

BAB I

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) adalah satu program yang unik dan sangat penting di peringkat nasional untuk melatih bakal pengurus dan pemimpin sekolah. Dalam kalangan warga Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), program ini dikenali sebagai Program Latihan NPQEL yang mengambil singkatan daripada perkataan *National Professional Qualification for Educational Leaders*. Program Latihan NPQEL ini dimulakan pada tahun 1999 disebabkan oleh tiga faktor utama iaitu:

1. Perkembangan bidang pendidikan yang pesat di Malaysia dan seluruh dunia menyebabkan bakal pengurus dan pemimpin sekolah memerlukan pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah. Kemahiran konsepsi dan kemahiran kraf perlu dikuasai oleh mereka untuk digunakan di sekolah (Guskey 2002).
2. Selari dengan kehendak Laporan Jawatan Kuasa Kabinet pada tahun 1979 berhubung dengan latihan kepada pengurus dan pemimpin sekolah. Laporan ini mengesyorkan penubuhan sebuah institusi pelajaran tempatan yang akan menawarkan latihan bagi Pegawai Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM 1979).
3. Pengaruh idea dan amalan berkaitan latihan profesional untuk pengurus dan pemimpin sekolah yang diperoleh oleh pegawai tinggi KPM semasa mereka berkursus di luar negara. Pengaruh program latihan di Amerika Syarikat (*Council of Chief State School Officer*, CCSSO 1996) dan di Britain (*Teacher Training Agency*, TTA 1998) telah menjadi asas rujukan penghasilan modul latihan NPQEL di Malaysia (Abdul Aziz 2003).

1.2 PROGRAM KELAYAKAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN KEBANGSAAN (NPQEL)

Program Latihan NPQEL ini dimulakan pada tahun 1999 oleh KPM melalui pusat latihan KPM iaitu Institut Aminuddin Baki (IAB). IAB melaksanakan program latihan ini di dua lokasi yang berasingan iaitu di Genting Highlands, Pahang Darul Makmur dan di Jitra, Kedah Darul Aman. Pada awal pelaksanaan, program ini dikenali sebagai NPQH yang mengambil sempena nama *National Professional Qualification for Headship*. Mulai ambilan tahun 2008, nama NPQH telah ditukar kepada NPQEL untuk membezakan tentang nilai tambah yang diperoleh peserta yang mengikuti program latihan ini. Peserta bagi ambilan 2008 dan seterusnya telah mendapat nilai tambah berkaitan pengiktirafan program ini yang menyamai taraf Penilaian Tahap Kecekapan (PTK). Peserta yang selesai menjalani program latihan NPQEL dengan cemerlang akan 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 apa yang dipelajari oleh peserta adalah merangkumi keseluruhan kandungan yang diuji dalam peperiksaan PTK.

Bermula pada tahun 1999 hingga 2013, sebanyak 19 kumpulan peserta telah diambil untuk mengikuti Program Latihan NPQEL ini, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Sejumlah 3,323 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 1,793 orang guru Siswazah (Sekolah Menengah) dan 1,528 adalah guru Bukan Siswazah (Sekolah Rendah). Peserta ini adalah terdiri daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan iaitu pegawai yang dilantik oleh Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan Malaysia. Secara umumnya peserta adalah pegawai yang sedang berkhidmat di sekolah, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD), Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), Institusi Pendidikan Guru (IPG), Politeknik, Kolej Komuniti dan juga daripada Bahagian-bahagian dalam KPM.

Jadual 1: Jumlah Peserta NPQH/ NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan 1999 - 2013

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
Kohort 1	1999	216	43	259
Kohort 2	2000	0	243	243
Kohort 3	2000	130	0	130
Kohort 4	2001	67	58	125
Kohort 5	2001	36	0	36
Kohort 6	2002	58	26	84
Kohort 7	2003	50	0	50
Kohort 8	2004	67	130	197
Kohort 9	2005	40	132	172
Kohort 10	2006	96	76	172
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
Jumlah Besar		1794	1529	3323

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2013)

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 (Rajah 1) bermula dengan Ambilan 1 yang memulakan pengajian pada bulan Julai 2011. Mod baharu merangkumi pengajian secara bersemuka dan e-pembelajaran selama 5 bulan. Tempoh bersemuka keseluruhan adalah selama 6 minggu manakala 14 minggu lagi dikendalikan secara *e-learning*. Dalam tempoh 14 minggu secara *e-learning* itu juga terdapat dua aktiviti konsultasi penting iaitu Program Penandaarasan selama 2 minggu dan Program Sandaran selama 8 minggu.

Struktur program NPQEL tahun 2011 adalah seperti dalam Rajah 1 berikut:

FASA 1		FASA 2		FASA 3
Bersemuka	<i>e-learning</i> (2 minggu di sekolah sendiri) + Penandaarasan (2 minggu di sekolah terpilih) + <i>e-learning</i> (2 minggu di sekolah sendiri)	Bersemuka Peperiksaan Fasa 1 2 minggu di IAB	<i>e-learning</i> + Program Sandaran 8 minggu di sekolah sendiri	Bersemuka Peperiksaan Fasa 2 Serahan Portfolio Ujian Kecergasan Kolokium 1 minggu di IAB
3 minggu di IAB				

Rajah 1: Struktur NPQEL Mod Baharu Mulai 2011

Fasa *e-learning* 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.

Mulai tahun 2014 pula, 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. Hal ini merupakan suatu kemestian sebelum mereka boleh dilantik menjadi guru besar atau pengetua. 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-28)

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.

1.3 KEPERLUAN PENILAIAN IMPAK TERHADAP PROGRAM KELAYAKAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN KEBANGSAAN (NPQEL) MOD BAHARU

Setiap program latihan seperti NPQEL ini, yang telah dilaksanakan selama 1 tahun memerlukan penilaian untuk menentukan kelebihan dan kelemahannya. Pernyataan ini juga disokong oleh Bubb dan Early (2009) yang mengatakan setiap program latihan haruslah sentiasa diseliasa 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 di dalam program yang dilaksanakan dapat dikenal pasti agar proses membuat keputusan semakin jitu dan tepat. Kekuatan dan kelemahan program NPQEL ini dapat ditentukan secara terperinci lalu keputusan sama ada program patut diteruskan, diubah suai atau dihentikan dapat dibuat 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 Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) ini. Justeru itu, kelemahan dapat dikenal pasti dan penambahbaikan dapat dibuat. Hal ini sangat penting dalam menentukan kelangsungan dan kerelevanan Program NPQEL ini.

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-pos. 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. Manakala penilaian hasil atau impak, dilaksanakan melalui kajian ini, dengan membenarkan tempoh setahun bagi lulusan NPQEL berada di tempat kerja mereka masing-masing.

1.3.1 OBJEKTIF PROGRAM LATIHAN NPQEL

Program Latihan NPQEL ini mempunyai empat objektif (IAB 2012) iaitu:

1. Menyedari keupayaan diri dalam aspek pengurusan dan kepimpinan pendidikan untuk dimanfaatkan sepenuhnya di sekolah;
2. Mempamerkan amalan pengurusan dan kepimpinan berkesan di sekolah berpandukan latihan dan pengalaman yang diperolehi.
3. Mengamalkan konsep ciri-ciri sekolah berkesan dan sifat kepimpinan yang teruji dalam sembilan bidang yang ditetapkan di samping meningkatkan keterampilan sendiri.
4. Mempamerkan keupayaan pengurusan dan kepimpinan yang baik dengan berlatarbelakangkan konteks amalan tersebut.

1.4 TUJUAN KAJIAN

Kajian 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. Lulusan NPQEL ini telah mengikuti Program NPQEL mulai bulan Julai hingga November 2011. Hasil daripada penilaian impak yang ini diharapkan dapat membantu pelaksanaan program NPQEL ini pada masa-masa akan datang.

1.5 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (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 sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (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 sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (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 sejauhmanakah sesi bersemuka, sesi e-pembelajaran dan sesi konsultasi dalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak kepada Lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam tugas seharian mereka.
5. Mengetahui sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak terhadap Lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011, guru-guru, murid-murid dan sekolah.
6. Mengenal pasti apakah impak yang paling ketara disebabkan oleh kehadiran Lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 dalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL).

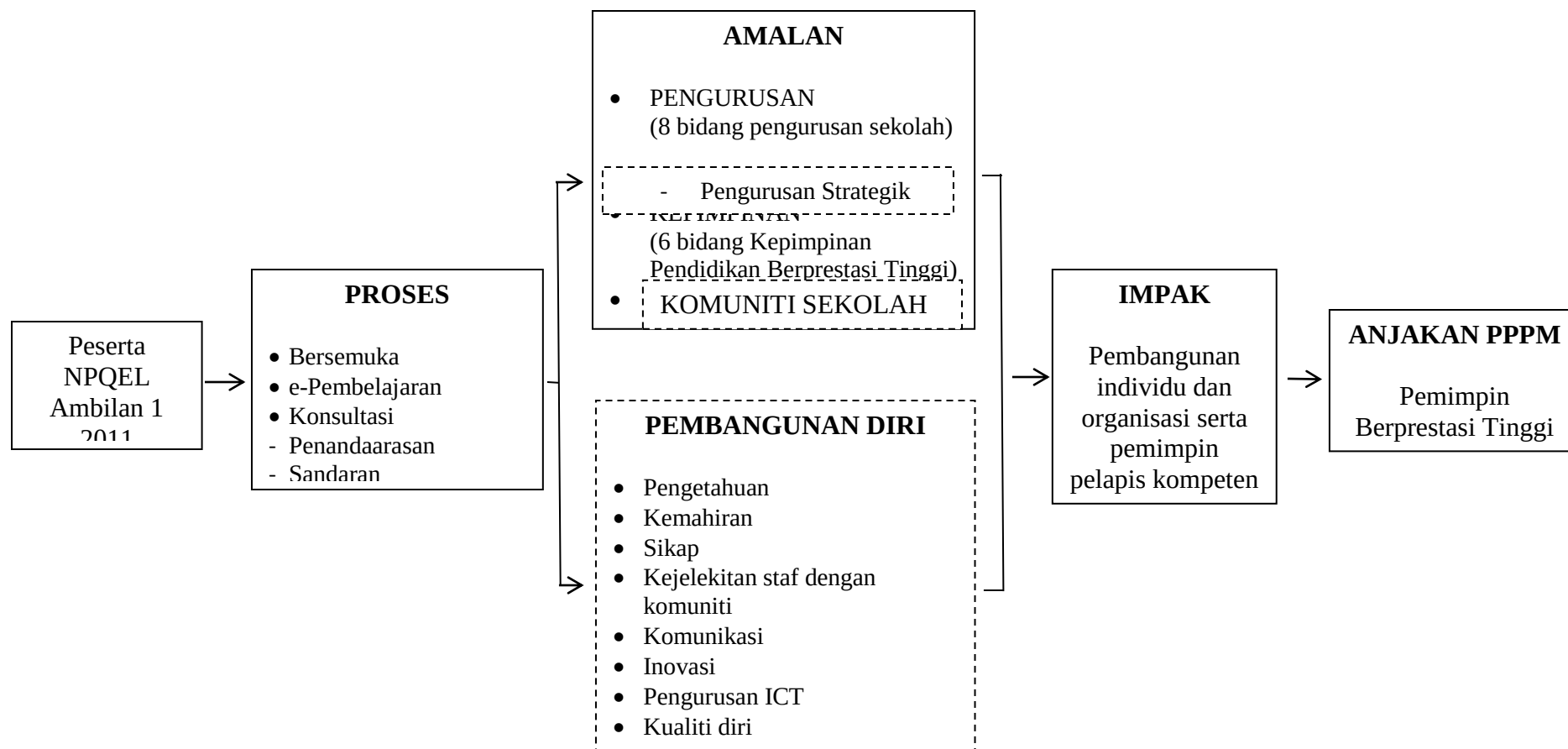
1.6 PERSOALAN KAJIAN

Penilaian impak Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) akan cuba menjawab persoalan-persoalan kajian berikut:

1. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011 dalam mengamalkan
 - i. Ilmu pengurusan sekolah
 - ii. Ilmu kepimpinan sekolahberpanduan latihan dan pengalaman yang diperoleh?
2. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011 dalam
 - i. Mengenal pasti keperluan program/aktiviti di sekolah?
 - ii. Merancang program/aktiviti di sekolah?
 - iii. Melaksana program/aktiviti di sekolah?
 - iv. Menilai program/aktiviti di sekolah?
3. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011 dalam
 - i. Menjalankan refleksi sendiri bagi tujuan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri
 - ii. Merancang pembangunan profesional sendiri secara berterusan
4. Sejauhmanakah Sesi bersemuka, Sesi e-pembelajaran dan Sesi konsultasi dalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak kepada lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011 dalam tugas seharian lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011?
5. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak terhadap lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011, guru-guru, murid-murid dan sekolah?
6. Apakah impak yang paling ketara disebabkan oleh kehadiran lulusan NPQEL Ambilan 1 tahun 2011 dalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL)?

1.7 KERANGKA DAPATAN KAJIAN

Kerangka dapatan kajian ini ditunjukkan dalam Rajah 2 di bawah ini. 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.



Rajah 2: Kerangka Dapatan Kajian

1.8 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini amat penting dilaksanakan untuk melihat sejauh mana impak atau kesan latihan NPQEL selama 5 bulan di sekolah-sekolah di seluruh Malaysia. Amalan pengurusan dan kepimpinan lulusan NPQEL sangat perlu dikaji secara teliti setelah mereka meyempurnakan latihan tersebut. Impak terhadap pembangunan individu dan sekolah seharusnya dapat diketahui dengan tepat. Hal ini penting dalam menjanakan usaha selanjutnya untuk menambah baik program latihan NPQEL. Tegasnya, kajian ini akan mampu menunjukkan impak terhadap amalan dan impak terhadap diri mereka sebagai pemimpin pelapis.

1.9 BATASAN KAJIAN

Kajian ini hanya melibatkan lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 yang mempunyai populasi seramai 114 orang. Mereka ini merupakan pemimpin pelapis di sekolah rendah atau sekolah menengah. Dengan kata lain, mereka bukanlah pemimpin utama iaitu mereka bukanlah guru besar atau pengetua sekolah. Mereka adalah guru-guru yang sedang menjalankan tugas sebagai Guru Penolong Kanan (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 Hal-ehwal Murid dan GPK Kokurikulum. Dari segi hirarki di sekolah, tugas mereka adalah membantu guru besar dan pengetua dalam memimpin dan mengurus sekolah.

1.10 DEFINISI OPERASIONAL

Di bawah ini diperjelaskan definisi operasional yang digunakan dalam kajian ini:

1.10.1 Aktiviti Bersemuka

Dalam konteks kajian ini, aktiviti bersemuka merupakan aktiviti kuliah atau perbincangan yang melibatkan pertemuan antara peserta NPQEL dengan pensyarah IAB di dalam bilik darjah.

1.10.2 Aktiviti e-pembelajaran

Aktiviti e-pembelajaran merupakan aktiviti yang dilaksanakan dalam talian antara peserta dengan bahan perbincangan atau dengan pensyarah. Aktiviti ini berasaskan portal e-pembelajaran yang diwujudkan oleh IAB untuk kegunaan pensyarah dan peserta NPQEL.

1.10.3 Konsultasi

Aktiviti konsultasi merupakan aktiviti khidmat nasihat, runding cara dan bimbingan yang diberikan oleh pensyarah IAB sebagai penyelia kepada peserta NPQEL dalam tempoh 5 bulan.

Aktiviti ini merangkumi khidmat nasihat dan bimbingan bagi Program Penandaarasan dan Program Sandaran, di samping aktiviti bersemuka dan e-pembelajaran.

1.10.4 Program Penandaarasan

Program Penandaarasan merupakan aktiviti di mana peserta ditempatkan selama dua minggu di sekolah terpilih untuk meninjau aspek pengurusan dan kepimpinan agar kecemerlangan sekolah tersebut, dapat dijadikan asas untuk melaksanakan Program Sandaran.

1.10.5 Program Sandaran

Program Sandaran merupakan latihan amali di mana peserta NPQEL perlu melaksanakan satu projek penambahbaikan selama dua bulan di sekolah mereka sendiri yang bertujuan menyediakan pengetahuan praktikal dan merasai sendiri pengalaman dalam bidang pengurusan dan kepimpinan sekolah.

1.10.6 Pengurusan

Pengurusan didefinisikan sebagai tindakan pemimpin dalam melaksanakan tugas bersama serta melalui individu dan kumpulan bagi mencapai objektif organisasi sekolah. Istilah pengurusan dikaitkan dengan empat aktiviti penting yang dikenali dengan singkatan POLC. Empat komponen ini adalah merancang (*P – Planning*), Mengelola (*Organizing – O*), Memimpin (*Leading – L*) dan Mengawal (*Controlling – C*).

1.10.7 Pengurusan Strategik

Pengurusan strategik merupakan aktiviti merancang, mengelola, memimpin dan mengawal yang disusun secara kemas dan teratur bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Pengurusan strategik ditunjangi oleh aktiviti menformulasi strategi, pelaksanaan strategik dan penilaian strategik.

1.10.8 Kepimpinan

Kepimpinan merupakan semua aktiviti dan perlakuan oleh pemimpin yang mencerminkan kebolehannya mempengaruhi individu dan kumpulan ke arah mencapai objektif organisasi sekolah (IAB, 1993).

1.10.9 Komuniti

Komuniti merujuk kepada sebarang pihak luar yang saling berhubungan dengan pihak sekolah seperti ibu, bapa, masyarakat, jabatan kerajaan atau swasta.

1.10.10 Pengetahuan

Dalam konteks kajian ini, pengetahuan merujuk kepada maklumat, kemahiran dan pemahaman yang didapati oleh peserta melalui latihan NPQEL.

1.10.11 Kemahiran

Kemahiran bermaksud kebolehan lulusan NPQEL yang diperlukan untuk melaksanakan satu set tugas yang telah ditetapkan bersandarkan kepada latihan dan pengalaman serta sejauh mana kemampuan mereka melaksanakan tugas yang diberikan secara khusus.

1.10.12 Sikap

Sikap merujuk kepada cara tingkah laku lulusan NPQEL terhadap seseorang atau dalam situasi tertentu terutamanya yang memperlihatkan apa yang dirasakan oleh lulusan NPQEL tersebut.

1.10.13 Kejelekitan Antara Staf dengan Komuniti

Kejelekitan staf dan komuniti merujuk kepada hubungan kerjasama yang erat antara lulusan NPQEL dengan rakan sejawat serta melaksanakan kolaborasi dengan komuniti dalam usaha untuk mencapai visi dan misi sekolah.

1.10.14 Komunikasi

Komunikasi merujuk kepada proses pemindahan makna yang terdapat dalam maklumat, idea atau perasaan melalui penggunaan simbol sama ada berbentuk lisan, bahasa badan, tulisan, visual atau simbol lain daripada pihak penerima dengan harapan akan menghasilkan maklum balas atau respon yang dikehendaki.

1.10.15 Inovasi

Inovasi merujuk kepada penyimpangan ketara daripada prinsip pengurusan tradisi yang melibatkan proses atau amalan serta menyimpang daripada amalan biasa (Sharifah, 2012).

1.10.16 Kualiti Diri

Dalam konteks kajian ini, kualiti peribadi bermaksud ciri sendiri lulusan NPQEL yang meliputi aspek komunikasi, kepimpinan, inovasi, minat, keberanian dan keyakinan.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

2.1 KONSEP PENILAIAN

Dalam menentukan impak Program NPQEL, kita tidak boleh lari daripada membahaskan konsep penilaian dan penilaian program. Sehubungan dengan itu, perbahasan di bawah ini akan memfokuskan kepada konsep penilaian dan penilaian program. Perbahasan ini akan membantu kita memahami mengapa wujudnya keperluan untuk menilai sesuatu program seperti Program NPQEL ini.

Brinkerhoff et al. (1983) 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 adalah satu proses menentukan sejauh manakah objektif sesuatu program dapat dicapai. Bagi Alkin (1969), Cronbach (1963) dan Stufflebeam et al. (1971), penilaian adalah proses pengumpulan dan penggunaan maklumat untuk membuat keputusan. Manakala Suchman (1967) pula menyatakan 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 yang mana penghakiman nilai atau keputusan dibuat berdasarkan pemerhatian-pemerhatian, latar belakang dan latihan yang diperolehi oleh seseorang penilai. Bagi 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 adalah 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. Manakala Scriven (1991) menyatakan bahawa penilaian adalah proses untuk menentukan merit, kebaikan dan nilai bagi sesuatu perkara. Gronlund (1976) pula menyatakan bahawa dalam bidang pendidikan, penilaian adalah proses sistematik untuk menentukan sejauh manakah objektif pengajaran telah dicapai oleh peserta. Manakala Carey (1994) mentakrifkan penilaian sebagai suatu proses menentukan kualiti bagi sesuatu perkara.

Kirkpatrick (1994) menyatakan bahawa penilaian adalah 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. Manakala Siti Rahayah (2003) pula mentakrifkan penilaian sebagai proses menentukan, mendapatkan dan memberikan maklumat yang berguna untuk membuat pertimbangan mengenai tindakan selanjutnya. Sementara Fitzpatrick et al. (2004) mentakrifkan penilaian sebagai 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 berkaitan dengan 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. Bagi 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. Fitzpatrick et al. (2004) menyatakan bahawa oleh kerana ciri-ciri penilaian yang rencam dan kompleks, maka tiada definisi khusus yang disepakati oleh ahli-ahli penilaian. Perkara ini juga disokong oleh Brienkerhoff et al. (1983), 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 Rossmann (2000) pula menyatakan tujuan asas penilaian adalah untuk pembelajaran iaitu membantu memahami dan menginterpretasi pemerhatian.

Menurut Stufflebeam (1986), penilaian adalah sangat penting kerana untuk melakukan penambahbaikan, kelemahan dan kekuatan sesuatu program perlu diketahui. 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 menguat, mengekal, menyemak atau memansuhkan program latihan atau aktiviti atau komponen sesuatu program latihan.

Manakala Kirkpatrick (1994) pula menyatakan 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. Bagi 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 apa yang dinilai.

2.2 KONSEP PENILAIAN PROGRAM

Royse et al. (2001) mendefinisikan program sebagai kumpulan aktiviti-aktiviti yang diorganisasi 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-prosedur yang dijalankan dengan atau tanpa instrumen-instrumen tertentu. Bagi Scalock dan Thornton (1988), penilaian program merupakan perbandingan berstruktur kerana melibatkan perbandingan dengan perkara-perkara lain. Program-program dibandingkan dengan program-program yang sama yang dibuat oleh 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.

