

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/I 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 tujuh aspek kepemimpinan. 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 sesi bersemuka, e-Pembelajaran dan konsultasi. Elemen tingkah laku pula akan mengukur sembilan aspek amalan pengurusan dan tujuh aspek amalan kepemimpinan. 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 (MANOVA sehala & Regresi pelbagai *stepwise*). Dapatan kajian menunjukkan bahawa Program NPQEL yang telah diikuti telah memberi impak yang besar terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi

BAB 1

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 baru. 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).

1.1.1 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 2014, sebanyak 21 kumpulan peserta telah diambil untuk mengikuti Program Latihan NPQEL ini, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Sejumlah 4880 orang peserta telah mengikuti program latihan ini. Daripada jumlah ini, 2334 orang guru sekolah menengah dan 2546 adalah guru 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 dan NPQEL Mengikut Tahun dan Ambilan

Kohort	Tahun	Sek. Menengah	Sek. Rendah	Jumlah
NPQH Kohort 1	1999	216	43	259
NPQH Kohort 2	2000	0	243	243
NPQH Kohort 3	2000	130	0	130
NPQH Kohort 4	2001	67	58	125
NPQH Kohort 5	2001	36	0	36
NPQH Kohort 6	2002	58	26	84
NPQH Kohort 7	2003	50	0	50
NPQH Kohort 8	2004	67	130	197
NPQH Kohort 9	2005	40	132	172
NPQH Kohort 10	2006	96	76	172
NPQH Kohort 11	2007	78	67	145
NPQEL Kohort 1	2008	83	58	141
NPQEL Kohort 2	2009	112	22	134
NPQEL Kohort 3	2010	51	17	68
NPQEL Mod Baharu Ambilan 1	2011	48	66	114
NPQEL Mod Baharu Ambilan 1	2012	52	73	125
NPQEL Mod Baharu Ambilan 2	2012	67	54	121
NPQEL Mod Baharu Ambilan 1	2013	280	217	497
NPQEL Mod Baharu Ambilan 2	2013	263	247	510
NPQEL Mod Baharu Ambilan 1	2014	144	259	403
NPQEL Mod Baharu Ambilan 2	2014	238	379	617
NPQEL Mod Baharu Ambilan 1	2015	158	379	537*
Jumlah Besar		2334	2546	4880

Sumber: Urus Setia NPQEL IAB (2015)

Pada tahun 2011, pihak IAB telah mengemukakan syor bagi mengubah tempoh program NPQEL dan strukturnya. Tempoh baru 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 kaedah baru (Rajah 1) bermula dengan Ambilan 1 yang memulakan pengajian pada bulan Julai 2011. Kaedah baru 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.

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 tugasan. Peserta yang mengikuti program NPQEL kaedah baru 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. Struktur program NPQEL tahun 2011 adalah seperti dalam Rajah 1 berikut:

FASA 1		FASA 2		PENILAIAN AKHIR
Bersemuka 3 minggu di IAB	<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> + Sandaran 8 minggu di sekolah sendiri	Bersemuka Peperiksaan Akhir Serahan Portfolio Ujian Kecergasan Temuduga Panel Penilai 1 minggu di IAB

Rajah 1: Struktur NPQEL Mod Baru

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 dan ini membolehkan penyertaan dalam program NPQEL tanpa sebarang syarat had umur.

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.

1.2 PERNYATAAN MASALAH

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 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. Kajian-kajian berkaitan program NPQH dan NPQEL telah dijalankan sejak mula ia diperkenalkan *iaitu Teacher Training Agency*, TTA (1998), Bolam (1999), Ribbins (1999), Male (2001), Bush dan Jackson (2002) dan Menter et al. (2007). Hasil kajian yang dijalankan telah membawa kepada penambahbaikan demi penambahbaikan untuk memastikan kualiti program tersebut.

Selain luar negara, di Malaysia juga kajian-kajian berkaitan program NPQEL turut dijalankan oleh sarjana dan pelaksana program NPQEL. Abdul Aziz (2003) telah meninjau aspek pengetahuan dan kemahiran, kecenderungan bertindak serta pencapaian pada masa sebelum dan selepas menghadiri program latihan tersebut. BPPDP, KPM (2006a) melihat keupayaan yang tinggi graduan NPQH dalam mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran, aspek kualiti peribadi dan aspek kualiti kepimpinan. Nur Anuar et al. (2006) mengkaji sumbangan graduan NPQH dengan menggunakan pengetahuan dalam perancangan strategik dan pengurusan sekolah. Rohaya et al. (2006) pula melihat respons peserta NPQH terhadap program secara langsung iaitu objektif-

objektif program tercapai sepenuhnya, program latihan amat banyak membantu mereka dalam menjalankan tugas rasmi, kandungan kursus bersesuaian dengan objektif, tajuk, urutan tajuk dan kerja rasmi, tempoh program latihan adalah sesuai, aspek pengajaran dan kualiti keseluruhan program adalah baik dan cemerlang.

Kamaruzaman (2009) turut menjalankan kajian yang memfokuskan impak NPQH berdasarkan tiga aras utama iaitu reaksi, pembelajaran dan tingkah laku dan dapatan menunjukkan terdapat peningkatan dalam mengaplikasi pengetahuan dan kemahiran, disebabkan oleh kehadiran peserta dalam program latihan manakala kajian 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 Program Sandaran dan kandungan kursus. Kajian yang dijalankan oleh Singh (2009) menunjukkan bahawa latihan NPQH adalah relevan dan membantu tugas mereka sebagai pemimpin di sekolah. Wan Zawawi et al. (2011) dalam kajiannya 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.

Jabatan Pembangunan Pengurus, Pemimpin dan Eksekutif Pendidikan (JPPPEP), IAB merupakan jabatan yang bertanggungjawab melaksanakan program NPQEL turut menjalankan kajian berkaitan pelaksanaan Program NPQEL (JPPPEP, 2011; Februari 2012, Februari 2013, Julai 2013), dan mendapati 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. JPPPEP, turut melaksanakan ujian pra dan pasca (JPPPEP 2011; JPPPEP 2012; JPPPEP 2013, JPPPEP 2014 dan JPPPEP 2015) mendapati 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.

JPPPEP (2013) turut telah menjalankan kajian mengenal pasti impak Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau lebih dikenali sebagai Program Latihan NPQEL (National Professional Qualification for Educational Leaders). Dapatan kajian menunjukkan impak terhadap lulusan NPQEL boleh dibahagikan kepada dua komponen iaitu impak amalan dan impak pembangunan diri. Impak amalan terdiri daripada komponen pengurusan, kepimpinan dan komuniti di sekolah. Dalam hal ini, amalan pengurusan strategik merupakan komponen penting dalam pengurusan yang dikemukakan oleh responden. Manakala impak pembangunan diri berfokus kepada lapan aspek penting iaitu pengetahuan, kemahiran, sikap, kejelekitan staf dengan komuniti, komunikasi, inovasi, pengurusan ICT dan kualiti diri.

Kajian-kajian berkaitan program NPQH dan NPQEL yang telah dijalankan di Malaysia menunjukkan kajian mensasarkan kepada graduan NPQH yang belum menjawat jawatan sebagai pemimpin sekolah (Abdul Aziz, 2003; BPPDP, 2006, 2006a; Ruhaya, 2006; Kamaruzaman, 2009; Singh, 2009). Kajian turut dijalankan untuk melihat keberkesanan Program NPQEL memfokuskan reaksi bekas peserta NPQEL (Kamaruzaman 2010). Bagi melihat keberkesanan Program NPQEL Mod Baharu yang bermula dalam tahun 2011 sebanyak tujuh kajian telah dijalankan yang mensasarkan peserta NPQEL yang sedang mengikuti program NPQEL Mod Baharu (JPPPEP 2011; JPPPEP 2012; JPPPEP 2013, JPPPEP 2014 dan JPPPEP 2015). Hasil tinjauan mendapati hanya satu

kajian sahaja telah dijalankan terhadap pemimpin sekolah untuk melihat perubahan kepimpinan sebelum dengan selepas mengikuti Program Latihan NPQH (Zawawi, 2011). Terdapat juga kajian impak yang telah dijalankan oleh Kamaruzaman et al. (2013) yang hanya mensasarkan kepada lulusan NPQEL yang menjawat jawatan guru penolong kanan di sekolah.

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 perubahan tingkah laku dan hasil 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?

1.3 TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti aspek tingkah laku 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.

1.4 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

Objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

1. Menenal pasti tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL.
2. Menenal pasti hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi.
3. Menenal pasti pemboleh 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.

1.4.1 Persoalan Kajian

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

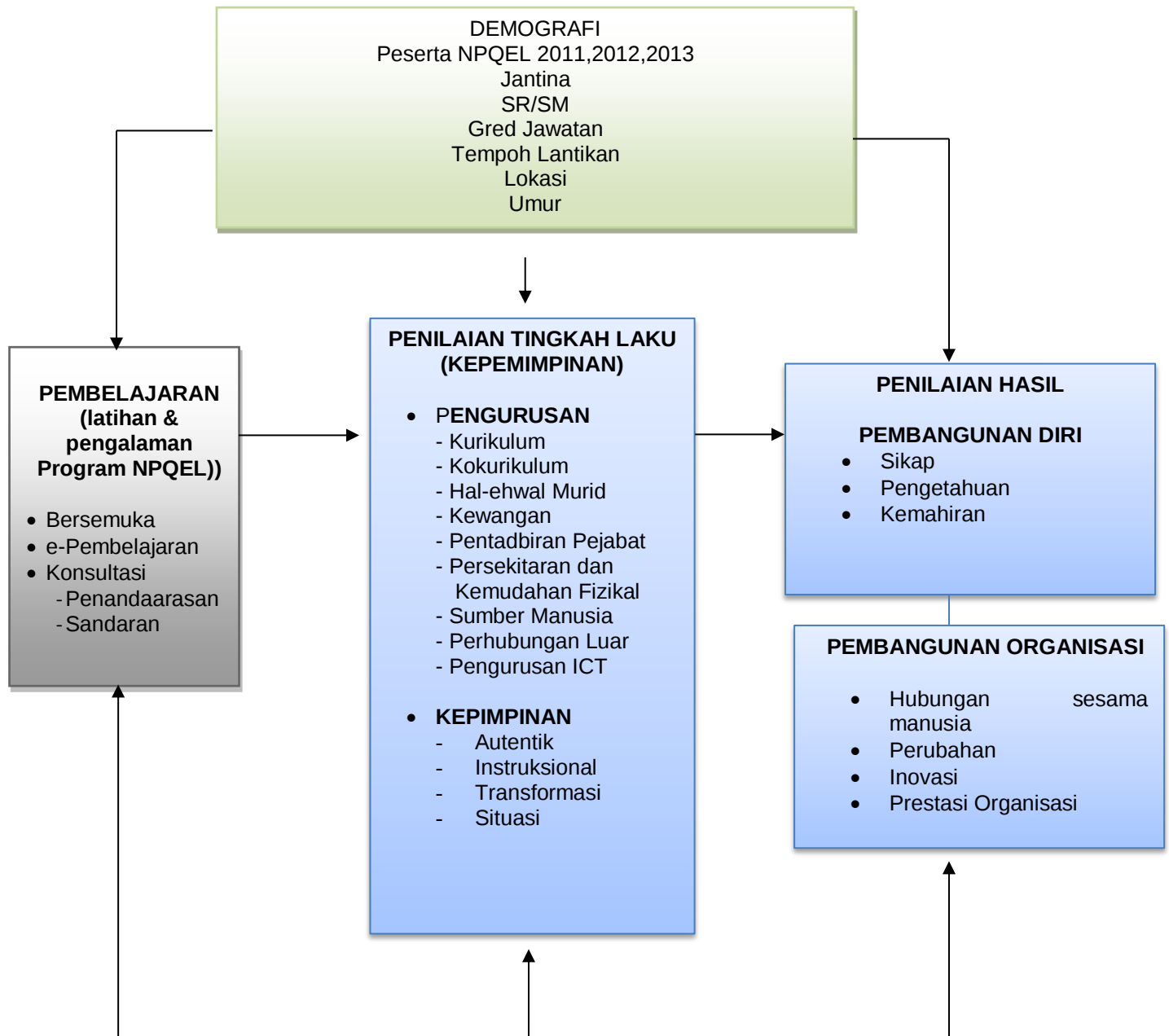
1. Apakah tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?
2. Apakah hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?
3. Apakah pemboleh ubah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

1.5 KERANGKA 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 tujuh 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 Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) dan Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012).

1.6 KEPENTINGAN KAJIAN

Kajian ini berkepentingan untuk membuktikan bahawa program NPQEL yang diikuti oleh pemimpin pelapis mampu menyumbang kepada kecemerlangan sekolah. Peruntukan yang telah disalurkan untuk pelaksanaan program NPQEL sepatutnya menunjukkan output dan outcome yang positif. Oleh itu kajian ini perlu dilakukan untuk memastikan Program NPQEL Mod Baharu yang bermula pada tahun 2011 telah memberi sumbangan yang besar terhadap pengurusan dan kepimpinan pengetua dan guru besar di sekolah serta turut memberi impak terhadap pembangunan diri dan organisasi.

1.7 BATASAN KAJIAN

Kajian ini tertumpu dalam kalangan lulusan NPQEL Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang telah menjawat jawatan sebagai pengetua atau guru besar. Skop kajian berhubung amalan kepimpinan dan pengurusan adalah terbatas seperti yang dipelajari semasa Program NPQEL 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 i) kepimpinan autentik, ii) kepimpinan instruksional, iii) kepimpinan transformasi dan iv) kepimpinan situasi. Kajian berkaitan pembangunan diri dan organisasi juga terbatas iaitu hanya mengkaji tiga aspek pembangunan diri iaitu i) sikap, ii) pengetahuan dan iii), kemahiran manakala empat aspek impak pembangunan organisasi ialah i) hubungan sesama manusia, ii) perubahan iii) inovasi dan iv) prestasi organisasi.

1.8 DEFINISI OPERASIONAL

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

1.8.1 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 kuliah.

1.8.2 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.

1.8.3 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.

1.8.4 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.

1.8.5 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.

1.8.6 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*). Dalam kajian ini pengurusan bermaksud pengaplikasian ilmu pengurusan yang dipelajari dalam tugas sebagai pengetua/ guru besar dalam bidang Pengurusan Kurikulum, Pengurusan Kokurikulum, Pengurusan Hal-ehwal Murid, Pengurusan Kewangan, Pengurusan Pentadbiran Pejabat, Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal, Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Pengurusan Perhubungan Luar dan Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK).

1.8.7 Kepimpinan

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

i. Kepimpinan Instruksional

Hallinger & Murphy (1985) mendefinisikan kepimpinan instruksional sebagai telah mendefinisikan kepimpinan instruksional dengan membahagikan

keimpinan pengetua kepada tiga dimensi utama iaitu mentakrif dan membentuk matlamat sekolah, mengurus program intruksional dan menggalakkan iklim sekolah.

Kepimpinan instruksional mengikut pendefinisian Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (2010) adalah amalan pengetua dalam menerajui pelaksanaan dan kurikulum mewujudkan persekitaran pembelajaran yang menggalakkan pemupukan budaya belajar. Institut Aminuddin Baki dalam Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (National Professional Qualification for Educational Leaders –NPQEL) mendefinisikan kepimpinan instruksional 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. Bagi kajian ini pemimpin instruksional perlu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional, dan membentuk iklim sekolah yang positif.

ii. Kepimpinan Transformasi

Kebolehan pemimpin membentuk dan menterjemah matlamat dalam kalangan pengikut untuk mencapai perubahan signifikan secara kolektif (Bennis & Nanus, 1985). Bass, (1985) mendefinisikan kepimpinan transformasi sebagai pemimpin yang mementingkan pengaruh yang ideal, motivasi yang memberikan inspirasi, memberi stimulasi intelek dan memberi pertimbangan kepada setiap individu. Fokus kajian ini adalah mengubah nilai kepercayaan yang ada pada pengikut untuk mengubah budaya sesebuah organisasi.

iii. Kepimpinan Situasi

Fungsi pemimpin berubah mengikut perubahan situasi untuk mencapai keberkesanan organisasi. (Hersey and Blanchard, 1977). Bagi kajian ini pemimpin situasi adalah mereka yang berupaya mengendalikan fungsi yang berbeza-beza dalam situasi yang berbeza.

iv. Kepimpinan Autentik

Proses kepemimpinan autentik mempengaruhi kesadaran dalam diri dan tingkah laku positif yang mengawal diri pemimpin dan pengikut. Keadaan ini sekaligus mendorong pertumbuhan diri dan pembangunan diri yang positif (Luthan dan Avolio, 2003). Menurut Kouzes dan Posner(2003) dan Louis dan Whittington (2005) berpandangan, pemimpin autentik telah membina satu kesanggupan atau kedudukan untuk menguji dilema moral dari beberapa perspektif dan membuat anggapan sendiri apabila berhadapan dengan sesuatu isu yang tidak mempunyai penyelesaian yang jelas. Bagi kajian ini pemimpin autentik adalah berkebolehan mempengaruhi kesadaran dalam diri pengikut/ suri teladan, mempunyai integriti yang tinggi / boleh dipercayai.

1.8.8 Pembangunan diri

Keupayaan seseorang untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif melalui pengetahuan, kemahiran dan sikap yang berkesan.

1.8.9 Pengetahuan

Dalam konteks kajian ini, pengetahuan merujuk kepada penguasaan dalam proses perancangan, pelaksanaan, bimbingan yang efektif, pemantauan dan pelaporan program yang berkualiti di sekolah.

1.8.10 Kemahiran

Kemahiran bermaksud kebolehan lulusan NPQEL yang diperlukan untuk melaksanakan satu set tugas yang telah ditetapkan berdasarkan kepada latihan dan pengalaman serta sejauh mana kemampuan mereka melaksanakan tugas yang diberikan secara khusus. Kemahiran lulusan NPQEL merangkumi kebolehan mengaplikasi pengetahuan dan pengalaman serta menjadi pakar rujuk berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang ada untuk mengurus organisasi. 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.

Kemahiran juga merujuk kepada kebolehan berkomunikasi iaitu berkemampuan memindahkan 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 dihayati.

1.8.11 Sikap

Sikap merujuk kepada cara tingkah laku lulusan NPQEL terhadap seseorang atau dalam situasi tertentu terutamanya yang memperlihatkan apa yang dirasai oleh lulusan NPQEL tersebut. Dalam kajian ini sikap lulusan NPQEL bermaksud akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek kemahiran teknikal, hubungan kemanusiaan, pengurusan, pembangunan organisasi. Sikap lulusan NPQEL juga boleh didefinisikan sebagai 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

Sikap lulusan NPQEL juga difahami sebagai 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.

1.8.12 Pembangunan Organisasi

Keupayaan membangunkan organisasi melalui hubungan sesama manusia, perubahan, inovasi dan penambahbaikan prestasi organisasi.

1.8.13 Hubungan Sesama Manusia

Hubungan sesama manusia merujuk kepada hubungan kerjasama yang erat antara lulusan NPQEL dengan warga sekolah, pemegang amanah (stake holders) dan rakan sejawat dalam usaha untuk mencapai visi dan misi sekolah. Hubungan sesama manusia Lulusan NPQEL juga bermaksud keupayaan mewujudkan kepercayaan, keperihatinan yang tinggi dalam kalangan warga sekolah, menghormati silang budaya dalam masyarakat persekitaran sekolah dan menggalakkan penglibatan pelajar dalam aktiviti luar sekolah.

Dalam mewujudkan hubungan sesama manusia, lulusan NPQEL 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.

1.8.14 Perubahan

Dalam konteks kajian ini, perubahan bermaksud keupayaan 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.

1.8.15 Inovasi

Inovasi merujuk kepada penyimpang ketara daripada prinsip pengurusan tradisi yang melibatkan proses atau amalan serta menyimpang daripada amalan biasa (Sharifah, 2012). Bagi kajian ini, inovasi merangkumi galakkan amalan kerja yang inovatif, mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif, memastikan guru menggunakan kaedah yang kreatif dalam pengajaran. Selain itu inovasi juga boleh difahami sebagai menerima secara positif idea-idea kreatif yang dicadangkan oleh warga sekolah, mewujudkan budaya kreatif dan inovatif di sekolah (contoh: BBM dari bahan terbuang) serta menggalakkan kemahiran berfikir secara kreatif dan inovatif dalam kalangan warga sekolah.

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2.1 PENGENALAN

Bab ini menghuraikan dengan lebih mendalam pandangan penyelidik berkaitan aspek pengurusan, kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Sub topik dalam perbincangan mengupas konsep, dimensi-dimensi, teori kajian-kajian lampau dari dalam mahu pun luar negara.

2.2 PERANAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN

Dalam kepimpinan pendidikan pengetua bukan sahaja seorang pemimpin, akan tetapi mereka juga adalah seorang pelajar di sekolah kerana mereka juga perlu berinovasi untuk menambah pengetahuan dan kemahiran tentang pengajaran dan pembelajaran (Weber, 1989). Menurut Marno (2007), pemimpin pendidikan adalah individu yang bersedia menerima perubahan, mengambil peduli tentang subordinatnya, mencipta visi secara bersama, berinovasi, saling percaya antara satu sama lain, mempunyai wawasan dan seorang yang efektif. Baker (2009) berpendapat seorang pengetua yang baik adalah pengetua yang menyediakan ruang kepada komuniti sekolah untuk membuat refleksi, berkumpul semula dan berbincang semula. Selain itu seorang Pengetua yang berinovatif sentiasa membuat refleksi dengan bertanyakan soalan kepada dirinya dalam menggalakkan perkembangan sekolah.

Marno (2007) berpendapat peranan pengetua di sekolah adalah sebagai seorang pendidik, pengurus, pentadbir, penyelia, pemimpin dan sebagai inovator. Pengetua yang sering membuat refleksi akan dapat memperbaiki kelemahan dalam kualiti kepimpinan mereka. Pengetua juga merupakan perancang kecemerlangan sekolah melalui program peningkatan kualiti pendidikan di

peringkat sekolah. Menurut Tan Sri Muhyiddin Yassin, Menteri Pelajaran Malaysia (Pendidik 2010) perancangan yang berkesan datang daripada pengurusan yang cekap dan membolehkan guru memacu kecemerlangan pendidikan ke tahap yang lebih tinggi. Murphy (2001) menyatakan terdapat empat elemen yang boleh menjadi panduan kepada pengetua sekolah yang baru dilantik untuk menjadi seorang pemimpin yang berkualiti iaitu mempunyai sifat penyayang dan kemanusiaan, mempunyai pengetahuan tentang transformasional dan dinamik dalam pengawasan, menunjukkan penghargaan dan bersikap kolaboratif, menunjukkan kerjasama terhadap ahli-ahli dalam pentadbiran sekolah serta memberi penegasan dalam etika dan reflektif terhadap dimensi kepimpinan.

Kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah di Malaysia adalah berteraskan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM). Elemen pengurusan yang terdapat dalam SKKSM adalah kurikulum, kokurikulum, hubungan pelajar, kewangan, pejabat, fizikal sekolah dan persekitaran, pembangunan sumber manusia dan hubungan sekolah dengan komuniti. Kajian yang dijalankan oleh Amin Senin (2007) mendapati amalan kepimpinan pengetua terbaik adalah bagi elemen kurikulum, ko-kurikulum, pejabat dan fizikal serta persekitaran sekolah. Bity Salwana et al. (2007) dalam kajiannya terhadap 314 orang Pengetua yang kompeten di sekolah menengah mendapati pengetua mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam pengurusan kurikulum.

William (2009) memberi pandangan bahawa kepimpinan dalam pentadbiran sekolah akan berjaya jika pengetua memimpin dengan kapasiti yang tinggi. Terdapat tiga fasa dalam membina kapasiti tinggi dalam kepimpinan, menurut Lambert (2005) tiga fasa tersebut adalah fasa instruktif, fasa transitional dan fasa kapasiti tinggi kepimpinan. Dalam fasa instruktif, seorang pengetua harus mempamerkan kekuatan mereka dengan menggunakan pelbagai strategi seperti mendesak dan mengarah guru-guru untuk menggerakkan sekolah. Dalam fasa transitional pula, pengetua lebih banyak berkolaboratif dengan guru dengan mengagihkan sebahagian daripada tanggungjawab kepimpinan kepada guru

dan pengetua menjadi pemerhati serta motivator akan tetapi masih mempunyai kuasa mutlak dalam pentadbiran dan masih berkuasa dalam setiap keputusan yang dibuat oleh guru. Fasa ketiga iaitu fasa kapasiti tinggi kepimpinan dimana guru akan memainkan peranan sebagai pemimpin di sekolah manakala pengetua menunjukkan profil yang rendah dengan memberi penekanan terhadap fasiliti dan bekerjasama. Guru akan memikul tanggungjawab dan menggembeng tenaga untuk meningkat pengajaran dan mengatasi masalah dalam pembelajaran pelajar. Kajian-kajian yang telah dijalankan membuktikan kepimpinan pengetua yang berkualiti memainkan peranan dalam menghasilkan sekolah yang cemerlang berkualiti.

2.3 KONSEP KEPIMPINAN

Pemimpin merupakan pentadbir tertinggi di sekolah yang terdiri daripada Guru besar di peringkat sekolah rendah manakala pengetua di peringkat sekolah menengah. Interstate School Leaders Licensure Consortium Standard 2(ISLLC) mentakrifkan pentadbir sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang sentiasa menggalakkan kejayaan pelajarannya dengan memberi sokongan, memelihara dan mengekalkan budaya, iklim, program instruksional yang kondusif terhadap pembelajaran pelajar dan perkembangan professional staf (Jazzar & Algozzine 2007). Smith dan Piele (2006) pula menjelaskan, kepimpinan di sekolah adalah pergerakan dan penurunan kuasa oleh pemimpin untuk memastikan pengajaran dan pembelajaran dijalankan serta keperluan lain yang diperlukan oleh pelajar untuk membina kemahiran dan integriti yang tinggi. Istilah kepimpinan juga difahami berkait dengan beberapa rangkaian perkataan seperti pemimpin, pengikut, kuasa, matlamat, nilai, budaya, perancangan serta organisasi (Busher 2006).

Kementerian Pelajaran Malaysia (2007) mentakrifkan kepimpinan sebagai suatu tindakan dan inisiatif yang diambil oleh Pengetua ke atas sumber-sumber seperti manusia, mesin, kaedah, bahan cetak, bahan software dan persekitaran

dalam menghadapi masalah dan menghadapainya dengan membuat pemilihan dan keputusan ke arah mencapai matlamat sekolah. Lambert (2002) berpendapat kepimpinan Pengetua di sekolah adalah kepemimpinan yang mempengaruhi, berkongsi kuasa dan berkapasiti tinggi manakala Hallinger dan Heck (2010) menekankan konsep kepimpinan dalam abad 21 adalah bersifat kolaboratif. Tajul dan Noraini (2002) menjelaskan konsep kepimpinan insan adalah kepimpinan berteraskan etika dan nilai bersepadu dapat melahirkan insan yang berketrampilan.

2.3.1 Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional mengikut pendefinisian Institut Aminuddin Baki dalam Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (*National Professional Qualification for Educational Leaders* –NPQEL) 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. Ianya selari dengan definisi yang diberikan oleh 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) ialah 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.

2.3.2 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.O 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).

2.3.3 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 Peribadi 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.

2.3.4 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 kesepunyaan terhadap kejayaan dan keupayaan menyempurnakan kerja dengan lebih baik. Kepimpinan teragih juga berkaitan menggerakkan kepimpinan di semua peringkat dalam

organisasi tidak hanya bergantung kepada kepemimpinan dari atas (Spillane, Halverson, dan Diamond 2001).

2.3.5 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).

2.3.6 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 and Riggio (2006), pemimpin transformasi terdiri daripada individu yang merangsang dan memberi inspirasi kepada pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa, dan dalam proses itu, mereka membangunkan keupayaan kepemimpinan sendiri. Terdapat empat komponen kepemimpinan transformasi iaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasi, rangsangan intelek dan pertimbangan individu.

2.4 KONSEP PENGURUSAN

Pengurusan Pendidikan adalah satu disiplin yang khusus semakin dibincangkan sejak akhir-akhir ini (Bush, 1991). Kecemerlangan sesebuah organisasi sering dikaitkan dengan corak pengurusan dan kepemimpinan 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 organisasi sekolah.

Pengurusan kurikulum merupakan *core buisness* utama dalam operasi pengurusan di sekolah. Sebagai seorang pemimpin kurikulum, pengetahuan dan kemahiran serta keyakinan yang tinggi perlu ada dalam amalan pengurusan kurikulum dalam mengurus jadual waktu, pengurusan panitia, pengurusan kelas dan juga usaha meningkatkan pencapaian akademik pelajar serta membuat pembaharuan. Pengurusan Hal Ehwal Murid atau HEM merupakan salah satu elemen penting dalam operasi pengurusan sekolah. Kegagalan mengurus HEM dengan berkesan akan membawa pelbagai masalah. Pengurusan sumber manusia adalah elemen penting dalam sesebuah organisasi kerana ia melibatkan amalan mengurus, merancang dan menyediakan pelbagai aktiviti pembangunan staf kepada semua guru. Pengurusan Kewangan merupakan nadi utama dalam mengurus organisasi sekolah. Ketidakcekan dalam mengurus kewangan sekolah boleh membawa kepada kepincangan dalam pengoperasian sekolah. Begitu juga halnya dengan pengurusan pejabat yang merupakan elemen penting dalam pentadbiran sesebuah organisasi. Pengurusan pejabat yang teratur akan membantu pengoperasian sekolah yang sistematik.

2.5 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 Rossman (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.

2.5.1 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.

2.5.2 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 menggambar 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, kekompleksitiannya bertambah.

Model Penilaian Kirkpatrick seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.3 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), 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).

Kirkpatrick (1975, 1994, 2000) 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.

Jadual 1.3: 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)

a. 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 menghidirinya.

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, penbelum 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.

b. 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 tingkah laku 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.

c. Penilaian Tingkah Laku

Penilaian tingkah laku cuba menjawab persoalan tentang sejauh manakah pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi oleh peserta Program NPQEL dapat diaplikasikan di tempat kerja mereka. Perubahan tingkah laku yang berlaku adalah disebabkan oleh pembelajaran yang diperolehi 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 diperolehi 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 mengenalpastian masalah, perancangan strategik, pelaksanaan strategik dan penilaian strategik serta kualiti peribadi. Kesemua pemboleh ubah ini telah dikenal pasti oleh pakar pendidikan sebagai aspek penting yang perlu dikuasai oleh setiap guru besar atau pengetua dalam menentukan kejayaan apabila mengadakan aktiviti, tugas atau projek di sekolah mereka. Pengenalpastian masalah melibatkan 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.

d. 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.

2.6 KAJIAN PROGRAM NPQH LUAR NEGARA

Terdapat pelbagai kajian berkaitan program NPQH dan NPQEL telah dijalankan di dalam dan luar negara. Kajian luar negara terhadap Program Latihan NPQH di England yang dilaksanakan oleh *Teacher Training Agency*, TTA (1998) menunjukkan peserta berpuas hati terhadap program tersebut. Sasaran kajian adalah berfokus kepada Lulusan NPQH di sekolah. 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.

2.7 KAJIAN PROGRAM NPQEL DALAM NEGARA

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 tinggi dan penambahbaikan sekolah secara berterusan. Bagi aspek pencapaian pula, beliau mendapati tiga perkara yang menunjukkan peningkatan paling besar iaitu mengkomunikasikan visi dan misi kepada warga sekolah dan komuniti, menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai bagi situasi yang berbeza dan memaksimumkan sumbangan staf untuk menambah baik kualiti pendidikan.

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-ehwal murid, kebolehan mentadbir dan mengurus kewangan sekolah, kebolehan melaksanakan kurikulum yang cekap dan berkesan, kebolehan melaksanakan kokurikulum yang cekap dan berkesan serta kebolehan dalam menjalin perhubungan awam. Dapatan kajian (Nur Anuar et al. 2006) juga menunjukkan tahap sokongan sumber dan sokongan moral daripada rakan sekerja, PPD dan JPN adalah sangat tinggi. Guru di sekolah juga mengiktiraf kelulusan yang dimiliki oleh graduan Program Latihan NPQH. Bagi graduan yang tidak dilantik ke jawatan GPK, mereka telah dapat memberi sumbangan dengan menggunakan pengetahuan dalam perancangan strategik dan pengurusan sekolah. 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. Daripada dapatan kajian ini, dapat dirumuskan bahawa kandungan spesifik kursus dan sesi pentaksiran selepas kursus merupakan dua perkara utama yang mendapat persepsi sangat tinggi atau sangat memuaskan dalam kalangan peserta NPQEL. Di samping itu, bahan pelajaran sesi bersemuka, bahan pembelajaran sesi e-pembelajaran, aktiviti e-pembelajaran, penyampaian pensyarah, Program Penandaarasan, Program Sandaran, kandungan kursus dan pentaksiran sebelum kursus adalah pada tahap tinggi atau memuaskan. Dalam hal berkaitan, hanya perkara berkaitan akses internet sahaja yang mendapat tahap sederhana daripada segi reaksi peserta NPQEL. Dapatan kajian ini juga telah memperlihatkan isu-isu yang perlu diteliti lebih mendalam oleh pihak IAB iaitu (1) Tempoh masa pelaksanaan Program Penandaarasan dan Program Sandaran, (2) Bimbingan yang diberikan oleh pensyarah, (3) Tempoh masa setiap modul, (4) Jadual waktu setiap fasa dan (5) Peruntukan masa bagi setiap submodul.

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.

Kajian kelima belas merupakan kajian impak NPQEL yang telah dilaksanakan dalam tahun 2013. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti impak Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan atau lebih dikenali sebagai Program Latihan NPQEL (National Professional Qualification for

Educational Leaders). Kajian kualitatif ini melibatkan kaedah temu bual bagi lulusan NPQEL Ambilan 1 Tahun 2011 yang telah memulakan latihan selama 5 bulan iaitu bermula pada Julai 2011 sehingga November 2011. Mereka telah lebih setahun berkhidmat di sekolah sebagai pentadbir, selepas mengikuti latihan NPQEL. Seramai 56 orang responden telah ditemu bual yang merangkumi 18 orang lulusan NPQEL yang sedang memegang jawatan pentadbiran, 19 orang superordinat (pegawai atasan) dan 19 orang subordinat (pegawai bawahan). Impak terhadap amalan ilmu pengurusan dan kepimpinan sekolah, pengenpastian keperluan, perancangan, pelaksanaan dan penilaian program, pelaksanaan refleksi sendiri, perancangan pembangunan profesional sendiri secara berterusan, pelaksanaan sesi bersemuka, sesi e-pembelajaran dan sesi konsultasi serta kesan paling ketara disebabkan kehadiran peserta dalam Program NPQEL, difokuskan dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan impak terhadap lulusan NPQEL boleh dibahagikan kepada dua komponen iaitu impak amalan dan impak pembangunan diri. Impak amalan terdiri daripada komponen pengurusan, kepimpinan dan komuniti di sekolah. Dalam hal ini, amalan pengurusan strategik merupakan komponen penting dalam pengurusan yang dikemukakan oleh responden. Manakala impak pembangunan diri berfokus kepada lapan aspek penting iaitu pengetahuan, kemahiran, sikap, kejelekitan staf dengan komuniti, komunikasi, inovasi, pengurusan ICT dan kualiti diri. Penyelidik juga mencadangkan Model Impak Amalan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan serta Pembangunan Diri Lulusan NPQEL yang menggabungkan impak dalam pembangunan organisasi dan pembangunan diri.

2.8 RUMUSAN

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

menunjukkan peserta telah dapat mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh dalam amalan kepimpinan dan pengurusan mereka.

Walau bagaimanapun, dapatan kajian juga telah mengenal pasti beberapa elemen dalam program tersebut yang masih perlu dibuat penambahbaikan. Elemen e-Pembelajaran dan kandungan yang terlalu teoritikal perlu dibuat penambahbaikan dalam usaha meningkatkan keberkesanan program ini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1 PENGENALAN

Bab ini menghuraikan dengan terperinci metodologi yang digunakan bagi melihat berkaitan penilaian pembelajaran iaitu semasa mengikuti Program NPQEL, penilaian tingkah laku iaitu amalan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Aspek yang dibincangkan adalah berkaitan reka bentuk kajian, populasi kajian, sampel kajian, instrumen kajian yang melibatkan pembinaan instrumen dan kajian rintis yang dijalankan terhadap instrumen. Bab ini juga menyentuh tatacara pemerolehan data dan tatacara penganalisan data.

3.2 REKA BENTUK KAJIAN

Rekabentuk kajian menggunakan kaedah tinjauan dengan mengumpul data terus daripada subjek yang dikaji (Creswell 2008). Dalam kaedah tinjauan penyelidik menggunakan pendekatan gabungan kuantitatif dan kualitatif untuk memberi kefahaman terhadap masalah kajian dan menyelesaikan persoalan kajian berbanding menggunakan satu pendekatan sahaja (Creswell 2008). Steckler, McLeroy, Goodman, Bird, dan McCormick (1992) menjelaskan bahawa penyelidikan kuantitatif dan kualitatif boleh digabungkan dalam beberapa cara dan antaranya data kualitatif dapat digunakan untuk menghuraikan dapatan kajian kuantitatif dan boleh digunakan untuk mengimbangi kelemahan yang wujud. Menurut Steckler et al. (1992) lagi dengan menggunakan kedua-dua kaedah pengumpulan data dalam penyelidikan, data boleh dianalisis dari dua perspektif yang berbeza.

Terdapat empat jenis reka bentuk gabungan yang dicadangkan oleh Creswell (2008) dan kajian ini menggunakan reka bentuk gabungan penjelasan dengan mengutamakan pendekatan kuantitatif dan diikuti dengan pendekatan kualitatif. Bagi pendekatan kuantitatif data dikutip menggunakan soal selidik dan pendekatan kualitatif data diperolehi melalui temu bual untuk menjelaskan dapatan kuantitatif. Rajah 3.1 menjelaskan reka bentuk gabungan kuantitatif dan kualitatif yang digunakan dalam kajian ini.



Diikuti oleh

Rajah 3.1 Reka bentuk pendekatan gabungan penjelasan (explanatory) dipetik daripada Creswell (2008)

Gabungan kedua-dua pendekatan ini menjawab persoalan kajian berkaitan amalan pengurusan dan kepimpinan bagi aspek tingkah laku serta pembangunan diri dan organisasi bagi aspek hasil dalam kalangan pengetua / guru besar lulusan NPQEL. Fasa pertama kajian, menggunakan soal selidik yang telah diubah suai daripada beberapa sumber untuk mengumpul data iaitu Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) bagi amalan pengurusan, Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012) bagi amalan kepimpinan, *Revised National Standards for Headteachers in Wales* (2006) bagi pembangunan diri dan Standard Perubahan Dan Inovasi Dalam Pengurusan Pendidikan Sekolah Menengah Di Malaysia : Satu Kajian Penandarasan (Jainabee, 2012) bagi pembangunan organisasi. Fasa kedua kajian menggunakan temu bual semi berstruktur untuk menjelaskan dapatan data dalam pendekatan kuantitatif.

Sampel kajian sepenuhnya adalah terdiri daripada populasi yang sedia ada. Oleh yang demikian kajian menggunakan persampelan bertujuan bagi

kaedah kuantitatif dan kualitatif. Populasi kajian terdiri daripada lulusan NPQEL Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang telah dilantik sebagai pengetua atau guru besar. Data-data yang dipungut daripada sampel dengan menggunakan soal selidik dianalisis menggunakan SPSS versi 18.0. Bagi temu bual, data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan Nvivo.

Dalam kajian ini, temu bual dijalankan untuk mengesahkan dapatan kajian kuantitatif. Temu bual ini akan membekalkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu berbeza (Tomlinson 2004) iaitu orang yang terlibat secara khusus dalam kepimpinan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. 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 peserta 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 peserta 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 baru dibina semasa proses penyelidikan; (4) Maklum balas peserta kurang dipengaruhi oleh kehadiran rakan-rakan bagi temu bual individu atau *in-depth interview*; dan (5)

Peserta secara umumnya menghargai sesi temu bual kerana berpeluang menceritakan hal-ehwal mereka.

3.3 POPULASI DAN PERSAMPELAN KAJIAN

Populasi kajian merupakan semua peserta Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang telah menjawat jawatan sebagai guru besar atau pengetua, berjumlah 810 orang. Peserta NPQEL telah memulakan latihan selama 5 bulan iaitu sesi bersemuka, e-pembelajaran dan sesi konsultasi. Menurut data terkini yang diperoleh dari Bahagian Sumber Manusia, KPM (2015) seramai 810 orang lulusan NPQEL bagi Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang telah dinaikkan pangkat sebagai pengetua atau guru besar. Jumlah sampel bagi kajian ini adalah seramai 720 orang yang dipilih secara rawak berstrata.

Pemilihan sampel adalah berdasarkan persampelan kelompok pelbagai lapisan (*'multistage cluster sampling'*). Menurut Babbie(2001) persampelan ini sesuai untuk mendapatkan sampel dari bilangan populasi yang besar dan luas (Maimunah 2005; Jafri 2010; Jamelaa 2013). Pemilihan sampel pengetua pula dijalankan mengikut bilangan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL Ambilan 2011, 2012, 2013 dan 2014 yang diperoleh dari Bahagian Sumber Manusia, KPM (2015). Menurut Krejcie dan Morgan (1970) yang dipetik daripada Chua (2006), asas utama pemilihan jumlah sampel dalam kajian ini mestilah berdasarkan populasi kajian. Ini kerana menurut Jafri (2010) sampel yang dipilih haruslah dapat digeneralisasi dan mewakili populasi. Sekaran (2003) pula berpendapat saiz sampel melebihi 30 dan kurang daripada 500 adalah bertepatan dengan keperluan kajian.

Jadual 3.1 menunjukkan sampel pengetua guru besar yang dipilih secara 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).

Jadual 3.1 : Populasi kajian mengikut zon dan negeri

ZON	Negeri	JUMLAH POPULASI			JUMLAH SAMPEL		
		PG	GURU BESAR	JUMLAH	PG	GURU BESAR	JUMLAH
SELATAN	Johor	36	67	103	31	60	91
	Melaka	18	16	34	14	20	34
	Negeri Sembilan	8	29	37	7	24	31
TIMUR	Pahang	18	51	69	18	48	66
	Terengganu	9	27	36	9	27	36
	Kelantan	26	39	65	24	34	58
TENGAH	Selangor	24	56	80	15	45	60
	Wp Kuala Lumpur	11	24	35	10	23	33
	Putrajaya	3	2	5	3	1	4
UTARA	Perak	22	69	91	21	56	77
	Kedah	20	54	72	18	54	72
	Perlis	2	10	12	2	9	11
	Pulau Pinang	7	14	21	7	14	21
SABAH	Labuan	1	1	2	1	1	2
	Sabah	15	52	66	14	46	60
SARAWAK	Sarawak	27	54	81	23	41	64
JUMLAH		246	564	810	217	503	720

Jadual 3.2 pula menunjukkan bilangan 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 dan zon yang dikenal pasti. Hal ini penting untuk mengelakkan faktor lokasi yang terhad dalam menjana kesimpulan kajian yang lebih baik berbanding menggunakan lokasi yang tidak teratur.

Jadual 3.2 : Responden temu bual mengikut zon dan negeri

Zon	Sekolah	Responden			
		PPD	GPK	Guru	PIBG
Selatan	Menengah	1	1	1	1
	Rendah	1	1	1	1
Timur	Menengah	1	1	1	1
	Rendah	1	1	1	1
Tengah	Menengah	1	1	1	1
	Rendah	1	1	1	1
Utara	Menengah	1	1	1	1
	Rendah	1	1	1	1
Sabah	Menengah	1	1	1	1
	Rendah	1	1	1	1
Sarawak	Menengah	1	1	1	1
	Rendah	1	1	1	1
Jumlah	12	12	12	12	12

Dalam hal ini, seramai 20 orang penyelidik akan dipecahkan kepada enam zon yang berbeza. Kriteria Dengan kata lain, seramai 48 orang responden ditemu bual adalah terdiri daripada Pegawai Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), Guru Penolong Kanan (GPK), Guru Penolong (Guru) dan Wakil Perstuan 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.

3.4 INSTRUMEN KAJIAN

Instrumen adalah alat kajian seperti soal selidik, soalan-soalan temu bual semi berstruktur dan senarai semak analisis dokumen.

3.4.1 Instrumen Soal Selidik

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 amalan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL.

Jadual 3.3 yang menjelaskan perincian 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 pengurusan dan kepimpinan (86 item) serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi (52 item) yang telah diubah suai. Jadual ini juga menunjukkan item-item hasil daripada pengesahan pakar.

