

LAPORAN EKSEKUTIF

Impak NPQEL Terhadap Kepemimpinan, Pembangunan Diri dan Organisasi

KETUA PENYELIDIK

Dr. Jamelaa Bibi bt Abdullah

PENYELIDIK BERSAMA

Hajah Pn. Wan Azmiza bt Wan Mohamed

Hajah Nor Asiah bt Ibrahim

Pn. Asiah bt Yacob Khan

En. Wan Othman b. Kamal Wan Yusof

Dr. Gurcharan Singh Bishen Singh

Dr. Gulson Begum bt Khalid

En. Lee Ah Kit

Pn. Halijah Ariffin

Cik Noraida bt Md Nor

Pn. Che Maznah bt Mohamed

En. Yusof b. Ismail

Dr. Sham b. Ibrahim

Pn. Chua Siok Hong

En. Thanabal a/l M. Palanisamy

Pn. Sapinah bt Zakaria

Pn. Siti Monazairin Jelani

Dr. Jamilah bt Jaafar

Dr. Kamaruzaman b. Moidunny

Dr. Rohana bt Abdul Rahim

Dr. Faridah bt Yakob

Dr. Tai Mei Kin

Pn. Zakiah bt Hj Ahmad

Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan
Pusat Kepimpinan dan Komunikasi Pendidikan
Institut Aminuddin Baki, KPM
2015

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepemimpinan pengetua dan guru besar yang telah menghadiri Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (*National Professional Qualification for Educational Leaders*) Mod Baharu berdasarkan sembilan aspek pengurusan dan empat aspek kepimpinan. Kajian memfokuskan impak NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Kerangka konseptual kajian dibina berdasarkan empat aras model Kirkpatrick (1994) iaitu reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Kajian akan berfokus kepada tiga elemen utama iaitu pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Bagi elemen pembelajaran aspek yang akan diukur adalah berkaitan kehadiran KE Program NPQEL iaitu sesi bersemuka, e-Pembelajaran dan konsultasi. Elemen tingkah laku pula akan mengukur amalan kepemimpinan pengetua dan guru besar berdasarkan sembilan aspek amalan pengurusan dan empat aspek amalan kepimpinan. Manakala elemen hasil pula akan mengukur impak terhadap pembangunan diri dan organisasi. Reka bentuk kajian menggunakan kaedah gabungan penjelasan *explanatory* (Creswell, 2008) yang mengutamakan pendekatan kaedah kuantitatif (soal selidik) dan diikuti kualitatif (temu bual). Bagi kajian kuantitatif instrumen soal selidik sebanyak 165 item telah dibangunkan dan diubah suai daripada beberapa sumber iaitu Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM), Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012) Revised National Standards for Headteachers in Wales (2006) dan Instrumen Standard Perubahan Dan Inovasi (Jainabee, 2012). Kajian ini akan menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata bagi kajian kuantitatif dengan melibatkan seramai seramai 720 orang sampel kajian iaitu 217 pengetua sekolah menengah dan 503 guru besar sekolah rendah di seluruh Malaysia. Bagi kajian kualitatif pula kaedah persampelan bertujuan digunakan melibat seramai 48 orang responden iaitu Pegawai PPD, Guru Penolong Kanan, Guru penolong dan Wakil PIBG dipilih untuk tringulasi dapatan kuantitatif yang mewakili enam zon di seluruh Malaysia. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif (peratus, kekerapan, min, sisihan piawai) dan statistik inferensi (Regresi pelbagai *stepwise*). Dapatan kajian juga menunjukkan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar berada pada tahap yang sangat tinggi dari segi amalannya. Dapatan juga menunjukkan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL telah menunjukkan amalan terbaik dalam pembangunan organisasi iaitu dalam hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi. Dapatan ini turut di sokongan dengan pandangan yang diberikan oleh Pegawai PPD, Guru Penolong Kanan, guru dan wakil PIBG. Kajian turut mendapati hasil latihan dan pengalaman dalam Program NPQEL yang diperolehi mempunyai korelasi yang sederhana kuat dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar di sekolah. Kajian menunjukkan bahawa hasil latihan dan pengalaman dalam

Program NPQEL memberi sumbangan terbesar pada aspek pengurusan kurikulum, sikap dan perubahan. Implikasi kajian menunjukkan hasil latihan dan pengalaman dalam Program NPQEL telah memberi impak yang besar terhadap amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Justeru Program NPQEL wajar diteruskan kerana ia memberi ilmu dalam aspek pengurusan dan kepimpinan berterusan yang diperlukan oleh seorang pemimpin berprestasi tinggi di sekolah. Ini seterusnya merealisasikan hasrat PPPM untuk memastikan keberhasilan murid.

PENGENALAN

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 NPQEL Mod baharu 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.

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 diselia dan impaknya perlu dinilai. Pihak penganjur program iaitu IAB seringkali ingin mengetahui tahap mana kejayaan yang telah dicapai oleh setiap program yang telah dilaksanakan. Sehubungan dengan itu, kelemahan 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 penambahbaikan terhadap program ini dapat dilakukan secara berterusan.