Bagi McNamara (2008) pula, penilaian program 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 di antara latihan dengan pembangunan keterampilan, peningkatan prestasi manusia dan impak organisasi.

2.3 TEORI DAN MODEL PENILAIAN PROGRAM

Terdapat berbagai-bagai 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. Manakala 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*. Bagi beliau, empat pendekatan penilaian yang pertama iaitu penilaian berasaskan matlamat, penilaian bebas-matlamat, penilaian responsif dan penilaian sistem; sering digunakan untuk menilai program latihan. Bagi Fitzpatrick et al. (2004), reka bentuk penilaian boleh dibahagikan kepada enam pendekatan berdasarkan orientasinya iaitu berorientasikan objektif, pengurusan, pengguna, pakar, lawan dan berorientasikan naturalistik dan peserta.

Antara pelbagai 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 (1972), 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 berdasarkan kesesuaian mereka.

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 bagaimana penilaian 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 2003; 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, kekomplesitiannya bertambah.

Model Penilaian Kirkpatrick seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2 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 yang aras 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: 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 mengatakan 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.

2.4 PENILAIAN REAKSI

Penilaian reaksi adalah sama seperti mana kita mengukur kepuasan pelanggan 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 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.

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

2.5 PENILAIAN PEMBELAJARAN

Dalam sesuatu program latihan, jurulatih atau pensyarah boleh mengajar tentang pengetahuan, kemahiran dan sikap kepada peserta. Oleh itu, apabila membincangkan tentang penilaian pembelajaran, ini bermakna kita cuba menentukan pengetahuan apa yang telah dipelajari, kemahiran apa yang telah diperoleh dan sikap apa yang telah berubah. Dan adalah amat penting untuk melaksanakan penilaian pembelajaran kerana tingkah laku tidak akan berubah jika aspek pengetahuan, kemahiran atau sikap tidak berubah. Dengan 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. Hal ini penting dalam usaha membuat keputusan berdasarkan fakta dan bukti yang jelas. Secara langsung ini merupakan indikator tentang keberkesanan program latihan ini.

2.6 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 dan tempoh selama 2 bulan telah diberikan kepada peserta dalam hal ini. Bimbingan oleh pensyarah, guru besar atau pengetua diberikan dalam tempoh dua bulan ini. 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 pengenaltastian 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. Pengenaltastian masalah melibatkan bagaimana peserta mengaplikasikan konsep kerelevanan projek berdasarkan faktor keperluan, masa, keadaan, kos dan sumber. Sementara perancangan strategik menuntut

pengaplikasian konsep penjaan dan pemilihan strategi dalam pelaksanaan projek. Manakala pemboleh ubah pelaksanaan strategik 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 adalah 96 peratus.

2.7 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 Guru Penolong Kanan (GPK) Pentadbiran, GPK Hal-ehwal Murid 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 ianya 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 adalah ‘Apakah hasil akhir disebabkan kehadiran dan penglibat 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 sebelum dengan selepas program latihan, jika praktikal.
4. Mengulang ukuran dalam tempoh yang sesuai.
5. Mempertimbangkan kos dengan faedah.
6. Berpuas hati dengan eviden 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 eviden yang lebih baik bahawa perubahan telah berlaku. Di samping untuk menghapuskan faktor-faktor selain daripada latihan yang menyebabkan perubahan tersebut berlaku. Tetapi 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

eviden digunakan bagi menggantikan istilah bukti. Dalam konteks kajian ini, penilaian impak atau hasil dilaksanakan dengan mengadakan temu bual dan analisis dokumen.

2.8 KAJIAN MENGENAI PROGRAM LATIHAN NPQH/NPQEL

Di luar negara, kajian terhadap Program Latihan NPQH di England yang dilaksanakan oleh *Teacher Training Agency*, TTA (1998) menunjukkan peserta berpuas hati terhadap program tersebut. Kajian oleh Bolam (1999) pula mendapati Program Latihan NPQH masih bersifat teoritikal dan tidak berkesan untuk meningkatkan kompetensi guru besar dan pengetua. Manakala kajian oleh Ribbins (1999) mendapati bahawa sebahagian peserta menyatakan Program Latihan NPQH gagal mencapai objektif pelaksanaannya. Kajian oleh Male (2001), menunjukkan peserta Program Latihan NPQH berpendapat bahawa mereka mempunyai persediaan yang mencukupi untuk menerajui pengurusan dan kepimpinan sekolah. Selanjutnya kajian telah dilaksanakan oleh Bush dan Jackson (2002) yang melibatkan pusat latihan kepengetuaan di Australia (2 buah), Kanada (2 buah), Hong Kong (3), New Zealand (2 buah), Singapura (sebuah), Sweden (sebuah) dan Amerika Syarikat (4 buah). Kajian ini mendapati bahawa terdapat trend yang sama bagi pusat latihan ini daripada segi pengiktirafan latihan, integrasi latihan, strategi pembelajaran, program pembangunan, guru besar atau pengetua sebagai jurulatih dan fasilitator, sekolah sebagai organisasi pembelajaran berasaskan teori dan kajian serta keperluan tajaan untuk kajian terhadap amalan terbaik. Sementara kajian Menter et al. (2007) menunjukkan terdapat impak positif terhadap aspek pembangunan profesional peserta dan pembangunan sekolah di Scotland.

Di Malaysia, sehingga kini terdapat empat belas kajian yang dilakukan berkaitan program latihan NPQH atau NPQEL ini. Kajian pertama dilaksanakan oleh Abdul Aziz pada tahun 2003 yang meninjau aspek pengetahuan dan kemahiran, kecenderungan bertindak serta pencapaian pada masa sebelum dan selepas menghadiri program latihan tersebut. Soal selidik bagi kajian Abdul Aziz (2003) melibatkan 214 orang graduan Program Latihan NPQH dan 46 orang guru besar. Manakala tiga orang pensyarah, sepuluh orang graduan dan 10 orang guru besar pula dilibatkan dalam sesi temu bual. Dapatan kajian menunjukkan terdapat peningkatan pengetahuan dan kemahiran, sebelum dan 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 T 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.

Kajian kedua dilaksanakan oleh BPPDP, KPM pada tahun 2006 (BPPDP, 2006a) dengan judul Kajian Penilaian Graduan NPQH. 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 (Nur

Anuar et al. 2006). Soal selidik dan temu bual dilaksanakan dalam kajian ini. Dapatan kajian BPPDP menunjukkan graduan Program Latihan NPQH telah menunjukkan keupayaan yang tinggi dalam mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran. Pentadbir dan guru pula 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-hwal 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. Kajian ini boleh dianggap sebagai satu kajian yang baik kerana melibatkan responden yang ramai (1,400 orang) dan jangkauan lokasi yang besar, meliputi Semenanjung Malaysia, Sabah dan Sarawak.

Kajian ketiga dilaksanakan oleh Rohaya et al. (2006) 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 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.

Kajian keempat dilaksanakan oleh Kamaruzaman (2009) bertujuan untuk menilai impak NPQH berdasarkan tiga aras utama iaitu reaksi, pembelajaran dan tingkah laku. Seramai 271 orang responden dilibatkan dalam kajian ini dengan menggunakan teknik bersampelan rawak berstrata. Secara keseluruhannya, reaksi peserta adalah memuaskan terhadap program latihan ini. 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.

Kajian kelima dilaksanakan oleh Singh (2009) melibatkan temu bual terhadap 18 orang pengetua sekolah di Malaysia yang merupakan bekas graduan NPQH. Dapatan kajian menunjukkan bahawa latihan NPQH adalah relevan dan membantu tugas mereka sebagai

pemimpin di sekolah. Dalam hal ini, keyakinan diri meningkat, peningkatan dalam pengetahuan teori dan program 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.

Kajian keenam dilaksanakan oleh Kamaruzaman et al. (2010) memfokuskan reaksi bekas peserta NPQEL terhadap enam aspek iaitu kemudahan fizikal, bahan pelajaran, penyampaian pensyarah, Program Praktikum, Program Sandaran dan kandungan kursus. Analisis kajian dilaksanakan terhadap 74 orang bekas peserta NPQEL bagi ambilan pertama yang telah menamatkan pengajian pada bulan Jun 2009. 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.

Kajian ketujuh dilaksanakan oleh Wan Zawawi et al. (2011) terhadap peserta dalam usaha meninjau dan memahami perubahan kepimpinan mereka sebelum dengan selepas mengikuti Program Latihan NPQH. Kajian ini melibatkan temu bual terhadap 13 orang graduan NPQH yang telah menjadi pemimpin sekolah. 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.

Kajian kelapan telah dilaksanakan oleh Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan, IAB bagi Ambilan 1 Tahun 2011. Kajian ini dilaksanakan bermula daripada bulan Jun 2011 sehingga Julai 2012. 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.

Kajian kesembilan juga dilakukan oleh JPPPEP bermula pada Februari hingga Julai 2012 yang memfokuskan peserta Ambilan 1 Tahun 2012. 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).

Kajian kesepuluh juga dilaksanakan oleh JPPPEP pada bulan Julai 2012. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta ambilan pertama tahun 2012 seramai 125 orang 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 kajian daripada kedua-dua kaedah ini 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.

Kajian yang kesebelas juga dilaksanakan oleh JPPPEP pada bulan Februari 2013. 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 dan selepas latihan NPQEL.

Kajian kedua belas juga memfokuskan peserta Ambilan 2 Tahun 2012 seramai 121 orang. 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.

Kajian ketiga belas juga dilaksanakan oleh JPPPEP pada bulan Julai 2013. Kajian kuantitatif ini memfokuskan reaksi peserta ambilan pertama tahun 2013 seramai 497 orang terhadap pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran sebelum dengan selepas mengikuti latihan NPQEL. 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.

Kajian keempat belas turut dilaksanakan oleh JPPPEP pada bulan Julai 2013. 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.

BAB III

METODOLOGI

3.1 REKA BENTUK KAJIAN

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

3.2 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 khusus 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 mengesahkan apa yang dikemukakan oleh lulusan NPQEL dalam analisis dokumen. Dengan kata lain, data daripada temu bual akan dapat dikaitkan dengan data yang diperolehi melalui analisis dokumen. Gabungan data seperti ini akan dapat memberikan lebih kefahaman terhadap masalah kajian berbanding jika menggunakan sejenis data sahaja (Creswell & Clark, 2007; Tashakkori & Teddlie, 2002).

Bilangan lulusan NPQEL yang ditemu bual adalah mencukupi berdasarkan pendapat Gredler (1996) yang menyatakan bahawa bilangan antara 7 hingga 12 orang adalah bersesuaian. Manakala 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.

Bagi Liamputtong dan Ezzy (2005), antara kelebihan temu bual adalah (1) Menjelajah makna yang subjektif dan interpretasi seseorang terhadap pengalaman mereka; (2) Membenarkan

aspek-aspek kehidupan sosial seperti proses sosial dan interaksi perundingan dikaji, yang tidak boleh dikaji dengan menggunakan kaedah lain; (3) Membenarkan kefahaman dan teori baharu dibina semasa proses penyelidikan; (4) Maklum balas lulusan NPQEL kurang dipengaruhi oleh kehadiran rakan-rakan bagi temu bual individu atau *in-depth interview*; dan (5) Lulusan NPQEL secara umumnya menghargai sesi temu bual kerana berpeluang menceritakan hal-ehwal mereka.

3.3 RESPONDEN KAJIAN

Populasi kajian merupakan semua lulusan NPQEL Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Ambilan 1 Tahun 2011 yang berjumlah 114 orang. Lulusan NPQEL telah memulakan latihan selama 5 bulan pada bulan Julai 2011 dan menamatkan latihan pada November 2011.

Temu bual pula melibatkan lulusan NPQEL yang terpilih di seluruh Malaysia. Kaedah persampelan bertujuan digunakan untuk menentukan lulusan NPQEL bagi temu bual. Responden dipilih terdiri daripada dua orang responden bagi setiap 10 zon yang dikenal pasti. Responden ini adalah seorang lelaki dan seorang perempuan agar masalah bias terhadap faktor jantina dapat dikurangkan. Jadual 3 menunjukkan zon-zon yang telah dikenal pasti bagi kajian ini. Zon-zon tersebut adalah Terengganu, Sabah/Labuan, Johor, Pahang/Putrajaya, Selangor/Kuala Lumpur, Kelantan, Sarawak, Kedah/ Perlis, Pulau Pinang /Perak dan Melaka/Negeri Sembilan. Penentuan 10 zon dibuat agar data dapat dikumpulkan daripada semua negeri di seluruh Malaysia. Hal ini penting untuk mengelakkan faktor lokasi yang terhad dalam menjana kesimpulan kajian yang lebih baik berbanding menggunakan lokasi yang tidak tertabur.

Jadual 3 : Responden Temu Bual Mengikut Zon

Bil.	Zon	Responden		
		Lulusan NPQEL	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	2	2	2
6	Kelantan	2	2	2
7	Sarawak	2	2	2
8	Kedah/Perlis	2	2	2
9	P.Pinang/ Perak	2	2	2
10	Melaka/Negeri Sembilan	2	2	2
JUMLAH		20	20	20

Bagi setiap responden pula, seorang superordinat (pegawai atasan) dan seorang subordinat (pegawai bawahan) yang paling rapat secara profesional juga ditemu bual. Dalam hal

ini, kaedah triangulasi orang yang ditemu bual adalah penting dalam menyokong dan meningkatkan kredibiliti data temu bual yang diperolehi daripada lulusan NPQEL. Dalam hal ini, seramai 20 orang penyelidik akan dipecahkan kepada 10 zon yang berbeza. Dengan kata lain, seramai 60 orang responden ditemu bual yang merangkumi 20 orang lulusan NPQEL yang sedang memegang jawatan pentadbiran, 20 orang pegawai atasan dan 20 orang pegawai bawahan. Bagi temu bual, semua penyelidik diminta membuat transkripsi (*transcribing*) iaitu menaip semula apa yang diperkatakan oleh responden secara perkataan demi perkataan (*verbatim*) ke dalam komputer agar mudah dianalisis.

Penyelidik juga menganalisis dokumen yang menggambarkan aktiviti dilaksanakan oleh lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011, selepas tamat Program NPQEL. Dokumen ini termasuklah Perancangan Lima Tahun Sekolah, Perancangan Tahunan Sekolah, agenda mesyuarat, daftar kehadiran, minit mesyuarat, buku panduan, kertas kerja, brosur, laporan, buku skrap dan sebarang catatan tentang aktiviti yang telah dilaksanakan. Semua dokumen yang mencatatkan sebarang aktiviti dilaksanakan mulai Januari 2012 akan dianalisis.

3.4 INSTRUMEN KAJIAN

Maklumat demografi responden didapatkan dengan menggunakan borang khas. Maklumat jantina, umur, gred jawatan sekarang, jawatan sekarang dan lama berkhidmat dengan KPM didapatkan daripada borang ini.

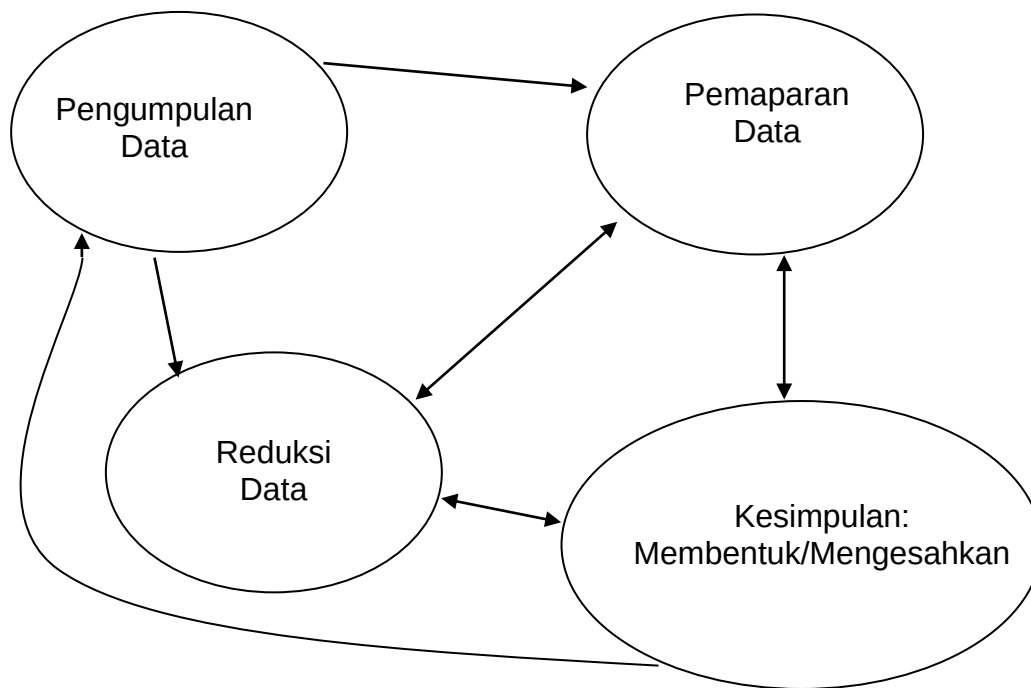
Instrumen kajian pula dibina berdasarkan objektif Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Instrumen kajian merupakan enam (6) soalan temu bual yang memfokuskan impak terhadap amalan ilmu pengurusan dan kepimpinan sekolah, pengenalpastian keperluan, perancangan, pelaksanaan 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 lulusan NPQEL dalam Program ini.

3.5 TATACARA PEMEROLEHAN DATA

Bagi temu bual, penyelidik telah menghubungi setiap lulusan NPQEL melalui telefon atau berjumpa sendiri untuk menentukan tarikh, masa dan tempat temu bual akan dilaksanakan. Penyelidik akan 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.

3.6 TATACARA PENGANALISISAN DATA

Bagi data demografi, analisis deskriptif yang menggunakan frekuensi dan peratusan digunakan. Manakala bagi data temu bual, analisis akan dibuat berdasarkan Rajah 3 di bawah ini.



Rajah 3: Komponen bagi Analisis Data (Model Interaktif)
 Sumber: Miles dan Huberman (1994):12

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 mentah yang telah ditranskripsikan, lalu dikod. Data dikategorikan selepas melalui proses reduksi, berdasarkan tema yang khusus. Model Interaktif bagi analisis data seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di atas menggambarkan hal ini. Analisis data ini adalah selari dengan analisis kandungan yang disarankan oleh Patton (1990). Paparan data pula dibuat dengan menggunakan teknik Matriks Kluster Konseptual (*Conceptually Clustered Matrix*) seperti yang dicadangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Tema yang terhasil pula dianalisis mengikut kes demi kes dan kemudiannya dianalisis secara bersilang kes. Ayat daripada transkripsi yang dinamakan unit, kemudiannya diberikan definisi operasional. Penyelidik akan mendapatkan pengesahan semua lulusan NPQEL tentang tema-tema yang diperoleh dengan menunjukkan teks yang telah ditranskripsikan.

3.7 KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN TEMU BUAL

Protokol temu bual dibina merupakan enam (6) soalan temu bual yang memfokuskan 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 lulusan NPQEL dalam Program NPQEL.

Semua enam soalan dalam protokol temu bual yang digunakan dalam kajian ini telah ditentukan dengan kesahan muka dan kesahan kandungannya oleh lima orang pakar. Pendapat semua pakar telah diambil kira dalam menentukan pemilihan item temu bual ini. Bagi tujuan menentukan kebolehpercayaan temu bual, analisis Indeks Cohen Kappa digunakan bertujuan untuk menentukan darjah persetujuan unit analisis dengan tema yang dikaji (Zamri dan Noriah, 2003). Penulis memadankan unit daripada data temu bual dengan tema yang dominan. Dalam hal ini, penulis telah mendapatkan khidmat tiga orang pakar untuk menentukan Indeks Cohen Kappa dengan mengedarkan borang seperti yang terdapat dalam Lampiran D.

Bagi tujuan menentukan kebolehpercayaan temu bual, analisis Indeks Cohen Kappa digunakan bertujuan untuk menentukan darjah persetujuan unit analisis dengan tema yang dikaji (Zamri dan Noriah, 2003). Hal ini dilaksanakan dengan memadankan unit daripada data temu bual dengan tema yang dominan. Penulis telah mendapatkan khidmat tiga orang pakar analisis kualitatif untuk menentukan Indeks Cohen Kappa dengan mengedarkan borang seperti yang terdapat dalam Lampiran D. Seterusnya, penulis menghitung nilai persetujuan (Indeks Cohen Kappa) daripada borang yang diterima daripada pakar-pakar tersebut. Nilai persetujuan dihitung berdasarkan rumus berikut iaitu:

$$K = \frac{f_a - f_c}{N - f_c}$$

Sumber: Cohen (1968) dalam Zamri dan Noriah (2003):4

di mana K – nilai koefisien Kappa

f_a – frekuensi persetujuan

f_c – frekuensi bagi 50 peratus jangkakan persetujuan

N – bilangan unit yang diuji nilai persetujuan

Bagi menentukan tahap persetujuan Kappa, nilai yang disyorkan oleh Landis dan Kosh (1977) dalam Zamri dan Noriah (2003) digunakan oleh penulis, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4 di bawah.

Jadual 4: Nilai Kappa dan Interpretasinya (Tahap)

Nilai Kappa	Interpretasinya
Kurang daripada 0	Sangat lemah
0.00 – 0.20	Lemah
0.21 – 0.40	Sederhana lemah
0.41 – 0.60	Sederhana
0.61 – 0.80	Baik

0.81 – 1.00 Sangat baik

Sumber: Landis dan Kosh (1977) dalam Zamri dan Noriah (2003):3

Nilai min bagi koefisien Kappa yang dihitung adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5 di bawah ini.

Jadual 5: Nilai Persetujuan bagi Koefisien Kappa

Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Min Koefisien Kappa
34 - 21	36 - 21	37 - 21	$K_1 + K_2 + K_3$
$K_1 = \frac{\quad}{42 - 21}$	$K_2 = \frac{\quad}{42 - 21}$	$K_3 = \frac{\quad}{42 - 21}$	$K = \frac{\quad}{3}$
$\frac{13}{21}$	$\frac{15}{21}$	$\frac{16}{21}$	$\frac{0.62 + 0.71 + 0.76}{3}$
$= 0.62$	$= 0.71$	$= 0.76$	$= 0.70$

Berdasarkan nilai dalam Jadual 5, Indeks Cohen Kappa (K) adalah 0.77. Nilai ini merupakan satu nilai kebolehpercayaan yang baik. Dengan kata lain, unit analisis yang dibuat oleh penulis adalah selari dengan tema yang dikemukakan, berdasarkan persetujuan pakar.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN

4.1 PROFIL RESPONDEN

Temu bual telah berjaya dilaksanakan terhadap 56 orang responden daripada 60 orang seperti yang dirancang. Temu bual telah dilaksanakan mulai 1 Mac 2013 hingga 31 Mei 2013. Bilangan responden ini ditunjukkan seperti dalam Jadual 6 di bawah ini.