Jadual 3.3 Kandungan soal selidik

Bahagian	Dimensi / Konstruk	Bil. Item	No Item	Sumber
Bahagian A	Maklumat Demografi	6 item	1 hingga 6	
Bahagian B	Penilaian Pembelajaran	27 item		
	Kualiti sesi semuka	7 item	1 hingga 7	Kajian Keberkesanan NPQEL (JPPPEP)
	Kualiti bahan e-Pembelajaran	6 item	8 hingga 13	
	Kualiti Program Penandaarasan	7 item	14 hingga 20	
	Kualiti Program Sandaran	7 item	21 hingga 27	
Bahagian C	Penilaian Tingkah laku	86 item		
	Ilmu Pengurusan	51 item	1 hingga 51	Standard Kompetensi Kepengetuaan

Ilmu Kepimpinan		35 item	1 hingga 35	Sekolah Malaysia (SKKSM) Joe Farcht, University of Phoenix, <i>Building Personal Leadership: Inspirational Tools & Techniques for Work & Life</i> www.VignettesTraining.com 605 West Huntington Drive, Suite 115, Monrovia, CA 91016 USA Ph (626) 930-0160 Fax (626) 930-0617 (2000) KOMPAS dan Dr. Jamelaa Bibi (diubahsuai daripada model Hallinger) B.M. bass and B.J. Avolio (1992) <i>Distributed Leadership: Alma Haris, Implications for the role of the principal</i> (institute of Education, UK) Australian Learning & Teaching Council (ALTC) Australian Govt. Office for Learning & Teaching (OLT) Distributed Leadership www.ukm.my/igma/v9_1/igma-9-1-paper8.pdf (Nilai dalam Kepimpinan dan Warga Kerja Universiti dan Hubungkaitnya dalam Mengadun Prestasi Organisasi) Ken Blanchard, Patricia Zigarmi, Drea Zigarmi, Victoria Halsey <i>(Situational Leadership® II isn't something you do to people, it's something you do with people)</i> 2013, The Ken Blanchard Companies
Bahagian C	Penilaian Hasil Pembangunan Diri	32 item	1 hingga 32	Revised National Standards for Headteachers in Wales (2006) The Leadership Self Review Tool (LSRT) http://edu.gov.on.ca/eng/policyfundin g/leadership/system_sela fadministered_survey_of_leaders_and_practical_advice_on_how_to_use_the_tool_.htm www. Ontario.ca/eduleadership December 2007 Robbins, S.P. 2007. <i>Perilaku organisasi</i> : Buku 1. Salemba Empat. Jakarta. Kamaruzaman et al. (2013), <i>Kajian impak Standard Perubahan Dan Inovasi Dalam Pengurusan Pendidikan Sekolah Menengah Di Malaysia</i> : Satu Kajian Penendarasan (Jainabee, 2012)
	Pembangunan Organisasi	20 item	1 hingga 20	

Soal selidik ini mengandungi empat bahagian iaitu bahagian A, B, C dan D. Dalam bahagian A, pengetua dan guru besar diminta untuk menyatakan maklumat demografi (Lampiran A). Jumlah item dalam bahagian A adalah

sebanyak 6 item kesemuanya. Bahagian B pula, pengetua dan guru besar diminta untuk membuat penilaian terhadap pembelajaran semasa sesi program NPQEL. Terdapat 27 item dalam empat elemen yang utama iaitu kualiti sesi semuka (7 item), kualiti bahan e-Pembelajaran (6 item), kualiti program penandaarasan (7 item) dan kualiti program sandaran (7 item). Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap pembelajaran seperti dalam Jadual 3.4:

Jadual 3.4 Skala Likert 5 markat bagi penilaian pembelajaran

Skala	Kekekerapan	Perkadaran
1	Sangat sedikit	(0% - 20%)
2	Sedikit	(20.1% - 40%)
3	Sederhana	(40.1% - 60%)
4	Banyak	(60.1% - 80%)
5	Sangat banyak	(80.1% - 100%)

Bahagian C pula, pengetua dan guru besar diminta untuk membuat penilaian terhadap tingkah laku setelah mereka kembali ke sekolah. Terdapat 86 item dalam dua elemen yang utama iaitu ilmu pengurusan (51 item) dan ilmu kepimpinan (35 item). Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap persetujuan terhadap penilaian tingkah laku seperti dalam Jadual 3.5:

Jadual 3.5 Skala Likert 5 markat bagi tahap persetujuan penilaian tingkah laku

Skala	Kekekerapan	Perkadaran
1	Tidak Pernah	(0% pelaksanaan)
2	Jarang-jarang	(0.1% - 25.0% pelaksanaan)
3	Sederhana Kerap	(25.1% - 50.0% pelaksanaan)
4	Kerap	(50.1% - 75.0% pelaksanaan)
5	Sangat kerap	(75.1% - 100% pelaksanaan)

Bahagian D pula, pengetua dan guru besar diminta untuk membuat penilaian terhadap hasil atau impak hasil dari perubahan tingkah laku di sekolah. Terdapat 52 item dalam dua elemen yang utama iaitu pembangunan diri (32 item) dan pembangunan organisasi (20 item). Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap persetujuan terhadap penilaian hasil/impak seperti dalam Jadual 3.6:

Jadual 3.6 Skala Likert 5 markat bagi tahap persetujuan penilaian hasil/impak

Skala	Kekekerapan	Perkadaran
1	Sangat Tidak Setuju	(0% - 20%)
2	Tidak Setuju	(20.1% - 40%)
3	Sederhana	(40.1% - 59.9%)
4	Setuju	(60% - 80%)
5	Sangat Setuju	(80.1% - 100%)

3.4.1.1 Kesahan instrumen soal selidik impak NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi

Soal selidik yang telah diubah suai diuji kesahan untuk melihat kualiti data yang terdapat dalam instrumen dan dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur (Mohd Ghani et al. 2008, Cozby 2009 dan Pandiyan et al. 2009). Kesahan muka dijalankan untuk melihat sejauh mana pengukuran dapat mengukur nilai sebenar yang ingin diukur. Kesahan kandungan pula menguji sejauh mana pengukuran dapat mewakili konstruk (Cozby 2009). Menurut Chua (2006) pula, kesahan juga dilakukan untuk melihat nilai korelasi dalam pengukuran sesuatu pemboleh ubah dengan nilai sebenar pemboleh ubah.

Dalam kajian ini soal selidik kajian impak NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi melalui pengujian kesahan muka dan kesahan kandungan. Seramai 12 orang pakar yang terlibat secara langsung dalam bidang pentadbiran pendidikan iaitu dalam bidang kepimpinan dan pengurusan,

pengukuran dan penilaian, penyelidikan, pengurusan dan pentadbiran telah dipilih untuk menilai instrumen kajian (Lampiran A). Setiap orang pakar diberi tempoh selama dua minggu untuk menilai dan memulangkan semula soal selidik. Pandangan dan penilaian pakar diambil kira dalam proses memperbaiki soal selidik. Setelah komen daripada pakar diterima, soal selidik dibaiki.

Soal selidik yang dimurnikan dimantapkan lagi dengan melihat kesahan konstruk bagi memastikan item-item tersebut benar-benar mewakili konstruk yang dikaji. Oleh yang demikian, analisis penerokaan faktor (*Exploratory Factor Analysis-EFA*) telah dijalankan bagi mendapatkan soal selidik yang berkualiti dan mantap, dimana item-item yang dibaiki dan diubah suai mempunyai nilai pemberat faktor (*factor loading*) yang baik. Menurut Pallant (2007), nilai pemberat faktor yang sesuai adalah melebihi 0.3 dan kurang daripada 0.9, dengan nilai Bartlett's *test of sphericity* signifikan pada nilai $p < 0.05$ dan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) yang mengukur kecukupan sampel melebihi pada nilai 0.5 untuk analisis faktor diteruskan. Bagi item-item yang mempunyai nilai pemberat kurang daripada 0.3 dan melebihi 0.9 digugurkan kerana mengelak dari hubungan yang sangat rendah dan sangat tinggi antara item (Chua, 2006). Bagi menjalankan analisis penerokaan faktor (*Exploratory Factor Analysis-EFA*) seramai 229 orang responden terlibat yang terdiri daripada pengetua dan guru.

Jadual 3.7 hingga 3.15 adalah analisis faktor yang dijalankan bagi melihat item-item awal sebelum digugurkan dari tiga konstruk utama iaitu penilaian pembelajaran iaitu semasa mengikuti Program NPQEL (54 item), penilaian tingkah laku iaitu amalan pengurusan dan kepimpinan (69 item) serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi (108 item). Konstruk bagi penilaian pembelajaran terdiri daripada i) sesi bersemuka, ii) e-pembelajaran, iii) penandaarasan dan iv) sandaran.

Konstruk bagi penilaian tingkah laku pula terdiri daripada sembilan aspek pengurusan 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 empat aspek kepimpinan pula diubahsuai daripada Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012) iaitu i) kepimpinan instruksional, ii) kepimpinan transformasi, iii) kepimpinan situasi dan iv) kepimpinan autentik.

Konstruk bagi penilaian hasil akan mengukur tiga aspek impak pembangunan diri dan tiga aspek impak pembangunan organisasi. Tiga aspek impak pembangunan diri adalah terdiri daripada i) pengetahuan , ii) sikap dan, iii) kemahiran manakala tiga aspek impak pembangunan organisasi adalah terdiri daripada i) hubungan sesama manusia, ii) perubahan dan iii) inovasi.

a. Kesahan instrumen penilaian pembelajaran

Bagi konstruk penilaian pembelajaran terdiri analisis faktor telah dijalankan sebanyak dua pusingan. Sub-konstruk adalah terdiri daripada sesi bersemuka, e-pembelajaran, penandaarasan dan sandaran. Jadual 3.7 menunjukkan pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin iaitu satu indeks pengukuran bagi kecukupan sampel bagi konstruk penilaian pembelajaran adalah bernilai **0.935** iaitu lebih besar daripada nilai yang disyorkan iaitu 0.60 dan nilai Ujian Sphericity Bartlett's adalah signifikan ($\chi^2 (351) = 5.005E3$, $p < 0.05$). Keputusan analisis konstruk penilaian pembelajaran menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.7. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian pembelajaran yang diterima adalah sebanyak 27 item dan hanya 1 item yang digugurkan.

Jadual 3.7 Nilai pengukur Kaiser-Meyer-Olkin, Ujian Sphericity
Bartlett's bagi penilaian pembelajaran

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5.005E3
	Df	351
	Sig.	.000

Keputusan analisis konstruk penilaian pembelajaran menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor menunjukkan bahawa keempat-empat faktor iaitu keempat-empat faktor menerangkan 50.27 peratus, 7.85 peratus, , 5.88 peratus dan 4.93 peratus. Keempat-empat faktor menyumbang sebanyak **68.97 peratus** daripada jumlah varians dalam matriks awal analisis. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian pembelajaran yang diterima adalah 27 item terdiri daripada i) sesi bersemuka sebanyak 7 item (*factor loading* = .717 hingga .836), ii) e-pembelajaran sebanyak 6 item (*factor loading* = .551 hingga .831), iii) penandaarasan sebanyak 7 item (*factor loading* = .623 hingga .876) dan iv) sandaran sebanyak 7 item (*factor loading* = .602 hingga .885).

b. Kesahan instrumen penilaian tingkah laku - pengurusan

Konstruk bagi penilaian tingkah laku aspek pengurusan yang terdiri daripada sembilan aspek pengurusan 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 teknologi maklumat dan komunikasi (TMK). Jadual 3.8 menunjukkan pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin iaitu satu indeks pengukuran bagi kecukupan sampel bagi konstruk penilaian tingkah laku aspek pengurusan adalah bernilai **0.943** iaitu lebih besar daripada nilai yang disyorkan

iaitu 0.60 dan nilai Ujian Sphericity Bartlett's adalah signifikan (χ^2 (1540) = 1.254E4, $p < 0.05$). Keputusan analisis konstruk penilaian tingkah laku aspek pengurusan menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.8. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian tingkah laku aspek pengurusan yang diterima adalah sebanyak 51 item dan sebanyak 20 item digugurkan.

Jadual 3.8 Nilai pengukur Kaiser-Meyer-Olkin dan Ujian sphericity Bartlett bagi konstruk penilaian tingkah laku –pengurusan

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.943
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.254E4
	Df	1540
	Sig.	.000

Keputusan analisis konstruk penilaian tingkah laku aspek pengurusan menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor iaitu kesembilan-sembilan faktor menerangkan 47.88 peratus, 5.26 peratus, 4.81 peratus, 4.11 peratus, 3.28 peratus, 2.73 peratus, 2.52 peratus, 1.95 peratus dan 1.69 peratus. kesembilan-sembilan faktor menyumbang sebanyak **74.27 peratus** daripada jumlah varians dalam matriks awal analisis. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian tingkah laku aspek pengurusan yang diterima adalah 51 item terdiri daripada i) pengurusan kurikulum sebanyak 6 item (*factor loading*= .679 hingga .601), ii) pengurusan kokurikulum sebanyak 7 item (*factor loading*= .785 hingga .545), iii) pengurusan hal-ehwal murid sebanyak 5 item (*factor loading*= .642 hingga .526), iv) pengurusan kewangan sebanyak 6 item (*factor loading*= .829 hingga .583), v) pengurusan pentadbiran pejabat sebanyak 6 item (*factor loading*= .699 hingga .516), vi) pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal sebanyak 4 item (*factor loading*= .755 hingga .463), vii) pengurusan dan pembangunan sumber manusia sebanyak 4 item (*factor loading*= .524 hingga .403), viii) pengurusan perhubungan luar sebanyak 7 item (*factor loading*= .801 hingga .540), dan ix) pengurusan teknologi

maklumat dan komunikasi (TMK) sebanyak 6 item (*factor loading*= .802 hingga .713).

c. Kesahan instrumen penilaian tingkah laku – kepimpinan

Bagi penilaian tingkah laku aspek kepimpinan terdapat empat aspek kepimpinan diubahsuai daripada Model Kepimpinan Sekolah Berimpak Tinggi (IAB, 2012) iaitu i) kepimpinan instruksional, ii) kepimpinan transformasi, iii) kepimpinan situasi dan iv) kepimpinan autentik. Jadual 3.9 menunjukkan pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin iaitu satu indeks pengukuran bagi kecukupan sampel bagi konstruk penilaian tingkah laku aspek kepimpinan adalah bernilai **0.946** iaitu lebih besar daripada nilai yang disyorkan iaitu 0.60 dan nilai Ujian Sphericity Bartlett's adalah signifikan (χ^2 (496) = 7.193E3, $p < 0.05$). Keputusan analisis konstruk penilaian tingkah laku aspek kepimpinan menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.9. Jumlah item keseluruhan bagi penilaian tingkah laku aspek kepimpinan yang diterima adalah sebanyak 35 item dan tiada item digugurkan.

Jadual 3.9 Nilai pengukur Kaiser-Meyer-Olkin dan Ujian sphericity Bartlett bagi konstruk penilaian tingkah laku –kepimpinan

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7.193E3
	Df	496
	Sig.	.000

Keputusan analisis konstruk penilaian tingkah laku aspek kepimpinan menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor iaitu keempat-empat faktor menerangkan 55.90 peratus, 6.85 peratus, 5.24 peratus dan 3.12 peratus. Keempat-empat faktor menyumbang sebanyak **71.11 peratus** daripada jumlah varians dalam matriks awal analisis. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian tingkah laku aspek kepimpinan yang diterima adalah 35 item terdiri daripada i) kepimpinan instruksional sebanyak 12

item (*factor loading*= .566 hingga .803), ii) kepemimpinan transformasi 9 item (*factor loading*= .378 hingga .720), iii) kepemimpinan situasi 7 item (*factor loading*= .721 hingga .802) dan iv) kepemimpinan autentik 7 item (*factor loading*= .639 hingga .860).

d. Kesahan instrumen penilaian hasil – pembangunan diri dan organisasi

Konstruk bagi penilaian hasil akan mengukur tiga aspek impak pembangunan diri dan tiga aspek impak pembangunan organisasi. Tiga aspek impak pembangunan diri adalah terdiri daripada i) pengetahuan , ii) sikap dan, iii) kemahiran manakala tiga aspek impak pembangunan organisasi adalah terdiri daripada i) hubungan sesama manusia, ii) perubahan dan iii) inovasi. Jadual 3.9 menunjukkan pengukuran Kaiser-Meyer-Olkin iaitu satu indeks pengukuran bagi kecukupan sampel bagi konstruk penilaian hasil aspek pembangunan diri dan organisasi adalah bernilai **0.945** iaitu lebih besar daripada nilai yang disyorkan iaitu 0.60 dan nilai Ujian Sphericity Bartlett's adalah signifikan (χ^2 (1830) = 1.540E4, $p < 0.05$). Keputusan analisis konstruk konstruk penilaian hasil aspek pembangunan diri dan organisasi menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor adalah seperti yang ditunjukkan dalam jadual 3.10. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian hasil aspek pembangunan diri dan organisasi yang diterima adalah sebanyak 52 item dan 20 item digugurkan.

Jadual 3.10 Nilai pengukur Kaiser-Meyer-Olkin dan Ujian sphericity Bartlett bagi konstruk penilaian hasil

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.945
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1.540E4
	Df	1830
	Sig.	.000

Keputusan analisis konstruk penilaian hasil aspek pembangunan diri dan organisasi menunjukkan item-item dengan nilai pemberatan sumbangan varians setiap faktor iaitu keenam-enam faktor menerangkan 53.44 peratus, 5.73 peratus, 4.11 peratus, 2.58 peratus, 2.31 peratus dan 2.01 peratus. Keenam-enam faktor menyumbang sebanyak **70.19 peratus** daripada jumlah varians dalam matriks awal analisis. Jumlah item keseluruhan bagi konstruk penilaian hasil aspek pembangunan diri dan organisasi yang diterima adalah 52 item terdiri daripada i) pengetahuan 6 item (*factor loading*= .802 hingga .676), ii) sikap 17 item (*factor loading*= .835 hingga .493), iii) kemahiran 9 item (*factor loading*= .770 hingga .386) manakala tiga aspek impak pembangunan organisasi adalah terdiri daripada i) hubungan sesama manusia 8 item (*factor loading*= .694 hingga .463), ii) perubahan 4 item (*factor loading*= .552 hingga .387) dan iii) inovasi 8 item (*factor loading*= .770 hingga .513).

Jadual 3.11 yang menjelaskan keseluruhan dapatan hasil analisis faktor yang telah dijalankan. Dapatan analisis faktor menunjukkan item yang terkini adalah seperti berikut: Penilaian Pembelajaran (27 item), Penilaian Tingkah Laku iaitu amalan pengurusan dan kepimpinan (86 item) dan Penilaian Hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi (52 item). Kesemua 165 item yang telah dijalankan Analisis Faktor telah dinilai semula oleh 12 orang pakar dalam dan luar yang telah dilantik.

Jadual 3.11 Dapatan Keseluruhan Bilangan Item Setelah Analisis Faktor

KONSTRUK	JUMLAH ITEM ASAL	SETELAH ANALISIS FAKTOR
Penilaian Pembelajaran	28	27
Penilaian Tingkah Laku- Pengurusan	71	51
Penilaian Tingkah Laku - Kepimpinan	35	35
Penilaian Hasil Pembangunan Diri	45	32

JUMLAH	206 ITEM	165 ITEM
--------	----------	----------

3.4.1.2 Kebolehpercayaan Instrumen Soal Selidik

Jadual 3.12 menjelaskan kebolehpercayaan item berdasarkan dua jenis analisis yang digunakan iaitu analisis yang menggunakan aplikasi SPSS untuk melihat nilai alfa Cronbach dan korelasi antara item.

Jadual 3.12 Nilai korelasi antara skor setiap item dan indeks kebolehpercayaan Alfa Cronbach bagi instrumen impak amalan kepemimpinan terhadap pembangunan diri dan organisasi

Konstruk	Jumlah Item	Nilai Alfa Cronbach (α)	Nilai korelasi antara item
Penilaian Pembelajaran	27	.962	.962
Sesi Bersemuka	7		
E-Pembelajaran	6		
Program Penandaarasan	7		
Program Sandaran	7		
Penilaian Tingkah Laku- Pengurusan	51	.978	0.35 – 0.69
Pengurusan Kurikulum	6		
Pengurusan Kokurikulum	7		
Pengurusan Hal-Ehwal Murid	5		
Pengurusan Kewangan	6		
Pengurusan Pentadbiran Pejabat	6		
Pengurusan Persekitaran Dan Kemudahan Fizikal	4		
Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia	4		
Pengurusan Perhubungan Luar	7		
Pengurusan Teknologi Maklumat Dan Komunikasi (TMK)	6		
Penilaian Tingkah Laku - Kepimpinan	35	.975	.985
Kepimpinan Instruksional	12		
Kepimpinan Transformasi	9		
Kepimpinan Situasi	7		
Kepimpinan Autentik	7		

Penilaian Hasil- Pembangunan Diri	32	.974	0.40 – 0.80
Pengetahuan	6		
Sikap	17		
Kemahiran	9		
Penilaian Hasil- Pembangunan Organisasi	20	.964	0.45 – 0.70
Hubungan Sesama Manusia	8		.986
Perubahan	4		
Inovasi	8		

3.4.2 Protokol temu bual

Bagi temu bual protokol dibina berdasarkan objektif kajian yang memfokuskan penilaian tingkah laku iaitu amalan 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 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.

3.4.3 Senarai semak Analisis Dokumen

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

3.5 KAJIAN RINTIS

Bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian maka kajian rintis dijalankan terhadap soal selidik dan soalan-soalan temu bual. Menurut Chua (2006) elemen kajian rintis adalah untuk memastikan instrumen kajian berkesan dan boleh dilaksanakan tanpa masalah. Selain itu kajian rintis dapat membentuk garis kasar kajian yang dapat membantu pengkaji membina rekabentuk kajian yang sesuai. Kajian rintis juga dapat menilai keberkesanan teknik persampelan yang dibuat oleh pengkaji. Anggaran terhadap hasil kajian dapat diperolehi daripada kajian rintis dengan kesesuaian saiz sampel yang telah ditetapkan dalam kajian. Penilaian terhadap kesesuaian soalan kajian serta keberkesanan teknik analisis dapat dikenal pasti lebih awal agar dalam kajian sebenar hasil yang diperolehi lebih tepat. Kajian rintis banyak membantu pengkaji dalam membuat anggaran perbelanjaan, pengurusan masa dan kesesuaian peralatan dalam kajian sebenar kelak (Oppenheim, 2005).

Kajian rintis juga mempunyai beberapa kelemahan jika tidak dilakukan dengan betul dan beretika. Untuk mengelakkan pencemaran dalam kajian rintis responden rintis mestilah dipilih bukan dari kalangan responden populasi tetapi yang mempunyai ciri-ciri yang sama seperti populasi (Mielcarek 2003 dan Chua 2006). Dalam kajian ini rintis telah dilakukan terhadap responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar lulusan NPQEL Ambilan Khas 2014 dari seluruh Malaysia seramai 229 orang yang tidak terlibat dalam kajian sebenar. Jumlah ini melebihi bilangan minimum yang ditetapkan oleh Chua (2006), iaitu sekurang-kurangnya kepada 30 orang responden. Kajian rintis ini telah dijalankan dalam tempoh 2 minggu.

Data daripada kajian rintis akan dianalisis menggunakan SPSS melalui kaedah konsistensi dalaman (*internal consistency approach*). Briggs dan Cheek dalam Pallant (2009) menjelaskan bahawa nilai korelasi (r) yang optimal berada di antara 0.2 hingga 0.4. Ini menunjukkan bahawa min bagi nilai korelasi antara item yang berada dalam lingkungan 0.2 hingga 0.4 masih dapat diterima. Bagi melihat kebolehpercayaan item DeVellis (2003) menjelaskan, nilai alpha yang ideal adalah melebihi 0.7. Sementara menurut Chua (2006) pula kebolehpercayaan instrumen kajian menggunakan pekali alpha Cronbach memuaskan apabila berada pada nilai Alfa Cronbach 0.65 hingga 0.95 dan Mohd Majid (1992) dalam Jamil (2002) menjelaskan nilai Alfa Cronbach yang melebihi 0.60 masih boleh diterima sebagai indeks kebolehpercayaan. Pallant (2009) menjelaskan bahawa nilai Alfa Cronbach yang melebihi 0.7 adalah diterima dan 0.8 ke atas adalah sangat baik.

3.6 TATACARA PENGUMPULAN DATA

Prosedur pengumpulan dan penganalisisan data merupakan peringkat yang paling penting untuk menjamin kejayaan dan kegagalan sesuatu kajian (Jainabee 2005). Prosedur pengumpulan data melibatkan prosedur mengedar dan mengutip soal selidik serta pergerakan ke sekolah untuk temu bual. Soal selidik merupakan instrumen utama dalam kajian ini yang perlu dijawab oleh responden sendiri, oleh yang demikian ia perlu ditadbir urus dengan berkesan.

3.6.1 Tatacara Pengumpulan Data Soal Selidik

Proses pengumpulan data soal selidik akan dilakukan pada bulan Julai 2015 melalui *online*. Satu sistem *survey online* iaitu LeSER (Leadership Self Evaluation Rating) yang menggunakan hos *lime survey* telah dibangunkan dengan kerjasama Pusat Pembangunan Teknologi (PPT), IAB. Seramai 720 orang responden yang telah dikenalpasti telah dan telah dihubungi dengan menggunakan medium telefon pintar dengan perisian *Whatsapp* untuk berkongsi *url* kajian ini. Setiap responden diberi tempoh selama tiga minggu untuk akses dan lengkapkan kajian. Menurut Maimunah (2005) dan Oppenheim (2005), tempoh yang sesuai untuk menjawab soal selidik adalah diantara 2 hingga 3. Oppenheim (2005) juga mencadangkan agar surat peringatan dihantar ke responden sebagai peringatan sekiranya soal selidik tidak diperolehi dalam tempoh yang ditetapkan. Oleh yang demikian penyelidik akan menghantar pesanan peringatan sebanyak tiga kali iaitu seminggu sebelum tamat, tiga hari sebelum tamat dan 24 jam sebelum tamat dengan medium telefon pintar dengan perisian *Whatsapp*.

3.6.2 Tatacara Pengumpulan Data Temu Bual

Temu bual dan analisis dokumen telah dijalankan setelah data kuantitatif selesai dianalisis. Temu bual dan analisis dokumen dijalankan bertujuan untuk menjelaskan dan mengukuhkan dapatan penilaian tingkah laku iaitu amalan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Oleh yang demikian pemilihan sampel dijalankan melalui kaedah persampelan bertujuan (purposive sampling). Penyelidik telah menyusun senarai pengetua dan guru besar yang memperoleh min tertinggi bagi penilaian pembelajaran iaitu semasa mengikuti Program NPQEL, penilaian tingkah laku iaitu amalan pengurusan dan kepimpinan serta penilaian hasil iaitu pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL.

Perancangan yang telah dijalankan sebelum sesi temu bual dan analisis dokumen iaitu dengan menghubungi sekolah-sekolah berkenaan bagi mendapatkan kebenaran dan setelah kebenaran diperolehi, maka penyelidik telah membuat temu janji secara lisan melalui telefon. Susulan daripada itu, surat kebenaran menjalankan kajian dari IAB dihantar kepada pengetua dan guru besar lulusan NPQEL berkenaan. Surat tersebut mengandungi tarikh dan masa yang telah dipersetujui bagi menjalankan sesi temu bual.

Temu bual dan analisis dokumen dijalankan pada bulan Ogos hingga Oktober 2015 terhadap pengetua dan guru besar lulusan NPQEL di sekolah-sekolah terpilih seluruh Malaysia seperti dalam Jadual 1.4. Penyelidik bergerak ke sekolah berkenaan bagi menjalankan temu bual berbentuk bersemuka iaitu secara individu dan menggunakan soalan berbentuk semi berstruktur (*semi-structured*). Dalam kaedah ini penyelidik mengajukan soalan khusus, menggalakkan responden menjelaskan pengalaman dengan terperinci, mendapatkan kepastian dan seboleh-bolehnya memastikan responden memberikan contoh untuk menjelaskan maksud. Penyelidik membawa bersama perakam audio serta buku catatan. Untuk memastikan sekolah-sekolah yang terpilih dalam temu bual tidak tercicir, satu senarai semak disediakan. Menurut

Rubin dan Rubin (2005) jika perlu, temu bual boleh dijalankan lebih dari sekali kerana tidak semua perkara diperolehi dari satu temu bual.

Seramai 20 orang penyelidik akan dipecahkan kepada enam zon yang berbeza. Temu bual akan dijalankan terhadap 48 orang responden terdiri daripada Pegawai PPD, GPK, GP dan Wakil PIBG di sekolah terpilih bagi tujuan triangulasi dapatan kuantitatif. 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.

3.7 TATACARA PENGANALISISAN DATA

Penganalisan data adalah berbeza bagi kaedah kuantitatif dan kaedah kualitatif. Data-data daripada soal selidik menggunakan *Statistical Package for Social Science version 18.0* manakala data temu bual dianalisis menggunakan NVIVO.

3.7.1 Analisis deskriptif

Data-data soal selidik dianalisis menggunakan analisis deskriptif bagi mendapatkan frekuensi dan peratus maklumat tentang latar belakang pengetua iaitu jantina, gred jawatan, kumpulan peserta mengikuti NPQEL, tarikh lantikan sebagai pengetua atau guru besar, umur, lokasi sekolah, kategori sekolah, nama sekolah penandaarasan, nama sekolah sandaran dan tempat bertugas semasa mengikuti program sandaran.

Bagi soalan menjawab soalan kajian yang pertama penyelidik akan menggunakan min, sisihan piawai dan varian untuk mengenalpasti tahap penilaian pembelajaran, penilaian tingkah serta penilaian hasil dalam kalangan

pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Interpretasi min yang digunakan adalah seperti dalam Jadual 3.13:

Jadual 3.13 Skor min dan interpretasinya (tahap)

Skor Min	Interpretasinya
1.00 – 1.89	Sangat rendah
1.90 – 2.69	Rendah
2.70 – 3.49	Sederhana
3.50 – 4.29	Tinggi
4.30 – 5.00	Sangat tinggi

Sumber : BPPDP (2006b)

3.7.2 Analisis inferensi

Analisis inferensi digunakan untuk menjawab persoalan kajian kedua dan ketiga. Dalam kajian ini analisis inferensi digunakan untuk melihat hubungan antara pemboleh ubah bebas iaitu pembelajaran dalam Program NPQEL manakala pemboleh ubah bersandar adalah kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi dalam kalangan pengetua atau guru besar lulusan NPQEL. Data-data dianalisis menggunakan analisis korelasi Pearson. Statistik yang digunakan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

i) Analisis Korelasi Pearson

Analisis korelasi pearson digunakan untuk melihat kekuatan hubungan antara dua variable yang menggunakan skala selang atau nisbah. Pallant (2009) menjelaskan pekali korelasi (r) digunakan untuk melihat kekuatan perhubungan antara variable. Nilai r ini mempunyai sela antara +1.00 dan -1.00. Menurut Chua (2009), korelasi dilaporkan dalam dua titik perpuluhan seperti $r = .23$ (nilai sifar dihadapan titik perpuluhan tidak perlu dilaporkan). Nilai r yang negatif menunjukkan graf yang negatif iaitu perhubungan yang negatif antara dua variable. Rajah 3.14 menunjukkan kekuatan nilai pekali korelasi.

Jadual 3.14 Kekuatan nilai pekali korelasi (r)

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
+0.91 hingga +1.00 atau -0.91 hingga -1.00	Sangat Kuat
+0.71 hingga +0.90 atau -0.71 hingga -0.90	Kuat
+0.51 hingga +0.70 atau -0.51 hingga -0.70	Sederhana
+0.31 hingga +0.50 atau -0.31 hingga -0.50	Lemah
+0.01 hingga +0.30 atau -0.01 hingga -0.30	Sangat Lemah
0.00	Tiada Korelasi

(Sumber:Chua, 2006)

ii) Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh dua atau lebih variable bebas terhadap variable bersandar. Sebelum analisis regresi berganda dilakukan terdapat beberapa syarat yang perlu di patuhi. Menurut Pallant (2009) dan Chua (2009) untuk menganalisis data menggunakan regresi berganda, penyelidik mestilah mengandaikan saiz sampel yang sesuai, *normality*, *linearity*, *outliers*, *multicollinearity* dan *singularity*,, *homoscedasticity* dan *independence of residuals*.

Dalam penetapan saiz sampel Steven dalam Chua (2009) telah mencadangkan saiz sampel minima bagi kajian sains sosial adalah seramai 15 subjek bagi setiap pembolehubah peramal. Menurut Tabachnick dan Fidell dalam Pallant (2009) formula pengiraan saiz sampel seperti berikut:

$$N > 50 + 8m \text{ (m = bilangan pembolehubah bebas)}$$

m = 4 pembolehubah bebas

Oleh itu saiz sampel yang diperlukan bagi analisis regresi dalam kajian ini adalah :

$$N > 50 + 8 \times 4$$

$$N > 146$$

(Pallant 2009 : 148)

Ini menunjukkan nisbah saiz sampel bagi setiap pembolehubah adalah sebanyak 146 subjek (8m). Dalam kajian ini saiz sampel yang akan digunakan bagi analisis regresi adalah seramai 200 subjek. Penyelidik juga akan menjalankan ujian *normality* dan *linearity* untuk melihat taburan skor soal selidik.

Ujian ini merupakan pra syarat sebelum menjalankan analisis regresi berganda. Taburan normal dan linear dilakukan dengan melihat *residual scatter plot* dan *regression normal plot*. Chua (2009) menjelaskan data-data variable bersandar mestilah data selang atau nisbah dan data kajian ini juga mestilah dalam taburan normal.

Korelasi antara pembolehubah juga dilihat untuk memastikan wujud atau tidak *multicollinearity*. Menurut Pallant (2009) pembolehubah bebas yang mempunyai nilai korelasi $r=0.9$ ke atas menunjukkan wujudnya multikolenearan (*multicollinearity*). Dalam analisis regresi berganda pembolehubah yang mempunyai multikolenearan menunjukkan pembolehubah tersebut bermasalah. Selain itu pembolehubah juga bermasalah jika mempunyai *singularity* iaitu pembolehubah peramal merupakan kombinasi pembolehubah-pembolehubah peramal lain. Menurut Chua (2009), *multicollinearity* dan *singularity* boleh dikenalpasti melalui nilai *Collinearity Statistics Tolerance* di mana nilai *Collinearity* bagi pembolehubah peramal kurang daripada 0.1 dan nilai VIF(*Variance Inflation Factor*) melebihi 10.0 bermasalah *multicollinearity*.

Dalam kajian ini analisis regresi berganda digunakan untuk meramal hubungan pembolehubah bersandar iaitu penilaian tingkah laku dan penilaian hasil secara satu persatu dengan pembolehubah bebas yang terdiri daripada empat elemen dalam penilaian pembelajaran.

Nilai F dari jadual regresi ANOVA digunakan untuk menguji sama ada wujud hubungan antara pembolehubah bersandar (Y) atau dikenali sebagai pembolehubah criterion dengan pembolehubah bebas (X) yang lebih dikenali sebagai pembolehubah peramal (Chua 2009). Menurut Jamil (2002), untuk mendapatkan nilai sumbangan R (peratus) bagi setiap pembolehubah peramal maka teknik 'stepwise' digunakan.

Model regresi linear berganda dapat dijelaskan seperti berikut:

$$\hat{Y} = b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + a$$

Di mana;

$\hat{Y}$ = pembolehubah criterion (bersandar)

$X_1 \dots X_4$ = pembolehubah peramal (bebas)

$b_1 \dots b_4$ = pekali regresi bagi setiap pembolehubah peramal

a = pemalar regresi

Dalam kajian ini regresi linear berganda bertujuan untuk menjawab persoalan kajian ketujuh, kelapan dan kesembilan.

3.7.3 Analisis Data Temu bual

Temu bual yang dijalankan ini bertujuan untuk memperjelas dapatan kuantitatif. Data temu bual yang diperolehi dilakukan proses transkripsi dan dihantar semula kepada responden untuk dibaiki dan ditambah jika perlu. Proses ini dinamakan *member checking* bagi mengesahkan data temu bual menjawab soalan dalam protokol temu bual (Rubin dan Rubin 2005). Penyelidik membaca transkripsi temu bual dan membuat semakan untuk membuang serta membersihkan data-data yang tidak diperlukan sebelum menganalisisnya. Bagi menganalisis data temu bual penyelidik menggunakan Nvivo dan manual iaitu penyelidik juga menggunakan sistem kod warna verbatim bagi setiap konstruk yang berbeza untuk memudahkan penyelidik menganalisis data (Oppenheim 2005). Kemudian setiap verbatim dikodkan berdasarkan konstruk yang menjawab persoalan kajian.

BAB 4

BAB 2 DAPATAN KAJIAN

4.1 PENDAHULUAN

Perbincangan dalam bab ini memberi tumpuan secara khusus tentang dapatan yang diperoleh berdasarkan soal selidik, temu bual dan analisis dokumen. Perbincangan meliputi profil responden, impak NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Dapatan kajian memfokuskan impak NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Laporan dapatan kajian juga 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.

Dapatan kajian ini menjawab empat persoalan kajian berdasarkan perspektif pengetua dan guru besar mengenai pembelajaran dalam Program NPQEL, amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi.

5. Apakah tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?
6. Apakah hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?
7. Apakah pemboleh ubah pembelajaran dalam Program NPQEL yang signifikan menyumbang kepada kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL?
8. Bagaimana Program NPQEL yang dihadiri memberi impak terhadap Prestasi Organisasi yang dipimpin oleh pengetua/guru besar?

4.2 PROFIL RESPONDEN

Jadual 4.1 Sampel Kajian Mengikut Negeri

Negeri	Jumlah Sampel		
	Pengetua	Guru Besar	Jumlah
Johor	31	60	91
Melaka	14	20	34
Negeri Sembilan	7	24	31
Pahang	18	48	66
Terengganu	9	27	36
Kelantan	24	34	58
Selangor	15	45	60
Wp Kuala Lumpur	10	23	33
Putrajaya	3	1	4
Perak	21	56	77
Kedah	18	54	72
Perlis	2	9	11
Pulau Pinang	7	14	21
Labuan	1	1	2
Sabah	14	46	60
Sarawak	23	41	64
JUMLAH	217	503	720

Kajian ini dijalankan melibatkan seramai 720 sampel yang terdiri daripada 217 orang pengetua dan 503 orang guru besar. Jadual 4.1 menunjukkan bilangan pengetua dan guru besar yang terlibat dalam kajian 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).

Jadual 4.2 Profil Responden Kajian

Perkara		Pengetua		Guru Besar		Jumlah	
		Bil	%	Bil	%	Bil	%
Ambilan	Ambilan 1/2011	18	8.29	41	8.15	59	8.19
	Ambilan 1/2012	17	7.83	49	9.74	66	9.17
	Ambilan 2/2012	20	9.22	29	5.77	49	6.81
	Ambilan 1/2013	101	46.54	111	22.07	212	29.44
	Ambilan 2/2013	56	25.81	93	18.49	149	20.69
	Ambilan 2/2014	5	2.30	180	35.79	185	25.69
Lokasi Sekolah	Bandar	74	34.10	91	18.09	165	22.92
	Luar Bandar	143	65.90	412	81.91	555	77.08
Jantina	Lelaki	153	70.51	247	49.11	400	55.56
	Perempuan	64	29.49	256	50.89	320	44.44
Umur	34 - 40 Tahun	0	0	34	6.76	35	4.86
	41 - 45 Tahun	21	9.68	66	13.12	86	11.94
	46 - 50 Tahun	83	38.25	189	37.57	272	37.78
	51 - 55 Tahun	101	46.54	190	37.77	291	40.42
	56 - 59 Tahun	12	5.53	24	4.77	36	5.00

Jadual 4.2 menunjukkan bilangan graduan NPQEL yang terlibat dalam kajian 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.**

Jadual 4.2 juga menunjukkan tempoh umur pengetua dan guru besar graduan NPQEL iaitu usia 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.

4.3 TAHAP PEMBELAJARAN DALAM PROGRAM NPQEL, KEPEMIMPINAN, PEMBANGUNAN DIRI DAN ORGANISASI

Jadual 4.3 menunjukkan dapatan keseluruhan skor min tahap pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar. Dapatan kajian adalah bagi menjawab soalan kajian berikut:

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

Jadual 4.3 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 4.3 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.

4.3.1 Pembelajaran dalam Program NPQEL

Pembelajaran semasa sesi program NPQEL yang dinilai adalah kualiti sesi semuka, kualiti bahan e-Pembelajaran, kualiti program penandaarasan, dan kualiti program sandaran. Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap pembelajaran seperti dalam Jadual 4.4:

Jadual 4.4 Skala Likert 5 markat bagi penilaian pembelajaran

Skala	Kekekerapan	Interpretasi Perkadaran
1.00 – 1.89	Sangat sedikit	(0% - 20%)
1.90 – 2.69	Sedikit	(20.1% - 40%)
2.70 – 3.49	Sederhana	(40.1% - 60%)
3.50 – 4.29	Banyak	(60.1% - 80%)
4.30 – 5.00	Sangat banyak	(80.1% - 100%)

Jadual 4.4.1 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 4.4.1 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). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada pengetua dan guru besar antara **91.6 peratus**.

4.3.2 Kepemimpinan Lulusan NPQEL

Penilaian terhadap tingkah laku yang dinilai adalah dua elemen yang utama iaitu ilmu pengurusan dan ilmu kepimpinan. Pengurusan yang dinilai terdiri daripada 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 empat aspek kepimpinan yang dinilai adalah i) kepimpinan instruksional, ii) kepimpinan transformasi, iii) kepimpinan situasi dan iv) kepimpinan autentik. Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap persetujuan terhadap penilaian tingkah laku seperti dalam Jadual 4.5:

Jadual 4.5 Skala Likert 5 markat bagi tahap persetujuan penilaian tingkah laku

Skala	Kekekerapan	Perkadaran
1.00 – 1.89	Tidak Pernah	(0% pelaksanaan)
1.90 – 2.69	Jarang-jarang	(0.1% - 25.0% pelaksanaan)
2.70 – 3.49	Sederhana Kerap	(25.1% - 50.0% pelaksanaan)
3.50 – 4.29	Kerap	(50.1% - 75.0% pelaksanaan)
4.30 – 5.00	Sangat kerap	(75.1% - 100% pelaksanaan)

Jadual 4.5.1 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 4.5.1 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). Dapatan menunjukkan amalan kepemimpinan iaitu dalam pengurusan dan kepimpinan menunjukkan skala pada tahap sangat kerap iaitu pada kadar **94.2 peratus** pelaksanaannya. Ini bermaksud pengetua dan guru besar bersetuju bahawa mereka sangat kerap mengamalkan kepimpinan autentik, kepimpinan transformasi, kepimpinan instruksional, pengurusan kewangan, kepimpinan situasi, pengurusan sumber manusia, pengurusan kurikulum, pengurusan HEM, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan hubungan luar, pengurusan kokurikulum, pengurusan persekitaran fizikal dan pengurusan TMK. Analisis temu bual terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG menyokong dapatan kuantitatif.

Berdasarkan temu bual (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12), 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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.

4.3.3 Pembangunan Diri

Pembangunan diri yang dinilai oleh pengetua dan guru besar adalah dalam tiga aspek iaitu i) pengetahuan, ii) sikap dan, iii) kemahiran. Pengetua dan guru besar diminta untuk membuat penilaian terhadap hasil atau impak hasil dari perubahan tingkah laku di sekolah. Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap persetujuan terhadap penilaian hasil/impak seperti dalam Jadual 4.6:

Jadual 4.6 Skala Likert 5 markat bagi tahap persetujuan penilaian hasil/impak

Skala	Kekekerapan	Perkadaran
1.00 – 1.89	Sangat Tidak Setuju	(0% - 20%)
1.90 – 2.69	Tidak Setuju	(20.1% - 40%)
2.70 – 3.49	Sederhana	(40.1% - 59.9%)
3.50 – 4.29	Setuju	(60% - 80%)
4.30 – 5.00	Sangat Setuju	(80.1% - 100%)

Jadual 4.6.1 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 4.6.1 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. Dapatan menunjukkan tahap pembangunan diri pengetua dan guru besar pada skala sangat setuju iaitu pada kadar **94.6 peratus** persetujuan. Ini bermaksud pengetua dan guru besar bersetuju bahawa pembangunan diri mereka dalam aspek sikap, kemahiran dan pengetahuan telah meningkat setelah hadir ke Program NPQEL. 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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, berfikiran 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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 dikehendaki.

4.3.4 Pembangunan Organisasi

Pembangunan organisasi yang dinilai oleh pengetua dan guru besar adalah dalam tiga aspek iaitu manakala tiga aspek impak pembangunan organisasi adalah terdiri daripada i) hubungan sesama manusia, ii) perubahan dan iii)

inovasi. Pengetua dan guru besar diminta untuk membuat penilaian terhadap hasil atau impak hasil dari perubahan tingkah laku di sekolah. Responden yang terdiri daripada pengetua dan guru besar diminta menjawab soal selidik dengan menggunakan Skala Likert 5 markat untuk menunjukkan tahap persetujuan terhadap penilaian hasil/impak seperti dalam Jadual 4.7:

Jadual 4.7 Skala Likert 5 markat bagi tahap persetujuan penilaian hasil/impak

Skala	Kekekerapan	Perkadaran
1.00 – 1.89	Sangat Tidak Setuju	(0% - 20%)
1.90 – 2.69	Tidak Setuju	(20.1% - 40%)
2.70 – 3.49	Sederhana	(40.1% - 59.9%)
3.50 – 4.29	Setuju	(60% - 80%)
4.30 – 5.00	Sangat Setuju	(80.1% - 100%)

Jadual 4.7.1 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 4.7.1 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). Dapatan menunjukkan tahap pembangunan organisasi pengetua dan guru besar pada skala sangat setuju iaitu pada kadar **94.8 peratus** persetujuan. Ini bermaksud pengetua dan guru besar sangat bersetuju bahawa pembangunan organisasi mereka dalam aspek

hubungan sesama manusia, membuat perubahan dan inovasi bertambah baik setelah hadir ke Program NPQEL. Analisis dapatan temu bual terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG menyokong dapatan kuantitatif (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12).

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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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 (Profil 4.7.1 hingga 4.7.12) 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.

4.4 HUBUNGAN PEMBELAJARAN DALAM PROGRAM NPQEL DENGAN KEPEMIMPINAN, PEMBANGUNAN DIRI DAN ORGANISASI

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

Bagi menjawab persoalan kajian kedua analisis korelasi Pearson digunakan dan didapati wujud hubungan antara pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Jadual 4.8 menunjukkan hubungan kekuatan nilai pekali korelasi (r).

Jadual 4.8 Kekuatan nilai pekali korelasi

Saiz pekali korelasi (r)	Kekuatan korelasi
+0.91 hingga +1.00 atau -0.91 hingga -1.00	Sangat Kuat
+0.71 hingga +0.90 atau -0.71 hingga -0.90	Kuat
+0.51 hingga +0.70 atau -0.51 hingga -0.70	Sederhana
+0.31 hingga +0.50 atau -0.31 hingga -0.50	Lemah
+0.01 hingga +0.30 atau -0.01 hingga -0.30	Sangat Lemah
0.00	Tiada Korelasi

(Sumber:Chua, 2006)

Jadual 4.81 Hubungan pembelajaran dalam program npqel dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi

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

Jadual 4.81 pula menunjukkan hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Hasil analisis pekali korelasi (r) 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, 2006) 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.

Jadual 4.8.2 Hubungan kepemimpinan dengan pembangunan diri dan organisasi

KONSTRUK	Kepemimpinan (r)	Pembangunan Diri (r)	Pembangunan Organisasi (r)
Kepemimpinan		.785	.747
Signifikan	-	0.000*	0.000*
Kekuatan korelasi		Kuat	Kuat
Pembangunan Diri	.785		.846
Signifikan	0.000*	-	0.000*
Kekuatan korelasi	Kuat		Kuat
Pembangunan Organisasi	.747	.846	
Signifikan	0.000*	0.000*	-
Kekuatan korelasi	Kuat	Kuat	

Jadual 4.82 menunjukkan hubungan kepemimpinan dengan pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Hasil analisis pekali korelasi (r) Pearson menunjukkan korelasi yang kuat dan positif antara kepemimpinan dengan pembangunan diri ($r=0.785, p<0.05^*$) dan organisasi ($r=0.747, p<0.05^*$). Dapatan juga menunjukkan analisis pekali korelasi (r) Pearson menunjukkan korelasi yang kuat dan positif antara pembangunan diri dengan organisasi ($r=0.846, p<0.05^*$). Kesemua korelasi tersebut signifikan pada $p<0.05$.