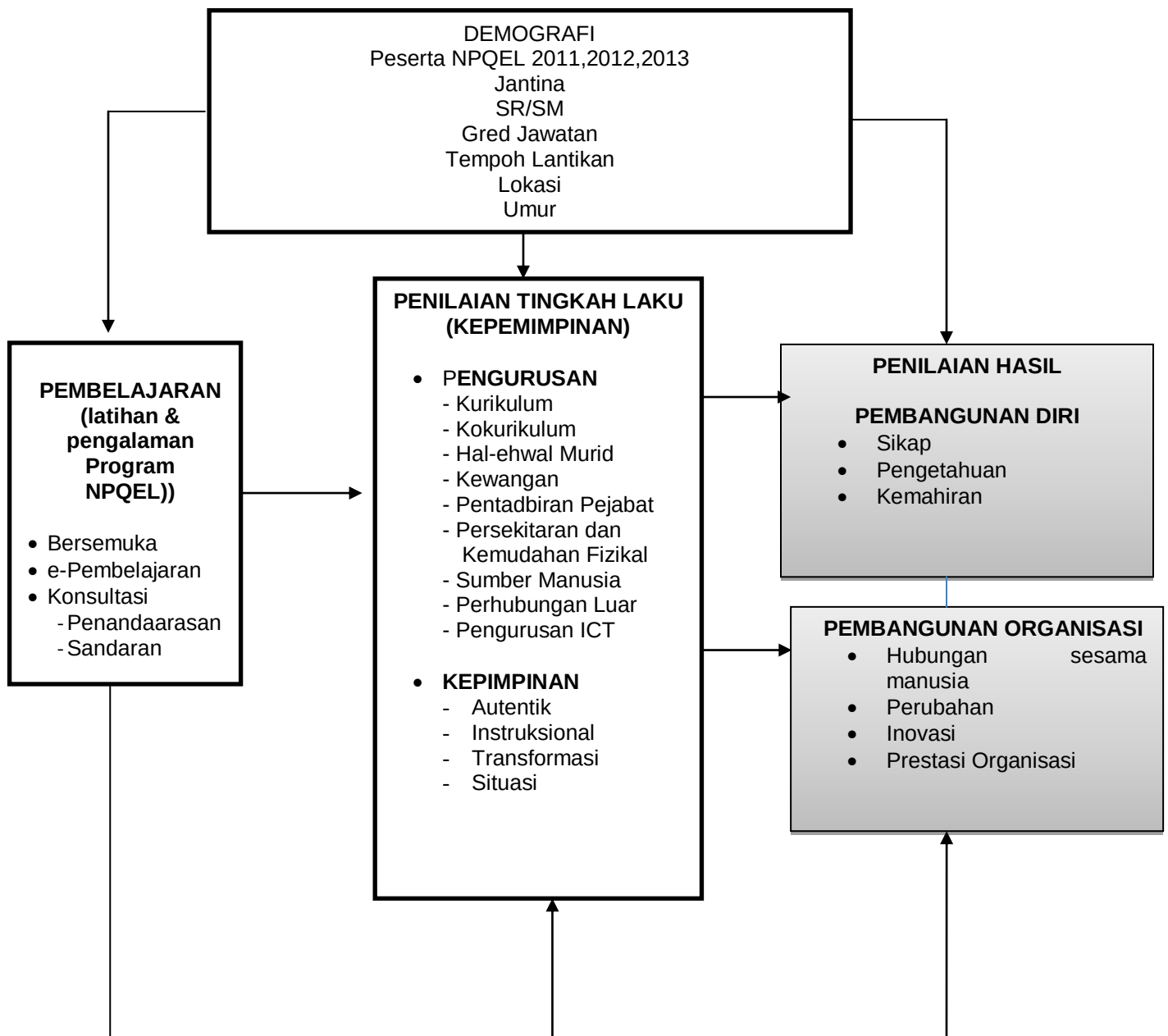
Kajian sedia ada didapati hanya memfokuskan kepada aras penilaian iaitu reaksi, pembelajaran dan tingkah laku graduan NPQH, peserta NPQEL manakala hanya satu kajian sahaja melihat aras penilaian hasil terhadap amalan pengurusan dan kepimpinan guru penolong kanan lulusan NPQEL. Jurang juga menunjukkan belum ada kajian berkaitan aras hasil iaitu impak kepemimpinan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL Mod Baharu terhadap pembangunan diri dan organisasi. Oleh itu kajian ini akan memberi tumpuan kepada amalan pengurusan dan kepimpinan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL Mod Baharu dan impak terhadap pembangunan diri dan organisasi, justeru kajian ini juga bertujuan melihat sumbangan Program NPQEL terhadap kepemimpinan pengetua dan guru besar di sekolah. Kajian yang dijalankan ini akan berupaya membuktikan bahawa program NPQEL telah memberi sumbangan yang besar terhadap pengurusan dan kepimpinan pengetua dan guru besar di sekolah. Persoalan yang ditimbulkan dari permasalahan ini adakah kepemimpinan pengetua dan guru besar Lulusan NPQEL Mod baharu mampu memberi impak terhadap pembangunan diri dan organisasi?

KERANGKA KONSEPTUAL KAJIAN

Kerangka kajian seperti dalam Rajah 2 menggabungkan model penilaian Kirkpatrick (1994), Program NPQEL Mod Baharu, Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) dan Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012). Terdapat tiga komponen utama yang dipetik daripada model penilaian Kirkpatrick (1994) iaitu aras pembelajaran, tingkah laku

dan hasil. Bagi elemen pembelajaran aspek yang akan diukur adalah yang dipetik daripada Program NPQEL Mod Baharu (2011) iaitu kehadiran sesi bersemuka, e-pembelajaran, dan konsultasi.

Elemen tingkah laku pula akan mengukur aspek kepemimpinan pengetua dan guru besar dalam sembilan aspek pengurusan dan empat aspek kepimpinan. Aspek amalan pengurusan diubahsuai daripada Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) iaitu i) pengurusan kurikulum, ii) pengurusan kokurikulum, iii) pengurusan hal-ehwal murid, iv) pengurusan kewangan, v) pengurusan pentadbiran pejabat, vi) pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal, vii) pengurusan dan pembangunan sumber manusia, viii) pengurusan perhubungan luar dan ix) pengurusan ICT. Manakala aspek amalan kepimpinan pula diubahsuai daripada Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012) iaitu i) kepimpinan autentik, ii) kepimpinan instruksional, iii) kepimpinan transformasi dan iv) kepimpinan situasi. Elemen hasil akan mengukur tiga aspek impak pembangunan diri dan tiga aspek impak pembangunan organisasi. Tiga aspek impak pembangunan diri adalah terdiri daripada i) sikap, ii) pengetahuan dan iii), kemahiran manakala empat aspek impak pembangunan organisasi adalah terdiri daripada i) hubungan sesama manusia, ii) perubahan iii) inovasi dan iv) prestasi organisasi. Sampel bagi kajian adalah terdiri daripada pengetua dan guru besar lulusan NPQEL Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang telah mengikuti komponen proses pengajian kursus NPQEL selama 5 bulan.