Jadual 6: Bilangan Responden Sebenar yang Ditemu Bual

Bil.	Zon	Responden		
		Lulusan NPQEL	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

Daripada 18 orang lulusan NPQEL yang ditemu bual, 7 orang adalah daripada sekolah menengah dan 11 orang daripada sekolah rendah. Daripada jumlah 18 orang ini, 8 orang adalah lelaki dan 10 orang adalah perempuan. Dalam hal ini, 10 orang adalah Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum, 6 orang adalah Guru Penolong Kanan Hal-ehwal Murid dan 2 orang adalah Guru Penolong Kanan Kokurikulum. Jadual 7a dan Jadual 7b di bawah ini menunjukkan bilangan lulusan NPQEL yang terlibat.

Jadual 7a: Bilangan Lulusan NPQEL yang 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 7b: 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

4.2 IMPAK KEPADA AMALAN

Pelaksanaan kursus NPQEL secara langsung telah memberi impak terhadap amalan lulusan NPQEL di sekolah. Senario ini diperjelaskan melalui analisis temu bual yang telah dijalankan terhadap 18 orang lulusan NPQEL mod baharu ambilan 1/2011, 18 orang superordinat (pegawai atasan) dan 19 orang subordinat (pegawai bawahan) di 20 buah sekolah seluruh Malaysia. Data-data temu bual yang diperolehi telah dianalisis menggunakan perisian Nvivo 8.0. 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: i) Amalan pengurusan; ii) Amalan pengurusan strategik; iii) Amalan kepimpinan dan iv) Amalan dalam komuniti sekolah. Setiap tema tersebut diperjelaskan secara terperinci berserta *verbatim-verbatim* yang diperolehi melalui hasil temu bual pengkaji dengan lulusan NPQEL dan disokong dengan data temu bual superordinat dan subordinat di sekolah lulusan NPQEL masing-masing.

4.2.1 Amalan Pengurusan

Dapatan kajian menunjukkan impak Program NPQEL mod baharu terhadap amalan pengurusan lulusan NPQEL di sekolah terbahagi kepada lapan amalan pengurusan iaitu: i) Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi; ii) Pengurusan Kurikulum; iii) Pengurusan Sumber Manusia; iv) Pengurusan HEM; v) Pengurusan Kokurikulum, vi) Pengurusan Kewangan; vii) Pengurusan Pejabat dan viii) Hubungan Luar.

i. Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa setelah mengikut program NPQEL, lulusan NPQEL lebih berpengetahuan dan berkemahiran dalam mengurus sekolah di landasan yang betul. Lulusan NPQEL juga dapat mengurus sekolah dengan berkesan dan yakin dalam membantu mengurus dengan menangani masalah guru, pelajar dan pelbagai masalah sekolah. Selain itu, setelah mengikuti program NPQEL, lulusan NPQEL dapat mengamalkan pelbagai pendekatan dalam mengurus sekolah. Ini dapat ditunjukkan dalam pernyataan PS2a1 seperti berikut:

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 *lazzar*

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 dan SP9a 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

Lebih berilmu daripada cikgu-cikgu biasa yang lain, yang tidak menghadiri kursus itu... dia nampak lebih yakin kerana dia mempunyai ilmu dalam bidang itu. Berkemahiran dan berpengetahuan. Boleh membuat keputusan dan memberi impak kepada sekolah dan guru-guru.

SP9a1

Selain itu subordinat juga menyokong dan mengakui bahawa setelah menghadiri program NPQEL, lulusan NPQEL telah menunjukkan tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi. Lulusan NPQEL menunjukkan kemahiran dalam amalan pengurusan yang lebih sistematik dalam tugas yang dilaksanakan. Hal ini terdapat dalam pernyataan SO10a1 seperti berikut:

Dari segi pengurusan kerja nilah. Dia lebih, selepas dia pergi kursus tu, lebih sistematik berbanding dengan sebelum dia pergi... dia tak tahu apa-apa pasal GPK 1. Memang banyak kelemahan-kelemahan yang kita tengok ... masa dia pergi kursus ... memang kita lihat banyak perbezaan. Dia lebih tahu apa yang dia buat.

SO10a1

Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL lebih berpengetahuan dan berkemahiran dalam amalan mengurus dan memimpin sekolah. Lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan pengetahuan, keyakinan dan kemahiran dalam membuat keputusan, menyelesaikan pelbagai masalah dan membuat penambahbaikan. Aktiviti ini dilaksanakan dengan menggunakan pelbagai pendekatan dalam amalan mengurus sekolah di landasan yang betul.

ii. Pengurusan Kurikulum

Pengurusan kurikulum merupakan perkara utama (*core*) dalam operasi pengurusan di sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan dalam pengetahuan dan kemahiran serta keyakinan yang tinggi dalam amalan pengurusan kurikulum iaitu dalam mengurus jadual waktu, pengurusan panitia, pengurusan kelas dan juga usaha meningkatkan pencapaian akademik murid serta membuat pembaharuan. Lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan yang tinggi dalam amalan merancang pengurusan kurikulum di sekolah. Dapatan ini disokong dengan pernyataan PS2a1 seperti berikut:

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

PS2a1

Lulusan NPQEL juga menunjukkan peningkatan tahap keyakinan dan kemahiran dalam amalan pengurusan kurikulum, dalam mengurus ketua panitia setelah menghadiri program NPQEL. Ini disokong oleh pengetua dan guru besar serta guru-guru seperti pernyataan SP2a1, SP5a1, SO10a1 dan SO7b2 berikut:

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

Berfokus pada meningkatkan prestasi kurikulum. Dia telah memperkenalkan program-program baharu untuk meningkatkan kualiti dan pencapaian keseluruhan

SO10b1

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

Hasil dapatan menunjukkan lulusan NPQEL telah dapat meningkatkan amalan pengurusan kurikulum dengan membawa pembaharuan dan nilai tambah yang tinggi dalam meningkatkan prestasi pencapaian akademik murid. Pengetua, guru besar dan para guru juga dapat menilai peningkatan pencapaian lulusan NPQEL setelah menghadiri kursus NPQEL berbanding sebelum menjalani kursus.

iii. Pengurusan Sumber Manusia

Pengurusan sumber manusia adalah elemen penting dalam sesebuah organisasi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa setelah mengikuti program, lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan diri dalam mengurus sumber manusia. Lulusan NPQEL lebih yakin dalam mengendalikan aktiviti bagi guru-guru dengan menyampaikan ilmu yang dipelajari semasa mengikuti program NPQEL. Perkara ini disokong dengan pernyataan oleh superordinat SP6b2 dan SP7b2 seperti berikut:

Pengisian LADAP adalah lahir dari kursus NPQEL itu... sampai pada kami warga sekolah. Maknanya, jika tidak secara terus terang, pengisian program diterapkan sekali dengan ilmu NPQEL. Beliau menggunakan bilik mesyuarat ICT dengan kerap.

SP6b2

Dia mengurus sumber manusia atau staf. Nampak *confident* dia dah ada. Nampaklah dia punya perubahan.

SP7b2

Keyakinan lulusan NPQEL dalam amalan mengurus sumber manusia turut diperakui oleh subordinat. Lulusan NPQEL telah membawa pelbagai pembaharuan dalam merancang dan menyediakan pelbagai aktiviti Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP) kepada guru-guru. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru yang menjadi tanggungjawab sebagai pentadbir di sekolah. Perkara ini dinyatakan oleh subordinat melalui pernyataan SO6b2 dan SO9a1, berikut:

Beliau sama-sama merancang dan kerap kali buat kursus dalaman iaitu LADAP sehingga sekarang telah ada buat ... dua, tiga kali telah dibuat.

SO6b2

Banyak dia usahakan untuk pembangunan cikgu.... Cadangan untuk pembacaan buku-buku untuk tingkatan profesionalisme dan tambah semangat cikgu baca buku ni, sebab dia dah baca.

SO9a1

Dapatan menunjukkan bahawa Lulusan NPQEL lebih yakin dalam amalan mengurus, merancang dan menyediakan pelbagai aktiviti pembangunan staf kepada semua guru. Banyak ilmu yang dipelajari semasa mengikuti program ini telah dikongsi oleh lulusan NPQEL dengan

guru-guru. Lulusan NPQEL sendiri yang menyampaikan ilmu tersebut. Dengan kata lain, lulusan NPQEL banyak mengamalkan perkongsian ilmu bersama-sama guru di sekolah.

iv. Pengurusan HEM

Pengurusan Hal-ehwal Murid (HEM) merupakan salah satu elemen penting dalam operasi pengurusan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa GPK HEM lulusan NPQEL yang telah memberikan impak yang positif bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka dalam amalan mengurus HEM. Mereka semakin yakin dan dapat mengurus dengan lebih sistematik dalam menyediakan laporan yang lengkap dan berkesan. Ini dijelaskan oleh PS4b1, PS6a1 dan PS10a1 dalam pernyataan berikut:

Dulu saya tak buat laporan. Tidak berapa tahu. Tapi sekarang saya buat dan kalau PPD tanya kita ada bukti.

PS4b1

Kesan juga dapat dilihat pada perubahan disiplin kepada guru dan murid. Program kehadiran murid untuk menggalakkan murid hadir ke sekolah dan digabungkan dengan program konsep guru penyayang dan direkodkan.

PS6a1

Selepas mengikuti NPQEL lebih *confident* lagi kerana membantu saya berada di landasan yang betul.

PS10a1

Dapatan di atas turut disokong oleh superordinat yang menyatakan bahawa terdapat peningkatan lulusan NPQEL dalam pengurusan HEM selepas menghadiri kursus NPQEL. Amalan pengurusan dalam HEM Lulusan NPQEL semakin meningkat dan lebih cemerlang. Mereka lebih bersedia dan terdapat peningkatan dalam menguruskan disiplin, penyediaan laporan dan mengurus unit-unit dalam pengurusan HEM. Keupayaan mereka menyerlah dan terdapat perubahan yang ketara sebelum berbanding dengan selepas menghadiri kursus NPQEL. Amalan pengurusan HEM mereka semakin teratur dan tidak kelam kabut, seperti dinyatakan dalam pernyataan PS1a2, SP 3a1 dan SP 6b1 berikut:

Now she is brave and cool. Dia nampak bersedia. Dia sentiasa berusaha buat kajian. Pergi ke rumah pelajar. Kursus NPQEL ini nampak berkesan kepada dia. *Daily classes* dia tidak tinggal, dan nampak setelah pulang dari kursus ini, dia mahu *upgrade the dicipline* dan ada kesan mendalam... *She can handle the boys. I can see the way she managed different before and after... Now she improved lots after gone to the course.*

PS1a2

Selepas dia pergi kursus itu, saya tengok pengurusan dia tentang HEM ini nampak OK sedikit. Dia tak nampak kalut.

SP3a1

Beliau menguruskan dengan cemerlang. Unit-unit HEM juga menyerlah dan cemerlang

SP6b1

Dapatan temu bual juga menunjukkan bahawa subordinat turut menyatakan bahawa terdapat perubahan lulusan NPQEL selepas menghadiri kursus NPQEL. Banyak pembaharuan dan perubahan dibuat dalam pengurusan HEM. Pengurusan HEM lebih teratur mengikut perancangan dan takwim. Hal ini dijelaskan melalui pernyataan oleh subordinat SO1b1, SO3a1, SO4b2 dan SO6b2 seperti berikut

Ada perubahan, daripada pengurusan aktiviti HEM.

SO1b1

Bila dia datang tu banyak lah benda-benda dia buat tentang HEM ini. Dia urus dengan ibu bapa dan yang lain, dia urus semua di bawah HEM.

SO3a1

Cara GPK HEM mengendalikan urusan HEM, contohnya disiplin..., memang nampak ikut peraturan. Nampak ada perubahan terutamanya kat kantin dan bilik disiplin.

SO4b2

Apa yang saya nampak, pengurusan beliau sebagai PK HEM... segala program yang telah diatur dengan baik mengikut takwim sekolah.

SO6b2

Hasil kajian mendapati setelah menghadiri program NPQEL, lulusan NPQEL sebagai GPK HEM menunjukkan terdapat peningkatan dalam menguruskan HEM, lebih cemerlang, lebih teratur, lebih kemas, tidak kelam kabut, dapat meningkatkan disiplin murid, mengurus dengan ibu bapa dan menyediakan laporan unit-unit HEM dengan lebih teratur. Malah lulusan NPQEL juga ada membuat kajian dalam isu yang mereka hadapi terhadap masalah disiplin murid dan mengikut prosedur kerja serta banyak membuat perubahan. Keseluruhan kursus NPQEL memberikan impak yang positif kepada lulusan NPQEL dalam pengurusan HEM.

v. Pengurusan Kokurikulum

Selain pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum juga sama penting peranannya. Dapatan temu bual juga menunjukkan lulusan NPQEL yang terdiri daripada GPK Kokurikulum berjaya membawa beberapa perubahan setelah mengikuti program NPQEL. Setelah mengikuti program NPQEL, lulusan NPQEL dapat mengurus aktiviti kokurikulum lebih cemerlang berbanding sebelum mengikuti program ini. Dapatan ini disokong dengan beberapa pernyataan daripada PS9a1 dan PS9b1 seperti berikut:

Sekarang saya lebih berobjektif. Misalnya walaupun tiada padang, saya urus pemain bola sepak sehingga pelajar ini diimpot 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 impot 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 diimpot oleh sekolah lain, itu juga pencapaian namanya...

PS9b1

Hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat pelbagai peningkatan dalam pencapaian aktiviti kokurikulum oleh GPK Kokurikulum setelah mengikuti program NPQEL. Walaupun lulusan NPQEL menghadapi pelbagai kesulitan seperti tidak mempunyai padang dan sebagainya tetapi mereka masih mampu mengurus aktiviti kokurikulum dengan cemerlang. Mereka juga turut membimbing guru-guru dengan ilmu pengurusan yang telah dipelajari.

vi. Pengurusan Kewangan

Pengurusan Kewangan merupakan nadi utama dalam mengurus organisasi sekolah. Ketidakecapan dalam mengurus kewangan sekolah boleh membawa kepada kepincangan dalam pengoperasian sekolah. Walau pun lulusan NPQEL bukan memegang jawatan pengetua atau guru besar, namun mereka terlibat secara tidak langsung dalam pengurusan kewangan sekolah. Dapatan kajian mendapati 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 Julita tidak mengambil tahu. Beri sepenuhnya kepada Ketua Panitia. Tapi lepas NPQEL tu, Puan Julita banyak... macam mencadangkan apa keperluan untuk kewangan Panitia. Dia memang sedia beritahu kepada semua Ketua Panitia, mungkin manfaat ilmu tu ada pada dirinya la...

SO2b1

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

Hasil dapatan kajian mendapati bahawa lulusan NPQEL mendapat manfaat hasil mengikuti kursus NPQEL dalam pengurusan kewangan. Mereka boleh mengurus kewangan sekolah dengan baik, membimbing guru-guru di bawah penyeliaan mereka serta mengurus kewangan tanpa bergantung kepada guru-guru. Ini menunjukkan kursus NPQEL membantu peningkatan pengetahuan dan kemahiran lulusan NPQEL dalam amalan pengurusan kewangan sekolah secara langsung.

vii. Pengurusan Pejabat

Pengurusan pejabat adalah elemen penting dalam pentadbiran sesebuah organisasi. Pengurusan pejabat yang teratur akan membantu pengoperasian sekolah yang sistematik. Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan pengetahuan dalam pengurusan pejabat dan pengurusan fail sekolah. Perkara ini dinyatakan dengan pernyataan lulusan NPQEL1a1, 4b1 dan 6a1 seperti berikut:

Bila selepas saya balik tu memang nampaklah perubahan pada sistem fail.

PS1a

Banyak beza, satu contoh pengurusan pejabat contoh sistem fail saya tak tahu. Selepas NPQEL kita dapat ilmu dan kita mula buat sistem fail baharu.

PS4b1

Masa tu, merupakan tahun pertama kursus NPQEL mod baharu... dan impak memang banyak terutama yang saya dapat ialah perancangan strategik dan pelan strategik dalam mengurus sekolah... terutamanya pengurusan fail, pejabat dan HEM.

PS6a1

Lulusan NPQEL telah mampu menguruskan pejabat dengan berkesan dengan membuat beberapa pembaharuan. Hal ini disokong dengan beberapa pernyataan oleh superordinat yang mengakui lulusan NPQEL menunjukkan kemahiran dalam amalan pengurusan pejabat yang

lebih sistematik. Hal ini dapat dilihat dengan pernyataan yang dibuat oleh SP1a1 dan SP2b1 seperti berikut:

Dia ada buat pembaharuan.. '*filing*' nampak ada. Dia ikut dan dia cepat faham, mudah bekerja, tekun...ubah suai sebelum ini tidak sistematik tetapi sekarang dia lebih cepat dan lebih tersusun.

SP1a1

Dengan pengetahuan... dengan pendidikan yang dia telah terima dari IAB, dia aplikasi di sekolah. Mana yang boleh diterima ... tapi kebanyakannya sesuai dengan sekolah sebab dalam pengurusan kita nampak... berusaha. Malah memang kita ada masalah dalam pengurusan fail-fail ini, semua ada.. yang macam kata orang tidak kemas, sekarang semakin kemas.

SP02b1

Pernyataan lulusan NPQEL oleh superordinat turut disokong oleh subordinat dengan menyatakan lulusan NPQEL menunjukkan perubahan yang ketara dengan mengadakan sistem fail yang kemas, teratur dan berpengetahuan dan turut didedahkan kepada guru-guru. Selain itu lulusan NPQEL juga merujuk kepada surat pekeliling dalam membuat keputusan, menyelaraskan semua dokumentasi dan audit kualiti. Hal ini dinyatakan melalui pernyataan-pernyataan daripada SO1b1, SO4b1, SO7a1 dan SO8a1 seperti berikut:

... Sebab sebelum ni memang saya memang tak ada nombor fail.

SO1b1

Filing dulu teruk. Apabila tamat NPQEL memang bagus....buat kerja sentiasa merujuk kepada pekeliling

SO4b1

Dulu tiada sistem fail HEM yang teratur tetapi sekarang sudah ada ...fail sistem yang bersistematik.

SO7a1

Dia sebagai PK1, sistem fail dia memang tak boleh *challenge...best*. Saya pun belajar dari dia banyak...saya sangat seronok bekerja dengan dia. Sangat membantu.. lebih sistematiklah selepas dia ke NPQEL. Dialah yang menyelaraskan segala dokumentasi semasa audit kualiti dijalankan..

SO8a1

Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL telah berjaya mengurus amalan pengurusan pejabat yang lebih kemas dan sistematik. Lulusan NPQEL juga telah membina sistem fail sekolah yang sebelum ini tidak ada atau tidak kemas. Mereka lebih yakin dengan merujuk kepada pekeliling dan menyelaraskan dengan kualiti dokumentasi. Lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan dalam sistem pengurusan pejabat yang lebih teratur dan menyelaraskan mengikut prosedur kualiti.

viii. Hubungan Luar

Organisasi sekolah sering mempunyai hubungan dengan pihak luar. Hubungan pihak sekolah dengan pihak luar amat penting. Dapatan kajian menunjukkan bahawa lulusan NPQEL telah menunjukkan komitmen mereka dalam membina hubungan baik dengan pihak luar. Lulusan NPQEL lebih menyerlah dalam membentuk hubungan dengan PIBG dan komuniti setempat. Perkara ini dinyatakan oleh superordinat SP2a1 dan subordinat SO1a1 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.

S061a1

Dari segi komitmen dia dengan pihak-pihak pentadbir, pihak pengurusan sekolah serasi macam PIBG. Hubungan dengan PIBG, dengan ibu bapa, pengurusan sekolah semuanya ok.

SP10b1

Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL dapat menjalinkan hubungan luar yang baik dengan pihak PIBG dan komuniti. Kerjasama yang baik dengan pihak luar akan membantu pihak sekolah mengadakan pelbagai aktiviti secara bermuafakat.

4.2.2 Amalan dalam Pengurusan Strategik

Pengurusan strategik merupakan salah satu *tool* atau elemen penting dalam merancang aktiviti sekolah secara sistematik dan mengikut matlamat yang ditetapkan. Hasil daripada kajian membuktikan bahawa pengurusan strategik merupakan elemen tambahan yang membantu memantapkan pengurusan sekolah secara menyeluruh. Dapatan kajian menunjukkan impak Program NPQEL mod baharu terhadap amalan pengurusan strategik adalah: (i) analisis keperluan, (ii) perancangan, (iii) pelaksanaan dan (iv) penilaian dalam pengurusan sekolah.

i. Analisis Keperluan

Menganalisis keperluan merupakan elemen penting dalam pengurusan organisasi. Seorang pengurus akan berhadapan dengan pelbagai masalah dan situasi. Kemahiran menganalisis keperluan merupakan aspek penting dalam menangani pelbagai masalah yang berlaku. Dapatan kajian membuktikan bahawa Lulusan NPQEL telah didedahkan dengan pengetahuan dan kemahiran menganalisis keperluan. Lulusan NPQEL juga banyak mengaplikasi analisis

keperluan dalam tugas harian mereka. Hal ini dinyatakan oleh PS5a dan PS10a 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

Kenal pasti keperluan program berdasarkan keadaan semasa di sekolah iaitu KPI. Peratus kehadiran pelajar di sekolah ini tidak mencapai KPI kementerian.

PS10a

Dapatan di atas turut disokong oleh beberapa pernyataan oleh superordinat yang menyatakan bahawa Lulusan NPQEL mampu membuat analisis keperluan dalam menyusun aktiviti pengurusan sekolah seperti pernyataan SP5a1 dan SP5a2:

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

Selain pernyataan superordinat, dapatan menunjukkan pernyataan di atas turut disokong oleh subordinat bahawa lulusan NPQEL menggunakan analisis keperluan dalam membuat perancangan, aktiviti dan takwim program sekolah. Analisis keperluan turut dilaksanakan oleh semua panitia dalam pengurusan kurikulum sekolah. Hal ini disokong melalui pernyataan SO10a1, SO2b1 dan SO2b2 seperti berikut:

Dia buat perancangan strategik 5 tahun. Program yang dirancang, biasanya dia kenal pasti persekitaran sekolah. Masalah-masalah yang perlu dibuat program untuk tambah baik.