Ini bermaksud amalan pengurusan dan kepimpinan mempengaruhi pembangunan diri dalam aspek pengetahuan, sikap dan kemahiran pengetua dan guru besar. Selain daripada itu, amalan pengurusan dan kepimpinan juga turut mempengaruhi pembangunan organisasi sekolah pimpinan pengetua dan guru besar lulusan NPQEL dalam aspek hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi. Dapatan korelasi juga menunjukkan aspek pembangunan diri pengetua dan guru besar lulusan NPQEL turut mempengaruhi pembangunan organisasi sekolah pimpinan lulusan NPQEL. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG turut menyokong bahawa Program NPQEL yang dihadiri oleh pengetua dan guru

besar sememangnya banyak membantu dengan memberi menambah ilmu dalam aspek amalan pengurusan dan kepimpinan, membangunkan pengetahuan, sikap dan kemahiran serta memberi keberanian dalam membina hubungan sesama manusia, membuat perubahan dan inovasi.

4.5 PEMBOLEH UBAH KEPEMIMPINAN, PEMBANGUNAN DIRI DAN ORGANISASI YANG DISUMBANGKAN DALAM PEMBELAJARAN PROGRAM NPQEL

Bagi menjawab persoalan kajian ketiga analisis regresi berganda (stepwise) digunakan dan mendapati terdapat pemboleh ubah kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang disumbangkan dalam pembelajaran dalam Program NPQEL. Jadual 4.9 menunjukkan pemboleh ubah kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi yang disumbangkan pembelajaran dalam Program NPQEL.

3. Apakah pemboleh ubah kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi pengetua dan guru besar lulusan NPQEL yang disumbangkan oleh pembelajaran dalam Program NPQEL?

Jadual 4.9 Pemboleh ubah kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi sumbangan program NPQEL

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 4.9 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.

4.6 IMPAK PROGRAM NPQEL TERHADAP PRESTASI ORGANISASI

Bagi menjawab persoalan kajian keempat analisis temu bual dan dokumen digunakan dan dapatan menunjukkan peningkatan amalan kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi telah melonjakkan prestasi organisasi.

4. Sejauh manakah impak Program NPQEL 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.

4.7 PROFIL RESPONDEN TEMU BUAL

4.7.1 PROFIL 1

a. Latar Belakang

Profil :	1
Kod Responden :	SWR14
Jantina :	Perempuan
Gred Jawatan:	DG 34
Jenis Sekolah:	SK
Kategori Sekolah:	Sekolah Rendah
Graduan NPQEL Ambilan:	Ambilan 1/2014
Tarikh Lantikan:	01.12.2014
Umur:	53 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.10.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	4.29	Tinggi
ePembelajaran	4.00	Tinggi
Penandaarasan	5.00	Sangat Tinggi
Sandaran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	4.59	Sangat Tinggi

Jadual 4.10.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 1 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah Penandaarasan (min=5.00) dan Sandaran (min=5.00), diikuti Semuka (min=4.29), dan e-Pembelajaran (min=4.00). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada guru besar SWR14 sebanyak 91.8%. Temu bual yang dijalankan menunjukkan Guru dan PPD bersetuju bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar SWR14 telah meningkatkan **kemahiran dan pengetahuan** dalam pengurusan sekolah. Ini dibuktikan melalui dapatan temu bual berikut;

Tentang kursus NPQEL, kita tengok memang baguslah. Sebab dulu , ini adalah sekolah ketiga saya, sekolah pertama saya ada GB yang tak pandai guna komputer. Bila saya tengok guru besar ini, pasal komputer dia memang pandai. Memang didedahkan benda macam tu

(SWR14GURU)

this guru besar NPQEL they are moving well. So don't worry about them, we are guiding them , with the knowledge they got from IAB, I think they are moving to the correct direction to achieve target.

(SWR14PPD)

Cikgu Laela had done a good job, when we introduce English Everywhere, she is doing her part, she's transform the school... CikguLaela is good using her creativity to transform the schools... She's using her creativity, using her ideas and knowledge shehas learnt therefore, she's moving to the correct direction

(SWR14PPD)

And so far the NPQEL graduate are doing very fine, they learn how to form their team and know how to buy and sell the project they prepare and they get the good support from the teachers.

(SWR14PPD)

ii. Kepemimpinan

Pengurusan

Jadual 4.10.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Kurikulum	4.50	Sangat Tinggi
Kokurikulum	4.86	Sangat Tinggi
HEM	5.00	Sangat Tinggi
Kewangan	4.67	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	4.00	Tinggi
Pers, Fizikal	4.00	Tinggi
Sumber Manusia	4.50	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	4.43	Sangat Tinggi
TMK	4.00	Tinggi
PENGURUSAN	4.45	Sangat Tinggi

Jadual 4.10.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 1 bagi kepemimpinan aspek pengurusan dan skor min tertinggi ialah pengurusan HEM , diikuti pengurusan kokurikulum, pengurusan kewangan, pengurusan kurikulum, pengurusan sumber manusia, pengurusan hubungan luar, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran fizikal dan pengurusan TMK.Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi ilmu dalam amalan pengurusan guru besar SWR14 sebanyak 89%.

Pengurusan HEM

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD,GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada bagi kepemimpinan aspek **pengurusan HEM** (skor min=5.00) iaitu **dengan memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan program 3K (kebajikan, keselamatan, keceriaan).**

Menurut GPK dalam memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah guru besar memastikan disiplin murid;

....Murid sekarang lebih berdisiplin, kurang ke tandas. Kalau dulu masuk cikgu, sudah minta pergi ke tandas. Sekarang ada masa pergi ke tandas, contoh, pukul 9.00 boleh ke tandas, lepas itu, pukul 11.00. Mereka tidak sangat ke tandas dengan kerjasama guru semua...

(SWR14GPK)

PIBG turut bersetuju bahawa dalam **memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid** dalam disiplin murid di sekolah guru besar juga memastikan kehadiran pelajar;

Yang tidak hadir tu dia akan mesejlah... Apa-apa akan berhubung dengan sekolah, mudah

(SWR14PIBG)

Selain itu Guru pula menyatakan dalam **memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah** guru besar turut memastikan disiplin terkawal dan bantuan yang patut diterima murid diberikan kepada yang sepatutnya;

...Dari segi hal ehwal murid, guru besar ini memang suara dia kuat, murid memang disiplin dia terkawal. .. setiap sekolah ada KWAM, ada e-Kasih , dia memang pilih murid dengan jujur. Tanpa pilih kasih

(SWR14GURU)

Analisis dokumen juga menunjukkan SWR14 **menyediakan perancangan strategik untuk memastikan disiplin di sekolah berada pada tahap cemerlang** (KPKSWR14_2). Antara indikator yang disasarkan adalah memastikan peratus murid yang mematuhi peraturan dan mengamalkan budaya kebersihan meningkat. Sungguhpun sekolah ini telah pun mempunyai plan strategik sebelum kehadiran guru besar ini, namun pelaksanaannya masih di tahap lemah dan kurang memuaskan. Berdasarkan ilmu pengetahuan yang diperolehi semasa mengikuti Program NPQEL khususnya ilmu dalam modul

dasar dan hala tuju dan semasa pelaksanaan program sandaran telah membantu beliau untuk merealisasikan pelan strategik yang dibina oleh pemimpin sebelum ini. Bukti penyediaan pelan taktikal dan operasi bagi peningkatan program HEM turut disertakan (KPKSWR14_2).

Pengurusan Kokurikulum

Dapatan juga menunjukkan bahawa **pengurusan kokurikulum** (skor min=4.86) sangat kerap diberi perhatian oleh guru besar dan disokong dengan temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG. Menurut responden yang ditemu bual Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada bagi kepemimpinan aspek **pengurusan kokurikulum** iaitu dengan **memastikan perkembangan aspek kognitif afektif dan psikomotor murid melalui kegiatan kokurikulum, mempunyai hala tuju yang jelas tentang cara pencapaian matlamat setiap program kokurikulum, pengurusan kokurikulum dilaksanakan secara sistematik di sekolah, mewujudkan pelan pelaksanaan lengkap dengan jadual tindakan terperinci.**

Dapatan temu bual menunjukkan GPK dan PIBG, menyokong bahawa guru besar SWR14 **telah memastikan perkembangan aspek kognitif afektif dan psikomotor murid melalui kegiatan kokurikulum;**

kami walaupun kecil, selalu ikut aktiviti. Dia galakkan kami keluar, murid-murid digalakkan keluar untuk menimba pengalaman apa-apa sahaja, pergaulan, sahsiah dan kemahiran fizikal.

(SWR14GPK)

PIBG sokong juga...nak bawa pelajar keluar...macam main bola itu hari saya sendiri dengan ada satu orang bapak tu, say hantar dia ambik ...ha macam itulah...

(SWR14PIBG)

Selain itu GPK dan Guru juga menyokong bahawa guru besar turut memastikan pelaksanaan kokurikulum yang berkesandi sekolah dan **mempunyai hala tuju yang jelas tentang cara pencapaian matlamat setiap program**

kokurikulum dan memastikan program kokurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah;

Macam kami nak buat sukan sekolah, buat kertas kerja. Failing mesti ada, dia nak tengok failing. Lama ini simpan fail, simpan saja banyak fail. Failing 107 aka d penting juga. Dokumentasi *you* buat. Itu *step* buat kerja betul. Lepas itu *meeting*, bahagi tugas. *Step* kerja tu penting. Lepas itu, post mortem buat juga. Kalau 107 aka da pengalaman macam mana buat post mortem

(SWR14GPK)

Macam sekolah kami, kami guna 2 hari. Macam untuk Rabu dan Khamis. Untuk Rabu, contohnya untuk badminton dan bola sepak, sebilangan pergi badminton, sebilangan lagi pergi bola sepak. Nanti esoknya, kelab pandu puteri, puteri islam dengan pengakap, pecahkan juga. Ikut giliran... Penglibatan semua *student* hadir

(SWR14GURU)

Analisis dokumen juga menunjukkan SWR14 menyediakan perancangan strategik untuk memastikan **pengurusan kokurikulum dilaksanakan secara sistematik di sekolah. Guru besar SWR14 telah mewujudkan pelan pelaksanaan lengkap dengan jadual tindakan terperinci** (KPKSWR14_3). Antara indikator yang disasarkan adalah memastikan **peningkatan peratus penglibatan murid di peringkat daerah dan bahagian**. Bukti penyediaan pelan taktikal dan operasi bagi peningkatan program HEM turut disertakan (KPKSWR14_3).

Pengurusan Kewangan

Dapatan juga menunjukkan bahawa **pengurusan kewangan** (skor min=4.67) sangat kerap diberi perhatian oleh guru besar dan disokong dengan temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG. Menurut responden yang ditemu bual Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada bagi kepemimpinan aspek **pengurusan kewangan** iaitu dengan **memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan di sekolah berlandaskan peraturan-peraturan semasa dan sistematik;**

...Saya audit dalaman juga, kalau ikut ini memang sistematik. Perbelanjaan lebih diutamakan kepada yang penting.

(SWR14GURU)

Pengurusan Kurikulum

Dapatan juga menunjukkan bahawa **pengurusan kurikulum** (skor min=4.50) sangat kerap diberi perhatian oleh guru besar. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD,GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada bagi kepemimpinan aspek **pengurusan kurikulum** iaitu **dengan memastikan pelan perancangan kurikulum sekolah yang dibina berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan, mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum serta mewujudkan pelan pelaksanaan yang lengkap dengan jadual tindakan terperinci**. PIBG dan GPK menyatakan bahawa;

after 1 year she has done avery good job and change the environment, get the performance of the students in AR3 and AR4, it is quite ok. Its improving, and hopefully the UPSR result will be very good... but judging from AR1, AR2, AR3 and AR4 I think the result will be better from last year
(SWR14PIBG)

...Perancangan lebih rapi dijalankan. Sebelum habis sesi persekolahan, kami dah buat perancangan awal. Itu cara dia, tidak ada sikap menggesa.
(SWR14GPK)

Pentadbiran, dari segi keadaan sekolah, lebih licin.Dia telah membahagikan tugas-tugas yang lebih terperinci kepada guru dan sokongan, contoh guru diberi tugas mengajar, pembahagian jadual waktu lebih baik, mengikut kesesuaian dan pengajian guru tersebut, bukan untuk mengisi tempat kosong sahaja. Mengikut kejurusan guru itu... Dia ada pakai jadual waktu online yang dia dapat dari NPQEL
(SWR14GPK)

Ini turut di sokong dengan analisis dokumen yang telah dilakukan. Kecemerlangan pengurusan yang ditunjukkan melalui perancangan strategik sekolah dalam pengurusan kurikulum (KPKSWR14_1) telah membantu sekolah mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program

kurikulum yang dijalankan berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Kurikulum Kebangsaan.

Selain daripada itu, PPD,GPK, Guru dan wakil PIBG turut menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini turut memberi impak positif kepada bagi pengurusan kurikulum iaitu **melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum**. PPD telah menyatakan bahawa;

...set a few English Corner and Village we called English Village and those part using for teaching and learning not just to decorate but we want them to use the physical facilities for teaching and learning but the guru besar is doing fine.

(SWR14PPD)

Menurut GPK dan PIBG, guru besar turut memastikan **strategi yang berkesan untuk meningkatkan prestasi kurikulum** iaitu;

...guru besar kami yang baru ini dia tukarkan konsep dia. Dia bagikan kelas pemulihan berfokus. Maksudnya, berfokus ini, yang lemah itu memang difokus terus. Buat *face to face learning*.

(SWR14GPK)

...dia ada buat kelas tambahan untuk student, dia maklum pada PIBG, memang tu yang dia dah buat, Cuma sekarang ini dia pergi untuk budak darjah 5, Cuma hasilnya belum nampak sebab dia first year di sini. UPSR mudah-mudahan sukses lah...Macam program kelas tambahan, 'Sayang di Sayang', program Anak Angkat. Ada juga dicadang membeli buku kerja untuk pelajar...

(SWR14PIBG)

Dia tekankan untuk tahun ini. Macam kalau setiap kali ujian, selepas ujian, selepas penyemakan, kami ada dialog prestasi bersama ibubapa. Macam yang terakhir hari itu AR itu kan, kami berdialog prestasi bersama PPD. PPD dijemput bersama....Bagi yang kurang itu, kita dah tahu di mana kesilapan dia dan kita boleh *plan* tahun depan bahagian mana dia lemah.

(SWR14GURU)

Peningkatan prestasi kurikulum telah ditunjukkan oleh SWR14 hasil dari kecemerlangan peperiksaan awam iaitu UPSR. Analisis dokumen menunjukkan peningkatan pencapaian Gred Purata Sekolah (GPS) dan Lulus Semua Matapelajaran (LSM) iaitu tahun 2014:GPS=2.67;LSM=58.33% meningkat dalam

tahun 2015:GPS=1.98;LSM=100% (DPPASWR14). Ini membuktikan usaha guru besar SWR14 menyusun strategi program kurikulum telah membantu sekolah mencapai matlamat yang disasarkan.

Pengurusan Hubungan Luar

Dapatan juga menunjukkan bahawa pengurusan hubungan luar (skor min=4.43) turut sangat kerap diberi perhatian oleh guru besar dan disokong dengan temu bual yang dijalankan terhadap PPD,GPK, Guru dan wakil PIBG. Menurut responden yang ditemu bual Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada bagi kepemimpinan aspek **pengurusan hubungan luar** iaitu dengan **mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar, menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah dan melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat.**

Hasil temu bual yang dijalankan menunjukkan PPD dan GPK bersetuju guru besar SWR14 telah berjaya memantapkan perhubungan dengan pihak melalui jaringan komunikasi dengan PIBG dan komuniti. Ini dibuktikan dengan temu bual berikut;

In Buso... so far no complaint and teachers also co-operate very well give a very good co-operation to our guru besar and so far , I think parents also give a good support and community leaders also and so far I think she's doing fine.

(SWR14PPD)

....Dia selalu jemput YB sekali, kami jemput YB bergotong-royong perdana. Jemput YB, Pegawai polis, bomba, penghulu kampung, orang-orang yang penting di kampung.

(SWR14GPK)

Temu bual yang dijalankan juga menunjukkan GPK dan Guru bersetuju guru besar SWR14 turut **menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah.** Ini dibuktikan dengan temu bual berikut;

...Dia rajin cari barang. Dia ada kreativiti. Contoh, ini dibagi oleh bank Rakyat , dia suka cari sumbangan Bank Rakyat. Jadi, dia cari sponsor.

Satu lagi, semasa UPSR dulu, kami berdua minta dari kilang ayam, sumbangan telur ayam, 10 papan dan 6 ekor ayam, Syarikat CCK...c. Untuk aktiviti hujung tahun ini, dia juga ada minta dari Baitumal. Baitumal beri buku hadiah, sumbangan al-quran, dari JAKIM pun ada sumbangan.
(SWR14GPK)

...Ada juga sumbangan dari orang kampung. Macam kelas, kami ada pertandingan keceriaan kelas, macam guru-guru minta sumbangan dari ibubapa, ada ibubapa yang sendiri menderma. Macam kelas saya tahun 5, bapa Anif, dia sendiri yang mencari dana untuk cat. Kelas saya beli kain untuk buat lapik meja, *skirting* meja tu. Nampak ceria sekolah kami tahun ini.

(SWR14GURU)

Dapatan temu bual turut menyokong bahawa guru besar SWR14 turut **melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat.**Ini dibuktikan dengan temu bual berikut;

. Yang datang tu, motivasi dia baik, lengkap dengan bahan yang dia bawa berkesan. Ada, untuk motivasi UPSR, kami jemput sekolah-sekolah guru yang baik. Sekolah di Kuching untuk BM dan BI dengan sumbangan PIBG, mereka memberi saguhati....masa UPSR, ada matapelajaran yang diuji sampai pukul 4. Untuk makan tengah hari, budak, makan tengah hari, guru yang mengawas dan makan tengah hari guru di sekolah. Jadi kami gotong royong. Guru masak dengan bantuan ibubapa

(SWR14GPK)

...Biasanya, kadang-kala gotong-royong melibatkan semua. Kalau boleh ibu dan bapa hadir. Sebab dalam gotong-royong tu masa tu kita beramah-mesra dengan orang kampung. Bila dialog prestasi kedua-dua ibubapa datang bersama anak-anak mereka, duduk dengan anak-anak mereka, dengar keputusan anak-anak mereka. Macam ada masalah, bincang bersama macam mana.

(SWR14GURU)

hubungan yang baiklah dan setakat ini Alhamdulillah...lahperatus penglibatan PIBG dalam program di sekolah 70 ke 80% tu adalah...Yealah yang macam kita pernah buat untuk program Gotong Royong memang kehadiran boleh dikatakan 90%lah boleh datang... orang kampung pun masuk, libatkan NGO pun masuk dan kita libatkan dengan JKKK sekali ...macam solat hajat sebelum UPSR, ... guru besar pun tertarik. dengan masjid. Kita buat besar-besaran, guru-guru pun datang...guru besar suka... sebab dia tengok sokongan orang kampung , so dia *happy*...guru-guru sekolah pun turun samalah

(SWR14PIBG)

Dapatan ini turut dibuktikan dengan program-program sarana yang telah dijalankan di bawah kepemimpinan guru besar SWR14 iaitu program Sayang di Sayang, Solat Hajat, Gotong Royong Perdana, Kem Motivasi dan sebagainya (PSSWR14).

Kepimpinan

Jadual 4.10.3 Skor min kepemimpinan aspek kepemimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	5.00	Sangat Tinggi
Transformasi	5.00	Sangat Tinggi
Situasi	5.00	Sangat Tinggi
Autentik	5.00	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.10.3 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 1 bagi aspek kepimpinan dan keempat-empat elemen menunjukkan skor min tertinggi iaitu kepimpinan instruksional(skor min=5.00), transformasi(skor min=5.00), situasi (skor min=5.00), dan autentik (skor min=5.00). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi ilmu dalam amalan kepimpinan guru besar SWR14 sebanyak 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD,GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap amalan kepimpinan instruksional, transformasi, situasi dan autentik.

Kepimpinan Instruksional

Temu bual yang dijalankan terhadap PPD,GPK, Guru dan wakil PIBG menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap **amalan kepimpinan instruksional** guru besar SWR14 dalam **menyelaras program kurikulum di sekolah, memantau kemajuan murid di sekolah, memantau dan menyelia PdP secara**

berterusan, menetapkan standard akademik yang tinggi berlandaskan pencapaian murid dan menyediakan insentif kepada guru.

Dapatan temu bual menyokong bahawa guru besar SWR14 **menyelaras program kurikulum di sekolah** dengan memastikan program yang diadakan diadakan perbincangan dan bertujuan untuk meningkatkan prestasi akademik pelajar. Pandangan ini dipersetujui oleh Gurudan PIBG;

...macam mana nak meningkatkan prestasi murid, dia minta kami senaraikan macam mana cadangan. Macam subjek matematik kami akan berkumpul dan berbincang macam mana hendak meningkatkan prestasi kami. Guru besar minta kami menyuarakan pendapat, macam pendapat yang boleh itu kan , kami akan aplikasikan.

(SWR14GURU)

dia ada buat kelas tambahan untuk student, dia maklum pada PIBG , memang tu yang dia dah buat, Cuma sekarang ni dia pergi untuk budak darjah 5, Cuma hasilnya belum nampak sebab dia *first year* di sinikan UPSR mudah-mudahan sukses lah

(SWR14PIBG)

Guru dan PIBG berpandangan guru besar SWR14 sentiasa **memantau kemajuan akademik murid di sekolah** dengan ibubapa dimaklumkan berkaitan prestasi anak mereka termasuk LINUS, bukan itu sahaja prestasi murid ini turut dikongsikan dengan PPD;

Macam sasaran dia, dia nak tahun 6 ini kalau boleh 100% lulus. Kalau ikut AR yang lepas memang boleh lah 100% lulus. Dia nak mengurangkan murid pemulihan. Dari segi mereka boleh menguasai membaca, mengurangkan murid LINUS kalau dulu yang tegal. Dia nak mengurangkan murid yang tidak menguasai.

(SWR14GURU)

Setiap kali peperiksaan...ada perjumpaan dengan ibubapa..setakat ni sudah dua kali ke tiga kali ke. Yang muafakat semua orang turun , tu yang saya kata tadi, peperiksaan besar dia tak panggil tapi yang kecil-kecil ini (peperiksaan) antara guru kelas dengan mak bapa lah. Semua pelajar yang terlibat dengan peperiksaan. Yang dapat markah rendah pun dia akan panggil tapi bergantung kepada ibu bapa dia nak datang ke tak datang ke.

(SWR14PIBG)

So bila dengan ni, dia bagi tahu kadang buat slide show dengan result budak, dipaparkan segala target, banding dengan sem lepas, apa nak dibuat. Sama – sama nak capai target tu dia bawa mak bapa sekali. sekarang ni dia tengah build balik, tengah *grow* pelajar balikkan...memang nampak...ada naiklah prestasi masa percubaan tu..ada peningkatan...dia buat graf masa perjumpaan dengan PPD dengan kita semua...Bila dia buat graf kita nampak **naiklah graf dia**.

(SWR14PIBG)

Peranan sebagai pemimpin instruksional turut diperhatikan ditonjolkan dalam amalan **memantau dan menyelia PdP secara berterusan**.Dapatan ini disokong oleh GPK dan Guru;

Tapi sepanjang masa dia memantau.Ada pemantauan dari guru besar, dia tak biarkan kami buat sendiri tapi dia memantau juga.Supaya dia tahu jalan itu betul lurus dan program berjalan lancar.Kadang-kadang datang 2, 3 kali kami *meeting*....dia selalu monitor, dia nak tengok aktiviti itu lancar sahaja.Dia sebelum masuk kelas, dia satu jam memantau orang tiap-tiap hari.Sebelum masuk dia berjalan keliling, pastikan tandas bersih, dia punya kebun ok, dia punya bunga-bunga ini bersiram.

(SWR14GPK)

. Ya. Dia datang sekolah, dia akan berjalan-jalan di sekolah, memantau keadaan di sekolah, dari segi kebersihan, dari segi tengok PdP berjalan lancar atau tidak, dalam kelas ada guru masuk atau tidak, ada guru lewat masuk.

(SWR14GURU)

. Jadi persediaan mereka ada 2 tahun. Jadi cikgu itu tak boleh mengajar sampai tahun 4 , mengajar tahun 4 sahaja. Contohnya, BM tahun 4 saya mengajar ini, tahun 5 saya dah tahu siapa yang lemah, tahun 6 saya boleh *push- up* siapa yang lemah. Memang inilah sistem sekarang.Kalau lama dulu, GB yang lama tu dia tak tahu, sampai guru bosan mengajar tahun 6.

(SWR14GPK)

Dapatan temu bual juga menunjukkan guru besar SWR14 turut memastikan guru-guru sentiasa diberi insentif agar mereka berasa seronok untuk bekerja. Ini disokong oleh GPK dan Guru;

. Macam hari guru dia bawa ke kafe, makan stimboat untuk rapatkan hubungan. Kadang-kala dia suka bagi hadiah, kadang-kala dia bagi beg, ini kenangan saya beg. Hari guru kami ada juga aktiviti merapatkan hubungan, pakai baju sekolah.

(SWR14GPK)

Dia *especially* waktu rehat makan bersama, sini tak ada kantin. Bawa bekal sendiri, kadang-kala tukang kebun tu masak. Kita makan bersama. Macam UPSR, 3 hari UPSR, murid-murid disediakan makanan. Ibubapa yang datang masak, meluang masa bersama-sama anak. Dia pun turun padang masak bersama. Kami pun bersama-sama...

(SWR14GURU)

Untuk Hari Guru, kami buat *Family Day*, makan dekat Arwah Kafe, bawa keluarga bersama GB dan keluarganya. Dekat sekolah pun ada makan juga, PIBG yang sponsor kek, makan di sekolah dan malam itu, guru-guru dengan GB *Family Day* dekat Kuching.Macam hujung tahun ini, dia merancang nak buat dinner di hotel, guru-guru dengan pasangannya.

(SWR14GURU)

Kepimpinan Transformasi

Temu bual yang dijalankan terhadapmenunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini turut memberi impak positif terhadap **amalan kepimpinan transformasi** guru besar SWR14.PPD dan GPKmenyokong bahawa guru besar SWR14 **berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah;**

...her approach is good err... I think to what I see she applied to what er..and theknowledge been gain from IAB being applied in the school, that's why the transformation done and also the commitment from the guru besar err..apa nama dengan guru-guru yang lain err..the commitment of ibu bapa also ...the parents ..so I think she applied some successful and some are still in process.

(SWR14PPD)

kadang-kala dia tak ada sini, dia turunkan kuasa kepada orang lain... Yang baru ini, dia bimbing dulu dengan *monitoring* dia, baru dia bagi kelulusan siap atau tidak. Proses kerja dia lebih terperinci lagi.

(SWR14GPK)

Kepimpinan Situasi

Temu bual yang dijalankan terhadapmenunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini turut memberi impak positif terhadap **amalan kepimpinan situasi** guru besar SWR14. GPK dan Guru menyokong bahawa guru besar SWR14 **mengubahsuai gaya kepimpinan mengikut situasi yang**

berbeza dan mengupayakan tugas kepada staf yang tertentu mengikut keperluan. Temu bual berikut menyokong pernyataan tersebut;

...Dia memang ikut situasi saya tengok...kalau ikut situasi,

(SWR14GPK)

Tahun lepas Cikgu Gringo yang PKKK, Cikgu Basri yang PK1. Sekarang, guru besar dia *switch* kepada ikut kelebihan guru. Sebab cikgu Basri dia lebih mahir lagi bahagian KK, dia *switch* cikgu Basri ke KK. Jadi Cikgu Gringo naik jadi PK1. Macam lebih tersusun lagilah. Guru besar ini yang saya tengok sekarang, dia memberi jawatan kepada orang ikut kelebihan dia.

(SWR14GURU)

Kepimpinan Autentik

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini turut memberi impak positif terhadap **amalan kepimpinan autentik** guru besar SWR14. PIBG, Gurudan PIBG menyokong bahawa guru besar SWR14 **mengamalkan kepimpinan melalui teladan dan sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif**. Temu bual berikut menyokong pernyataan tersebut;

she's moving quite ok and positive and then at the same time look like quite energetic to do a lot of thingsTo me her proactive and her doing her work she follow our guide and she work well with us , that's the most important thing and she form a very good team in school.

(SWR14PPD)

Antara GB dan guru, dari segi tutur bahasa, dari segi perwatakan ,*and then* dia juga *caring* kebajikan kita juga,

(SWR14GURU)

Mesrallah...itulah yang saya nampak... saya tak bercakap tapi dari saya nampak dia orang bercerita boleh bercerita semua, duduk sama boleh berkongsi

(SWR14PIBG)

iii. Pembangunan Diri

Jadual 4.10.4 Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	4.67	Sangat Tinggi
Sikap	5.00	Sangat Tinggi
Kemahiran	4.78	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN DIRI	4.88	Sangat Tinggi

Jadual 4.10.4 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 1 bagi aspek pembangunan diri dan ketiga-tiga elemen menunjukkan skor min sangat tinggi iaitu sikap skor min=5.00), diikuti kemahiran (skor min=4.78) dan pengetahuan (skor min=4.67). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah membangunkan diri guru besar SWR14 sebanyak 97.6%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap sikap, kemahiran dan pengetahuan.

Sikap

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap **sikap** guru besar SWR14 dalam aspek menunjukkan **kesedaran keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek pengurusan, keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik, bersemangat waja terutama dalam situasi mencabar, mengamalkan sikap proaktif dalam pengurusan sekolah dan bersikap telus dalam mengurus organisasi, memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi dan mengamalkan sikap keterbukaan dalam pengurusan.**

Menurut PPD dan GURU guru besar SWR14 menunjukkan **kesedaran keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek pengurusan;**

*... Cikgu Laela is a person who likes to learn new things . So she will learn from us and apply it. Dia pun banyak tanyalah kalau dia ada masalah dia tanyalah... **Cikgu Laela, anything she doesn;t know she will ask, if I cannot help I will ask our SISC+ go there and help** ...she listens to our advice she's open dan proceed, she tries to implement, the implement part is good because whatever we tell you whatever you think you don't implement it if there is no action tak boleh jadi.*

(SWR14PPD)

...GB ini jenis yang tidak malu tanya. Kalau dia tak tahu benda itu, dia akan merujuk kepada PPD. Dia akan telefon, dia akan pergi ke sana. ..dia *sharing* dengan sekolah perubahan-perubahan, macam mana kita hendak mendapat dana untuk keceriaan sekolah, untuk penambahbaikan sekolah.

(SWR14GURU)

PIBG turut berpandangan bahawa guru besar SWR14 turut menunjukkan **kesedaran keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik serta bersemangat waja terutama dalam situasi mencabar;**

mula-mula tu nampak drastiklah tapi dia tak implemen terus, tapi dia punya idea-idea tu... dia berbincang dan dia nak begini-begini...ha dia ada target dia sendiri yang dia kongsi dengan kita orang

(SWR14PIBG)

semangat yang dia ada...dia cuba mengubah sekolah ...*slow-slowlah* kita orang pun bantu, akhirnya jadi macam sekarang... tapi dia ndak drastik terus lah...Sebelum buat ini...dia ada bincang dengan PIBG, dengan guru-guru

(SWR14PIBG)

Bagi PPD, beliau berpandangan bahawa guru besar SWR14 **mengamalkan sikap proaktif dalam pengurusan sekolah,** ini turut disokong oleh PIBG;

she's moving quite ok and posivite and then at the same time look like quite energetic to do a lot of things ...To me her proactive and her doing her work she follows our guide and she works well with us that the most important thing and she form a very good team in school.

(SWR14PPD)

Dia dah berbincang dengan YDP awal-awallah, dia masuk dia dah bincang dengan YDP kita...YDP dah maklum pada ahli-ahli ada Guru besar baharu dah masuk bertugas dan apa dia mahu pun dia dah cakap. Dia sudah *discuss* awal antara dia orang...Dia memang nak cepat semua selesai.

(SWR14PIBG)

Kita sedia maklumlah wanita ni lebih proaktif dalam banyak bidang kita anu... so dia memang nampak berbeza berbanding dengan guru besar yang sebelum ini...Itu yang saya cakap dia memang aktif ...memang saya puji dia.

(SWR14PIBG)

PPD dan GPK turut bersetuju bahawa guru besar SWR14 turut menunjukkan **sikap telus dalam mengurus organisasi;**

...their attitude is very good and I think they can be good and excellent leaders one day

(SWR14PPD)

...GB ini GB yang tegas...Dia akan tegur apa sahaja, dia akan menegur jika ada kesilapan. Tegas tapi mesra lah. Penuh dengan keyakinan. Sesuai lah menjadi GB.

(SWR14GPK)

Guru dan PIBG menyokong guru besar SWR14 menunjukkan **komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi;**

...Kalau dari segi sikap, kepimpinannya, dia memang seorang yang berkaliber. Kalau dia cakap dia nak sesuatu tu, biasanya dia selalu dapat. Dia akan usahakan, dia selalu dapat. Saya boleh bagi contoh, macam pondok tu kan, dia nak bina pondok tu dari awal tahun, akhirnya berdiri juga pondok tu..

(SWR14GURU)

Tegas dan prihatin... Ya, dia seorang yang confident...Macam dia merancang sesuatu kan, dia mesti confident dia nak dapat tu. Contohnya kalau dia kata dia nak sesuatu, dia kata buat benda tu, dia nak buat benda tu perfect kan, dia mesti confident benda tu akan siap dalam masa tu, dia kan usaha lah.

(SWR14GURU)

Macam diri sendiri pun saya terkejut daripada yang kurang aktif ni terus pergi aktif ni... Memang dia nampakkan taringnya...tapi saya boleh *absorb* dia, saya tengok cara dia dia.. so benda ni bagus

(SWR14PIBG)

GURU dan PIBG turut bersetuju bahawa guru besar SWR14 turut menunjukkan **sikap keterbukaan dalam pengurusan;**

...Antara GB dan guru, dari segi tutur bahasa, dari segi perwatakan , *and then* dia juga *caring* kebajikan kita juga, contoh kalau seseorang guru nak minta cuti rehat, biasanya sebab kami sini ada banyak anak yang kecil kan, bila dia tak datang dia *call* GB ada *emergency*, anak dia demam, GB luluskan. Bila dia datang baru dia isi borang/surat cuti rehat tu. Sebab benda tu *emergency* , kita tak boleh jangkakan.

(SWR14GURU)

Mesralah...itulah yang saya 120ampak... saya tak bercakap tapi dari saya nampak dia orang bercerita boleh bercerita semua, duduk sama boleh berkongsi

(SWR14PIBG)

Pengetahuan

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap **pengetahuan** guru besar SWR14 dalam **menguasai proses perancangan dan pelaksanaan program yang berkualiti di sekolah, proses bimbingan yang efektif dan proses pelaporan yang berkualiti**

GPK turut bersetuju bahawa guru besar SWR14 turut **menguasai proses perancangan dan pelaksanaan program yang berkualiti di sekolah;**

Dia banyak mengurus menggunakan pengalaman dia yang dia dapat untuk mengurus sekolah. Contohnya untuk perancangan tu, untuk membuat penyelesaian masalah, mencari sumber, jadi kemahiran yang dia dapat dari NPQEL diaplikasi sepenuhnya di sekolah.

(SWR14GPK)

Analisis dokumen menunjukkan bahawa guru besar SWR14 memastikan setiap unit seperti kurikulum (KPKSWR14_1), kokurikulum(KPKSWR14_2), HEM

(KPKSWR14_3), dan infrastruktur (KPKSWR14_4), mempunyai perancangan strategik masing-masing. Setiap program yang dirancang mempunyai sasaran yang perlu dicapai. Bagi memastikan setiap program yang dirancang dilaksanakan pemantauan terhadap pelaksanaan dijalankan.

Guru sangat bersetuju bahawa guru besar SWR14 mempunyai pengetahuan dalam memberi **bimbingan yang efektif** kepada guru-guru SWR14;

Kalau saya tengok , guru besar yang lama-lama dulu, banyak benda yang dia tak tahu nak buat. Tapi yang ni, dia kata dia belajar dekat tu lah. Apa yang dia belajar dia ada bagi tahu kami... Macam dia banyak membimbing Cikgu Gringo lah. Mengurus kerja PK, macam mana nak membuat jadual, macam mana nak buat *sit-in*. Macam mana nak agihkan tugas kepada guru, kalau ada aktiviti.

(SWR14GURU)

PIBG turut menyokong bahawa guru besar SWR14 mempunyai **pengetahuan dalam proses pelaporan yang berkualiti**;

So bila dengan ni, dia bagi tahu kadang buat slide show dengan result budak, dipaparkan segala target, banding dengan sem lepas, apa nak dibuat. Sama – sama nak capai target tu dia bawa mak bapa sekali.

(SWR14PIBG)

Kemahiran

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap **kemahiran** guru besar SWR14 dalam **mengaplikasi pengetahuan dan pengalaman serta membimbing guru dalam pengurusan di sekolah, menjadi pakar rujuk dalam mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi dan mengamalkan perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan.**

Menurut PPD, GPK dan Guru, guru besar SWR14 berkemahiran dalam **mengaplikasi pengetahuan dan pengalaman serta membimbing guru dalam pengurusan di sekolah;**

... this the young one can learn fast and can move very fast. So there was the advantage, they get the knowledge, they have the skills and they have the man- power then can lead the school.

(SWR14PPD)

Pentadbiran, dari segi keadaan sekolah, lebih licin. Dia telah membahagikan tugas-tugas yang lebih terperinci kepada guru dan sokongan, contoh guru diberi tugas mengajar, pembahagian jadual waktu lebih baik, mengikut kesesuaian dan pengajian guru tersebut, bukan untuk mengisi tempat kosong sahaja. Mengikut kejurusan guru itu... Dia ada pakai jadual waktu online yang dia dapat dari NPQEL. Dia ada software dia, lebih senang dia nak letak jadual waktu guru... Dia ada ajar saya. Dia suruh *download* sini, dia ada menurunkan kemahiran kepada saya. Kemahiran diturunkan kepada PK dan dia juga ada membimbing.

(SWR14GPK)

Lama dia jadi PK , dia guna kemahiran tu untuk membuat jadual waktu. Kurang dari seminggu kami dah guna yang baru.

(SWR14GURU)

Tahun lepas Cikgu Gringo yang PKKK, Cikgu Basri yang PK1. Sekarang, guru besar dia *switch* kepada ikut kelebihan guru. Sebab cikgu Basri dia lebih mahir lagi bahagian KK, dia *switch* cikgu Basri ke KK. Jadi Cikgu Gringo naik jadi PK1. Macam lebih tersusun lagilah.

(SWR14GURU)

Menurut Guru, guru besar SWR14 berkemahiran sebagai **pakar rujuk dalam mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi;**

Macam saya dengan dia kan, kami dua-dua sama *option*. Dia *option* matematik, saya pun macam tu. Kalau satu soalan saya tidak tahu , saya tanya dia. Dulu saya seorang saja, sekarang saya boleh rujuk dengan dia. Satu lagi dia jenis yang tidak kedekut ilmu

(SWR14GURU)

Menurut PIBG, guru besar SWR14 berkemahiran dengan **mengamalkan perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan;**

...kita pernah buat dulu yang program besarlah, program gotong royong perdana kita panggil, memang dia panggil dulu mak bapak kita bincang

apa kita nak buat dan macam mana kita nak buat...Kalau program yang kecil-kecil tu macam hari pemuafakatan memang kita orang panggil semua, tapi itu dia orang terus buat.

(SWR14PIBG)

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.10.5 Skor min pembangunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Hubungan Sesama Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Perubahan	5.00	Sangat Tinggi
Inovasi	5.00	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN ORGANISASI	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.10.5 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 1 bagi aspek pembangunan diri dan ketiga-tiga elemen menunjukkan skor min sangat tinggi iaitu dengan skor min=5 bagi kesemua elemen iaitu hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi. Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah membantu guru besar SWR14 untuk membangunkan organisasi sebanyak 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi.

Hubungan sesama manusia

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap **hubungan sesama manusia** guru besar SWR14 dalam aspek **menggalakkan bekerja secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah, mewujudkan kesedaran keperluan bekerja dalam suasana yang menyeronokkan, mengamalkan budaya kolaboratif dengan komuniti bagi pelaksanaan program di sekolah, menghormati silang budaya dalam masyarakat persekitaran sekolah, menggalakkan maklum balas daripada pihak luar bagi penambahbaikan**

sekolah dan melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah.

PPD dan Guru berpandangan bahawa guru besar SWR14 sentiasa **menggalakkan bekerja secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah;**

...judging from the beginning of the year until the most end they are doing very fine and they try very best to implement all about the NPQEL.. so then the most important thing they can work with the teachers and they can form a very good team to move forward for the betterment of education.

(SWR14PPD)

Biasanya hujung tahun tu lah kami akan buat satu AJK bencana banjir, termasuklah orang kampung. Kami simpan barang di tempat tinggi, kadang-kala kami hantar ke kuarters tu buat rak tinggi-tinggi. Tiap-tiap tahun kena bersiap sedia, nanti awal tahun gotong-royong lagi dengan orang kampung., susun meja murid

(SWR14GURU)

Guru turut bersetuju bahawa guru besar SWR14 sentiasa **mewujudkan kesedaran keperluan bekerja dalam suasana yang menyeronokkan;**

Kami pun bersama-sama...Untuk Hari Guru, kami buat *Family Day*, makan dekat Arwah Kafe, bawa keluarga bersama GB dan keluarganya. Dekat sekolah pun ada makan juga, PIBG yang sponsor kek, makan di sekolah dan malam itu, guru-guru dengan GB *Family Day* dekat Kuching. Macam hujung tahun ini, dia merancang nak buat dinner di hotel, guru-guru dengan pasangannya.

(SWR14GURU)

PPD, Guru dan PIBG bersetuju mengatakan bahawa guru besar SWR14 **mengamalkan budaya kolaboratif dengan komuniti bagi pelaksanaan program di sekolah;**

In Buso... so far no complaint and teachers also co-operate very well give a very good co-operation to our guru besar and so far I think parents also give a good support and community leaders also and so far I think she's doing fine... And so far the NPQEL graduate are doing very fine, they learn how to form their team and know how to buy and sell the project they prepare and they get the good support from the teachers.

(SWR14PPD)

Dia *especially* waktu rehat makan bersama, sini tak ada kantin. Bawa bekal sendiri, kadang-kala tukang kebun tu masak. Kita makan bersama. Macam UPSR, 3 hari UPSR, murid-murid disediakan makanan. Ibubapa yang datang masak, meluang masa bersama-sama anak. Dia pun turun padang masak bersama.

(SWR14GURU)

...Bila dia start join je, start join dia panggil semua yang PIBG untuk kita orang berkenalan... dari sana kita orang berbual apa semua...Hubungan PIBG dengan sekolah masa ini Alhamdulillah memang oklah.. Ada kerjasama dengan sekolah

(SWR14PIBG)

GPK mengatakan dalam memastikan hubungan sesama manusia dijaga dengan baik di SWR14, guru sentiasa **menghormati silang budaya dalam masyarakat persekitaran sekolah;**

Yang majlis satu lagi, aktiviti keagamaan. Kalau suruh kami turun pun tidak realistik, tidak ada kepentingan kami. Yang kami tahu dikecualikan

(SWR14GPK)

Guru mengatakan bahawa guru besar SWR14 sentiasa **menggalakkan maklum balas daripada pihak luar bagi penambahbaikan sekolah;**

...Dia tekankan untuk tahun ini. Macam kalau setiap kali ujian, selepas ujian, selepas penyemakan, kami ada dialog prestasi bersama ibubapa. Macam yang terakhir hari itu AR tu kan, kami berdialog prestasi bersama PPD. PPD dijemput bersama

(SWR14GURU)

Guru besar SWR14 sentiasa menunjukkan usaha **melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah.** Ini disokong dengan bukti bergambar (PSSWR14) bagi program yang dijalankan iaitu seperti program Anak Angkat, Sayang di Sayang, Solat Hajat Perdana dan Gotong Royong Perdana. Program yang diadakan telah mendapat sokongan PIBG dan komuniti setempat.

Perubahan

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif **perubahan** organisasi yang dipimpin oleh guru besar SWR14 dalam aspek **membuat penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal, membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan dan memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program penambahbaikan sekolah.**

PPD dan GPK bersetuju mengatakan bahawa guru besar SWR14 **membuat penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal;**

and now after one year she has done a very good job and change the environment, get the performance of the students in AR3 and AR4, it is quite ok. Its improving, and hopefully the UPSR result will be very good... but judging from AR1, AR2, AR3 and AR4 I think the result will be better from last year.

(SWR14PPD)

Semasa perhimpunan, terutama seorang budak tu, dulu dia kata budak ini yang paling teruk, sekarang saya bersyukur dia dah berubah. Itu kesan projek anak angkat

(SWR14GPK)

PPD, Guru dan PIBG bersetuju mengatakan bahawa guru besar SWR14 **sentiasa membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah;**

...Cikgu laela had done a good job, when we introduce English Everywhere, she is doing her part, she's transform the school

(SWR14PPD)

Dengan *students*, dia masuk kelas. Kami ada program anak angkat. Dia sendiri pun ada anak angkat.

(SWR14GURU)

semangat yang dia ada...dia cuba mengubah sekolah ...*slow-slowlah* kita orang pun bantu, akhirnya jadi macam sekarang... tapi dia ndak (tidak) drastic terus lah... Sebelum buat ini...dia ada bincang dengan PIBG, dengan guru-guru

(SWR14PIBG)

PPD dan Guru bersetuju mengatakan bahawa guru besar SWR14 **sentiasa mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan;**

her approach is good ... I think to what I see she applied to what er..and the knowledge been gain from IAB being applied in the school, that's why the transformation done and also the commitment from the guru besar err..apa nama dengan guru-guru yang lain .the commitment of ibu bapa also ...the parents ..so I think she applied some successful and some are still in process

(SWR14PPD)

nak meningkatkan prestasi murid, dia minta kami senaraikan macam mana cadangan. Macam subjek matematik kami akan berkumpul dan berbincang macam mana hendak meningkatkan prestasi kami. Guru besar minta kami menyuarakan pendapat, macam pendapat yang boleh itu kan , kami akan aplikasikan.