Rajah 1 Kerangka awal kajian: Diubah suai daripada Program NPQEL Mod Baharu (2011), Standard Kompetensi Kepengetahuan Sekolah Malaysia (SKKSM) dan Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012).

OBJEKTIF KAJIAN

Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kepemimpinan pengetua dan guru besar dalam sembilan aspek pengurusan dan empat aspek kepimpinan di sekolah berdasarkan latihan dan pengalaman dalam Program NPQEL. Kajian turut memberi tumpuan impak Program NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi di sekolah.

Objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

1. Mengetahui tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL.
2. Mengetahui hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi.
3. Mengetahui pementakan ubah kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang disumbangkan oleh pembelajaran dalam Program NPQEL.
4. Mengetahui Program NPQEL yang dihadiri memberi impak terhadap Prestasi Organisasi yang dipimpin oleh pengetua/guru besar.

PERSOALAN KAJIAN

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

1. Apakah tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?

2. Apakah hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?
3. Apakah pemboleh ubah kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang disumbangkan oleh pembelajaran dalam Program NPQEL.
4. Bagaimana Program NPQEL yang dihadiri memberi impak terhadap Prestasi Organisasi yang dipimpin oleh pengetua/guru besar?

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Rekabentuk menggunakan pendekatan gabungan kuantitatif dan kualitatif. Kajian ini akan menggunakan reka bentuk gabungan penjelasan dengan mengutamakan pendekatan kuantitatif dan diikuti dengan pendekatan kualitatif (Creswell 2008). Bagi pendekatan kuantitatif data dikutip menggunakan soal selidik dan pendekatan kualitatif data diperolehi melalui temu bual dan analisis dokumen untuk menjelaskan dapatan kuantitatif.

Sampel Kajian

Populasi kajian sepenuhnya adalah terdiri daripada lulusan NPQEL Mod Baharu Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang telah dilantik sebagai pengetua atau guru besar. Sampel pengetua guru besar yang dipilih secara rawak berstrata dari 16 negeri dari seluruh Malaysia. Daripada 810 populasi pengetua dan guru besar pemilihan sampel mengikut Krejcie dan Morgan dalam Chua (2006) adalah sebanyak 720 orang. Pemilihan sampel mengikut negeri pula dijalankan dengan menggunakan teknik perkadaran atau *proportion*.

Keseluruhan saiz sampel pengetua adalah seramai 217 orang dan guru besar seramai 503 orang. Saiz sampel pengetua dan guru besar mengikut negeri adalah seperti berikut: Johor (31 pengetua dan 60 guru besar), Melaka (14 pengetua dan 20 guru besar), Negeri Sembilan (7 pengetua dan 24 guru besar), Pahang (18 pengetua dan 48 guru besar), Terengganu (9 pengetua dan 27 guru besar), Kelantan (24

pengetua dan 34 guru besar), Selangor (15 pengetua dan 45 guru besar), WP Kuala Lumpur (10 pengetua dan 23 guru besar), WP Putrajaya (3 pengetua dan 1 guru besar), Perak (21 pengetua dan 56 guru besar), Kedah (18 pengetua dan 54 guru besar), Perlis (2 pengetua dan 9 guru besar), Pulau Pinang (7 pengetua dan 14 guru besar), WP Labuan (1 pengetua dan 1 guru besar), Sabah (14 pengetua dan 46 guru besar) dan Sarawak (23 pengetua dan 41 guru besar).

Bagi responden temu bual yang melibatkan peserta-peserta yang terpilih di seluruh Malaysia berdasarkan dapatan data kuantitatif. Kaedah persampelan bertujuan (purposive) digunakan untuk menentukan responden dari sekolah lulusan NPQEL yang akan di temu bual. Responden dipilih terdiri daripada empat orang responden bagi setiap sekolah dari enam zon yang dikenal pasti iaitu Zon Utara, Zon Tengah, Zon Timur, Zon Selatan, Zon Sabah dan Zon Sarawak. Seramai 48 orang responden telah ditemu bual terdiri daripada Pegawai Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Guru Penolong Kanan (GPK), Guru Penolong (Guru) dan Wakil Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG). Temu bual yang akan dijalankan bertujuan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap amalan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL.

Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik sebagai alat utama bagi kajian kuantitatif untuk mengumpulkan maklumat berkaitan penilaian pembelajaran iaitu semasa mengikuti Program NPQEL, penilaian tingkah laku iaitu kepemimpinan pengetua dan guru besar dalam sembilan aspek pengurusan dan empat aspek kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Item-item soal selidik yang terdiri daripada maklumat demografi (6 item), penilaian pembelajaran iaitu semasa mengikuti Program NPQEL (27 item), penilaian tingkah laku iaitu amalan kepemimpinan pengetua dan guru besar berdasarkan sembilan aspek amalan pengurusan dan empat aspek (86 item) serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi (52 item) yang telah diubah suai.

Bagi temu bual protokol dibina berdasarkan objektif kajian yang memfokuskan penilaian tingkah laku iaitu amalan kepemimpinan pengetua dan guru besar berdasarkan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Temu bual yang akan dijalankan bertujuan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap amalan kepemimpinan pengetua dan guru besar berdasarkan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Oleh itu sebanyak empat set protokol temu bual dibina dan mendapat telah pengesahan pakar. Pemilihan pakar untuk menilai protokol temu bual adalah terdiri daripada pakar dalam bidang pentadbiran pendidikan iaitu dalam bidang pengurusan dan pentadbiran, pentadbiran pendidikan dan pengurusan pendidikan. Protokol temu bual yang dibina adalah terdiri daripada Protokol Temu bual Pegawai Pendidikan Daerah, Protokol Temu bual Guru Penolong Kanan, Protokol Temu bual Guru Penolong dan Protokol Temu bual PIBG.