SO10a1

Ketua-Ketua Panitia ada takwim. Pada awal tahun kami duduk berbincang untuk membina takwim.... Kemudian dari segi akademik, kurikulum, contohnya dia... terutamanya dengan saya... dia banyak mengambil tahulah untuk keperluan kurikulum, terutama untuk tahun 6. Dia rancang aktiviti, ... mengenal pasti.

SO2b1

... dia tengok apa keperluan murid di sekolah tu terutama sekali lebih kepada UPSR.

SO2b2

Analisis dapatan menunjukkan lulusan NPQEL menggunakan elemen analisis keperluan pengurusan strategik dalam membuat perancangan aktiviti, takwim dan program sekolah. Malahan analisis keperluan juga dilaksanakan oleh semua panitia dalam Pengurusan Kurikulum.

ii. Perancangan Strategik

Dalam pengurusan strategik, perancangan strategik merupakan elemen kedua yang amat penting dalam mengurus sekolah dengan berkesan. Seseorang pengurus yang gagal membuat perancangan yang baik dalam mengurus aktiviti sekolah boleh membawa kepada pelbagai masalah dan kepincangan dalam pengurusan sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kursus NPQEL telah banyak meningkatkan pengetahuan dan kemahiran Lulusan NPQEL dalam membuat perancangan strategik yang efektif dalam mengurus sekolah. Mereka mula sedar bahawa perancangan strategik adalah elemen yang sangat penting dalam merancang aktiviti sekolah yang lebih tersusun dan terancang. Ini disokong oleh beberapa pernyataan lulusan NPQEL iaitu PS6a1, PS6b1, PS9a2, PS2a2, PS2a1, PS3a2 dan PS5a2 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

Dari segi perancangan saya beri panduan kepada guru bila nak melaksanakan projek dengan menyediakan *pamphlet* sebagai buku panduan. Aktiviti lebih tersusun misalnya perancangan akademik. Program lebih terancang berbanding dulu.

PS9a2

Sebelum mengikuti program ini, biasalah... lantak sajalah... yang penting berjalan dengan bagus. Tapi err... bila saya mengikuti NPQEL, rupanya penting benda-benda ini seperti mengenal pasti keperluan program, siapa sasaran kita, apa aktiviti yang sesuai?

PS2a1

Saya dapat buat satu perancangan yang begitu rapi. Katakan 'perancangan tadbir' di sekolah, kita bawa berbincang dalam mesyuarat.

PS2a2

Saya rasa banyak. Sebelum ini saya lebih kepada *managerial*. Bila dah dapat pendedahan melalui kursus NPQEL itu, kita dah nampak sebenarnya dalam aspek pengurusan ini yang paling penting ialah perancangan.

PS3a2

Kesan yang ketara dalam ilmu pengurusan ialah penambahbaikan dalam perancangan strategik sekolah... adalah kesan daripada pendedahan ilmu semasa mengikuti Program NPQEL.

PS5a2

Dapatan menunjukkan lulusan NPQEL menggunakan perancangan strategik dalam membuat perancangan di sekolah setelah mengikuti program NPQEL. Mereka turut memberi pendedahan kepada guru panitia dalam membuat perancangan di sekolah dengan lebih sistematik. Perancangan yang baik akan membantu pengurusan sekolah yang lebih cekap. Ini disokong oleh pernyataan superordinat seperti SP5a21 dan SP5a2 seperti berikut:

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

Dapatan superordinat turut disokong oleh subordinat bahawa lulusan NPQEL menunjukkan tahap kemahiran yang tinggi dalam merancang aktiviti sekolah dengan lebih cekap dan sistematik. Dalam membuat perancangan, lulusan NPQEL akan berbincang dan mendapat persetujuan guru-guru terlebih dahulu. Perancangan sekolah dibuat berasaskan kajian yang dilaksanakan terlebih dahulu. Ini disokong dengan pernyataan oleh SO6a1, SO8b2 dan SO10b2 yang berbunyi:

Beliau banyak bercakap tentang perancangan strategik dan yang paling ketara ialah tentang kajian tindakan. Beliau banyak menekankan tentang kajian.

SO6a1

Beberapa program telah dirancang. Program dirancang lebih awal untuk tahun berikutnya. Kertas cadangan disediakan.

SO10b2

Dia tak akan buat keputusan sendiri. Dia akan bincang dulu. Saya rasa macam tulah. Ada perbincangan. Apa program nak cadang. Dia tanya. Dia tak akan buat sendirilah. Dari segi merancang program sekarang... dari bawah ke atas.

SO8b2

Dapatan menunjukkan lulusan NPQEL membuat perancangan yang rapi terlebih dahulu dengan membuat kajian awal dan *survey* serta mendapat pandangan di peringkat guru-guru terlebih dahulu sebelum dipanjangkan kepada pihak atasan. Mereka juga menunjukkan tahap pengetahuan dan kemahiran yang tinggi dalam membuat perancangan yang berkesan dengan membina pelan operasi bagi menjana strategi dalam melaksanakan sesuatu program .

iii. Pelaksanaan Strategik

Pelaksanaan strategik merupakan langkah melaksanakan aktiviti yang dirancang. Hal ini merupakan tindakan lanjutan setelah sesuatu perancangan dibuat. Lulusan NPQEL melaksanakan program dengan memberi penjelasan, meletakkan sasaran dan memberi taklimat. Mereka dapat memastikan setiap program yang dilaksanakan berjalan dengan lancar. Hal ini dibuktikan melalui pernyataan lulusan NPQEL PS5a1, PS9a2, PS10a1 dan PS2a1 seperti berikut:

...dalam pelaksanaan program ini saya sendiri telah memberikan guru-guru satu bengkel tentang proses pembelajaran dan pengajaran berkesan kepada semua guru pada minggu pertama sesi 2013.

PS5a1

Saya sasarkan unit beruniform bagi aktiviti ko-ko. Ada yang sampai ke peringkat negeri. Tahun ini sasaran kepada bola sepak juga. Ini semua merujuk kepada perancangan strategik yang telah disediakan.

PS9a2

... merekod kehadiran murid setiap hari dalam buku kedatangan... ‘program JPN hadir’[buku kehadiran murid]. Tambahan borang data kehadiran murid ikut kelas dalam peratus. Taklimat khas kepada murid dalam perhimpunan berhubung kepentingan kehadiran ke sekolah.

PS10a1

Majlis Anugerah Cemerlang. Tahun-tahun yang lalu memang dah dibuat, biasa sajalah, berjalan lancar tapi selepas NPQEL saya tahu macam mana menjalankannya dengan baik.

PS2a1

Dapatan kajian menunjukkan bahawa lulusan NPQEL mampu melaksanakan segala aktiviti yang telah dirancang. Pelaksanakan program yang dijalankan, disokong oleh pernyataan superordinat dan subordinat SP5a2, SO2b1 dan SO2b2, seperti berikut:

Kita memang berikan sokongan dan galakan... boleh dikatakan semua program yang telah dirancang dapat dilaksanakan dengan baik.

SP5a2

... dan semasa pelaksanaan aktiviti itu, Puan Julita ada bersama memantau, kemudian selepas pelaksanaan dia minta pelaporan dari kami selepas itu kami juga adakan.

SO2b1

... akan bertanya guru apa aktiviti yang dijalankan. Ada tak guru buat semakan hasil daripada kerja murid.

SO2b2

Hasil kajian menunjukkan bahawa Lulusan NPQEL melaksanakan tugas mereka dengan berkesan. Program latihan NPQEL ini telah melatih mereka menjadi seorang pengurus yang berkesan dan efisien dalam memastikan pelaksanaan sesuatu aktiviti.

iv. Penilaian Strategik

Penilaian merupakan elemen penting dalam pengurusan strategik bagi memastikan pelan kecemerlangan organisasi telah dilaksanakan dengan baik. Penilaian dilaksanakan bagi tujuan untuk membuat semakan, penambahbaikan dan penjana strategi baharu yang betul dalam menghasilkan pengurusan yang berkesan dan efisien. Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL sentiasa membuat penilaian pelan strategik, pelan operasi dan pelan pelaksanaan dalam menjana kecemerlangan dalam pengurusan sekolah. Mereka mula sedar kepentingan membuat penilaian setelah mengikuti program NPQEL. Hal ini dinyatakan melalui pernyataan lulusan NPQEL PS2a1, PS3a1, PS5a1, PS9a1 dan PS10a1 seperti berikut:

Untuk melihat kepada keberkesanan yang kita rancang ini maka kita buat satu permuafakatan dalaman. Melihat kepada analisis keputusan, kemudian melihat kepada err... keberkesanan program yang kita buat dan pada waktu yang sama juga kita membuat *post-mortem*.

PS2a1

Bila dah kursus itu kita nampak bahawa ada banyak benda yang kita boleh susun semula untuk membuat penambahbaikan. Contohnya, bila ada perjumpaan dalam jawatankuasa LINUS itu... kita boleh bagi banyak idea untuk cikgu-cikgu kita laksanakan.

PS3a1

Selepas mengikuti kursus NPQEL baharu saya menyedari bahawa penilaian terhadap program atau aktiviti yang telah dilaksanakan adalah perlu dan penting. Saya menggunakan format penilaian standard seperti Borang Pencerapan P&P guru.

PS5a1

Sekarang ada maklum balas. Sebelum ini tiada, dulu tiada penilaian tetapi selepas NPQEL sekarang ada penilaian daripada pelajar.

PS9a1

Selain itu saya juga pelajari bagaimana untuk dapatkan *feedback* setelah membuat sesuatu program.

PS10a1

Dapatan di atas turut disokong oleh superordinat dan subordinat yang menyokong bahawa lulusan NPQEL membuat penilaian selepas sesuatu program dilaksanakan. Mereka membuat refleksi, *post-mortem*, temu bual dan laporan bagi memastikan pelan operasi dan pelan pelaksanaan berjalan dengan berkesan. Hal ini dinyatakan dalam pernyataan superordinat PS10b1 dan subordinat SO2b1, SOb2, SO9a1, SO10a1 dan SO10b1 seperti berikut:

... Biasanya dilakukan selepas sesuatu program atau aktiviti itu dilaksanakan. Dia cuba dapatkan *feedback* dengan cara perbualan secara tak formal dengan guru atau murid. Soal selidik ringkas juga digunakan dan dia memang ada membuat refleksi.

PS10b1

Mesyyarat kurikulum dia ada buat *post-mortem* terutama tentang pencapaian pelajar dan juga tentang aktiviti yang lebih baik untuk kami laksanakan.

SO2b1

Dia akan sentiasa menilai dan bertanya guru. Ada dia cakap. Contohnya satu-satu program tu kan... kalau dia sudah laksanakan dia akan bertanya guru-guru... apa sesuai atau tidak untuk dilaksanakan pada tahun hadapan. Kemudian dia akan tanya selain daripada itu.

SO2b2

Semua program ada objektif sebab dulu banyak program dijalankan ambil nama saja dan tiada pemantauan. Sekarang ada pemantauan sebab kita labur duit iaitu guna sumber kewangan tapi hasil tiada. Guru-guru pun penat. Sekarang lepas program mesti nilai, kalau dia tidak sempat menilai, guru kanan akan menilai.

SO9a1

Dia akan tengok dan pantau. Kemudian satu lagi lepas program mesti buat laporan. Maksudnya penilaian. Penilaian dibuat selepas setiap program secara bertulis.

SO10a1

Tindakan susulan dan *post-mortem* ada dibuat. Pada hujung tahun dia akan mendapat maklum balas sama ada sasaran boleh dicapai atau tidak. Maklum balas keberkesanan program juga dilihat melalui penilaian-penilaian sebelum peperiksaan percubaan PMR atau SPM, keputusan peperiksaan percubaan, pra-PMR dan pra-SPM.

SO10b1

Dapatan kajian menunjukkan bahawa lulusan NPQEL telah menggunakan satu pendekatan baharu dengan menggunakan pengurusan strategik dalam membuat analisis keperluan, merancang, melaksana dan membuat penilaian dalam pengurusan organisasi

sekolah. Pendekatan strategik ini telah membantu pengurusan sekolah dalam menjana kecemerlangan.

4.2.3 Amalan dalam Kepimpinan

Secara umumnya amalan kepimpinan difahami sebagai pemimpin yang mempengaruhi orang lain melalui teladan yang ditunjukkan. Pemimpin sebenar tidak perlu memberitahu kepada sesiapa, apa yang perlu dilakukan. Mereka lebih suka menggunakan masa mereka untuk mengajar apa yang mereka tahu. Mereka menunjukkan kepada subordinat supaya mereka boleh mengikutnya dan mencontohinya. Bagi mereka, apa yang paling penting apabila menjadi pemimpin adalah mengutamakan yang lain tanpa mengambil kira ganjaran (Fuhrman 2004:11). Dapatan kajian menunjukkan impak Program NPQEL Mod baharu terhadap amalan kepimpinan Lulusan NPQEL di sekolah berfokuskan kepada aspek: i) Kepimpinan Instruksional; ii) Kepimpinan Berasaskan Nilai; iii) Kepimpinan Personal; iv) Kepimpinan Teragih; v) Kepimpinan Pengurusan dan vi) Kepimpinan Transformasi.

i. Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional mengikut pendefinisian Institut Aminuddin Baki dalam Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (*National Professional Qualification for Educational Leaders – NPQEL*) adalah sebagai proses-proses utama yang perlu dilakukan oleh pemimpin-pemimpin sekolah untuk mewujudkan suasana serta cara pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran yang unggul di sekolah masing-masing. Definisi ini adalah selari dengan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (2010) iaitu amalan pengetua dalam menerajui pelaksanaan dan kurikulum mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar.

Amalan kepimpinan instruksional berdasarkan teori kepimpinan instruksional yang telah dikemukakan oleh Hallinger (2000) ditakrifkan sebagai amalan dalam mentakrif dan membentuk matlamat sekolah, mengurus program instruksional dan menggalakkan iklim sekolah. Manakala menurut Murphy (1990) pula, kepimpinan instruksional difahami sebagai amalan dalam membentuk misi dan matlamat terdiri, mengurus elemen pengurusan pendidikan, mempromosi iklim pembelajaran akademik dan membentuk suasana sekolah yang mesra dan saling membantu.

Dapatan kajian mendapati Lulusan NPQEL menunjukkan amalan kepimpinan instruksional dalam mengurus masa instruksional setelah mengikuti Program NPQEL Mod baharu. Ini diperjelaskan melalui pernyataan PS7b dan PS9b-seperti berikut:

...aspek pengurusan organisasi macam kepimpinan seseorang tu kita lebih kepada kepimpinan instruksional...

PS7b

...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

Kajian juga mengakui amalan kepimpinan instruksional Lulusan NPQEL dapat mengurus program instruksional seperti kurikulum, pengajaran dan pembelajaran serta pencerapan dengan lebih cekap. Mereka juga dapat mengurus masa instruksional serta mencapai matlamat sekolah. Ini diperjelaskan dalam pernyataan-pernyataan SP7b, SO5b dan SO7b seperti berikut:

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

Dia tekankan pencapaian setiap subjek masa buat KPI. Tu kesannya kita nampak la. Untuk capai *target* ada usaha yang berterusan...Contoh, pelajar terlibat, kita akan kumpulkan budak terlibat bagi latihan. Semua guru yang terlibat dengan kokurikulum dari awal tahun sudah diagihkan tugas. Pn Rahimah dah tetapkan siapa guru terlibat. Contoh terlibat dalam panitia Bahasa Melayu. Siapa guru yang terlibat dengan bahas, bercerita, guru permainan dan lain-lain. Beliau berbincang dengan GPK Kokurikulum. Dari awal tahun sudah dirancang sebab kedua-duanya seiring. Kokurikulum dengan akademik sama penting.

SO7b

Dapatan menunjukkan Lulusan NPQEL berjaya mengurus masa instruksional, program instruksional dan mencapai matlamat sekolah dalam amalan kepimpinan instruksional di sekolah dengan berkesan.

ii. Kepimpinan Berasaskan Nilai

Amalan kepimpinan Lulusan NPQEL turut menjurus kepada kepimpinan berasaskan nilai yang menjadikan nilai sebagai asas dalam tindakan untuk mencapai matlamat sekolah. Kepimpinan berasaskan nilai mementingkan aspek nilai organisasi dan sentiasa memaklumkan ahli-ahli bagaimana untuk bertindak dalam usaha memenuhi misi organisasi (Oedekoven, 2009). Menurut Barrett (2005), pemimpin berasaskan nilai mempunyai kualiti seorang pemimpin iaitu mempunyai nilai *integrity*, *authentic* dan *desire*. Mereka akan membantu prestasi organisasi,

mengubah budaya dan menggunakan kepercayaan serta nilai untuk mengambil keputusan atau tindakan (Barret, 2005).

Dapatan temu bual yang dijalankan mendapati Lulusan NPQEL telah menunjukkan kepimpinan berasaskan nilai seperti kerjasama, perkongsian ilmu dan mewujudkan pemuafakatan antara guru dengan pentadbir sekolah. Lulusan NPQEL juga menerapkan nilai tanggungjawab, integriti, penyayang, dan keprihatinan kepada warga sekolah. Di samping itu, mereka telah mempamerkan nilai kepimpinan melalui teladan dalam usaha memenuhi misi organisasi. Ini dapat dibuktikan melalui pernyataan-pernyataan PS2a, PS10b, SP6b dan SO9a seperti berikut:

...apabila saya menghadiri kursus ini dari segi kepimpinan, saya bawa ke sekolah dalam cara yang betul maka ada rasa kesefahaman yang berlaku di antara guru dan juga pihak pentadbir.

PS2a

Tekniknya juga saya ajak mereka berbincang dan buat bersama serta saya juga turut buat bersama-sama.

PS10b

Menurut superordinat SP6b dan subordinat SO9a, amalan kepimpinan berasaskan nilai Lulusan NPQEL berfokus kepada menunjukkan integriti dan menjadikan nilai sebagai asas dalam tindakan untuk membantu murid.

...tersangat prihatin...berjaya melaksanakan tugasnya sebagai HEM di sini...program guru penyayang...

SP6b

Dulu pagi asyik nak marah tetapi sekarang dia buat cara psikologi...tanya murid dengan baik... Pasal apa tak nak datang sekolah atau kelas tambahan. Dulu, murid dia bagi kat saya. Saya bedal je. Sekarang dia uruskan. Bila pelajar kata lapar, duit tak ada, nak balik tolong bapak kerja. Tindakannya tubuhkan badan kebajikan. Disediakan makanan untuk kelas tambahan.

SO9a

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL telah menerapkan kepimpinan berasaskan nilai seperti kerjasama, perkongsian ilmu, mewujudkan pemuafakatan antara guru dengan pentadbir sekolah, integriti, tanggungjawab, penyayang, keprihatinan kepada warga sekolah dan mempamerkan nilai kepimpinan melalui teladan dalam kalangan warga sekolah.

iii. Kepimpinan Personal

Kepimpinan Personal difahami sebagai prinsip tingkah laku dan keupayaan sikap untuk membuat sesuatu keputusan yang terbaik serta berkeupayaan untuk menghadapi setiap keputusan yang dibuat. Fajar Hanif Wirawan (2007) menjelaskan kepimpinan personal merupakan potensi yang dimiliki oleh diri sendiri dan diaplikasi dalam rutin seharian secara personal ataupun

masyarakat serta boleh dipupuk melalui program pendidikan, latihan atau pembangunan yang dihadiri.

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL mempunyai kepimpinan personal yang menyerlah setelah menghadiri program NPQEL. Mereka berupaya mempamerkan amalan kepimpinan personal melalui motivasi yang tinggi, sabar, tabah dan berjaya membina hubungan yang baik bersama-sama rakan sekerja. Ini diperjelaskan melalui pernyataan-pernyataan PS5a, PS6a, PS9b dan SO10b seperti berikut:

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

PS5a

Saya seorang yang lembut dan menggunakan kaedah *lazzet faire*. Tapi dapat membaiki kelemahan yang ada. Saya buat baik dengan semua guru dan dengan cara itu saya senang meminta mereka menyiapkan tugas dan saya tidak banyak mengarah.

PS6a

Saya dapat... bagi sayalah... dulu saya kurang tabah.... tidak tabah... tidak dapat terima teguran... Sekarang saya boleh... saya boleh... sabar, tabah, dan saya boleh memotivasikan diri saya sebab saya dah dapat ilmu daripada NPQEL.

PS9b

SO10b turut mengakui lulusan NPQEL menunjukkan amalan kepimpinan personal di sekolah dalam membina hubungan baik dengan guru. Hal ini dapat dilihat daripada pernyataan lisan seperti berikut:

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

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL mempamerkan amalan personal yang menyerlah dengan tingkahlaku yang positif dalam hubungan dengan guru-guru melalui kepimpinan melalui teladan.

iv. Kepimpinan Teragih

Kepimpinan Teragih adalah keupayaan pemimpin utama (Guru Besar dan Pengetua) membina kumpulan kepimpinan dengan pengagihan tugas, kuasa dan kepakaran mengikut bidang. Ciri-ciri kepimpinan teragih adalah kerjasama, kerja sepasukan, perkongsian tugas dan tanggungjawab,

memberi peluang memimpin dan kepuasan sendiri kepada pengikut, rasa kekitaan dan kesepunya terhadap kejayaan dan keupayaan menyempurnakan kerja dengan lebih baik. Kepimpinan teragih juga berkaitan menggerakkan kepimpinan di semua peringkat dalam organisasi yang tidak hanya bergantung kepada kepimpinan dari atas (Spillane et al., 2001).

Dapatan temu bual menunjukkan Lulusan NPQEL mengamalkan kepimpinan teragih dalam mengagihkan tugas kepada guru-guru dengan mewujudkan sifat rasa sepunya dan bekerjasama. Ini dibuktikan melalui pernyataan PS1a dan PS4b seperti berikut:

Bila datang ke sana tu... kita tahulah cara-cara nak *deligate* tugas kita kepada orang bawahan kita.

PS1a

Semasa mesyuarat pertama, saya bagi tahu mereka tugas-tugas mereka. Awal tahun saya minta fail yang lama tu sambung terus. Kalau saya dapat arahan tugas daripada guru besar, lepas buka sekolah... jadi saya agihkan tugas pada mereka dan saya pantau tugas merekalah.