(SWR14GURU)

GPK, guru dan PIBG sama-sama bersetuju bahawa guru besar SWR14 **sentiasa memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program penambahbaikan sekolah;**

Dia selalu jemput YB sekali, kami jemput YB bergotong-royong perdana. Jemput YB, Pegawai polis, bomba, penghulu kampung, orang-orang yang penting di kampung. Orang-orang tua, warga emas, program TWEN untuk menghargai warga emas. Warga emas diberi duit. Kebetulan hari tu hari raya, mereka bagi warga emas. Dan budak-budak pun, dia bagi duit raya, sumbangan dari Bank Rakyat. PPD juga datang merasmikan Pondok Bacaan.

(SWR14GPK)

...Ada juga sumbangan dari orang kampung. Macam kelas, kami ada pertandingan keceriaan kelas, macam guru-guru minta sumbangan dari ibubapa, ada ibubapa yang sendiri menderma. Macam kelas saya tahun 5, bapa Anif, dia sendiri yang mencari dana untuk cat. Kelas saya beli kain untuk buat lapik meja, skirting meja tu. Nampak ceria sekolah kami tahun ini.

(SWR14GURU)

susah nak dapat peruntukan. Ada yang dia minta derma dari luar, agensi, macam zinc tu daripada orang jual buku, mereka bagilah sumbangan-sumbangan.

(SWR14GURU)

kalau dari segi bantuan dia berharap betul memang kita orang yang bantu dia, sebab dari segi kepercayaan yang tinggi pada PIBG...Kita orang cuba dari segi bahan-bahan, memang tenaga kerja kita orang *slow* sebab kebanyakannya bekerja so, kita orang bagi bahan, duit dan sokongan lain untuk dia cantikkan sekolah, lepas tu PIBG pun kasi cat, kasi apa itu ini, dia orang buat.

(SWR14PIBG)

Inovasi

Temu bual yang dijalankan menunjukkan bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif terhadap **inovasi sekolah dibawah pimpinan** guru besar SWR14 dalam aspek **menggalakkan amalan kerja yang inovatif dan mewujudkan budaya kreatif serta inovatif sekolah.**

PPD, Guru dan PIBG sama-sama bersetuju bahawa guru besar SWR14 sentiasa **menggalakkan amalan kerja yang inovatif;**

set a few English Corner and Village we called English Village and those part using for teaching and learning not just to decorate but we want them to use the physical facilities for teaching and learning but the guru besar is doing fine

(SWR14PPD)

Macam keceriaan, dia buat pertandingan kelas. Akhir tahun nanti kelas mana yang lebih ceria mendapat hadiah, anugerah. Macam keceriaan, I murid 1 pasu, 1 bunga. Murid yang sediakan, ibubapa yang menderma

(SWR14GURU)

dia punya inovasilah ..pemuafakatan..tulah. Yang lagi 128at utu...dari segi student tu yang ...saya tahu dulu waktu rehat dia makan berselerak..sekarang dia kumpulkan ke satu tempat..jadi dia cakap dia orang akan syer dan makan satu tempat,

(SWR14PIBG)

PPD, GPK dan Guru menyokong bahawa guur besar SWR14 sentiasa **mewujudkan budaya kreatif dan inovatif di sekolah;**

Laela as long she is there she will be able to make sure the innovation project English Everywhere will come true. This is part of 21 Century teaching and learning. And I'm sure Laela will do it well and she will do the best. And I have the very high KPI with her, I want her to transform the school and also get ba'iah, if not this year next year. I also want her to to improve this year. She has a very creative way to improve the schools

(SWR14PPD)

Gunakan bahan yang tidak diguna untuk membuat benda. Tiang tangki air. Masa banjir, tangki air tu hanyut. Tiang tu dipotong, ambil empat, buat pondok bacaan. Kayu dia buat failing tu dalam bilik dia, rak.. Dia bagi semua tempat itu pakai kreativiti sendiri buat. Ada yang buat kaki, ada yang buat gambar sahaja, ada yang pakai tikar.

(SWR14GPK)

memandangkan tahun ini juga dikenalkan dengan '*English Everywhere*'. Dia buat satu projek '*English Everywhere*', di koridor ini. Macam di bawah ada lukis, ada gambar, macam *dictionary*... sekarang kuarters tu dia dah buat ubahsuai untuk pentadbiran, *and then* dia akan bagi bilik dia itu sebagai bilik BOS...

(SWR14GURU)

Dapatan kajian menunjukkan guru besar SWR14 telah memanfaatkan sepenuhnya ilmu NPQEL yang telah dipelajari semasa berkursus. 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 SWR14 untuk memimpin sekolah dengan cemerlang. Dapatan penilaian sendiri dan di triangulasi dengan temu bual jelas menunjukkan hasil pembelajaran dalam Program NPQEL telah menyumbang kepada penambahbaikan dalam bidang kepimpinan iaitu dalam aspek pengurusan dan kepimpinan. Program NPQEL juga turut memberi input tambahan kepada guru besar SWR14 untuk membuat penambahbaikan terhadap diri dan organisasi yang dipimpin beliau.

4.7.2 PROFIL 2

a. Latar Belakang

Profil: 2
Kod Responden : SELR10
Jantina : Perempuan
Gred Jawatan: DG 34
Jenis Sekolah: SK
Kategori Sekolah: Sekolah Rendah
Graduan NPQEL Ambilan: Ambilan 2/2014
Tarikh Lantikan: 16.7.2013
Umur: 47

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.11.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	5.00	ST
ePembelajaran	4.83	ST
Penandaarasan	4.14	T
Sandaran	5.00	ST
PEMBELAJARAN	4.74	ST

*ST – Sangat Tinggi, *T – Tinggi

Jadual 4.11.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 2 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL. Konstruk yang mendapat skor min yang tertinggi ialah Semuka (min=5.00) dan Sandaran (min=5.00) diikuti ePembelajaran (min=4.83) dan Penandaarasan (min=4.14). Dapatan keseluruhan bagi Pembelajaran (min=4.59) menunjukkan proses pembelajaran dalam program NPQEL telah memberi banyak input kepada guru besar SK Seri Pristina. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL telah memberi impak positif kepada kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Menurut PPD, guru besar SK Seri Pristina telah memberi impak positif kepada kepimpinan pada awal pelantikannya;

....Saya uji dia. Saya lantik Puan Z tuan rumah Hari Potensi Daerah. Dia dapat buat dengan bagus. Itulah dia nampak ok dari segi kepimpinan.

(SELR10PPD)

PPD juga menyatakan bahawa pembelajaran dalam Program NPQEL banyak membantu guru besar sekolah ini dalam pentadbiran sekolah walaupun beliau pada asalnya bukan pentadbir kanan tetapi Penyelaras Pendidikan Khas;

....Mungkin dia masuk NPQEL banyak membantu dia. Dia bukan pentadbir kanan. Dia Penyelaras Pendidikan Khas. Dia dapat 34. Dari sana dia lompat jadi GB. NPQEL banyak bantu dia, bagi saya banyak bantu dia.

(SELR10PPD)

PPD juga berpendapat bahawa program NPQEL memberikan pengetahuan yang sangat bernilai kepada guru besar dalam pengurusan sekolah;

....Seterusnya berbaloi dari kursus NPQEL, dia dapat banyak pengetahuan;

(SELR10PPD)

ii. Kepemimpinan

Pengurusan

Jadual 4.11.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Kurikulum	5.00	ST
Kokurikulum	5.00	ST
HEM	5.00	ST
Kewangan	5.00	ST
Pent.Pejabat	5.00	ST
Pers, Fizikal	5.00	ST
Sumber Manusia	5.00	ST
Hubungan Luar	5.00	ST
TMK	5.00	ST
PENGURUSAN	5.00	ST

*ST – Sangat Tinggi

Jadual 4.11.2 menunjukkan dapatan keseluruhan skor min bagi aspek Pengurusan sangat tinggi (min=5.00). Kesemua konstruk Pengurusan iaitu Kurikulum, Kokurikulum, HEM, Kewangan, Pentadbiran Pejabat, Pengurusan

Persekitaran dan Kemudahan Fizikal, Sumber Manusia dan Teknologi Maklumat dan Komunikasi mendapat skor min yang sangat tinggi (min=5.00).

Pengurusan Kurikulum

Hasil temu bual dengan guru menunjukkan guru besar sekolah ini **melaksanakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum;**

....Bagaimana kita nak buat budak-budak UPSR sentiasa fokus dan bersedia. Contoh kita panggil motivator luar. Puan Z gunakan kepakaran luar.

(SELR10GURU)

Selain itu, pihak PIBG juga berpendapat guru besar melibatkan ibu bapa dalam meningkatkan prestasi kurikulum sekolah;

....Contoh pasal ujian, permarkahan dari segi penerangan kepada ibu bapa di PIBG, *clear*, berbanding dengan orang PPD yang datang....

(SELR10PIBG)

Strategi yang dilaksanakan oleh guru besar untuk meningkatkan prestasi kurikulum telah membawa kecemerlangan dalam pencapaian peperiksaan UPSR 2015. Perkara ini disokong dengan analisis dokumen yang telah dilakukan. Pencapaian GPS bagi tahun 2015 ialah 1.76 berbanding dengan 1.97 pada tahun 2014 (DPPASELR10_2). Pencapaian GPS pada tahun 2015 adalah terbaik sepanjang penubuhan sekolah ini. Peratus lulus peperiksaan UPSR bagi tahun 2015 ialah 96.56 peratus berbanding dengan 86.89 peratus pada tahun 2014 (DPPASELR10_3). Bilangan murid yang dapat 5A juga meningkat pada tahun 2015 iaitu 22 murid berbanding dengan 17 murid pada tahun 2014 (DPPASELR10_4). Selain itu, sekolah ini juga telah dapat sijil penghargaan dalam mengekalkan ranking 10 sekolah GPS terbaik, Daerah Kuala Selangor dalam peperiksaan UPSR 2015 (AYDSELR10_7).

Pengurusan Kokurikulum

Guru besar sekolah ini juga **mempunyai hala tuju yang jelas tentang cara pencapaian matlamat setiap program kokurikulum**. Perkara ini dibuktikan dari hasil temu bual dengan Guru Penolong kanan;

....Macam *chess*, *chess* dulu tak ada. Tapi dia dah latih budak itu dari prasekolah, tahun 1,2,3. Dia dah tanamkan minat. Dia sentiasa bawa budak-budak ni bertanding di luar yang *open*, nak bagi budak tu biasa dan kemahiran. Itu akan menjamin yang akan datang....

(SELR10GPK)

Selain itu, hasil temu bual dengan PPD menunjukkan bahawa **guru besar melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kokurikulum**;

....Saya rasa bangga apabila dia mewujudkan satu kiosk untuk catur. Budak-budak prasekolah dan Tahun 6 bermain di sini. Kebetulan anak Puan Zaza wakil sukan negara. Dia bawa satu ethos ke sini.

(SELR10PPD)

Pengurusan Kewangan

Analisis temu bual dengan Guru Penolong Kanan mendapati guru besar **melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan**;

....Kita sedang mencari dana, nak menjadikan setiap sudut ada tempat budak boleh main...

(SELR10GPK)

Pengurusan Hal Ehwal murid

Analisis temu bual dengan PPD menunjukkan guru besar sekolah **melaksanakan strategi untuk meningkatkan program 3K (kebajikan, keselamatan, keceriaan)**

....saya nampak yang amat ketara dari segi keceriaan. Di sekolah ini memang bagus bila Puan Z masuk. Contohnya GB minat purple. Bilik dia nampak purple. Cikgu pun seronok.

(SELR10PPD)

Pengurusan Pentadbiran Pejabat

Selain itu, Guru Penolong Kanan menyatakan bahawa guru besar sekolah ini juga **memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dapat dilaksanakan secara cekap dengan melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan pentadbiran pejabat;**

....Berkaitan dengan pejabat, saya nampak dia merujuk kepada CC, Ketua Kerani dan hubungannya dengan Penolong Kanan sentiasa ada kerjasama. Saya tak nampak lain-lain niat, semuanya memberi komitmen yang tinggi....

(SELR10GPK)

Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal

Hasil temu bual dengan PPD dan wakil PIBG menunjukkan guru besar **melaksanakan strategi untuk meningkatkan keadaan persekitaran dan kemudahan fizikal dan memastikan budaya penyelenggaraan dalam kalangan warga sekolah;**

....Sebabnya saya nampak yang amat ketara dari segi keceriaan. Di sekolah ini memang bagus bila Puan Z masuk. Contohnya GB minat purple. Bilik dia nampak purple. Cikgu pun seronok.

(SELR10PPD)

....GB ni dia, contohnya keceriaan sekolah, kalau kita boleh nampakkan. Mula-mula sekali kita tengok perubahan dari segi fizikal bangunan. Perubahan wana dulu yang kuning. Sekarang dia nak ceria, dia lebih kepada *colour purple*. Kemudian dia mengindahkan kantin.....Kemudian macam sekeliling sekolah, kalau kita lihat taman mini, dibuat wakaf, taman-taman...

(SELR10PIBG)

Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia

Hasil temu bual dengan PPD menunjukkan bahawa guru besar dapat **membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah;**

....Dia boleh bawa orang kantin masuk saran sekolah, sebab dia lantik orang kantin ada kemahiran menghias, ada buat pentas, dia ada P.A. Buat semua GB boleh buat semua. Dia boleh bawa masuk orang kantin, jaga, tukang kebun.

(SELR10PPD)

Selain itu, hasil temu bual guru menunjukkan guru besar **melaksanakan pembangunan staf secara profesional dalam kalangan warga sekolah;**

....Pembangunan diri LADAP, kita ada banyak, salah satu PPP itu yang diwujudkan oleh KPM.

(SELR10GURU)

Pengurusan Hubungan Luar

GPK dan guru menyatakan bahawa guru besar sekolah ini **melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat;**

....Apa-apa feedback, apa-apa permasalahan tu, dia akan berbincang dengan YDP dan diselesaikanlah.

(SELR10GPK)

....Contohnya program Nilam, satu program besar melibatkan pegawai daerah Kuala Selangor, melibatkan juga Jabatan. Kita menjemput adik Sarah seorang pelakon, penyanyi dan juruacara. Seorang *icon* kita. Kita dipelawa oleh majalah dan wartawan-wartawan. Contohnya NSTP, Metro untuk buat litupan jadi itu *event* yang besar.

(SELR10GURU)

....Kerjasama luar, contohnya *parent, one of the program* ialah gotong royong Perdana melibatkan komuniti luar. Puan Z dapat tarik orang. Dulu kita ada gotong-royong tetapi tidak gotong-royong Perdana.

(SELR10GURU)

Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK)

Analisis temu bual juga menunjukkan semua responden bersetuju mengatakan bahawa guru besar **menggalakkan penggunaan TMK dalam pengurusan sekolah;**

....Contohnya dalam WA, dia maklumkan kena siap, kena segera, lalu dia berhubung terus dengan guru tersebut;

(SELR10PPD)

....Contohnya dalam WA, dia maklumkan kena siap, kena segera, lalu dia berhubung terus dengan guru tersebut....

(SELR10GPK)

....Maklum balas, media elektronik memainkan peranan penting. Dengan Whatsup maklum balas disampaikan dengan cepat.

(SELR10GURU)

....Dulu tak ada WA group, banyak tak tahu cerita apa dia orang buat. Sekarang ni apa-apahal masuk WA, maknanya positif nampak.

(SELR10PIBG)

Kepimpinan

Jadual 4.11.3 Skor min kepemimpinan aspek kepimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	5.00	ST
Transformasi	5.00	ST
Situasi	5.00	ST
Autentik	5.00	ST
KEPIMPINAN	5.00	ST

*ST- Sangat Tinggi

Jadual 4.11.3 menunjukkan semua konstruk Kepimpinan iaitu Instruksional, Transformasi, Situasi dan Autentik mencapai skor min yang sangat tinggi (min=5.00).

Kepimpinan Instruksional

Hasil temu bual dengan PPD menunjukkan guru besar **mengamalkan kepimpinan instruksional iaitu dengan merangka matlamat sekolah yang jelas dan menyelia PdP secara berterusan;**

....Keseluruhannya GPS tak dapat tengok. Puan Z baru masuk bulan 2 atau 3. UPSR dapat tengok bulan 11. Dari segi perancangan, dia memang buat target. Memang ada target. Keputusan dapat hujung tahun. Yang burn out, hutang tinggi, masalah keluarga, cerai-berai. Dengan kepimpinan instruksional, cikgu-cikgu yang *burn out* boleh bekerja dengan dia. Dia lembut.

....Dengan kepimpinan instruksional, dia dapat tarik cikgu burn out bekerja dengan dia. Mungkin dia tarik mereka dengan bekawan. Zon Comfort satu atau dua mesti ada. Belakang mereka bercakap, majoriti suka, yang tidak suka kena ikutlah.

(SELR10PPD)

Hasil temu bual dengan guru menunjukkan guru besar sekolah ini **memantau kemajuan murid di sekolah;**

....Dari segi akademik dia sentiasa buat mesyuarat dengan guru-guru Tahun 6. Kita nak tahu post mortem pertengahan tahun. Sentiasa tanya guru-guru Tahun 6.

(SELR10GURU)

Guru dan PIBG juga menyatakan dalam temu bual bahawa guru besar sekolah ini **sentiasa kelihatan di sekolah;**

....Tidak boleh lambat. Puan Z selalu pantau, selalu *walk around*. Dia akan turun pantau kantin, makanan, kelas, *surrounding* kita.

(SELR10GURU)

Cikgu Besar ni rapat, selalu meninjau kelas.

(SELR10PIBG)

Kepimpinan Transformasi

PPD juga berpendapat guru besar mengamalkan kepimpinan transformasi dengan menjadi **suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah;**....Majoriti ok. Selepas NPQEL, saya nampak dia banyak berubah (SELR10PPD).

Kepimpinan Situasi

Responden temu bual turut bersetuju mengatakan bahawa guru besar ada mengamalkan ciri kepimpinan situasi iaitu **menggunakan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap kemahiran guru, mengubah suai gaya kepimpinan mengikut situasi yang berbeza dan membuat keputusan mengikut keutamaan isu yang dihadapi;**

....Corak kepimpinan dia. Kita ada laizzer faire, ada autokratik. Dia tengah-tengah corak kepimpinan ikut situasi. Di situ saya nampak dia kuat.

(SELR10PPD)

....Dia *face to face* depan sama depan. Ini saya cuba *compare* dengan dululah. *At least* dia tanya apa masalah *you*, apa *problem you* datang lambat tadi. Lebih senang, lebih jujur bercerita.

(SELR10GURU)

....Biasanya setiap keputusan ikut suara ramai. Contoh Bacathon GB akan buat keputusan ikut keadaan atau keputusan ramai dan pentadbir-pentadbir lain. Tak buat keputusan drastik ikut sendiri. Dia berfikir dulu yang terbaik untuk kebaikan semua. Beliau dapat membuat keputusan dan kami dapat terima.

(SELR10GURU)

Kepimpinan Autentik

Responden juga menyatakan guru besar sekolah ini **mengamalkan kepimpinan melalui teladan dan sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif.**

....Salah satu cara mengatasi masalah ialah GB sendiri datang awal. Then dia pun mengajar beberapa masa Pendidikan Khas. Dalam kelas guru-guru dinasihatkan berdiri. Dia tunjukkan role-model, dia pun berdiri kecuali yang sakit

(SELR10GURU)

....Inovasi, Puan Zaza suka yang indah-indah. Corak kepimpinan dia suka keadaan yang harmoni dan mewujudkan persekitaran yang cantik.

(SELR10PPD)

iii. Pembangunan Diri

Jadual 4.11.4: Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	5.00	ST
Sikap	5.00	ST
Kemahiran	5.00	ST
PEMBANGUNAN DIRI	5.00	ST

*ST- Sangat Tinggi

Jadual 4.11.4 menunjukkan skor min bagi semua konstruk Pembangunan Diri iaitu Pengetahuan, Sikap dan Kemahiran mencapai tahap yang sangat tinggi (min=5.00).

Pengetahuan

Hasil temu bual semua responden menunjukkan guru besar sekolah ini **menguasai pelaksanaan program yang berkualiti di sekolah dan juga proses bimbingan yang efektif;**

....Mungkin dia masuk NPQEL banyak membantu dia. Dia bukan pentadbir kanan. Dia penyelaras Pendidikan Khas. Dia dapat 34. Dari sana dia lompat jadi GB. NPQEL banyak bantu dia, bagi saya banyak membantu dia.

....Saya rasa dia di Jabatan, sebelum ini dia di Sekolah Pasangan, sekolah kecil. Dia gunakan kemahiran mengurus di jabatan, dia gunakan di sini.

(SELR10PPD)

....Dengan guru-guru, dia tidak berselindung. Dengan guru ini, dia bercakap, apa yang diarahkan oleh kementerian. Jabatan ataupun PPD, dia tegas

....Pengetahuan dia sangat luas berbanding dengan saya. Saya banyak merujuk dengan dia. Dia rujuk kepada Pekeliling, contohnya saya cadangkan dalam mesyuarat boleh tak kita nak buat program sekian-sekian, murid petang tu kita balik awal.

(SELR10GPK)

....GB ini ada pengetahuan. Profesional saya rasa walaupun dia baru GB beberapa tahun. Tapi saya rasa dia ada mungkin kutip pengalaman orang lain.

....Mungkin dia ada baca sebagai asas dia untuk menjadi pentadbir. Ya, NPQEL.

(SELR10GURU)

Sikap

Analisis temu bual dengan semua responden menunjukkan guru besar sekolah ini **sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan;**

....Itu memang memberi impak yang besar dari segi keperibadian. Puan Zaza nampak seorang bukan marah, tidak panas baran. Dia sikap lembut,

dia dapat menjalankan tugas dengan baik. Walaupun senyum-senyum, dia dapat tarik guru-guru bekerja dengan dia. Kalau kita lembut ada pihak yang mengambil kesempatan. Ketiga-tiga PK menyokong dia.

....Puan Zaza mesra. Dia ok. Dulu ada yang tak berani masuk pejabat. Ada yang dia tak berkenan, dia pangkah. Puan Zaza layan mana yang boleh layan. Jangan frust, satu dan dua yang tidak boleh layan. Kepimpinan dia dapat juga sebagai GB dan role model. Anak-anak sekolah panggil dia mama.

(SELR10PPD)

....Sekarang saya nampak, kita kenal Guru Besar tu bagaimana, contohnya, kita tengok latar belakangnya pun, Cikgu Besar ni penglibatannya dalam catur peringkat Asia. Cabaran tu dia ambil. Dia tidak kata "No". maknanya "Yes" yang positif. Maknanya kita hormat cara dia bekerja. Sabtu, Ahad tiada di rumah, dia pergi ke pertandingan-pertandingan. Dia pun tak minta kita begitu tetapi kita nampak kesungguhannya.

(SELR10GPK)

....Sebab mungkin kerana Puan Z ini mula *impression* pertama kali kita tengok pada perwatakan. Dia suka senyum. Kita tak mengenali tetapi kita rasa kita bolehlah bekerjasama. Pada hari pertama semasa perhimpunan Puan Z saya selaku juruacara, murid-murid diperkenalkanlah Guru Besar baru. Puan Z satu yang positif pada hari itu *parents* yang ramaisebab ada tahun 1yang ditukarkan pada waktu pagi. Dia orang semua memberi tumpuan. Jadi parent pun teruja dapat tengok GB yang baru. Jadi kami tahu kalau Puan Z, bila sesi memperkenalkan diri lebih suka orang memanggil dia sebagai Ibu Z untuk panggilan murid-murid. Jadi ini pun saya rasa pertama kali saya dengarlah, kalau memperkenalkan diri dan dia lebih mesra, lebih senang murid-murid memanggil dia Ibu Z. Jadi murid-murid akan rasa lebih dekatlah.

(SELR10GURU)

....Apa yang saya nampak dia lebih beri perhatian dari segi kebajikan budak-budak tu....

(SELR10PIBG)

Hasil temu bual dengan guru menunjukkan guru besar sekolah ini juga **sedar akan keperluan membuat refleksi tentang amalan profesional dengan warga sekolah;**

....Dia tak ambil sesuatu dengan easy. Maksudnya dia tak pandang benda itu suatu masalah yang berat. Jadi dia akan fikir sentiasa positif. Jadi bila dia positif,

kami guru-guru yang bermasalah, kami akan melihatnya sebagai role modellah. GB tak rasa benda itu berat. Jadi dia akan fikir sentiasa positif.

(SELR10GURU)

Guru juga berpendapat bahawa guru besar sekolah ini **sedar akan keperluan berfikir kritis untuk menyelesaikan sesuatu masalah;**

....Maksudnya dia tak pandang benda itu suatu masalah yang berat. Jadi dia akan fikir sentiasa positif. Jadi bila dia positif, kami guru-guru yang bermasalah, kami akan melihatnya sebagai role modellah.

(SELR10GURU)

Selain itu, temu bual dengan guru menunjukkan guru besar sekolah sedar akan **keperluan menggunakan pengalaman untuk menyelesaikan sesuatu masalah.**

....GB tak rasa benda itu berat. Jadi dia akan fikir sentiasa positif. Kita pun sentiasa positif. Sebagai contoh, ada guru yang suka datang lambat. Jadi kalau sebagai GB apa opsyen ada. Dia *take action*. Dia akan panggil guru itu dan akan bercakap dalam bilik dia.

(SELR10GURU)

PPD juga berpendapat guru besar sekolah ini juga **berdaya tahan dalam mengurus sekolah;**

....Dia seorang yang kuat bekerja dan tegas.

(SELR10PPD)

....Setakat ini tidak ada besar sangat. Dia boleh *handle*. Saya selaku Bendahari PIBG, masalah yang kami hadapi untuk program Bacathon 5 kali pergi PPD kena *reject* kertas kerja. Dia tidak berputus asa

(SELR10GURU)

GPK dan PIBG juga menyatakan dalam temu duga bahawa guru besar sekolah ini **mengamalkan sikap keterbukaan dalam pengurusan;**

....Saya tak nampak dari sudut kekangan dengan Guru Besar ni yang sentiasa tersenyum dan mengajak guru ke arah kerja untuk sekolah. Saya

sangat berpuas hati dapat Guru Besar seperti ini supaya kita nak bangun sekolah ini perlu kerjasama yang kuat. Kalau ada satu dua pun, ibaratnya saya nampak bukan jadi racunlah. Dia nampak fokus, sentiasa bergerak, keputusan teratur

(SELR10GPK)

....Cikgu ni ramah. Semua orang yang dia jumpa, tegur. Saya AJK, of course. Jika ada *parent* datang, dia tanya, jumpa bercakap

(SELR10PIBG)

Kemahiran

Berdasarkan analisis kajian ini, PPD dan GPK menyatakan bahawa guru besar sekolah ini **mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi;**

....Sebelum ini, Pn Z merupakan Penyelia Pendidikan Jabatan Pelajaran Selangor. Dia memang terlibat langsung dengan kepimpinan Guru Besar.

(SELR10PPD)

....Bila Puan Z masuk, dia baiki semua orang. Dia tarik semua orang. Semuanya bekerjasama dan sama main peranan. Mungkin dia masuk NPQEL banyak membantu dia. Dia bukan pentadbir kanan. Dia penyelaras Pendidikan Khas. Dia dapat 34. Dari sana dia lompat jadi GB. NPQEL banyak bantu dia, bagi saya banyak membantu dia.

(SELR10PPD)

....Saya nampak kemahiran dia tu ke arah meningkatkan prestasi sekolah, pembangunan stafnya seiring. Saya tengok dia biasa-biasa sahaja, tetapi kemahiran dia saya *respectlah*. (ketawa) Saya seorang lelaki tetapi saya nampak dia seorang perempuan yang boleh memimpin sekolah, bagi saya kemahiran dia tinggi.

(SELR10GPK)

PPD juga berpendapat guru besar sekolah ini dapat **mengaplikasi pengalaman dalam mengurus organisasi.**

....Saya rasa 3, 4 tahun di jabatan. Saya rasa dia gunakan pengalaman dia. Sebagai penyelia, banyak bercampur dengan GB dalam memantau Pendidikan Khas dan juga sekolah. Saya ada cakap dengan Puan Z sebelum itu, sekolah ini panas, macam mana dia nak bawa sekolah itu ok. Dia kata senang saja. Dalam dua minggu saja, sejak dia masuk saya dapat tengok dia sangat seronok.

(SER10PPD)

Guru dan PIBG menyatakan dalam temu bual bahawa guru besar sekolah ini dapat **mengurus konflik dengan berkesan.**

....Saya amat terkejut dengan cara dia tackle guru setiap guru lain cara dia. Jadi walaupun dia ada masalah sikit, Puan Zaza ini, dia *very professional*.

(SELR10GURU)

....Dalam *group* saya ada juga parent yang asyik nak menghentam (group PPKI, yang khas tu) ada yang memanas. Pendekatan dia, minta datang jumpa dia berbincang apa yang tak kena. Apa sebenarnya yang dia patut buat. Dia panggil jumpa dia.

(SELR10PIBG)

Selain itu, GPK, guru dan PIBG menyatakan dalam temu bual bahawa guru besar juga **mengamalkan kaedah perundingan untuk menyelesaikan konflik;**

....Jadi dari segi tindak balas dia cepat. Protection, baik ibu bapanya, baik guru-gurunya, saya nampak cepat. Kalau sampai ke kitapun, dia akan panggil kita masuk dalam bilik dia, berbincang. Cikgu ada masalah. Kita dapat input daripada dia untuk mengatasi masalah. Masalah-masalah tu nampak jelas. Kemahiran dia dari sudut dia tackle kita, kita rasa senang hati dan lapang untuk berbincang dengannya.

(SELR10GPK)

....Jadi di situ kami tengok cara handle tackle. Dia tak ambil sesuatu dengan easy. Maksudnya dia tak pandang benda itu suatu masalah yang berat. Jadi dia akan fikir sentiasa positif. Jadi bila dia positif, kami guru-guru yang bermasalah, kami akan melihatnya sebagai role modellah. GB tak rasa benda itu berat. Jadi dia akan fikir sentiasa positif.

(SELR10GURU)

....Benda-benda yang tak dapat, benda-benda yang bermasalah, tertangguh, yang sekalian lama tak buat, dia datang terus dia selesai masalah.

(SELR10PIBG)

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.11.5 Skor min pembangunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Hubungan Sesama Manusia	5.00	ST
Perubahan	5.00	ST
Inovasi	5.00	ST
PEMBANGUNAN ORGANISASI	5.00	ST

*ST – Sangat Tinggi

Jadual 4.11.5 menunjukkan skor min bagi semua konstruk pembangunan organisasi iaitu hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi mencapai tahap yang sangat tinggi (min=5.00).

Hubungan Sesama Manusia

Analisis temu bual dengan semua PPD dan PIBG menunjukkan guru besar sekolah ini **menggalakkan bekerja secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah;**

....GB yang lama pencen. PPD berfikir siapa yang layak duduk di sini supaya kita dapat camtum balik ketiga-tiga PK. Ada PK yang ngam dengan dia, ada yang sokong dia. Ada guru pecah-pecah. Ada group. Guru pecah-pecah. Apabila Puan Zaza masuk, tidak masuk mana-mana pihak. Ketiga-tiga PK itu sama saja.

....GB lain ada *gap* dengan orang kantin. Ada GB ada status. Dia tinggi. Tak nak *join* dengn jaga, tukang kebun. Saya nampak Puan Z, orang suka dia....Dengan budak pun dia rapat. Dia pun bukan tua sangat. Pra sekolah, murid-murid pun peluk dia. Cara Z memberi kerjasama dengan kantin,ibu bapa baguslah. Bukan senang dapat sponsor. Tak ada isu lagi di peringkat negeri. Taka da group. Dulu ada. Lagi pun saya nampak PK tidak menentang dia. Lebih 2 PK dari 3 menentang habis. Ketiga-tiga PK dia pegang tetapi jangan pijak kepala. Tetapi dia dapat pegang. Kesimpulannya positif.

(SELR10PPD)

....*Of course* dia *happy*, dia orang ni beri kerjasama yang baik. Sebab dia orang ini lebih suka GB yang baru ini. Dia mesra. Dia lebih senang didekati. Macam dulu-dulu saya ada nampak macam guru-guru ni takut-takut guru GB lama....

(SELR10PIBG)

PPD juga menyatakan dalam temu duga bahawa guru besar ini dapat **mewujudkan kepercayaan yang tinggi dalam kalangan warga sekolah;**

....Dia dapat ajak cikgu-cikgu ikut. Cikgu buat kerja hingga 2.00 malam. Saya telefon dia, dia ada di sekolah untuk Hari Potensi Sekolah. Dia turun padang. Itu kelebihan dia.

(SELR10PPD)

Selain itu, GPK dan guru juga berpendapat guru besar sekolah ini **mewujudkan keperihatinan dalam kalangan warga sekolah;**

....Guru besar dengan murid-murid ni, murid-murid ni sayang kepada Guru Besar. Sebab pembawakan Guru Besar, dia lebih kepada panggil hati.

(SELR10GPK)

....Puan Z tak, dia profesional, dia panggil *slow talk* dalam bilik dia. Dia cuba *tackle* guru itu apa masalah dia. Dia tak marah-marah dalam mesyuarat. Sangat susah nak tengok dia marah dalam mesyuarat. Dia sentiasa senyum dan gelak. Dia ini macam *happy go lucky*.

(SELR10GURU)

GPK juga berpendapat guru besar sekolah ini mempunyai **kesedaran keperluan bekerja dalam suasana yang menyeronokkan dalam kalangan warga sekolah.**

....Dalam program-program macam pertandingan-pertandingan pun, Guru Besar turun padang. Jadi cikgu-cikgu rasa seronok nak buat, macam dihargai.

(SELR10GPK)

Seterusnya, GPK dan PIBG berpendapat guru besar sekolah ini **mengamalkan budaya kolaboratif dengan komuniti bagi pelaksanaan program di sekolah;**

....Apa yang disarankan oleh Pengarah Jabatan, En Z, contohnya Program. Beliau turun padang bersama guru-guru buat kerja. Bukan setakat mengarah sahaja. Kalau dulu, lebih kepada melihat benda tu jadi. Turun padang tu maksudnya, contoh kita nak buat karnival tu, dia akan memasak dan menjual lempeng. Pada hari bergotong royong untuk membasuh ayam, diapun turun sama membasuh ayam.

(SELR10GPK)

....Dia orang beri kerjasama yang baik. Macam dulu aktiviti mengindahkan sekolah, panggil *parent* datang tolong, tanam rumput, tanam bunga-bunga, mengecat. Hubungan ok. Sebab dia buat hari Sabtu. Ramai datang. Penerimaan Ok.

(SELR10PIBG)

PIBG menyatakan dalam temu duga bahawa guru besar sekolah ini dapat **bekerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid dan keluarga mereka;**

....Sebabnya kalau dulu kami meeting, saya pengerusi ibu bapa khas. Kalau meeting pengurusan tak berapa datang. Tapi sekarang memang dia datang, selalu datang, dia ambil berat.

....Sebagai contoh, kalau meeting, GB dulu hantar wakil tetapi GB ini selalu datang, ada selalu. Dia lebih memberi perhatian.

....Dari segi bercakap bagi ucapan, dua-duapun nampak bersemangat. Kalau dia bagi motivasi, ok. GB dulu sekarang ok. Dengan parent saya rasa lebih sikit dari segi ramah, pendekatan ZZ lebih ramah. Saya sendiripun segan-segan nak hello, kalau dengan GB dulu saya lebih takut, takutkan sebab kita pandang dia lebih 'gap' kan. cikgu ni pendekatan dia lebih mesra.

(SELR10PIBG)

Perubahan

Analisis temu bual dengan GPK menunjukkan guru besar sekolah ini **membuat penambahbaikan dengan mengenal pasti faktor kritikal;**

....Contohnya Tahun 6 building lain. Kita guru petang, bilik kita lain. Kita punya pagi bilik lain. Jadi bila dia datang, dia minta dengan PPD pecahkan dinding untuk menjadikan satu. Tahun 6, guru petang dan pagi dalam satu bilik. Jadi kita dapatlah yang itu. Kalau ikutkan kita yang *separate-separate* ni, yang sebelum ni macam berpuak-puaklah. Tapi bila kita dapat sekaligus, masalah kita dapat (selesaikan) bersama.

....Apa-apa permasalahan dalam sesi pagi, sesi petang, kita sama-sama nampak dalam satu ukhwah.

(SELR10GPK)

PIBG juga berpendapat guru besar sekolah ini **membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah;**

....GB ni dia, contohnya keceriaan sekolah, kalau kita boleh nampakkan. Mula-mula sekali kita tengok perubahan dari segi fizikal bangunan. Perubahan warna dulu yang kuning.

....Kalau macam dulu apa-apa benda yang melibatkan murid, PPKI ini diasingkan dari budak normal. Tetapi sekarang ni dia nak bagi pendedahan, nak bagi semua sama rata. Macam perhimpunan, sekarang dia bak budak-budak tu datang juga. Datang bersama, duduk sekali dalam perhimpunan. Dulu, nak stay in class pun boleh. Cikgu ni dia nak orang pandang murid-murid ni biar sekata...Bila jumpapun tiada bermuka masam, ceria, layan budak-budak. Saya pergi berkuda, budak-budak ni pergi peluk dia. Dia rapat. Jumpapun bising-bising, peluk, budak-budak khas ni, dia panggil cikgu Z.

(SELR10PIBG)

Selain itu, GPK, guru dan PIBG juga berpendapat guru besar sekolah ini dapat **melestarikan perubahan yang bermanfaat kepada sekolah;**

....Guru Besar ini ada wawasan dialah. Di samping itu kita nampak perkembangan yang ke arah yang lebih positif. Contohnya, berkaitan dengan guru-guru, dia ambil hati guru-guru ni. Dia punya flow tu, dia tekankan, yang biasa tu berubah kepada sebenarnya supaya tidak berlaku keadaan guru tu, maksudnya selesa dengan apa yang ada. Maksudnya kadang-kadang dia buat yang tak betul tapi sebenarnya kena berubah, kena betulkan. Saya dapati guru-guru beransur-ansur mengikut rentaknya

....Satu daripada targetnya adalah menjadikan sekolah ini ke arah sekolah yang bistarika, macam tulah. *Target* itu tidaklah membawa kepada guru-guru rasa tertekan dan sebagainya. Dia santai saja. Program berjalan, kerjasama kuat. Saya nampak apa saja program yang dijalankan selalu *grand*, walaupun *simple* punya program. Saya tengok guru ni (tidak terbeban) mungkin dia dilatih begitu

....Perubahan yang dilaksanakan oleh GB- kita ada kolam ikan, pondok riadah. Guru Besar ada buat program gotong royong bersama PIBG tanam pokok herba dan sebagainya, pokok-pokok itu dilabelkan

(SELR10GPK)

....Perubahan sangat banyak. Bagi saya, saya lihat sendiri sebagai guru walaupun guru mula sekolah dibuka, tetapi saya masih baru dalam bidang pendidikan. Tetapi bagi saya sangat penting GB dulu, kalau kita tengok GB itu produktif. Kami selalu buat *outdoor games*, kita buat netball bersama, futsal bersama. Parents pun join.

(SELR10GURU)

....Sekarang dia nak ceria, dia lebih kepada colour purple. Kemudian dia mengindahkan kantin. Walau pun dulu, dah ada buat tapi dia mengindahkan lagi. Kemudian macam sekeliling sekolah, kalau kita lihat banyak taman-taman mini, di buat wakaf, taman-taman....

....Guru Besar dulu bola. Dulu dia nak SK Pristana berimej bola. Yang ini nak angkat catur. Mungkin catur ni tak payah buang masa ke padang sama-sama kita dulu kan

(SELR10PIBG)

Guru besar sekolah ini telah membawa perubahan yang bermanfaat kepada sekolah dalam tempoh 10 bulan memegang jawatan Guru Besar di sekolah ini. Perkara ini disokong melalui analisis dokumen yang telah dilakukan. Guru besar sekolah ini telah melaksanakan Program Keceriaan 2015 (PSSELR10_1), Projek Bacathon 2015 (PSSELR10_2) dan Projek Karnival 2015 (PSSELR10_3).

Inovasi

Analisis temu bual dengan PPD menunjukkan guru besar sekolah ini **mewujudkan budaya inovatif di sekolah;**

....Inovasi, Puan Zaza suka yang indah-indah. Corak kepimpinan dia suka keadaan yang harmoni dan mewujudkan persekitaran yang cantik.

....Kalau macam dia nak bangunkan sekolah ini sekolah catur, diwujudkan tempat catur tu, bila-bila masa sahaja murid boleh main waktu *free* tanpa ada halangan. Maksudnya waktu datang, waktu rehat, waktu balik. Kalau kata sementara nak tunggu *parents* dan sebagainya budak boleh main. Jadi diterapkan begitu, maksudnya budak selesa.

(SELR10PPD)

Hasil temu bual dengan guru dan PIBG menunjukkan guru besar sekolah ini **menggalakkan kemahiran berfikir secara inovatif dalam kalangan warga sekolah;**

....Inovasi. Saya tengah fikir ini. Bagi kami dibahagikan kepada 3 PK Kurikulum, PK HEM dan PK KoKo. Dari sudut KoKo sesuatu yang baru, dalam masa 10 bulan kami sangat terkenal sekarang program Chess. Kita antara sekolah yang menonjol.

(SELR10GURU)

Lepas discuss dengan dia, dia buat aktiviti terapi berkuda, main bowling. Budak-budak pun seronok...Tapi setakat ni berjalan aktiviti berkuda dan bowling bagi kelas-kelas khas. Terapi berkuda suatu bentuk terapi.

(SELR10PIBG)

Analisis temu bual dengan guru dan PIBG juga menunjukkan guru besar sekolah ini **mewujudkan budaya kreatif di sekolah;**

....Contoh salah satu inovasi ialah keceriaan sekolah.

(SELR10GURU)

Guru Besar lulusan NPQEL di sekolah SELR10 telah menunjukkan kecemerlangan dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah dalam pelbagai aspek seperti Kurikulum, Kokurikulum, Sumber Manusia dan Hubungan Luar. Perkara ini dibuktikan melalui analisis temu bual dan dokumen yang telah dilakukan. Di bawah kepimpinannya, SELR10 telah mencapai keputusan yang terbaik dalam peperiksaan UPSR sepanjang penubuhan sekolah ini. Selain itu, permainan catur juga telah diberi keutamaan dan menjadi kebitaraan sekolah. Guru besar sekolah ini juga berjaya mendapat sokongan dan sumbangan daripada pelbagai pihak untuk melaksanakan program demi kemajuan sekolah. Beliau juga dapat menjalankan tugas sebagai guru besar dengan cemerlang walaupun tidak pernah menjadi Guru Penolong Kanan. Perkara ini dinyatakan oleh Pegawai Pendidikan Daerah yang mengakui Program NPQEL telah memberi banyak pengetahuan dan kemahiran kepada guru besar sekolah ini. Maka terbuktilah keberkesanan program NPQEL apabila pemimpin sekolah mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh di sekolah. Sesungguhnya, Program NPQEL berupaya menyediakan barisan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di seluruh negara.

4.7.4 PROFIL 4

a. Latar Belakang

Profil : 4
Kod Responden: SBR9
Jantina : Lelaki
Gred Jawatan: DG 34
Jenis Sekolah: SK
Kategori Sekolah: Sekolah Rendah
Graduan NPQEL Ambilan: Ambilan 2/2013
Tarikh Lantikan: 17.03.2014
Umur: 53 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.12.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	5.00	Sangat Tinggi
ePembelajaran	5.00	Sangat Tinggi
Penandaarasan	5.00	Sangat Tinggi
Sandaran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.12.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 4 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah melibatkan Semuka (min=5.00), ePembelajaran (min=5.00), Penandaarasan (min=5.00) dan Sandaran (min=5.00). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada guru besar dan telah mencapai tahap antara 80.1% sehingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa

Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi.

Pegawai Pendidikan Daerah (PPD) menyokong pernyataan di atas dengan menyentuh berkaitan pengetahuan guru besar dalam aspek kepimpinan dan pengurusan pendidikan. Guru besar dilihat sebagai seorang individu yang sentiasa bersedia berkongsi ilmu dan yakin dalam menjalankan tugas sebagai guru besar setelah bergelar graduan NPQEL;

.... Telah ada pengalaman dan campur dengan mengikuti Program NPQEL telah menjadikan sekolah ini berjaya ...

(SBR9PPD)

ii. Kepemimpinan Pengurusan

Jadual 4.12.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Kurikulum	5.00	Sangat Tinggi
Kokurikulum	5.00	Sangat Tinggi
HEM	5.00	Sangat Tinggi
Kewangan	5.00	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	5.00	Sangat Tinggi
Pers, Fizikal	5.00	Sangat Tinggi
Sumber Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	5.00	Sangat Tinggi
TMK	4.00	Tinggi
PENGURUSAN	4.88	Sangat Tinggi

Jadual 4.12.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 4 bagi kepemimpinan aspek pengurusan dan skor min sangat tinggi ialah pengurusan

kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan HEM, pengurusan kewangan, pengurusan pentadbiran pejabat, pengurusan persekitaran fizikal, pengurusan sumber manusia, dan pengurusan hubungan luar. Manakala pengurusan TMK adalah yang paling rendah, namun masih berada pada tahap tinggi (min=4.00). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi impak yang besar dalam peningkatan amalan pengurusan guru besar, iaitu antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan aspek **Pengurusan Kurikulum** iaitu aspek memastikan pelaksanaan dasar pengurusan kurikulum di sekolah dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan program peningkatan pencapaian murid.

Pernyataan daripada PPD telah menyokong strategi yang dilaksanakan oleh guru besar ke arah peningkatan pencapaian dalam aspek kurikulum;

.... Dari segi peperiksaan dia buat analisis dan 'headcount'. Analisis pertengahan tahun telah menunjukkan peningkatan pencapaian akademik murid ...

(SBR9PPD)

Guru besar juga telah memastikan mata pelajaran yang kritikal khususnya Bahasa Inggeris dan Matematik diajar oleh guru opsyen. Usaha ini telah membantu peningkatan kecemerlangan dalam aspek kurikulum. GPK turut menyatakan bahawa guru besar sentiasa mendapatkan pandangan dan idea daripada guru yang terlibat sebelum membuat sesuatu keputusan berkaitan pengurusan kurikulum;

... Di sini hanya dua orang guru Bahasa Inggeris. GB menjalankan mesyuarat meminta pandangan untuk menangani masalah ini. Subjek Matematik antara subjek kritikal ... GB menyerap guru Matematik baru setelah berbincang ...