Bagi analisis dokumen, senarai semak dibina berdasarkan objektif kajian iaitu prestasi organisasi sekolah dibawah pimpinan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Analisis dokumen yang akan dilakukan bertujuan untuk melihat bukti peningkatan prestasi organisasi dalam akademik, kepimpinan dan pengurusan. Senarai semak yang dibina telah disahkan oleh pakar. Pemilihan pakar untuk menilai senarai semak analisis dokumen adalah terdiri daripada pakar dalam bidang pentadbiran pendidikan iaitu dalam bidang pengurusan dan pentadbiran, pentadbiran pendidikan dan pengurusan pendidikan. Kandungan senarai semak adalah terdiri daripada:

- i. data pencapaian tiga tahun kebelakang bagi peperiksaan awam (GPS, Peratus Lulus dan Bilangan A penuh)
- ii. Penilaian Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) bagi tiga tahun ke belakang
- iii. band sekolah tiga tahun ke belakang

- iv. kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan
- v. anugerah yang diterima (bukti sijil) tiga tahun ke belakang
- vi. perubahan yang dilakukan dalam tempoh memegang jawatan pengetua dan guru besar di sekolah

TATACARA PENGANALISISAN DATA

Penganalisan data adalah berbeza bagi kaedah kuantitatif dan kaedah kualitatif. Data-data daripada soal selidik akan menggunakan *Statistical Package for Social Science version 18.0* iaitu analisis berbentuk deskriptif dan inferensi. Data-data soal selidik akan dianalisis menggunakan analisis deskriptif bagi mendapatkan frekuensi dan peratus maklumat tentang latar belakang pengetua dan guru besar. Bagi soalan menjawab soalan kajian yang pertama, pengkaji akan menggunakan min, sisihan piawai dan varian untuk mengenal pasti tahap pembelajaran, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang diperoleh pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Analisis inferensi digunakan untuk menjawab persoalan kajian kedua iaitu hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL dan ketiga iaitu sumbangan Program NPQEL kepada kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Dalam kajian ini analisis inferensi digunakan untuk menghuraikan pemboleh ubah bebas iaitu Program NPQEL manakala pemboleh ubah bersandar adalah pembangunan diri dan organisasi. Data-data dianalisis menggunakan korelasi *Pearson* dan Regresi Berganda *Stepwise*.

DAPATAN KAJIAN

Rumusan Analisis Faktor Demografi

Kajian ini dijalankan seramai 720 sampel yang terdiri daripada 217 orang pengetua dan 503 orang guru besar. Pengetua dan guru besar yang terlibat dalam kajian adalah dari seluruh Malaysia iaitu Johor (31 pengetua dan 60 guru besar), Melaka

(14 pengetua dan 20 guru besar), Negeri Sembilan (7 pengetua dan 24 guru besar), Pahang (18 pengetua dan 48 guru besar), Terengganu (9 pengetua dan 27 guru besar), Kelantan (24 pengetua dan 34 guru besar), Selangor (15 pengetua dan 45 guru besar), WP Kuala Lumpur (10 pengetua dan 23 guru besar), WP Putrajaya (3 pengetua dan 1 guru besar), Perak (21 pengetua dan 56 guru besar), Kedah (18 pengetua dan 54 guru besar), Perlis (2 pengetua dan 9 guru besar), Pulau Pinang (7 pengetua dan 14 guru besar), WP Labuan (1 pengetua dan 1 guru besar), Sabah (14 pengetua dan 46 guru besar) dan Sarawak (23 pengetua dan 41 guru besar).

Kajian ini melibatkan graduan NPQEL bermula dari ambilan 1/2011 sehingga ambilan 2/2014. Bagi Ambilan 1/2011 seramai 18 orang (8.29%) pengetua dan 41 orang (8.15%) guru besar, bagi Ambilan 1/2012 seramai 17 orang (7.83%) pengetua dan 49 orang (9.74%) guru besar, bagi Ambilan 2/2012 seramai 20 orang (9.22%) pengetua dan 29 orang (5.77%) guru besar, **bagi Ambilan 1/2013 seramai 101 orang (46.54%) pengetua** dan 111 orang (22.07%) guru besar, bagi Ambilan 2/2013 seramai 56 orang (25.81%) pengetua dan 93 orang (18.49%) guru besar dan bagi **Ambilan 2/2014 seramai 5 orang (2.30%) pengetua dan 180 orang (35.79%) guru besar.**

Daripada jumlah tersebut seramai 74 orang (34.10%) adalah **pengetua** dari bandar dan **143 (65.90%) dari luar bandar** manakala 91 orang (18.09%) **guru besar** dari bandar dan **412 orang (81.91%) dari luar bandar**. Kajian ini turut melibatkan seramai **153 orang (70.51%) pengetua lelaki** dan seramai 64 orang (29.49%) pengetua perempuan manakala seramai 247 orang (49.11%) guru besar lelaki dan **256 orang (50.89%) guru besar perempuan**. Kajian juga melibatkan pengetua dan guru besar graduan NPQEL berusia antara 34 hingga 59 tahun. Seramai 34 orang (6.76%) guru besar berusia antara 34 hingga 40 tahun, seramai 21 orang (9.68%) pengetua dan 66 orang (13.12%) guru besar berusia antara 41 hingga 45 tahun, seramai 83 orang (38.25%) pengetua dan 189 orang (37.57%) guru besar berusia antara 46 hingga 50 tahun, **seramai 101 orang (46.54%) pengetua dan 190 orang (37.77%) guru besar berusia antara 51 hingga 55 tahun** dan

seramai 12 orang (5.53%) pengetua dan 24 orang (4.77%) guru besar berusia antara 56 hingga 59 tahun.