PS4b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL mengamalkan kepimpinan teragih dalam mengagihkan tugas kepada guru-guru dengan mewujudkan rasa sepunya dan sentiasa bekerjasama dalam kalangan guru-guru.

v. Kepimpinan Pengurusan

Kepimpinan pengurusan secara amnya dianggap sebagai keupayaan pengurus untuk memberi inspirasi kepada orang ramai agar mereka akan berusaha untuk mencapai objektif organisasi. Seorang pemimpin pengurusan sentiasa berusaha menunjukkan empati, mempunyai kesedaran diri, bersemangat dan bertanggungjawab. Ia juga difahami sebagai amalan pengurus, yang merupakan seorang pemimpin yang baik, mampu untuk mengarahkan subordinat bekerja dengan lebih berkesan dan cekap (Vignettes Training, 2000).

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL dapat menjalankan tugas dengan cekap dalam mengurus organisasi ke arah mencapai matlamat organisasi. Ini disokong dengan pernyataan SO2b dan SO5b seperti berikut:

...saya rasa dia menonjol. Dia seorang yang prihatin, bertanggungjawab... pelaksanaan kerja cepat.

SO2b

...selepas menghadiri kursus NPQEL, PK saya lebih suka perkara seperti kehadiran guru...kedatangan guru... yang tepat pada masa. Jadi pada awal pagi, saya selalu tengok dia bawa buku catatan dan berdiri di depan sekolah untuk memerhatikan kedatangan guru. Sama ada tepati masa ataupun tidak ataupun ada yang lewat...

SO5b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL mempamerkan kepimpinan pengurusan yang cekap dan berkesan dalam mencapai matlamat organisasi.

vi. Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi memberi tumpuan kepada "pembinaan kapasiti" dan bukannya mengarah, menyelaraskan dan mengawal. Pemimpin memberi tumpuan kepada memahami keperluan individu dan memperkasakan orang lain (Hallinger, 2007). Menurut Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformasi terdiri daripada individu yang merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dalam proses itu, mereka membangunkan keupayaan kepimpinan sendiri. Terdapat empat komponen kepimpinan transformasi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu.

Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL telah berjaya membawa transformasi dalam amalan kepimpinan dan pengurusan organisasi serta diri. Lulusan NPQEL mendapat banyak input dalam mengubah kepimpinan dan pengurusan sekolah dengan lebih tersusun dan terancang. Lulusan NPQEL juga bersikap lebih terbuka, merangsang dan memberi inspirasi kepada guru-guru di sekolah. Ini disokong dengan pernyataan PS2a, PS3b dan SO2b seperti berikut:

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 dimana kami perlu berubah, banyak perubahan dari segi...

PS3b

Dari segi pengurusan sekolah, saya nampak Puan Julita selepas kursus tu... lebih efisien. Dia lebih terbuka. Bagi pemimpin dia mendengar pendapat guru dalam semua program. Dari segi perbincangan tu... dia terlalu mengatur perbincangan dalam mesyuarat. Dia menerima pendapat semua pihak.

SO2b

Dapatan kajian menunjukkan 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.

4.2.4 Amalan dalam Komuniti Sekolah

Amalan dalam komuniti sekolah melibatkan kaitan dalam kalangan ahlinya yang memiliki unsur-unsur yang sama. Bagaimanapun, komuniti memiliki persamaan dan perbezaan supaya dapat membina hubungan yang saling bergantung sesama sendiri. Dapatan kajian menunjukkan impak terhadap amalan dalam komuniti Lulusan NPQEL di sekolah boleh dibahagikan kepada tiga elemen iaitu: i) sekolah; ii) murid dan iii) guru.

i. Sekolah

Sekolah merupakan institusi sosial yang memainkan peranan amat penting dalam merubah kehidupan masyarakat. Sekolah adalah pengubah minda dan penentu kepada budaya dan pembangunan sesebuah negara (Mohd Yazid, 2012). Temu bual yang dijalankan terhadap Lulusan NPQEL menunjukkan amalan mereka dalam komuniti sekolah berfokus kepada aktiviti yang melibatkan a) prestasi peperiksaan awam, b) kokurikulum, c) budaya dan d) anugerah HEM.

a. Peperiksaan Awam

Dapatan kajian mendapati Lulusan NPQEL membantu sekolah dalam memastikan kecemerlangan sekolah dalam peperiksaan awam seperti Sijil Pelajaran Malaysia, Penilaian Menengah Rendah dan Ujian Penilaian Sekolah Rendah. Temu bual yang dijalankan menunjukkan Lulusan NPQEL berperanan membantu sekolah dalam meningkatkan prestasi peperiksaan awam seperti melaksanakan *headcount* murid dan merancang program peningkatan akademik. Ini dijelaskan melalui pernyataan PS2a, PS6b dan PS10b seperti berikut:

Sebelum NPQEL, mula-mula saya datang sini dengan pencapaian UPSR 51% *then* naik 61 %, naik 71 % dan naik ke 79 % lah *the latest*. Sebab kita sudah tahu merancang kurikulum, meningkatkan prestasi akademik di sekolah ini.

PS2a

... kesan peningkatan PMR tahun lepas adalah disebabkan oleh *headcount* yang dilaksanakan. Pendekatan 60-40 dalam SPM iaitu subjek sains dan sastera.

PS6b

Pada 2012 saya telah merancang;PROJASA iaitu Program Juara Akademik Semua A untuk murid PMR, SPM dan STPM bagi murid cemerlang. Program Graduasi bagi murid keputusan cemerlang PMR, SPM dan STPM. Graduasi Petra bagi murid Tingkatan 1, 2 dan 4. Tahun 2013, PROJUMPER memberi tumpuan kepada murid sederhana (3 kelas terakhir). Semua program adalah cetusan idea saya sendiri.

PS10b

Hal ini disokong dengan pernyataan superordinat dan subordinat yang turut mengakui amalan Lulusan NPQEL dalam membantu meningkatkan prestasi peperiksaan awam di sekolah terutama dalam aspek pengurusan program akademik dan menjadikan sekolah sebagai sekolah pilihan ibu bapa seperti pernyataan SP2b, SP6b dan SO2b 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 Martin 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%.

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

...tapi 2 tahun kebelakangan ni sekolah kami menjadi pilihan masyarakat jugak. Sebab pertama, peningkatan dan kedua jugak, kepimpinan pentadbir sekolah termasuk Puan Julita. Sekolah kami menempa nama untuk keputusan UPSR dan juga peningkatan peratus sekolah yang begitu banyak dalam 2 tahun kebelakangan ini. Lepas tu dari segi pencapaian aktiviti luar macam ko kurikulum...

SO2b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL terlibat secara langsung dalam membantu merancang dan melaksana program-program peningkatan akademik. Ini telah membantu melonjakkan pencapaian akademik di sekolah

b. Kokurikulum

Kajian yang dijalankan turut mendapati Program NPQEL yang dihadiri oleh Guru Penolong Kanan Kokurikulum telah membantu mereka menunjukkan kecemerlangan dalam kokurikulum di sekolah masing-masing. Menurut Kementerian Pendidikan Malaysia, aktiviti kokurikulum adalah sebahagian daripada kurikulum sekolah, dan setiap murid harus melibatkan diri. Aktiviti ini boleh dijalankan di dalam dan di luar bilik darjah, dimengikut kesesuaian sesuatu aktiviti. Dengan andaian bahawa murid-murid tidak mendapat pengalaman tertentu di bilik darjah, maka aktiviti kokurikulum dapat menyediakan pelbagai pengetahuan dan pengalaman untuk perkembangan mental, minat, bakat, jasmani, rohani dan pembentukan nilai-nilai estetika serta sosial yang positif.

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL telah membantu sekolah untuk membuat penambahbaikan dan kecemerlangan kokurikulum di sekolah. Berdasarkan temu bual yang

dijalankan, PS9a dan PS9b menjelaskan bahawa Program NPQEL telah membantu Lulusan NPQEL untuk membuat penambahbaikan dalam bidang kokurikulum dan secara langsung menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Ini disokong dengan pernyataan PS9a dan PS9b seperti berikut:

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 tiada padang, pelajar bola diimplot oleh sekolah lain. Itu juga pencapaian namanya.

PS9a

...saya impaknya... iaitu prestasi akademik... secara akademik... Kurikulum dan kokurikulum dan impak dia... hasil daripada itu pelajar-pelajar telah melibatkan diri sehingga ke peringkat kebangsaan.

PS9b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL terlibat secara langsung membantu sekolah dalam meningkatkan kecemerlangan prestasi kokurikulum sekolah. Banyak pencapaian yang diperolehi dalam pengurusan kokurikulum melalui Lulusan NPQEL.

c. Budaya

Budaya dalam konteks kajian ini, bermaksud keseluruhan dari pola perilaku melalui kehidupan sosial, seni, agama, perlembagaan dan segala hasil kerja dan pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia (Kotter dan Heskett, 1992). Budaya juga merupakan cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk sistem agama dan politik, adat istiadat, bahasa, perkakas, pakaian, bangunan, dan karya seni (Wordpress, 2012). Menurut A. Fatah (2010), budaya di sekolah merupakan cerminan keperibadian yang ditunjukkan oleh tingkah laku setiap individu atau warga sekolah dan refleksi dari sikap individu yang berada di sekolah.

Dapatan kajian temu bual menjelaskan Program NPQEL Mod baharu membantu Lulusan NPQEL mengamalkan budaya positif di sekolah. 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

Amalan Lulusan NPQEL dalam mewujudkan budaya yang positif di sekolah turut diperakui oleh pernyataan SO10b seperti berikut:

Pencapaian PMR dan SPM meningkat. Budaya kerja berpasukan digalakkan dalam semua program sekolah...telah mewujudkan budaya salam, budaya ilmu, 1 Malaysia.

SO10b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL berjaya mewujudkan amalan budaya positif seperti budaya bekerjasama, kerja sepasukan dan hormat menghormati dalam kalangan komuniti sekolah.

ii. Murid

Falsafah Pendidikan Kebangsaan yang terkandung dalam KBSR dan KBSM telah meletakkan pendidikan nilai pada asas yang kukuh dalam sistem pendidikan kebangsaan. Pendidikan Islam dan Moral dijadikan mata pelajaran wajib selaras dengan hasrat kerajaan dalam Wawasan 2020. Wawasan ini berfokuskan untuk melahirkan masyarakat Malaysia yang bukan sahaja mampu berdaya saing dalam negara perindustrian malah mempamerkan sahsiah yang cemerlang (Ismail, 2007). Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL memberi impak dalam membina sahsiah murid di sekolah.

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan murid terutama dalam aspek disiplin dan pembangunan sahsiah murid. Ini disokong dengan pernyataan PS6a, PS9b, SP2b dan SO8b seperti berikut:

Kesan juga dapat dilihat pada perubahan disiplin kepada guru dan murid. Program kehadiran murid untuk menggalakkan murid hadir ke sekolah dan digabungkan dengan program konsep guru penyayang dan direkodkan.

PS6a

Setiap pelajar ... sangat bagus... sekarang sangat bagus. Dulu riuh-rendah dari luar lagi... saya nak dengar suara cikgu dulu... saya nak dengar suara cikgu yang bising untuk menyampaikan p&p ...saya tak nak suara budak... Sekarang saya dengar dia beri ceramah motivasi, suara guru... Boleh kata disiplin pelajar bagus.

PS9b

...menyedarkan murid tentang tanggungjawab mereka dan beri motivasi agar sentiasa punyai sifat yang terpuji dan tingkatan akademik dan bersandarkan kepada moto...

SP2b

Nampak perubahan pelajar tu. Nampak dia berubahlah. Dan ada juga yang maksudnya... menunjukkan terima kasih kepada Puan Mahidah. Dia bagi hadiah. Dia setuju dengan apa Puan Mahidah buat kat dia. Maksudnya berubah dari tak baik ke baik.

SO8b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL berjaya mengadakan pelbagai aktiviti dalam membentuk sahsiah dan disiplin murid. Ini merupakan impak Lulusan NPQEL dalam pengurusan murid di sekolah.

iii. Guru

Guru, dalam konteks kajian ini, berperanan sebagai penyampai ilmu, penyemai nilai luhur, pembimbing, penunjuk ajar dan pemberi pedoman hidup serta yang paling penting dan berkesan sebagai contoh dan teladan kepada setiap anak didiknya. Temu bual yang dijalankan terhadap Lulusan NPQEL menunjukkan amalan mereka dalam komuniti sekolah berfokus kepada guru seperti: a) Semangat kerjasama, b) Menghormati, dan c) Mengikut arahan.

a. Semangat kerjasama

Semangat kerjasama dalam konteks kajian ini merupakan satu proses dalam kalangan rakan-rakan yang berkongsi matlamat bersama dan bekerjasama untuk mencapai matlamat. Kerja berpasukan membolehkan individu dalam organisasi membincangkan kerja mereka bersama-sama, untuk mendapatkan hasilnya yang membawa kepada perkembangan secara professional (Gerlach, 2002).

Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL membentuk semangat kerjasama dalam kalangan guru untuk mencapai matlamat sekolah seperti mana disokong dengan pernyataan PS7a dan SO1b seperti berikut:

...kerjasama *team work* amat bagus. Bukan cikgu sahaja yang latih. Dalam kalangan ibu bapa ada yang ada kepakaran... bantu sama-sama. Kalau anak murid berjaya, sekolah naik nama, ibu bapa pun turut juga ada *share* laa.

PS7a

Memang ada perubahanlah, dari segi tindakan, itu lebih cepat. Cikgu-cikgu rasa lebih ceria nak masuk kelas. Cikgu-cikgu lebih gembira...sekarang... Kerjasama memang semua memberi kerjasamalah.

SO1b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL dapat mewujudkan amalan positif dengan menggalakkan semangat kerjasama dalam kalangan guru.

b. Menghormati

Amalan menghormati dalam kajian ini dimaksudkan sebagai mengukur tahap hormat dan kemudian menggunakan maklumat tersebut untuk meningkatkan kualiti individu di sekolah. Menghormati seseorang mencerminkan perasaan berterima kasih kepada orang lain atau kumpulan (Cohen et al., 2011).

Dapatan temu bual yang dijalankan menunjukkan Lulusan telah dapat mempamerkan budaya kerja yang berkesan dan membudayakan amalan menghormati dalam kalangan warga sekolah. Ini disokong dengan pernyataan PS2a, PS3a dan PS9a seperti berikut:

Ada beberapa guru datang menegur dan mengatakan saya bertambah baik selepas NPQEL ini. Dan saya nampak bila saya menjalankan tugas mengikut prosedur yang betul, mereka lebih menghormati dan mengikuti program dan arahan yang saya buat. Dulu saya main hentam keromo saja.

PS2a

Pertamanya, diri dulu. Lepas tu NPQEL, banyak membantu. Contohnya bila kita dalam mesyuarat, kalau kita *chairkan* atau duduk sebelah dengan bos kita, kita boleh bagi idea. Cikgu-cikgu akan *respect* dengan kita.

PS3a

Tahap *respect* kepada saya lebih. Mereka kurang *argue*. Bila saya terang, saya terus kaitkan dengan NPQEL. Cikgu lebih banyak merujuk kepada saya... Dulu guru rujuk, tak tahu jawab. Sekarang lebih yakin... Saya sekarang berdaya mempengaruhi guru membuat tugas mereka. Guru beri *respect* lebih kepada saya.

PS9a

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL berkeyakinan dalam mempamerkan budaya kerja yang berkesan dan berpengetahuan sehingga dihormati dalam kalangan guru-guru.

c. Mengikut Arahan

Menurut Reh (2012), apabila kita memberitahu staf apa yang mereka perlu dilakukan, akan memberi mereka kebebasan untuk memberikan hasil yang terbaik. Namun untuk memastikan arahan tugas yang diberi dilaksanakan pemantauan dan bimbingan perlu dilakukan.

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL berjaya mempengaruhi guru-guru melalui komunikasi berkesan dan arahan yang jelas. Ini disokong dengan pernyataan PS1a, PS2a, PS9a dan PS9b seperti berikut:

Pendekatan saya pada guru, saya tahu macam mana nak beri arahan. Sebelum ni saya bagi arahan, saya macam mengarah sangat tau. Tapi bila balik ni, bagi arahan ni macam kawanlah kan. Jadi cikgu tu tak terasa bahawa arahan daripada pihak *top* ke... Dulu ada masa-masanya saya terlepas cakaplah. Kini kita lebih berhati-hati, terutama orang bawahan. Dia orang, orang kiri kanan kita. Kalau salah bagi arahan, lukakan hati mereka. Dia orang macam tak *respect* kita jugakan.

PS1a

... mereka lebih menghormati dan mengikuti program dan arahan yang saya buat.

PS2a

Saya sekarang berdaya mempengaruhi guru membuat tugas mereka. Guru beri *respect* lebih kepada saya.

PS9a

Saya dapat guru-guru di sini. Dari tak tahu jadi tahu... yang tak berdisiplin menjadi disiplin... Kawalan diri boleh... Ya... yang selalu keluar... sekarang tak ada keluar langsung. Saya beri peraturan-peraturan kepada guru.

PS9b

Dapatan kajian menunjukkan Lulusan NPQEL mampu mempengaruhi guru-guru melalui arahan dan komunikasi berkesan.

4.3 IMPAK KEPADA PEMBANGUNAN DIRI

Pelaksanaan program NPQEL ini selain dari memberi impak terhadap amalan, juga memberi impak terhadap diri lulusan NPQEL mod baharu itu sendiri. Temu bual yang dijalankan telah mengenal pasti, lapan tema utama seperti: i) Pengetahuan, ii) Kemahiran, iii) Sikap, iv) Kejelekitan staf dan komuniti, v) Komunikasi, vi) Inovasi, vii) Pengurusan ICT dan viii) Kualiti diri. Bagi setiap tema terdapat subtema yang diuraikan secara terperinci melalui hasil temu bual dengan lulusan NPQEL, superordinat dan subordinat. Dapatan kajian berkaitan tema dan subtema adalah dijelaskan seperti berikut:

4.3.1 Pengetahuan

Pengetahuan merujuk kepada kebolehan atau kemahiran dalam mencapai objektif organisasi. Pengetahuan merupakan perkataan yang berasal dari “Tahu” dan sebahagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui pendidikan, pengalaman orang lain atau media massa (Notoatmodjo, 2003). Dapatan kajian ini menunjukkan lulusan NPQEL telah memperolehi pelbagai

pengetahuan selepas mengikuti program NPQEL mod baharu, seperti pernyataan lisan oleh PS1a, PS2a dan PS5a iaitu:

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

PS1a

Semasa Program Penandaarasan saya ditempatkan di Sri Gaya, 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

Pada pendapat saya, sesi bersemuka ialah sesi yang paling bermakna dan sesi yang paling banyak dapat kita menimba ilmu. Kita dapat bertemu secara *face to face* kan? So... kita boleh tanya apa yang kita tidak faham. Lagi pun.... sesi bersemuka ini jelas dan sesuai untuk topik-topik tertentu seperti slot asas pengurusan dan kemimpinan, komunikasi, perancangan strategik dan sebagainya.

PS5a

Selepas mengikut kursus NPQEL saya sangat faham apa sebenarnya perancangan strategik.

PS10a

Dapatan kajian mendapati bahawa lulusan NPQEL telah memperolehi pengetahuan baharu yang membolehkan mereka memikirkan kaedah yang lebih baik untuk mencapai objektif organisasi.

4.3.2 Kemahiran

Kemahiran bermaksud kebolehan yang diperlukan untuk melaksanakan satu set tugas yang telah ditetapkan berdasarkan kepada latihan dan pengalaman dan sejauh mana kemampuan seseorang melaksanakan tugas secara khusus yang diberikan (Beardwell et al. 2004). Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL mempunyai kecenderungan utama berkaitan kemahiran teknikal iaitu melibatkan kemahiran mengurus, merancang dan membimbing. Situasi ini dapat dijelaskan melalui subtema serta *verbatim* temu bual seperti berikut:

i. Kemahiran Mengurus

Azlin Norhaini (2006) menjelaskan bahawa kemahiran mengurus merupakan keupayaan atau kepakaran seseorang dalam mengaplikasi pengetahuan dan pengalaman untuk mengurus organisasi dengan cemerlang. Subtema ini dijelaskan berdasarkan data temu bual lulusan NPQEL, PS1a dan PS3a dan disokong oleh SP5a1, SO5b dan SO6b seperti berikut:

Saya rasa macam tak puas, sebab kita tak tahu skop-skop kepimpinan dan

pengurusan yang baik. Sekarang saya lebih sistematiklah, saya lebih tahu apa nak buat.

PS1a

Kesan yang paling besar dari segi pengurusan dan juga perancangan. Kalau dulu bila kita sebut perancangan dan *blue-print*, kita ni selalunya banyak yang ubahsuai dari sekolah lain. Tapi bila kita dah tahu dan mahir dari segi pengurusan, perancangan, strategi dan sebagainya, kita bina sendiri berdasarkan apa yang kita ada.

PS3a

Impak yang paling besar kewujudan NPQEL ialah sekolah menjadi semakin mantap kerana adanya guru yang berpengetahuan dalam urusan kepimpinan dan pengurusan. Program dan aktiviti P&P dapat dirancang dan dilaksanakan dengan berkesan.

SP5a1

Selepas dia pergi ke penandaarasan... dia bawa buku awal pagi dan memantau kedatangan guru. Memantau keadaan murid di sekitar sekolah.

SO5b

Kekuatan Puan Kamariah ini adalah sewaktu dia mengendalikan sesuatu program. Sangat baik dari segi susunan, dari segi mengarah, dan bimbingan sehingga kita dapat melaksanakan sesuatu program itu dengan berjayanya.

SO6b

ii. Kemahiran Membimbing

Membimbing membawa maksud memimpin (Baharom, 2004), manakala kemahiran membimbing didefinisikan sebagai keupayaan untuk memberi tunjuk ajar dan membantu. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa lulusan NPQEL mempunyai kemahiran membimbing, menunjuk ajar, membantu dan dijadikan sebagai pakar rujuk oleh guru. Ini dijelaskan oleh PS6a seperti berikut:

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

PS6a

Situasi ini juga dijelaskan melalui persepsi superordinat dan subordinat iaitu SP5a2, SO6a dan SO6b seperti berikut:

Mereka akan menyebut atau memohon supaya saya membenarkan GPK 1 untuk membantu mereka...dan apa-apa yang dirancang. GPK 1 (lulusan NPQEL) adalah merupakan pakar rujuk.

SP5a2

Beliau (lulusan NPQEL) memberi bimbingan kepada saya dalam penggubalan jadual waktu seperti mula-mula... buat draf, penyelarasan.