(SBR9GPK)

Sehubungan dengan itu, guru juga menyatakan bahawa dalam memastikan pelaksanaan dasar pengurusan kurikulum yang berkesan, guru besar turut memastikan buku rekod mengajar dihantar setiap minggu dan dipantau secara sistematik oleh guru besar;

... dia akan pastikan semua guru menyiapkan buku rekod mengajar. Setiap kali kami menghantar buku rekod, dia akan membuat catatan di dalam buku khas ...

(SBR9GURU)

Guru besar telah berjaya mewujudkan hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum. Pelbagai program telah dilaksanakan untuk meningkatkan pencapaian prestasi kurikulum, khususnya dalam pencapaian peperiksaan UPSR;

.... Dia berjaya panggil ibu bapa membantu kecemerlangan murid ... dekat UPSR guru besar melaksanakan program 'Yakin Lulus' dan 'Program Restu'

(SBR9PIBG)

Analisis dokumen juga menunjukkan guru besar telah membina pelan perancangan kurikulum sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan dalam aspek **Pengurusan Kokurikulum**. Selain itu, turut memastikan program kokurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah serta meningkatkan aspek afektif murid melalui kegiatan kokurikulum;

.... Guru besar memang mengambil berat tentang kokurikulum seperti penganjuran Hari Sukan Sekolah dan konsep "1 murid, 1 Sukan" ...

(SBR9GPK)

Guru besar telah mengaplikasikan kemahiran **Pengurusan Hal-ehwal Murid (HEM)** yang dipelajari sepanjang mengikuti program NPQEL. Guru besar telah melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi program hal-ehwal murid dengan mengadakan penambahbaikan prestasi program hal-ehwal murid

secara berterusan. Guru besar juga turut memastikan dasar pengurusan hal-hwal murid dilaksanakan di sekolah;

.... Dulu, murid agak susah nak mengucap selamat pagi kepada guru. Tapi sejak guru besar ada, setiap kali perhimpunan guru besar akan ulas perkara tersebut ...

(SBR9GPK)

.... Kami juga menekankan aspek pemakanan sihat kepada murid Tahun 1 hingga Tahun 5, kerana ia juga mempengaruhi akademik ...

(SBR9GURU)

.... Berlaku perubahan kepada sahsiah murid dan lebih menghormati guru.

(SBR9PIBG)

Guru besar telah memastikan **pengurusan kewangan** dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa dan sentiasa merancang strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan;

.... Dengan PIBG pula guru besar banyak berbincang bagaimana cara nak dapatkan dana dan sebagainya ...

(SBR9GPK)

Guru besar telah melaksanakan **Pengurusan Pentadbiran Pejabat** dengan memastikan Pengurusan Pentadbiran Pejabat dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa. Selain itu, guru besar juga mengurus pentadbiran pejabat dengan menggunakan system fail yang sistematik;

.... Dari segi pengurusan pula, kalau dahulu nak buat surat buat hentam saja

(SBR9GURU)

Hasil temu bual berkaitan **Persekitaran dan Kemudahan Fizikal**, guru besar didapati telah membudayakan aktiviti penyelenggaraan dalam kalangan warga sekolah. Guru besar juga melaksanakan strategi serta penambahbaikan

prestasi pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal secara berterusan. Guru besar berjaya mengubah landskap sekolah. Salah satu tindakan drastik yang dilakukan oleh guru besar ialah merobohkan bangunan usang yang menghalang pandangan persekitaran sekolah. Selain itu, guru besar juga telah berjaya mendapatkan dana yang besar untuk membina pagar di sekeliling sekolah;

.... Baru-baru ini guru besar buat perubahan susun atur pejabat pentadbir. Dapat bina pagar yang sebelum ini telah diminta oleh guru besar yang lain...

(SBR9PPD)

.... Guru besar melihat bangunan itu agak mengganggu pemandangan. Guru besar menyatakan masalah itu dan meminta pendapat cikgu-cikgu lain. Setelah itu, bangunan itu dirobuhkan

(SBR9GPK)

.... Sekarang di kawasan sekolah sudah dipenuhi dengan pelbagai jenis bunga ... menceriakan kelas ...

(SBR9GURU)

.... PIBG juga lihat inisiatif GB dalam berusaha untuk majukan fizikal sekolah. Dia utamakan keceriaan sekolah ...

(SBR9PIBG)

Guru besar memastikan program **Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia** dilaksanakan berdasarkan Dasar Pendidikan Kebangsaan. Melaksanakan pembangunan staf secara professional dengan membina komuniti pembelajaran profesional. Guru besar turut membina budaya kerja sepadan dengan menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat. Selain itu, penilaian prestasi staf dilakukan secara berterusan serta memberikan penghargaan atas pencapaian warga sekolah;.... Dia boleh kawal staf ... (SBR9PPD)

.... Dari segi pakaian, memang dititik beratkan oleh guru besar. 'Name tag' memang kena pakai dan kasut pula perlu yang bertutup ...kalau dulu kehadiran guru ke sekolah agak lewat tetapi sekarang hampir tidak

pernah. Guru besar akan pastikan semua guru menyiapkan penulisan buku rekod mengajar dan hantar. Guru besar membuat catatan di dalam buku khas ...

(SBR9GURU)

.... Dari segi pakaian, memang dititik beratkan oleh guru besar. 'Name tag' memang kena pakai dan kasut pula perlu yang bertutup ...kalau dulu kehadiran guru ke sekolah agak lewat tetapi sekarang hampir tidak pernah. Guru besar akan pastikan semua guru menyiapkan penulisan buku rekod mengajar dan hantar. Guru besar membuat catatan di dalam buku khas ...

(SBR9GURU)

.... Guru besar cukup tahu untuk memimpin orang di bawahnya. Kalau ada kesalahan, guru besar akan tegur. Jika BBM bagus, ambil gambar dan masukkan dalam whatsapp sebagai motivasi ... kalau dulu, kehadiran guru ke sekolah agak lewat tapi sekarang hampir tidak pernah ... bila ada panggilan kursus dimaklumkan di dalam whatsapp group sekolah ... guru besar sentiasa galakkan kursus dalaman ...

(SBR9GPK)

.... Guru besar banyak memberikan bimbingan. Kami lebih faham tentang bidang tugas yang patut kami buat ... memang guru besar akan memberi sijil kepada semua guru ... sewaktu perjumpaan dengan PIBG, guru besar menyatakan penghargaan kepada para guru ...

(SBR9GPK)

.... Kalau dulu, ada guru yang mengambil kesempatan untuk tidak hadir ke sekolah. Tapi sekarang, tidak lagi ... Memang guru besar menggalakkan supaya guru-guru berkursus ... guru besar cakap selagi masih mampu belajar, kena belajar ... kadang-kadang guru besar ke pondok keselamatan untuk bertanya khabar ...

(SBR9GURU)

.... Saya nampak cara guru besar mengurus guru-guru dan murid-murid memang OK ... dia utamakan kerjasama semua pihak terutama dengan

ibu bapa ... baru-baru ini guru besar buat pembaikan sekolah dengan mengecat pejabat bersama para guru dan ibu bapa pada hari Sabtu ...

(SBR9GPK)

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa program NPQEL yang diikuti oleh guru besar telah memberi impak besar dalam aspek **Pengurusan Perhubungan Luar**. Guru besar memastikan pengurusan perhubungan luar dilaksanakan berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan melalui jaringan komunikasi dengan pihak luar. Guru besar bijak menggunakan sumber luaran untuk mengatur strategi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan komuniti. Selain itu, penilaian dan penambahbaikan berterusan dilaksanakan dalam program pengurusan perhubungan luar;

.... Dia dapat kerjasama yang kuat daripada ibu bapa ... dia berjaya panggil ibu bapa membantu untuk kecemerlangan murid ... guru besar disukai oleh guru-guru dan komuniti ...

(SBR9PPD)

.... Guru besar boleh menerima sesiapa sahaja yang masuk ke sekolah ... guru besar juga membuat satu program dengan kerjasama pihak luar ...

(SBR9GPK)

.... Pihak sekolah menjalin kerjasama dengan dengan NGO, iaitu World Vision ... banyak manfaat yang kami dapat ... klinik kesihatan dan Jabatan Kebajikan dari Beaufort telah dipanggil untuk memberi ceramah kepada ibu bapa dan murid-murid ... guru besar banyak mengadakan perjumpaan dengan PIBG ... tahun ini, sudah lima kali ...

(SBR9GURU)

.... Guru besar membuka peluang untuk penglibatan ibu bapa ... Program penyerahan kelas angkat kepada 3 buah kampung telah dijalankan ...

(SBR9PIBG)

Guru besar menggalakkan penggunaan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) dalam **Pengurusan TMK** di sekolah. Data TMK juga sentiasa dipastikan berada dalam keadaan yang selamat;

.... Guru besar tegaskan kepada guru ICT untuk jaga keselamatan data TMK ... guru besar bijak menganalisis ... ambil gambar sebagai bukti ... sebar melalui whatsapp ...

(SBR9GPK)

Kepimpinan

Jadual 4.12.3 Skor min kepemimpinan aspek kepemimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	5.00	Sangat Tinggi
Transformasi	5.00	Sangat Tinggi
Situasi	4.00	Tinggi
Autentik	5.00	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	4.75	Sangat Tinggi

Jadual 4.12.3 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 4 bagi aspek kepemimpinan dan skor min rendah ialah kepemimpinan Situasi, namun masih berada pada tahap tinggi (min=4.00). Tahap kepemimpinan Instruksional, Transformasi dan Autentik adalah sangat tinggi (min=5.00). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah diikuti memberi impak yang besar dalam peningkatan amalan tingkah laku guru besar dalam aspek kepemimpinan antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada **Kepimpinan** iaitu dalam aspek pelaksanaan dasar pengurusan di sekolah serta pelaksanaan strategi ke arah meningkatkan program peningkatan pencapaian murid.

Pernyataan daripada PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG melalui sesi temu bual telah menyokong strategi yang dilaksanakan oleh guru besar ke arah peningkatan pencapaian dalam aspek Kepimpinan Instruksional. Guru besar berjaya menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah, menyelaras

program kurikulum, memantau PdP secara berterusan dan melindungi masa pengajaran;

... Boleh mengurus orang bawahan, bijak urus Panitia dan jadual waktu memang bagus ...

(SBR9PPD)

... Guru besar sering memantau kelas ... dialog prestasi diadakan di peringkat sekolah ... guru besar sentiasa pantau perkembangan prestasi murid ...

(SBR9GPK)

... Guru besar akan pastikan semua guru menyiapkan buku rekod ... setiap kali kami hantar buku rekod, dia akan membuat catatan dalam buku khas ... Guru besar memantau kelas dan melihat pengajaran guru-guru dan pembelajaran murid ... guru besar membimbing dalam aspek penulisan surat dan penyediaan Buku Rancangan Mengajar ...

(SBR9GURU)

... Beliau dapat menjelaskan dengan orang kampung berkaitan dengan dasar dan hala tuju sekolah ...

(SBR9PIBG)

Kepimpinan Transformasi

Guru besar telah menunjukkan **Kepimpinan Transformasi** dalam aspek pengurusan dan kepimpinan di sekolah. Guru besar berusaha berkongsi pandangan dalam mewujudkan matlamat sekolah serta berupaya mendapatkan kepercayaan daripada seluruh warga sekolah. Guru besar berani berdepan dengan pelbagai cabaran, kerap menjadi suri teladan serta menyediakan peluang pembangunan berdasarkan keperluan setiap warga sekolah. Bukti sesi temu bual telah dirakam secara sistematik dengan kesemua responden menyokong bahawa guru besar telah mengaplikasikan Kepimpinan Transformasi;

... Kami minta guru besar kongsi perkembangan sekolah dan program yang dibuat dan Encik R menunjukkan sikap pro aktif dalam hal ini ...

(SBR9PPD)

... Guru besar dapat mempengaruhi orang di persekitarannya untuk mendapatkan kemudahan dari luar ... bila guru besar memberi arahan, guru besar juga memberi contoh dan bimbingan. Guru besar melakukan pemantauan ... sejak itu, guru hadir ke sekolah lebih awal

(SBR9GPK)

... Ada yang buat apa yang disuruh oleh guru besar dan ada juga yang tak buat tapi akhirnya buat juga ...

(SBR9GURU)

... Guru besar sentiasa mengingatkan murid berkaitan kepentingan sikap positif dan menjaga keceriaan sekolah ... sebelum ini, kami tak ada aktiviti gotong-royong di kampung ini ... setelah guru besar membuat pembahagian kelas angkat dengan penduduk kampung ... hubungan kerjasama makin erat ...

(SBR9PIBG)

Kepimpinan Situasi

Guru besar menunjukkan **Kepimpinan Situasi** dengan menyesuaikan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru. Guru besar juga mampu mengupayakan tugas kepada staf yang tertentu mengikut keperluan;

... Ya, dia seorang yang tegas tapi tegas bertempatlah. Guru besar menegur dengan cara yang lembut dan lebih suka bermain dengan psikologi.

(SBR9GPK)

... Guru besar seorang yang tegas bertempat dan sikap ini dapat diterima oleh semua guru ... guru-guru tidak berani mengambil kesempatan.

(SBR9GURU)

Kepimpinan Autentik

Kepimpinan Autentik telah diaplikasikan oleh guru besar dalam usaha meningkatkan pencapaian organisasi yang dipimpin. Guru besar mengamalkan kepimpinan melalui teladan, sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif dan nilai-nilai murni. Selain itu, turut menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam menyempurnakan tugas;

... Beliau juga telah dilantik jadi Pengurus Permuafakatan Guru Penolong Kanan di Keningau ...

(SBR9PPD)

... Guru besar memberi peluang kepada semua guru untuk menyuarakan pendapat. Guru besar akan menulis di hadapan dan semua guru akan menilai mana yang paling bagus ... guru besar datang ke sekolah sebelum jam 7 pagi ... rasa cukup rugi jika guru besar berpindah ... seorang pemimpin yang boleh dicontohi ...

(SBR9GPK)

... Kalaulah guru besar kami mohon pindah, kami akan terasa kehilangan ... cara guru besar bekerja, cara berpakaian, melambangkan guru besar seorang yang beretika ... guru besar adalah role model Kepimpinan melalui teladan ...

(SBR9GURU)

iii. Pembangunan Diri

Jadual 4.12.4 Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	5.00	Sangat Tinggi
Sikap	5.00	Sangat Tinggi
Kemahiran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN DIRI	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.12.4 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 4 bagi pembangunan diri yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah melibatkan Pengetahuan (min=5.00), Sikap (min=5.00) dan Kemahiran

(min=5.00). Dapatan menunjukkan proses pembangunan diri dalam Program NPQEL telah memberi input kepada guru besar dengan pencapaian tahap sehingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada pembangunan diri beliau.

Hasil temu bual dengan PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyatakan bahawa guru besar adalah seorang yang mempunyai **pengetahuan**. Guru besar dapat menguasai proses perancangan dan pelaksanaan program yang berkualiti. Selain itu, guru besar juga turut menguasai proses bimbingan dan pemantauan secara efektif demi menjamin kualiti kepimpinan pendidikan di sekolah. Situasi ini menyokong bahawa guru besar adalah seorang yang berpengetahuan setelah mengikuti program NPQEL;

... telah ada pengetahuan dan campur dengan mengikuti program NPQEL telah menjadikan sekolah ini berjaya ... dalam mesyuarat memang aktif dan sering bagi idea ... seorang yang yakin diri dan wujud sebab dia ada pengetahuan ... yang paling penting dia tahu bidang tugasnya ... boleh bimbing orang bawahan ... berpotensi memajukan sekolah ...

(SBR9PPD)

... dari segi pengurusan pula, kalau dahulu nak buat surat buat secara hentam saja ... sekarang diajar dan dibimbing ...

(SBR9GPK)

Pernyataan daripada PPD, GPK dan wakil PIBG melalui sesi temu bual telah menyatakan bahawa guru besar sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan. Mengamalkan **sikap** telus dan keterbukaan dalam pengurusan organisasi. Guru besar juga sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi;

... dia juga sering bantu kami bagi idea, meskipun dia bukan kerja di PPD ... dari segi penglibatan dalam mesyuarat, nampak dia ni lebih berpotensi

untuk memajukan sekolah dan ini dilihat dapat meningkatkan pencapaian sekolah ...

(SBR9PPD)

... Guru besar boleh menerima sesiapa sahaja ... dia seorang yang tegas bertempat ... guru besar menegur dengan cara yang lembut dan lebih suka bermain dengan psikologi ... saya anggap guru besar jujur terhadap tugas beliau. Jika kami terlupa guru besar akan bagi pendapat dan bimbingan ... guru besar memberi sijil kepada semua guru ...

(SBR9GPK)

... masyarakat kampung di sini menerima dengan baik meskipun dia bukan orang kampung ini tapi dia boleh menyesuaikan diri dengan masyarakat setempat ... beliau bersikap terbuka dan mesra dengan orang kampung. Dia seorang yang mesra dan senang bergaul dengan sesiapa sahaja. Satu lagi dia juga bersedia menerima teguran daripada mana-mana pihak ...

(SBR9PIBG)

Responden temu bual telah bersetuju menyatakan bahawa guru besar adalah seorang pemimpin yang mempunyai **kemahiran**. Guru besar mengaplikasikan pengalaman dalam mengurus organisasi dengan menjadi pakar rujuk. Selain itu, guru besar juga membuat pemantauan yang sistematik serta mengamalkan budaya perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan. Guru besar menyerlahkan kaedah berkomunikasi secara berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas serta konflik ditangani secara kolaboratif;

... mampu berkomunikasi dengan baik dengan ibu bapa ... dari segi penglibatan dalam mesyuarat, nampak dia ni lebih berpotensi untuk memajukan sekolah dan ini dilihat dapat meningkatkan pencapaian sekolah ...

(SBR9PPD)

... dengan PIBG, guru besar banyak berbincang bagaimana cara untuk dapatkan dana ... bijak menganalisis data ... cara komunikasi guru besar

mesra walaupun dengan para pekerja bawahan ... setiap perubahan yang dibuat akan dijelaskan dalam mesyuarat ... guru besar menegur dengan cara yang lembut dan suka bermain dengan psikologi ...

(SBR9GPK)

... Saya suka dengan pentadbiran beliau, sebatian dengan cara pentadbiran guru besar ... guru besar memang mahir ICT. Beliau serba tahu tentang ICT ...

(SBR9GURU)

... Dia mempunyai komunikasi yang baik dengan ibu bapa. Guru besar sering berbincang dengan ibu bapa sekiranya ada masalah dan kalau kami datang dia bawa kopi-kopi sambil berbincang ...

(SBR9PIBG)

iv. **Pembangunan Organisasi**

Jadual 4.12.5 Skor min pembangunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Hubungan Sesama Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Perubahan	5.00	Sangat Tinggi
Inovasi	5.00	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN ORGANISASI	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.12.5 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 4 bagi kepemimpinan dan pengurusan dalam aspek Pembangunan Organisasi. Skor min yang diperolehi adalah sangat tinggi (min=5.00) bagi kesemua konstruk, iaitu Hubungan Sesama Manusia, Perubahan dan Inovasi. Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi impak yang besar dalam peningkatan amalan pengurusan dan kepimpinan guru besar pada tahap 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan aspek **Pembangunan Organisasi** iaitu dalam aspek bekerja secara kolaboratif, penambahbaikan terancang dan amalan kerja inovatif

dalam aspek pelaksanaan dasar pengurusan kurikulum dan perancangan strategi untuk meningkatkan program peningkatan pencapaian murid.

Pernyataan daripada PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG telah menyokong strategi yang dilaksanakan oleh guru besar dengan memberikan impak yang besar terhadap **Hubungan Sesama Manusia**. Guru besar telah menggalakkan budaya kerja secara kolaboratif, mewujudkan kepercayaan yang tinggi dalam kalangan warga sekolah dan sentiasa memastikan agar semua warga sedar akan kepentingan bekerja dalam suasana yang menyeronokkan. Guru besar turut menghormati silang budaya dalam kalangan masyarakat setempat dengan melibatkan ibu bapa serta komuniti setempat menyokong dan membantu pembelajaran untuk kecemerlangan murid. Bahkan guru besar juga bersedia menerima teguran dan maklum balas daripada pihak luar demi penambahbaikan terancang untuk kecemerlangan sekolah;

.... Mampu berkomunikasi dengan baik bersama ibu bapa. Guru besar disukai oleh guru-guru dan komuniti ... berjaya mengumpul ibu bapa dalam aktiviti di sekolah

(SBR9PPD)

.... Sekarang guru-guru berani memberi pendapat sebab biasanya pendapat yang dikemukakan tidak akan ditolak bahkan dibincangkan secara bersama ... murid datang kepada kami bersalam dan mengucapkan Selamat Pagi ... guru besar menuturkan bahasa tempatan sewaktu perhimpunan

(SBR9GPK)

.... Jurang antara guru besar dengan guru-guru lain tak terlalu besar. memang guru besar akan selalu datang ke bilik guru ... guru besar juga ke pondok keselamatan untuk bertanya khabar

(SBR9GURU)

.... Kerjasama yang baik dengan ibu bapa ... orang kampung menerima guru besar dengan baik meskipun dia bukan orang kampung tapi dia boleh

menyesuaikan diri dengan masyarakat setempat

(SBR9PIBG)

Dapatan hasil temu bual daripada PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG telah membuktikan bahawa guru besar telah membuat **Perubahan** dalam aspek pengurusan dan kepimpinan beliau. Impak program NPQEL telah melihat perubahan yang dilakukan oleh guru besar dengan membuat penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal dan membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah. Guru besar juga memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program sekolah dengan mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan:

.... Saya lihat ada perubahan. Mampu bina pagar yang sebelumnya telah lama diminta tapi tidak Berjaya ...

(SBR9PPD)

.... Guru besar melihat bangunan itu agak mengganggu pemandangan ... setelah itu, bangunan itu dirobohkan ... kalau dulu, kehadiran di sekolah agak lewat tapi sekarang hampir tidak pernah ...

(SBR9GPK)

.... Kalau dulu, ada guru yang mengambil kesempatan untuk tidak hadir ke sekolah. Sekarang, guru besar memastikan CRK untuk guru tidak dihabiskan terus ... murid-murid sekarang suka salam dengan guru ... dulu, ada pondok di tengah-tengah sekolah. Kini, diruntuhkan dan dibuat tempat parking kenderaan. Persekitaran sekolah dapat dilihat terus dari luar ...

(SBR9GURU)

.... Berlaku perubahan kepada sahsiah murid dan lebih menghormati guru.

(SBR9PIBG)

Program NPQEL yang dihadiri telah memberikan impak terhadap amalan **Inovasi** dalam pengurusan organisasi guru besar. Dapatan hasil temu bual daripada PPD, GPK dan wakil PIBG telah membuktikan bahawa guru besar telah

mengamalkan budaya inovasi dalam aspek pengurusan dan kepimpinan beliau. Impak program NPQEL telah melihat aspek inovasi yang dilakukan oleh guru besar dengan menggalakkan amalan kerja yang inovatif dan mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif. Guru besar juga menggalakkan kemahiran berfikir secara inovatif dalam kalangan warga sekolah dengan mempraktikkan budaya inovatif di sekolah;

... Pengurusan pejabat dan dia buat pengagihan kelas kepada projek angkat zon-zon kampung ...

(SBR9PPD)

... salah satu cara kami mengawal kelas dengan membuat kad untuk murid apabila keluar kelas ... kami bermesyuarat dan menetapkan kad yang bersaiz agak besar untuk murid bawa setiap kali keluar kelas ...

(SBR9GPK)

... program penyerahan kelas angkat dengan melibatkan tiga buah kampung ... mereka menjadi wakil kampung di bawah naungan YDP PIBG ...

(SBR9PIBG)

Tuntasnya, kajian ini telah mendedahkan tentang dapatan terbaharu berkaitan keberkesanan Program NPQEL terhadap graduan SBR9. Selaras dengan PPPM (2013 – 2025), Anjakan Ke – 5; Menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di setiap sekolah. Justeru itu, program NPQEL telah menyahut cabaran hasrat PPPM untuk melatih PGB yang mampu memberikan impak yang besar terhadap kepimpinan, pembangunan diri dan pembangunan organisasi. Kajian ini telah membuktikan bahawa Guru besar SBR9 yang dilatih melalui program NPQEL telah memberikan sumbangan yang besar dalam aspek pengurusan dan kepimpinan pendidikan masa kini. Seterusnya, membantu melonjakkan kecemerlangan organisasi demi memastikan keberhasilan murid dapat direalisasikan secara holistik.

4.6.5 PROFIL 5

a. Latar Belakang

Profil: 5
Sekolah: SK LISR1
Kod Responden: LISR1
Jantina: Perempuan
Gred Jawatan: DG 34
Jenis Sekolah: SK
Kategori Sekolah: Sekolah Rendah
Graduan Npqel Ambilan: Ambilan 1/2013
Tarikh Lantikan: 01.10.2013
Umur: 53 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.13.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	5.00	Sangat Tinggi
ePembelajaran	5.00	Sangat Tinggi
Penandaarasan	5.00	Sangat Tinggi
Sandaran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.13.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 5 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan mendapat skor min tertinggi dalam kesemua konstruk (min=5.00) iaitu Semuka, ePembelajaran, Penandaarasan dan Sandaran. Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada guru besar SK LISR1 antara 80.1% hingga 100% (sangat tinggi). Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi.

GB mendapat ilmu daripada pengalamannya kerana sebelum menjadi GB, dia pernah menjadi PK-PK. Dia juga mendapat ilmu dari kursus NPQEL yang dihadapinya, GB beritahu bahawa kursus NPQEL bagus dan dia banyak belajar dari kursus tersebut. GB mempunyai ilmu yang banyak. saya kerap bertanya dan meminta tolong dari GB. GB banyak mengajar saya.

(LISR1GPK)

ii. Kepemimpinan Pengurusan

Jadual 4.13.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Kurikulum	5.00	Sangat Tinggi
Kokurikulum	5.00	Sangat Tinggi
HEM	5.00	Sangat Tinggi
Kewangan	5.00	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	5.00	Sangat Tinggi
Pers, Fizikal	5.00	Sangat Tinggi
Sumber Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	5.00	Sangat Tinggi
TMK	5.00	Sangat Tinggi
PENGURUSAN	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.13.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 5 bagi Kepemimpinan aspek pengurusan dan skor min tertinggi dalam semua konstruk (min=5.00) iaitu pengurusan kurikulum, kokurikulum, HEM, kewangan, pentadbiran pejabat, persekitaran dan kemudahan fizikal, pembangunan sumber manusia, hubungan luar dan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi peningkatan dalam amalan pengurusan guru besar SK LISR1 antara 75.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada beliau bagi kesembilan-sembilan (9) aspek pengurusan yang dinyatakan.

Pengurusan Kurikulum

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. Memastikan program kurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah. Melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum. Mengadakan penambahbaikan prestasi program kurikulum secara berterusan dan memastikan pelaksanaan dasar kurikulum di sekolah.

Bagi **pengurusan kurikulum** iaitu aspek memastikan program kurikulum dilaksanakan di sekolah berdasarkan Kurikulum Kebangsaan dan memastikan pelaksanaan dasar kurikulum sekolah, pelaksanaan Pembelajaran Abad 21 dan KBAT diterapkan dalam pengajaran dan pembelajaran (pdp) di dalam bilik darjah.

Menurut responden PPD dalam memastikan pelaksanaan Pembelajaran Abad 21 di sekolah, guru besar memastikan hasil kerja murid di pameran;

Inovasi dalam LDP, *participation* komuniti luar, dalam hal-hal KBAT Pembelajaran Abad 21. Hasil pelajar digantung.

(LISR1PPD)

Responden PPD turut bersetuju bahawa dalam memastikan keberkesanan pelaksanaan Pembelajaran Abad 21, maklumbalas murid yang cepat dapat membantu guru dalam membuat penilaian terhadap pembelajaran murid;

Konsep papan putih, cikgu dapat maklumbalas yang cepat tentang kefahaman murid. Aktiviti "*parking lot*", komen kepada guru. Benda ni tak pernah berlaku. Dia buat. Budak buat penilaian kepada guru kepada PDP hari itu. Tak jadi masalah. Konsep telah diterangkan dengan jelas.

(LISR1PPD)

Selain itu, PPD dan guru juga menyatakan bahawa guru besar ini telah menunjukkan kecemerlangan dalam pengurusan kurikulum apabila berjaya membawa sekolah ini daripada band 3 ke band 2;

Alhamdulillah orang kata first dia jaga sekolah terus band sekolah naik. Dari band 3 menjadi band 2.

(LISR1PPD)

Kedudukan sekolah dulu band 3 sekarang band 2.

(LISR1GURU)

Analisis dokumen juga menunjukkan LISR1 menyediakan perancangan strategik untuk memastikan disiplin di sekolah berada pada tahap cemerlang (KPKSWR14_2). Antara indikator yang disasarkan adalah memastikan peratus murid yang mematuhi peraturan dan mengamalkan budaya kebersihan meningkat. Sungguhpun sekolah ini telah pun mempunyai pelan strategik sebelum kehadiran guru besar ini, namun pelaksanaannya masih di tahap lemah dan kurang memuaskan. Berdasarkan ilmu pengetahuan yang diperolehi semasa mengikuti Program NPQEL khususnya ilmu dalam modul dasar dan hala tuju dan semasa pelaksanaan program sandaran telah membantu beliau untuk merealisasikan pelan strategik yang dibina oleh pemimpin sebelum ini. Bukti penyediaan pelan taktikal dan operasi bagi peningkatan program HEM turut disertakan (KPKSWR14_2).

Pengurusan Kokurikulum

Memastikan program kokurikulum dilaksanakan di sekolah berdasarkan Dasar Pendidikan Kebangsaan, memastikan program kokurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kokurikulum, memastikan perkembangan aspek kognitif, afektif dan psikomotor murid melalui kegiatan kokurikulum.

Berdasarkan analisis dokumen yang dibuat (KPKLISR1_2), guru besar juga telah **memastikan program kokurikulum dilaksanakan di sekolah serta memastikan perkembangan aspek kognitif, afektif dan psikomotor murid dilaksanakan melalui kegiatan kokurikulum**. Hal ini terbukti dengan kejayaan-kejayaan yang diraih oleh pihak sekolah dalam sukan, koakademik dan badan beruniform.

Pengurusan Hal Ehwal Murid

Memastikan program hal-ehwal murid dilaksanakan di sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan. Memastikan program hal ehwal murid dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi program hal-ehwal murid, mengadakan penambahbaikan prestasi program hal-ehwal murid secara berterusan, memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan program 3K (kebajikan, keselamatan dan keceriaan).

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada guru besar dalam aspek **pengurusan HEM** iaitu aspek memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan program 3K (kebajikan, keselamatan, keceriaan).

Menurut GPK dalam memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah, guru besar memastikan disiplin murid terutamanya tentang kehadiran ke sekolah diambil perhatian yang serius;

Kalau ada murid yang tak hadir ke sekolah, GB sendiri yang akan ke rumah murid-murid tersebut. Kalau ada murid-murid yang sakit dan masuk wad, dia akan melawat dan mengingatkan guru-guru supaya mengambil berat.

(LISR1GPK)

Guru-guru LISR1 juga menyatakan bahawa guru besar sentiasa menitikberatkan soal kebajikan warga sekolah dengan menziarahi mereka yang sakit;

Kalau ada budak yang ponteng kita terus jumpa ibu bapa, kenal pasti masalah apa yang sebenarnya. Jadi bagus la kalau yang sakit tu pergi ziarah di hospital. Kadang dia sendiri yang pergi.

(LISR1GURU)

Pengurusan Kewangan

Memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa. Memastikan pengurusan kewangan dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah. Melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan dan memastikan penambahbaikan prestasi pengurusan kewangan sekolah dilakukan secara berterusan.

Selain daripada itu, guru besar LISR1 juga menitikberatkan pengurusan kewangan sekolah kerana ia merupakan nadi dalam pengurusan organisasi. Guru besar memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa dan memastikan penambahbaikan prestasi pengurusan kewangan sekolah dilakukan secara berterusan. Hal ini turut disokong oleh responden PPD;

Dia ada input jadi saya ingat dia ni jelas tentang SKPM dan dia juga jelas tentang 9 kompetensi ni. Perhubungan luar, kewangan, pembangunan sumber manusia, semua la 9 bidang tu dia jaga, dia faham.

(LISR1PPD)

Guru besar juga telah berjaya membuat penambahbaikan dalam pengurusan kewangan sekolah dari Sijil Penarafan Audit - memuaskan pada tahun 2013 kepada baik pada tahun 2014. Hal ini disokong dengan kenyataan reponden PPD;

Saya tengok kewangan dia cuba *improve*. Dia betul-betul jaga, dan insyaAllah dia dapat audit dengan cemerlang. Kewangan ni ada 3 *stage*, memuaskan baik dengan cemerlang; baik dan cemerlang dan mungkin dapat anugerah. Masa dia masuk baik, sekarang cemerlang.

(LISR1PPD)

Pengurusan Pentadbiran Pejabat

Memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dapat dilaksanakan secara cekap. Melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan pentadbiran pejabat. Mengurus pentadbiran pejabat dengan menggunakan sistem fail yang sistematik. Menggunakan teknologi terkini dalam pengurusan pentadbiran pejabat.

Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal

Melaksanakan strategi untuk meningkatkan keadaan persekitaran dan kemudahan fizikal dan memastikan penambahbaikan prestasi pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal dilakukan secara berterusan.

Di samping pengurusan kurikulum, guru besar juga turut melaksanakan strategi untuk meningkatkan keadaan persekitaran dan kemudahan fizikal sekolah. Hal ini disokong oleh dapatan temubual responden GPK, Guru dan PIBG;

Kelas dan kawasan sekolah pun dah ceria.

(LISR1GPK)

Keceriaan sekolah nampak memang di luar jangkaan saya pada peringkat awal drastik.

(LISR1GURU)

Baru ni gotong royong bilik guru mungkin dia nampak bilik guru tu terlampau padat agaknya dia buat semua. Hari tu memang dia pakai baju berseluar la. Dari pagi sampai nak balik dok kisah tu lah.

(LISR1GURU)

Nampak ada perubahanlah. Keceriaan sekolah. Hiasan sekolah.

(LISR1PIBG)

Dia banyak buat perubahan lah ... contohnya program keceriaan. Kat luaq (luar) pun ada gambar-gambar.

(LISR1PIBG)

Hal ini turut disokong dengan analisis dokumen yang telah dilakukan.

Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia

Melaksanakan pembangunan staf secara profesional dalam kalangan warga sekolah. Membina komuniti pembelajaran profesional di sekolah. Membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah. menilai prestasi staf secara berterusan dalam pembangunan sumber manusia, menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan warga sekolah dan memberi penghargaan atas pencapaian warga sekolah.

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG juga membuktikan bahawa guru besar LISR1 telah mempraktikan pengurusan dan pembangunan sumber manusia yang cemerlang di sekolahnya. Guru besar telah melaksanakan perkembangan staf secara profesional dalam kalangan warga sekolah, membina komuniti pembelajaran profesional di sekolah, membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah, menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan warga sekolah dan memberi penghargaan atas pencapaian warga sekolah, antaranya;

Kita hendak semua orang *humanship*, pemilikan sekolah, sekolah kita punya. Kita kena gembleng waris atau korporat-korporat, komuniti penghulu semua datang tolong sekolah itu. Hingga nak hias taman-taman dia *ownership* pemilikan. *Ownership* kepada sekolah, bila semua datang semula atau lalu ke sekolah mereka akan kata ini sekolah kita, ni semua sebab guru besar.

(LISR1PPD)

Strategi dia dalam hubungan dengan guru, pelajar, dia gunakan *win-win*. Dia *scan* semua, sentuh hati. Kemudian dia gunakan kekuatan penceramah luar, guna SIP, penceramah IAB. Dia guna kekuatan, elak

ancaman. *Win heart* dan bagi input, *knowledge* kepada gurunya. Bagi ilmu, input yang betul.

(LISR1PPD)

Dia tidak menganggap pekerja sebagai tukang sapu tetapi sebagai pekerja keceriaan. Dia memberikan '*title*' kepada mereka. Jadi, mereka berasa dihargai.

(LISR1GPK)

PIBG buat dan kita akan kerjasama dengan sekolah. Supaya nampak lebih aktif berbanding yang dulu yang PIBG dulu bergantung dengan sekolah. Sekolah mengaktifkan PIBG.

(LISR1PIBG)

Persekitaran komuniti luar, dia gembelngkan dalam 9 bidang. Yang *direct* yang dia punya tu adalah PIBG umpamanya dekat-dekat nak periksa UPSR bagaimana dia gembelngkan waris-warisan datang ada kelas tambahan. Cikgu mengajar murid, waris *take care* murid, *team work* sebab apa kalau saya katakan untuk membina sekolah jangan nampak gajah putih.

(LISR1PPD)

Pengurusan Perhubungan Luar

Mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar Menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah. Melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Memastikan penambahbaikan program pengurusan perhubungan luar dilaksanakan secara berterusan.

Hasil temu bual yang dijalankan juga membuktikan bahawa guru besar LISR1 mengamalkan perhubungan luar yang efektif. Guru besar ada **mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar, menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah, melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dan memastikan penambahbaikan program pengurusan perhubungan luar dilaksanakan secara berterusan.**

Hubungan GB dengan PIBG sangat baik. PIBG pun banyak membantu. Masa ada kem UPSR, PIBG akan masak di rumah dan bawa ke tempat pelajar menghadiri kem.

(LISR1GPK)

Apabila ada aktiviti, GB akan melibatkan PIBG bersama. Andai terdapat kejayaan sekolah atau individu, GB akan meraikan bersama-sama semua. Jika Yang Dipertua tak dapat hadir, dia akan memastikan wakil ada menggantikannya.

(LISR1GPK)

Kehadiran apabila mesyuarat PIBG sekitar 80%. Bagi meningkatkan kehadiran, selain dari surat, GB akan masuk ke kelas-kelas dan mengingatkan murid-murid supaya memberitahu ibubapa dan meminta ibubapa hadir.

(LISR1GPK)

Setuju apa-apa yang dia nak buat tu dia maklumkan apa tindakan-tindakan yang perlu dibuat oleh kami. Pada peringkat awal dialog dulu lah, memang dia tidak tinggallah dialog. Dengan cikgu buat, dengan ibu bapa dan murid, dengan jabatan pun buat. Maknanya dia mendengar semua idea semua pihak. Masa buat dialog dia buat bersama-sama.

(LISR1GURU)

Puan Rokiah bagus. Dia panggil semua ibu bapa dialog dengan murid. Yang lemah dia asingkan. Prestasi budak tahun 5 naik. Tahun 6 prestasi dia orang memang lemah jadi bila ada dialog antara saya guru besar, ibu bapa dan murid-murid jadi kita boleh bincang antara 4 pihak macam mana nak buat. Ibu bapak pun mintak buat kelas malam. Saya kata ok boleh, tapi dia org ni boleh datang ke kalau malam.

(LISR1GURU)

Sekolah dengan msyarakat. Rasa meningkat sikit, dia galakkan kalau-kalau ada ibu bapa yang sakit ka. Dia mintak la guru-guru yang terlibat badan kebajikan tu buat lawatan. Kalau ada budak yang ponteng kita terus jumpa ibu bapa kenal pasti masalah apa yang sebenarnya. Jadi bagus la kalau yang sakit tu pergi ziarah di hospital. Kadang dia sendiri yang pergi.

(LISR1GURU)

Penglibatan ibu bapa ok. Contoh kita ada buat program 'kepong rebus' untuk darjah 6. Antara program PIBG. Kita *sponsor* dana. *And then one of the..* Ramai jugaklah. Dua tiga orang ibu bapak yang datang masak. Depa

masak kat rumah buat mai sini. So PIBG bayaq (bayar) kat merekalah. So kos dia tak mahal sangatlah. Dia orang bawak mai sini. Ada ibu bapa yg tunggu sampai ke mamlah. Lepak kat sini. Sebab depa tak boleh balik. Depa masuk pagi malam baru balik. Dua minggu. Kalau untuk AJK PIBG saya bagi arahan kita mesti ... ok, *you* boleh hari apa? Memang kita tak boleh hari-hari. Bukan depa hanya ada anak darjah 6, ada juga darjah 5. Darjah 4, darjah 1. Jadi mereka boleh hari apa mereka tulis. Kan! PIBG uruskan untuk giliran jadual, masak.

(LISR1PIBG)

Masa 'kepong rebus'. Dia orang beri komitmen. Mereka *explain* kat budak-budak. Oklah. Dulu mungkin ada. Tapi tak sampai program macam ni (kepong rebus) *drag the student until night*.

(LISR1PIBG)

Kepimpinan

Jadual 4.13.3 Skor min kepemimpinan aspek kepemimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	5.00	Sangat Tinggi
Transformasi	5.00	Sangat Tinggi
Situasi	5.00	Sangat Tinggi
Autentik	5.00	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	5.00	

Jadual 4.13.3 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 5 bagi aspek kepimpinan dan skor min tertinggi dalam semua konstruk (min=5.00) iaitu kepimpinan instruksional, transformasi, situasi dan autentik. Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi peningkatan dalam amalan kepimpinan guru besar LISR1 adalah 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada beliau bagi keempat-empat (4) aspek kepimpinan yang dinyatakan.

Kepimpinan Instruksional

Menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah. Menyelaras program kurikulum di sekolah Memantau kemajuan murid di sekolah. Menggalakkan

pembangunan profesional. Sentiasa kelihatan di sekolah. Menetapkan standard akademik yang tinggi berlandaskan pencapaian murid.

Guru besar ada **menyediakan insentif untuk pembelajaran murid sebagai galakan** dan tidak hanya tertumpu kepada murid-murid yang cemerlang sahaja. Hal ini disokong dengan hasil temu bual dengan GPK;

GB selalu beramah mesra murid-murid dan kerap memberi cenderamata kepada murid-murid yang ada peningkatan markah. Jadi murid-murid jadi bersemangat dan berlumba-lumba untuk menaikkan markah masing-masing.

(LISR1GPK)

Dia panggil semua ibu bapa dialog dengan murid. Yang lemah dia asingkan. Prestasi budak tahun 5 naik. Tahun 6 prestasi dia orang memang lemah jadi bila ada dialog antara saya guru besar, ibu bapa dan murid-murid jadi kita boleh bincang antara 4 pihak macam mana nak buat. Ibu bapak pun mintak buat kelas malam. Saya kata ok boleh, tapi dia org ni boleh datang ke kalau malam.

(LISR1GURU)

Selain daripada insentif kepada murid-murid, guru besar juga **menyediakan insentif kepada guru;**

Bagi motivasi guru, macam mana nak tingkatkan kawalan kelas. Cuba bincang untuk atasi masalah itu. Ada bilik guru khas untuk tahun 6. Kebaikan boleh berbincang bersama-sama dengan guru-guru tahun 6.

(LISR1GURU)

Guru besar juga turut menetapkan standard akademik yang tinggi berlandaskan pencapaian murid dengan mensasarkan 10 orang memperoleh 5A dalam UPSR 2015 dan lulus 100 peratus. Ini disokong dengan analisis dokumen yang telah dilakukan (DPPALISR1).

Kepimpinan Transformasi

Mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama warga sekolah. Berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah. Berani berdepan dengan pelbagai cabaran Menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga

sekolah. Menyediakan peluang pembangunan berdasarkan keperluan setiap warga sekolah.

Hasil temu bual yang dijalankan responden mendapati bahawa guru besar LISR1 mempraktikkan kepimpinan transformasi dalam pentadbiran beliau. Guru besar telah **mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama warga sekolah, berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah, berani berdepan dengan pelbagai cabaran, menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah,**

Menurut responden PPD, guru besar mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama warga sekolah;

Dia turun padang sama-sama, *togetherness*, kebersamaan, kelihatan tu ... sampai malam. Jadi orang malulah. Jadi berkesanlah.

(LISR1PPD)

Responden PPD juga menyatakan bahawa guru besar telah menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah;

Dia *work very hard*lah ... *very*. Kalau cakap saja.. orang tak hormat, kena buktikan dengan *knowledge*, dengan nilai, dengan pengorbanan dan cakap serupa bikin. Payah nak buat.

(LISR1PPD)

Guru besar LISR1 turut **menyediakan peluang pembangunan berdasarkan keperluan setiap warga sekolah** dengan menggunakan kepakaran dari luar bagi memastikan guru-guru di sekolah ini berpengetahuan dan mendapat maklumat yang terkini;

Strategi dia dalam hubungan dengan guru, pelajar, dia gunakan *win-win*. Dia *scan* semua, sentuh hati. Kemudian dia gunakan kekuatan penceramah luar, guna SIP, penceramah IAB. Dia guna kekuatan, elak ancaman. *Win heart* dan bagi input, *knowledge* kepada guru nya. Bagi ilmu, input yang betul.

(LISR1PPD)

Kepimpinan Situasi

Menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeza mengikut tahap kemahiran guru. Menyesuaikan gaya kepemimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru. Mengubahsuai gaya kepemimpinan mengikut situasi yang berbeza. Membuat keputusan mengikut keutamaan isu yang dihadapi. Merekabentuk pendekatan penambahbaikan mengikut konteks sekolah.

Guru besar LISR1 merupakan pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinan berbeza mengikut tahap komitmen guru dan berupaya mengubahsuai gaya kepemimpinan mengikut situasi yang berbeza. Hal ini disokong dengan kenyataan GPK dan guru sekolah ini;

Pentadbir sekolah mengambil masa untuk membuat perubahan dan berkat kesabaran guru-guru mula membuat perubahan sama secara sedikit demi sedikit.

(LISR1GPK)

Apabila saya dan GB hendak membuat perubahan, agak sukar dan perlu dibuat secara sedikit demi sedikit kerana guru-guru telah berada di zon yang sangat selesa dan tidak mahu berubah. Tiada guru yang membangkang secara keras. Mereka tidak bersuara secara terang-terangan. Halangan yang dihadapi oleh GB sewaktu hendak membuat perubahan adalah terdapat beberapa orang di kalangan guru-guru yang tidak bersama-sama turut serta membuat perubahan tersebut.

(LISR1GPK)

Tak nampak lagi kerja-kerja dia tidak disokong kebanyakan boleh ikut. Kerja yang dia buat pun tidak membebankan dan *team work* tu. Mengikut kesesuaian kerja cikgu lelaki atau perempuan.

(LISR1GURU)

Lepas tu dia ada ilmu tu dan cuba apply ilmu tu pada sekolah secara beransur-ansur bukan secara mendadak dan cikgu-cikgu cuba buat.