Analisis Deskriptif

1. Apakah tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?

Jadual 1 hingga 5 menunjukkan dapatan skor min tahap pembelajaran, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL.

Jadual 1: Skor Min Keseluruhan

KONSTRUK	MIN	SP	INTERPRETASI
Pembelajaran (NPQEL)	4.58	0.41	ST
Kepemimpinan (Pengurusan & Kepimpinan)	4.71	0.40	ST
Pembangunan Diri	4.73	0.34	ST
Pembangunan Organisasi	4.74	0.35	ST

*ST-Sangat Tinggi

Secara keseluruhan Jadual 1 menunjukkan dapatan tahap pembangunan organisasi mendapat skor min tertinggi (min=4.74, sp=0.35), diikuti pembangunan diri (min=4.73, sp=0.34), kepemimpinan (min=4.71, sp=0.40) dan pembelajaran (min=4.58, sp=0.41) bagi lulusan NPQEL yang telah dilantik menjadi pengetua dan guru besar.

Jadual 2 : Skor Min Pembelajaran

SUB KONSTRUK	MIN	SP	INTERPRETASI
Semuka	4.60	0.46	ST
ePembelajaran	4.50	0.52	ST
Penandaarasan	4.57	0.48	ST

Sandaran	4.65	0.45	ST
PEMBELAJARAN	4.58	0.41	ST

*ST-Sangat Tinggi

Jadual 2 menjelaskan dapatan terperinci bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah Sandaran (min=4.65,sp=0.45), diikuti Semuka (min=4.60, sp=0.46), Penandaarasan (min=4.57,sp=0.48) dan e-Pembelajaran (min=4.50, sp=0.52).

Jadual 3 : Skor Min Kepemimpinan-Pengurusan dan Kepimpinan

SUB KONSTRUK	MIN	SP	INTERPRETASI
Pengurusan Kurikulum	4.64	0.44	ST
Pengurusan Kokurikulum	4.50	0.52	ST
Pengurusan Hal Ehwal Murid (HEM)	4.64	0.47	ST
Pengurusan Kewangan	4.73	0.44	ST
Pengurusan Pentadbiran Pejabat	4.60	0.46	ST
Pengurusan Persekitaran dan Fizikal	4.48	0.54	ST
Pengurusan Sumber Manusia	4.67	0.45	ST
Pengurusan Hubungan Luar	4.55	0.52	ST
Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK)	4.47	0.53	ST
Kepimpinan Instruksional	4.73	0.36	ST
Kepimpinan Transformasi	4.78	0.36	ST
Kepimpinan Situasi	4.72	0.42	ST
Kepimpinan Autentik	4.86	0.34	ST
KEPEMIMPINAN	4.71	0.40	ST

*ST-Sangat Tinggi

Jadual 3 menjelaskan dapatan terperinci bagi kepemimpinan. Dalam bidang pengurusan, dapatan menunjukkan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL lebih

tertumpu dalam pengurusan kewangan (min=4.73, s.p=0.44), diikuti sumber manusia (min=4.67, s.p=0.45), kurikulum (min=4.64, s.p=0.44), HEM (min=4.64, s.p=0.47) dan pentadbiran pejabat (min=4.60, s.p=0.46). Selain itu tumpuan juga diberikan terhadap hubungan luar (min=4.55, s.p=0.52), kokurikulum (min=4.50, s.p=0.52), persekitaran fizikal (min=4.48, s.p=0.54) dan TMK (min=4.47, s.p=0.53). Namun demikian bagi bidang kepimpinan, dapatan menunjukkan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL lebih dominan dalam amalan kepimpinan autentik (min=4.86, s.p=0.34), diikuti kepimpinan transformasi (min=4.78, s.p=0.36), kepimpinan instruksional (min=4.73, s.p=0.36) dan kepimpinan situasi (min=4.72, s.p=0.42). Analisis temu bual terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG menyokong dapatan kuantitatif.

Berdasarkan temu bual yang dijalankan responden bersetuju bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berkebolehan dalam memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa, dan secara sistematik di sekolah. Selain itu, pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berkebolehan untuk melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan, mengamalkan prinsip integriti dan akauntabiliti dalam pengurusan kewangan serta memastikan penilaian prestasi pengurusan kewangan yang baik sekolah secara berterusan.

Bagi pengurusan kurikulum responden menyokong bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL telah membina pelan perancangan kurikulum sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan, memastikan program kurikulum dilaksanakan di sekolah berlandaskan Kurikulum Kebangsaan, mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum, mewujudkan pelan pelaksanaan yang lengkap dengan jadual tindakan terperinci, memastikan program kurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, melaksanakan penilaian untuk setiap program kurikulum di sekolah, mengadakan penambahbaikan prestasi program kurikulum secara berterusan, memastikan pelaksanaan dasar kurikulum di sekolah dan memastikan pengaplikasian pembelajaran abad ke 21 berlaku di sekolah.

Analisis temu bual mendapati responden menyokong pengetua dan guru besar lulusan NPQEL memastikan pengurusan HEM dilaksanakan dengan berkesan seperti membina pelan perancangan pengurusan dan program hal-ehwal murid berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan, melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi program hal-ehwal murid, memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan program 3K (kebajikan, keselamatan, keceriaan).

Selain itu menurut responden, pengetua dan guru besar lulusan NPQEL juga memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dapat dilaksanakan secara cekap dengan melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan pentadbiran pejabat. Selain itu pengetua dan guru besar lulusan NPQEL juga mengurus pentadbiran pejabat dengan menggunakan sistem fail yang sistematik, menggunakan teknologi terkini dalam pengurusan pentadbiran pejabat serta memastikan penilaian dan penambahbaikan prestasi pentadbiran pejabat dijalankan secara berterusan.