SO6a

Selalunya dia (lulusan NPQEL) akan membuat dahulu tugas tersebut. Dia akan memanggil kami masuk ke bilik dia, akan memberi tunjuk ajar bagaimana ingin melaksanakan tugas tersebut. Dia memang tidak mengarahkan kami untuk melaksanakan tugas tetapi dia memanggil kami dulu untuk memberi tunjuk ajar.

SO6b

iii. Kemahiran Merancang

Ab. Aziz (2000) berpandangan bahawa seorang pemimpin yang cekap dalam merancang, melaksana menentukan hala tuju, mengawal dan membuat analisis dalam setiap perubahan yang berlaku, adalah seorang pemimpin yang amat diperlukan. Kemahiran merancang merujuk kepada kemahiran konseptual iaitu mengenal pasti hala tuju yang ingin dicapai dan mempunyai idea serta pemikiran yang kreatif untuk mencapainya. Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL mempunyai kemahiran merancang ke arah kecemerlangan akademik. Sebagai contohnya, subtema ini dijelaskan berdasarkan persepsi 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

Dapatan kajian mendapati bahawa lulusan NPQEL berkeupayaan dan bersedia untuk membantu memberi tunjuk ajar dan membimbing guru, mengurus dan merancang dengan baik untuk mencapai matlamat organisasi.

4.3.3 Sikap

Dalam membincangkan dapatan kajian berkaitan impak program NPQEL terhadap aspek sikap, empat subtema yang muncul iaitu: i) Keyakinan; ii) Kesiediaan berkongsi ilmu; iii) Peningkatan profesionalisma dan iv) Refleksi diri. Setiap subtema tersebut akan dijelaskan secara terperinci seperti di bawah ini:

i. Keyakinan

Keyakinan diri merupakan tret personaliti yang penting pada diri seorang pemimpin berkesan. Seseorang pemimpin tidak akan berjaya tanpa mempunyai keyakinan diri yang tinggi (Anderson 2005; Jainabee 2009). Lussier dan Achua (2001) mendefinisikan bahawa keyakinan diri meliputi matlamat, usaha, dan ketekunan seseorang yang dapat menimbulkan rasa hormat oleh subordinat. Kajian mendapati lulusan NPQEL mempunyai sikap lebih berkeyakinan setelah mengikuti program NPQEL seperti dijelaskan oleh PS2a, PS6b dan PS9a 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

... sebelum pergi serba tak tahu, serba tak kena. Bila pergi banyak ilmu dapat, keyakinan diri lebih.. Saya rasa yang paling banyak kesannya ialah keyakinan diri saya sebagai pentadbir.... Keyakinan diri saya sebagai Penolong Kanan Pentadbiran memang meningkat. Saya rasa yakin apabila membuat sebarang perancangan atau membuat keputusan.

PS9a

Selain dari itu, dapatan kajian juga dapat menunjukkan elemen penting yang boleh menggambarkan bahawa lulusan NPQEL mempunyai keyakinan diri adalah melalui sikap seperti: a) Proaktif, b) Berkaliber dan c) Komited.

a. Proaktif

Bersikap proaktif merupakan satu tindakan yang diambil dengan segera dan bertanggung jawab atas kesemua tindakan yang diambil, baik di masa lalu, masa kini, mahupun masa akan datang. Menurut Covey (1996), bersikap proaktif juga bererti mampu membuat pilihan-pilihan berdasarkan prinsip-prinsip serta nilai-nilai yang berlaku. Sikap proaktif lulusan NPQEL dilihat berdasarkan kenyataan oleh PS2a seperti berikut:

Mereka melihat saya sebagai seorang yang proaktif. Di samping itu saya dapat melahirkan ataupun melakukan inovasi

PS2a

Pernyataan ini diakui oleh SP1a1 dan juga disokong melalui data temu bual dengan SO2b dan SO8a seperti di bawah:

Saya nampak itu adalah aset yang paling berharga kepada kami ... banyak urusan dapat dipermudahkan kerana adanya mereka yang pernah mengikuti kursus ini. Mereka juga proaktif dan sentiasa pandang ke depan.

SP1a

...tetapi jika diberi peluang dia boleh buat... semangat ada.

SO2b

Ya, memang saya nampak ada perubahan. Kita nampak dalam mesyuarat-mesyuarat dia dapat mendahului...mendahului pentadbir-pentadbir lain untuk memberi pendapat.

SO8a

b. Berkaliber

Kepimpinan yang berkaliber merupakan tret yang ada pada diri seseorang individu dan menyebabkan mereka dipercayai oleh pihak subordinat. Menurut Kouzes dan Posner (2002), antara ciri-ciri pentadbir yang berkaliber adalah mempunyai sifat peribadi seperti kualiti diri, berterus terang, optimis dan adil. Berdasarkan dapatan kajian ini, didapati lulusan NPQEL menunjukkan sikap berkaliber dan ini dapat dibuktikan berdasarkan persepsi pihak superordinat dan subordinat seperti berikut:

Dia ada kata yang dia memang sudah bersedia untuk menjadi pemimpin sekolah jika diberikan peluang dan dia berharap akan mendapat sokongan daripada saya. Apabila pemimpin sekolah berkaliber dan berupaya menonjolkan ciri-ciri kepimpinan dan pengurusan yang baik...

SP5a2

Pernyataan oleh superordinat juga disokong melalui data temu bual berdasarkan persepsi subordinat seperti berikut:

...nampak tahap dah berubah, bila berada di depan, nampak dia sebagai pemimpin... rasa hormat. Bila di luar boleh bersama-sama. Bila berada secara formal, nampak sebagai pemimpin.

SO7b

.....mengeluarkan pendapat memberi teguran memberi motivasi sama ada kepada murid... kepada guru. Dia macam... seorang yang berdedikasi...seorang yang berpotensi. Nampak dia punya kaliber ketokohan dia... memang nampaklah.

SO2b

c. Komited

Berdasarkan Kamus Dewan Bahasa Edisi ke4 komited difahami sebagai mempunyai atau menunjukkan komitmen terhadap sesuatu. Kasaer et al. (2002) turut menjelaskan bahawa komited, merujuk kepada iltizam yang bermaksud mempunyai azam dan kesungguhan yang tinggi. Menurut Wan Zahid (1993), komited mempunyai ciri-ciri seperti mempunyai daya usaha tinggi, tekun, mempunyai dorongan dan wawasan bagi memastikan setiap tugas dapat disempurnakan. Berdasarkan dapatan kajian ini sikap lulusan NPQEL adalah komited dengan peranan mereka sekembali dari berkursus. Hal ini dapat dilihat melalui pernyataan PS3b serta disokong oleh pernyataan SP1a, SO3a, SO3b, SO6b seperti berikut:

Mula-mula memegang jawatan itu dia nampak tidak *confident* but now kursus ini ada memberi kesan kepada dia. Dia boleh bekerjasama dengan semua pihak. Dia minta nak masuk kelas mengajar dan dia tahu tanggungjawab dia.

SP1a2

Kalau bagi saya, dia memang bagus sebab bukan senang nak cari orang yang komited kepada sekolah.

SO3a

ii. Kesianaan Berkongsi Ilmu

Dapatan kajian ini mendapati lulusan NPQEL mempunyai pengetahuan dan kemahiran melalui program NPQEL. Lulusan NPQEL sentiasa bersedia berkongsi ilmu yang diperolehi dengan membantu dan membimbing rakan sejawat bersama-sama untuk mencapai kecemerlangan murid dan organisasi. Kesianaan lulusan NPQEL berkongsi ilmu ini dinyatakan sendiri oleh PS4b seperti berikut:

....ilmu yang diperolehi dikongsikan dengan guru memudahkan pengurusan dan pentadbiran sekolah.

PS4b

Pernyataan di atas mengenai disokong oleh SP2b, SP6b2 dan SO10a seperti berikut:

Banyak yang kami kongsi sebenarnya... dia ada pengetahuan tentang pengurusan dan kepimpinan manakala saya pula ada pengalaman. Saya pernah bertugas di JPN.... jadi kami selalu berkongsi.

SP2b

kesan kepada guru setelah diberikan pendedahan kebanyakan guru tahu kepentingan perancangan strategik dalam panitia masing-masing.

SP5a1

Banyak membantu saya, pentadbir lain dan guru-guru dari segi perkongsian ilmu.

SP10b

Banyaklah maklumat-maklumat baharu yang dia dapat semua dia kongsi.... contoh dia ajar kami guna perancangan strategik, buat kursus tak formal sebulan sekali... nak buat program HEM.

SO10a

iii. Peningkatan Profesional Kendiri

Selain daripada sikap lulusan NPQEL yang bersedia berkongsi ilmu, kajian mendapati lulusan NPQEL mempunyai kesungguhan untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan berkaitan dengan profesionalisme mereka. Menurut William & Sashkin (1983), sebagai seorang pentadbir sekolah, mereka memerlukan kemahiran teknikal, hubungan kemanusiaan, pentadbiran dan institusional. Oleh itu, dalam konteks kajian ini didapati lulusan NPQEL kajian telah menunjukkan kesungguhan untuk meningkatkan kemahiran-kemahiran tersebut. Hal ini dibuktikan melalui *verbatim* temu bual pengkaji dengan lulusan NPQEL (PS3a, PS5a) dan disokong melalui persepsi superordinat (SP10a) dan subordinat (SO5a) seperti berikut:

.....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

...Jadi saya dah ada *confident* untuk sambung belajar lagi.

PS5a

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

SP10a

...memang dia sentiasa berusaha untuk meningkatkan dia punya prestasi dari segi kerja... ketelusan... memang layak untuk jadi seorang pemimpin.

SO5a

iv. Refleksi Kendiri

Refleksi sendiri merujuk kepada amalan menghuraikan pemikiran dan refleksi sebagai satu cara menghadapi situasi bermasalah. Seseorang itu akan melalui proses aktif dan sedar dengan memikirkan masalah secara refleksi dan menyelesaikannya secara praktik (Dewey, 1993). Hasil kajian mendapati, impak terhadap lulusan NPQEL setelah mengikuti program ini menunjukkan mereka mempunyai kesediaan melaksanakan refleksi sendiri yang bertujuan untuk membuat penambahbaikan dari segi ilmu dan kemahiran bagi meningkatkan kemajuan murid dan organisasi. Sikap ini dapat dibuktikan melalui pernyataan PS5a, PS9b dan SP5a2 seperti berikut:

...bagi saya memang membantu. Kita dah dapat banyak idea kat situ, kita dapat buat refleksi tentang kedudukan kita, sama ada kekuatan atau kelemahan kita.

PS5a

Saya memang membuat refleksi P&P setiap hari.... Hasil pendedahan pelbagai subjek dalam kursus NPQEL membolehkan saya membuat refleksi dengan lebih berkesan. Ini sebenarnya dapat membantu meningkatkan strategi P&P saya. Selain itu saya juga membuat refleksi pengurusan....sebagai Penolong Kanan Pentadbiran... Subjek-subjek dalam komponen asas seperti pengurusan dan kepimpinan banyak membantu saya membuat refleksi dalam usaha meningkatkan gaya pengurusan dan kepimpinan saya.

PS9b

Dalam hal ini, pihak superordinat juga menyokong perubahan yang berlaku kepada lulusan NPQEL yang menunjukkan kesediaan mereka membuat refleksi seperti dinyatakan oleh SP5a di bawah:

.....tapi setakat yang saya tahu dia memang ada membuat refleksi diri khususnya apabila kita bagi tau dia tentang sesuatu perkara atau aspek yang perlu diperbaiki untuk tujuan kebaikan ... saya rasa dia memang ada membuat muhasabah diri...

SP5a2

Lulusan NPQEL telah mempamerkan sikap yang positif sebagai pemimpin selaras dengan sikap, kemahiran dan pengetahuan.

4.3.4 Kejelekitan Antara Staf dengan Komuniti

Kejelekitan staf dan komuniti merujuk kepada hubungan kerjasama yang erat antara lulusan NPQEL dengan rakan sejawat, murid serta melaksanakan amalan kolaboratif dengan komuniti dalam usaha untuk mencapai visi dan misi sekolah. Kajian ini menunjukkan lulusan NPQEL mempunyai hubungan baik dengan murid, mempunyai jalinan kerjasama dengan rakan sejawat serta komuniti luar. Situasi ini dapat dijelaskan melalui persepsi superordinat (SP1a, SP3a) dan subordinat (SO10b, SO2b dan SO3b) 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

Dia tak seperti dulu dan nak *tackle* cikgu tidak secara agresif. Dia lebih lembut dan ada slow talk. Dulu lain, dulu cikgu tak berapa gemar tapi ada perubahan.

SP3a

...saya rasa dia boleh berhubungan baik dengan guru, murid dan ibu bapa dengan komunikasinya.

SO2b

...saya dapati dia sebagai seorang yang mudah untuk didekatilah ...dia boleh jadi perantara yang baiklah, untuk menyelesaikan masalah guru.

SO3b

Dapatan kajian menjelaskan bahawa lulusan NPQEL berjaya menjalin hubungan baik dengan individu di sekeliling mereka, samada di dalam sekolah iaitu, dengan murid dan rakan guru atau di luar sekolah, dengan ibu bapa, *stakeholder* mahupun komuniti.

4.3.5 Komunikasi

Terdapat dua jenis komunikasi iaitu komunikasi verbal (bersemuka) dan bukan verbal (Abdullah & Ainon, 1999). Dapatan kajian menunjukkan bahawa lulusan NPQEL mengamalkan kemahiran komunikasi berkesan terutama komunikasi secara bersemuka. Antara kemahiran komunikasi yang telah ditunjukkan oleh lulusan NPQEL (PS1a, PS6a dan PS2a) 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 berbualah.

PS1a

....rasa lebih yakin sebagai pemimpin sekolah. Hubungan dengan rakan sekolah juga baik dan yakin dengan mengurus sekolah.....

PS6a

...program konsultasi meningkatkan keyakinan untuk mengurus projek dan kemahiran berbincang meningkat.

PS2a

Dalam melaksanakan komunikasi berkesan, kajian mendapati lulusan NPQEL mempunyai kemahiran berkomunikasi secara berkesan dengan mengamalkan amalan tersebut iaitu: i) Sikap terbuka; ii) Perundingan dan iii) Berkesan. Fenomena ini dijelaskan melalui sub-sub tema seperti berikut:

i. Sikap Terbuka

Azlin Norhaini dan Roselan (2007) ~~uba~~ menjelaskan berkaitan konsep kemahiran interpersonal yang baik dan antara aspek yang diketengahkan adalah berkaitan sikap terbuka. Sikap terbuka merujuk kepada kesediaan lulusan NPQEL menerima pandangan, idea dan teguran sama ada dari kalangan rakan sejawatan atau pengurusan tertinggi dengan tujuan untuk meningkatkan

kecemerlangan diri, profesion atau organisasi. Sikap lulusan NPQEL sedemikian dapat dijelaskan melalui persepsi SO2b terhadap mereka dan ini dapat dijelaskan seperti berikut:

...kalau kepada guru-guru sekolah ni kita lebih mudah berkomunikasi dengan dia (lulusan NPQEL), kita mudah berkomunikasi dengan dia, dia lebih bersikap terbuka dan dia selalu menerima pandangan.

SO2b

ii. Perundingan

Berdasarkan hasil temu bual dengan lulusan NPQEL, menunjukkan salah-satu impak yang paling jelas setelah mengikuti program NPQEL adalah keupayaan mereka melaksanakan perundingan untuk menyelesaikan konflik atau dalam membuat keputusan. Perundingan merujuk kepada komunikasi dua hala dan melibatkan dua orang atau lebih bagi membincangkan isu atau penyelesaian masalah. Amalan ini dijelaskan melalui data temu bual dengan PS10a seperti berikut:

Dalam ciri kepimpinan yang dipelajari, saya suka guna kaedah komunikasi. Tekniknya...saya ajak mereka berbincang dan buat bersama, serta saya juga turut buat bersama-sama.

PS10a

Dapatan ini juga disokong melalui temu bual dengan superordinat SO10a yang mengesahkan bahawa lulusan NPQEL sememangnya telah menunjukkan mereka mengamalkan komunikasi berkesan seperti berikut:

Ada perubahan dari segi percakapan, lebih profesional dan kurang menekan berbanding sebelum ini. Penyelesaian dengan ibu bapa, biasanya dia akan buat macam berunding.

SO10a

iii. Komunikasi Berkesan

Dalam melaksanakan komunikasi berkesan, penyampai perlu mempunyai kemahiran menyesuaikan diri dengan pihak yang menerima maklumat agar maklumat dapat disampaikan dengan jelas dan difahami. Sehubungan dengan itu, kajian ini mendapati lulusan NPQEL mempunyai kemahiran sedemikian seperti dijelaskan oleh PS2a seperti berikut:

.....cara menyampaikan kepada murid lebih yakin dan murid lebih memberi penghormatan dengan dasar perubahan yang saya buat, termasuk komunikasi juga.

PS2a

Dan cara dia berhubung dengan samada pegawai kementerian ka, JPN, PPD ka malah dengan bos malah dengan rakan sesama rakan dia adalah peningkatan

PS9a

Berdasarkan *verbatim* di atas, menunjukkan murid memberi penghormatan kepada lulusan NPQEL kerana mereka dapat menyesuaikan diri dengan keperluan murid. Amalan komunikasi berkesan oleh lulusan NPQEL ini telah diperakui oleh SO2b seperti berikut:

... yang menonjol satu ... saya tengok dari segi komunikasi. Kalau kita ikutkan kaum di Sabah ni... dia... cara komunikasi tu sukar sikit. Terutama mungkin Puan Julita bukan asal Melayu, jadi sukar sikit dia nak menyampaikan pada pelajar, pada guru. Tapi lepas tu saya tengok dia berkeyakinan berkomunikasi. Masa bersama guru mesyuarat, kemudian masa perhimpunan pun macam itu juga. Dia boleh menyampaikan ucapan dengan baik. Saya rasa pada diri Puan Julita dia lebih boleh berkomunikasi dengan semua guru dan pelajar.

SO2b

Kajian mendapati Lulusan NPQEL mengakui bahawa kursus NPQEL membantu mereka meningkatkan kualiti komunikasi. Pengetahuan yang mereka perolehi meningkatkan keberkesanan komunikasi dan kemahiran perundingan mereka.

4.3.6 Pengurusan ICT

Pengurusan ICT merujuk kepada kemahiran lulusan NPQEL mengendalikan pengurusan dan pemprosesan maklumat, khususnya penggunaan komputer dan perisian untuk mengubah, menyimpan, melindungi, memproses, memindah, melihat dan mendapatkan maklumat bagi membantu proses pengajaran dan pentadbiran sekolah. Ilmu yang diperolehi semasa menghadiri program NPQEL khususnya dalam bidang e-pembelajaran, telah memberi impak kepada lulusan NPQEL terutama dalam menggunakan ICT bagi mendapatkan maklumat pengajaran dan berkongsi ilmu bersama rakan-rakan. Hal ini dapat dijelaskan melalui data temu bual PS2a, PS5a dan dikukuhkan berdasarkan persepsi SO4b 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

...sesi (e-pembelajaran) ini banyak membantu saya untuk menimba ilmu seperti adanya perbincangan forum dan sebagainya kita dapat bertukar-tukar pandangan antara lulusan NPQEL dan menambah lagi ilmu pengetahuan.

PS5a

Kemahiran lulusan NPQEL dalam bidang ICT ini sememangnya diakui oleh pihak subordinat berdasarkan persepsi SO4b seperti berikut:

.....sikap dan tingkah laku terutamanya penggunaan komputer ...IT sangat meningkat.

SO4b

Dapatan kajian menunjukkan impak yang positif dalam kalangan lulusan NPQEL bagi elemen pengurusan ICT setelah menghadiri program NPQEL terutama dalam bidang e-pembelajaran, penggunaan IT dalam pengurusan sekolah dan perkongsian ilmu bersama rakan-rakan.

4.3.7 Inovasi

Inovasi didefinisikan sebagai penyimpang ketara daripada prinsip pengurusan tradisi yang melibatkan proses atau amalan serta menyimpang daripada amalan biasa (Sharifah, 2012). Sternberg (2003) pula berpandangan, pekerja yang mempunyai kreativiti biasanya mempunyai kebolehan untuk menghasilkan kerja yang inovatif dan mempunyai kualiti yang tinggi terhadap tugas yang dilakukan. Dalam membincangkan mengenai inovasi, kajian mendapati lulusan NPQEL telah melaksanakan inovasi dalam bidang Kurikulum Panitia dan Hal-Ehwal Murid. Ini dijelaskan oleh SO10b seperti berikut:

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

SO10b

i. Kurikulum dan Panitia

Kurikulum merujuk kepada elemen utama yang melibatkan operasi sekolah yang melibatkan peruntukan kewangan, pelaksanaan program, pemantauan, penjadualan serta semua aktiviti yang menyokong pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran (Ayob, 2007). Konsep inovasi dan kurikulum panitia merupakan inisiatif lulusan NPQEL melaksanakan aktiviti berdasarkan kreativiti mereka untuk meningkatkan kecemerlangan murid. Inovasi yang telah dijalankan oleh lulusan NPQEL ini dapat dibuktikan terutama dalam perubahan strategi pelaksanaan elemen kurikulum seperti dijelaskan oleh SP2a dibawah:

Selepas mengikuti latihan NPQEL, dia sudah membuat pengubahsuaian. Pengubahsuaian yang dia buat salah satunya ialah kurikulum. Kalau saya tidak silap, kita fokus *headcount*. Memang saya dari awal tekankan mesti ada *headcount*. Kalau dulu kita cuma minta pelajaran teras... iaitu BM, Sains, Matematik dan juga Bahasa Inggeris. Tapi selepas beliau balik, nampaknya beliau lebih kepada *headcount*. Tahun lepas, dia paksa guru belajar *headcount*. Kesannya, guru-guru juga belajar *headcount* dan alhamdulillah tahun lepas saya lihat pencapaian UPSR meningkat.

SP2a

Saya nampak dia macam tubuh bilik sains. Kalau dulu bilik sains tu tidak ada tapi dia berusaha untuk mewujudkan bilik sains tu. Bila bilik sains tu telah

ditubuhkan... dia akan *follow up* pada guru-guru supaya dapat menggunakan bilik sains tu dengan lebih efisienlah... Kalau macam kekurangan, apa... dia sentiasa bertanya dengan kami.

SO2b

...Perubahan atau *trade mark* telah ada dibina seperti *headcount* dan kajian tindakan. Semua guru tahu program siapa.