(LISR1GURU)

Menurut GPK lagi, guru besar LISR1 menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeza mengikut tahap kemahiran guru dan membuat keputusan mengikut

keutamaan isu yang dihadapi. Gaya kepimpinan beliau ini telah berjaya membuat guru-guru sekolah LISR1 bersama-sama beliau dalam melaksanakan perubahan yang ingin dilakukan;

GB akan berjumpa dengan mereka, menasihati mereka, banyak memberikan galakan dengan memuji guru tersebut. GB juga akan memujuk guru-guru tersebut untuk membuat sesuatu yang boleh menaikkan nama mereka.

(LISR1GPK)

Terdapat guru yang tidak menghantar buku rekod mengajar. GPK akan maklumkan kepada GB. GB kata dia akan '*settle*'kan. GPK hendak hantar memo tetapi GB menasihati supaya sabar dan akan memanggil dan menasihati guru tersebut.

(LISR1GPK)

Kepimpinan Autentik

Amalan kepimpinan autentik banyak merujuk kepada guru besar LISR1 **mengamalkan kepimpinan melalui teladan, sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif, mempamerkan nilai-nilai murni di sekolah, melaksanakan perkara yang diperkatakan, melaksanakan tugas dengan penuh amanah dan menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas.** Temubual dengan PPD, GPK, Guru dan PIBG menjelaskan tentang kepimpinan autentik yang diamalkan oleh guru besar LISR1;

Menurut responden PPD, guru besar LISR1 melaksanakan perkara yang diperkatakan dan mempamerkan tingkah laku yang positif serta mempamerkan nilai-nilai murni di sekolah;

Dia *work very hard*lah... very. Kalau cakap saja.. orang tak hormat, kena buktikan dengan *knowledge*, dengan nilai, dengan pengorbanan dan cakap serupa bikin. Payah nak buat.

(LISR1PPD)

Dia sabar, dia tak meronta dengan tekanan orang atasan. Sabar... tak tarik diri.. konsisten.. istiqamah.

(LISR1PPD)

Menurut responden PPD, GPK dan guru, guru besar LISR1 mengamalkan kepimpinan melalui teladan dan menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas. Tingkah laku positif beliau ini telah berjaya memenangi hati warga sekolah;

Strategi dia dalam hubungan dengan guru, pelajar, dia gunakan *win-win*. Dia *scan* semua, sentuh hati ... Dia guna kekuatan, elak ancaman. *Win heart* dan bagi input, *knowledge* kepada gurunya. Bagi ilmu, input yang betul.

(LISR1PPD)

Moto dia adalah '*winning their heart*'. Dia selalu tunjuk cara.

(LISR1GPK)

Bagi arahan secara berhemah jadi tak rasa paksaan kita buat dalam keadaan seronok. Ada masa kita dan bantu. Ada kelas kita tinggal. Keadaan yang seronok dan *enjoy* kerja bawah dia walaupun dengan dia kerja banyak berbanding dengan guru besar yang lain.

(LISR1GURU)

Keperibadian guru besar ini juga telah berjaya memikat hati seluruh warga LISR1. Hal ini disokong dengan kenyataan responden GPK

Semua memberikan kerjasama kerana GB pandai memikat hati semua.

(LISR1GPK)

GB akan berjumpa dengan mereka, menasihati mereka, banyak memberikan galakan dengan memuji guru tersebut. GB juga akan memujuk guru-guru tersebut untuk membuat sesuatu yang boleh menaikkan nama mereka.

(LISR1GPK)

iii. Pembangunan Diri

Jadual 4.13.4 Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	5.00	Sangat Tinggi
Sikap	5.00	Sangat Tinggi
Kemahiran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN DIRI	5.00	

Jadual 4.13.4 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 5 bagi aspek pembangunan diri daripada konstruk pengetahuan, sikap dan kemahiran. Dapatan menunjukkan responden memperoleh skor min sangat tinggi (Min=5.0) bagi kesemua konstruk.

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar LISR1 ini telah memberi impak positif kepada pembangunan diri beliau. Berikut ialah dapatan berdasarkan tiga aspek pembangunan diri guru besar.

Pengetahuan

Guru besar LISR1 telah berupaya menguasai proses perancangan program yang berkualiti di sekolah, menguasai proses pelaksanaan program yang berkualiti di sekolah dan menguasai proses bimbingan yang efektif.

Cikgu R ni sebagai Guru besar yang dilatih dan bila dilantik tu dia jadi lebih elok la. Kita nampak hasilnya tu dia ada impak, dari segi persekitarannya, dari bagaimana dia punya *skills*. Dia jaga semua orang.
(LISR1PPD)

Dia ada input jadi saya ingat dia ni jelas tentang SKPM dan dia juga jelas tentang 9 kompetensi ni. Perhubungan luar, kewangan, pembangunan sumber manusia, semua la 9 bidang tu dia jaga, dia faham.
(LISR1PPD)

Sikap

Dapatan daripada temu bual dengan responden menunjukkan sikap guru besar LISR1 sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan, sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek pengurusan, sedar akan keperluan menggunakan pengalaman untuk menyelesaikan sesuatu masalah, sedar akan keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik, sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi, bersemangat waja terutama dalam situasi mencabar, bersikap optimis dalam memimpin organisasi, berpegang teguh terhadap keputusan yang telah dibuat, mengamalkan sikap proaktif dalam pengurusan sekolah, mengamalkan sikap telus dalam mengurus organisasi, memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi, berdaya tahan dalam mengurus sekolah dan mengamalkan sikap keterbukaan dalam pengurusan.

Dapatan tentang sikap guru besar LISR1 ini disokong dengan hasil temu bual responden guru bahawa guru besar **sedar akan keperluan menggunakan pengalaman untuk menyelesaikan sesuatu masalah, sedar akan keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik dan sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi;**

Dari segi pengetahuan dia tahu dan kongsi. Selalunya apa-apa dia akan ambil dari sekolah lain. Segala pengalaman dia kongsi apa maklumat yang dia dapat semasa berada di mana. Dia balik dan kumpul maklumat tu dan *apply*kan apa yang dia tahu pada sekolah ini.

(LISR1GURU)

Idea dia tu banyak la untuk meningkatkan akademik budak dengan pengalaman yang dia ada sebagai guru penolong kanan walaupun tak lama kemampuan tu dia ada. Ilmu untuk meningkatkan akademik tu dia ada.

(LISR1GURU)

Idea dia tu banyak la untuk meningkatkan akademik budak dengan pengalaman yang dia ada sebagai guru penolong kanan walaupun tak

lama kemampuan tu dia ada. Ilmu untuk meningkatkan akademik tu dia ada.

LISR1GURU)

Kemahiran

Guru besar LISR1 juga mempunyai kemahiran dalam beberapa aspek teknikal untuk pengurusan sekolah seperti **mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi, mengaplikasikan pengalaman dalam mengurus organisasi, menjadi pakar rujuk dalam mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi, menjadi pakar rujuk dalam mengaplikasi pengalaman untuk mengurus organisasi, menentukan hala tuju organisasi, membimbing guru dalam pengurusan sekolah, mengamalkan perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan, mengamalkan dasar keterbukaan dalam menerima pendapat warga sekolah, mengamalkan komunikasi berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas dan membuat pemantauan bagi melihat keberkesanan program.**

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.13.5 Skor min pembagunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Hubungan Sesama Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Perubahan	5.00	Sangat Tinggi
Inovasi	5.00	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN ORGANISASI	5.00	

Jadual 4.13.5 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 5 bagi aspek kepimpinan dan skor min tertinggi dalam semua konstruk (min=5.00) iaitu kepimpinan instruktional, transformasi, situasi dan autentik. Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi peningkatan dalam amalan

kepemimpinan guru besar LISR1 adalah 100%. Hasil temuan yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada beliau bagi keempat-empat (4) aspek kepemimpinan yang dinyatakan.

Hubungan Sesama Manusia

Menggalakkan bekerja secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah. Mengamalkan budaya kolaboratif dengan komuniti bagi pelaksanaan program di sekolah. Melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah. Bekerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid dan keluarga mereka.

Perubahan

Membuat penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal. Membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah. Mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan. Memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program penambahbaikan sekolah.

Pelbagai perubahan dilakukan oleh guru besar LISR1 di sekolah ini selepas beliau dilantik. Namun, perubahan dilakukan secara berperingkat-peringkat dan **berdasarkan keperluan sekolah**. Beliau berjaya **mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan**. Responden GPK berpendapat;

Perubahan yang hendak dilakukan tersusun dan dibuat secara berperingkat.

(LISR1GPK)

Sebelum ini sekolah tidak pernah membuat minit curai. GB yang memperkenalkan minit curai tersebut dan menjadikannya sebagai satu kemestian.

(LISR1GPK)

Apabila saya dan GB hendak membuat perubahan, agak sukar dan perlu dibuat secara sedikit demi sedikit kerana guru-guru telah berada di zon yang sangat selesa dan tidak mahu berubah. Tiada guru yang membangkang secara keras. Mereka tidak bersuara secara terang-terangan. Halangan yang dihadapi oleh GB sewaktu hendak membuat perubahan adalah terdapat beberapa orang dikalangan guru-guru yang tidak bersama-sama turut serta membuat perubahan tersebut.

(LISR1GPK)

Sebelum dia keluar bertugas rasmi di luar atau berkursus, dia akan membuat surat tanggung kerja dan memberikan saya sebuah buku yang tersenarai segala apa yang GPK perlu buat. Walaupun telah menyenaraikan tugas-tugas yang perlu dilakukan, dia tetap akan menelefon diawal pagi dan mengingatkan saya tentang tugas yang perlu dibuat. Dia juga mempunyai '*instinct*' yang kuat. Kalau GPK mempunyai masalah di sekolah, dia mempunyai naluri.

(LISR1GPK)

Sebelum GB Puan R (guru besar) bertugas di sekolah ini, guru-guru tak pakai '*name tag*', selalu keluar sarapan di luar walau kantin ada di sekolah, kadang-kadang ada yang masuk lewat dan mengganggu waktu kelas. Cikgu keluar masuk secara bebas. Borang ada tetapi tidak digunakan. Guru kurang berdisplin. Murid-murid jadi tidak terkawal kerana guru-guru tidak ambil peduli dan tidak kisah.

(LISR1GPK)

Dapatan ini turut disokong oleh responden PPD dan guru;

Dari pemerhatian saya, 90% guru-guru memang *follow* dia. Mula-mula memang rimaslahkan. Sebab *task* tu jadi semakin banyak untuk naikkan prestasi. Saya pesan dia agar berhati-hati dalam keghairahan dia.

(LISR1PPD)

Perubahan tidak ambil masa lama. Kebanyakan perubahan berlaku jika dia rasa benda ni perlu dia buat. Jadi dia tak tunggu kata tempoh masa tertentu.

(LISR1GURU)

Perubahan yang Puan R (guru besar) buat sepanjang dua tahun ni, banyak sangat, kalau kat saya berbanding guru-guru besar yang lain mungkin tidak begitu agresif la pada pandangan saya.

(LISR1GURU)

Inovasi

Menggalakkan amalan kerja yang inovatif, mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif, menerima secara positif idea-idea kreatif yang dicadangkan oleh warga sekolah, mewujudkan budaya kreatif di sekolah (contoh: BBM dari bahan terbuang) dan mewujudkan budaya inovatif di sekolah.

Guru besar LISR1 telah berjaya **mewujudkan budaya inovatif di sekolah** dengan memperkenalkan beberapa program yang belum pernah dilaksanakan sebelum ini. Responden yang ditemu bual berpendapat inovasi guru besar merangkumi pelbagai aspek pengurusan harian sekolah seperti;

Inovasi dalam LDP, *participation* komuniti luar, dalam hal-hal KBAT Pembelajaran Abad 21. Hasil pelajar digantung.

(LISR1PPD)

Konsep papan putih, cikgu dapat maklumbalas yang cepat tentang kefahaman murid. Aktiviti "*parking lot*", komen kepada guru. Benda ni tak pernah berlaku. Dia buat. Budak buat penilaian kepada guru kepada pdp hari itu. Tak jadi masalah. Konsep telah diterangkan dengan jelas.

(LISR1PPD)

Analisis dokumen juga membuktikan bahawa guru besar LISR1 telah **mewujudkan budaya kreatif dan inovatif di sekolah**. Beliau telah memberi idea kepada warga sekolah menggunakan *banner* terpakai sebagai tirai untuk pintu (PSLISR1_2).

4.7.5 PROFIL 6

a. Latar Belakang

Profil :	6
Kod Responden :	TERR22
Jantina :	Lelaki
Gred Jawatan:	DG 41
Jenis Sekolah:	SK

Kategori Sekolah: Sekolah Rendah
 Graduan Npqel Ambilan: Ambilan 1/2013
 Tarikh Lantikan: 01.01.2014
 Umur: 49 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.14.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	5.00	Sangat Tinggi
ePembelajaran	5.00	Sangat Tinggi
Penandaarasan	5.00	Sangat Tinggi
Sandaran	4.57	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	4.89	Sangat Tinggi

Jadual 4.14.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 6 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min adalah Semuka (min=5.00), ePembelajaran (min=5.00), dan Penandaarasan (min=5.00), diikuti Sandaran (min=4.57). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada guru besar SK Atas Tol antara 91.4% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Menurut PPD aspek pembelajaran guru besar ini dapat dilihat;

....ada peningkatan sedikit dalam akedemik dan UPSR.... kepimpinan dia pulak....dia tak tekan cikgu...semua dia bantu....termasuklah sukan...

(TERR22PPD)

GPK sekolah turut bersetuju dengan;

....katakan ada masalah....dia akan ambil kes dengan tindakan atau maklum kepada PPD untuk terus selesai masalah....kalau dalm mesyuarat dia cadangkan satu tugas, tugas itu memang kita buat....tapi cara pelaksanaan itu....dia minta pandangan cikgu....supaya objektif itu capai. Jadi kita beri pandangan dan dapatkan cara melaksanakan....segala masalah cikgu-cikgu hadapi, dia terus ambil tindakan....

(TERR22GPK)

Ini dapat sokongan PIBG;

....beliau agak muda tetapi ada usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan prestasi sekolah....GB akan selalu mengadakan program-program seperti kem motivasi....saya yakin prestasi akademik sekolah akan meningkatkan dengan baik....

(TERR22PIBG)

Kumpulan guru sekolah sentiasa memberi sokongan padu kepada GB di mana GD mempamerkan kualiti pembelajaran yang sangat tinggi ;

....Guru besar akan berbincang....dan apa caranya nak baiki keputusan dengan group peningkatan UPSR....ada apa-apa saje dia yang whatsapp dulu...

(TERR22GURU)

ii. Kepemimpinan

Pengurusan

Jadual 4.14.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Kurikulum	4.83	Sangat Tinggi
Kokurikulum	4.86	Sangat Tinggi
HEM	4.80	Sangat Tinggi
Kewangan	5.00	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	4.83	Sangat Tinggi
Pers, Fizikal	5.00	Sangat Tinggi
Sumber Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	4.86	Sangat Tinggi
TMK	5.00	Sangat Tinggi
PENGURUSAN	4.90	Sangat Tinggi

Jadual 4.14.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 6 bagi kepemimpinan aspek pengurusan dan skor min untuk Pengurusan Kewangan, Pengurusan dan Pembangunan Kemudahan Fizikal, Pengurusan Sumber Manusia dan TMK adalah 5.00 manakala, Pengurusan Kokurikulum (4.86), Hubungan Luar(4.86), Kurikulum(4.83), Pentadbiran Pejabat(4.83) dan HEM(4.80). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi kesan yang sangat positif dalam amalan pengurusan guru besar SK Atas Tol iaitu antara 96.72% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan dan pengurusan aspek **Kewangan** di mana GB baru ini sentiasa memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa di samping mengamalkan prinsip integriti dalam pengurusan kewangan. Ini dapat dilihat dengan jelas dimana PPD;

....setakat ini tiada teguran audit oleh PPD..... GB menubuhkan tabung LINUS untuk menampung aktiviti murid LINUS....
(TERR22PPD)

Menurut GPK sekolah, dalam memastikan pelaksanaan kewangan berlandaskan peraturan semasa dan mengamalkan integriti dalam pengurusan kewangan manakala dalam usaha keceriaan dan baik pulih sekolah, GB sekolah ini ;

....dan dia baiki....dia pun tanya kontraktor....apa lagi dia boleh sumbang kepada sekolah....ada tak boleh sumbang kepada keceriaan sekolah....
(TERR22GPK)

Pandangan Guru sekolah menekankan lagi;

....pada awal tahun, semua guru dan semua ketua panitia telah dilantik dan dia mengikut anggaran yang telah tepat lepas, kita bajet menggunakan bajet tahun lepas....GB telah beritahu....dala minit pertama mesti ada anggaran berapa yang telah diberi bajet.....

(TERR22GURU)

Dalam aspek Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal, skor min yang tinggi menunjukkan GB mengurus persekitaran dengan baik dan disokong oleh pihak sekolah. Sambutan guru-guru sekolah amat memberangsangkan. Aspek memastikan penambahbaikan prestasi pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal dilakukan secara berterusan dapat ditunjukkan;

....sekolah ini dapat peruntukan pagar....dan juga baiki....dia pun tanya kontraktor....apa lagi dia boleh sumbang kepada sekolah....ada tak , boleh sumbang kepada keceriaan sekolah....Perubahan melibatkan bukan sahaja akademik....dia ini cakna....masalah dari segi pembangunan....contoh....sekarang ini dalam proses membaik pulih pintu kelas....kemudian atap bocor....dia terus ambil tindakan....

(TERR22GURU)

Dalam aspek Sumber Manusia, ciri utama GB adalah untuk membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah di samping melaksanakan pembangunan staf secara profesional dalam kalangan warga sekolah. Ini dapat dilihat di mana GB selalu turun padang, riang mesra dengan staf tidak mengira pangkat dan status. Ini dapat dilihat;

....Ini menu jukkan guru-guru berpuas hati dengan pengurusan. Biasanya kalau guru-guru sibuk nak bertukar, itu menunjukkan guru-guru tak suka dengan pihak pengurusan atau GB....dia boleh kawal guru dan murid- murid dengan baik.

(TERR22PPD)

Pandangan ini disokong oleh GPK sekolah.;

....biasanya guru-guru akan alari daripada berjumpa GB....tapi di sini....nampak macam satu keluarga....cikgu-cikgu suka berjumpa dengan GB.Dari segi kerja, kita tetap kerja....

(TERR22GPK)

Guru-guru sekolah turut menyahut menyokong pengurusan sumber manusia GB amat disanjung tinggi. Sungguhpun dalam ketegasan beliau, ciri-ciri

kemanusiaan beliau amat baik. Ini. GB bukan sahaja mesra dengan mereka, malah sentiasa menggalakkan guru-guru jangan lepaskan peluang untuk meningkatkan kompetensi diri dan peluang yang ditawarkan oleh KPM khususnya. Ketegasan dalam pengurusan masa dalam dilihat;

....masa mesti tepat. Kita takut apa-apa kemalanganlah berlaku pada murid. Guru-guru mesti, kalau loceng berbunyi 7.15 pagi, 7.10am mesti sudah berada di pintu kelas. Itulah cara beliau menangani masalah kemasukan kelas lewat....

(TERR22GURU)

Pihat PIBG juga sangat menyokong ciri cara pengurusan sumber manusia GB sekolah ini. Semangat mebina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah sangatlah positif. Ini dapat dilihat ;

....Beliau juga berusaha untuk meningkatkan hubungan para guru, ibu bapa dan komuniti setempat.

(TERR22PIBG)

Dalam aspek Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK) juga menunjukkan positif dimana menggalakkan penggunaan dalam pengurusan sekolah. Ini dapat dilihat di mana GB banyak menggunakan telegram, whatsapp dalam penyampaian maklumat. Ini mendapat sokongan dan galakkan PPD, GPK dan Guru sekolah. Penerimaan mereka amat baik kerana makluman-makluman sekolah tidak ketinggalan dan 'miss' oleh mana –mana pihak. Kini ada kecenderungan dimana mereka menggunakan whatsapp untuk perbincangan awal sebelum satu-satu tindakan atau mesyuarat rasmi.

Lima aspek yang tidak mencapai skor min 5.0, adalah Pengurusan Kurikulum, Pengurusan Kokurikulum, HEM, Pentadbiran Pejabat dan Hubungan Luar, tetapi masih sangat tinggi iaitu lingkungan 4.80- 4.86. Banyak komen telah diberi oleh PPD dan PIBG sekolah dan kesemuanya sangat positif. Harapan dan penghargaan yang diberi kepada GB amat memperangsangkan.

Dalam temu bual dengan PIBG, timbalan YDP menyatakan hasrat dan sokongan di mana kehadiran GB ini telah meningkatkan keputusan akademik. Ini

dapat dilihat kerana peperiksaan percubaan pada tahun 2015 menunjukkan prestasi yang sangat baik. “Saya yakin prestasi akademik sekolah akan meningkat dengan baik”. Selaras dengan item kajian “melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum, GB banyak mengamalkan prinsip ini dalam merancang dan laksana banyak program untuk menyakinkan masyarakat sekolah. Keprihatinan dan kemesraan beliau amat menawan warga sekolah dan sokongan mereka mendapat kejayaan yang memberangsangkan. Keputusan UPSR baru-baru ini menjelaskan perkara in. (GPS dari 2.29 ke 1.58)

Dalam aspek Pengurusan Kokurikulum, GB mempamerkan “memastikan program kokurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah.” Ini dapat dilihat di mana GB melibatkan diri secara langsung dalam aktiviti kokurikulum seperti melepaskan tembakan dalam aktiviti larian :Satu Murid, Satu Sukan”. “ Dalam aktiviti senamrobik pula, GB akan datang dan tunggu sampai tamatnya aktiviti senambobik baru balik”. Ini akan memberi motivasi dan rangsangan kepada guru-guru kerana teladan dan “walk the talk”.

...Kepimpinan dia pulak....dia tak tekan cikgu....kalau cikgu salah dia bantu....semua dia bantu....termasuklah sukan.

(TERR22PPD)

....GB yang sendiri melepaskan murid-murid itu berlari....kaau yang senamrobik diaakan datang dan dia akan tunggu dulu dan lepas habis senamrobik baru balik....

(TERR22GURU)

....pihak sekolah meletakkan para ibu bapa untuk menjadi pengadil Ketika hari sukan....

(TERR22PIBG)

Secara keseluruhan, skor min 4.90 menunjukkan GB mempunyai kemahiran pengurusan yang sangat tinggi. Dapatan ini membuktikan garduan NPQEL memberi impak yang safat positif dalam pengurusan sekolah.

Kepimpinan

Jadual 4.14.3 Skor min kepemimpinan aspek kepemimpinan

Instruksional	5.00	Sangat tinggi
Transformasi	5.00	Sangat tinggi
Situasi	4.57	Sangat tinggi
Autentik	5.00	Sangat tinggi
KEPIMPINAN	4.91	Sangat tinggi

Jadual 4.14.3 diatas menunjukkan skor min kepemimpinan graduan NPQEL dalam pengurusan dan kepimpinan SK Atas Tol. Gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh graduan adalah cantuman 4 jenis gaya dan kesemua amalan gaya kepimpinan skor minnya sangat tinggi iaitu 5.00 untuk Instruksional, Transformasi dan Autentik manakala gaya Situasi mencatat skor min 4.57.

Kepimpinan Instruksional

Dalam gaya Instruksional, GB merangka matlamat sekolah dengan jelas dan dapat menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah dengan baik. Ini dapat dilihat dalam temu bual dengan guru sekolah. Guru memberitahu;

....dia memanggil guru disiplin....kaunselor dan memberi peraturan-peraturan dan bagaimana cara nak denda murid...

(TERR22GURU)

....En Suhaimi ini merupakan seorang GB yang berwawasan sebab beliau awal tahun lagi, beliau memanggil saya kerana sebagai seorang penyelarar beliau menetapkan target pada tahun ini....GB banyak memberi idea bagaimana kita nak mencapai wawasan dan target tersebut.....

(TERR22GURU)

Dalam aspek menyelia PdP secara berterusan, PPD menunjukkan komen yang positif;

....cikgu tidak buat lesson note, tapi dia dapat bagi tahu dengan slow talk....dia bagi tahu kesn tak buat lesson note, kalau nazir datang semua susah..

(TERR22PPD).

Kepimpinan Transformasi

Sungguhpun dalam gaya Transformasi mencatat min skor 5.00 tetapi dalam verbatim temu bual, tidak dapat trankulasi yang kukuh. Ini hanya dapat dilihat dalam responden Guru yang menyentuh gaya ini sungguhpun secara realitinya GB telah banyak mengubah lanskap sekolah. Responden guru menyatakan;

....dalam PIBG kita minta ibu bapa yang boleh melatih boleh sepak...pasukan bola sepak adalah dilatih oleh ibu bapa....

(TERR22GURU).

Kepimpinan Autentik

Gaya kepimpinan Autentik GB SK Atas Tol juga menunjukkan skor min 5.0. Ini amatlah jelas dimana GB mengamalkan kepimpinan melalui teladan. Guru-guru sekolah amat gembira dengan agihan tugas berlandaskan prinsip keadilan. Ini amat jelas kerana tiada guru sekolah yang memohon tukar selepas kehadiran GB baru ini. Verbatim responden guru menunjukkan;

....GB ini selalu beritahu kita tugas dan bidang tugas masing-masing....apa matamat kita....dan apa amanah kita tu...beliau selalu nya round kelas....dia round kelas....dan kadang-kadang dia masuk kelas minta nak jumpa murid sekejap....dia pergi beri motivasi....

(TERR22GURU).

Ini disokong dengan temu bual PPD. GB sentiasa menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyampaian tugas masing-masing. Ini dapat lihat ;

Beliau sangat friendly....setakat ini kita takde dengar rungutan dari cikgu-cikgu....Permohonan bertukar pun takde untuk tahun ini.....dia sentiasa bersama-sama dengan guru-guru dalam semua program yang dibuat...

(TERR22PPD)

Kepimpinan Situasi

Gaya Situasi (skor min 4.57) merupakan aspek yang rendah jika dibandingkan dengan gaya yang lain. Walau bagaimanapun terdapat respon yang positif

daripada PPD dan Guru. Ini data dilihat di mana GB mengamalkan kepimpinan situasi berdasarkan komen PPD dan guru

....saya rasa GB kepimpinan tu, ok lah. Tidak terlalu demokrasi ...bermakna pentadbiran tidak terlalu keras. Ada tolak ansur...

(TERR22PPD)

dancikgu-cikgu boleh mengemukakan cadangan dalam mesyuarat....biasanya dia akan dapatkan pandangan-pandangan dari ketua-ketua dulu...

(TERR22GURU).

Ini dapat dilihat bahawa GB sentiasa menggunakan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap kemahiran guru di samping menyesuaikan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru.

iii. **Pembangunan Diri**

Jadual 4.14.4 Skor min pembangunan diri

Pengetahuan	4.50	Sangat tinggi
Sikap	5.00	Sangat tinggi
Kemahiran	5.00	Sangat tinggi
PEMBANGUNAN DIRI	4.91	Sangat tinggi

Jadual 4.14.4 menunjukkan skor min Pembangunan Diri graduan NPQEL. Skor min yang ditunjukkan oleh graduan NPQEL adakah sangat tinggi di mana sikap memcatatkan 5.00, Kemahiran beliau 5.00 dan aspek Pengetahuan adalah 4.50.

Sikap

Guru besar sentiasa sedar akan keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik. Kesedaran ini telah memenangi hati warga sekolah. Sikap yang sangat peramah, yang dikatakan oleh cikgu-cikgu..friendly...membawa perubahan dalam lanskap pentadbiran sekolah. Ini bukan sahaja disambut baik oleh golongan cikgu sahaja malah komuniti masyarakat setempat juga respon dengan baik. Ini dapat ditunjukkan bahawa PIBG sekolah menyatakan;

....guru besar baru ini boleh menyesuaikan diri dengan persekitaran

sekolah.....yang sentiasa mengamalkan sifat yang lembut...
(TERR22PIBG)

Sikap GB sangat positif ini juga dinyatakan oleh GPK ;
GB ini komitmen tinggi....kalau dalam mesyuarat, dia cadangkan satu tugas....dia minta pandangan cikgu dan dapatkan cara pelaksanaan...
(TERR22GPK)

Kemahiran

Skor min aspek kemahiran juga mencatat 5.00, skor yang sangat tinggi. Ini dapat dilihat graduan NPQEL sentiasa mengamalkan dasar keterbukaan dalam menerima pendapat warga sekolah. Keterbukaan beliau dapat dilihat oleh respon GPK;

....saya Nampak bila jumpa satu masalah, dia cuba selesaikan masalah itu....skill dia....dengan minta pandangan semua cikgu....dia rumuskan semua dan selesaikan masalah itu....
(TERR22GPK)

Dalam usaha mengamalkan komunikasi berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas, beliau sentiasa mengamalkan “pintu terbuka”. Warga sekolah boleh berjumpa beliau di mana-mana sahaja dan boleh minta pandangan dan berbincang. Walhal cikgu boleh berjumpa GB di kantin atau padang sekolah atau mana-mana, dan sambil berjalan dan membincang isu-isu sekolah/ kelas yang hadapi oleh cikgu sekolah. Beliau juga sentiasa memotivasi guru-guru sekolah. Perlakuan ini jelas kelihatan oleh PIBG di mana beliau menceritakan;

....cikgu-cikgu sekolah bersikap baik dan bagus serta komunikasi antara para guru dan GB sangat baik....
(TERR22PIBG)

Pengetahuan

Skor min untuk aspek pengetahuan adalah 4.50. Pencapaian ini juga dalam kategori sangat tinggi. Sungguhpun skor 4.50, tetapi respon dari responden adalah baik. Keempat-empat responden memberikan pandangan terhadap pengetahuan GB baru ini. Rata-rata menyatakan GB mempunyai pengetahuan yang baik yang dapat membantu dan membimbing cikgu. GB ini dapat menguasai proses perancangan dan pelaksanaan program yang berkualiti di

sekolah. Ini dapat dilihat keempat-empat responden memberi komen yang positif terhadap graduan NPQEL ini. Ini dapat dilihat dengan jelas daripada respon PPD, GPK, Guru dan PIBG.

....dia boleh jawab dan terangkan hal-hal semasa, dasar-dasar baru kepada warga-warga sekolah dengan baik...

(TERR22PPD)

....GB ini memang berpengetahuan,,,kalau kita Tanya....dia boleh jelaskan....dia ada knowledge....kadang-kadang kit maklum....biasalah....pentadbir hanya kata....buat saje....tapi dia lain, dia boleh beri penerangan....

(TERR22GPK)

....pengetahuan dia sayarasa tinggi....tinggi sebab dia boleh menghuraikan apa saje....apabila mesyuarat dia boleh huraikan apa yang guru-guru kurang jelas....sebagai sumber rujukanlah....pakarujuk

(TERR22GURU)

....saya yakin dengan cara pentadbiran guru besar....pentadbiran sekolah dan cara GB yang konsisten....

(TERR22PIBG)

Dalam item menguasai proses bimbingan yang efektif, GB ini sentiasa mengamalkan dan mempraktikkan. Ini dapat sokongan dari contoh yang diberi oleh GPK di mana beliau dilantik sebagai GPK tanpa pengalaman sekolah yang banyak. Sebelum ini, beliau adalah dari JPN bahagian peperiksaan asing dan baru dilantik sebagai GPK sekolah. Beliau memang menyokong;

....penjadualan waktu sekolah....GB ini banyak membantu

(TERR22GPK)

Memandangkan triangulasi yang dipamerkan, amatlah jelas bahawa GB yang berkelulusan NPQEL mempunyai Pembangunan Diri yang tinggi. Skor min keseluruhan 4.91 mencerminkan kehebatannya.

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.14.5 Skor min pembangunan organisasi

Hubungan sesama Manusia	5.00	Sangat tinggi
-------------------------	------	---------------

Perubahan	5.00	Sangat tinggi
Inovasi	5.00	Sangat tinggi
PEMBANGUNAN ORGANISASI	5.00	Sangat tinggi

Jadual 4.14.5 menunjukkan skor min setiap aspek memberikan intepretasi yang sangat tinggi. Ini membawa makna bahawa graduan NPQEL ini mempraktikkan pengetahuan dan pengalaman kursus NPQEL dalam pentadbiran dan kepimpinan sekolah. Temu bual yang dijalankan menunjukkan Program NPQL yang dihadiri oleh GB memberi impak terhadap hubungan sesama manusia dalam menggalakkan bekerja secara kolaboratif dalam kalangan warga sekolah. GB ini amat baik dalam soft skill dalam menjalin hubungan baik dengan komuniti sekolah juga. Ini dapat dilihat daripada komen PIBG;

....guru besar ini boleh diterima baik oleh semua guru. Tiada aduan serta rungutan daripada guru-guru. Tiada sebarang konflik antara guru besar dan guru-guru. Hubungan antara pihak kami dan juga guru besar juga baik secara peribadi. Guru-guru lebih selesa dengan GB yang baru.

(TERR22PIBG)

Dalam perkara mewujudkan kepercayaan yang tinggi dalam warga sekolah, GB Guru memberikan komen yang baik terhadap GB ini. Ini dapat dilihat di mana selepas perbincangan dan keputusan dibuat, pelaksanaan sesuatu program dilaksanakan oleh guru-guru mendapat kepercayaan daripada GB. GB sentiasa memantau dan “round sekolah”. Ini dapat dilihat;

....saya Nampak GB yang baru ini lebih friendly.....di mana-mana boleh bincang.....sentiasa memberi motivasi kepada guru....sentiasa memberi idea....

(TERR22GURU)

Dalam aspek melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah. Di samping itu kerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid dan keluarga mereka. Ini dapat sokongan daripada PPD, bahawa ;

....beliau juga bergaul dengan semua orang kampung, kat luar pagar tu pun, tidak mengira parti, semua join. Hubungan dengan guru-guru ok. Dengan PIBG ok. Masyarakat setempat pun ok. Makna kalau GB tidak disukai oleh orang kampung, cepat je sampai ke PPD, surat layang ke.

Setakat ini kita takde dengar lagi sebarang rungutan atau rasa tidak puas hati....

(TERR22PPD)

Perubahan

Dalam aspek membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, graduan NPQEL ini telah buat banyak perubahan. Ini dapat dilihat di mana kehadiran beliau sudah membuat perubahan lanskap sekolah. Dari pintu kemasukan sekolah, beliau sudah membuat tempat masola/ tempat sambil menunggu bas. Pagar sekolah pun sudah dibaiki di samping pokok-pokok yang besar, yang merbahayakan murid-murid sekolah, beliau pun mendapat sokongan dan bantu PIBD untuk menebangnya. Ini dapat sokongan PIBG;

....sudah ada perubahan dan peningkatan. Dari segi kekemasan, keceriaan, serta hiasan bunga....sudah menjadi lebih baik...

(TERR22PIBG)

Inovasi

Dalam pembangunan organisasi, GB ini juga mencatatkan skor min 5.00 dalam aspek inovasi. Beliau sentiasa mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif. Satu inovasi yang sangat ketara iaitu GB dapatkan sokongan guru-guru sekolah dan tubuhkan tabung LINUS untuk membantu aktiviti-aktiviti LINUS. Murid-murid yang miskin, mereka diberikan sarapan pagi sebelum mulanya kelas di sekolah. Ini dapat dilihat dalam verbatim GPK;

....menubuhkan tabung LINUS untuk membantu aktiviti murid LINUS

(TERR22GPK).

Satu lagi perkara inovasi dilakukan oleh guru-guru yang mempamerkan GB sentiasa menerima secara positif idea-idea kreatif yang dicadangkan oleh warga sekolah. Satu Program Walking Dictionary dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi pencapaian Bahasa Inggeris di laksanakan oleh guru cemerlang Bahasa Inggeris. Setiap kali perhimpunan, murid akan menghafal 20 atau 30 perkataan Bahasa Inggeris dan akan diberi hadiah.

....beliau tahun ini buat program Walking Dictionary. Setiap kali perhimpunan, dia akan panggil murid menghafal 20 atau 30 perkataan lah dan akan beri hadiah....dan murid sentiasa pakai Walking Dictionary.
(TERR22GURU)

Secara keseluruhannya, GB sekolah ini banyak mengaplikasikan ilmu dan kemahiran yang diperolehi daripada Kursus NPQEL. Pencapaian UPSR tahun 2015 telah membuktikan kebolehan beliau dalam mentadbir dan memimpin sekolah.

4.7.6 PROFIL 7

a. Latar Belakang

Profil :	7
Kod Responden :	SWM40
Jantina :	Lelaki
Gred Jawatan:	DG 52
Jenis Sekolah:	SMK
Kategori Sekolah:	Sekolah Menengah
Graduan NPQEL Ambilan:	Ambilan 2/2013
Tarikh Lantikan:	16.10.2014
Umur:	45 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.15.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	5.00	Sangat Tinggi
ePembelajaran	5.00	Sangat Tinggi
Penandaarasan	4.71	Sangat Tinggi
Sandaran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	4.93	Sangat Tinggi

Jadual 4.15.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 7 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah Semuka (min=5.00), e-Pembelajaran (min=5.00) dan Sandaran (min=5.00), manakala Penandaarasan (min=4.71). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada pengetua SMK S antara 81% hingga 100%.

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada **kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi**.

ii. Kepemimpinan

Pengurusan

Jadual 4.15.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Kurikulum	5.00	Sangat Tinggi
Kokurikulum	5.00	Sangat Tinggi
HEM	5.00	Sangat Tinggi
Kewangan	5.00	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	4.83	Sangat Tinggi
Pers, Fizikal	5.00	Sangat Tinggi
Sumber Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	5.00	Sangat Tinggi
TMK	5.00	Sangat Tinggi

PENGURUSAN	4.98	Sangat Tinggi
-------------------	-------------	----------------------

Jadual 4.15.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 7 bagi kepemimpinan aspek pengurusan dan skor min tertinggi (min=5.00) ialah bagi kesemua pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan HEM, pengurusan kewangan, pengurusan sumber manusia, pengurusan hubungan luar, pengurusan persekitaran fizikal dan pengurusan TMK, melainkan pengurusan pentadbiran pejabat yang agak kurang sedikit (min=4.83) namun masih dikategorikan sebagai sangat tinggi. Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi peningkatan dalam amalan pengurusan pengetua SMK Selirik antara 81.0% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada hampir kesemua elemen kepemimpinan aspek pengurusan.

Pengurusan Kurikulum

Daripada hasil temu bual yang dijalankan, GPK1, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada bagi kepemimpinan aspek **pengurusan kurikulum**.

GPK1 memberitahu pengetua ini **mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum yang dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, dan dapat melaksanakan penilaian untuk setiap program kurikulum di sekolah:**

... contohnya dia bagi dialog prestasi sekolah, bila cikgu kena membentangkan pencapaian kelas by class, dan cikgu kena beritahu kenapa class cikgu tak performing, tiada cikgu yang merungut dan dia bersedia dengan apa yang nak dicakap, dia bersedia dengan apa yang nak dirancang, dia bersedia dengan apa dia rasa pencapaian sebenar yang boleh berlaku at the end of the SPM dia dapat agak. Tanpa rasa takut tanpa rasa tertekan...

(SWM40GPK1)

Hasil temu bual dengan guru menunjukkan pengetua sekolah ini **melaksanakan pelbagai strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum;**

Kita ada pemuafakatan dengan PIBG lebih kerap sekarang ni... kita hantar surat mintak dia orang datang.. bila mereka datang kita ada set target dengan dia ttg anak dia untuk tahun ni... dan beritahu masalah pelajar tu. Hubungan dengan pelajar ok

(SWM40Guru)

..... jadi kali ini kita berjaya menghasilkan perancangan strategik untuk peringkat induk untuk sekolah dan juga untuk semua Ketua Bidang...

(SWM40Guru)

Selain itu, pihak PIBG juga berpendapat pengetua **memastikan program kurikulum dilaksanakan di sekolah;**

Pencapaian murid bagus. Ada nampak peningkatan. Sebelum exam.. dia fokus dengan *student* yang nak *exam*. Dia buat motivasi. *Extra Class*. Tapi *extra class* tidak sampai *stress student*. Dia buat pukul 2 hingga 3 petang. *Everyday*. Untuk yang nak *exam*.

(SWM40PIBG)

Pengurusan Hal Ehwal murid

Analisis temu bual menunjukkan pengetua sekolah **memastikan program hal-ehwal murid dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, 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):**

Dia ada polisi pulak, kalau budak tu tak datang, dia telefon budak tu... saya rasa macam Pengetua yg lembut tulah.. tapi dia enhanced dengan melawat budak tu di rumah... dia nak tengok keadaan budak tu, dia nak tengok bagaimana budak tu duduk, kenapa budak tu bermasalah di sekolah

(SWM40GPK1)

sikap pengetua ini dia lebih kepada turun padanglah, contohnya kalau kita menguruskan pelajar urusan disiplin misalnya, dia ada disitu dia ambil tindakan yang apa yang patut dia ambil.. dia menyertai kumpulan guru tersebut.

(SWM40GPK1)

Kadang-kadang pengetua ikut sama menunggu pelajar di pintu pagar ...

(SWM40GPK1)

Selain itu guru pula menyatakan dalam **memastikan program hal-ehwal murid dilaksanakan di sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan, memastikan pelaksanaan dasar pengurusan hal-ehwal murid di sekolah pengetua turut memastikan disiplin terkawal dan bantuan yang patut diterima murid diberikan kepada yang sepatutnya;**

...Dari segi hal ehwal murid, pengetua ini memang suara dia kuat, murid memang disiplin dia terkawal. .. setiap sekolah ada KWAM, ada e-Kasih , dia memang pilih murid dengan jujur. Tanpa pilih kasih

(SWR14GURU)

Pengetua saya lihat sangat strict dengan budak, dia mahu budak berdisiplin macam ni macam ni.. Sekolah kita ada terima budak tidak baik daripada sekolah2 lain... kita tak boleh nafikan pendidikan budak dari sekolah lain, mereka berhak mendapat pendidikan tapi kenapa sekolah lain boleh mengenyepikan mereka

(SWM40 GURU)

Pengurusan Kewangan

Analisis temu bual dengan Guru Penolong Kanan mendapati pengetua **memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan;**

Mungkin dari segi kewangan kot, dia faham lah, even dia pernah sebut kepada ketua kerani dia pakarlah tentang kewangan, dan saya juga masa sekarang pun masih merujuk kepada dia bagaimana nak beli bahan supaya tidak nampak benda itu macam menyalahgunakan kewangan tu, dia beritahu sayalah.

(SWM40GPK1)

Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia

Hasil temu bual dengan guru menunjukkan bahawa pengetua dapat **membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah dan menilai prestasi secara berterusan dalam pembangunan sumber manusia;**

Pengetahuan aspek lain ialah dari segi mungkin bahagian kawalan staf.. bagaimana dia menguruskan staf... Guru yang tidak patuh tu akan dipanggil untuk berbincang.. utk kaunseling

(SWM40GURU)

hubungan antara guru saya rasa baik dan harmoni... Satu ialah kalau dari aspek pengurusan itu adalah teamwork, ia penting, dan sebab dia lebih jitu

(SWM40GURU)

Pengurusan Hubungan Luar

Hasil temu bual menyatakan bahawa pengetua sekolah ini **mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar, mengambil kira silang budaya dalam pengurusan perhubungan luar, menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah, melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dan memastikan penambahbaikan program pengurusan perhubungan luar dilaksanakan secara berterusan;**

Dari segi akademik kita nampak lihat. Dan kebanyakan, mereka adalah penggerak kepada sekolah-sekolah lain di sini.

(SWM40PPD)

Dengan pihak luar, beliau mengadakan sarana ibu bapa. Murid sekolah ini kita tahu...terdiri daripada murid pedalaman. Bila mereka berada di sekolah, mungkin satu kejutan budaya untuk murid. Ramai murid tercicir dan ponteng. Beliau mengadakan program bersama ibu bapa. Kita berharap program ini berkesan untuk menaikkan motivasi ibu bapa dan murid.

(SWM40PPD)

Datuk Alex, Timbalan Menteri , beliau banyak membantu sekolah, dia memang approachable, masa raya datang rumah saya, walau kita nobody pun dia datang ke rumah.

(SWM40GPK1)

Dgn masyarakat luar sekolah.. dia ada buat lawatan ... Dia ada polisi pulak, kalau budak tu tak datang, dia telefon budak tu... saya rasa macam Pengetua yg lembut tulah.. tapi dia enhanced dengan melawat budak tu di rumah... dia nak tengok keadaan budak tu, dia nak tengok bagaimana budak tu duduk, kenapa budak tu bermasalah di sekolah... pada awal2 bulan yang pertama tulah .. dia buat turn padang sebegitu ..dia juga melawat feeder school... hubungan PIBG dengan sekolah tiada masalah, PIBG sangat menyokonglah, saya rasa PIBG bahagian Kapit nilah yang paling bagus, mereka tiada protes langsung .. Kewangannya baiklah

(SWM40GPK1)

Kita ada pemuafakatan dengan PIBG lebih kerap sekarang ni... kita hantar surat mintak dia orang datang.. bila mereka datang kita ada set target dengan dia ttg anak dia untuk tahun ni... dan beritahu masalah pelajar tu. Hubungan dengan pelajar ok

(SWM40GURU)

Mula-mula dia datang sini memang hubungan baik. Banyak perjumpaan dah buat dengan ibu bapa. Pengetua ini buat paling banyak. Dia ada buat personal,...suruh untuk *student Form 5*. Dia telefon, suruh datang. Beri surat. *Beginning of the year*, sudah dia suruh perjumpaan. Yang tak dapat datang, dia tolong memaklumkan prestasi budak... Hubungan PIBG dengan pengetua, bagus. Berbanding dengan pengetua sebelumnya.

(SWM40PIBG)

b. Banyak dia melibatkan PIBG. Mesyuarat memang dia panggil. Sarana ibu bapa. Ada sarana pada bulan April dirasmikan oleh Datuk Christopher dan Datuk Wilson Ugak. Permuafakatan Sekolah itupun... dia melibatkan. Program Sentuhan Kasih bersama ibu bapa untuk pelajar Tingkatan 5. Ibu bapa yang tidak dapat hadir dia maklumkan.

(SWM40PIBG)

Perjumpaan Motivasi dianjurkan oleh JPN Sarawak di Sibu. Dia dengan seorang AJK kami yang pergi. AJK tu kata ok *because* dia senang *dicontact*.