Triangulasi daripada temu bual, menunjukkan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL mengamalkan kepimpinan autentik iaitu dengan mengamalkan kepimpinan melalui teladan, sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif, mempamerkan nilai-nilai murni di sekolah, melaksanakan perkara yang diperkatakan dengan penuh amanah, mengagihkan tugas berlandaskan prinsip keadilan dan menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas.

Selain itu responden juga bersetuju mengatakan bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL turut mengamalkan kepimpinan transformasi seperti mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama warga sekolah, berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah, berani berdepan dengan pelbagai cabaran, berkongsi beban yang dipikul oleh warga sekolah, menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah, memberi peluang kepada warga sekolah untuk menggunakan daya kreativiti, menggalakkan warga sekolah

menjana pelbagai idea dalam penyelesaian masalah, menyediakan peluang pembangunan berdasarkan keperluan setiap warga sekolah dan sentiasa memberi maklum balas yang konstruktif kepada warga sekolah.

Analisis temu bual juga menunjukkan responden bersetuju mengatakan bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL turut mengamalkan kepimpinan instruksional iaitu merangka matlamat sekolah yang jelas, menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah, menyelaraskan program kurikulum di sekolah, memantau kemajuan murid di sekolah, menyelia dan memantau PdP secara berterusan, melindungi masa pengajaran, menggalakkan pembangunan profesional, sentiasa kelihatan di sekolah, menetapkan standard akademik yang tinggi berlandaskan pencapaian murid, menyediakan insentif kepada guru dan menyediakan insentif untuk pembelajaran murid.

Responden temu bual turut bersetuju mengatakan bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL ada mengamalkan ciri kepimpinan situasi iaitu menggunakan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap kemahiran guru, menyesuaikan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru, mengubahsuai gaya kepimpinan mengikut situasi yang berbeza, mengupayakan tugas kepada staf yang tertentu mengikut keperluan, membuat keputusan mengikut keutamaan isu yang dihadapi, mengambil kira keunikan setiap warga sekolah dalam proses membuat keputusan dan merekabentuk pendekatan penambahbaikan mengikut konteks sekolah.

Jadual 4 : Skor Min Pembangunan Diri

SUB KONSTRUK	MIN	SP	INTERPRETASI
Pengetahuan	4.60	0.47	ST
Sikap	4.80	0.34	ST
Kemahiran	4.68	0.40	ST
PEMBANGUNAN DIRI	4.73	0.34	ST

*ST-Sangat Tinggi

Jadual 4 menjelaskan dapatan terperinci bagi pembangunan diri. Dapatan menjelaskan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL menunjukkan sikap yang sangat positif (min=4.80, s.p=0.34), kemahiran yang sangat tinggi (min=4.68, s.p=0.40) dan pengetahuan yang sangat tinggi (min=4.60, s.p=0.47) sebagai seorang pemimpin di sekolah. Ini di sokong dengan dapatan temu bual terhadap Analisis dapatan temu bual terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG.

Analisis temu bual menunjukkan pengetua dan guru besar sikap lulusan NPQEL sangat positif dalam meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek kemahiran teknikal, hubungan kemanusiaan, pengurusan, pembangunan organisasi. Pengetua dan guru besar lulusan NPQEL mempunyai kesedaran akan keperluan melaksanakan refleksi sendiri untuk penambahbaikan bagi meningkatkan kemajuan organisasi, kesedaran akan keperluan membuat refleksi tentang amalan profesional dengan warga sekolah, berfikir kritis untuk menyelesaikan sesuatu masalah dan keperluan menggunakan pengalaman untuk menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik serta sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi. Pengetua dan guru besar lulusan NPQEL bersemangat waja terutama dalam situasi mencabar, bersikap optimis dalam memimpin organisasi, berpegang teguh terhadap keputusan yang telah dibuat serta mengamalkan sikap proaktif, keadilan, telus dan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mengurus dan memimpin organisasi.

Analisis temu bual juga menunjukkan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL mempunyai kemahiran yang sangat tinggi sebagai seorang pemimpin sekolah merangkumi kebolehan mengaplikasi pengetahuan dan pengalaman serta menjadi pakar rujuk berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang ada untuk mengurus organisasi. Pengetua dan guru besar lulusan NPQEL juga berkebolehan dalam mengurus konflik dengan berkesan, membuat analisis bagi setiap perubahan yang berlaku, mengawal selia setiap perubahan yang berlaku dalam organisasi, membuat pemantauan yang sistematik serta membuat pelaporan yang sistematik.

Selain itu analisis temu bual juga menunjukkan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL juga mempunyai kebolehan berkomunikasi secara berkesan untuk mendapat maklum balas atau respon yang dihajati.

Jadual 5: Skor Min Pembangunan Organisasi

SUB KONSTRUK	MIN	SP	INTERPRETASI
Hubungan sesama Manusia	4.77	0.36	ST
Perubahan	4.74	0.41	ST
Inovasi	4.71	0.41	ST
PEMBANGUNAN ORGANISASI	4.74	0.35	ST

*ST-Sangat Tinggi

Jadual 5 menjelaskan dapatan terperinci bagi pembangunan organisasi. Dapatan menunjukkan lulusan NPQEL lebih tertumpu membina hubungan sesama manusia (min=4.77,sp=0.36), membuat perubahan (min=4.74, sp=0.41) dan inovasi (min=4.71,sp=0.41). Analisis dapatan temu bual terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG menyokong dapatan kuantitatif. Dalam analisis ini, pengetua dan guru besar mengutamakan membina hubungan kerjasama dengan warga sekolah, pemegang amanah (stake holders) dan rakan sejawat dalam usaha untuk mencapai visi dan misi sekolah. Selain itu analisis temu bual juga menjelaskan bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berkeupayaan mewujudkan kepercayaan, keperihatinan yang tinggi dalam kalangan warga sekolah, menghormati silang budaya dalam masyarakat persekitaran sekolah dan menggalakkan penglibatan pelajar dalam aktiviti luar sekolah. Lulusan NPQEL juga berupaya untuk menerima sebarang respons secara positif daripada pihak luar bagi penambahbaikan sekolah, menggalakkan maklum balas daripada pihak luar bagi penambahbaikan sekolah, melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah dan bekerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid serta keluarga mereka.