SO6a

ii. Hal-Ehwal Murid

Murid merupakan produk atau pelanggan utama dan pihak sekolah sentiasa berusaha meningkatkan kualiti murid bukan sahaja dari segi akademik bahkan dalam bidang sahsiah. Sehubungan itu, kajian mendapati lulusan NPQEL juga merancang dan melaksana program sistem merit dimerit bagi meningkatkan kualiti murid. Ini dapat dibuktikan melalui persepsi SP1a, SO1b dan SO7a seperti berikut:

Dia sangat berusaha dan memperkenalkan sistem merit demerit kepada pelajar. Ini tanda-tanda positif yang beliau buat dalam masa terdekat ini. Sistem merit demerit kepada pelajar jadi pelajar lebih berdisiplin. *This was the new thing she has done. I think she has improved.*

SP1a2

Banyak juga ilmu digunakan untuk mengurus sekolah. Kesan juga dapat dilihat pada perubahan disiplin kepada guru dan murid.

SP6b2

Perubahan yang dilaksanakan oleh lulusan NPQEL ini disokong berdasarkan persepsi superordinat dan subordinat yang dinyatakan seperti berikut:

....baru-baru ni kita adakan merit demerit, sebelum ni memang tak ada. Idea Pn.Masliahlah. Bila kita keluarkan borang pink tu memang dia takut dan berkuranganlah kes disiplin. Kesan ke atas disiplin murid, terutama kes ponteng dan kes dalam bilik darjah.

SO1b

...Dia banyak memperkenalkan penggunaan borang dan dokumentasi...

SO7a

Dapatan kajian menunjukkan impak yang berkesan program NPQEL terhadap lulusan NPQEL dalam inovasi kurikulum dan panitia seperti pelaksanaan headcount, mewujudkan bilik-bilik khas serta inovasi hal ehwal murid seperti mewujudkan sistem merit demerit.

4.3.8 Kualiti diri

Heim (dalam Serebriakoff, 1988) menyatakan personaliti ialah ciri tret yang berkaitan dengan sahsiah yang melambangkan ciri atau sifat keperibadian seseorang. Jaafar (1999) menjelaskan personaliti atau kualiti diri merupakan sebagai satu sifat unik dan menonjol yang dimiliki oleh individu. Dapatan kajian ini menunjukkan lulusan NPQEL telah mempamerkan kualiti diri yang positif seperti keberanian, keyakinan diri dan yang terpenting adalah pengiktirafan ilmu setelah mengikuti program NPQEL. Elemen ini dinyatakan sendiri oleh PS7b dan PS8a seperti berikut:

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

...Ia seperti mengiktiraf secara semulajadi. Layak dan mempunyai ilmu yang paling sesuai untuk menguruskan sekolah dengan baik.

PS8a

Dapatan ini turut disokong oleh SO10b bahawa impak dari segi kualiti diri yang positif seperti keyakinan, ketokohan dalam kepimpinan dalam kalangan lulusan NPQEL seperti dinyatakan di bawah:

Personaliti dan pembawakan ada perubahan...Dari aspek kepimpinan, dia lebih dihormati. Berjaya mengubah diri. Menunjukkan keyakinan, ketokohan dalam kepimpinan... P & P lebih berkesan. Lebih dihormati oleh murid.

SO10b

Dapatan kajian menunjukkan program NPQEL telah memberi impak kepada lulusan NPQEL dalam aspek kualiti diri yang positif keberanian, keyakinan diri dan ketokohan dalam kepimpinan.

Berdasarkan data temu bual dengan lulusan NPQEL, superordinat dan subordinat yang telah dijelaskan di atas membuktikan bahawa lulusan NPQEL telah menunjukkan perubahan impak positif terhadap diri mereka sendiri. Melalui impak tersebut telah mempengaruhi pengurusan dan kepimpinan lulusan NPQEL dalam membantu perkembangan murid dan kemajuan organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN PENUTUP

5.1 IMPAK KEPADA AMALAN

5.1.1 Amalan Pengurusan

Pengurusan pendidikan adalah 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 kursus 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 i) Pengurusan dan Kepimpinan Organisasi; ii) Pengurusan Kurikulum; iii) Pengurusan Sumber Manusia; iv) Pengurusan HEM; v) Pengurusan Kokurikulum; vi) Pengurusan Kewangan; vii) Pengurusan Pejabat; dan viii) 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.

Dalam Pengurusan Hal-ehwal Murid (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.

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.

Kesimpulannya, kajian ini menunjukkan bahawa program NPQEL telah berjaya melahirkan pengurus sekolah yang mempunyai keyakinan dan komitmen yang tinggi dalam mengurus sekolah. Dapatan kajian membuktikan Program NPQEL mampu melahirkan pengurus yang berkemahiran tinggi dan kompeten dalam mengurus sekolah dengan berkesan, sistematik dan efektif.

5.1.2 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. Ini membuktikan program NPQEL telah memberi impak dan berjaya melahirkan pengurus yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan strategik dalam mengurus sekolah mengikut perancangan yang betul dan bermatlamat. Ini merupakan satu keunikan dalam program ini yang diperolehi oleh lulusan NPQEL.

5.1.3 Amalan dalam Kepimpinan

Dapatan kajian menunjukkan terdapat impak Program NPQEL Mod baharu terhadap amalan kepimpinan Lulusan NPQEL di sekolah. Impak ini berfokuskan kepada aspek: i) Kepimpinan Instruksional; ii) Kepimpinan Berasaskan Nilai; iii) Kepimpinan Personal; iv) Kepimpinan Teragih; v) Kepimpinan Pengurusan dan vi) 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. Seterusnya, mereka mempamerkan amalan personal yang menyerlah dengan tingkah laku yang positif dalam hubungan dengan guru-guru berdasarkan kepimpinan melalui teladan.

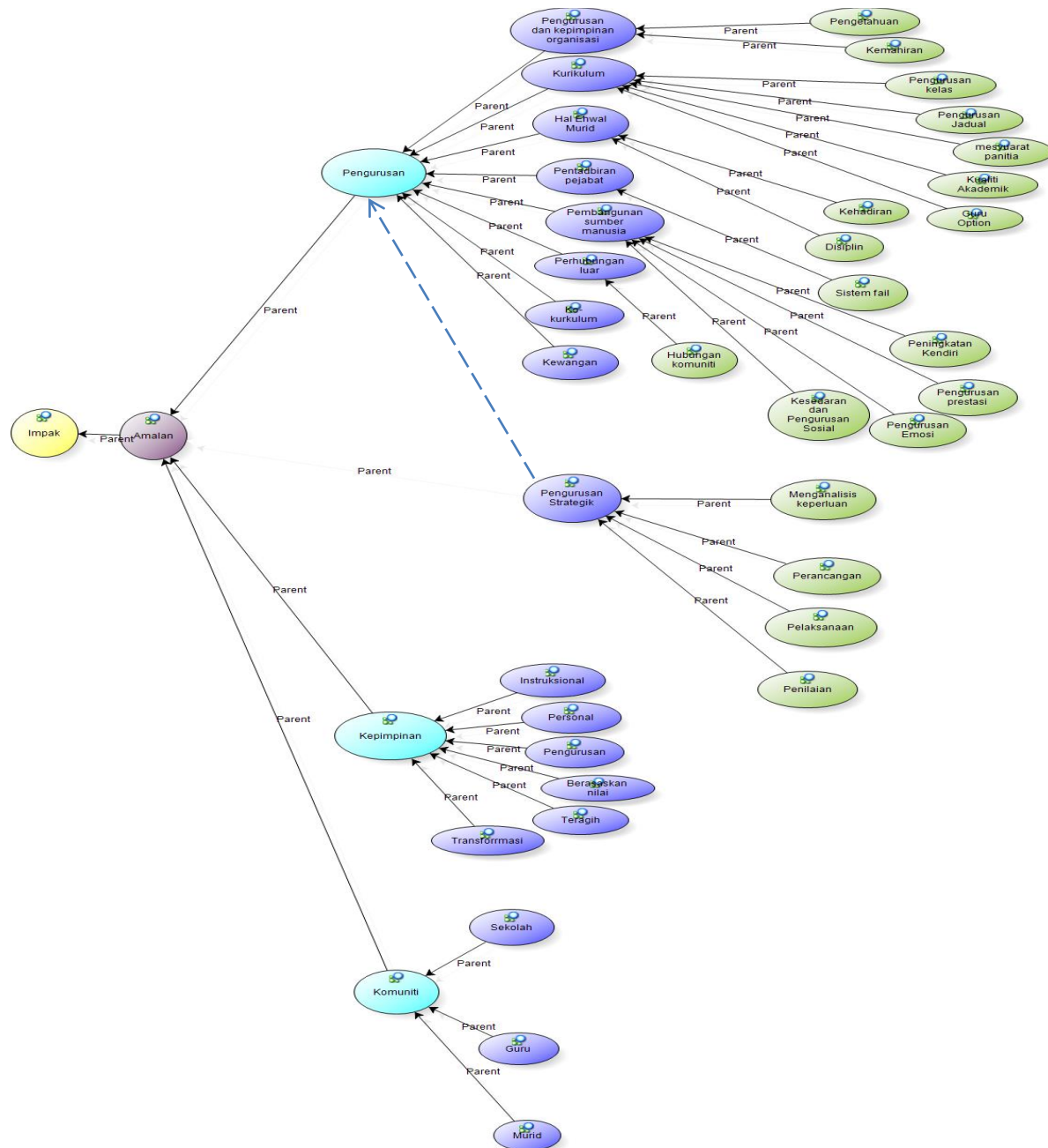
Dapatan kajian menunjukkan lulusan NPQEL mengamalkan kepimpinan teragih, mewujudkan rasa sepunya dan sentiasa bekerjasama dengan guru-guru. Mereka juga dapat menjalankan tugas dengan cekap dalam mengurus organisasi ke arah mencapai matlamat organisasi. Lulusan NPQEL telah berjaya membawa transformasi dalam amalan kepimpinan dan pengurusan organisasi serta diri. Lulusan NPQEL semakin yakin untuk membuat transformasi ke arah melestarikan kecemerlangan sekolah.

5.1.4 Amalan dalam Komuniti di Sekolah

Bagi aspek amalan dalam komuniti di sekolah, impak terhadap lulusan NPQEL di sekolah boleh dibahagikan kepada tiga elemen iaitu: i) sekolah; ii) murid dan iii) 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.

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. Ini merupakan impak yang sangat positif dalam kalangan lulusan NPQEL.

Secara keseluruhannya, dampak amalan lulusan NPQEL ini dapat digambarkan seperti Rajah 4 di bawah ini. Dalam hal ini, dampak amalan tersebut boleh dibahagikan kepada tiga komponen penting iaitu amalan dalam bidang pengurusan, kepimpinan dan komuniti di sekolah.



Rajah 4: Dampak Amalan Lulusan NPQEL

5.2 IMPAK KEPADA PEMBANGUNAN DIRI

Kajian 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: i) Pengetahuan, ii) Kemahiran, iii) Sikap, iv) Kejelekitan Staf dan Komuniti, v) Komunikasi, vi) Inovasi, vii) Pengurusan ICT dan viii) Kualiti Diri.

5.2.1 Pengetahuan

Dapatan kajian menunjukkan pengetahuan yang diperolehi dari program NPQEL telah mendapat sanjungan yang tinggi oleh superordinat dan subordinat. Rata-rata 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.

5.2.2 Kemahiran

Di samping peningkatan pengetahuan, kemahiran mengurus dan merancang aktiviti 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.

5.2.3 Sikap

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 ke-5 yang memfokuskan terhadap kepimpinan sekolah berprestasi tinggi.

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 adalah 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).

5.2.4 Kejelekitan staf dengan komuniti

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.

Lulusan NPQEL juga didapati mengamalkan komunikasi berkesan secara terbuka dengan individu sekeliling mereka. Menurut Adair (2009), untuk mencapai objektif organisasi, seorang pentadbir harus berkomunikasi dengan semua pihak yang berkaitan. Jika tidak, objektif organisasi itu tidak akan dapat dilaksanakan 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.

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 bagaimana 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.

5.2.5 Pengurusan ICT

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 Mustamah et. al (2004) bahawa integrasi ICT dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan turut menyumbangkan kepada kecemerlangan institusi pendidikan.

5.2.6 Inovasi

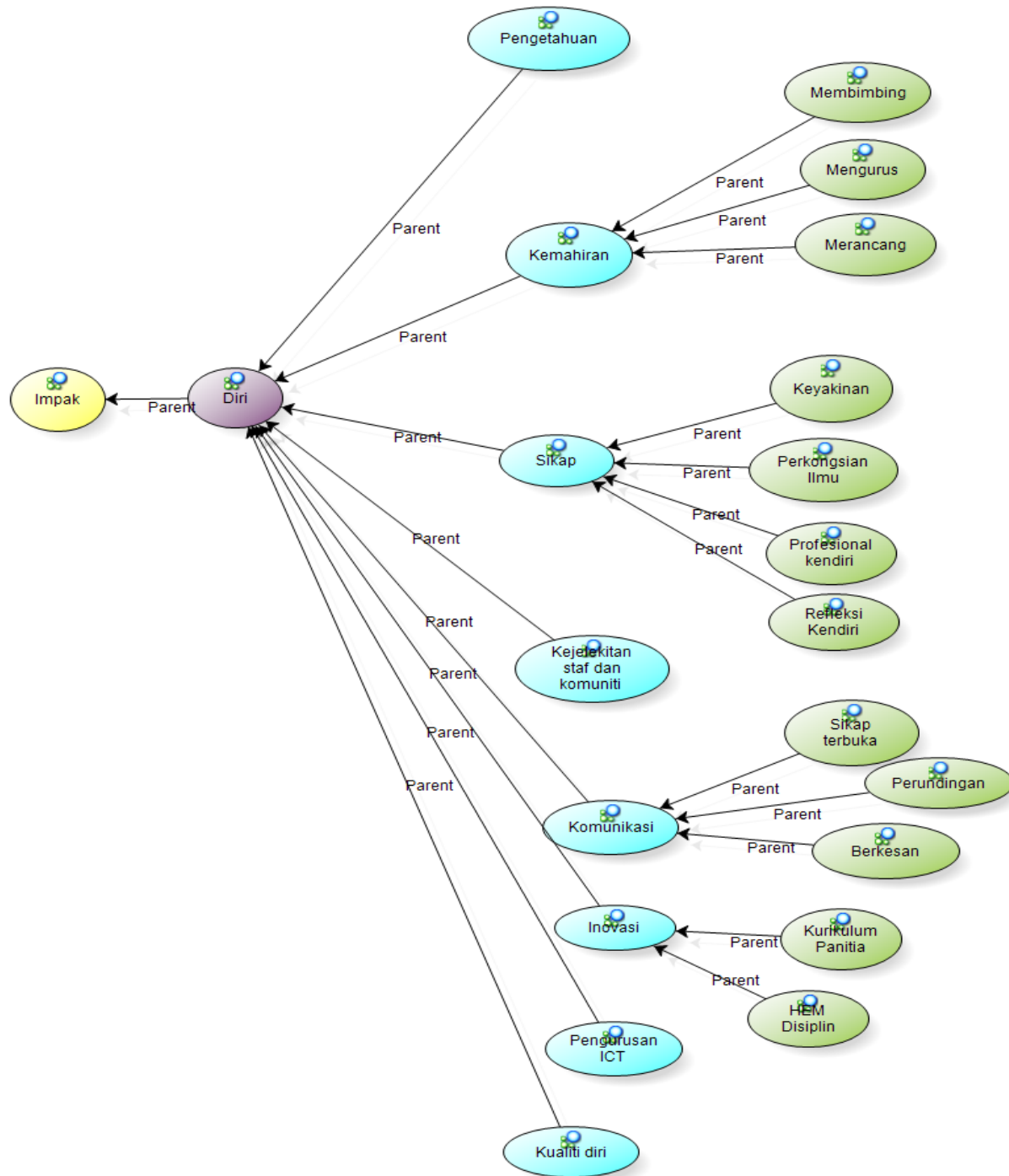
Dapatan kajian ini turut menunjukkan impak program NPQEL terhadap diri lulusan NPQEL dalam melakukan inovasi. Kreativiti dan kebolehan lulusan NPQEL menghasilkan kerja yang inovatif mempunyai kualiti yang tinggi dalam bidang kurikulum, panitia dan hal-ehwal murid. Hasil program NPQEL, inovasi telah dilakukan 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. Ini merupakan satu impak yang positif kepada lulusan NPQEL dan kualiti pengurusan sekolah secara langsung. Chan (2004) turut menyokong 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.

5.2.7 Kualiti diri

Kajian 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 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 menerajuiinya. 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 5 di bawah ini. Dalam hal ini, impak kepada diri tersebut boleh dibahagikan kepada lapan komponen penting iaitu: i) Pengetahuan, ii) Kemahiran, iii) Sikap, iv) Kejelekitan Staf dan Komuniti, v) Komunikasi, vi) Inovasi, vii) Pengurusan ICT dan viii) Kualiti Diri.



Rajah 5: Impak Kepada Pembangunan Diri Lulusan NPQEL

5.3 CABARAN

Semasa menganalisis data temu bual, pengkaji juga telah menemui impak negatif amalan pengurusan dan kepimpinan, lulusan NPQEL yang disuarakan oleh superordinat dan subordinat. Dalam hal ini kemahiran berkomunikasi yang lemah, kualiti diri, sikap, pengurusan yang tidak cekap dan kepimpinan secara autokratik telah disuarakan oleh mereka terhadap seorang lulusan NPQEL. Lulusan NPQEL ini didakwa tidak mesra dengan murid, emosional, tidak bersungguh, lemah dalam mengurus dan tiada tolak ansur semasa menjalankan tugas. Pengkaji berpendapat perkara ini bukanlah disebabkan oleh latihan NPQEL tetapi menjurus kepada kualiti peribadi individu itu sendiri. Lulusan NPQEL ini dilihat tidak mampu untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang mereka peroleh semasa menjalani latihan.

Walaupun dapatan di atas dilihat sangat kecil iaitu hanya melibatkan seorang sahaja daripada keseluruhan responden yang ditemu bual, namun perkara di atas tidak boleh dipandang mudah. Walaupun keadaannya tidaklah begitu kritikal atau ketara, namun usaha penambahbaikan perlu dilaksanakan. Dalam hal ini, pengendali latihan iaitu IAB perlu melihat jauh agar segala pengetahuan dan kemahiran yang disampaikan kepada lulusan NPQEL, dapat diaplikasikan dengan baik dan berkesan. Cabaran ini merupakan perkara lumrah yang sering dihadapi oleh pengendali latihan seperti IAB (Nitko, 2004; Siti Rahayah, 2003). Oleh kerana NPQEL telah menjadi syarat mandatori bagi perlantikan pengetua dan guru besar mulai 2014, maka pemilihan dan pentaksiran peserta NPQEL perlu diperkasakan agar dapat memilih bakal pemimpin yang berkualiti demi memastikan lulusan NPQEL yang dilatih berkualiti tinggi.

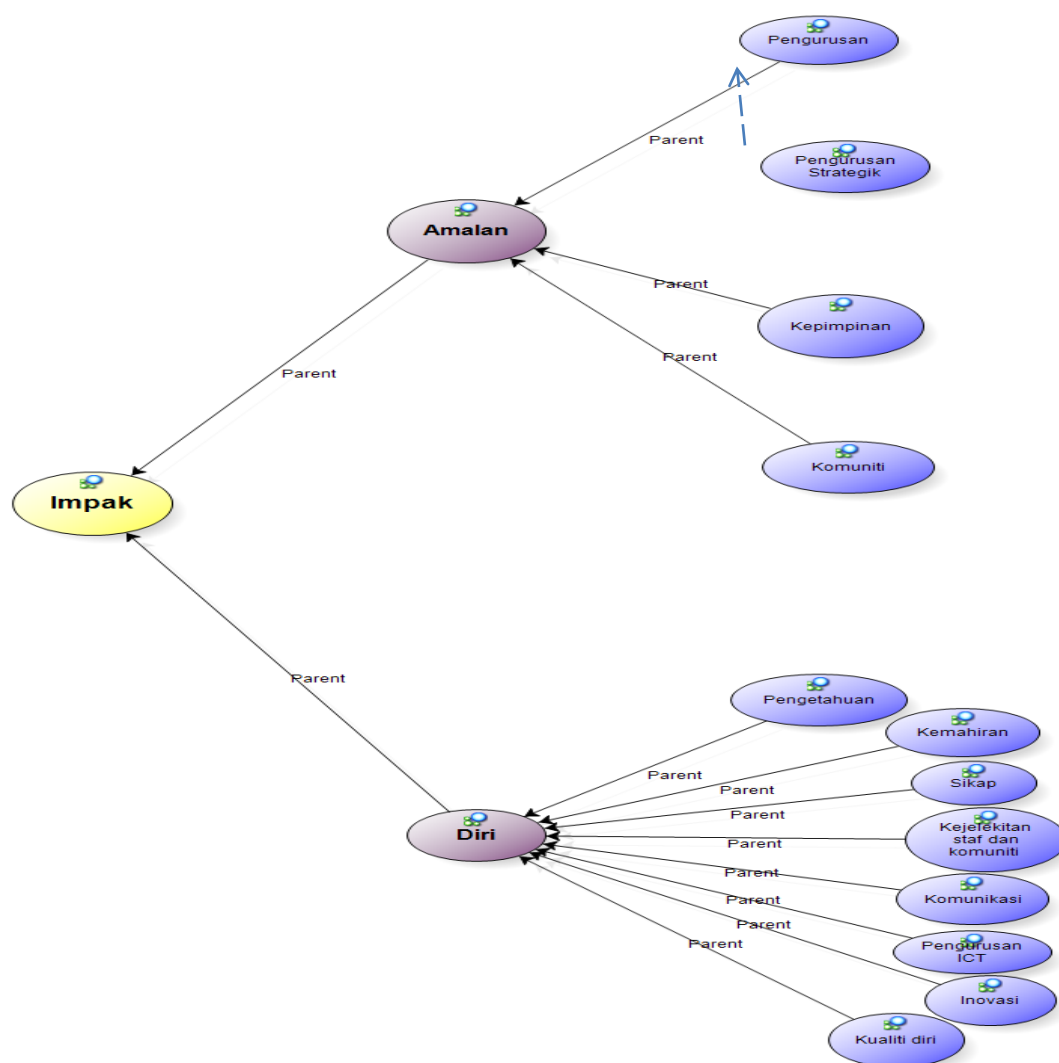
5.4 RUMUSAN

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 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 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 6 di bawah ini.