(SWM40PIBG)

Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komunikasi (TMK)

Analisis temu bual menunjukkan guru dan PIBG memberi respond bahawa pengetua **memastikan semua peralatan TMK berfungsi dengan baik dan menggalakkan penggunaan TMK dalam pengurusan sekolah;**

Inovasi ICT ialah BBM untuk kelas tu ada membelinya... Pengetua memenuhi permintaan guru2.. LCD tu satu masalah sebab LCD ada dalam makmal tiada dalam kelas, cikgu yang nak guna kena pinjam secara bergilir... kadang2 timbul 1 masalah, bila kita nak guna, ia sudah dipinjam oleh pihak lain. Pengetua ada membeli LCD sebagai BBM

(SWM40GURU)

Ada *student* masalah banyak,... komputer tak bagus, dia *repair*. ICT punya program, dia bantu.

(SWM40PIBG)

Pengurusan Persekitaran dan Kemudahan Fizikal

Hasil temu bual dengan PPD, GPK1, guru dan wakil PIBG menunjukkan pengetua **memastikan pengurusan stok yang kemas kini berdasarkan peraturan-peraturan semasa, memastikan budaya senggara dalam kalangan warga sekolah, memastikan budaya penyelenggaraan dalam kalangan warga sekolah dan melaksanakan strategi untuk meningkatkan keadaan persekitaran dan kemudahan fizikal:**

Sekarang ini kita dah lihat keadaan kawasan sekolah, keadaan kelas bagus jugak, di dalam bilik kelas,... dah ada yang mengikut kriteria-kriteria yang diperlukan. Kemudian, di kawasan sekolah, rumput telah dibersihkan. Tidak macam dulu. Pokok-pokok bunga dulu, semuanya tinggi-tinggi dan sekarang sudah dikemaskan. Perubahannya memang ketara.

(SWM40PPD)

Yang lain2 ialah pembaikan dan penyelenggaraan sekolah, dia juga mementingkan fizikal jugak

(SWM40GPK1)

Dan yang ketiga saya rasa yang fizikal dia baik pulih kelas... dia beri keselesaan kepada guru2... ada air-cond, kongsi meja pagi dan petang.

(SWM40GPK1)

Sekarang kita fokus kepada keceriaan sekolah.. kalau kita ada core business yang lebih tepat... kalau kita nak fokus akademik kita mungkin menjurus... kalau keceriaan pun penting, kalau datang lebih awal tuan boleh lihat di dinding2, kebanyakan dipenuhi.

(SWM40GURU)

Apa keperluan asrama. Water Heater... Baik pulih asrama telah dibuat. Dia prihatin... Memang banyak perbezaan. Pengurusan bertambah baik. Bagus. Perubahan dekat sekolah itu sendiri. Sekarang kan cantik lagilah sekolah. Cat sekolah, ada pintu gerbang dia buat, SELAMAT DATANG. ... Dia nak buat *hall*. *Plan* dia untuk dapatkan bumbung. Even dekat *walkway*, *student* yang bawa motosikal dia *planning* untuk buat atap. Banyak *planning* beliau. Tiada budak sekolah yang lepak-lepak kat luar. Bagus tu. Ada perubahan.

(SWM40PIBG)

Gotong-royong, *repair*... Banyak... benda dekat asrama... *water filter*, *water heater*... dia ada beri dengan student. Itu untuk keperluan murid.

(SWM40PIBG)

Pengurusan Pentadbiran Pejabat

Guru Penolong Kanan menyatakan bahawa pengetua sekolah ini **memastikan pengurusan pentadbiran pejabat dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa;**

Pengetua ini dia tahulah perkara tapi dia tidak hafal lah semua, dia dalam banyak hal bila dia buat keputusan dia akan rujuk kepada orang lebih tinggilah. Dia tidak buat keputusan blindlylah. Dia tetap rujuk supaya dia dapat cover diri dia, supaya apa yang dibuatnya itu semuanya benar, bukan benda yang hearsay: Pengetua panggil dia dan cikgu ini datang prepared dgn surat pekeliling, jd Pengetua kena lawan dengan surat pekeliling jugak.

(SWM40GPK1)

iii. Kepemimpinan

Kepimpinan

Jadual 4.15.3 Skor min kepemimpinan aspek kepemimpinan

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Instruksional	5.00	Sangat Tinggi
Transformasi	5.00	Sangat Tinggi
Situasi	4.86	Sangat Tinggi
Autentik	5.00	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	4.97	Sangat Tinggi

Jadual 4.15.3 menunjukkan semua konstruk Kepimpinan iaitu Instruksional, Transformasi dan Autentik mencapai skor min yang sangat tinggi (min=5.00), sementara Kepimpinan Situasi mendapat skor min yang kurang sedikit tetapi masih sangat tinggi

Kepimpinan Instruksional

Hasil temu bual dengan GPK1 menunjukkan pengetua **menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah, menyelaraskan program kurikulum di sekolah, memantau kemajuan murid di sekolah, memantau PdP secara berterusan, sentiasa kelihatan di sekolah dan menetapkan standard akademik yang tinggi berlandaskan pencapaian murid:**

Dia tegas jugak, contohnya dia tak ambil ringan hal kebersihan, if they are not doing their job, dia tegur masa itu jugak.. Dia suka round sekitar sekolah, itu yang saya pujilah... dia akan memantau cikgu2, dia panggilah guru2 yang bermasalah tu.

(SWM40GPK1)

Pengetua ini, dia punya kebaikan dan added advantage-nya ialah dia rajin memantau so dia nampak pdp tu dia nampak.

(SWM40GPK1)

Itu yang saya nampak sangat ketara dan pelajar memang memerlukan kehadiran Pengetua dalam apa-apa aktiviti.

(SWM40GPK1)

Kita ada suntikan akhir SPM, STP dan PMR masa tu... pada pagi exam tu pukul 6 pukul 7 tu kita mulakan dengan suntikan akhir, sampailah budak masuk ke dewan, dia masih beri tips2 sebelum mereka masuk ke dewan... Dia jugak ada sentuhan kasih..

(SWM40GPK1)

...program akademik tu dia lebih menyeluruh, semua guru tu kita nampak visi tu ... berkongsi visi.. kita tahu apa patut dibuat kita berkongsi... bila dia panggil, guru tu bagi sebab kenapa cikgu punya kelas tak boleh perform, jadi cikgu tu ada rasa keinginan dia

(SWM40GPK1)

Hasil temu bual dengan guru pula menunjukkan pengetua telah **merangka matlamat sekolah yang jelas, menyelaraskan program kurikulum di sekolah,**

memantau kemajuan murid di sekolah, memantau PdP secara berterusan, melindungi masa pengajaran dan menyediakan insentif kepada guru.

Daripada itu kita ada satu haluan yang jelas. Daripada perancangan strategik kita tahu apa sebenarnya yang dikehendaki oleh sekolah kita, jadi core business kita adalah berfokuskan akademik...

(SWM40GURU)

Pengetua sekarang agak aktiflah. Pengetua kena turun padang.. Contoh ada satu program yang dinamakan OMP, Operasi Meningkatkan Prestasi, untuk PT3 dan SPM jadi program yang besar ini kena post mortem ... mungkin boleh dengar drpd gur u yang mengajar ... mereka betul2 mengetahui masalah pelajar itu

(SWM40GURU)

Pengetua ini seorang yang berwawasan.. dia ada matlamat yang jitu..

(SWM40GURU)

MMI contohnya kita akan harap cikgu kita akan patuhi.. macam pengetua ni dia meronda setiap hari bila dia ada di sekolah... meronda itu baguslah

(SWM40GURU)

Pengetua juga akan beri pengiktirafan, dari segi, contohnya spt jamuan perpisahan untuk PK1 yang telah bertugas di SMK Kapit atau di peringkat sekolah.

(SWM40GURU)

Kita ada pemuafakatan dengan PIBG lebih kerap sekarang ni... kita hantar surat mintak dia orang datang.. bila mereka datang kita ada set target dengan dia ttg anak dia untuk tahun ni... dan beritahu masalah pelajar tu. Hubungan dengan pelajar ok.

(SWM40GURU)

Manakala Hasil temu bual dengan wakil PIBG menunjukkan pengetua **menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah, memantau kemajuan murid di sekolah, memantau PdP secara berterusan, melindungi masa pengajaran dan Sentiasa kelihatan di sekolah.**

Masa mesyuarat dia ada *informed* dengan *parents*, terutama yang anak-anak yang hendak *exam*.

(SWM40PIBG)

Kerana dia sendiri yang terlibat. Memantau sekolah. Kalau dia ada masa, *every morning*, dia pergi tengok *every* kelas. Tengok cikgu ada atau tidak dalam kelas. Dia sendiri yang memantau

(SWM40PIBG)

Pencapaian murid bagus. Ada nampak peningkatan. Sebelum exam.. dia fokus dengan *student* yang nak *exam*. Dia buat motivasi. *Extra Class*. Tapi *extra class* tidak sampai *stress student*. Dia buat pukul 2 hingga 3 petang. *Everyday*. Untuk yang nak *exam*..

(SWM40PIBG)

Kepimpinan Transformasi

PPD berpendapat pengetua mengamalkan kepimpinan transformasi dengan **mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama warga sekolah, berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah dan menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah;**

Kalau kita dengar dari cikgu, dia orang suka, sebab mereka diberi kebebasan untuk melakukan apa yang perlu demi kebaikan sekolah.

(SWM40PPD)

Guru pula berpendapat pengetua **mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama warga sekolah, berkongsi beban yang dipikul oleh warga sekolah dan menggalakkan warga sekolah menjana pelbagai idea dalam penyelesaian masalah.**

Dari sudut pengurusan dan kepimpinan yang kita lihat ialah sekolah kita ada satu haluan yang lebih jelas kerana selama ini kita pernah cuba untuk hasilkan perancangan strategik sekolah kita.

(SWM40GURU)

Pengetua ini seorang yang berwawasan.. dia ada matlamat yang jitu..

(SWM40GURU)

Dan PIBG pula berpendapat pengetua **menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah dan menggalakkan warga sekolah menjana pelbagai idea dalam penyelesaian masalah.**

Memang banyak perbezaan. Pengurusan bertambah baik. Bagus. Perubahan dekat sekolah itu sendiri. Sekarang kan cantik lagilah sekolah.

(SWM40PIBG)

Kepimpinan Situasi

Hanya responden GPK1 sahaja yang menyentuh tentang Kepimpinan Situasi pengetua ini, dan beliau dikatakan **menyesuaikan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru, mengubahsuai gaya kepimpinan mengikut situasi yang berbeza, dan mengupayakan tugas kepada staf yang tertentu mengikut keperluan;**

Cikgu2 semua boleh approach dia cuma ada limit. Yang dia ni, mula2 dia dengar, dia cross-checked lepas tu.

(SWM40GPK1)

... (tentang masalah disiplin guru2) Dia akan cuba menanganinya lah...Saya kata, tak apa cikgu nanti saya panggil. Dia kata, tak apa cikgu, nnt saya uruskan. Dia terus bertindak, dia panggil dan tegur terus

(SWM40GPK1)

Kepimpinan Autentik

Kesemua Responden menyatakan pengetua ini mempunyai kepimpinan autentik. PPD menyatakan pengetua ini **mengamalkan kepimpinan melalui teladan, sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif, mengagihkan tugas berlandaskan prinsip keadilan dan menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas.**

Dia bagi peluang kepada guru-guru buat program. Itu yang kita sangat suka. PPD tidak keberatan untuk bagi peruntukan dan sokongan.

(SWM40PPD)

Dia sangat sesuai sebagai pengetua... kerana mampu mengawal dan membina hubungan yang mesra. Apabila bercakap dengan guru dia pun... dia tahu batas yang sepatutnya.

(SWM40PPD)

Setakat ini tiada bantahan daripada PPD terhadap perubahan yang dilaksanakan. Semasa mesyuarat, semua yang dia cakap adalah praktikal.

(SWM40PPD)

Saya rasa di boleh menjadi model kepada pengetua-pengetua lain. Banyak yang positif.

(SWM40PPD)

GPK1 menyatakan pengetua ini **mengamalkan kepimpinan melalui teladan, sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif dan menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas:**

... sikap pengetua ini dia lebih kepada turun padanglah, contohnya kalau kita menguruskan pelajar urusan disiplin misalnya, dia ada disitu dia ambil tindakan yang apa yang patut dia ambil.. dia menyertai kumpulan guru tersebut. Itu yang saya nampak sangat ketara dan pelajar memang memerlukan kehadiran Pengetua dalam apa-apa aktiviti.

(SWM40GPK1)

Untuk tahun yang pertama ni dia berada di situ dan merupakan sokongan moral kepada guru2 dan pentadbir.

(SWM40GPK1)

Sikap dia friendly yang semalam tu memang sikap dia yang sebenarnya

(SWM40GPK1)

... jadi masa tu kita ambil kesempatancuma bagus gaya pengetua ini ada dia gunakan bahasa Iban.. dia ada karisma, jd emak bapak anggap dia seorang yang pandai..

(SWM40GPK1)

Guru pula menyatakan pengetua ini **sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif dan melaksanakan tugas dengan penuh amanah:**

... dalam mesyuarat tu dia suka beri banyak motivasi dan dedahkan kita dengan dasar terbaru.. apa2 informasi drpd mesyuarat pengetua2 tu... Apa yang kita suka ialah kita nak padat dan cepat...

(SWM40GURU)

Pengetua ini lebih suka berterus terang. Biasanya kita ibu bapa tak mahu dengar sesuatu yang tidak baik tapi kalau itu yang berlaku kena dimaklumkan

(SWM40GURU)

Dan PIBG pula menyatakan pengetua ini **sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif dan melaksanakan perkara yang diperkatakan:**

Sebelum ini tiada pun buat macam ini. *Even student* pun *appreciate* ini pengetua. Pengetua siap tanya, budak-budak asrama...dia tanya apa yang *student* hendak.

(SWM40PIBG)

Dia prihatin... Kerana dia sendiri yang terlibat. Memantau sekolah.

(SWM40PIBG)

iii. **Pembangunan Diri**

Jadual 4.15.4 Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Pengetahuan	5.00	Sangat Tinggi
Sikap	4.00	Tinggi
Kemahiran	4.82	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN DIRI	4.72	Sangat Tinggi

Jadual 4.15.4 menunjukkan skor min bagi semua konstruk Pembangunan Diri iaitu Pengetahuan (min=5.00), Kemahiran (min=4.82) dan Sikap (min=4.00), yang mencapai tahap yang sangat tinggi dan tinggi.

Pengetahuan

Hasil temu bual dengan guru menunjukkan pengetua sekolah ini **menguasai proses perancangan program yang berkualiti di sekolah, menguasai pelaksanaan program yang berkualiti di sekolah, menguasai proses bimbingan yang efektif dan juga menguasai proses penilaian program yang berkualiti;**

Dari sudut pengurusan dan kepimpinan yang kita lihat ialah sekolah kita ada satu haluan yang lebih jelas kerana selama ini kita pernah cuba untuk hasilkan perancangan strategik sekolah kita.

(SWM40GURU)

Pengetua ni pernah berkhidmat sebagai pk, ini satu pengalaman yang baik.. dia banyak tahu tentang bahagian akademik... bahagian kurikulum, itu core business... bila kita ada program atau perancangan, dia boleh buat cadangan, proposal atau nasihat yang lebih sesuai dan jitu, lebih terncang... Pengetahuan aspek lain ialah dari segi mungkin bahagian kawalan staf.. bagaimana dia menguruskan staf.

(SWM40GURU)

...pengetua yang baru ini berikan input... cikgu perlukan input.. kita perlukan input baru... saya rasa cikgu ada yang berminat tentang kajian tindakan tapi mungkin mereka tiada idea..bagaimana nak mulakan...
(SWM40GURU)

Sikap

Analisis temu bual yang dijalankan menunjukkan semua pihak menyentuh tentang sikap pengetua dalam Pembangunan Diri:

PPD menyentuh tentang pengetua **sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan, sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek pengurusan, sedar akan keperluan membuat refleksi tentang amalan profesional dengan warga sekolah, memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi dan mengamalkan sikap keterbukaan dalam pengurusan.**

Dia orang yang mesra dan bila kita minta maklumat, kita dapat beri kerjasama. Untuk guru..., saya rasa dia macam jauh tapi dekat. Maknanya, dia dapat jaga status dia sebagai pengetua. Hubungan dia baik dengan guru-guru.

(SWM40PPD)

Bagi saya, mungkin kerana NPQEL ini. Sebab dulu kita tahu, dia mesra tapi mungkin menunggu arahan daripada pengetua.

(SWM40PPD)

GPK1 menyentuh tentang pengetua **sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi, bersikap optimis dalam memimpin organisasi, mengamalkan sikap proaktif dalam pengurusan sekolah dan memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi:**

Cuma yang ketara ialah sikap pengetua ini dia lebih kepada turun padanglah, contohnya kalau kita menguruskan pelajar urusan disiplin misalnya, dia ada disitu dia ambil tindakan yang apa yang patut dia ambil.. dia menyertai kumpulan guru tersebut. Itu yang saya nampak sangat ketara dan pelajar memang memerlukan kehadiran Pengetua dalam apa-apa aktiviti.

(SWM40GPK1)

Cuma dia sangat positiflah.. dia selalu cakap saya yakin kita boleh. So in a way, dia tidak menekan apa2lah...

(SWM40GPK1)

Apabila ada pembaharuan dlm dunia pendidikan, dia selalu share dgn kita orang. Kita ada whatsapp group, ada telegram group, dia akan bagi web page untuk dibaca mana2 lah, dia akan bagi kata2 drpd KPM, dia akan promote. Saya rasa its one good thing about him, dia rajin promote benda tu. Drpd tak tahu kita tahu, dia nak berkongsi.. (tentang masalah disiplin guru2) Dia akan cuba menanganinya lah.

(SWM40GPK1)

Guru menyentuh tentang pengetua **sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek kemahiran teknikal, sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan, sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek pengurusan, sedar akan keperluan membuat refleksi tentang amalan profesional dengan warga sekolah, sedar akan keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik, sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi, sentiasa mengakui kesilapan yang dilakukan, mengamalkan sikap proaktif dalam pengurusan sekolah, dan mengamalkan sikap telus dalam mengurus organisasi:**

... dalam mesyuarat tu dia suka beri banyak motivasi dan dedahkan kita dengan dasar terbaru.. apa2 informasi drpd mesyuarat pengetua2 tu... Apa yang kita suka ialah kita nak padat dan cepat

(SWM40GURU)

Saya lihat satu yang nyata ialah mereka lebih hormatlah sbb pengetua ini dia lebih berwibawa

(SWM40GURU)

Sejak pengetua mula bertugas di sini, guru2 memberikan kerjasamalah... rela tak rela tu kita tidak nampak lah.

(SWM40GURU)

Pengetua ini lebih suka berterus terang. Biasanya kita ibu bapa tak mahu dengar sesuatu yang tidak baik tapi kalau itu yang berlaku kena dimaklumkan.

(SWM40GURU)

Pengetua sedang push ttg Program Nilam. Pada masa dulu semua guru terlibat dengan program Nilam, semua guru ada kad Nilam tu.

(SWM40GURU)
PIBG menyentuh tentang pengetua **sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan, sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek pembangunan organisasi, sedar akan keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik, Mengamalkan keadilan dalam mengurus organisasi, dan Memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi:**

Masa mesyuarat dia ada *informed* dengan *parents*, terutama yang anak-anak yang hendak *exam*. Betul-betul beri ibu bapa bersua dengan guru kelas.

(SWM40PIBG)

Sebelum ini tiadapun buat macam ini. *Even student* pun *appreciate* ini pengetua. Pengetua siap tanya, budak-budak asrama...dia tanya apa yang *student* hendak.

(SWM40PIBG)

Dia memang mampu mengurus sekolah. Kemahiran beliau adalah pada tahap 5 jika kita bagi 1 hingga 5. Dia buat benda yang bagus. Cemerlang.

(SWM40PIBG)

Lepas itu dekat blok sekarang yang tidak dipakai, dia akan *repair* blok itu untuk Tingkatan 6. *Next year, I think, wholeForm 6* akan ditempatkan di SMK Selirik. Dia akan menjadikan blok yang tidak guna, menjadi blok U (universiti).

(SWM40PIBG)

Kemahiran

Berdasarkan analisis temu bual kajian ini, semua responden memberikan maklumbalas. PPD menyentuh tentang pengetua **mengurus konflik dengan berkesan dan membuat pemantauan bagi melihat keberkesanan program:**

Pada pandangan saya, dia berupaya mempengaruhi orang. Dia berupaya memberi semangat kepada guru. Bukan sahaja guru, kalau kita lihat keadaan sekeliling... Pekerja, kakitangan sokongan dan pekerja swasta. Pekerja swasta dapat memendekkan rumput-rumput. Dia dapat memberi arahan yang tepat dan jelas. Dan pastikan perkara itu berlaku.

(SWM40PPD)

GPK1 menyentuh tentang pengetua **menjadi pakar rujuk dalam mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi, menentukan hala tuju organisasi, membimbing guru dalam pengurusan di sekolah, membuat pemantauan yang sistematik, membuat refleksi tentang aktiviti yang telah dilaksanakan, dan mendapatkan *feedback* daripada murid setelah selesai sesuatu program**

Mungkin dari segi kewangan kot, dia faham lah, even dia pernah sebut kepada ketua kerani dia pakarlah tentang kewangan, dan saya juga masa sekarang pun masih merujuk kepada dia bagaimana nak beli bahan supaya tidak nampak benda itu macam menyalahgunakan kewangan tu, dia beritahu sayalah. Dia ingatkan saya jangan melebihi banyak ni. Dia sukalah berkongsi ilmu.

(SWM40GPK1)

Dia mendapat bekerjasama antara pentadbir, bila Pengetua dapat convince us pentadbir nothing is wrong lah. Memang Pengetua cuma bagi arahan, Pengetua faham macamana situasi yg kita nak dan benda itu berjalan dengan lancar. Pada saya kerjasama itu pentinglah.

(SWM40GPK1)

... dia ada usaha yang berterusan, cara dia berkomunikasi dengan guru2 tu bagus, akhirnya kehadirannya membawa kepada kebaikan.

(SWM40GPK1)

Guru menyentuh tentang pengetua **mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi, mengurus konflik dengan berkesan, menentukan hala tuju organisasi, membuat pemantauan yang sistematik, menjadi pakar rujuk dalam mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi, menjadi pakar rujuk dalam mengaplikasi pengalaman untuk mengurus organisasi, mengawal selia setiap perubahan yang berlaku dalam organisasi, dan mengamalkan perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan;**

...jadi program yang besar ini kena post mortem ... mungkin boleh dengar drpd gur u yang mengajar ... mereka betul2 mengetahui masalah pelajar itu... oleh itu kami yang diminta mengajar... jd post mortem itu penting dibuat. Pengetua yang baru ni dia ada cita2 yang tinggi, kita ada haluan yang jelas..

(SWM40GURU)

Pengetua baru ini agak friendly... Pengetua bau ini boleh diajak berunding
(SWM40GURU)

Pengetua ni pernah berkhidmat sebagai pk, ini satu pengalaman yang baik.. dia banyak tahu tentang bahagian akademik... bahagian kurikulum, itu core business... bila kita ada program atau perancangan, dia boleh buat cadangan, proposal atau nasihat yang lebih sesuai dan jitu, lebih terancang... Pengetahuan aspek lain ialah dari segi mungkin bahagian kawalan staf.. bagaimana dia menguruskan staf

(SWM40GURU)

PIBG menyentuh tentang pengetua **mengamalkan komunikasi berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas, membuat post mortem terutama tentang pencapaian murid dan membuat pemantauan bagi melihat keberkesanan program.**

Dia tidak panas baran atau pemarah. Dapat *tackle everything*... saya tengok... mesra. *Even* dengan *public* pun, dia mesra. Tak mudah melenting dia. Sebab itulah *I think* dia dengan cikgu-cikgu diapun bagus.

(SWM40PIBG)

Sebelum exam.. dia fokus dengan *student* yang nak exam. Dia buat motivasi. *Extra Class*. Tapi *extra class* tidak sampai *stress student*. Dia buat pukul 2 hingga 3 petang. *Everyday*. Untuk yang nak exam.

(SWM40PIBG)

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.15.5 Skor min pembangunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Hubungan Sesama Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Perubahan	5.00	Sangat Tinggi
Inovasi	5.00	Sangat Tinggi
PEMBANGUNAN ORGANISASI	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.15.5 menunjukkan skor min bagi semua konstruk Pembangunan Organisasi iaitu Hubungan Sesama Manusia, Perubahan dan Inovasi mencapai tahap yang sangat tinggi (min=5.00).

Analisis temu bual yang dijalankan menunjukkan hanya tiga pihak yang menyentuh tentang hubungan sesama manusia dalam Pembangunan Organisasi:

PPD menyentuh tentang pengetua **mengamalkan budaya kolaboratif dengan komuniti bagi pelaksanaan program di sekolah, menerima sebarang respons secara positif daripada pihak luar bagi penambahbaikan sekolah, dan bekerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid dan keluarga mereka:**

Mereka mengadakan program di sekolah ini dan menjemput sekolah-sekolah lain. Amat membanggakan kita.

(SWM40PPD)

Setakat ini tak ada rungutan daripada guru. Satu benda yang positif. Cikgu berebut-rebut tanya kita, nak buat inilah... itulah. Kerana pengetua kata PPD boleh bantu. Sikap guru positif.

(SWM40PPD)

Guru pula telah menyentuh tentang pengetua **menerima sebarang respons secara positif daripada pihak luar bagi penambahbaikan sekolah dan melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah.**

Kita ada pemuafakatan dengan PIBG lebih kerap sekarang ni... kita hantar surat mintak dia orang datang.. bila mereka datang kita ada set target dengan dia ttg anak dia untuk tahun ni... dan beritahu masalah pelajar tu. Hubungan dengan pelajar ok.

(SWM40GURU)

PIBG telah menyatakan yang pengetua **melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi**

sekolah serta bekerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid dan keluarga mereka:

Mula-mula dia datang sini memang hubungan baik. Banyak perjumpaan dah buat dengan ibu bapa. Pengetua ini buat paling banyak. Dia ada buat personal,...suruh untuk *student Form 5*. Dia telefon, suruh datang. Beri surat. *Beginning of the year*, sudah dia suruh perjumpaan. Yang tak dapat datang, dia tolong memaklumkan prestasi budak.

(SWM40PIBG)

Perubahan

Semua responden memberi maklumbalas terhadap perubahan organisasi yang dilakukan oleh pengetua ini. Analisis temu bual dengan PPD menunjukkan beliau **membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan dan menangani halangan semasa melakukan perubahan:**

...memang kita nampak banyak perubahan. Kalau dulu, tengok kawasan sahaja dulu, daripada segi keadaan fizikal sekolah, kita dapat lihat tidak berapa kemas.

(SWM40PPD)

Dia bagi peluang kepada guru-guru buat program. Itu yang kita sangat suka. PPD tidak keberatan untuk bagi peruntukan dan sokongan... Dia orang akan mengadakan bengkel kecemerlangan guru dan juga murid.

(SWM40PPD)

GPK1 menyatakan pengetua ini **membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan dan melestarikan perubahan yang bermanfaat kepada sekolah.**

Pengetua sekarang ni menguatkan program sedia ada.. yang ketara dia menitikberatkan pembaikan...

(SWM40GPK1)

Yang ketara yang fizikal lah, contohnya kita ada Frame of Glory, dipamerkan segala kita punya piala2 tu, dia yang buat. Dia tampal misi dan visi sekolah, dia juga yang buat supaya benda2 tu diwarwarkan. Dan yang ketiga saya rasa yang fizikal dia baik pulih kelas... dia beri keselesaan kepada guru2... ada air-cond, kongsi meja pagi dan petang.

(SWM40GPK1)

Sementara guru pula menyatakan pengetua ini **membuat penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal, membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan, melestarikan perubahan yang bermanfaat kepada sekolah, menilai hasil perubahan yang telah dilaksanakan secara objektif dan meraikan kejayaan perubahan bersama warga sekolah:**

Sebenarnya program tu baik, banyak program baru diperkenalkan, utk menolong sekolah kita dari segi akademik meningkatkan prestasi pelajar tapi pada pendapat saya mungkin kerana keadaan masa tu. Kita merancang perlu lebih masa untuk perancangan. Guru2 kita mereka sanggup tetapi mereka perlu dipush sedikit. Kalau kita buat satu program mungkin kita perlu sedia dari segi masa dan dari segi minda dia.

(SWM40GURU)

Pengetua baru ini akan cuba bangunkan kumpulan orang tempatanlah, dia ada usaha itu, sebab mungkin pada pendapat pengetua ini guru tempatan mungkin akan lama sikit di sini drpd guru yang selalu berpindah.. Gunapan power guru tempatan kerana guru tempatan ni memantapkan sistem pengurusan di sekolah.

(SWM40GURU)

seperti saya kataakan buku perancangan strategik.. kita dh gerakkan lama sudah, mungkin hampir sepuluh tahun pernah ada sekali berjaya tapi kurang tidak berapa berkualiti.. tapi kini semua sudah ada ikut bidang. Kita kemudian fikirkan program yang boleh membantuseterusnya.. gunakan masa secara sepenuhnya

(SWM40GURU)

Sekarang kita fokus kepada keceriaan sekolah.. kalau kita ada core business yang lebih tepat... kalau kita nak fokus akademik kita mungkin menjurus... kalau keceriaan pun penting, kalau datang lebih awal tuan boleh lihat di dinding2, kebanyakan dipenuhi.

(SWM40GURU)

sebenarnya imej sekolah kita ok sangat.. kadang2 kalau pergi ke pasar mereka kata 'oh, sekolah cikgu sudah berubah, pelajar sekolah cikgu nampak ok, prestasi dia ok... prestasi dan imej sekolah kita sudah naik... dikalangan 3 buah sekolah di Kapit ni kita yang terbaiklah

(SWM40GURU)

Akhir sekali pihak PIBG menyokong pengetua kerana telah **membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah, mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan, memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program penambahbaikan sekolah dan menangani halangan semasa melakukan perubahan:**

Guru boleh menerima perubahan. Kalau tak, benda itu tidak berjaya. Tak ada rungutan daripada guru terhadap perubahan...

(SWM40PIBG)

Banyak orang beritahu SMK Selirik sekarang bagus *compare* dengan sekolah yang dekat hospital sini. Imej sekolah bagus dari pandangan masyarakat di Kapit. Perjumpaan Motivasi dianjurkan oleh JPN Sarawak di Sibu. Dia dengan seorang AJK kami yang pergi. AJK tu kata ok *because* dia senang *dicontact*. Sumbangan PIBG ada dibuat untuk pembangunan sekolah... seperti membina pagar dan Majlis Anugerah Pelajar Cemerlang.

(SWM40PIBG)

Inovasi

Semua responden juga memberi maklumbalas terhadap amalan inovasi pengetua ini dalam organisasi sekolah beliau. Pengetua sekolah ini **mewujudkan budaya inovatif dan menggalakkan kemahiran berfikir secara inovatif dalam kalangan warga sekolah:**

Dengan pihak luar, beliau mengadakan sarana ibu bapa. Murid sekolah ini kita tahu...terdiri daripada murid pedalaman. Bila mereka berada di sekolah, mungkin satu kejutan budaya untuk murid. Ramai murid tercicir dan ponteng. Beliau mengadakan program bersama ibu bapa. Kita berharap program ini berkesan untuk menaikkan motivasi ibu bapa dan murid.

(SWM40PPD)

Beliau **menggalakkan amalan kerja yang inovatif dan mewujudkan budaya kreatif di sekolah:**

Satu yang saya nampak, Pengetua sebagai pemudahcara.., dia cubalah dapatkan peruntukan.. dan buat build-in speaker dan memudahkan kami membuat aktiviti di situ... Kemudian samalah juga dengan bilik mesyuarat. Saya memegang satu OHP dan senantiasa membawa ke hulu hilir... Sekarang ni, sebagai pemudah cara dia make sure benda itu ada ... Inovasi Pengetua, dia memudahkan guru yang rasa down & kecewa.

(SWM40GPK1)

Guru pula menyatakan pengetua **menggalakkan amalan kerja yang inovatif dan mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif, serta mewujudkan budaya kreatif di sekolah:**

Salah satu Inovasi ialah penggunaan papan notis.. utk pamirkan trofi2, di bawah tangga kita ada sudut membaca, budak boleh berkumpul di situ.. mural, ada pertandingan mural, ada banyak mural.. kita membangunkan budaya mural dan budaya membaca.

(SWM40GURU)

Inovasi ICT ialah BBM untuk kelas tu ada membelinya... Pengetua memenuhi permintaan guru2.. LCD tu satu masalah sebab LCD ada dalam makmal tiada dalam kelas, cikgu yang nak guna kena pinjam secara bergilir... kadang2 timbul 1 masalah, bila kita nak guna, ia sudah dipinjam oleh pihak lain. Pengetua ada membeli LCD sebagai BBM

(SWM40GURU)

Pihak PIBG turut mengakui yang pengetua ini **mewujudkan budaya inovatif di sekolah:**

Lepas itu dekat blok sekarang yang tidak dipakai, dia akan *repair* blok itu untuk Tingkatan 6. *Next year, I think, wholeForm 6* akan ditempatkan di SMK Selirik. Dia akan menjadikan blok yang tidak guna, menjadi blok U (universiti).

(SWM40PIBG)

Profil 7 ini agak muda (45 tahun) tapi telah terpilih sebagai pengetua di kawasan pendalaman (walaupun Kapit ni agak besar bandarnya) yang hampir tiada laluan darat utk ke bandar spt SibuBintulu. Nak keluar masuk ke sini degan bot; kalau nak bawa masuk kereta contohnya kena guna kapal besar. Dia orang Iban berasal drpd Song dlm 1 jam perjalanan bot ke Kapit. Tapi telah diterima oleh masyarakat majoriti Iban juga di Kapit. PK1 SMK Selirik juga lepasan NPQEL yg baru saja dilantik pengetua di SMK Kapit juga bukan orang tempatan, bahkan dia berasal drpd N9 dan berkahwin dgn org tempatan... namun tetap diterima di Kapit ini, malah dihebah2kan sebagai seorang yang memang berkeelayakan oleh mereka yg mengenali beliau.

Sebelum ke SMK Selirik, beliau bertugas di sebuah SMK di Song sebagai PK!. Dengarnya beliau tak sebulu dgn pengetua di situ dan seolah2 diketepikan oleh pengetua. Bila beliau diwar2kan akan ke Kapit, beberapa pihak rasa risau takut beliau tak boleh perform... tapi nyata jangkaan itu meleset dan beliau kini telah diterima dengan rasa bangga oleh warga pendidik dan masyarakat di Kapit. Beliau dapat menjalankan peranannya dengan baik, dan ibu bapa dikatakan memandang tinggi terhadap beliau yang dikatakan seorang yang berkarismatik. Hubungan beliau dgn masyarakat setempat memang baik dan beliau rapat dengan beberapa individu dan tokoh berpengaruh di Kapit dan Sibul.

Antara kejayaan awal beliau ialah telah berjaya menghasilkan perancangan strategik sekolah dan bidang2 di SMK Selirik, sesuatu yang belum pernah berhasil sebelum ini. Beliau banyak membuat penambahbaikan terutama dari segi penampilan dan prasarana sekolah, mewujudkan mural dan sudut2 tertentu utk tujuan2 pembelajaran. Beliau telah mengubahsuai beberapa bahagian di sekolah untuk memperbaiki pengagihan bangunan dan tempat utk tujuan2 tertentu. Hubungan dengan PIBG dan komuniti luar sekolah baik dan dimanfaatkan utk membantu sekolah. Banyak program untuk meningkatkan prestasi pencapaian murid dilakukan, setengah diteruskan dgn pembaikan program2 terdahulu, dan ada program2 baru yang beliau sendiri terlibat menjayakan dan memantaunya. Beliau dikatakan juga rapat dengan stafnya dan para murid, dan mereka menghormatinya walau bebas untuk berintraksi secara terus dgnnya. Dan beliau suka berkongsi info dan perkara2 terkini dgn pemimpin di sekolahnya dan di kalangan guru2. Beliau selalu meraikan stafnya bila sesuai, dan senantiasanya mencari peluang utk buat LADAP bagi staf beliau.

Ada beberapa komen drpd subordinate tentang beliau, terutama ttg cara bekerja yang kadang2 tidak merujuk kepada PK berkaitan sehingga gagal diteruskan. But beliau sedia ditegur dan belajar drpd kesilapan. Kajian ini juga telah memberikan dapatan terbaharu keberkesanan Program NPQEL dalam memastikan bakal pengetua dan pengetua 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 pengetua 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 pengetua lulusan NPQEL untuk membantu mereka memimpin sekolah dengan cemerlang. Sesungguhnya Program NPQEL berupaya untuk menyediakan barisan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah-sekolah seluruh Malaysia.

4.7.7 PROFIL 8

a. Latar Belakang

Profil : 8
 Kod Responden : KLM23
 Jantina : Perempuan
 Gred Jawatan: DG 48
 Jenis Sekolah: SM
 Kategori Sekolah: Sekolah Menengah
 Graduan Npqel Ambilan: Ambilan 1/2013
 Tarikh Lantikan: 24.3.2014
 Umur: 56 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.16.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	4.86	Sangat Tinggi
ePembelajaran	4.83	Sangat Tinggi
Penandaarasan	4.86	Sangat Tinggi
Sandaran	5.00	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	4.89	Sangat Tinggi

Jadual 4.16.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 8 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL. Skor min tertinggi bagi pembelajaran ialah Sandaran (min=5.00), diikuti Semuka dan penandaarasan (min=4.86), seterusnya e-Pembelajaran (min=4.83). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi impak kepada Pengetua SMK Maxwell antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan, Guru menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi keseluruhannya;

Ko kurikulum, kurikulum, kemudahan fizikal, hubungan luar dan kewangan semua saya nampak ada kemajuan sejak pengetua ini datang.

(KLM23GURU)

ii. Pengurusan

Jadual 4.16.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Kurikulum	4.83	Sangat Tinggi
Kokurikulum	4.71	Sangat Tinggi
HEM	5.00	Sangat Tinggi
Kewangan	4.83	Sangat Tinggi
Pent. Pejabat	4.67	Sangat Tinggi
Pers, Fizikal	4.50	Sangat Tinggi
Sumber Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	4.71	Sangat Tinggi
TMK	5.00	Sangat Tinggi
PENGURUSAN	4.80	Sangat Tinggi

Jadual 4.16.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 8 bagi pengurusan. Semua konstruk di bawah pengurusan menunjukkan min yang sangat tinggi. Skor min tertinggi ialah pengurusan HEM, sumber manusia dan TMK (min=5.00), diikuti pengurusan kurikulum dan kewangan (min=4.83), pengurusan hubungan luar dan kokurikulum (min=4.71), pengurusan pentadbiran

pejabat (min=4.67) dan pengurusan persekitaran fizikal (min=4.50). Dapatan ini membuktikan Program NPQEL telah memberi peningkatan dalam amalan pengurusan pengetua KLM23 antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada pengurusan pengetua tersebut.

Pengurusan HEM

Aspek **pengurusan HEM** yang paling signifikan ialah melaksanakan strategi untuk meningkatkan program 3K (kebijakan, keselamatan, keceriaan). PPD yang ditemubual menyatakan;

...she has done dari segi creating a conducive environment di sekolah ini with the limited resources yang ada. Because its not easy dan di sini juga kerjasama dengan NGO jugalah terutama Old Boys begitu juga dengan PIBG. Ini adalah perkara-perkara yang dibuat. So usaha untuk menceriakan suasana itu adalah (sukar).. tetapi beliau berjaya mendapat peruntukan combatting the bats.

(KLM23PPD)

Selain program 3K, pengetua ini telah memastikan program hal-ehwal murid dapat dilaksanakan secara sistematik berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan dan juga melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi program hal-ehwal murid. Hal ini disokong oleh guru di sekolahnya yang ditemubual;

...masalah disiplin di sekolah ini satu ponteng dan yang kedua kes gaduh. Kes gaduh bukan antara kumpulan tetapi antara individu. Biasa pergaduhan sejak kebelakangan ini di Maxwell, tidak menyentuh pergaduhan antara kaum. Kita nampaknya pelajar-pelajar Maxwell ini kita dapat menyerap nilai 1Malaysia, identiti Nasional. Dari segi disiplin, sahsiah, ponteng dan sebagainya sekarang lebih baik.

(KLM23GURU)

Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia

Pengetua ini juga menunjukkan tahap pencapaian yang sangat tinggi (min=5.00) dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia. GPK dan guru di

sekolah ini bersetuju bahawa pengetua memastikan program pengurusan dan pembangunan sumber manusia dilaksanakan berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan, melaksanakan pembangunan staf secara professional dalam kalangan warga sekolah dan berjaya membina komuniti pembelajaran professional di sekolah;

Pelaksanaan pembangunan guru dilaksanakan dengan baik. Setiap minggu hari Khamis, kita ada satu slot dipanggil PSP Pembangunan Staf Panitia. Jadi dalam program PSP ini, kadang-kadang kita akan buat LDP dengan Pengetua direct

(KLM23GPK)

Semua guru cukup 7 hari latihan. Sentiasa buat LDP seperti dalam panitia kita orang buat program perkembangan staf panitia (PSP). Dari segi latihan memang banyak. Isu akan dibincang 2 minggu sekali.

(KLM23GURU)

Pengurusan TMK

Pengurusan TMK pengetua ini juga menunjukkan pencapaian yang sangat tinggi (min=5.00) di mana beliau telah merancang pembangunan TMK berdasarkan keperluan sekolah dan membangunkan kemahiran TMK dalam kalangan warga sekolah. Pengetua ini juga sangat menggalakkan penggunaan TMK dalam pengurusan sekolah. Perkara ini disokong oleh GPK, GURU dan PIBG;

Selain itu, rujuk pekeliling pengetahuan lain yang belum ada. Dia ada kemahiran ICT, dia sangat alert dengan ICT. Dan di sekolah, dia menggalakkan guru-guru menggunakan ICT sepenuhnya. Sama ada dalam pdp. Sekolah ada satu sistem online di mana disediakan oleh Kementerian Pelajaran. Jadi dia antara guru aktif dalam VLE Frog ini. Walaupun majority guru tidak aktif dalam Vfrog ini. Jadi dia aktif. Dia memenuhi kuota dalam kuota yang kita gunakan

(KLM23GPK)

Tapi kalau jadi pertelingkahan dia akan masuk campur. Seperti kadang2 dalam group WA wujud masalah salah faham, dia akan masuk campur. Kalau dia tak masuk campur, masalah jadi lebih besar.

(KLM23GURU)

Hubungan mesra dikekalkan dengan mengadakan Whatapps Group dalam kalangan AJK PIBG , pengetua dan wakil guru.. Berhubung dengan WA lebih senang.

(KLM23PIBG)

Pengurusan Kurikulum

Pengetua ini sangat menitikberatkan pengurusan kurikulum (min=4.83) di mana beliau membina pelan perancangan kurikulum sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan dan memastikan program kurikulum dilaksanakan berlandaskan kurikulum kebangsaan. Pengetua ini mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum. Hal ini disokong oleh GPK dan PIBG;

...sebenarnya guru patuh dan akur dengan visi yang berkaitan dengan akademik, peningkatan pencapaian dalam akademik. Jadi cikgu sudah faham dasar yang pengetua nak ini. Ini merupakan visi, misi. Mungkin dia tak dinyatakan secara jelas. Tapi kita faham misi dia lebih kepada akademik.

(KLM23GPK)

.. yang saya nampak dia nak naikkan nama sekolah dengan pencapaian akademik. Inisiatif pengetua untuk melonjakkan prestasi akademik nampak jelas.

(KLM23PIBG)

Pengetua juga memastikan program kurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum dan mengadakan penambahbaikan prestasi program kurikulum secara berterusan. GURU menyokong perkara ini;

..itulah kerjasama dengan PK1 untuk tingkatkan akademik. Guru berpuas hati pemimpin fokus kepada akademik

(KLM23GURU)

Pengurusan Kewangan

Pengurusan kewangan menunjukkan dapatan yang sama dengan pengurusan kurikulum (min=4.83). Sebagai pengetua beliau memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan semasa dan secara sistematik di sekolah. Pengetua juga melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan dan memastikan penambahbaikan prestasi pengurusan kewangan sekolah dilakukan secara berterusan. Perkara ini disokong oleh PPD, GURU dan PIBG;

Sebagai pemimpin beliau telah juga mampu mencari sumber-sumber kewangan daripada pihak luar dan juga

(KLM23PPD)

Dari segi kewangan pengetua ini cekap. Tuntutan pun cepat dapat berbanding pengetua sebelum ini.

(KLM23GURU)

Pengurusan Kokurikulum

Seterusnya pengurusan kokurikulum dan pengurusan hubungan luar mempunyai kedudukan yang sama (min=4.71). Dari segi pengurusan kokurikulum, pengetua ini berfokus dalam memastikan program kokurikulum dilaksanakan di sekolah berlandaskan Dasar Pendidikan Negara dan beliau mempunyai hala tuju yang jelas tentang cara pencapaian matlamat bagi setiap program kokurikulum tersebut. Hal ini disokong oleh GURU dan PIBG;

Kokurikulum saya nampak ada kemajuan sejak pengetua ini datang. Walau pun tidaklah begitu drastic.

(KLM23GURU)

...yang saya nampak dia nak naikkan nama sekolah dengan pencapaian akademik dan sukan.

(KLM23PIBG)

Pengurusan Perhubungan Luar

Pengurusan perhubungan luar (min=4.71) pengetua ini adalah pada tahap sangat tinggi. Beliau memastikan pengurusan perhubungan luar dilaksanakan

berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan. Mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar, menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah, melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat dan memastikan penambahbaikan program pengurusan perhubungan luar dilaksanakan secara berterusan merupakan fokus utama beliau. Perkara ini disokong oleh PPD, GPK, dan PIBG;

Hubungan luar would be like for instance PPD, begitu juga dengan Jabatan bukan itu saja termasuk juga dengan NGO's, the old boys. Old boys dalam program-program utama dibuat oleh pihak sekolah mereka juga dijemput.

Pokok-pokok yang ada di tepi adalah sumbangan. Its how you work la. Kerjasama yang beliau cuba adakan bersama NGO dapat menjayakan aktiviti sekolah.