Dapatan temu bual juga menunjukkan pengetua dan guru besar turut memastikan perubahan dilakukan untuk kecemerlangan organisasi. Dalam konteks kajian ini, perubahan bermaksud keupayaan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL membuat penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal, membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, menangani halangan semasa melakukan perubahan dan melestarikan perubahan yang bermanfaat kepada sekolah. Analisis dokumen yang dijalankan menunjukkan perubahan yang dijalankan lebih berfokus kepada aspek fizikal, program-program akademik serta pengurusan dan kepimpinan sekolah agar lebih kemas dan teratur.

Temu bual yang dijalankan turut menyokong bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL telah mengamalkan amalan kerja yang inovatif, mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif, memastikan guru menggunakan kaedah yang kreatif dalam pengajaran. Selain itu pengetua dan guru sentiasa bersedia menerima secara positif idea-idea kreatif yang dicadangkan oleh warga sekolah, mewujudkan budaya kreatif dan inovatif di sekolah serta menggalakkan kemahiran berfikir secara kreatif dan inovatif dalam kalangan warga sekolah.

Analisis Inferensi

Bagi menjawab persoalan kajian kedua analisis korelasi Pearson digunakan dan mendapati terdapat hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Analisis regresi berganda (*stepwise*) digunakan bagi menjawab persoalan kajian ketiga dan mendapati terdapat enam pembolehubah mempunyai korelasi dan memberi kesan serta menyumbang kepada kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL.

2. Apakah hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?

Jadual 6 menunjukkan hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL.

Jadual 6: Hubungan Pembelajaran Dalam Program NPQEL Dengan Kepemimpinan, Pembangunan Diri dan Organisasi

	Pembelajaran (NPQEL)	Signifikan	Hubungan
	r		
Kepemimpinan	.687**	0.000**	Sederhana
Pembangunan Diri	.660**	0.000**	Sederhana
Pembangunan Organisasi	.582**	0.000**	Sederhana

Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan korelasi yang sederhana kuat dan positif antara pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan ($r=0.687, p<0.05^*$), pembangunan diri ($r=0.660, p<0.05^*$) dan Organisasi ($r=0.582, p<0.05^*$). Kesemua korelasi tersebut signifikan pada $p<0.05$. Keputusan menunjukkan hasil pembelajaran dalam Program NPQEL dapat mempengaruhi amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Hubungan yang positif walaupun sederhana ia tetap menunjukkan kesan yang baik (Chua, 2008) kerana pengetua dan guru besar lulusan NPQEL merupakan novis dan belum cukup 3 tahun berada di sekolah sebagai pengetua dan guru besar. Namun demikian hasil temu bual yang dijalankan terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang dihadiri oleh pengetua dan guru besar sememangnya banyak membantu dengan memberi pengetahuan dan kemahiran kepada pengetua dan guru besar dalam memimpin dan mengurus sekolah. Ini termasuklah perkongsian ilmu dalam pemikiran strategik dan penggunaan kaedah yang sistematik dalam membuat sebarang program penambahbaikan di peringkat sekolah, daerah dan negeri.

3. Apakah pemboleh ubah kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang disumbangkan oleh pembelajaran dalam Program NPQEL?

Jadual 7 menunjukkan sumbangan pembelajaran dalam Program NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL.

Jadual 7: Sumbangan Program NPQEL Terhadap Kepemimpinan, Pembangunan Diri dan Organisasi

Domain	B	Beta β	T	Sig. t	R ²	Sumbangan (%)
Pengurusan Kurikulum	0.177	0.188	4.099	0.000	0.402	40.2
Sikap	0.221	0.183	4.557	0.000	0.491	8.9
Pengurusan Kokurikulum	0.119	0.149	3.189	0.001	0.512	2.1
Pengetahuan	0.110	0.125	3.494	0.001	0.526	1.4
Perubahan	0.130	0.129	3.260	0.001	0.534	0.8
Pengurusan HEM	0.106	0.121	2.645	0.008	0.538	0.5
Konstan	0.550		3.561	0.000		

Analisis regresi berganda dari Jadual 7 menunjukkan bahawa daripada 19 pemboleh ubah pemalar iaitu 13 pemboleh ubah kepemimpinan, tiga pemboleh ubah pembangunan diri dan tiga pemboleh ubah pembangunan organisasi hanya enam pemboleh ubah pemalar yang mempunyai korelasi dan memberi sumbangan (53.9 peratus) yang signifikan ($p < 0.05$). Pengurusan Kurikulum merupakan pemboleh ubah pemalar yang tertinggi dan menyumbangkan sebanyak 40.2 peratus ($\beta = 0.188$, $t = 4.099$ dan $p = 0.000$), diikuti sikap ($\beta = 0.183$, $t = 4.557$ dan $p = 0.000$), pengurusan kokurikulum ($\beta = 0.149$, $t = 3.189$ dan $p = 0.001$), pengetahuan ($\beta = 0.125$, $t = 3.494$ dan $p = 0.001$), perubahan ($\beta = 0.129$, $t = 3.260$ dan $p = 0.001$) dan pengurusan HEM ($\beta = 0.121$, $t = 2.645$ dan $p = 0.008$). Ini menunjukkan hasil dari pembelajaran dalam Program NPQEL telah menjadi penyumbang tertinggi kepada pengurusan kurikulum, diikuti sikap, pengurusan kokurikulum, pengetahuan, perubahan dan pengurusan HEM.

Ini menunjukkan ilmu yang diperolehi dalam Program NPQEL bagi sesi semuka, e-pembelajaran, penandaarasan dan sandaran telah menambah ilmu

pengetua dan guru besar lulusan NPQEL dalam membina pelan perancangan kurikulum sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan, memastikan program kurikulum dilaksanakan di sekolah berlandaskan Kurikulum Kebangsaan, mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum, mewujudkan pelan pelaksanaan yang lengkap dengan jadual tindakan terperinci, memastikan program kurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, melaksanakan penilaian untuk setiap program kurikulum di sekolah, mengadakan penambahbaikan prestasi program kurikulum secara berterusan, memastikan pelaksanaan dasar kurikulum di sekolah dan memastikan pengaplikasian pembelajaran abad ke 21 berlaku di sekolah.

Analisis Dokumen

4. Bagaimana Program NPQEL yang dihadiri memberi impak terhadap Prestasi Organisasi yang dipimpin oleh pengetua/guru besar?

Hasil analisis dokumen mendapati sekolah-sekolah yang dipimpin oleh pengetua dan guru besar lulusan NPQEL menunjukkan peningkatan dalam gred purata sekolah, peratus lulus dan bilangan A bagi peperiksaan awam (UPSR, SPM dan STPM) dan peperiksaan dalaman.

Bagi kecemerlangan pengurusan dan kepimpinan didapati sekolah-sekolah yang dipimpin oleh pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berupaya memastikan pencapaian akademik dan persekitaran organisasi sekolah dalam keadaan yang kondusif. Contohnya memastikan sekolah mempunyai perancangan strategik, pengurusan jadual waktu yang lancar, sijil tanpa teguran audit kewangan, mengadakan dialog prestasi untuk memastikan penambahbaikan berterusan dapat dijalankan, membugarkan sarana ibubapa dan memastikan sekolah berusaha mencapai dasar yang ditetapkan dalam Kementerian Pendidikan Malaysia.

Dapatan juga menunjukkan sekolah-sekolah yang dipimpin oleh pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berupaya untuk memastikan sekolah aktif terlibat dalam program sehingga peringkat antarabangsa. Anugerah yang diterima oleh sekolah pimpinan lulusan NPQEL adalah anugerah peningkatan akademik (UPSR, SPM dan STPM, Educational Assesment Australia untuk 12 pelajar bagi Matematik & English, pencapaian 100% dalam Fizik & Biologi), pengurusan cemerlang kokurikulum (sukan ke peringkat antarabangsa, anugerah NGO - All About Youth, persatuan dan kelab dan sebagainya).

Dapatan juga menunjukkan sekolah-sekolah yang dipimpin oleh pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berupaya untuk memastikan perubahan yang dilakukan berdasarkan keperluan sekolah dalam sembilan bidang pengurusan kurikulum, kokurikulum, hal-ehwal murid, kewangan, pentadbiran pejabat, persekitaran dan kemudahan fizikal, pembangunan sumber manusia, perhubungan luar serta teknologi maklumat dan komunikasi. Sebagai contoh menjayakan pengurusan zon sekolah angkat, pengurusan pagar sekolah, perhubungan luar dengan World Vision, Keceriaan Lanskap Sekolah dan membaik pulih sekolah selepas banjir.

RUMUSAN

Kajian ini juga telah memberikan dapatan terbaharu keberkesanan Program NPQEL dalam memastikan bakal pengetua dan guru besar yang dilatih dapat memberi sumbangan kepada organisasi sekolah dan keberhasilan murid. Melalui kajian ini diperolehi dapatan yang menarik mengenai amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang cemerlang dalam kalangan pengetua dan guru besar yang telah mengikuti Program NPQEL selama lima (5) bulan. Pendedahan modul-modul dalam sesi bersemuka dan e-pembelajaran serta pelaksanaan program penandaarasan dan sandaran telah memberi pengetahuan dan kemahiran kepada pengetua dan guru besar lulusan NPQEL untuk membantu mereka memimpin sekolah dengan cemerlang. Sesungguhnya Program NPQEL berupaya untuk

menyediakan barisan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah-sekolah seluruh Malaysia.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Md. Noor. 2003. *An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University of Bristol.
- Alkin, M. C. 1969. *Evaluating theory development*. Evaluation Comment 2:2-7.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. 2006. *Laporan kajian penilaian graduan NPQEL*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ban, C. & Faerman, S. R. 1990. Issues in the evaluation of management training. *Public Productivity and Management Review*, 8(3), 271-286.
- 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.
- Carey, L. M. 1994. *Measuring and evaluating school learning*. Ed. ke-2. Boston: Allyn and Bacon.
- 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.

Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B. R. 2004. *Program evaluation - alternative approaches and practical guidelines*. Ed. ke-3. Boston: Allyn and Bacon.

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.

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: Institut Aminuddin Baki.

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.

Joint Committee on Standard for Educational Evaluation. 1981. *The program evaluation standard: how to assess evaluation of teacher programs*. California: Sage Publications.

Kamaruzaman Moidunny, Akma Abdul Hamid & Nor Asmah Othman. 2010.

Keberkesanan program kelayakan pemimpin pendidikan kebangsaan.
Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.

Kamaruzaman Moidunny. 2009. *Keberkesanan program kelayakan profesional kepengetuaan kebangsaan (NPQEL)*. Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia. 1979. *Laporan jawatankuasa kabinet mengkaji pelaksanaan dasar pelajaran*.

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: Berrett-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.

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.

Male, T. 2001. Is the national professional qualification for headship making a difference? *School Leadership and Management*, 21(4), 463-477.

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_evalhtm [20 Februari 2008]

Menter, I., Holligan, C. & Mthenjwa, V. 2005. Reaching the parts that need to be reached? the impact of the Scottish qualification for Headship. *School Leadership and Management*, 25(1), 7-23.

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.
- Nur Anuar Abdul Muthalib, Faridah Abu Hassan, Rohana Zulkifli, Md. Monoto Kosnan & Nur Fakhriyyah El-Emin Muhandi. 2006. *Kajian penilaian graduan NPQH*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13. Anjuran Institut Aminuddin Baki, KPM. Genting Highlands, 4-8 Disember.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.