Rajah 6: Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Lulusan NPQEL

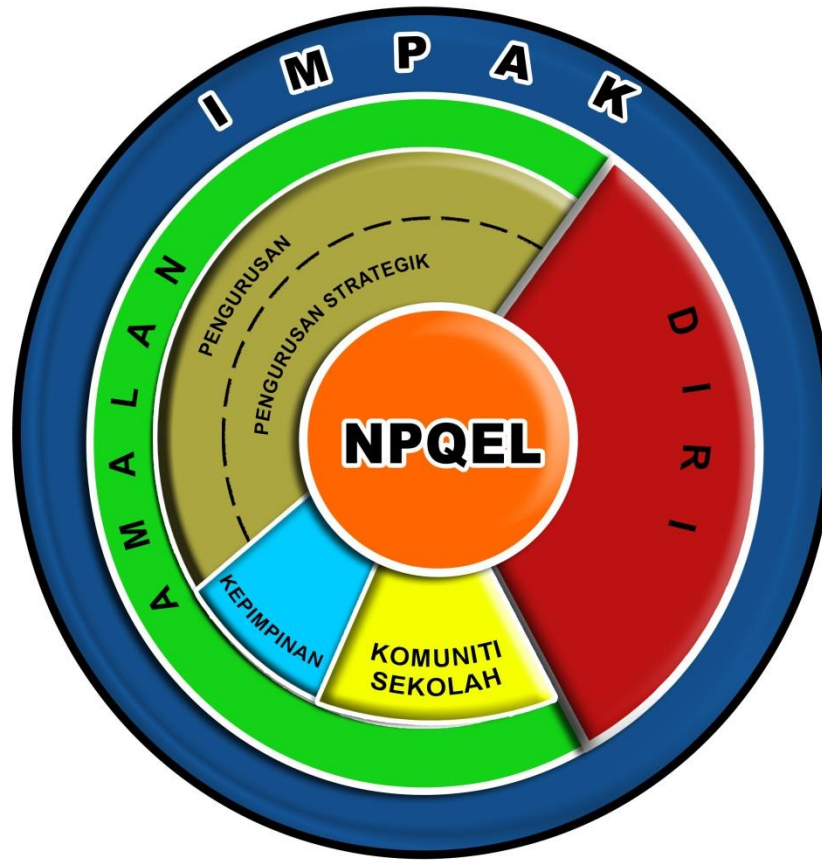
Rajah 6 di atas menunjukkan bahawa Program NPQEL ini telah memberikan impak yang jelas terhadap peserta-peserta yang telah melalui program tersebut. Impak ini dengan jelas merujuk kepada pembangunan organisasi dan pembangunan individu lulusan NPQEL. Hal ini adalah selari dengan usaha KPM untuk melatih pemimpin berprestasi tinggi seperti mana yang terdapat dalam anjakan ke-5 dalam PPPM 2013 – 2025.

5.5 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 7. 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 7: Model Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan serta Pembangunan Diri Lulusan NPQEL

5.6 IMPLIKASI KAJIAN

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

- 5.6.1 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. Penyediaan pemimpin pelapis pendidikan melalui latihan NPQEL untuk sekolah menunjukkan perkara ini.
- 5.6.2 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.

- 5.6.3 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.
- 5.6.4 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.
- 5.6.5 Cadangan PPPM 2013 - 2025 dalam anjakan ke-5 untuk menjadikan program NPQEL sebagai syarat mandatori bagi perlantikan pengetua dan guru besar mulai 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.
- 5.6.6 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 dikuasi oleh pemimpin sekolah pada masa kini dan akan datang.

5.7 CADANGAN PELAKSANAAN

Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa cadangan dikemukakan iaitu:

- 5.7.1 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.
- 5.7.2 Kandungan modul dan pendekatan latihan perlu ditambah baik dari semasa ke semasa. Kandungan Program NPQEL perlu relevan dan terkini berdasarkan perkembangan pendidikan semasa.
- 5.7.3 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.
- 5.7.4 NPQEL seharusnya dijadikan sebagai proram latihan mandatori terhadap bakal-bakal guru penolong kanan kerana program ini dapat membantu mereka menjalankan tugas dengan baik dan berkesan.

5.8 CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

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

- 5.8.1 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.
- 5.8.2 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 yang baru kepada Program NPQEL secara khusus.
- 5.8.3 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.
- 5.8.4 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.
- 5.8.5 Kajian impak yang membandingkan jantina lulusan NPQEL boleh dilaksanakan kerana berkemungkinan perbezaan jawatan secara spesifik akan menghasilkan impak yang berlainan.

5.9 PENUTUP

Dapatan kajian 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 mengapa program ini perlu diteruskan oleh IAB secara khusus, 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.

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]
- 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*.
- Ali Qassem. (2009). News Straits Times. 10 Ogos. [eprints.ums.edu.my /114/1/ CONF 2009 001](http://eprints.ums.edu.my/114/1/CONF2009001.pdf). Pdf.
- Alkin, M. C. (1969). *Evaluating theory development*. Evaluation Comment 2:2-7.
- 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., Glatton, R. & Ribbins, P. (pnyt.). *Educational Management: redefining theory, policy and practice*, hlmn. 77 - 89. London: Paul Chapman.
- Brinkerhoff, R. D. (1989). *Evaluating training programs in business and industry*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bubb, S. & Early, 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.
- Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teacher College Record*. 64:672-683.
- 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. (2012). *Panduan pelaksanaan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL)*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- 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).
- 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. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia
- Kamaruzaman Moidunny. (2009). *Keberkesanan program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan (NPQEL)*. Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kaser, Joyee., Susan Mundy, 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.
- 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.
- McNamara, C. (1998). *Basic guide to program evaluation* http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm [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.
- 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: Pearson Merrill Prentice Hall.
- 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. 118-127. Notoatmodjo, Soekidjo, 2003. Pendidikan & Perilaku Kesehatan.
- Nur Anuar Abdul Muthalib, Faridah Abu Hassan, Rohana Zulkifli, Md. Monoto Kosnan & Nur Fakhriyyah El-Emin Muhardi. (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 [19 Disember 2013]
- Popham, J. W. (1975). *Educational evaluation*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- 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> [2 Okt. 2013].
- 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.
- 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 Antara Bangsa: 23-25 Sept.
- 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.
- Sheal, R. P. (1990). *How to develop and present staff training course*. New York: Kogan Page.
- Singh, G.B.S. (2009). *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*.
- Stephen R. Covey's book. (2012). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York: Harper Publishing.
- 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.
- 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.
- 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.
- Zenger, J. H. & Hargis, K. (1982). Assessing training result. *Training and Development Journal* 36(1):10-16.

**Soal Selidik Kajian Impak Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan
Kebangsaan (NPQEL)**

Sukacita dimaklumkan bahawa satu kajian sedang dilaksanakan kepada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan yang pernah terlibat dengan Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) di bawah seliaan Kementerian Pelajaran Malaysia. Kajian ini bertujuan untuk menentukan impak Program NPQEL ini.

Sebagai seorang pegawai yang pernah mengikuti Program NPQEL ini, tuan-tuan sudah pasti terdedah dengan situasi sebenar program ini. Oleh itu, maklum balas ini amatlah penting dan berharga dalam membantu usaha untuk mengesan kekuatan dan kelemahan program latihan NPQEL.

Kaji selidik ini adalah semata-mata untuk tujuan akademik. Semua maklumat yang diberikan akan dirahsiakan. Mudah-mudahan dengan kerjasama yang tuan-tuan berikan, akan meningkatkan lagi keberkesanan program latihan seperti ini. Seterusnya hal ini akan memberikan manfaat sewajarnya kepada peserta-peserta yang akan terlibat dalam program latihan seperti ini pada masa-masa akan datang.

Jawapan yang jujur serta ikhlas daripada tuan-tuan amat diperlukan dan amat dihargai.

Sekian. Terima kasih.

Pengarah
Institut Aminuddin Baki, KPM
Sri Layang 69000 Genting Highlands
Pahang Darul Makmur

SOAL SELIDIK KAJIAN IMPAK PROGRAM KELAYAKAN PROFESIONAL PEMIMPIN PENDIDIKAN KEBANGSAAN (NPQEL)

Semua maklumat dalam kajian ini adalah sulit. Hanya hasil kajian keseluruhan akan dilaporkan.

Maklumat Demografi

Sila tandakan (X) dalam kotak yang berkenaan atau bulatkan pada skala yang disediakan.

1. Jantina: Lelaki ☐
 Perempuan ☐

2. Umur: _____ tahun

3. Jawatan Semasa menyertai Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan
Kebangsaan (NPQEL)?

Guru Penolong	☐
Penyelaras Pusat Sumber	☐
Kaunselor	☐
Guru Cemerlang	☐
Ketua Bidang	☐
Guru Kanan Pendidikan Khas	☐
Ketua Panitia Mata Pelajaran	☐
Penyelaras PKG	☐
Penolong Kanan Pendidikan Khas	☐
Penolong Kanan Pra-U	☐
Pegawai di PPD	☐
Pegawai di JPN	☐
Pegawai di KPM	☐
Pensyarah IPG	☐
Pensyarah Kolej Matrikulasi	☐
Penolong Kanan Kokurikulum	☐
Penolong Kanan Hal-ehwal Murid	☐
Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum	☐
Penolong Kanan Petang	☐

4. Gred Jawatan Sekarang:

DGA29
DGA32
DGA34
DGA38
DG41
DG44
DG48
DG52
DG54
JUSA C

5. Jawatan Sekarang:

Guru Penolong
Penyelaras Pusat Sumber
Kaunselor
Guru Cemerlang
Ketua Bidang
Guru Kanan Pendidikan Khas
Ketua Panitia Mata Pelajaran
Penyelaras PKG
Penolong Kanan Pendidikan Khas
Penolong Kanan Pra-U
Pegawai di PPD
Pegawai di JPN
Pegawai di KPM
Pensyarah IPG
Pensyarah Kolej Matrikulasi
Penolong Kanan Kokurikulum
Penolong Kanan Hal-ehwal Murid
Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum
Penolong Kanan Petang
Guru Besar / Pengetua

6. Peserta NPQEL bagi ambilan:

Ambilan 1 Tahun 2011
Ambilan 1 Tahun 2012
Ambilan 2 Tahun 2012

7. Lama berkhidmat dengan Kementerian Pelajaran Malaysia sebelum menjalani Program Latihan NPQEL

Tahun

8. Adakah anda bertukar sekolah selepas menyertai Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL)?

Ya

Tidak

9. Adakah anda pernah mengikuti latihan secara formal dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan, sebelum mengikuti Program Latihan NPQEL?.

Ya

Tidak

Jika Ya, sila nyatakan:

Nama Latihan: _____

Penganjur Latihan: _____

Tarikh (tahun) Latihan: _____

Tempoh latihan (tahun/bulan/minggu): _____

Lokasi Latihan: _____

**Protokol Temu Bual Program Kajian Impak Kelayakan Profesional Kepengetuaan
Kebangsaan (NPQEL)**

Panduan soalan-soalan kepada bekas peserta NPQEL

Sila berikan pendapat anda terhadap isu-isu berikut:

1. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap anda dalam mengamalkan
 - 1.1 Ilmu pengurusan sekolah
 - 1.2 Ilmu kepimpinan sekolahberpanduan latihan dan pengalaman yang diperoleh? Sila jelaskan.
2. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap anda dalam
 - 2.1 Mengenal pasti keperluan program/aktiviti di sekolah?
 - 2.2 Merancang program/aktiviti di sekolah?
 - 2.3 Melaksana program/aktiviti di sekolah?
 - 2.4 Menilai program/aktiviti di sekolah?
3. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap anda dalam
 - 3.1 Menjalankan refleksi sendiri bagi tujuan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri
 - 3.2 Merancang pembangunan profesional sendiri secara berterusan
4. Sejauhmanakah
 - 4.1 Sesi bersemuka
 - 4.2 Sesi e-pembelajaran
 - 4.3 Sesi konsultasiDalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) kepada anda dalam tugas seharian anda?
5. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap
 - 5.1 anda sendiri?
 - 5.2 guru-guru di sekolah?
 - 5.3 murid-murid di sekolah?
 - 5.4 sekolah?
6. Apakah impak (kesan yang besar) yang paling ketara disebabkan oleh kehadiran anda dalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL)?

Panduan soalan-soalan kepada superordinat dan subordinat

Sila berikan pendapat anda terhadap isu-isu berikut:

1. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap peserta NPQEL dalam mengamalkan
 - 1.1 Ilmu pengurusan sekolah
 - 1.2 Ilmu kepimpinan sekolahberpandukan latihan dan pengalaman yang mereka diperolehi? Sila jelaskan.
2. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap peserta NPQEL dalam
 - 2.1 Mengenal pasti keperluan program/aktiviti di sekolah?
 - 2.2 Merancang program/aktiviti di sekolah?
 - 2.3 Melaksana program/aktiviti di sekolah?
 - 2.4 Menilai program/aktiviti di sekolah?
3. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap peserta NPQEL dalam
 - 3.1 Menjalankan refleksi sendiri bagi tujuan mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri
 - 3.2 Merancang pembangunan profesional sendiri secara berterusan
4. Sejauhmanakah Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL) memberikan impak (kesan yang besar) terhadap
 - 4.1 peserta NPQEL itu sendiri?
 - 4.2 guru-guru di sekolah?
 - 4.3 murid-murid di sekolah?
 - 4.4 sekolah?
5. Apakah impak (kesan yang besar) yang paling ketara disebabkan oleh kehadiran peserta NPQEL dalam Program Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan (NPQEL)?

Kebolehpercayaan Antara Penilai Bagi Temu Bual Kajian Impak NPQEI 2013

Arahan: Sila tandakan persetujuan anda dalam ruangan “Ya” atau “Tidak” bagi “Contoh Unit” dan “Definisi Operasional” yang dikemukakan

Perkara	Definisi Operasional		Contoh Unit	Tahap Persetujuan	
				Ya	Tidak
Impak Amalan					
Pengurusan	1	Pengurusan dan kepimpinan organisasi	Saya memang mendapat banyak pendedahan tentang ilmu pengurusan menerusi Program NPQEL ini. Dahulu saya memang tidak jelas tentang apa itu ilmu pengurusan... tapi sekarang saya bukan sahaja jelas tentang kedua-duanya tetapi dapat melihat perbezaan antara pengurusan dan kepimpinan.		
	2	Hal-ehwal murid	Selepas dia pergi kursus itu, saya tengok pengurusan dia tentang HEM ini Nampak Ok sedikit. Dia tak nampak kalut.		
	3	Kurikulum	Beliau berupaya merancang program kurikulum dengan ketua-ketua panitia. Kalau sebelum ini, ketua panitia bergerak <i>on their own...</i> masing-masing tidak digemblengkan. Selepas daripada program NPQEL, saya nampak Puan Julita boleh mengembleng tenaga ketua panitia ke arah peningkatan.		
	4	Pentadbiran pejabat	<i>Filing</i> dulu teruk, apabila tamat NPQEL memang bagus... buat kerja sentiasa merujuk kepada pekeliling.		
	5	Pembangunan sumber manusia	Pengisian LADAP adalah lahir dari kursus NPQEL, sampai pada kami... warga sekolah. Maknanya secara tidak langsung, pengisian program diterapkan sekali dengan ilmu NPQEL.		
	6	Ko-kurikulum	Sekarang saya lebih berobjektif misalnya walaupun tiada padang, saya urus pemain bola sepak sehingga pelajar ini dapat ke suku akhir dan <i>semifinal</i> serta dapat tempat ketiga. Ada pelajar menjadi pemain impot sekolah lain.		
	7	Kewangan	Sebelum ini, dia tak berapa mahir tentang kewangan. Biasanya kami menguruskan kewangan panitia. Tapi selepas NPQEL beliau banyak mencadangkan apa keperluan untuk kewangan panitia.		
	8	Perhubungan luar	Beliau saling bertukar maklumat dengan sekolah dan komuniti setempat. Banyak hubungan dan pembentangan dengan PIBG, KETENGAH dan majlis permuafakatan.		
Pengurusan Strategik	9	Perancangan	Dia buat kertas konsep dan dilaksanakan. Dia memberikan pendedahan tentang cara-cara membuat perancangan strategik kepada semua panitia termasuk guru-guru.		
	10	Penilaian	Kami sudah ubah. Kalau dulu, <i>post-mortem</i> kami lebih kepada murid. Tapi mulai 2013, perbincangan dia (peserta) dan kita fokus kepada guru.		

	11	Menganalisis keperluan	Dia mulakan dengan analisis data dan menggunakan <i>figures</i> untuk membuat analisis keperluan. Kadang-kadang dia juga mendapat <i>feedback</i> daripada guru-guru secara tidak formal untuk mengumpul maklumat.		
	12	Melaksana	Dalam pelaksanaan program penambahbaikan ini, saya sendiri telah memberikan guru-guru satu bengkel tentang proses pembelajaran dan pengajaran berkesan kepada semua guru pada minggu pertama sesi 2013.		
Kepimpinan	13	Transformasi	Dari segi pengurusan sekolah, saya nampak Puan Julita selepas kursus, lebih efisien. Dia lebih terbuka. Dia mendengar pendapat guru dalam semua program. Dari segi perbincangan, dalam mesyuarat, dia menerima pendapat semua pihak.		
	14	Teragih	Kalau saya dapat arahan tugas, lepas buka sekolah, saya agihkan tugas pada mereka dan saya pantau tugas merekalah.		
	15	Personal	Dalam aspek kepimpinan, dia bersama-sama dengan rakan sekerja, iaitu bekerja bersama guru dan bukan guru bekerja untuk Penolong Kanan Pentadbiran. Dia mempunyai hubungan baik dengan guru.		
	16	Pengurusan	Saya rasa kepimpinan dia menonjol. Dia seorang yang prihatin, bertanggungjawab, pelaksanaan kerja cepat.		
	17	Instruksional	Dia tekankan pencapaian setiap subjek masa buat KPI, tu... kesannya kita nampaklah. Untuk capai <i>target</i> , ada usaha yang berterusan.		
	18	Berasaskan nilai	Dulu, pagi asyik nak marah tetapi sekarang, dia buat cara psikologi. Tanya murid dengan baik, pasal apa tak nak datang sekolah atau kelas tambahan?		
Komuniti	19	Sekolah	Tapi dua tahun kebelakangan ni, sekolah kami menjadi pilihan masyarakat. Sebab pertama, peningkatan dan kedua, kepimpinan pentadbir sekolah.		
	20	Murid	Nampak perubahan pelajar tu. Maksudnya berubah dari tak baik ke baik.		
	21	Guru	Saya sekarang berdaya mempengaruhi guru membuat tugas mereka. Guru beri <i>respect</i> lebih kepada saya.		
Impak Pembangunan Diri					
Pengetahuan	22	Pengetahuan diri	Selepas mengikuti kursus NPQEL, saya sangat faham apa sebenarnya perancangan, perancangan strategik...		
Kemahiran	23	Merancang	Saya lihat selepas dia balik kursus 5 bulan, dia sudah boleh dan pandai merancang terutama dalam kecemerlangan PMR, SPM dan STPM.		
	24	Mengurus	Kesan yang paling besar dari segi pengurusan. Bila kita dah tahu dan mahir dari segi pengurusan, perancangan, strategi dan sebagainya, kita bina sendiri berdasarkan apa yang kita ada.		

	25	Membimbing	Mereka akan menyebut atau memohon supaya saya membenarkan GPK1 (peserta) untuk membantu mereka... dan apa-apa yang dirancang, GPK1 adalah merupakan pakar rujuk.		
Sikap	26	Perkongsian ilmu	Banyak membantu saya, pentadbir lain dan guru-guru dari segi perkongsian ilmu.		
	27	Keyakinan	Saya lebih yakin untuk melaksanakan tugas pentadbir di sekolah kerana melaksanakan tugas dengan ilmu dan dapat kongsi dengan guru, murid, pentadbir lain termasuk pengetua.		
	28	Profesional sendiri	Memang dia sentiasa berusaha untuk meningkatkan dia punya prestasi, dari segi kerja, ketelusan.		
	29	Refleksi sendiri	Satu yang saya dapati kelemahan saya dalam pengurusan ialah cara membuat keputusan. Ia merupakan satu perkara yang sangat sukar bagi saya.		
Kejelekitan	30	Antara staf dan komuniti	Saya dapati dia seorang yang mudah untuk didekatilah... dia boleh jadi perantara yang baik, untuk menyelesaikan masalah guru.		
Komunikasi	31	Sikap terbuka	Kita mudah berkomunikasi dengan dia. Dia bersikap lebih terbuka dan dia selalu menerima pandangan.		
	32	Perundingan	Ada perubahan dari segi percakapan, lebih profesional dan kurang menekan berbanding sebelum ini. Penyelesaian dengan ibu bapa, biasanya dia akan buat macam berunding.		
	33	Berkesan	Kita tahu berkomunikasi dan memujuk mereka ke arah apa yang kita mahu.		
Pengurusan ICT	34	ICT	Ada pertambahan ilmu. Macam emel, <i>facebook</i> . Apa bahan berilmu boleh diupload dalam <i>facebook</i> .		
Inovasi	35	Kurikulum Panitia	Sekarang sudah wujud Sekolah Inovasi. Saya nampak dia tubuh bilik sains. Dulu, bilik sains itu tidak ada.		
	36	HEM Disiplin	Sistem Merit De-merit kepada pelajar. Jadi pelajar lebih berdisiplin. <i>This was the new thing she has done.</i>		
Kualiti	37	Kualiti diri	Dari aspek kepimpinan, dia lebih dihormati, berjaya mengubah diri, menunjukkan keyakinan, ketokohan dalam kepimpinan. PdP lebih berkesan dan lebih dihormati oleh murid.		
Cabaran					
	38	Sikap	Dari segi perancangan ada tapi pelaksanaan tak sempurna. Asal buat saja, tak bersungguh.		
	39	Pengurusan tidak cekap	Saya tak nampak lagilah yang dikatakan pengurusan yang baik tu. Banyak kelemahan dia tapi dia ada rasional sendiri kenapa dia buat macam tu dan macam ni.		
	40	Kualiti diri negatif	Nampak emosional sikit. Mudah terasa. Dia agak lemah juga		

			nak mempengaruhi cikgu-cikgu lain untuk melaksanakan sesuatu program.		
	41	Komunikasi negatif	Komunikasi perlu dibaiki kerana sebutannya adakala <i>direct to the point</i> , membuatkan ada yang tersinggung perasaan.		
	42	Kepimpinan autokratik	Corak kepimpinannya ada autokratik dan ada tolak ansur. Kepimpinan autokratik mengikut situasi guru-guru di sekolah.		

Tandatangan: _____

Nama Penilai: _____

Tarikh: _____