(KLM23PPD)

Dengan komuniti, PIBG dan sebagainya, tak ada isu, tak ada masalah. Mereka memberi sokongan kepada dia sebab mereka faham misi dan visi dan sebagainya. Dengan komuniti luar, berterus- terang dan menggunakan pendekatan nilai...Dia bawa kepada PIBG. Idea guru-guru lain pun diterima dan dicadangkan terus sahaja disokong walaupun melibatkan kewangan. Kalau susah-susah PIBG keluarkan duit dia akan keluarkan duit, dia gunakan duit dia

(KLM23GPK)

Ada setengah AJK tak kerja misalnya saya sendiri. Kalau pengetua call saja kami boleh datang. Rumah saya pun tak jauh. Saya jadi AJK PIBG di semua sekolah yang anak saya masuk. Bagi saya kalau jadi AJK kita boleh tahu perkembangan anak saya dan anak-anak jiran. Yalah perangai mereka.

PIBG memang sentiasa dilibatkan dalam program sekolah. Bagi pihak kami jika dipanggil kami akan turun. Kalau tak ramai pun, 3 ke 4 orang mesti akan hadir dalam semua program yang dijemput. Contoh program seperti hari sukan, hari kantin, kutipan untuk dana sekolah. Boleh dikatakan semua aktiviti sekolah pihak PIBG tahu.

(KLM23PIBG)

Pengurusan Persekitaran Dan Kemudahan Fizikal

Dari segi pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal (min=4.50), pengetua telah melaksanakan strategi untuk meningkatkannya dan memastikan

penambahanbaikan prestasi dilakukan secara berterusan. Buktinya dinyatakan oleh PPD dan PIBG:

Sekolah ini juga terlibat dalam program yang dipanggil EKSA (Ekosistem Kondusif Sektor Awam) Sentul ini kita ada dua buah sekolah dan sekolah ini adalah salah sebuah sekolah yang terpilih bagi program ini.

(KLM23PPD)

Dia juga menceriakan sekolah. Nak jadikan sekolah nampak cantik. PIBG juga ada bantu mengecat. Pembaharuan yang dia buat ialah sekolah nampak ceria sekarang.

(KLM23PIBG)

iii. Kepimpinan

Jadual 4.16.3 Skor min kepemimpinan aspek kepimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	4.92	Sangat Tinggi
Transformasi	4.89	Sangat Tinggi
Situasi	4.86	Sangat Tinggi
Autentik	5.00	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	4.91	Sangat Tinggi

Jadual 4.16.3 menunjukkan skor min kepimpinan adalah pada tahap yang sangat tinggi (min=4.91). Bagaimanapun, pengetua ini didapati sangat signifikan kepada kepimpinan jenis autentik (min=5.00), diikuti oleh kepimpinan instruksional (min=4.92), kepimpinan transformasi (min=4.89) dan seterusnya kepimpinan situasi (min=4.86).

Kepimpinan Autentik

Kepimpinan pengetua yang sangat terserlah terhadap jenis autentik merangkumi amalan kepimpinan melalui teladan, sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif, mempamerkan nilai-nilai murni di sekolah, melaksanakan perkara yang diperkatakan, melaksanakan tugas dengan penuh amanah dan pengetua menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas di sekolah. Semua perkara ini disokong oleh temu bual yang dijalankan terhadap GPK dan GURU;

...dimantapkan lagi dan lagi satu pendekatan kerohanian, nilai-nilai diterapkan. Contohnya kita ada minggu KPI Kerohanian Pembangunan Insan. Dulu ada tapi tak berjalan. Sekarang ini ada dijalankan. Maal Hijrah pelajar Islam ada program tetapi pelajar bukan Islam tak ada program dia merayau sana sini. Jadi pendidikan rohani bukan saja penting untuk orang Islam, untuk orang bukan Islam pun penting. Hindu pun penting juga dia punya pendidikan kerohanian. dan kita benarkan. Dan Kristian kita benarkan

(KLM23GPK)

Dari segi komunikasi semua ok tiada masalah. Kebajikan guru juga dia jaga.

(KLM23GURU)

Kepimpinan Instruksional

Pengetua ini sangat mementingkan dan mengamalkan kepimpinan instruksional (min=4.92). Ciri-ciri pemimpin instruksional sangat dominan wujud pada pengetua ini. Ciri-ciri tersebut ialah merangka matlamat sekolah yang jelas, menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah, menyelaraskan program kurikulum, memantau kemajuan murid, dan menyelia PdP secara berterusan. PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG membuktikan perkara ini;

Sebagai pemimpin instruksional, she is a pemimpin instructional and being a former GPK Pentadbiran Kurikulum, beliau faham. Contohnya program juara, program juara adalah program pengarah negeri pada tahun lepas, beliau dapat sampaikan sendiri kepada warga-warga dengan adanya beberapa pelan tindakan yang telahpun dilaksanakan.

(KLM23PPD)

Tetapi pengetua ini yang lebih menekankan akademik dia dari akademik.

Dia lebih menekankan akademik. Kebetulan PK 1 pun setuju dengan apa yang dibuat oleh pengetua ini, fokus kepada akademik. Jadi saya nampak banyak program peningkatan akademik di KLM23 dengan kelas tambahan dengan pembelajaran tanpa guru. Selain bidang akademik, kelas tanpa guru. Sebelum ini memang program ini ada tetapi tidak dilaksanakan disebabkan penguatkuasaan, pemantauan. Tetapi sekarang dilaksanakan. Saya tengok ada almari untuk bahan dan sebagainya. Biasanya pembelajaran tanpa guru ini biasanya guru-guru yang tidak hadir kita bagi relief. Jadi dulu kita masuk duduk sajakan. Tetapi sekarang guna bahan yang disediakan oleh guru yang tidak hadir. Disediakan di pejabat, kita boleh ambil dan edarkan dan kemudian kita akan berikan kepada guru yang tidak hadir untuk disemak

(KLM23GPK)

Dulu biasanya pelajar kita habis 1.00 atau 1.50. Sekarang kita ada hari kita balik 2.50 dan guru-guru pun boleh terima. Kita tersangkut tak dapat melaksanakan rebranding Tingkatan 6. Jadi kita terpaksa berkongsi dengan petang dan sebagainya. Dulu tak ada jadual waktu anjal. Sekarang ini ada terlajak sampai pukul 2 lebih.

(KLM23GPK)

Dia memang ikut peraturan. Dia jaga pnp dalam kelas, dia pantau. Dia juga mengajar subjek BM

(KLM23GURU)

Pihak sekolah juga sekarang kerap buat tuisyen kepada pelajar. Anak saya form 5 selalu ada kelas tambahan. Aktiviti tuisyen berjalan lancar.

(KLM23PIBG)

Melindungi masa pengajaran, menggalakkan pembangunan professional, dan sentiasa kelihatan di sekolah merupakan amalan pengetua ini. Beliau juga menetapkan standard akademik yang tinggi berlandaskan pencapaian murid. Hal ini dibuktikan oleh pandangan PPD dan GPK;

She is working towards meningkatkan bukan saja GPS termasuk band

(KLM23PPD)

...maka mereka boleh respon dengan positif. Jadi antara yang mantapkan sekarang ini MMI, Menjaga Masa Instruksional. Dulu perhimpunan kita drag sampai 2 atau 3 masa. Sekarang kita patuh kepada pengetua. Kita tahu kalau kita cakap lebih habis 1 masakan, bila pengetua ronda, kita tahu dia tak suka. Automatik kita stop, ataupun esok kita pastikan MMI dan sekarang pelajar dalam kelas banyak ...Sekarang majoriti cikgu suka, tak ada masalah. Sebab majoriti cikgu suka mengajar dan suka berada dalam kelas

(KLM23GPK)

Pengetua ini juga mengamalkan penyediaan insentif kepada guru dan murid. Perkara tersebut disokong oleh GPK dan Guru yang ditemu bual;

...pujian insentif. Dulu kita tak ada cadangan memberi sijil. Sekarang ada sijil kalau kita melaksanakan satu-satu program. Biasanya sijil-sijil akan diberi kepada pelajar yang menerima anugerah. Sekarang guru-guru yang melaksanakan majlis itu, jawatankuasa pengelola itu diberikan sijil. Sijil penghargaan pun banyak. Pencen pun ada sijil, majlis ada sijil. Guru bertukar ada sijil. Jadi satu yang baru disini

(KLM23GPK)

Ada beri sijil, beri jamuan raya. Dia tak berkira duit sangat. Selalu sponsor jika diminta

(KLM23GURU)

iv. Pembangunan Diri

Jadual 4.16.4 Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	4.67	Sangat Tinggi
Sikap	5.00	Sangat Tinggi
Kemahiran	4.78	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	4.88	Sangat Tinggi

Jadual 4.16.4 menunjukkan skor min pembangunan diri (min=4.88) yang terdiri daripada 3 perkara. Sikap menunjukkan skor min tertinggi (min=5.00), diikuti kemahiran (min=4.78) dan pengetahuan (min=4.67).

Sikap

Dari segi sikap, pengetua ini sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek kemahiran teknikal, hubungan kemanusiaan, pengurusan dan pembangunan organisasi. Beliau juga sedar akan keperluan menggunakan pengalaman untuk menyelesaikan masalah secara praktik. Beliau sentiasa mengamalkan sikap telus dalam mengurus organisasi dan memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi. Semua ini disokong oleh PPD, GPK, Guru dan PIBG;

...she's very very eager dan kesungguhan beliau dari segi memastikan agar beliau boleh meneruskan program tanpa sebarang isu atau masalah
(KLM23PPD)

Sikap keseluruhannya dia seorang yang telus dan dari segi perwatakannya dia lemah-lembut. Seorang yang lemah-lembut dan dia mempunyai pegangan agama yang kuat...Telus maksudnya apa yang beliau rasa perlu disampaikan kepada guru, beliau akan sampaikan. Contohnya ada apa-apa benda yang bertentangan dengan kehendak beliau, apa yang dikatakan dasar yang tidak dibuat oleh guru, biasanya akan dimasukkan akan dinyatakan dengan jelas terutama dalam meeting.

Tapi secara personal itu dia ada high touch maksudnya dia ada sentuhan peribadi dia tegur datang lewat, tentang MC dan sebagainya. Itupun secara personal ada sentuhan

Profesionalisme, saya nampak dari segi ketegasan. Ketegasan nilai hendak digabungkan dengan nilai high touch. Dia berani, berterus terang dalam meeting. Dalam meeting pun saya sendiri takut bercakap.

(KLM23GPK)

Sikap pun nampak profesional. Macam tak delah nampak pilih kasih ke, dia rasional nampaknya. Dari segi peraturan dia ada ketegasan. Stail dia lembut. Ada diplomasi... Pada saya secara keseluruhan positif. Pada saya yang paling dominan ialah beliau sangat ikut peraturan. Dia selalu datang awal ke sekolah. Balik lewat. Tidak macam setengah pengetua lain yang selalu hilang dan tidak berada di sekolah. Dia memang orang yang komited

Kerendahan hati memanglah bagus sangat. Dia bukn jenis orang sombong. Dia hormat orang bawah dia, dan sangat berlembut hati.

Dari segi prestasi ada kemajuan. Contoh VLE Frog sebelum ini dapat teguran. Sekarang dah bagus

(KLM23GURU)

Saya senang bermesra dengannya. Walau pun nampak lembut tapi dia tegas jugak. Kalau ada mesyuarat kita nampak dia tegas. Ini beri kebaikan juga kepada anak-anak kita. Ada guru beritahu saya pergaulan pengetua baru bagus. Pengetua baru lembut dan cepat mesra. Anak saya beritahu pelajar suka sebab pengetua sekarang suka menegur dan bertanya kepada pelajar. Dia ambil tahu berkenaan pelajar. Dia ada sifat keibuan.

Sikap pengetua ini lembut. Bercakap taklah tinggi suara. Bila dia bercakap hati kita jadi lembut. Manis mulut buat kita hati lembut walaupun dia seorang yang ada pangkat.

Mula-mula dia melapor di sini dengan saya memang saya boleh rapat dengan dia. Keadaan diri saya juga mesra.

Pengetua ini tak sombong, mesra dan baik hati. Tengok caranya rasa macam dia tu ibu kepada saya pulak.

(KLM23PIBG)

Kemahiran

Kemahiran (min=4.78) merupakan aspek kedua di bawah pembangunan diri. Pengetua ini mahir mengurus konflik dengan berkesan, mengamalkan perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan, mengamalkan dasar keterbukaan dalam menerima pendapat warga sekolah dan mengamalkan kaedah perundingan untuk menyelesaikan konflik. Pengetua juga mengamalkan komunikasi berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas dan beliau membuat pemantauan bagi melihat keberkesanan program. Perkara tersebut disokong oleh PPD, GPK dan Guru;

Satu lagi perkara yang saya nampak adalah bagaimana beliau memainkan peranan beliau menangani isu-isu ini. Bermakna katakan kalau ada perkara timbul cepat mengumpulkan PIBG agar benda itu cepat diselesaikan tidak merupakan satu keputusan sehalal merupakan pasukan ataupun mesyuarat buat bersama-sama warga-warga di dalam menjayakan atau menyelesaikan isu itu.

Dalam perbincangan saya bersama dengan dia, membuat keputusan pegawai PIBG perlu dipanggil untuk memastikan agar perkara itu dapat diselesaikan kalau tidak meletup sebagai satu isu rasis dan satu isu agama tapi alhamdulillah perkara itu dapat diselesaikan dengan tidak ada sebarang aduan lain yang timbul...Cara dia , to convince people because at certain times cikgu itu ditegur dengan cara yang tak elok, boleh mengaibkan mereka.

(KLM23PPD)

Contohnya terutamanya ibu bapakan, bila ada isu-isu yang kritikal, kadang-kadang antara pelajar dengan guru, antara pelajar dengan ibu bapa. Nampaknya keputusan yang dibuat disenangi oleh ibu bapa.

Then, dibawa kepada pengetua isu itu dapat diselesaikan oleh pengetua. Isu itu dan pada masa yang sama, ada kes di Sungai Buloh. Itu menunjukkan dari segi kemahiran membuat keputusan yang tepat dan selesai.

(KLM23GPK)

Biasanya pemantauan di buat oleh pengetua sendiri

(KLM23GURU)

Pengetahuan

Pengetahuan (min=4.47) merupakan aspek ketiga di bawah pembangunan diri. Pengetua ini menguasai proses perancangan program, pelaksanaan program

dan proses bimbingan program yang efektif. Buktinya ialah GPK dan Guru menyatakan;

Dari segi pengetahuan, dia banyak merujuk pekeling-pekeling, dia sangat *alert* dengan pekeling-pekeling. Dan dia apa saja yang disampaikan kepada guru biasanya dia merujuk pekeling.

(KLM23GPK)

Amalan tu tak pasti sangatlah tapi info apa yang dia dapat, dia akan sampaikan. Maknanya dia tahulah apa yang dicakapkan tu

Sebab apa2 orang tanya rujuk kepada pekeling. Dari segi pakaian atau apa sekali pun dia akan rujuk kepada pekeling.

(KLM23GURU)

v. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.16.5 Skor min pembnagunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Hubungan Sesama Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Perubahan	5.00	Sangat Tinggi
Inovasi	5.00	Sangat Tinggi
KEPIMPINAN	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.16.5 menunjukkan skor min pembangunan organisasi (min=5.00). Ketiga-tiga aspek di bawah pembangunan organisasi iaitu hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi mencapai tahap yang sangat tinggi (min=5.00).

Hubungan Sesama Manusia

Impak positif hubungan sesama manusia ialah berkenaan mewujudkan kepercayaan yang tinggi dan mewujudkan keprihatinan dalam kalangan warga sekolah. Pengetua juga melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasikan visi sekolah. Perkara inidisokong oleh PPD, Guru dan PIBG;

Pelajar-pelajar memang menghormati dialah walaupun fizikalnya kecil

(KLM23PPD)

Sangat menjaga hubungan dengan menjaga hati mereka
(KLM23GURU)

Dia bertanya kepada murid dan menegur murid. Sebenarnya murid-murid kita ni kadang-kadang nak kena belai...Pengetua juga sebolehnya cuba melayan ibubapa yang datang bercerita masalah anak masing-masing.
(KLM23PIBG)

Perubahan

Bagi aspek perubahan (min=5.00), pengetua membuat penambahbaikan dengan mengenal pasti faktor kritikal, membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah dan memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program penambahbaikan sekolah. Sebagai bukti menyokong perkara tersebut, GPK, Guru dan PIBG menyatakan;

Perubahan-perubahan dari segi visi, saya nampak dia, pengetua ini ambil berat tentang Pelan Pembangunan Pendidikan. Dia menekankan visi dan misi PPPM dari segi pengurusan bila terutama bukan setakat guru-guru dan pelajar juga. Dan buktinya setiap kali perhimpunan dalam selalu disentuh anjakan-anjakan dan diingatkan kepada pelajar juga dan juga kepada guru-guru selalu diperingatkan. Kadang-kadang dia buat secara spontan. Dalam meeting, dia tanya anjakan keberapa jadi kita kena *standby* selalulah tentang PPPM. Jadi saya rasa apa misi yang disampaikan selaras dengan apa yang dikehendaki oleh negara.

Tetapi ada juga cikgu menunjukkan ciri-ciri penambahbaikan. Ada perubahan tapi ada lagi 0.5 peratus memang itu ada datang dari sekolah lain. Itu memang ada masalah

Dan pegawai dari jabatan itu pun menyentuh tentang penambahbaikan dari segi disiplin. Tak ada isu disiplin, ponteng yang kritikal di sekolah ini. Kita dapat kurangkan isu disiplin dan sebagainya
(KLM23GPK)

Sekarang pengetua ini datang sudah banyak perubahan dari segi keceriaan sekolah. Jabatan dan pengetua seiring kehendaknya.
(KLM23GURU)

Saya sokong semua perubahan yang dibuat oleh pengetua di sekolah ini. Ini semua untuk murid-murid, guru-guru dan sekolah seluruhnya.
(KLM23PIBG)

Inovasi

Aspek amalan inovasi yang juga berada pada tahap sangat tinggi (min=5.00) menunjukkan pengetua ini menggalakkan amalan kerja inovatif, mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif dan memastikan guru menggunakan kaedah yang kreatif dalam pengajaran. PPD menyokong perkara ini dengan menyatakan;

Sebagai pemimpin beliau juga mempunyai hasrat untuk mewujudkan 21st century learning di sini. So thats where saya telahpun perbincangan saya bersama beliau. She suggested that I bolehlah maknanya bersama-sama dengan beliau agar boleh mewujudkan suasana pembelajaran 21st century

(KLM23PPD)

Pengetua sentiasa mewujudkan budaya kreatif dan inovatif di sekolah dengan menggalakkan kemahiran berfikir secara kreatif dan inovatif dalam kalangan warga sekolah. Guru menyokong akan hal ini;

Program inovasi seperti Grooming Of School. Ini untuk menceriakan sekolah. Jabatan yang pilih sekolah kita.

KBAT dan i-think ok di sekolah ini. Guru2 yang ada bahan akan dibawa bertanding ke peringkat daerah.

VLE Frog berjalan sejak pengetua ini datang. Ianya dah jadi aktif. Sebelum ni memang senyap saja sehingga dapat warning dari jabatan.

(KLM23GURU)

4.7.8 PROFIL 10

a. Latar Belakang

Profil :	10
Kod Responden :	SBM43
Jantina :	Lelaki
Gred Jawatan:	DG 52
Jenis Sekolah:	SMK
Kategori Sekolah:	Sekolah Menengah
Graduan Npqel Ambilan:	Ambilan 1/2014 (Keningau)
Tarikh Lantikan:	30.6.2014
Umur:	53 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.17.1 Skor Min Pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	4.43	Sangat Tinggi
ePembelajaran	4.50	Sangat Tinggi
Penandaarasan	4.14	Tinggi
Sandaran	4.71	Sangat Tinggi
PEMBELAJARAN	4.44	Sangat Tinggi

Jadual 4.17.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 10 bagi pembelajaran yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah dan Sandaran (min=4.71), e-Pembelajaran (min=4.50), diikuti Semuka (min=4.43,) dan Penandaarasan (min=4.14). Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi input kepada Pengetua SBM43 antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh guru besar ini telah memberi impak positif kepada kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi.

Menurut Pegawai Pendidikan Daerah (PPD), Pengetua SBM43 ini walaupun baharu dilantik tetapi telah menampakkan pengetahuan yang tinggi dalam kepimpinan dan pengurusan pendidikan hasil dari kursus NPQEL.

...Pada pendapat saya dalam keadaan baharu dilantik dia sudah menampakkan pengetahuan yang tinggi...

(SBM43PPD)

Beliau mempunyai **keyakinan untuk menjalankan tugas sebagai pengetua**. Ini disokong oleh pernyataan tuan PPD iaitu:

...Dia seorang yang cepat belajar. Yang penting saya melihat dia sudah bersedia untuk menjadi pemimpin sebab itu dia mampu buat perubahan...
(SBM43PPD)

GPK menyatakan Pengetua SBM43 ini, **mempunyai kemahiran dalam melaksanakan perbincangan dalam bidang pengurusan kepimpinan**.

...Tindakan pengetua sekarang kearah peningkatan akademik lebih berbentuk cara perbincangan...
(SBM43GPK)

ii. Kepemimpinan

Pengurusan

Jadual 4.17.2 Skor min kepimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Kurikulum	3.67	Tinggi
Kokurikulum	3.86	Tinggi
HEM	3.80	Tinggi
Kewangan	4.83	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	3.50	Tinggi
Pers. Fizikal	3.25	Sederhana
Sumber Manusia	3.50	Tinggi
Hubungan Luar	4.43	Sangat Tinggi
TMK	3.17	Sederhana
PENGURUSAN	3.83	Tinggi

Jadual 4.17.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 10 bagi aspek pengurusan dan skor min tertinggi ialah pengurusan kewangan (min=4.83), diikuti pengurusan hubungan luar (min=4.43), pengurusan kokurikulum pengurusan HEM (min=3.80), pengurusan kurikulum (min=3.67), pengurusan sumber manusia (min=3.50), pengurusan pentadbiran pejabat (min=3.50), pengurusan persekitaran fizikal (min=3.25) dan pengurusan TMK (min=3.17). Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi peningkatan dalam amalan pengurusan Pengetua SBM43 antara 75.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang

dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah mengaplikasikan ilmu pengurusan yang dipelajari dalam tugas sebagai pengetua di sekolah beliau.

Pengurusan Kewangan

Pengetua SBM43 telah menunjukkan skor min pada tahap yang sangat tinggi dalam **Pengurusan Kewangan**. Hasil temu bual dengan GPK, menunjukkan Pengetua SBN43 ini sentiasa memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa.

Menurut GPK, Pengetua SBM43 ada mengamalkan akauntabiliti dalam pengurusan kewangan;

...Pengetua di sekolah ini biasanya akan memikirkan tentang kewangan.... bab-bab tentang duit ini dia akan perhatikan betul-betul...

(SBM43GPK)

Menurut GPK, Pengetua SNM43 juga melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi pengurusan kewangan

...pengetua pun akan cuba mencari dana atau sumber kewangan. Kalau di sekolah ini, kita ada kawalan keselamatan, kebersihan dan pengusaha asrama yang selalu kita minta bantuan...

(SBM43GPK)

Guru turut bersetuju bahawa Pengetua SBN43 sentiasa memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa. Ini disokong melalui pernyataan beliau;

...Kalau ikut pekeliling dan peraturan memang betul apa yang pengetua buat...

(SBM43Guru)

Analisis dokumen juga menunjukkan Pengetua SBM43 memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan-peraturan semasa. Antara indikatornya ialah dalam laporan Prestasi Naziran eSPKB bagi tahun 2014 adalah pada tahap cemerlang (90.00%) (KPKSBM43_1) . Laporan ini telah melaporkan sekolah ini telah mengunapakai modul-modul Espkb pada tahap cemerlang dimana penyelenggaraan dan penyimpanan dokumen eSPKB adalah mematuhi Panduan Pengguna Espkb. Bukti turut disertakan (KPKSBM43_2).

Pengurusan Hubungan Luar

Pengurusan hubungan luar bagi Pengetua SBM43 ini berada pada tahap Sangat Tinggi iaitu Skor Min 4.43. Pengetua SBM43 ini berjaya mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar, ini disokong oleh PPD;

...Beliau berjaya mengumpul lebih kurang 1000 orang di dalam dewan yang terdiri pensyarah-pensyarah dr IPG, Pengetua Cemerlang, ibu bapa, guru-guru, guru besar, PJKK (Pengerusi Jawatankuasa Keselamatan Kampung), ketua kampung...

(SBM43PPD)

Dapatan ini turut disokong oleh GPK;

...Selepas Pengetua datang, dia menghidupkan kembali hubungan antara ibu bapa dengan sekolah...

(SBM43GPK)

Pengetua SBM43 ini juga menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah. Ini disokong oleh GPK sekolah berkenaan;

...Tambahan pula kita ada satu YB yang boleh dikatakan berjiwa rakyat. Bila YB datang merasmikan sebarang program sekolah jika kita minta bantuan dia tidak pernah menghampakan...

(SBM43GPK)

Pengetua SBM43 juga melaksanakan strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat. Dapatan ini disokong oleh Guru;

...Saya rasa selepas dia masuk, barulah PIBG itu aktif...

(SBM43Guru)

Dapatan ini turut disokong oleh PIBG;

...Kami nak buat sarana ibu bapa sedang dalam perancangan tapi tajuk bincang dengan pengetua...

(SBM43PIBG)

...Dia ambil pandangan dari ibu bapa...

(SBM43PIBG)

Pengurusan Kokurikulum

Dapatan kajian bagi pengurusan kokurikulum berada pada tahap tinggi dimana skor minnya 3.86. Ini disokong oleh GPK yang berpendapat Pengetua SBM43 ada melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kokurikulum;

...Namun kalau dilihat sekolah ini memang banyak melahirkan ahli sukan. Sampai ke peringkat kebangsaan pun ada sebenarnya. Tahun ini pun ada...

(SBM43GPK)

Pengurusan HEM

Dapatan kajian bagi pengurusan HEM ialah pada tahap tinggi dimana skor minnya 3.80. Ini disokong oleh PIBG dimana responden ada melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi program hal ehwal murid;

...Pihak sekolah dia hantar surat untuk panggil ibu bapa datang ke sekolah berbincang kenapa anak mereka tidak hadir...

(SBM43PIBG)

Pengurusan Kurikulum

Dapatan kajian bagi pengurusan kurikulum berada pada tahap tinggi dimana skor minnya 3.67. Responden ini mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program kurikulum, ini disokong oleh GPK

...Jadi di sekolah ini dia lebih kepada kurikulum jadi apa pun dia akan balik kepada kurikulum juga...

(SBM43GPK)

...Jadi kalau asas kurikulum itu memang sudah ada dalam dirinya...

(SBM43GPK)

Pengetua SBM43 juga mewujudkan pelan pelaksanaan yang lengkap dengan jadual tindakan terperinci, ini disokong oleh GPK;

...Tindakan Pengetua sekarang ke arah peningkatan akademik lebih berbentuk cara perbincangan...

(SBM43GPK)

Dalam memastikan program kurikulum dapat dilaksanakan secara sistematik di sekolah, ini disokong oleh Guru;

...Saya rujuk kepada akademik lah, keputusan pelajar.....yang agak tinggi...

(SBM43Guru)

Ini turut disokong oleh PIBG;

... memang ada banyak berlaku perubahan kurikulum...

(SBM43PIBG)

Pengetua SBM43 juga melaksanakan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum, ini disokong oleh Guru;

...Saya nampak memang dia berusaha untuk akademik...

(SBM43Guru)

Ianya turut disokong oleh PIBG;

...Sekarang ini malam sudah ada kelas tambahan untuk mereka yang tingkatan 2 dan SPM 6...

(SBM43PIBG)

...Kelas tambahan terancang....waktu malam pakai generator...

(SBM43PIBG)

Pengetua SBM43 turut melaksanakan penilaian untuk setiap program kurikulum di sekolah, ini disokong oleh GPK;

...Kita ada meja di sini (bilik Pengetua) dan akan berkumpul penolong-penolong kanan dan ketua bidang. Ini dilakukan setiap minggu.... Ini saya rasa satu pembaharuan yang baik dilakukan...

(SBM43GPK)

Pengetua SBM43, mengadakan penambahbaikan prestasi program kurikulum secara berterusan, ini disokong oleh Guru;

...Pengetua sentiasa menekankan tentang GPS sekolah...

(SBM43Guru)

..Memang ada peningkatan dari segi prestasi akademik sekarang...

(SBM43Guru)

Pengurusan Sumber Manusia

Dapatan kajian bagi pengurusan dan pembangunan sumber manusia berada pada tahap tinggi dimana skor minnya 3.50. Hasil temu bual dengan PPD, PPD menyokong Pengetua SBM43 membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah, melalui pernyataan beliau;

...Beliau juga berjaya menyatukan beberapa orang guru tidak berapa perform dalam aspek komunikasi...

(SBM43PPD)

Ini turut disokong oleh GPK;

...Apa yang nak dibuat dia akan minta kepada Ketua Bidang. Keempat-empat ketua bidang digunakan sepenuhnya...

(SBM43GPK)

...Setiap minggu kami ada mesyuarat pentadbiran dan dalam mesyuarat itu dia akan minta pandangan...

(SBM43GPK)

...Kita ada meja di sini (bilik Pengetua) dan akan berkumpul penolong-penolong kanan dan ketua bidang. Ini dilakukan setiap minggu.... Ini saya rasa satu pembaharuan yang baik dilakukan...

(SBM43GPK)

...Ada guru-guru yang dipanggil kerana perkara tertentu dia bincang dengan saya tetapi ada kes-kes tertentu dia jumpa sendiri...

(SBM43GPK)

Dan guru juga berpendapat yang sama;

...apabila saya pertama kali berjumpa dengan dia, dia terus tanya apakah tugas saya.....dia terus bercakap tentang apa ekspektasi dia terhadap saya...

(SBM43Guru)

...satu yang agak jelas ialah tentang adanya kelompok-kelompok yang wujud. Waktu dia masuk, dia tidak tengok semua itu. Dia melayan semuanya sama...

(SBM43Guru)

...Pengetua ini ada beberapa guru yang bagi saya keras kepala lah tapi bila dia masuk golongan ini macam sudah neutral, sudah OK...

(SBM43Guru)

...Selepas dia masuk ini, saya lihat agak kerap dia memanggil mesyuarat dengan pekerja ini...

(SBM43Guru)

Menurut GPK, Pengetua SBM43 sentiasa memberi penghargaan atas pencapaian warga sekolah. Ini disokong oleh melalui pernyataan beliau;

...Pengetua suka bagi penghargaan kepada warga sekolah. Dia akan selalu memberikan penghargaan kepada guru...

(SBM43GPK)

...Kalau ada perkara yang dipelajari daripada idea guru tertentu dia akan mengumumkan dan ini sebagai pengiktirafan...

(SBM43GPK)

Pengetua SBM43 juga melaksanakan pembangunan staf secara professional dalam kalangan warga sekolah, ini disokong oleh GPK;

...dalam mesyuarat pentadbiran akan melihat mana-mana kawasan sekitar yang ada kursus..., kalau ada peluang Pengetua akan hantar...

(SBM43GPK)

Pernyataan diatas juga disokong oleh guru;

...Pengetua akan melihat jika kursus ada memberi faedah kepada pengajaran kepada murid, dia akan melihat kosnya dan jika ada pengangkutan sekolah ketika itu akan dibenarkan...

(SBM4Guru)

Pengurusan Fizikal

Pengurusan fizikal berada pada tahap sederhana dimana skor minnya 3.25. Dimana Pengetua SBM43 sentiasa memastikan penambahbaikan prestasi pengurusan persekitaran dan kemudahan fizikal dilakukan secara berterusan. Ini disokong oleh PIBG;

...Kelas tambahan terancang....waktu malam pakai generator...

(SBM43PIBG)

...Pengetua sekolah ini buat satu kelas yang.....pengetua nak sambung lampu sekolah ini waktu subuh jadi dia beranggapan begitu supaya semua yang ambil peperiksaan tahun ini dapat belajar kelas tambahan...

(SBM10PIBG)

Kepimpinan

Jadual 4.17.3 Skor mi kepemimpinan aspek kepemimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	3.75	Tinggi
Transformasi	3.56	Tinggi
Situasi	3.86	Tinggi
Autentik	4.00	Tinggi
KEPIMPINAN	3.77	Tinggi

Jadual 4.17.3 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 10 bagi kepemimpinan yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi adalah kepemimpinan Autentik (min=4.00), diikuti kepemimpinan situasi (min=3.86), kepemimpinan instruksional (min=3.75) dan Kepimpinan transformasi (min=3.56). Dapatan menunjukkan aspek kepemimpinan dalam Program NPQEL telah memberi input kepada pengetua dengan pencapaian tahap antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada aspek kepemimpinan beliau yang sentiasa mempamerkan tingkah laku yang positif.

Kepimpinan Autentik

Pengetua SBM43 ini telah menunjukkan **Kepimpinan Autentik** dalam mengurus sekolah dengan mengamalkan kepemimpinan melalui teladan. Menurut GPK,

pengetua SBM43, sentiasa mempamerkan nilai-nilai murni di sekolah. Ini disokong oleh pernyataan GPK;

...Kalau ada perkara yang dipelajari daripada idea guru tertentu dia akan mengumumkan dan ini sebagai pengiktirafan...

(SBM43GPK)

Guru juga berpendapat, Pengetua SBM43 juga mengagihkan tugas berlandaskan prinsip keadilan. Ini disokong oleh pernyataan Guru;

...satu yang agak jelas ialah tentang adanya kelompok-kelompok yang wujud. Waktu dia masuk, dia tidak tengok semua itu. Dia melayan semuanya sama...

(SBM43Guru)

Menurut PIBG, Pengetua SBM43 melaksanakan tugas dengan penuh amanah. Ini disokong oleh pernyataan beliau;

...Saya berterima kasih kepada pengetua sebab dia betul-betul prihatin untuk tanggungjawab dia...saya nampak itu la...

(SBM43PIBG)

Kepimpinan Situasi

Pengetua SBM43 juga ada mengamalkan **Kepimpinan Situasi** dimana beliau mengubahsuai gaya kepimpinan mengikut situasi yang berbeza. Menurut PPD, Pengetua SBM43 menyesuaikan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru. Ini disokong oleh pernyataan PPD;

...pengetua handle guru-guru yang tidak menyokong atau..... dia kata pada mulanya saya bertegas tetapi kemudian saya melihat perkara itu tidak berapa berkesan...

(SBM43PPD)

Pengetua SBM43 juga mengambilkira keunikan setiap warga sekolah dalam proses membuat keputusan. Ini disokong oleh GPK;

...Ada guru-guru yang dipanggil kerana perkara tertentu dia bincang dengan saya tetapi ada kes-kes tertentu dia jumpa sendiri...

(SBM43GPK)

Kepimpinan Instruksional

Pengetua SBM43 juga mengamalkan **Kepimpinan Instruksional**, dimana beliau merangka matlamat sekolah yang jelas. Menurut GPK, Pengetua SBM43 ada membuat pemantauan PdP secara berterusan. Ini disokong oleh pernyataan GPK;

...Setiap Penolong Kanan dan setiap Ketua Bidang dia sendiri yang membuat jadual untuk pergi memantau kelas...

(SBM43GPK)

...Walaupun dia kadang-kadang sahaja pergi tetapi pelaksanaan itu terus berjalan pemantauan...

(SBM43GPK)

...Tetapi setiap Isnin sehingga Jumaat ada jadual pemantauan kelas, mengikut penggiliran kami...

(SBM43GPK)

Guru juga menyokong terhadap pemantauan PdP secara berterusan oleh Pengetua SBM43 ini, melalui pernyataan beliau;

...Ada perkara baru yang Pengetua terapkan. Setiap hari, ada penggiliran ketua bidang dan penolong kanan untuk memantau kelas...

(SBM43Guru)

Guru juga menyatakan, Pengetua SBM43 ini juga melindungi masa pengajaran, melalui pernyataan beliau;

...Mana-mana guru yang ada masalah masuk kelas, dia akan panggil guru itu dan membuat teguran...

(SBM43Guru)

...Pengetua memberi beberapa pilihan kepada kami. Guru boleh tukar suka sama suka. Jika tidak dapat, Pengetua meminta supaya memastikan tiada kelas tanpa guru...

(SBM43Guru)

Pengetua SBM43 juga memantau kemajuan murid di sekolah, ini disokong oleh guru;

...Dia sentiasa mengingatkan kepada ketua-ketua bidang tentang prestasi dan sentiasa memantau pencapaian pelajar...

(SBM43Guru)

Kepimpinan Transformasi

Pengetua SBM43 ini juga ada mengamalkan **Kepimpinan Transformasi** dimana beliau berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah. Ini disokong oleh PPD;

...Dari segi cara memimpin, kita boleh nampak beliau boleh mempengaruhi orang di bawah dia....mengubah landskap di SBM43...

(SBM43PPD)

...Akhirnya guru-guru yang anti kepimpinan juga tertarik contohnya cikgu Z. Beliau dalam proses untuk dilantik sebagai ketua bidang..... sudah mula tertarik dengan kepimpinan baru...

(SBM43PPD)

Pernyataan ini turut disokong oleh guru;

...Pengetua ini ada beberapa guru yang bagi saya keras kepala lah tapi bila dia masuk golongan ini macam sudah neutral, sudah OK...

(SBM43Guru)

Ini turut disokong dengan analisis dokumen yang telah dilakukan. Kecemerlangan pengurusan yang ditunjukkan melalui perancangan strategik sekolah (KPKSWR14_1) telah membantu sekolah mempunyai hala tuju yang jelas berkaitan pencapaian matlamat setiap program yang dijalankan berlandaskan Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Kurikulum Kebangsaan.

iii. Pembangunan Diri

Jadual 4.17.4 Skor min Pembangunan Diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	4.00	Tinggi
Sikap	4.41	Tinggi
Kemahiran	3.56	Tinggi
PEMBANGUNAN DIRI	4.09	Tinggi

Jadual 4.17.4 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 10 bagi pembangunan diri yang diikuti dalam Program NPQEL dan skor min tertinggi

adalah melibatkan Sikap (min=4.41), diikuti Pengetahuan (min=4.00) dan Kemahiran (min=3.56). Dapatan menunjukkan proses pembangunan diri dalam Program NPQEL telah memberi input kepada pengetua dengan pencapaian tahap antara 80.1% hingga 100%. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada pembangunan diri beliau.

Pengetahuan

Hasil temu bual dengan PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyatakan bahawa pengetua adalah seorang yang mempunyai pengetahuan. Pengetua juga dapat menguasai proses bimbingan dan pemantauan secara efektif demi menjamin kualiti kepimpinan pendidikan di sekolah. Bukti yang menyokong bahawa pengetua adalah seorang yang berpengetahuan dapat dilihat dengan jelas berdasarkan pernyataan berikut;

... sikap beliau yang sentiasa menyumbang idea dan sentiasa ingin belajar. Pada pendapat saya, dalam keadaan baru dilantik dia sudah menampakkan pengetahuan yang tinggi ...

(SBM43PPD)

... Pengetua sudah bawa senarai nama penceramah yang boleh dijemput.

(SBM43GPK)

... dalam mesyuarat staf dia bercakap tentang cuti dan sebagainya ... kalau ikut pekeliling dan peraturan, memang betul apa yang pengetua buat ... dia bimbang tentang tindakan yang melibatkan prosedur yang tidak betul ...

(SBM43GURU)

Sikap

Pernyataan daripada PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG melalui sesi temu bual telah menyatakan bahawa pengetua sedar akan keperluan meningkatkan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan. Mengamalkan sikap optimis, berpegang teguh terhadap keputusan yang telah dibuat secara bersama dan sentiasa berlaku adil serta sikap keterbukaan dalam pengurusan organisasi. Pengetua juga sedar akan keperluan membuat refleksi tentang amalan

profesionalisme serta membimbing setiap warga untuk mencapai kecemerlangan sekolah;

... pendekatan dirinya yang sederhana ... menerima semua orang ... sikap ingin belajar tinggi ... seorang yang cepat belajar ... mampu buat perubahan ... sanggup menerima cabaran ...

(SBM43PPD)

Apa yang dia bak buat itu dia akan melihat dengan teliti ... kumpul maklumat tentang baik buruknya sebelum melakukan sesuatu ... bersifat keibubapaan ...bertoleransi ... tidak berasa malu untuk minta pandangan atau bantuan para guru ... Pengetua banyak bagi penghargaan kepada guru ...

(SBM43GPK)

... beliau bukan terus buat begitu ... tapi agak berhati-hati ... dia peramah tapi pada masa yang sama dia tegas mengikut Dia banyak merujuk dengan GPK1 dan kerani untuk belajar ... mudah dihubungi ... dia melayan semua orang. Pintu bilik pengetua sentiasa terbuka untuk pelbagai urusan berkaitan organisasi. Sentiasa mendahului pencapaian dan kepentingan murida ... sentiasa bersedia menerima pandangan dan maklumbalas daripada guru ...

(SBM43GURU)

... beliau ada potensi untuk majukan sekolah ini. Hubungan baik dengan sesiapa sahaja dan ada wawasan ...

(SBM43PIBG)

Kemahiran

Responden temu bual telah bersetuju menyatakan bahawa pengetua adalah seorang pemimpin yang mempunyai kemahiran. Pengetua mengaplikasikan pengalaman dalam mengurus organisasi dengan menjadi pembimbing kepada para guru. Selain itu, pengetua juga mengamalkan budaya komunikasi berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas;

... beliau berjaya mengumpulkan lebih kurang 1000 orang di dalam dewan yang terdiri daripada pensyarah IPG, Pengetua Cemerlang, ibu bapa, guru-guru, guru besar, Pengerusi Jawatankuasa Keselamatan Kampung dan Ketua-ketua Kampung ... Beliau dapat menyatukan organisasi dan mendapat sokongan yang mantap daripada ibu bapa ... pengetua yang mempunyai potensi dan talent dalam pengurusan ...

(SBM43PPD)

... bijak mendekati YB setempat ... menjemput YB merasmikan program di sekolah dan mohon bantuan melalui YB ... bijak menganalisis data

untuk meningkatkan pencapaian organisasi ... menyediakan sendiri jadual pemantauan untuk tindakan pihak pengurusan ...

(SBM43GPK)

... Setiap konflik dan masalah diselesaikan melalui perantaraan PIBG ... tahu mengoptimumkan peranan PIBG ...

(SBM43GURU)

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.17.5 Skor min pembangunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Hubungan Sesama Manusia	4.75	Sangat Tinggi
Perubahan	4.00	Sangat Tinggi
Inovasi	3.88	Tinggi
PEMBANGUNAN ORGANISASI	4.25	Sangat Tinggi

Jadual 4.17.5 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 4 bagi kepemimpinan dan pengurusan dalam aspek Pembangunan Organisasi. Skor min yang diperolehi adalah sangat tinggi (min=4.75) bagi konstruk Hubungan Sesama Manusia, manakala konstruk perubahan menunjukkan (min= 4.00) dan seterusnya skor min=3.88 untuk konstruk Inovasi. Dapatan menunjukkan Program NPQEL telah memberi impak yang besar dalam peningkatan amalan pengurusan dan kepimpinan guru besar pada tahap paling tinggi melalui aspek hubungan sesama iaitu 90%. Berdasarkan kejayaan peserta NPQEL dalam merealisasikan hubungan sesama manusia telah memberi implikasi yang positif terhadap perubahan sekolah dari aspek hubungan kemanusiaan dengan warga sekolah dan komuniti. Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan aspek Pembangunan Organisasi iaitu dalam aspek bekerja secara kolaboratif dengan warga sekolah dan komuniti, penambahbaikan terancang dan amalan kerja

inovatif dalam aspek pelaksanaan dasar pengurusan kurikulum dan perancangan program komuniti ke arah peningkatan kecemerlangan pelajar.

Hubungan Sesama Manusia

Pernyataan daripada PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG telah menyokong amalan yang dilaksanakan oleh pengetua dengan memberikan impak yang besar terhadap kejayaan hubungan sesama manusia. Antara amalan yang paling ketara yang telah berjaya membantu pengetua merealisasikan visi kecemerlangan sekolah dengan memperkasakan sumber manusia sebagai aset penting. Kenyataan berikut dapat dibuktikan melalui verbatim temubual dari pihak PPD seperti berikut:

...Beliau juga berjaya menyatukan beberapa orang guru tidak berapa perform dalam aspek komunikasi...

(SBM43PPD)

Bagi menarik minat guru-guru untuk menjayakan visi sekolah bersama, pengetua mengalakkan sumbangsaran guru-guru dan ia dilaksanakan melalui tindakan berikut:

...Tindakan Pengetua sekarang ke arah peningkatan akademik lebih berbentuk cara perbincangan...

(SBM43GPK)

Kenyataan amalan pengetua ini disokong melalui hasil temubual penyelidik dengan guru sekolah bersetuju dengan amalan pengetua yang senang untuk dibawa berbincang dalam menyelesaikan sebarang masalah yang timbul. Kenyataan ini dapat dilihat melalui hasil temubual seperti berikut:

...Waktu kita cuba bercakap tentang apa-apa tugas, bila kita berunding dengan dia senang untuk berdiskus...

(SBM43GURU)

...Pengetua memberi beberapa pilihan kepada kami. Guru boleh tukar suka sama suka. Jika tidak dapat, Pengetua meminta supaya memastikan tiada kelas tanpa guru...

(SBM43GURU)

...Dalam mesyuarat pun selalu dia kata, pintu pejabat saya sentiasa terbuka...

(SBM43GURU)

Sikap pengetua yang mudah berbincang ini bukan sahaja disenangi oleh warga sekolah, malah pihak ibu bapa juga mengakuinya dan ini dapat dibuktikan melalui hasil temubual dengan pihak PIBG seperti berikut:

...Pengetua yang senang dicari dan didekati...

(SBM43PIBG)

Kesemua warga sekolah menyenangi sikap pengetua sekolah ini yang mempunyai kemahiran menyelesaikan masalah melalui perundingan dan sentiasa memastikan pihak guru tidak tertekan dengan tindakannya kerana pentadbir sendiri menganggap beliau seorang yang bersikap keibubapaan. Situasi ini dijelaskan seperti berikut

...Dia bersikap keibubapaan lah... apa-apa sahaja masalah...

(SBM43GPK)

...Pengetua suka bagi penghargaan kepada warga sekolah. Dia akan selalu memberikan penghargaan kepada guru...

(SBM43GPK)

Selain dari, amalan pengetua yang senang berunding, pengetua sekolah ini juga mempunyai sikap keterbukaan yang membolehkan beliau berjaya melaksanakan kerjasama dengan warga sekolah dan ibu bapa. