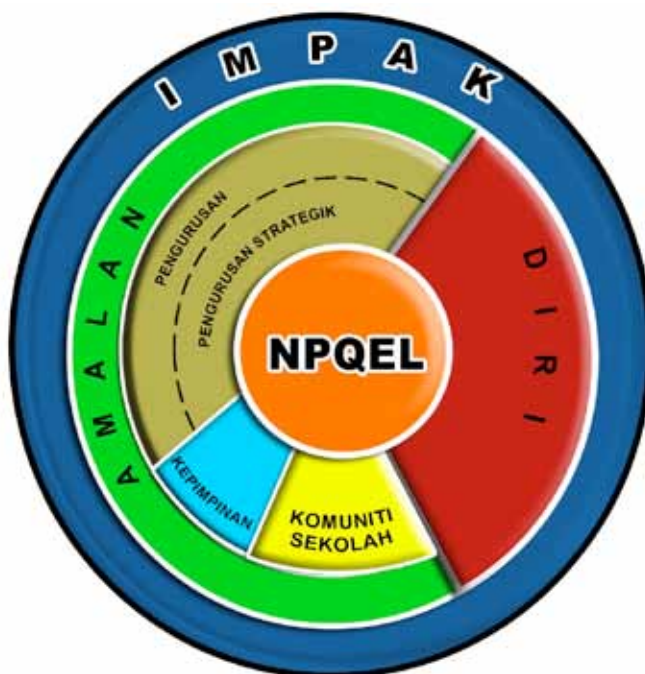
Rajah 4.4 di atas menunjukkan bahawa program NPQEL ini telah memberikan impak yang jelas terhadap peserta-peserta yang telah melalui program tersebut. Impak ini dengan jelas merujuk kepada pembangunan organisasi dan pembangunan individu lulusan NPQEL. Hal ini adalah selari dengan usaha KPM untuk melatih pemimpin berprestasi tinggi seperti mana yang terdapat dalam anjakan kelima dalam PPPM 2013 – 2025.

CADANGAN MODEL IMPAK AMALAN PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN SERTA PEMBANGUNAN DIRI LULUSAN NPQEL

Berdasarkan objektif kajian yang pertama, dapatan menunjukkan program NPQEL telah memberikan impak terhadap lulusan NPQEL dalam mengamalkan ilmu pengurusan dan ilmu kepimpinan sekolah berpandukan latihan dan pengalaman yang diperoleh. Dalam hal ini, impak dalam bidang pengurusan, pengurusan strategik, kepimpinan dan komuniti di sekolah telah dikenal pasti. Komponen pengurusan strategik yang meliputi aktiviti mengenal pasti keperluan, merancang, melaksana dan menilai, merupakan komponen yang ditonjolkan oleh semua responden seperti yang terdapat dalam objektif kedua kajian. Manakala impak kepada amalan dalam komuniti di sekolah, impak kepada sekolah, guru dan murid telah dikenal pasti seperti mana yang disasarkan dalam objektif kelima kajian ini.

Sesi bersemuka, sesi e-Pembelajaran dan sesi konsultasi dalam program NPQEL ini mempunyai impak yang tersendiri kepada lulusan NPQEL dalam menjalankan tugas seharian mereka. Hal ini adalah selaras dengan sasaran kajian yang dinyatakan dalam objektif kajian yang keempat. Manakala impak kepada pembangunan diri lulusan NPQEL memfokuskan kepada objektif kajian yang keenam. Dapatan spesifik menunjukkan bahawa pengetahuan, kemahiran, sikap, kejelekitan staf dengan komuniti, komunikasi, inovasi, pengurusan ICT dan kualiti diri merupakan lapan impak paling ketara disebabkan kehadiran mereka dalam program NPQEL.

Berdasarkan dapatan kajian, penyelidik mencadangkan satu model impak seperti yang terdapat dalam Rajah 4.5. Model ini dinamakan sebagai Model Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan serta Pembangunan Diri Lulusan NPQEL yang menggabungkan impak dalam pembangunan organisasi dan pembangunan diri.



Rajah 4.5 : Model Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan serta Pembangunan Diri Lulusan NPQEL

IMPLIKASI KAJIAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, implikasinya dapat dinyatakan di bawah ini iaitu:

1. Lulusan NPQEL telah bersedia untuk menjadi pemimpin nombor satu di sekolah berdasarkan amalan dan kapasiti pengetahuan serta kemahiran yang telah mereka peroleh daripada latihan yang telah diikuti. Pengetahuan dan kemahiran yang mereka dapat daripada latihan dapat diaplikasikan dengan baik oleh lulusan NPQEL.
2. Kandungan modul kursus NPQEL ini adalah sesuai untuk diaplikasikan di sekolah berdasarkan dapatan yang menunjukkan sebahagian besar kandungannya digunakan dengan baik oleh lulusan NPQEL. Namun demikian, perlu diakui bahawa kandungan modul ini perlu ditambah baik dari semasa ke semasa. Kandungan perlu relevan dan terkini berdasarkan perkembangan pendidikan semasa.

3. Pemilihan peserta untuk mengikuti program NPQEL perlu lebih teliti dalam menyaring individu yang benar-benar layak dan berminat untuk menjadi seorang pentadbir dan pemimpin sekolah. Proses saringan perlu memfokuskan kepada sikap bakal peserta agar individu yang benar-benar berkredibiliti dapat dilatih.
4. Kepentingan pengetahuan dan kemahiran dalam mengamalkan prinsip dan konsep pengurusan strategik perlu ditekankan dalam modul latihan NPQEL kerana impak menunjukkan hal ini diaplikasikan oleh pentadbir-pentadbir di sekolah.
5. Tindakan KPM dalam menjadikan program NPQEL sebagai syarat mandatori bagi perlantikan pengetua dan guru besar mulai 1 Julai 2014 didapati amat relevan berdasarkan kajian ini. Dapatan kajian membuktikan bahawa lulusan NPQEL mempunyai pengetahuan, kemahiran, kompeten dan kualiti diri yang tinggi sebagai pentadbir sekolah.
6. Penggabungjalinan penggunaan e-pembelajaran, sesi bersemuka dan konsultasi, dalam modul latihan NPQEL didapati amat relevan dan bertepatan dengan perkembangan ICT dalam pengurusan pendidikan masa kini. Lulusan NPQEL menunjukkan kemahiran ICT yang tinggi dalam pengurusan di sekolah. Ini merupakan satu impak positif kepada lulusan NPQEL untuk berhadapan dengan ledakan teknologi yang perlu dikuasai oleh pemimpin sekolah pada masa kini dan akan datang.

CADANGAN PELAKSANAAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa cadangan boleh dikemukakan iaitu:

1. Program NPQEL ini perlu diteruskan pada masa-masa akan datang kerana program ini dengan jelas telah menghasilkan impak kepada pembangunan organisasi dan pembangunan individu pemimpin pelapis di sekolah.
2. Kandungan modul dan pendekatan latihan perlu ditambah baik dari semasa ke semasa. Kandungan program NPQEL perlu relevan dan terkini berdasarkan perkembangan pendidikan semasa.
3. Syarat perlantikan untuk menjadi pengetua atau guru besar bagi pegawai perkhidmatan pendidikan yang mempunyai kelulusan NPQEL perlu diteruskan. Hal ini penting dalam menjamin individu

yang bakal dilantik menerajui sekolah mempunyai kompetensi yang sesuai dan mencukupi.

4. Program NPQEL seharusnya dijadikan sebagai program latihan mandatori terhadap bakal-bakal GPK kerana program ini akan dapat membantu mereka menjalankan tugas dengan lebih baik dan berkesan.

CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

Di sini, disertakan cadangan-cadangan bagi kajian lanjutan iaitu:

1. Kajian impak seperti ini perlu dilaksanakan selepas 3 tahun dan 5 tahun lulusan NPQEL kembali ke sekolah sebagai pentadbir agar impak yang lebih jelas dapat dilihat.
2. Kajian impak yang memfokuskan analisis dokumen boleh dibuat untuk melihat bukti-bukti secara bertulis tentang perubahan yang berlaku kepada organisasi sekolah dan pembangunan diri lulusan NPQEL. Kajian ini pastinya akan menambahkan tubuh ilmu dan menyumbangkan dapatan baru kepada Program NPQEL secara khusus.
3. Kajian impak ini boleh dilaksanakan terhadap lulusan NPQEL yang telah memegang jawatan pengetua dan guru besar. Mungkin impaknya akan berbeza kerana mereka ini merupakan pembuat keputusan akhir dalam organisasi sekolah. Dapatan kajian impak yang baharu ini nanti, boleh dibandingkan dengan dapatan kajian semasa agar persamaan dan perbezaan dapat diketahui.
4. Kajian impak yang membandingkan jawatan yang dipegang secara khusus boleh dilaksanakan untuk menambah ilmu kerana berkemungkinan perbezaan jawatan secara spesifik akan menghasilkan impak yang berbeza.
5. Kajian impak yang membandingkan jantina lulusan NPQEL boleh dilaksanakan kerana berkemungkinan perbezaan jawatan secara spesifik akan menghasilkan impak yang berlainan.

Dapatan kajian impak menunjukkan semua objektif yang disasarkan dalam kajian telah berjaya dicapai. Hal ini juga menunjukkan kepada kita bahawa program latihan NPQEL perlu diteruskan untuk masa-masa akan datang. Impak positif yang ditunjukkan oleh lulusan NPQEL menjustifikasikan sebab program ini perlu diteruskan oleh IAB secara

husus, dan oleh KPM secara amnya. Seterusnya, kajian impak sebegini perlu diperbanyakkan dengan meluaskan skopnya agar pembuat dasar dan pengendali latihan dapat memanfaatkan tubuh ilmu pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Usaha berterusan perlu digembleng dalam menentukan ilmu dan pengetahuan baharu dapat diketahui.

KAJIAN KEBERKESANAN NPQEL

BAB 4

KAJIAN KEBERKESANAN NPQEL

Kajian keberkesanan ini dijalankan untuk menilai keberkesanan program NPQEL daripada aspek reaksi peserta bagi Ambilan 1 Tahun 2013. Responden kajian terdiri daripada peserta NPQEL yang telah memulakan pengajian pada bulan Februari 2013 dan menamatkan pengajian pada bulan Julai tahun 2013. Program latihan ini dilaksanakan secara *blended learning* yang merangkumi tiga komponen utama secara berstruktur iaitu sesi bersemuka, program konsultasi dan e-Pembelajaran. Komponen sesi bersemuka terdiri daripada tiga fasa iaitu Fasa 1 selama empat (4) minggu, Fasa 2 selama dua (2) minggu dan Fasa 3 selama satu (1) minggu di Institusi Aminuddin Baki (IAB). Manakala, komponen konsultasi memerlukan peserta melaksanakan Program Penandaarasan di sekolah cemerlang selama dua (2) minggu dan seterusnya melaksanakan Program Sandaran selama lapan (8) minggu di sekolah peserta itu sendiri. Di samping itu, peserta juga akan mengikuti e-Pembelajaran sepanjang sesi konsultasi. Kajian ini yang meninjau reaksi peserta bagi ketiga-tiga komponen tersebut dapat membantu pihak IAB untuk membuat penambahbaikan dalam usaha meningkatkan kualiti program NPQEL pada masa hadapan.

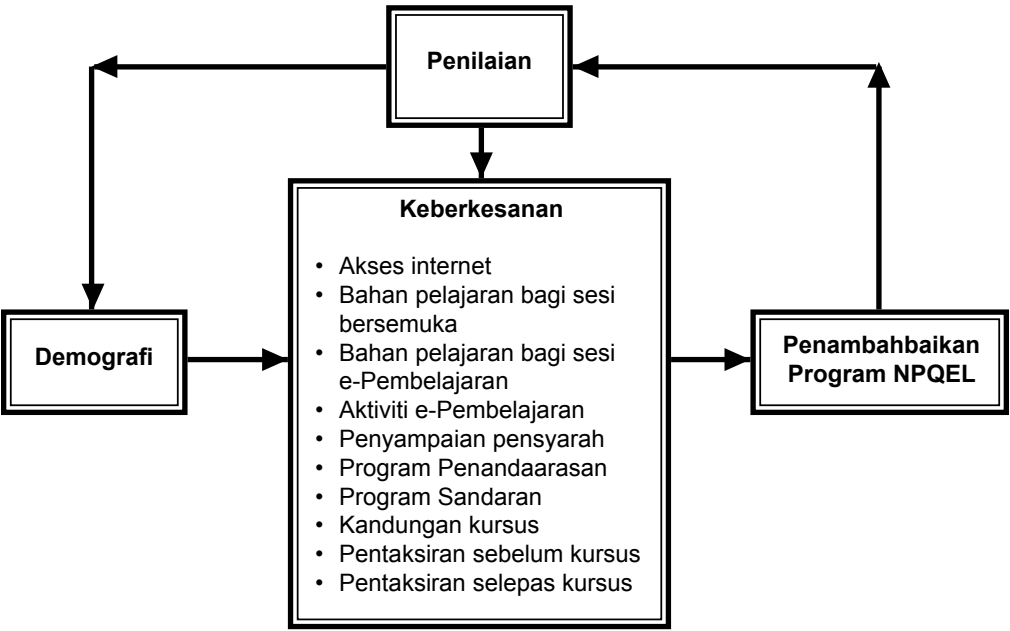
OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan meninjau reaksi peserta terhadap keberkesanan program NPQEL yang dianjurkan oleh IAB. Kajian ini melibatkan sepuluh elemen iaitu (1) Akses internet, (2) Bahan pelajaran bagi sesi bersemuka, (3) Bahan pelajaran bagi sesi e-Pembelajaran, (4) Aktiviti e-Pembelajaran, (5) Penyampaian pensyarah, (6) Program Penandaarasan, (7) Program Sandaran, (8) Kandungan kursus, (9) Pentaksiran sebelum kursus dan (10) Pentaksiran selepas mengikuti kursus. Dapatan kajian ini dapat memberi gambaran sebenar reaksi peserta terhadap keberkesanan program latihan NPQEL dan membantu IAB khususnya untuk mengenal

pasti aspek program yang memerlukan penambahbaikan. Sehubungan dengan itu, pihak IAB dapat memastikan program ini berkualiti dan terus relevan dengan tuntutan dunia pendidikan yang terkini.

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka kajian ini menggunakan model penilaian yang diadaptasi daripada Model Penilaian Kirkpatrick. Kajian ini hanya melibatkan penilaian reaksi peserta terhadap program NPQEL seperti yang dipaparkan dalam Rajah 5.1. Terdapat 10 pemboleh ubah yang terlibat di mana penambahbaikan dapat dilaksanakan selepas dapatan penilaian dianalisis. Dalam hal ini, penilaian dilaksanakan secara berterusan.



Rajah 5.1: Kerangka Konseptual Kajian Keberkesanan NPQEL

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kuantitatif dan kaedah tinjauan untuk mendapatkan reaksi peserta kursus terhadap keberkesanan program NPQEL. Soal selidik yang merupakan instrumen utama kajian ini mengandungi 110 item respons tertutup dengan Skala Likert lima pemeringkatan. Menurut Mohamad Najib (1999), penggunaan soal selidik

merupakan salah satu kaedah yang paling popular dalam kalangan pengkaji sains sosial kerana mudah ditadbir. Di samping itu, data juga mudah diproses dan dianalisis. Oppenheim (1966) pula mengatakan bahawa soal selidik sering digunakan untuk mengukur konsep yang berkaitan dengan persepsi, pandangan, sikap dan keterangan latar belakang responden. Oleh itu, instrumen ini sesuai digunakan dalam kajian ini memandangkan kajian ini bertujuan mendapatkan reaksi peserta yang melibatkan kepuasan mereka terhadap suatu program.

Soal selidik ini telah dibina sendiri oleh pengkaji pada tahun 2011 berdasarkan struktur Program Latihan NPQEL. Bagi meningkatkan keesahan instrumen kajian, soal selidik ini telah disemak oleh 10 orang pensyarah IAB dan penambahbaikan dibuat oleh pengkaji berdasarkan maklum balas dan saranan yang diterima. Pengesahan muka dan pengesahan kandungan telah dilaksanakan pada bulan Jun 2011. Susulan itu, kajian rintis telah dilaksanakan pada awal November 2011 terhadap 43 orang responden. Manakala nilai Cronbach Alfa telah diuji bagi mendapatkan kebolehpercayaan instrumen kajian. Menurut Palant (2005) nilai Cronbach Alfa yang tinggi melebihi 0.7 menunjukkan instrumen yang dibina mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi.

Selepas kajian rintis, penambahbaikan telah dilakukan dan seterusnya soal selidik ditadbirkan kepada 74 orang responden (populasi) pada bulan November dan Disember 2011. Frekuensi, peratusan, skor min dan sisihan piawai digunakan untuk menganalisis setiap aspek yang dikaji. Interpretasi skor min menggunakan pemeringkatan terhadap reaksi peserta iaitu sangat rendah, rendah, sederhana, tinggi dan sangat tinggi (Jadual 5.1).

Jadual 5.1: Skor Min dan Interpretasinya (Tahap)

Skor Min	Interpretasi (tahap)
1.00 – 1.79	Sangat rendah
1.80 – 2.59	Rendah
2.60 – 3.39	Sederhana
3.40 – 4.19	Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat tinggi

Sumber: Diubah suai daripada BPPDP (2006): 29

Seterusnya, soal selidik ini telah ditadbir kepada 497 orang peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013 yang mengikuti program latihan NPQEL di IAB Genting Highlands, IAB Cawangan Utara, IAB Zon Sabah dan IAB Zon Sarawak pada bulan Julai 2013. Pengkaji telah berjaya mendapatkan 79.7 peratus respons daripada keseluruhan responden yang telah mengikuti Program Latihan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013. Seterusnya data kajian dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Packages for Social Sciences* (SPSS) bagi mendapatkan maklum balas kajian.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian adalah berdasarkan maklum balas reaksi peserta yang meliputi 10 elemen iaitu (1) Akses internet, (2) Bahan pelajaran bagi sesi bersemuka, (3) Bahan pelajaran bagi sesi e-Pembelajaran, (4) Aktiviti e-Pembelajaran, (5) Penyampaian pensyarah, (6) Program Penandaarasan, (7) Program Sandaran, (8) Kandungan kursus, (9) Pentaksiran sebelum kursus dan (10) Pentaksiran selepas mengikuti program NPQEL. Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dan hasil dapatan dipaparkan dengan menggunakan skor min, sisihan piawai dan tahap pemeringkatan.

Maklumat Demografi

Kajian ini melibatkan 235 (59.3%) responden lelaki dan 161 (40.7%) responden perempuan. Gred jawatan responden pula melibatkan 54 orang (13.6%) responden gred DGA32, 47 orang (11.9%) responden gred DGA34, 50 orang (12.6%) responden gred DG41, 63 orang (15.9%) responden gred DG44, 179 orang (45.2%) responden gred DG48 dan tiga orang (0.8%) responden gred DG52.

Seterusnya, jawatan responden melibatkan 20 (5.1%) Guru Penolong, lapan (2.0) Kaunselor, 21 (5.3%) Ketua Panitia, 13 (3.3%) Ketua Bidang, 11 (2.8%) GPK Petang, 53 (13.4%) GPK Kokurikulum, 86 (21.7%) GPK Hal Ehwal Murid, 151 (38.1%) GPK Pentadbiran, 18 (4.5%) Pegawai PPD, enam (6) (1.5%) Pegawai JPN, empat (4) (1.0%) Pegawai KPM dan dua (2) (0.5%) Pegawai IPG dan tiga (3) (0.8%) Pegawai Kolej Matrikulasi.

Hasil dapatan kajian reaksi responden terhadap tahap akses internet di rumah dan sekolah dipaparkan dalam jadual 5.2. Analisis jadual 5.2 menunjukkan responden mempunyai kemahiran, kekerapan dan minat yang tinggi dalam penggunaan internet. Data dalam jadual ini juga menunjukkan skor min bagi kemudahan dan kepantasan akses internet di sekolah dan rumah berada pada tahap tinggi. Selain itu, kekerapan penggunaan internet oleh responden berada pada tahap sederhana.

Jadual 5.2: Min dan sisihan piawai bagi isu-isu berkaitan internet

Isu-isu berkaitan internet	Min	Sisihan Piawai
Kemahiran mengakses internet	3.93	1.28
Kekerapan menggunakan internet	4.09	0.74
Minat menggunakan internet	4.11	0.75
Kemudahan akses internet di sekolah	3.62	0.99
Kepantasan akses internet di sekolah	3.45	1.02
Kemudahan akses internet di rumah	4.15	0.89
Kepantasan akses internet di rumah	4.05	0.93
Jumlah masa (jam) menggunakan internet dalam sehari	3.27	1.92

Tahap Akses Internet di IAB

Dapatan kajian dalam Jadual 5.3 menunjukkan reaksi responden terhadap tahap akses internet di IAB sepanjang mereka mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.3: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Akses Internet.

Konstruk akses internet	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kemudahan akses internet di IAB	2.99	1.01	Sederhana
Kepantasan akses internet di bilik kuliah IAB	3.07	0.99	Sederhana
Kepantasan akses internet di asrama IAB	2.26	1.03	Rendah
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Akses Internet	2.77	0.83	Sederhana

Analisis menunjukkan skor min bagi semua item dalam konstruk bahan pelajaran bagi sesi bersemuka berada pada tahap yang sangat tinggi. Dalam pada itu, item Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah berkaitan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua mendapat skor min yang paling tinggi (4.54). Ini membuktikan bahawa reaksi peserta yang sangat berpuas hati dengan bahan pengajaran dan pembelajaran pensyarah semasa sesi bersemuka program NPQEL.

Bahan pelajaran bagi sesi bersemuka

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap bahan pembelajaran bagi sesi e-Pembelajaran sepanjang mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.4: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Bahan Pelajaran bagi Sesi Bersemuka

Bil	Konstruk bahan pelajaran bagi sesi bersemuka	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Bahan pengajaran yang digunakan oleh pensyarah adalah menarik	4.21	0.61	ST
2.	Bahan pengajaran yang digunakan oleh pensyarah adalah mencukupi	4.29	0.66	ST
3.	Bahan pengajaran yang digunakan oleh pensyarah bersesuaian dengan tajuk yang diajar	4.43	0.56	ST
4.	Bahan pengajaran yang digunakan oleh pensyarah membantu memahami tajuk yang diajar	4.42	0.60	ST
5.	Bahan pengajaran yang digunakan oleh pensyarah membantu mencapai objektif pengajaran	4.38	0.56	ST
6.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah menarik	4.24	0.62	ST
7.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah mencukupi	4.31	0.66	ST
8.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah bersesuaian dengan tajuk yang diajar	4.45	0.56	ST

9.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda membantu memahami tajuk yang diajar	4.44	0.57	ST
10.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda membantu mencapai objektif pengajaran	4.42	0.58	ST
11.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah berkaitan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua	4.54	0.57	ST
12.	Bahan pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah bersesuaian dengan pengalaman anda	4.40	0.59	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Bahan Pelajaran Sesi Bersemuka		4.38	0.48	ST

ST – Sangat Tinggi

Analisis Jadual 5.4 yang dikemukakan kepada anda menunjukkan skor min bagi item bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah menarik berada pada tahap yang tinggi, manakala skor min bagi enam item lain berada pada tahap yang sangat tinggi. Item bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah berkaitan dengan tugas sebagai guru besar atau pegetua mendapat skor min yang paling tinggi (4.38). Ini membuktikan bahawa peserta sangat berpuas hati dengan bahan pembelajaran dalam e-Pembelajaran yang diberikan semasa mengikuti Program NPQEL.

Bahan pembelajaran bagi sesi e-Pembelajaran

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap bahan pembelajaran bagi sesi e-Pembelajaran sepanjang mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.5 : Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Bahan Pembelajaran bagi Sesi e-Pembelajaran

Bil	Konstruk bahan pelajaran bagi sesi e-Pembelajaran (<i>e-learning</i>)	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah menarik	4.11	0.70	T
2.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah mencukupi	4.29	0.73	ST
3.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah bersesuaian dengan tajuk yang diajar	4.37	0.65	ST
4.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda membantu memahami tajuk yang diajar	4.30	0.66	ST
5.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda membantu mencapai objektif pengajaran	4.28	0.67	ST
6.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah berkaitan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua	4.38	0.66	ST
7.	Bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah bersesuaian dengan pengalaman anda	4.27	0.63	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Bahan Pelajaran Sesi e-Pembelajaran		4.28	0.57	ST

ST – Sangat Tinggi, T – Tinggi

Analisis Jadual 5.5 menunjukkan skor min bagi item bahan pembelajaran e-Pembelajaran adalah menarik berada pada tahap yang tinggi, manakala skor min bagi enam item lain berada pada tahap yang sangat tinggi. Item bahan pembelajaran e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah berkaitan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua mendapat skor min yang paling tinggi (4.38). Ini membuktikan bahawa peserta sangat berpuas hati dengan bahan pembelajaran dalam e-Pembelajaran yang diberikan semasa mengikuti Program NPQEL.

Aktiviti e-Pembelajaran

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap aktiviti e-Pembelajaran sepanjang mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.6: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Aktiviti Sesi e-Pembelajaran

Bil	Konstruk aktiviti sesi e-Pembelajaran (e-learning)	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah menarik	4.05	0.77	ST
2.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah mencukupi	4.32	0.74	ST
3.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah bersesuaian dengan tajuk yang diajar	4.27	0.68	ST
4.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda membantu memahami tajuk yang diajar	4.31	0.65	ST
5.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda membantu mencapai objektif pengajaran	4.29	0.65	ST
6.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah berkaitan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua	4.31	0.67	ST
7.	Aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah bersesuaian dengan pengalaman anda	4.26	0.68	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk aktiviti e-Pembelajaran		4.26	0.60	ST

ST – Sangat Tinggi

Analisis dalam Jadual 5.6 menunjukkan skor min bagi semua item bagi konstruk aktiviti e-Pembelajaran berada pada tahap yang sangat tinggi. Dalam pada itu, item aktiviti e-Pembelajaran yang dikemukakan kepada anda adalah mencukupi mendapat skor min yang paling tinggi (4.32). Ini membuktikan bahawa reaksi peserta sangat berpuas hati dengan aktiviti e-Pembelajaran yang diberikan semasa mengikuti program NPQEL.

Penyampaian pensyarah

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap penyampaian pensyarah sepanjang mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.7: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Penyampaian Pensyarah

Bil	Konstruk Penyampaian Pensyarah	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Pensyarah menerangkan sesuatu konsep dengan jelas	4.39	0.60	ST
2.	Pensyarah menyediakan nota pengajaran yang bermutu	4.34	0.61	ST
3.	Pensyarah menggunakan aras bahasa yang mudah difahami	4.47	0.56	ST
4.	Pensyarah menggunakan bahan pengajaran dengan baik	4.43	0.59	ST
5.	Pensyarah memberikan jawapan yang memuaskan kepada soalan peserta	4.36	0.60	ST
6.	Pensyarah mempunyai kepakaran yang mencukupi dalam bidang pengurusan sekolah	4.36	0.64	ST
7.	Pensyarah mempunyai kepakaran yang mencukupi dalam bidang kepimpinan sekolah	4.36	0.64	ST
8.	Pensyarah mempunyai kepakaran yang mencukupi untuk melatih bakal-bakal pengurus sekolah	4.39	0.62	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Penyampaian Pensyarah		4.39	0.50	ST

ST – Sangat Tinggi

Semua item dalam konstruk ini menunjukkan skor min reaksi peserta yang sangat tinggi. Dalam pada itu, item penyampaian pensyarah adalah jelas, bermutu, mudah difahami, penggunaan bahan pengajaran yang baik, memberikan jawapan yang memuaskan, mempunyai kepakaran mencukupi dalam bidang pengurusan sekolah dan kepimpinan sekolah serta mempunyai kepakaran yang mencukupi untuk melatih bakal pengurus sekolah mempunyai tahap skor min yang sangat tinggi. Ini membuktikan bahawa reaksi peserta sangat berpuas hati dengan penyampaian dan kepakaran pensyarah dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah.

Program Penandaarasan

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap Program Penandaarasan sepanjang mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.8: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Program Penandarasan

Bil	Konstruk Program Penandarasan selama dua minggu di sekolah	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Tempoh masa selama dua minggu adalah sesuai	4.11	1.01	T
2.	Bimbingan yang diberikan oleh pensyarah mencukupi	4.24	0.78	ST
3.	Objektif-objektif yang ditetapkan tercapai	4.32	0.64	ST
4.	Kerjasama yang diberikan guru besar atau pengetua mencukupi	4.51	0.71	ST
5.	Bimbingan yang diberikan oleh guru besar atau pengetua mencukupi	4.35	0.80	ST
6.	Relevan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua	4.48	0.64	ST
7.	Keyakinan anda untuk menjalankan tugas sebagai guru besar atau pengetua meningkat	4.55	0.56	ST
8.	Sekolah yang dipilih adalah sesuai bagi Program Penandarasan	4.56	0.66	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Program Penandaarasan		4.39	0.53	ST

ST – Sangat Tinggi

Analisis Jadual 5.8, menunjukkan reaksi peserta terhadap Program Penandaarasan yang dihadiri. Analisis menunjukkan skor min reaksi peserta terhadap hanya item tempoh sahaja berada pada tahap tinggi. Manakala, skor min bagi item lain berada dalam tahap sangat tinggi. Selain itu, skor min bagi item keyakinan anda untuk menjalankan tugas sebagai guru besar atau pengetua meningkat (4.55) dan item sekolah yang dipilih adalah sesuai bagi program penandaarasan berada pada tahap yang sangat tinggi (4.56). Ini membuktikan bahawa reaksi peserta amat berpuas hati dengan program Penandaarasan yang mereka hadiri semasa mengikuti program NPQEL.

Program Sandaran

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap Program Sandaran sepanjang mengikuti program NPQEL.

Jadual 5.9 : Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Program Sandaran selama lapan minggu di sekolah

Bil	Konstruk Program Sandaran selama lapan minggu di sekolah	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Tempoh masa selama dua bulan adalah sesuai	3.86	1.12	T
2.	Bimbingan yang diberikan oleh pensyarah mencukupi	4.26	0.80	ST
3.	Objektif-objektif yang ditetapkan tercapai	4.35	0.65	ST
4.	Bilangan projek yang dilaksanakan adalah sesuai	4.39	0.74	ST
5.	Kerjasama yang diberikan guru besar atau pengetua mencukupi	4.44	0.79	ST
6.	Bimbingan yang diberikan oleh guru besar atau pengetua mencukupi	4.30	0.86	ST
7.	Relevan dengan tugas sebagai guru besar atau pengetua	4.50	0.64	ST
8.	Keyakinan anda untuk menjalankan tugas sebagai guru besar atau pengetua meningkat	4.58	0.58	ST
9.	Meningkatkan kemampuan memindahkan pengetahuan dan kemahiran dalam teori kepada bentuk amali	4.53	0.59	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Program Sandaran		4.36	0.56	ST

T – Tinggi, ST – Sangat Tinggi

Analisis Jadual 5.9 menunjukkan hanya skor min reaksi peserta terhadap item tempoh berada pada tahap tinggi, manakala reaksi peserta terhadap item-item lain berada pada tahap sangat tinggi. Selain itu, item keyakinan anda untuk menjalankan tugas guru besar atau pengetua meningkat (4.58) dan item meningkatkan kemampuan memindahkan pengetahuan dan kemahiran dalam teori kepada bentuk amali mempunyai tahap skor min yang sangat tinggi (4.53). Ini membuktikan bahawa reaksi peserta amat berpuas hati dengan program Sandaran yang mereka laksanakan semasa mengikuti program NPQEL.

Kandungan umum dan spesifik kursus

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap kandungan umum dan spesifik kursus program NPQEL.

Jadual 5.10: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Kandungan Umum

Bil	Konstruk Kandungan Umum	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Kandungan kursus disusun berdasarkan turutan	4.24	0.70	T
2.	Jadual waktu diikuti dengan baik oleh pensyarah	4.47	0.60	ST
3.	Tempoh masa bagi setiap modul pembelajaran adalah mencukupi	4.01	0.89	T
4.	Jadual waktu bagi setiap fasa tidak membebankan anda	3.76	0.98	T
5.	Modul-modul yang dipelajari sesuai dengan objektif kursus	4.33	0.68	ST
6.	Masa yang diperuntukkan bagi setiap submodul adalah sesuai	3.91	0.89	T
7.	Kandungan keseluruhan kursus seimbang daripada segi teori dan praktikal	4.18	0.70	T
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Kandungan Umum		4.13	0.59	T

ST – Sangat Tinggi, T – Tinggi

Analisis menunjukkan skor min reaksi peserta terhadap item jadual waktu diikuti dengan baik oleh pensyarah (4.47) dan item modul-modul yang dipelajari sesuai dengan objektif kursus (4.33) berada pada tahap sangat tinggi. Selain itu, skor min bagi item lain berada pada tahap tinggi. Ini membuktikan reaksi peserta yang berpuas hati dengan modul-modul yang bertepatan dengan objektif kursus program NPQEL.

Kandungan spesifik kursus iaitu Modul Asas, Modul Dasar dan Modul Hala Tuju, Modul Instruksional dan Pencapaian, Modul Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul Sumber dan Operasi, Modul Hubungan Sesama Manusia dan Modul Keberkesanan Kendiri mempunyai skor min yang sangat tinggi. Secara keseluruhannya, peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013 berpendapat bahawa kandungan spesifik kursus adalah sangat relevan (nilai min di antara 3.76 hingga 4.47). Nilai sisihan piawai yang kecil (di antara 0.68 hingga 0.98) menunjukkan terdapat perbezaan pendapat yang kecil dalam kalangan peserta terhadap konstruk kandungan spesifik kursus ini.

Pentaksiran sebelum kursus

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap pentaksiran sebelum kursus program NPQEL.

Jadual 5.11: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Sesi Pentaksiran Sebelum Diterima Masuk Ke Program NPQEL

Bil	Konstruk Sesi Pentaksiran Sebelum Diterima Masuk Ke Program NPQEL	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Taklimat yang diberikan sebelum sesi taksiran adalah mencukupi	4.07	0.83	T
2.	Jangkamasa yang diperuntukkan semasa temu duga adalah mencukupi	4.39	0.63	ST
3.	Bilangan panel penemu duga adalah bersesuaian	4.48	0.58	ST
4.	Soalan-soalan yang dikemukakan semasa temu duga adalah relevan	4.48	0.58	ST
5.	Instrumen (soal selidik) Bahasa Inggeris yang digunakan semasa taksiran adalah sesuai	4.06	0.69	T
6.	Jangkamasa untuk menjawab instrumen adalah mencukupi	4.22	0.793	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk sesi pentaksiran sebelum kursus		4.28	0.54	ST

ST – Sangat Tinggi, T – Tinggi

Analisis Jadual 5.11 menunjukkan tahap skor min reaksi peserta yang tinggi bagi item pentaksiran sebelum kursus bagi sesi taklimat yang diberikan dan item instrumen pentaksiran dalam bahasa Inggeris. Item bilangan panel temu duga yang bersesuaian (4.48) dan item soalan temuduga adalah relevan (4.48) mempunyai tahap skor min yang paling tinggi dalam konstruk ini. Ini menunjukkan reaksi peserta sangat berpuas hati terhadap pengendalian sesi pentaksiran sebelum kursus dalam pemilihan peserta program NPQEL.

Pentaksiran selepas kursus

Dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta terhadap tahap pentaksiran selepas kursus program NPQEL.

Jadual 5.12: Skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk Sesi Pentaksiran pada minggu terakhir Program NPQEL

Bil	Konstruk Sesi Pentaksiran pada minggu terakhir Program NPQEL	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
1.	Taklimat yang diberikan sebelum sesi taksiran adalah mencukupi	4.34	0.61	ST
2.	Instrumen (soal selidik) yang digunakan semasa taksiran adalah sesuai	4.35	0.61	ST
3.	Jangka masa untuk melaksanakan kolokium adalah mencukupi	4.34	0.63	ST
4.	Jangka masa yang diperuntukkan semasa kolokium adalah mencukupi	4.34	0.67	ST
5.	Bilangan panel pentaksir kolokium adalah bersesuaian	4.37	0.65	ST
6.	Soalan-soalan yang dikemukakan semasa kolokium adalah relevan	4.37	0.63	ST
7.	Kandungan input semasa sesi pentaksiran kecergasan adalah sesuai	4.44	0.58	ST
8.	Aktiviti yang dilaksanakan semasa sesi pentaksiran kecergasan adalah sesuai	4.39	0.62	ST
Reaksi peserta NPQEL terhadap konstruk Sesi Pentaksiran Selepas Kursus		4.36	0.53	ST

Analisis Jadual 5.12 menunjukkan skor min reaksi peserta bagi semua item berada pada tahap sangat tinggi. Selain itu, item kandungan input semasa sesi pentaksiran kecergasan adalah sesuai mempunyai tahap skor min yang paling tinggi (4.44) bagi konstruk ini. Ini menunjukkan reaksi peserta sangat berpuas hati dengan keseluruhan pelaksanaan pentaksiran pada minggu terakhir kursus NPQEL.

Jadual 5.13: Rumusan skor min, sisihan piawai dan tahap bagi konstruk kajian e-Pembelajaran

Amb. 1 2011			
Konstruk Kajian	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Akses internet	2.77	0.83	SD
Bahan pelajaran sesi bersemuka	4.38	0.48	ST
Bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran	4.28	0.57	ST
Aktiviti e-Pembelajaran	4.26	0.60	ST
Penyampaian pensyarah	4.39	0.50	ST
Program Penandaarasan	4.39	0.53	ST
Program Sandaran	4.36	0.56	ST
Kandungan umum	4.13	0.59	T
Kandungan spesifik kursus			
Modul Asas	4.56	0.52	ST
Modul 1	4.64	0.49	ST
Modul 2	4.61	0.48	ST
Modul 3	4.62	0.48	ST
Modul 4	4.52	0.55	ST
Modul 5	4.61	0.47	ST
Modul 6	4.54	0.51	ST
Sesi pentaksiran sebelum kursus	4.28	0.54	ST
Sesi pentaksiran selepas kursus	4.36	0.53	ST

ST – Sangat Tinggi, SD – Sederhana, T - Tinggi

Rumusan dapatan kajian ini menunjukkan bahawa reaksi peserta sangat tinggi terhadap bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan spesifik kursus, pentaksiran sebelum dan akhir kursus. Selain itu, hanya skor min bagi kandungan umum kursus pada tahap tinggi (4.13) dan akses internet pada tahap sederhana (2.77). Ini menunjukkan reaksi peserta terhadap keseluruhan kursus ini berada pada tahap yang sangat tinggi dan peserta amat berpuas hati dengan keseluruhan program NPQEL. Sehubungan dengan itu, hasil kajian ini menunjukkan bahawa program latihan NPQEL ialah program yang berkualiti dalam melahirkan barisan pemimpin pelapis pendidikan.

PERBINCANGAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti reaksi peserta terhadap program latihan NPQEL. Hasil kajian menunjukkan bahawa sembilan daripada sepuluh aspek dalam kajian ini iaitu bahan pelajaran, bahan pembelajaran, bahan dan aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, program konsultasi (Program Penandaarasan dan Sandaran), kandungan spesifik modul (kandungan modul latihan), sesi pentaksiran sebelum dan selepas latihan kursus berada pada tahap yang sangat tinggi pada reaksi peserta program NPQEL berdasarkan jadual 5.13.

Hasil dapatan kajian membuktikan bahawa reaksi peserta NPQEL amat berpuas hati dengan bahan pelajaran dan pembelajaran serta aktiviti pembelajaran yang terdapat dalam kursus NPQEL. Shahabuddin et al (2007) menegaskan bahawa penggunaan bahan pembelajaran dan pengajaran yang berkesan dapat meningkatkan minat dan kefahaman peserta. Ini akan dapat menarik minat yang mendalam dan mengukuhkan kefahaman serta kemahiran dalam kalangan peserta. Oleh itu, pensyarah IAB menggunakan bahan pembelajaran dan pengajaran yang sesuai supaya sesi latihan menjadi lebih menarik dan tidak membosankan. Di samping itu, peserta kursus juga turut berpuas hati dengan penyampaian pensyarah. Menurut Lawson (2000), peserta dapat memahami konsep pengajaran dan pembelajaran dengan aktif jika pensyarah dapat memandu peserta yang terlibat secara aktif dan berkesan. Tambahan pula, penggunaan pelbagai kaedah penyampaian akan menjadikan pengajaran lebih dinamik (Abd Rahim, 1999). Pensyarah IAB dapat mewujudkan pembelajaran aktif yang dapat meningkatkan kefahaman dan pengetahuan peserta kursus dengan mendalam serta dapat diaplikasikan dalam tugas harian mereka.

Kajian juga membuktikan bahawa reaksi peserta amat berpuas hati dengan latihan praktikal yang dihadiri melalui program Penandaarasan dan Sandaran dalam kursus ini. Menurut Restine (1997) teknik pembelajaran andragogi mengutamakan pembelajaran amali dan praktikum dalam program latihan. Ini merupakan program yang berkesan dalam latihan kepimpinan dan pengurusan (Crow dan Glascock, 1995). Program Sandaran dapat meluaskan pengalaman peserta dan mereka juga dapat membangunkan potensi diri mereka dari segi intelek dan

sosial. Program Sandaran di sekolah telah banyak memberi peluang kepada peserta untuk mempraktikkan segala teori pengurusan dan kepimpinan yang dipelajari untuk dipraktikkan di sekolah. Ini juga merupakan satu pendekatan yang berkesan dalam latihan kepimpinan dan pengurusan (Bolman dan Deal, 1994). Selain itu, pendekatan ini dapat membantu peserta untuk meningkatkan tahap kefahaman dan kemahiran dalam amalan pengurusan dan kepimpinan semasa bertugas di sekolah. Ini mampu meningkatkan ketrampilan peserta sebagai pemimpin pendidikan secara langsung.

Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan reaksi peserta program NPQEL yang menyatakan kepuasan terhadap kandungan kursus umum pada tahap tinggi dan kandungan spesifik iaitu modul-modul latihan NPQEL pada tahap yang sangat tinggi. Kandungan kursus merupakan perkara penting dalam menjana keberkesanan program latihan (Young et al. 2002). Kandungan kursus yang berkesan amat penting untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran peserta. Di samping itu, kandungan tersebut juga penting untuk memastikan peserta kursus dapat memanfaatkan apabila mereka tamat kursus nanti. Kemahiran yang diperolehi akan dapat melahirkan bakal pemimpin sekolah yang berkualiti.

Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan peserta juga berpuas hati terhadap pentaksiran yang diadakan sebelum dan selepas kursus. Reaksi peserta berpuas hati dengan format pemilihan peserta kursus yang diadakan semasa temu duga dan pentaksiran di akhir kursus. Pentaksiran merupakan satu proses penilaian dengan tujuan tertentu. Pentaksiran pada akhir kursus bertujuan untuk menilai tahap pencapaian seseorang peserta dan seterusnya membantu mereka meningkatkan keyakinan diri. Pentaksiran juga merupakan sebahagian daripada proses pembelajaran untuk menguji tahap pencapaian. Penilaian seseorang pada akhir kursus juga menyebabkan peserta akan memberi fokus sepanjang kursus yang dihadiri.

Namun begitu, reaksi peserta terhadap akses internet berada pada tahap sederhana sahaja. Tahap pencapaian internet yang rendah menyebabkan kesukaran dalam mentelaah ilmu pengetahuan dengan kemudahan yang kurang memuaskan. Menurut Shabuddin (2007) kemudahan fizikal amat penting dalam menentukan keselesaan peserta

latihan yang dapat meningkatkan kecekapan latihan. Kegagalan menyediakan kemudahan kursus akan menjejaskan tahap pencapaian peserta kursus. Sehubungan dengan itu, pihak pengurusan perlu memberi perhatian terhadap tahap capaian internet yang merupakan antara keperluan kursus NPQEL yang amat penting bagi pembelajaran atas talian.

Pada keseluruhannya, dapatan kajian ini dapat disimpulkan bahawa reaksi peserta amat berpuas hati dengan keseluruhan elemen dalam latihan program NPQEL yang disediakan. Ini membuktikan bahawa program NPQEL merupakan program latihan yang berkualiti dan memenuhi tuntutan peserta kursus. Keberkesanan program ini mempunyai implikasi yang besar kerana program ini menjadi mandatori kepada perlantikan ke jawatan pengetua dan guru besar. Oleh yang demikian, pihak IAB perlu memastikan kualiti program NPQEL dapat dimantapkan dari semasa ke semasa bagi melahirkan bakal pemimpin pendidikan yang berprestasi tinggi yang menjadi tuntutan inisiatif pemimpin dalam PPPM 2013-2025.

IMPLIKASI KAJIAN

Dapatan kajian secara empirikal membuktikan bahawa peserta program amat berpuas hati dengan keseluruhan komponen dalam program NPQEL yang meliputi bahan pelajaran dan pembelajaran, aktiviti dalam e-Pembelajaran, Program Penandaarasan dan Sandaran, kandungan kursus serta pentaksiran sebelum dan pada akhir program. Dalam pada itu, kajian lanjutan boleh dilaksanakan secara kualitatif untuk mendapat reaksi peserta yang lebih menyeluruh dan komprehensif. Selain itu, kajian lanjutan juga boleh dilaksanakan untuk melihat perubahan tingkah laku peserta semasa mengikuti program ini. Kajian keberkesanan ini amat penting bagi pihak IAB khususnya untuk menilai tahap pencapaian program NPQEL dan kerelevanan program ini dari semasa ke semasa. Akhir kata, penilaian keberkesanan program NPQEL amat penting bagi melahirkan pemimpin pendidikan yang berkualiti tinggi.

CADANGAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, pengkaji memberi cadangan berikut dalam usaha meningkatkan kualiti Program NPQEL pada masa akan datang:

1. IAB perlu membuat penambahbaikan secara berterusan terhadap modul NPQEL mengikut keperluan dan perkembangan semasa. Hal ini penting dalam usaha melestarikan Program NPQEL ini agar kandungan yang disampaikan kepada peserta merupakan perkara yang terkini dan relevan dengan pendidikan semasa.
2. Program peningkatan kemahiran konsultasi, membimbing dan memudah cara pensyarah IAB perlu diperbanyakkan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan. Hal ini dilihat sebagai satu usaha penting dalam memastikan tenaga penggerak Program NPQEL dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran terkini untuk membina insan terpenting di sekolah atau institusi pendidikan.
3. Peningkatan dan penambahbaikan akses internet di IAB perlu diberi keutamaan. Akses internet ini merupakan komponen asas bagi pembelajaran secara e-learning dan menjadi perkara yang amat diperlukan oleh peserta semasa mereka berada di IAB.

RUMUSAN

Kajian ini dapat menilai keberkesanan program NPQEL berdasarkan reaksi peserta yang menghadiri program NPQEL selama 5 bulan. Dapatan kajian menunjukkan peserta amat berpuas hati dengan 9 elemen program ini yang menunjukkan tahap yang sangat tinggi dan hanya akses internet berada pada tahap sederhana. Kelemahan dan kekuatan dalam kajian ini boleh dijadikan asas kepada KPM dan IAB secara khusus dalam meningkatkan kualiti program NPQEL yang dilaksanakan pada masa akan datang. Hasil kajian menunjukkan keseluruhan program ini mendapat reaksi yang amat positif daripada peserta kursus. Ini menunjukkan program ini amat berkesan dan seterusnya dapat mencapai objektif program untuk melahirkan bakal pemimpin pelapis yang berketrampilan serta berpengetahuan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan.

**UJIAN PRA DAN
UJIAN PASCA ASPEK
PENGETAHUAN
DAN KEFAHAMAN
SERTA KEMAHIRAN
PENGURUSAN
DAN KEPIMPINAN
PENDIDIKAN BAGI
PROGRAM
NPQEL**

BAB 5

UJIAN PRA DAN UJIAN PASCA ASPEK PENGETAHUAN DAN KEFAHAMAN SERTA KEMAHIRAN PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN PENDIDIKAN BAGI PROGRAM NPQEL

PENGENALAN

Bahagian ini memaparkan satu kajian yang berkaitan dengan penelitian aspek pengetahuan, kefahaman dan kemahiran peserta NPQEL. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan dari segi pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013. Mereka telah memulakan pengajian pada 12 Februari 2013 dan menamatkan pengajian pada 12 Julai tahun 2013. Secara spesifiknya, objektif kajian ini adalah untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan terhadap peserta sebelum dengan selepas mengikuti program NPQEL.

OBJEKTIF KAJIAN

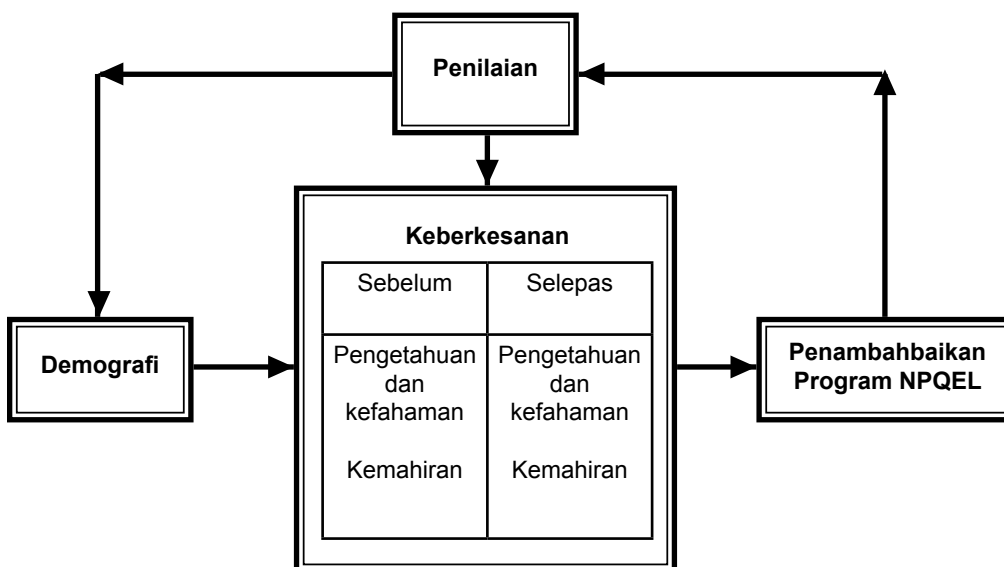
Terdapat dua objektif kajian ini iaitu:

1. Menentukan adakah terdapat perbezaan yang signifikan bagi peserta program NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013 terhadap aspek pengetahuan dan kefahaman, sebelum dengan selepas mengikuti latihan bagi:
 - i. Modul Asas: Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan
 - ii. Modul 1: Dasar dan Hala Tuju

- iii. Modul 2: Instruksional dan Pencapaian
 - iv. Modul 3: Mengurus Perubahan dan Inovasi
 - v. Modul 4: Sumber dan Operasi
 - vi. Modul 5: Hubungan Sesama Manusia dan
 - vii. Modul 6: Keberkesanan Kendiri
2. Menentukan adakah terdapat perubahan yang signifikan bagi peserta program NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013 terhadap aspek kemahiran, sebelum dengan selepas mengikuti latihan bagi:
- i. Modul Asas: Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan
 - ii. Modul 1: Dasar dan Hala Tuju
 - iii. Modul 2: Instruksional dan Pencapaian
 - iv. Modul 3: Mengurus Perubahan dan Inovasi
 - v. Modul 4: Sumber dan Operasi
 - vi. Modul 5: Hubungan Sesama Manusia dan
 - vii. Modul 6: Keberkesanan Kendiri

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kaitan antara objektif di atas dengan maklumat demografi, penilaian dan penambahbaikan Program NPQEL boleh digambarkan melalui satu kerangka konseptual. Rajah 6.1 menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian ini. Sebahagian daripada maklumat demografi ditunjukkan dalam Jadual 6.2. Dalam hal ini, terdapat dua pemboleh ubah yang terlibat iaitu (1) pengetahuan dan kefahaman dan (2) kemahiran peserta bagi sebelum dan selepas kursus.



Rajah 6.1: Kerangka Konseptual Kajian Keberkesanan Sebelum dengan Selepas Latihan NPQEL

METODOLOGI

Kajian ini dilaksanakan menggunakan soal selidik yang mengandungi 64 item respons tertutup. Penggunaan soal selidik merupakan salah satu kaedah yang paling popular dalam kalangan pengkaji kerana mudah ditadbir dengan baik. Di samping itu, data juga senang diproses dan dianalisis. Soal selidik sering digunakan untuk mengukur konsep yang berkaitan dengan persepsi dan pandangan, sikap dan keterangan latar belakang responden. Item-item dalam soal selidik ini merupakan item respons tertutup dengan Skala Likert lima pemeringkatan.

Soal selidik ini telah dibina berdasarkan submodul yang terdapat dalam latihan NPQEL. Kesemua item soal selidik berkait rapat dengan topik atau submodul yang dibincangkan dalam kurikulum. Submodul yang terlibat adalah terdiri daripada topik-topik kecil bagi tujuh modul NPQEL iaitu Modul Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan, Modul Dasar dan Hala Tuju, Modul Instruksional dan Pencapaian, Modul Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul Sumber dan Operasi, Modul Hubungan Sesama Manusia dan Modul Keberkesanan Kendiri. Item-item ini terdiri daripada dua bahagian iaitu Bahagian A dan Bahagian B. Bahagian A terdiri daripada item-item yang berkaitan pengetahuan dan kemahiran

dalam submodul berkenaan, sebelum dengan selepas mengikuti Program NPQEL. Bahagian B pula berkait dengan kemahiran yang diperoleh peserta sebelum dengan selepas mengikuti Program NPQEL.

Semua item mempunyai lima skala pemeringkatan iaitu 1 hingga 5, bagi menentukan (1) Pengetahuan dan kefahaman serta (2) Kemahiran peserta NPQEL, sebelum dengan selepas mengikuti latihan. Skala 1 dikategorikan sebagai sangat rendah, 2 sebagai rendah, 3 sebagai sederhana, 4 sebagai tinggi dan skala 5 dikategorikan sebagai sangat tinggi. Peserta dikehendaki menandakan skala yang bersesuaian berdasarkan persepsi mereka sebelum dengan selepas mengikuti latihan NPQEL.

Skor min dan sisihan piawai digunakan untuk menganalisis setiap aspek yang dikaji. Interpretasi skor min seperti Jadual 6.1 telah digunakan untuk menentukan tahap reaksi peserta.

Jadual 6.1: Skor Min dan Interpretasi (Tahap)

Skor Min	Interpretasi (tahap)
1.00 – 1.79	Sangat Rendah
1.80 – 2.59	Rendah
2.60 – 3.39	Sederhana
3.40 – 4.19	Tinggi
4.20 – 5.00	Sangat Tinggi

Kaedah Pentadbiran Soal Selidik

Satu set item diedarkan kepada semua peserta pada bulan Julai 2013 selepas mereka tamat menjalani latihan NPQEL. Jumlah populasi dan sampel kajian adalah sama iaitu 497 orang seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 6.2. Mereka diminta menjawab persepsi mereka terhadap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran terhadap submodul NPQEL, sebelum dengan selepas menjalani latihan tersebut. Dalam hal ini konsep *retrospective pre-test* digunakan iaitu menanyakan persepsi sebelum dengan selepas latihan, hanya selepas mereka selesai menjalani latihan NPQEL. Respons peserta yang menyempurnakan semua item sebelum dengan selepas latihan, dianalisis.

Jadual 6.2: Bilangan Peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013

Kumpulan Ambilan	Bilangan		Jumlah
	Sekolah Menengah	Sekolah Rendah	
Genting Highlands	121	113	234
Jitra	109	74	183
Sabah	24	16	40
Sarawak	26	14	40
Jumlah	280	217	497

Pengkaji telah menggunakan perisian SPSS (*Paired-Samples t-Test*) untuk menganalisis data-data dalam kajian ini. *Paired-samples t-Test* digunakan apabila kita ingin menguji kumpulan yang sama pada dua waktu yang berbeza. Dalam kes ini, dua waktu yang berbeza ialah waktu sebelum dan waktu selepas menjalani program NPQEL. Sehubungan dengan itu, beberapa andaian statistik telah dipatuhi oleh pengkaji (Pallant, 2005) iaitu:

1. Pemboleh ubah bersandar diukur dalam bentuk sela (interval) yang merupakan data continuous.
2. Ukuran yang dibuat sebelum dengan selepas latihan adalah bebas antara satu sama lain.
3. Populasi bagi sampel adalah tertabur secara normal. Dalam hal ini, jumlah sampel yang melebihi 30 orang mengurangkan darjah kesilapan.

BATASAN KAJIAN

Kajian ini memfokuskan reaksi peserta bagi Ambilan 1 Tahun 2013, sebelum dengan selepas mereka menjalani latihan NPQEL iaitu selama lima bulan. Tiada kumpulan kawalan diwujudkan untuk membuat perbandingan terhadap kumpulan rawatan. Oleh itu, kajian ini bukanlah sebenar-benarnya sebuah kajian berbentuk eksperimen. Namun begitu, dapatan kajian dapat membantu pihak pengendali latihan mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kandungan yang dikemukakan kepada peserta NPQEL, khususnya daripada segi pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran, sebelum dengan selepas mereka menjalani latihan tersebut.

DAPATAN KAJIAN

Pengkaji telah berjaya mendapatkan respons sebanyak 341 orang daripada 497 peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013. Jumlah seramai 341 orang membawa peratusan sebanyak 68.6 % daripada populasi yang ada. Jadual 6.3 di bawah menunjukkan jumlah soal selidik yang dianalisis.

Jadual 6.3: Bilangan Soal Selidik yang Dianalisis

Kumpulan Ambilan	Jumlah dianalisis
Genting Highlands	175
Jitra	110
Sabah	19
Sarawak	37
Jumlah	341

Pengetahuan dan Kefahaman Sebelum dengan Selepas Mengikuti NPQEL

Dapatan kajian menunjukkan bahawa Modul Asas mencatatkan nilai perubahan yang signifikan bagi keadaan sebelum dengan selepas menjalani latihan NPQEL. Hal ini bermaksud bahawa terdapat perbezaan min yang signifikan bagi aspek pengetahuan dan kefahaman peserta NPQEL, berbanding keadaan sebelum menjalani latihan NPQEL. Merujuk kepada Modul 1 pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa submodul Berfikiran Strategik, Membina Visi Sekolah, Berfokuskan Kualiti dan Proaktif mencatatkan perbezaan yang signifikan. Seterusnya, keadaan yang sama berlaku bagi Modul 2. Dapatan kajian menunjukkan bahawa submodul Menetapkan Matlamat, Pembangunan Instruksional, Penilaian Pembelajaran, Penyeliaan, Pengurusan Kokurikulum dan Pengurusan HEM mencatatkan nilai perbezaan yang signifikan.

Selanjutnya, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa Modul 3 dengan submodul Menyelesaikan Masalah, Membuat Keputusan, Mengurus Perubahan, Membuat Penambahbaikan Sekolah serta Kreativiti dan Inovasi mencatatkan nilai perbezaan yang signifikan. Hal yang sama juga berlaku kepada Modul 4, dengan submodul Pengurusan Kewangan, Pengurusan Pejabat, Pembangunan Fizikal dan Aset, Pengurusan ICT dan Pengurusan Prestasi mencatatkan nilai perbezaan

yang signifikan. Dapatan kajian bagi Modul 5, menunjukkan bahawa submodul Pembangunan Profesional Guru Berasaskan Sekolah, Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC), Komunikasi, Menjalinkan Hubungan dengan Pihak Luar, Kerja Sepasukan serta Protokol dan Etiket mencatatkan nilai perbezaan yang signifikan. Keadaan yang sama turut berlaku bagi Modul 6 yang menunjukkan nilai perbezaan yang signifikan bagi submodul Kesedaran Kendiri, Kesedaran Sosial, Pengurusan Kendiri dan Pengurusan Sosial.

Secara keseluruhannya, Modul Asas, Modul 1, Modul 2, Modul 3, Modul 4, Modul 5 dan Modul 6 menunjukkan perbezaan min yang signifikan bagi pengetahuan dan kefahaman peserta NPQEL, selepas menjalani latihan NPQEL berbanding keadaan sebelum menjalani latihan tersebut. Sehubungan dengan itu, terdapat perubahan yang signifikan daripada segi pengetahuan dan kefahaman peserta selepas menjalani latihan NPQEL berbanding keadaan sebelum menjalani latihan NPQEL. Kesemua maklumat tersebut ditunjukkan dalam Jadual 6.4.

Jadual 6.4: Nilai bagi Ujian-t Modul-modul NPQEL

Konstruk	Pengetahuan & Kefahaman	Min	s.p.	t	dk	Sig. (2 hujung)
Modul Asas:	Sebelum	2.83	0.70	-46.32	340	0.00
Pengurusan dan Kepimpinan	Selepas	4.59				
Modul 1:	Sebelum	2.85	0.76	-41.89	340	0.00
Dasar dan Hala Tuju	Selepas	4.56				
Modul 2:	Sebelum	2.99	0.62	-46.60	340	0.00
Instruksional dan Pencapaian	Selepas	4.54				
Modul 3:	Sebelum	2.87	0.69	-43.94	340	0.00
Mengurus Perubahan dan Inovatif	Selepas	4.52				
Modul 4:	Sebelum	2.65	0.66	-45.92	340	0.00
Sumber dan Operasi	Selepas	4.29				
Modul 5:	Sebelum	2.96	0.68	-42.81	340	0.00
Hubungan Sesama Manusia	Selepas	4.54				
Modul 6:	Sebelum	3.10	0.72	-38.08	340	0.00
Keberkesanan Kendiri	Selepas	4.59				
s.p. – Sisihan piawai	dk – Darjah kebebasan			Sig. – Signifikan		

Kemahiran Sebelum dengan Selepas Mengikuti NPQEL

Jadual6.5menunjukkanhasilanalisisbagikemahiransebelumberbanding dengan selepas mengikuti latihan NPQEL. Secara keseluruhannya, Modul Asas, Modul 1, Modul 2, Modul 3, Modul 4, Modul 5 dan Modul 6 menunjukkan perbezaan min yang signifikan bagi kemahiran peserta NPQEL, selepas menjalani latihan NPQEL berbanding keadaan sebelum menjalani latihan. Sehubungan dengan itu, terdapat perubahan yang signifikan daripada segi kemahiran peserta selepas menjalani latihan NPQEL berbanding keadaan sebelum menjalani latihan tersebut.

Jadual 6.5: Nilai bagi Ujian-t Modul-modul NPQEL

Konstruk	Pengetahuan & Kefahaman	Min	s.p.	t	dk	Sig. (2 hujung)
Modul Asas: Pengurusan dan Kepimpinan	Sebelum	2.95	1.05	-26.39	340	0.00
	Selepas	4.46				
Modul 1: Dasar dan Hala Tuju	Sebelum	2.87	0.80	-35.81	340	0.00
	Selepas	4.51				
Modul 2: Instruksional dan Pencapaian	Sebelum	3.00	0.65	-43.30	340	0.00
	Selepas	4.51				
Modul 3: Mengurus Perubahan dan Inovatif	Sebelum	2.92	0.76	-38.27	340	0.00
	Selepas	4.50				
Modul 4: Sumber dan Operasi	Sebelum	2.71	0.70	-41.33	340	0.00
	Selepas	4.29				
Modul 5: Hubungan Sesama Manusia	Sebelum	2.95	0.67	-43.53	340	0.00
	Selepas	4.52				
Modul 6: Keberkesanan Kendiri	Sebelum	3.08	0.69	-39.55	340	0.00
	Selepas	4.56				
s.p. – Sisihan piawai	dk – Darjah kebebasan			Sig.- Signifikan		

PERBINCANGAN

Pengetahuan dan Kefahaman

Berdasarkan Jadual 6.6, secara keseluruhannya, nilai min bagi pengetahuan dan kefahaman sebelum mengikuti latihan adalah 2.89. Nilai min ini terletak dalam tahap sederhana (SD). Sementara itu, nilai min bagi pengetahuan dan kefahaman selepas mengikuti latihan adalah 4.52. Nilai min ini terletak dalam tahap sangat tinggi (ST). Sehubungan dengan itu, peserta berpendapat bahawa terdapat perubahan atau pertambahan yang signifikan dari segi pengetahuan dan kefahaman, sebelum dengan selepas mengikuti latihan NPQEL. Tegasnya, para peserta berpendapat bahawa pengetahuan dan kefahaman mereka telah meningkat bagi aspek yang dibincangkan dalam modul-modul yang terdapat dalam latihan NPQEL.

Jadual 6.6: Ringkasan Nilai Min Pengetahuan dan Kefahaman bagi Setiap Modul NPQEL

Konstruk	Min							
	MA	M1	M2	M3	M4	M5	M6	Keseluruhan
Pengetahuan & Kefahaman								
Sebelum	2.83	2.85	2.99	2.87	2.65	2.96	3.10	2.89 (SD)
Selepas	4.59	4.56	4.54	4.52	4.29	4.54	4.59	4.52 (ST)
SD – Sederhana	ST – Sangat Tinggi				MA – Modul Asas			
M1 – Modul 1	M2 – Modul 2				M3 – Modul 3			
M4 – Modul 4	M5 – Modul 5				M6 – Modul 6			

Kemahiran

Berdasarkan Jadual 6.7, secara keseluruhannya, nilai min bagi kemahiran sebelum mengikuti latihan ialah 2.92. Nilai min ini terletak dalam tahap sederhana (SD). Nilai min bagi kemahiran selepas mengikuti latihan pula ialah 4.48. Nilai min ini terletak dalam tahap sangat tinggi (ST). Sehubungan dengan itu, peserta menyatakan bahawa terdapat perubahan atau pertambahan yang signifikan dari segi kemahiran, sebelum berbanding selepas mengikuti latihan NPQEL. Kesimpulannya, peserta berpendapat bahawa kemahiran mereka telah meningkat bagi aspek yang dibincangkan dalam modul-modul yang terdapat dalam latihan NPQEL.

Jadual 6.7: Ringkasan Nilai Min Kemahiran bagi Setiap Modul NPQEL

Konstruk	Min							Keseluruhan
	MA	M1	M2	M3	M4	M5	M6	
Pengetahuan & Kefahaman								
Sebelum	2.96	2.87	3.00	2.92	2.71	2.95	3.08	2.92 (SD)
Selepas	4.46	4.51	4.51	4.50	4.29	4.52	4.56	4.48 (ST)
SD – Sederhana				ST – Sangat Tinggi				MA – Modul Asas
M1 – Modul 1				M2 – Modul 2				M3 – Modul 3
M4 – Modul 4				M5 – Modul 5				M6 – Modul 6

Berdasarkan Jadual 6.6 dan 6.7, terdapat perubahan yang signifikan terhadap (1) Pengetahuan dan Kefahaman serta (2) Kemahiran yang diperoleh peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2013 selepas mengikuti latihan selama lima bulan. Nilai min sebelum latihan adalah pada tahap sederhana (SD) dan berubah kepada nilai tahap sangat tinggi (ST) selepas latihan NPQEL. Nilai min sebelum dengan selepas latihan NPQEL menunjukkan perbezaan yang ketara dan boleh menjustifikasikan bahawa keberkesanan program NPQEL ini adalah pada tahap yang positif.

Dapatan kajian ini adalah selaras dengan dapatan Abdul Aziz (2003), BPPDP (2006), Kamaruzaman (2009), Singh (2010) dan Wan Zawawi et al. (2011) yang menyatakan terdapat peningkatan terhadap pengetahuan dan kemahiran disebabkan oleh penglibatan peserta dalam program latihan. Dapatan kajian ini mempunyai hubungan yang sangat kuat seperti mana kajian kesepuluh yang dilaksanakan oleh JPPPEP pada bulan Julai 2012. Dapatan kajian ini yang memfokuskan reaksi peserta Ambilan 1 Tahun 2013 (497 orang), adalah menyerupai reaksi peserta Ambilan 1 Tahun 2012 (121 orang) dan Ambilan 2 Tahun 2012 (125 orang). Dapatan daripada ketiga-tiga kajian menunjukkan terdapat perubahan yang signifikan terhadap tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran yang diperoleh peserta selepas mengikuti latihan NPQEL ini selama lima bulan. Perubahan tahap ini dapat dilihat dengan peningkatan daripada tahap sederhana (SD) sebelum latihan ke tahap sangat tinggi (ST) selepas latihan.

Dapatan kajian juga menunjukkan peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dengan baik di sekolah. Dengan perkataan lain, latihan NPQEL ini menunjukkan bahawa terdapat

impak yang positif terhadap tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran peserta, sebelum berbanding selepas latihan dilaksanakan.

RUMUSAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, dapat dirumuskan bahawa terdapat perubahan yang signifikan terhadap (1) Pengetahuan dan Kefahaman serta (2) Kemahiran yang diperoleh oleh peserta selepas mengikuti latihan berbanding sebelum mengikuti latihan NPQEL. Perubahan ini dapat dilihat dengan peningkatan daripada tahap sederhana (SD) sebelum latihan ke tahap sangat tinggi (ST) selepas latihan NPQEL. Program latihan NPQEL selama lima bulan ini telah menghasilkan perubahan yang positif dalam kalangan peserta. Tegasnya, dapat dinyatakan bahawa latihan NPQEL telah berjaya mewujudkan peningkatan tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran dalam kalangan barisan pemimpin pelapis dan pengurus pendidikan.

CADANGAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, pengkaji mencadangkan kajian seperti ini dilaksanakan secara berterusan. Selain itu, kajian bagi setiapambilan perlu dilaksanakan untuk melihat dengan jelas tentang perkembangan pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran peserta yang telah mengikuti latihan NPQEL. Perbandingan yang jelas bagi setiapambilan dapat dibuat dan seterusnya penambahbaikan berterusan dapat dilaksanakan oleh pihak IAB.

Pengkaji juga turut menyarankan agar IAB dapat membuat penambahbaikan semua aspek latihan NPQEL selari dengan perkembangan pendidikan semasa. Tindakan ini bertujuan memastikan kerelevanan kandungan latihan yang ditawarkan kepada peserta. Kandungan dan kaedah penyampaian bagi sesi bersemuka, sesi e-Pembelajaran dan konsultasi perlu ditambah baik demi meningkatkan pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran yang akan diperoleh oleh peserta NPQEL. Hal ini adalah amat penting dalam usaha memperkasakan pemimpin pelapis selaras dengan mandat yang terkandung dalam PPPM 2013-2025.

KEBERKESANAN PROGRAM NPQEL

BAB 6

KEBERKESANAN PROGRAM NPQEL

Program NPQEL telah mendapat reaksi positif daripada peserta yang menyertai program ini. Kajian-kajian yang dilaksanakan merangkumi beberapa fasa dalam pengajian peserta iaitu semasa peserta mengikuti program, seurus selepas mengikuti program dan juga setelah satu tahun mengikuti program. Kajian-kajian dilaksanakan dalam peringkat atau tempoh masa yang berlainan bertujuan untuk melihat keberkesanan program ini melalui beberapa sudut yang berbeza. Kajian yang meliputi ujian pra dan ujian pasca dilakukan untuk menentukan sama ada terdapat perbezaan yang signifikan bagi aspek pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran peserta sebelum dengan selepas mengikuti latihan NPQEL. Kajian ini dijalankan pada fasa akhir peserta berada dalam latihan dan menggunakan kaedah *restrospective pre-test* iaitu melihat persepsi peserta dari aspek pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran yang mereka miliki sebelum memulakan latihan dan perubahannya selepas mengikuti latihan selama lima bulan ini. Kajian juga dilakukan terhadap satu ambilan peserta untuk menentukan sejauh mana keberkesanan program ini dalam aspek-aspek penting latihan. Kajian ini dilakukan untuk melihat reaksi peserta terhadap aspek-aspek latihan dan dilaksanakan pada Fasa 3 peserta berada dalam latihan. Usaha mengenal pasti impak program NPQEL juga dilakukan dengan melaksanakan satu kajian terhadap sekumpulan peserta yang telah berkhidmat di sekolah sebagai pentadbir selepas setahun menamatkan program. Kajian yang dijalankan menumpukan kepada impak terhadap pembangunan individu dan organisasi peserta hasil daripada mengikuti program NPQEL.

Dalam pelaksanaan sebarang latihan, reaksi peserta terhadap keberkesanan latihan yang diikuti adalah penting. Salah satu aspek penting kajian ialah melihat sejauh mana peserta merasakan terdapat perubahan kepada diri mereka selepas menjalani latihan berbanding

dengan keadaan sebelumnya. Sehubungan dengan itu, satu kajian ujian pra dan ujian pasca dilaksanakan bagi peserta-peserta Ambilan 1 Tahun 2013. Seramai 497 peserta menyertai program NPQEL ambilan ini tetapi hanya 341 respons atau 68.6 % daripada jumlah keseluruhan diterima bagi tujuan kajian. Responden terdiri daripada peserta-peserta di semua lokasi latihan iaitu Genting Highlands, Jitra, Sabah dan Sarawak. Responden telah menyatakan reaksi terhadap perbezaan mengikuti program ini dari segi pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran mereka dengan perbandingan sebelum dan selepas mengikuti latihan. Tumpuan kajian melibatkan kesemua tujuh modul dalam program NPQEL, iaitu Modul Asas, Modul 1: Dasar dan Hala Tuju, Modul 2: Instruksional dan Pencapaian, Modul 3: Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul 4: Sumber dan Operasi, Modul 5: Hubungan Sesama Manusia, dan Modul 6: Keberkesanan Kendiri. Kajian kuantitatif ini dilakukan menggunakan 64 item respons tertutup.

Dapatan kajian ini menunjukkan perubahan yang signifikan terhadap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran peserta dalam kesemua tujuh modul latihan NPQEL selepas mengikuti latihan berbanding sebelum mengikuti latihan NPQEL. Perubahan tahap ini dapat dilihat dengan peningkatan daripada tahap sederhana sebelum mengikuti program ke tahap sangat tinggi selepas menerima latihan. Peserta-peserta berada pada tahap sederhana sebelum mengikuti program kerana kebanyakan mereka merupakan pentadbir di sekolah dan sudah mempunyai pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran tertentu sebelum mengikuti program. Ini menunjukkan bahawa program NPQEL berkesan dan berjaya meningkatkan tahap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran dalam kalangan barisan pemimpin pelapis dan pengurus pendidikan, seterusnya memenuhi hasrat melahirkan barisan pemimpin pelapis yang berkualiti tinggi.

Keberkesanan sesuatu program latihan juga dilihat dari segi kualiti aspek-aspek yang penting dalam melaksanakan latihan itu sendiri. Menyedari hakikat ini, satu kajian dilakukan untuk menentukan keberkesanan program NPQEL daripada reaksi peserta terhadap aspek-aspek penting pelaksanaan latihan. Kajian ini melibatkan seramai 497 peserta Ambilan 1 Tahun 2013. Daripada jumlah keseluruhan peserta ini, hanya sejumlah 396 peserta atau 79.7% diterima sebagai responden bagi tujuan kajian ini. Reaksi peserta dilihat dalam sepuluh aspek latihan, iaitu akses

internet, bahan pelajaran bagi sesi bersemuka, bahan pelajaran bagi sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus, pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus. Kajian kuantitatif ini menggunakan soal selidik yang mengandungi 110 item respons tertutup dan dilaksanakan dalam Fasa 3 program. Akses internet terdiri daripada item yang berkait dengan kemudahan dan kepantasan internet di IAB dan di rumah. Bahan pelajaran pula terdiri daripada dua komponen iaitu bahan pengajaran dan bahan pembelajaran. Sementara kandungan kursus dibahagikan kepada dua iaitu kandungan umum dan kandungan spesifik kursus. Kandungan spesifik kursus pula terdiri daripada kesemua tujuh modul NPQEL iaitu Modul Asas, Modul 1: Dasar dan Hala Tuju, Modul 2: Instruksional dan Pencapaian, Modul 3: Mengurus Perubahan dan Inovasi, Modul 4: Sumber dan Operasi, Modul 5: Hubungan Sesama Manusia, dan Modul 6: Keberkesanan Kendiri.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa kandungan umum kursus adalah pada tahap tinggi atau memuaskan. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pelajaran sesi e-Pembelajaran, aktiviti e-Pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, sesi pentaksiran sebelum kursus dan pentaksiran selepas kursus adalah pada tahap sangat tinggi atau sangat memuaskan. Dalam pada itu, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL. Akses internet mendapat skor sederhana bagi kemudahan akses internet di IAB dan kepantasan akses internet di bilik kuliah IAB, manakala skor rendah diperolehi bagi kepantasan akses internet di asrama IAB. Secara keseluruhannya kajian ini menunjukkan reaksi peserta pada tahap yang sangat tinggi bagi sembilan daripada sepuluh aspek yang dikaji dan hanya menunjukkan reaksi tahap sederhana bagi satu aspek iaitu akses internet. Kajian ini memberikan petunjuk bahawa IAB perlu meningkatkan aspek akses internet kepada tahap yang memuaskan. Kesemua aspek lain menunjukkan bahawa peserta sangat berpuas hati dengan keberkesanan aspek-aspek latihan yang penting dalam program NPQEL. Keselesaian dan reaksi yang positif ini menggambarkan keselesaian peserta menjalani latihan dan mereka boleh dianggap akan mendapat manfaat semaksimum mungkin daripada latihan yang diberi.

Dalam mengendalikan satu-satu latihan, adalah menjadi harapan penganjur agar peserta memperoleh impak seperti mana yang diharapkan baik untuk diri mahupun organisasi. Hasil yang baik dalam sesuatu latihan adalah pemindahan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi dalam latihan kepada tugas seharian penerima latihan tersebut. Begitu juga halnya dengan latihan yang diberi melalui program NPQEL. Satu kajian impak tentang amalan pengurusan dan kepimpinan pemimpin pelapis lulusan NPQEL telah dilaksanakan dengan tumpuan kepada peserta NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011. Peserta yang dipilih sebagai sampel dalam kajian ini telah menjalani latihan dalam program NPQEL selama lima bulan mulai Julai 2011 sehingga November 2011. Mereka menyandang jawatan pentadbiran di sekolah iaitu sebagai Guru Penolong Kanan dan sudah melakukan tugas pentadbiran selama lebih daripada satu tahun sejak menamatkan program NPQEL. Seramai 56 orang responden telah ditemu bual yang merangkumi 18 orang lulusan NPQEL yang sedang memegang jawatan pentadbiran, 19 orang superordinat (pegawai atasan) dan 19 orang subordinat (pegawai bawahan). Impak terhadap amalan ilmu pengurusan dan kepimpinan sekolah, pengenpastian keperluan, perancangan, pelaksanaan dan penilaian program, pelaksanaan refleksi sendiri, perancangan pembangunan profesional sendiri secara berterusan, pelaksanaan sesi bersemuka, sesi e-Pembelajaran dan sesi konsultasi serta kesan paling ketara disebabkan kehadiran peserta dalam program NPQEL, difokuskan dalam kajian ini.

Dapatan kajian menunjukkan impak terhadap lulusan NPQEL boleh dibahagikan kepada dua komponen iaitu impak amalan dan impak pembangunan diri. Impak amalan terdiri daripada komponen pengurusan, kepimpinan dan komuniti di sekolah. Sehubungan dengan itu, amalan pengurusan strategik merupakan komponen penting dalam pengurusan yang dikemukakan oleh responden. Impak pembangunan diri pula berfokus kepada lapan aspek penting iaitu pengetahuan, kemahiran, sikap, kejelekitan staf dengan komuniti, komunikasi, inovasi, pengurusan ICT dan kualiti diri. Kajian ini menunjukkan bahawa program NPQEL berkesan bukan sahaja dalam membangunkan kompetensi peserta tetapi juga menghasilkan impak yang positif kepada organisasi tempat peserta bertugas. Dapatan kajian ini juga menunjukkan pengetahuan yang diperolehi dari program NPQEL mendapat pengiktirafan oleh superordinat dan subordinat. Responden rata-rata memberikan komen

yang positif dan melahirkan keyakinan terhadap keupayaan pemimpin pelapis ini menerajui organisasi sekolah. Kajian ini juga mengesahkan bahawa penetapan PPPM 2013-2025 dalam Anjakan 5 untuk menjadikan program NPQEL sebagai syarat mandatori bagi pelantikan pengetua dan guru besar mulai Julai 2014 adalah satu langkah yang amat relevan dan bersesuaian dengan tuntutan semasa.

Kesimpulannya, program NPQEL ialah satu program pembentukan pemimpin pelapis yang berkesan. Kajian-kajian yang dilakukan menunjukkan bahawa program ini membawa perubahan kepada tahap pengetahuan, kefahaman dan kemahiran peserta serta keupayaan peserta menjalankan tugas pentadbiran yang diamanahkan dengan baik. Pelaksanaan program ini juga menerima reaksi yang positif daripada para peserta dan ini merupakan satu petunjuk bahawa program ini berlangsung dengan baik dan mampu membuahkan hasil yang dihasratkan. Kesediaan para peserta dalam menggalas tanggungjawab sebagai peneraju pentadbiran sekolah juga digambarkan dengan keupayaan mereka yang tinggi setelah menerima latihan selama 5 bulan ini. Kajian-kajian ini juga meletakkan satu keyakinan yang tinggi terhadap dasar kerajaan yang memastikan hanya mereka yang benar-benar layak sahaja menyandang jawatan utama pentadbiran sekolah. Program NPQEL ini didapati amat relevan bagi memenuhi tuntutan kepimpinan sekolah masa kini dan perlu diteruskan bagi memastikan pencapaian hasrat dan aspirasi negara melalui PPPM 2013-2025.

PERMATA NPQH

BAB 7

BAB 7

PERMATA NPQH

PENGENALAN

Program NPQEL merupakan satu inisiatif KPM untuk memperkasa pengurusan dan kepimpinan sekolah dengan menyediakan satu kelompok pemimpin pelapis sekolah yang bersedia memikul tanggungjawab kepimpinan sekolah yang kian mencabar. Program NPQH yang dimulakan pada tahun 1999 telah melahirkan ramai pemimpin yang berwibawa dan mampu meneraju kepemimpinan sekolah yang mampan. Program NPQH dan NPQEL ini umpama “menggilap permata” agar cahayanya lebih bersinar dan berharga di persada dunia pendidikan. Justeru, melalui beberapa kajian yang telah dijalankan serta temu bual dengan peserta-peserta lulusan NPQH dan NPQEL, ditampilkan beberapa coretan kejayaan peserta-peserta ini agar menjadi contoh kepada yang lain.

Tuan Haji Azhari bin Tauhid

Menurut beliau,

NPQH dan NPQEL menyediakan latihan kepemimpinan pendidikan berasaskan teori, model dan perkongsian ilmu dan pengalaman. Apabila melangkah ke sekolah dengan gelaran pengetua, bekalan ilmu yang diperoleh semasa di IAB menyuntik keyakinan diri membawa haluan menerajui organisasi. Proses transisi kepimpinan dapat dipercepatkan dengan mengurangkan ralat cuba jaya. Kemahiran konseptual, teknikal dan sosial yang dipelajari terus diperkembangkan dan dimajukan untuk diguna pakai dalam kepemimpinan dan pentadbiran dan seterusnya diperkukuh dengan pengalaman dan amalan sepanjang kerjaya. Adunan kesemua aspek berkenaan akan menjadikan perancangan dan tindakan dapat dilaksanakan dalam satu sistem yang lebih kemas, teratur dan mempunyai hala tuju yang jelas. Ini merupakan elemen penting untuk memperkukuh gaya dan kualiti kepimpinan.



“Bukan mudah menjadi pemimpin. Biarlah di mana sahaja kita memimpin akan terlakar catatan sejarah yang baik, nama disebut kerana dihormati, disayangi dan dihargai... datangnya disambut, perginya ditangisi”

Tuan Haji Azhari bin Tauhid, peserta program NPQH Kohort 1 (1999) merupakan Pengetua Cemerlang Gred Utama C sebelum mengambil keputusan bersara pilihan pada 1 Disember 2014. Sekolah terakhir beliau bertugas ialah di SMK Hajah Kalthum, Kuantan. Beliau mempunyai kelulusan Ijazah Sarjana Muda Pendidikan dan Sarjana Pengurusan Teknologi.

Sepanjang kerjaya beliau, Tuan Haji Azhari telah menerima beberapa anugerah. Antaranya anugerah Sekolah Harapan Negara Kebangsaan ketika menerajui SMK Seri Perak pada tahun 2007, Sekolah

Berprestasi Tinggi ketika di InSTAR pada tahun 2011, Sekolah Kluster Kecemerlangan ketika di SEMSAS pada tahun 2012 dan dianugerahi Pingat Setia Mahkota Pahang.

Dr. Rosnah binti Selamat

Menurut Dr. Rosnah,

Sebelum mengikuti Kursus NPQH saya sudah mempunyai pengalaman sebagai pentadbir iaitu Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP), Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (GPKHEM) dan Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum (GPK1) lebih dari 10 tahun. Oleh hal yang demikian, apabila saya mengikuti kursus NPQH saya dapati lebih mudah saya memahami ilmu-ilmu pengurusan dan kepimpinan sekolah yang diberikan sepanjang tempoh kursus. Pengalaman saya sebagai pentadbir membantu saya mengaitkan antara teori yang dipelajari dengan tindakan atau amalan yang sepatutnya saya buat dengan amalan yang telah saya gunakan semasa menjadi pentadbir sekolah. Saya dilantik menjadi pengetua sebaik sahaja tamat mengikuti kursus NPQH iaitu pada Julai 2000. Saya tidak menghadapi banyak masalah ketika mula-mula menjadi pengetua kerana ilmu pengurusan dan kepimpinan sekolah yang saya pelajari semasa kursus banyak membantu saya untuk menguruskan dan memimpin sekolah. Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa kursus juga memberikan saya idea untuk mempelbagaikan pendekatan kepimpinan dan pengurusan sekolah yang saya terajui.



“Hala tuju yang jelas dapat memandu dan memastikan seluruh warga sekolah bekerja ke arah merealisasikan visi dan misi yang ditetapkan... Pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi jika diamalkan sepenuhnya akan mampu melonjakkan kecemerlangan sekolah dalam semua aspek ke tahap yang lebih baik”

Menyorot latar belakang lulusan program NPQH seterusnya iaitu Dr. Rosnah binti Selamat, beliau merupakan Pengetua Cemerlang DG54 di SM Sains Kuala Selangor. Beliau merupakan peserta NPQH Kohort 1 (tahun 1999) dan mempunyai kelulusan Diploma Pendidikan Sains dan Doktor Falsafah Pendidikan.

Sekolah-sekolah yang diterajui beliau banyak mencapai kejayaan sama ada di peringkat daerah, negeri mahupun kebangsaan. Antara kejayaan yang dicapai oleh beliau ketika menerajui SMK Bagan Terap adalah Anugerah Sekolah Harapan Negara Peringkat Negeri (2002) dan Kebangsaan (2003); Anugerah Sekolah Bestari Peringkat Kebangsaan (2003); Anugerah Sekolah Terbaik Negeri Selangor (2003); Johan 3K Negeri (2003) dan Johan 3K Kategori Keselamatan Peringkat Kebangsaan (2003); Johan 3K (Kesihatan) Peringkat Negeri (2004); Johan 3K Peringkat Kebangsaan (2005); Johan Anugerah Asrama Terbilang Peringkat Negeri (2002); Johan Anugerah Asrama Terbilang Peringkat Negeri (2003); Tempat Ketiga Anugerah Asrama Terbilang Kebangsaan (2003); Johan Pertandingan Landskap Ulaman Negeri (2003; Naib Johan Tanaman Sayuran Peringkat Negeri (2001), Johan Pertandingan Sayuran Peringkat Negeri (2002); Anugerah Sekolah Lestari Alam Sekitar Peringkat Negeri (2004) dan Kebangsaan (2005); dan Johan Pertandingan Pengurusan Bilik ERT Cemerlang Peringkat Negeri (2006). Antara kejayaan peringkat negeri/kebangsaan di sekolah-sekolah seterusnya ialah Johan Negeri Pertandingan Bilik Kebal ketika di SMK Ungku Aziz pada tahun 2008; Johan Negeri dan Johan Kebangsaan Pertandingan Edible Landskap ketika di SMK Tiram Jaya pada tahun 2010; Anugerah Sistem Rumah Sekolah Berasrama Penuh Peringkat Kebangsaan (2012); dan Anugerah Asrama Terbilang Sekolah Berasrama Penuh Peringkat Kebangsaan (2012).

Justeru, ilmu yang diperoleh ketika menyertai NPQH telah berjaya beliau terjemahkan dengan mengaplikasikan dan mengamalkannya dalam mengurus dan memimpin sekolah sehingga beroleh pelbagai kejayaan yang cemerlang.

Dr. Shirley Tay Siew Hong

Beliau menyatakan bahawa,

Latihan serta ilmu yang diperoleh melalui Program NPQH telah memberi saya satu titik permulaan yang kukuh untuk melaksanakan tugas sebagai seorang pentadbir yang berkeyakinan. Input berkaitan Akta Pendidikan, Dasar Pendidikan Negara, dan Pekeliling Kementerian Pendidikan Malaysia telah mengukuhkan lagi pemahaman saya tentang sistem pendidikan negara kita. Pengetahuan serta pemahaman *systems thinking* amat penting bagi warga pendidik terutamanya pemimpin pendidikan untuk membina pasukan kerja guru-guru dan staf sokongan agar melaksanakan tugas masing-masing dengan terbaik bagi mencapai visi dan misi organisasi, dan Kementerian Pendidikan Malaysia. Di samping itu, perkongsian pengalaman oleh pensyarah-pensyarah IAB yang berkompentensi tinggi melalui kajian kes sangat membantu saya agar lebih berhati-hati dan tidak mengulangi masalah yang pernah dilakukan di tempat lain.



“Never give reasons as to why you can’t, but give reasons why you can”

Hal ini turut dirasai oleh Dr. Shirley Tay Siew Hong, lulusan program NPQH Kohort 2 (tahun 2000). Beliau merupakan Pengetua Cemerlang Gred Utama C. Beliau mempunyai kelulusan Diploma Pendidikan dari Universiti Malaya (UM) dan Doktor Falsafah Pendidikan dari Universiti Malaysia Sabah (UMS).

Antara kejayaan yang dicapai oleh Dr. Shirley Tay ialah Anugerah Pemimpin ICT Peringkat Negeri Sabah dan Pejabat Pendidikan Daerah Kota Kinabalu pada tahun 2011. Beliau banyak menulis dan membentangkan kertas kerja artikel sehingga ke peringkat antarabangsa.

Antara yang terbaru ialah:

1. Artikel *The Changing Landscape of Language Teachers' Usage of ICT in Classrooms in SMK Bandar Raya Kota Kinabalu (SMKBKK), Sabah, Malaysia dalam International Journal on e-Learning Practices* versi dalam talian.
2. Artikel *Together Everyone Achieves More, Teaching English Language in a Team, in Language Teaching and Learning: New Dimension and Interventions*.
3. Menerbitkan Koleksi Kajian Tindakan atau *Action Research Collection* (ARC) Edisi 1 pada tahun 2010, Edisi 2 (2011), Edisi 3 (2012 dan ARC Pra-U pada tahun 2012.

Di samping itu, pelajar-pelajar di sekolah beliau juga telah muncul sebagai juara dalam pertandingan inovasi pelajar atau SINDEK (*Sabah Invention and Exhibition*) dua tahun berturut-turut iaitu pada tahun 2010 dan 2012. Pada November 2012, SMKBKK telah menerima anugerah kategori pingat emas, perak dan gangsa dalam CIGIF 2012, peringkat antarabangsa di Korea.

Sebagai pentadbir, beliau telah mengamalkan budaya kerja sepasukan bagi membangkitkan semangat dan penggerak motivasi guru-guru di sekolahnya. Budaya kerja sepasukan ini merupakan penggerak ke arah pencapaian cemerlang dalam apa juga program yang dijalankan.

Hamidah binti Burok

Menurut Puan Hajah Hamidah,

Program NPQH banyak membantu dan membimbing saya menjadi pengurus dan pemimpin yang berjaya membangunkan organisasi secara berkesan. Program ini membentuk ciri-ciri kepimpinan dan kepakaran dalam diri saya yang diperlukan untuk menerajui sesebuah institusi pendidikan. NPQH juga melengkapkan diri saya dengan pelbagai kemahiran yang meliputi kemahiran pengurusan kurikulum, hal-ehwal murid, kokurikulum, kewangan, kemahiran berkomunikasi, membuat perancangan strategik, dan kemahiran membuat penilaian dan keputusan. Dengan berbekalkan latihan NPQH, saya menjadi lebih yakin dan berkeupayaan dalam mengurus dan mentadbir organisasi saya dengan efektif, hebat dan cemerlang.



***"I will do the best
in whatever I do,
be the best in
whatever I am..."
Tiada perkataan
putus asa dalam
kamus hidup.***

Puan Hajah Hamidah binti Burok juga merupakan lulusan program NPQH Kohort 2 (tahun 2000). Beliau merupakan Pengetua Cemerlang DG54 di SMK Pendeta Zaaba, Negeri Sembilan. Beliau memiliki Ijazah Sarjana Muda Pendidikan dan Sains dari Universiti Pertanian Malaysia (UPM) pada tahun 1982 dan Sarjana Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan di Universiti Teknologi Malaysia pada tahun 1999.

Bukti yang jelas, NPQH telah membantu beliau untuk mendapat anugerah demi anugerah, iaitu ; Anugerah Khas Tawaran Baru Pengetua (Baiah), Johan Anugerah Pengetua Terbaik di Peringkat Kebangsaan dalam Konvensyen Nasional Program Usahawan Muda (PUM) menjadi Johan Negeri, pada tahun 2008 -2010, Anugerah Sekolah Cemerlang Kategori Lonjakan Saujana Sukan dan Permainan Peringkat Kebangsaan, Naib Johan Anugerah Asrama Terbilang Peringkat Kebangsaan, Anugerah Khas Kepimpinan/Pengurusan Kokurikulum Peringkat Negeri. Anugerah Khas Kepimpinan Pengurusan Kokurikulum Sekolah Menengah Negeri

Sembilan (2010), Anugerah Khas Tawaran Baru Pengetua (2010), Anugerah Seri Asrama Terbilang (ASAT) (2006, 2009), Anugerah Lonjakan Saujana Sukan dan Permainan (Ke-4 Kebangsaan, 2007), Anugerah Koperasi Terbaik (Johan Negeri, 2008) dan Anugerah Koperator Pengerusi Terbaik (Johan Negeri, 2008). Sesungguhnya Program Latihan NPQH sangat membantu beliau dalam menjalankan tugas sebagai pentadbir dan pengurus organisasi yang berkesan.

Azman bin Adnan

Beliau menyatakan bahawa,

Program NPQH telah banyak membantu saya dalam tugas-tugas setelah tamat kursus sebagai Penolong Kanan (Pentadbiran), Penolong Pengarah di Jabatan Pelajaran Johor dan seterusnya kini sebagai pengetua sekolah. Pertama, melalui NPQH saya telah dilatih untuk menetapkan pelan/perancangan laluan kerjaya yang jelas dalam tempoh perkhidmatan saya dan hakikatnya saya telah dapat mencapai pembangunan kerjaya saya sebagai guru mengikut fasa dan umur yang saya telah tentukan. Kedua, kepelbagaian teori pengurusan dan kepimpinan dalam kurikulum NPQH yang mencakupi kesemua domain kompetensi pemimpin sekolah telah memudahkan proses mengaplikasikannya dalam kerja-kerja pengurusan saya sebagai pemimpin sekolah. Ketiga, kemahiranunaan melibatkan latihan amali, penandaarasan, penulisan portfolio dan perkongsian pengalaman bersama-sama dengan pengetua cemerlang semasa kursus telah dapat dimanfaatkan secara optimum dan diterjemahkan dalam projek-projek penambahbaikan organisasi dan kecemerlangan sekolah.



“Kecemerlangan adalah hasil daripada sikap yang ingin sentiasa melakukan yang terbaik... Pemimpin yang berjaya ialah orang yang boleh mengawal komunikasi dengan orang yang lebih atas daripadanya dan boleh mengawal komunikasi dengan orang yang lebih bawah daripadanya”

Azman bin Adnan merupakan Pengetua di SMK Bandar Putra Kulaijaya, Johor. Beliau adalah peserta NPQH Kohort 1 (tahun 1999). Mempunyai Diploma Pendidikan dari Universiti Malaya dan Sarjana Kepengetuaan dari universiti yang sama. Encik Azman seorang pengetua yang cenderung dengan ICT. Justeru, tidak hairanlah sekiranya beliau telah memanfaatkan ICT dalam amalan pengurusan di sekolah. Beliau

mengamalkan empat perkara sebagai pegangan iaitu menjadi guru yang mudah diurus, kesediaan mendengar, turun padang dan membantu, kerja sepasukan dan sentiasa bersedia untuk membuat perubahan.

Heng Jee Soon

Puan Heng menyatakan bahawa,

Potensi kepimpinan dapat dilestarikan melalui penambahan ilmu, kemahiran dan pengalaman kepimpinan. Platform yang disediakan di IAB melalui program NPQH telah memberi peluang kepada saya meningkatkan dan memantapkan tahap kompetensi diri sebagai seorang pemimpin pendidikan untuk mengurus, memimpin dan seterusnya menerajui organisasi pendidikan ke tahap cemerlang dan menjana generasi terbilang.



“Belajar menjadi seorang pengikut yang baik terlebih dahulu supaya dapat menjadi seorang pemimpin yang cemerlang dan disegani yang meninggalkan legasi, seumpama sireh menjaral dulu kemudian melilit barulah memanjat puncak gunung”

Heng Jee Soon merupakan Pengetua Cemerlang DG54 semasa bertugas di SMK Dato’ Mohd Taha, Gemenceh, Negeri Sembilan. Kini beliau bertugas sebagai pegawai *School Improvement Partner* (SIP+) di Pejabat Pelajaran Daerah Tampin, Negeri Sembilan. Beliau merupakan peserta NPQH Kohort 1 (tahun 1999). Mempunyai kelulusan Diploma Pendidikan (1984) dan Sarjana Pendidikan (1992).

Beliau telah menggunakan elemen pantun sebagai alat untuk memupuk semangat, komitmen, kreativiti dan kerja sepasukan semasa di sekolahnya. Pantun dijadikan motto atau gerak kerja bagi warga sekolah dengan mengamalkan 3K (Kebersihan, Kesihatan dan Keselamatan). Sebanyak 139 buah pantun dibukukan sebagai sebuah Koleksi Pantun 3K. Pada tahun 2009 SMK Pasir Panjang telah dinobatkan sebagai Johan Pertandingan 3K, Peringkat Kebangsaan dan pantun 3K merupakan satu inovasi dalam pertandingan tersebut. Selain daripada itu, sekolah yang pernah ditadbir oleh beliau juga pernah menerima Anugerah Sri Asrama Terbilang Kebangsaan (2013) dan Anugerah Juri Kebangsaan-Inovasi Pengurusan Dewan Makan Asrama.

Abang Othman bin Abang Masagus

En. Abang Othman berpandangan bahawa:

Program NPQH yang diikuti dengan penuh minat dan kesungguhan pada tahun 1999 – 2000 ternyata membantu dalam melaksanakan tugas kepengetuaan sejak tahun 2002. Semua teori, perkongsian pengalaman dan kemahiran yang dipelajari dalam kuliah dan program sandaran cuba dipraktikkan di alam nyata kepengetuaan di sekolah. Pengalaman yang dilalui, dibuktikan oleh penambahan yang berlaku serta pencapaian yang diperolehi, memberi satu mesej yang jelas – aplikasi NPQH secara konsisten dan berterusan dalam kepengetuaan akan membuahkan hasil. Antara “keistimewaan” NPQH dalam kepengetuaan yang sangat nyata ialah keperluan mempunyai hala tuju yang jelas, adanya proses kerja yang sistematik, menekankan tentang impak program dan kaedah mengukur keberkesanan program yang praktikal. Ciri-ciri ini, sekiranya difahami dengan jelas dan dipraktikkan dengan betul, akan menjadikan kepengetuaan seseorang berkesan dan bermakna. Tuntasnya, NPQH mampu menjadi asas yang mantap untuk kepengetuaan.



“NPQH meningkatkan diri khususnya dari segi keyakinan, emosi dan psikologi serta pengetahuan dan kemahiran. Sangat relevan, berguna dan praktikal dalam melaksanakan kepengetuaan di sekolah. Keberkesannya terbukti apabila perubahan-perubahan berlaku di sekolah-sekolah yang diterajui”

Abang Othman bin Abang Masagus merupakan lulusan NPQH Kohort 1. Kini bertugas di SMK Bandar Samariang, Kuching. Beliau telah menerajui beberapa buah sekolah di Sarawak dan mencapai pencapaian cemerlang. Antaranya:

1. Sekolah Bako, Kuching; Memantapkan pengurusan kurikulum melalui program MaCS dengan mengaplikasikan ilmu, kemahiran dan pengalaman NPQH.

2. SMK Tun Abang Haji Openg; Memantapkan pengurusan kurikulum melalui MaCS dengan mengaplikasikan ilmu, kemahiran dan pengalaman NPQH.
3. SMK Sri Aman, Sri Aman; Memantapkan pengurusan kurikulum, kokurikulum dan hal-ehwal murid khususnya melalui program MaCS dengan mengaplikasikan ilmu, kemahiran dan pengalaman NPQH.
4. SMK Bandar Samariang, Kuching; Memantapkan pengurusan dan kepimpinan sekolah melalui program MaCS dengan mengaplikasikan ilmu, kemahiran dan pengalaman NPQH. Membawa sekolah bergerak dari Band 6 pada tahun 2008 ke Band 5 pada tahun 2012. Mensasarkan pencapaian sekolah ke Band 4 dalam tahun 2014/2015.

RUMUSAN

Coretan kejayaan peserta NPQH ini boleh dijadikan contoh kepada pemimpin pelapis masa hadapan agar dapat terus memacu kecemerlangan pendidikan sejajar dengan hasrat KPM dalam PPPM 2013-2025 untuk melahirkan pemimpin berprestasi tinggi. Ilmu serta pengalaman yang diperoleh semasa mengikuti program NPQH dan NPQEL boleh dijadikan pelengkap kepada pengetua dan guru besar dalam memimpin dan mengurus sekolah. Namun begitu, program NPQH dan NPQEL bukan penamat dalam usaha menimba ilmu pengetahuan. Pengetua dan guru besar yang telah dilantik mahupun bakal-bakal pemimpin masa hadapan harus sentiasa peka kepada tuntutan semasa dan melengkapkan diri dengan kompetensi yang diperlukan.

HALA TUJU NPQEL

BAB 8

HALA TUJU NPQEL

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 merupakan perancangan teliti dalam melaksanakan transformasi pengurusan sumber manusia dan kewangan melalui penetapan inisiatif utama yang menjurus kepada keberhasilan murid seperti dalam Anjakan 5 (PPPM, 2013-2025). Usaha untuk memacu prestasi sekolah secara keseluruhan memerlukan kewujudan pengetua dan guru besar serta pasukan kepimpinan sokongan yang berkualiti tinggi di setiap sekolah tanpa mengira lokasi dan tahap prestasi.

Dalam menentukan hala tuju NPQEL pada masa akan datang, persoalan-persoalan berikut boleh kita jadikan sebagai panduan, iaitu:

1. Apakah ciri-ciri pemimpin sekolah yang perlu ada untuk mencapai aspirasi sistem pendidikan di Malaysia?
2. Bagaimanakah kaedah untuk menghasilkan pemimpin sekolah berkualiti?
3. Apakah usaha yang perlu dilakukan untuk meningkatkan standard dan penyediaan asas bagi membentuk kumpulan besar pemimpin berkompentensi tinggi di semua sekolah?
4. Apakah langkah yang perlu diambil untuk memastikan bilangan pemimpin sekolah adalah berkualiti bagi memastikan permohonan untuk memegang jawatan pengetua dan guru besar memenuhi prasyarat mempunyai sijil NPQEL?

Dapatan 15 kajian berkaitan program NPQEL telah membuktikan bahawa program NPQEL ialah kursus yang memberi latihan berkualiti untuk menyediakan pemimpin sekolah berprestasi tinggi menepati hasrat PPPM. Profesion keguruan akan menjadi lebih berprestij dan elit apabila pengambilan dibuat hanya dalam kalangan graduan 30% terbaik dalam negara (PPPM 2013-2025 : 5-10). Selaras dengan laluan kerjaya keguruan yang berasaskan prestasi dan kompetensi, dan tempoh perkhidmatan bukan lagi menjadi faktor penentu utama bagi jawatan pengetua dan guru besar.

Pengetua dan guru besar yang telah menerima latihan NPQEL sebelum menyandang jawatan dapat memperkukuh fungsi kepimpinan di setiap sekolah dengan membangunkan dan menjadikan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia sebagai pemimpin intruksional yang berkesan. Pengetua dan guru besar lulusan NPQEL telah memperoleh pendedahan menyeluruh berkaitan bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah. Mereka mempunyai tahap keyakinan yang tinggi dalam menggunakan sistem penilaian baharu yang telah dipelajari, untuk menilai keupayaan guru menyampaikan pengajaran secara berkesan di dalam dan di luar bilik darjah. Perkara ini penting kerana pengetua dan guru besar bertanggungjawab memastikan guru berprestasi tinggi layak menikmati kemajuan kerjaya yang lebih pantas. Selain itu, guru yang menghadapi kesukaran dalam mencapai tahap kualiti minimum diberi bimbingan tambahan. Guru yang masih gagal mencapai tahap kualiti minimum pula diberi bimbingan tambahan dan ditugaskan semula untuk menjalankan fungsi lain.

Anjakan 5 PPPM berhasrat memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Hasrat ini dapat mengatasi kelemahan yang pernah berlaku pada 2008 apabila 97% sampel daripada 181 orang pengetua dari sebuah negeri yang berprestasi rendah telah diberi skor penilaian LNPT melebihi 90% (PPPM 2013-2025 : 5-17). Ini adalah kerana calon-calon peserta yang disaring dan berjaya untuk menghadiri pentaksiran NPQEL ialah Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) yang memperoleh Laporan Nilai Prestasi Tahunan (LNPT) minimum 85% untuk tiga tahun berturut-turut. Seterusnya, mereka yang telah berjaya melalui proses pentaksiran sahaja yang akan hadir mengikuti latihan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah meliputi kerangka kompetensi berdasarkan model kepimpinan KOMPAS. Dapatan kajian IAB menunjukkan bahawa program NPQEL mampu melahirkan pemimpin sekolah yang kompeten dalam menterjemahkan input latihan yang diperoleh dalam amalan profesionalisme.

Keseluruhan dapatan kajian yang dibuat berkaitan program NPQEL menunjukkan bahawa pelaksanaan latihan melalui program NPQEL ini telah berjaya memenuhi hasrat yang ditetapkan dalam Gelombang Pertama (2013 – 2015) PPPM. Kejayaan ini memberi keyakinan kepada IAB mengorak langkah proaktif dan memikirkan perancangan yang perlu berkaitan pelaksanaan program NPQEL dalam memenuhi keperluan

Anjakan 5 Gelombang 2 (2016 – 2020) iaitu memartabatkan profesion keguruan dan menganjak ke arah kepimpinan teragih. Seterusnya, perancangan awal untuk memperkasakan pelaksanaan program NPQEL amat relevan dalam menepati Anjakan 5 Gelombang 3 (2021 – 2025) PPPM.

Perkara yang perlu dipertingkatkan meliputi kaedah pelaksanaan latihan NPQEL. Peningkatan penyampaian pensyarah yang terlibat dalam program NPQEL melalui siri pembangunan profesionalisme pensyarah yang terancang dilihat amat perlu dalam usaha mengekalkan kualiti latihan NPQEL. Dimensi baharu berkaitan kaedah penyampaian serta bimbingan (*coaching and mentoring*) perlu didedahkan dan digarap melalui input-input yang boleh diperolehi pensyarah melalui latihan di luar negara serta mengikuti program penandaarasan teknik-teknik amalan pengurusan dan kepimpinan pendidikan terbaik.

Lanjutan daripada perkongsian amalan-amalan terbaik dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang telah berjaya dilaksanakan di luar negara dapat diadaptasi dan diterjemahkan dalam mempertingkatkan kualiti latihan NPQEL. Namun begitu, usaha ini selari dengan keperluan untuk menyediakan peruntukan jumlah dana yang besar bagi menjalankan penyelidikan dan pembangunan untuk melestarikan program NPQEL ini agar dapat memperkembangkan tubuh ilmu mengikut konteks negara kita. Usaha ini akan menjana penyediaan modul latihan yang kontemporari, komprehensif dan relevan untuk membangunkan kapasiti pengetua dan guru besar serta pemimpin pelapis pendidikan yang terlibat. Seterusnya, inisiatif ini dapat meningkatkan kualiti latihan melalui peruntukan untuk menjalankan penyelidikan dan pembangunan dengan tujuan melestarikan pelaksanaan program NPQEL.

Langkah untuk memastikan pemilihan peserta yang berkualiti amat penting agar dapat menghasilkan lulusan NPQEL yang berkualiti dan mampu memenuhi keperluan pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan oleh PPPM. Penyediaan kualiti kemudahan dan prasarana melaksanakan kursus, khususnya kemudahan sistem dan peralatan ICT; memerlukan tindakan menyeluruh secara berterusan. Ini selaras dengan tanggungjawab pemimpin sekolah dalam memenuhi hasrat Anjakan 7 PPPM dalam usaha memanfaatkan ICT untuk meningkatkan

kualiti pembelajaran di Malaysia. Perkara ini memberi kesan langsung kepada komponen kurikulum program NPQEL yang melaksanakan kaedah *blended learning* yang memberi penekanan kepada keupayaan peserta untuk mahir ICT melalui sesi e-Pembelajaran.

Perhatian juga perlu diberikan kepada pengisian kekosongan pengetua dan guru besar yang bersara dengan menyediakan lima orang calon bagi setiap satu kekosongan yang wujud. Inisiatif untuk meningkatkan keupayaan penyediaan latihan dalam mod yang pelbagai adalah perlu selaras dengan usaha untuk meninggikan standard pemilihan bagi lantikan guru penolong kanan, ketua bidang dan ketua panitia, serta membangunkan proses perancangan penggantian dan program latihan bersasaran untuk jawatan berkenaan. Dalam usaha untuk memastikan bilangan pemimpin pelapis sekolah yang mempunyai sijil NPQEL yang mencukupi, IAB mengorak langkah merangka alternatif pelaksanaan kursus yang praktikal untuk dilaksanakan dengan mengambil kira pelbagai faktor tanpa menyebabkan kecairan pengisian kursus ini.

Dapatan kajian IAB telah membuktikan bahawa program NPQEL telah berjaya menyediakan pemimpin pelapis sekolah yang bersedia untuk membina dan membangunkan kepimpinan sekolah dengan standard dan kebertanggungjawaban profesional yang lebih tinggi. Namun begitu, keperluan meletakkan syarat wajib mempunyai sijil NPQEL bagi semua guru penolong kanan memerlukan peningkatan peluang latihan kepada kumpulan pemimpin sekolah ini. Ini selaras dengan hasrat pelaksanaan model kepimpinan teragih untuk membina keupayaan guru penolong kanan dan ketua bidang, serta meningkatkan autonomi membuat keputusan bagi pengetua dan guru besar berdasarkan prestasi.

Selain itu, isu dalam dapatan kajian yang menyatakan bahawa peserta memerlukan penerangan sebelum sesi taksiran awal atau sebelum peserta menyertai program NPQEL perlu ditangani dengan membuat usaha penyebaran maklumat yang tepat, jelas dan terperinci tentang program NPQEL. Usaha ini akan menyediakan peserta kursus NPQEL yang mempunyai penyediaan minda untuk menghayati kehadirannya sepanjang kursus NPQEL. Mereka akan menjadi sebahagian daripada lulusan NPQEL cemerlang yang bakal ditempatkan di sekolah sebagai pengetua dan guru besar berprestasi tinggi. Penyebaran maklumat ini perlu juga diperluas dalam usaha untuk meningkatkan bilangan peserta terutama dari kawasan berkeperluan tinggi.

Masih banyak lagi usaha yang perlu dilakukan oleh IAB khususnya dan oleh KPM amnya, dalam memastikan kelangsungan dan kerelevanan NPQEL. Proses pemantapan latihan ini merupakan usaha berterusan dalam menjamin kepimpinan berprestasi tinggi berada di setiap sekolah di Malaysia.

RUJUKAN

- A Fatah Munzali. (2010). Konsep budaya dan iklim sekolah. <http://hbis.wordpress.com/2010/03/31/konsep-budaya-dan-iklim-sekolah-oleh-a-fatah-munzali/> [5 Januari 2013]
- Abd. Rahim Abd. Rashid. (1999). *Profesionalisme motivasi pengurusan bilik darjah*. Siri Pengajian dan Pendidikan Utusan. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Abdul Aziz Md. Noor. (2003). *An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University of Bristol.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Ucapan Utama: Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang, gemilang dan terbilang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*, Institut Aminuddin Baki. hlm. 13-23.
- Abdullah Hassan & Ainon Mohd. (1999). *Komunikasi untuk pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS Consultants.
- Adair, J. (2009). *Effective leadership: how to be a successful leader*. UK: Gower Publishing Ltd.
- Alcott, L.M. (2007). Conflict coaching: conflict management strategies and skills for the individual. Dlm. Tricia, S. J. & Ross, B. *Conflict coaching: conflict management strategies and skills for the individual*. California: Sage Publication.
- Ali Qassem. (2009). News Straits Times. 10 Ogos. eprints.ums.edu.my/114/1/CONF_2009_001.Pdf [15 Julai 2013]
- Alkin, M. C. (1969). *Evaluating theory development*. Evaluation Comment 2:2-7.
- Amin Senin, Ramli Yusof, Abd. Razak Manaf, Rosnarizah Abdul Halim, Sazali Yusof, Rusmini Ku Ahmad, Ruhaya Hassan, Shahri Abd. Rahman & Mohd Yusof Mohd Noor. (2008). *Kajian kompetensi berimpak tinggi bagi pemimpin sekolah*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Asmah Ahmad. (2003). Pembangunan sumber manusia serta latihan dan pembangunan staf: satu tinjauan persamaannya. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 13 (02): 89-95.
- Azlin Norhaini Mansor. (2006). Amalan pengurusan pengetua: Satu kajian kes. Tesis Dr Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2006). *Laporan kajian penilaian graduan NPQEL*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Baharom Mohamad. (2004). Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah di Negeri Johor. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ban, C. & Faerman, S. R. (1990). Issues in the evaluation of management training. *Public Productivity and Management Review*, 8(3), 271-286.
- Barrett (2005). Values based leadership. <http://leadershipforlife.wordpress.com/the-speed-of-trust/values-based-leadership/2/> [13 Oktober 2103]

- Bass & Riggio (2006). *Transformational leadership : second edition*. New Jersey,USA. Lawrence Erlbaum Assoc, Inc.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning* 27:341-347.
- Beeby, C. E. (1978). *The meaning of evaluation*. Wellington: Department of Education.
- Bolam, R. (1999). Understanding leadership: developing headteachers. Dlm. Bush, T., Bell, S., Bolam, R., Glatler, R. & Ribbins, P. (pnnyt.). *Educational Management: redefining theory, policy and practice*, hlm. 77 - 89. London: Paul Chapman.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1994). Looking for leadership: Another search party's report. *Education Administration Quarterly* 30(1):77-96.
- Brinkerhoff, R. D. (1989). *Evaluating training programs in business and industry*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brinkerhoff, R. D., Brethower, D. M., Hluchyj, T. & Nowakowski, J. R. (1983). *Program evaluation: a practioner's guide for trainers and educator*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Bubb, S. & Earley, P. (2009). Leading staff development for school improvement. *Journal of School Leadership and Management*. 29 (1), 23 -37.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation of school leadership: international perspectives. *Education Management and Administration*, 30(4):417-429.
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Ed. Ke-3. London: Sage Publications.
- Carey, L. M. (1994). *Measuring and evaluating school learning*. Ed. ke-2. Boston: Allyn and Bacon.
- Chan, Y. F. (2004). Kepimpinan tranformasi dan inovasi pendidikan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke -12*, Institut Aminuddin Baki: 108.
- Cohen, Cardillo dan Pickeral (2011). Creating a Climate of Respect. *Educational Leadership*. Volume 69 (1)
- Council of Chief State School Officers (CCSSO). (1996). *Interstate school leaders licensure consortium: standards for school leaders*. Washington: CCSSO.
- Covey, S. R. (2012). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Harper Publishing.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teacher College Record*. 64:672-683.
- Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornick, R. C., Philips, D. C., et al. (1985). *Toward reform of program evaluation* (Ed. First). San francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Crow, G. M. & Glascock, C. (1995). Sozialization to a new conception of the principalship. *Journal of Educational Administration*, 33(1): 22-43.

- Doll, R. C. (1978). *Curriculum improvement: decision making and process*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Easterby-Smith, M. (1987). *Evaluation of management education, training & development*. England: Gower Publishing Company.
- Eseryel, D. (2002). Approaches to evaluation of training: theory and practice. *Educational Technology and Society* 5(2):93-98.
- Fajar Hanif Wirawan. (2007). Efektivitas pelatihan kepemimpinan personal dalam mengembangkan kepemimpinan personal (personal leadership) pada remaja. *Journal of Psychology*.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B. R. (2004). *Program evaluation - alternative approaches and practical guidelines*. Ed. ke-3. Boston: Allyn and Bacon.
- Fuhrman, J. (2004). *Leading leaders to leadership: 21 secrets for leveraging your way to greater success*. Petaling jaya, Malaysia. Advantage Quest Publication
- Gerlach, K. (2002). *Let's team up*. Washington, D.C.: National Education Association
- Gredler, M. E. (1996). *Program evaluation*. New York: Prentice Hall.
- Gronlund, N. E. (1976). *Measurement and Evaluation In Teaching* (3rd Ed.). New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Guskey, T. R. (2002). *Evaluating professional development*. California: Corwin Press, Inc.
- Hallinger, P. (2000). *A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale*. <http://www.leadingware.com> [27 Mei 2013].
- Hallinger, P. (2007). Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retro and prosect. *Research Conference The Leadership Challenge: Improving learning in schools*.
- Heath, M. (2010). *Leadership Secrets*. London: Harper Collins Publisher.
- Hogg, M. A. (2001). A Social identity theory of leadership. *Journal of Personality Social Psychology Review* 2(2001): 184-100.
- Ibrahim Mamat. (1996). *Reka bentuk dan pengurusan latihan - konsep dan amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (2001). *Reka bentuk dan pengurusan latihan - konsep dan amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki. (1992). *Penilaian program* (Ed. Pertama): Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting Highlands.
- Institut Aminuddin Baki. (2012). *Panduan pelaksanaan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL)*. Genting Highlands. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Institut Aminuddin Baki. (2009). *Monograf kompetensi berimpak tinggi pemimpin sekolah di Malaysia*. Genting Highlands. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan yang diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 14(1):1-17

- Ismail Abas, (2007). Peranan Guru Membina Murid menghadapi cabaran wawasan 2020. *Jurnal Penyelidikan Institut Perguruan Islam*. Selangor. Jilid 10 (83-89).
- Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP). (2012). *Laporan kajian keberkesanan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL) Mod baru 2011*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP). (2012). *Keberkesanan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL) ambilan 1 tahun 2012*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP). (2012). *Ujian-pra dan ujian-pos aspek pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran program NPQEL bagi ambilan 1 tahun 2012*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP). (2013). *Keberkesanan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL) ambilan 2 tahun 2012*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP). (2012). *Ujian-pra dan ujian-pos aspek pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran program NPQEL bagi ambilan 2 tahun 2012*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jainabee Md Kassim. (2009). Kualiti Kepimpinan pengetua sekolah-sekolah menengah Kebangsaan Zon Utara, Malaysia. Kertas Kerja 1st Regional Confrence on Educational Leadership and Management. Institut Aminuddin Baki, 10-12 November.
- Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepimpinan instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di Negeri Pahang*. Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2010). *Standard kualiti pendidikan Malaysia*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Putrajaya.
- John Dewey. (1993). *The Political Writings of John Dewey*. Edited by Debra Morris and Ian Shapiro. Indianapolis: Hackett
- Joint Committee on Standard for Educational Evaluation. (1981). *The program evaluation standard: how to assess evaluation of teacher programs*. California: Sage Publications.
- Kamaruzaman Moidunny, Akma Abdul Hamid & Nor Asmah Othman. (2010). *Keberkesanan program kelayakan pemimpin pendidikan kebangsaan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Kamaruzaman Moidunny. (2009). *Keberkesanan program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan (NPQEL)*. Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kaser, J., Susan M., Katherine, E. & Susan, Horsley. (2002). *Leading every day 124 action for effective leadership*. California: Corwin Press Inc.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (1979). *Laporan jawatankuasa kabinet mengkaji pelaksanaan dasar pelajaran*.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Buku panduan kokurikulum sekolah rendah dan menengah*. Putrajaya. KPM.

- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs - the four levels* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (1975). *Evaluating training programs*. Wisconsin: American Society for Training and Development, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs - the four levels* (1st ed.). San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. (2000). *Evaluating training programs: the four levels - the ASTD Handbook of Training Design and Delivery*. Virginia: The American Society of Training and Development.
- Kotter, J. P. dan Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Kotter Associates, Inc and James L. Heskett.
- Lawson, K. (2000). *Making training active - the ASTD handbook of training design and delivery*. New York: McGraw-Hill.
- Leong, W. F. & Lee, O. K. (1987). *Pengertian dan beberapa tujuan penilaian program*. Kementerian Pelajaran Malaysia: Institut Pengurusan Pendidikan Negara.
- Linn, R. L. & Miller, M. D. (2005). *Measurement and assessment in teaching*. Ed. ke-9. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher. E. (2001). *Leadership: Application skill and development*. USA : Colege Publishing.
- Male, T. (2001). Is the national professional qualification for headship making a difference? *School Leadership and Management*, 21(4), 463-477.
- Manning, G. & Curtis, K. (2009). *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill International Edition
- Mark, M. M., Henry, G. T. & Julnes, G. (1999). Toward an integrative framework for evaluation practice. *American Journal of Evaluation*, 22:457-480.
- McEvoy, G. M. & Buller, P. F. (1990). Five uneasy peices in the training evaluation puzzle. *Training and Development Journal* 44(8):39-42.
- McNamara, C. (1998). *Basic guide to program evaluation* http://www.managementhelp.org/evaluatin/fnl_evalhtm [20 Februari 2008]
- Menter, I., Holligan, C. & Mthenjwa, V. (2005). Reaching the parts that need to be reached? the impact of the Scottish qualification for Headship. *School Leadership and Management*, 25(1), 7-23.
- Metfessel, N. S. & Michael, W. B. (1967). A paradigm involving multiple criterion measures for the evaluation of the effectiveness of school programs. *Educational and Psychological Measurement* 27(4): 931-943.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. (1999). *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Yazid Yussof (2012). Peranan Pengetua Dalam Pengurusan Sekolah. Yayasan Islam Kelantan. <http://yik.itgo.com/text/pengetua.html> [12 Sept. 2013].

- Murphy, J. (1990). Principal instructional leadership: Changing perspective on the school. *Advances in Educational Administration Journal*. 1: 163-200.
- Nadler, L. (1983). *Designing training programs - the critical events models*. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nitko, A. J. (2004). *Educational assessment of student*. Edisi ke-4. New Jersey: Peason Merrill Prentice Hall.
- Nixon, J. (1992). *Evaluating the whole curriculum*. Philadelphia: Open University Press.
- Norasmah Othman. (2002). *Keberkesanan program keusahawanan remaja di sekolah menengah*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Ilmu Kesehatan Masyarakat Prinsip-Prinsip Dasar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nur Anuar Abdul Muthalib, Faridah Abu Hassan, Rohana Zulkifli, Md. Monoto Kosnan & Nur Fakhriyyah El-Emin Muhandi. (2006). *Kajian penilaian graduan NPQH*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13. Anjuran Institut Aminuddin Baki, KPM. Genting Highlands, 4-8 Disember.
- Oedekoven, O. (2009). Value-based leadership. APWA Reporter [www.peregrineacademics.com / resources](http://www.peregrineacademics.com/resources) [19 Disember 2013]
- Oppenheim, A. N. (1996). *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Heinemann.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual – a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (version 12)*. 2nd Ed. Sydney: Open University Press.
- Popham, J. W. (1975). *Educational evaluation*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Popham, J. W. (2000). *Modern educational measurement: practical guidelines for educational leaders*. Ed. ke-3. Boston: Allyn and Bacon.
- Rallis, S. F. & Rossman, G. B. (2000). Dialogue for learning: evaluator as critical friend. Dlm. Hopson, R. K. (pnyt). How and why language matters in evaluation. *New Direction for Evaluation*, 86:81-92.
- Reeves, M. (1994). *Evaluating of training*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Reh, F. J. (2012) How to Give Orders. [http://management.about.com/ od/people/a/ GiveOrders0206.htm](http://management.about.com/od/people/a/GiveOrders0206.htm) [2 Okt. 2013].
- Restine, L. N. (1997). Experience, meaning and principal development. *Journal of Educational Administration* 35(3):253-266.
- Ribbins, P. (1999). *Educational administration, leadership and management: towards a research agenda*. Dlm. T. Bush, L. Bell, R. Bolam, R. Glatter, and P. Ribbins (pnyt). Educational Management: Redefining Theory, Policy and Practice. hlmn. 77-89. London: Paul Chapman Publishing.
- Rohaya Hassan, Rosnarizah Abdul Halim & Sharifah Sebra Jamila Syed Imam. (2006). Penilaian program latihan Institut Aminuddin Baki: satu tinjauan terhadap program NPQH kohort 9/2005. *Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13*. Anjuran Institut Aminuddin Baki, KPM. Genting Highlands, 4-8 Disember.

- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation - a systematic approach* (Seventh ed.). Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Royse, D., Thyer, B. A., Padgett, D. K. & Logan, T. K. (2001). *Program evaluation - an introduction*. Ed. ke-3. Belmont, California: Brooks/Cole Thomson Learning.
- Sax, G. (1973). *Principles of educational measurement and evaluation*. California: Wadsworth Publishing Co. Inc.
- Scalock, R. L. & Thorton, C. V. D. (1988). *Program evaluation: a field guide for administrators*. New York: Plenum Press.
- Scriven, M. S. (1991). *Evaluation Thesaurus* (Ed. Fourth). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Serebriakoff, Victor. (1988). *A guide to intelligence and personality testing*. New Jersey: The Parthenon Publishing Group.
- Shahabuddin Hashim, Dr. Rohizani Yaakub & Mohd Zohir Ahmad. (2007). *Pedagogi - strategi dan teknik berkesan mengajar dengan berkesan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Sharifah Sebran Jamila Bt Syed Imam. (2012). *Latihan Profesional Dan Hubungannya dengan tret personaliti, kemahiran mengurus dan memimpin di kalangan pengetua dan guru besar novis di Malaysia*. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sharifah Sebran Jamila Syed Imam, Mohammed Sani Ibrahim, Mohd Izham Hamzah & Hairuddin Mohd Ali. (2013). Tret pengetua dan guru besar novis di Malaysia, *Kertas Kerja: Seminar Kebangsaan Majlis Dekan IPTA k-4, Universiti Islam Antarabangsa*: 23-25 Sept.
- Sheal, R. P. (1990). *How to develop and present staff training course*. New York: Kogan Page.
- Singh, G.B.S. (2010). *The national professional qualification for headship (NPQH) programme for secondary school headteachers in Malaysia: an avaluative case study*. Disertasi Ijazah Kedoktoran: University of Birmingham.
- Siti Rahayah Ariffin. (2003). *Teori, konsep & amalan dalam pengukuran dan penilaian*. Bangi: Pusat Pembangunan Akademik UKM.
- Spillane, J., Halverson, R. and Diamond, J. (2001). Towards a Theory of Leadership Practice: A Distributed Perspective" Northwestern University, *Institute for Policy Research Working Article*.
- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (1990). *Systematic evaluation - a self instructional guide to theory and practice*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Stufflebeam, D. L. (1986). The CIPP model for program evaluation. Dalam Madaus, G. F., Stufflebeam, D. L., dan Scriven, M. S. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. I., Merriman, H. O., et al. (1971). *Educational evaluation and decision-making*. Illinois: Peacock.
- Suchman, E. A. (1967). *Evaluative research*. New York: Russel Sage Foundation.

- Talmage, H. (1982). Evaluation of programs. Dlm. Mitzel, H. E. (pnyt). *Encyclopedia of educational research*. Ed. ke-5. New York: Free Press.
- Teacher Training Agency (TTA). (1998). *National standards for headteachers*. London: Teacher Training Agency.
- Tomlinson, H. (2004). *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.
- Trochim, W. K. (1999). *Intoduction to evaluation*. <http://trochim.human.cornell.edu> [13 April 2007]
- Tyler, R. W. (1950). *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Urus Setia NPQEL. (2012). *Jumlah peserta NPQH/NPQEL mengikut tahun dan ambilan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Urus Setia NPQEL. (2014). *Jumlah peserta NPQH/NPQEL mengikut tahun dan ambilan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Vignettes Training (2000). *Managerial leadership*. California: USA.
- Wan Mustama, Wan Abd Hayat, Ahmad Rafee Che Kassim, Mazlan Hj. Samsuddin & Elhammi Hj Ahmad. (2004). Integrasi ICT dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan : Isu dan cabaran. *Prosiding Seminar Nasional pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12*, Institut Aminuddin Baki: 38.
- Wan Zahid Wan Mohd Nordin. (1993). Pengisian wawasan pendidikan. Kertas Utama Persidangan Pendidikan Nasional, Institut Aminuddin Baki, 8- 11 April.
- Wan Zawawi Wan Ismail et al. (2011). *Leadership transition pre to post NPQH: a qualitative analysis*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Young, M. D., Petersen, G. J. & Short, P. M. (2002). The complexity of substantive reform: a call for interpendence among key stakeholders. *Education Administration Quaterly* 38(2):137-175.
- Zenger, J. H. & Hargis, K. (1982). Assessing training result. *Training and Development Journal* 36(1):10-16.

LAMPIRAN A

SENARAI NAMA PENYELIDIK BAGI KAJIAN-KAJIAN NPQEL

1. Kajian Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pemimpin Pelapis Lulusan NPQEL Mod Baharu

Dr. Kamaruzaman Moidunny (Ketua)
Dr. Shariffah Sebran Jamila Syed Imam
Dr. Jamelaa Bibi Abdullah
Dr. Gulson Begum Khalid
Dr. Marzita Abu Bakar
Dr. Nor Foniza Maidin
Dr. Gurcharan Singh Bishen Singh
Dr. Wee Eng Lee
Dr. Sham Ibrahim
Dr. Jefri Idris
Dr. Faridah Yakob
Dr. Rohana Abdul Rahim
Pn. Zakiah Ahmad
En. Edaris Abbu Bakri
YM Raja Rafidah Hanim Raja Abdul Aziz
Pn. Salina Hanum Osman Mohamed
Pn. Sathiyabama Suprammaniam
En. Lee Ah Kit
En. Muhammad Lukman Ismail
Pn. Asiah Yacob Khan
Pn. Noraizan Noor

2. Kajian Keberkesanan NPQEL

Dr. Kamaruzaman Moidunny (Ketua)
Dr. Shariffah Sebran Jamila Syed Imam
Dr. Gurcharan Singh Bishen Singh
En. Edaris Abbu Bakri
YM Raja Rafidah Hanim Raja Abdul Aziz
Pn. Salina Hanum Osman Mohamed
Pn. Sathiyabama Suprammaniam
En. Lee Ah Kit
En. Muhammad Lukman Ismail
Pn. Asiah Yacob Khan

Dr. Jamelaa Bibi bt Abdullah
Dr. Gulson Begum Khalid

3. Ujian pra dan ujian pasca aspek Pengetahuan dan Kefahaman serta Kemahiran Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan bagi Program NPQEL

Dr. Kamaruzaman Moidunny (Ketua)
Dr. Shariffah Sebran Jamila Syed Imam
Dr. Gurcharan Singh Bishen Singh
En. Edaris Abbu Bakri
YM Raja Rafidah Hanim Raja Abdul Aziz
Pn. Salina Hanum Osman Mohamed
Pn. Sathiyabama Suprammaniam
En. Lee Ah Kit
En. Muhammad Lukman Ismail
Pn. Asiah Yacob Khan
Dr. Jamelaa Bibi bt Abdullah
Dr. Gulson Begum Khalid

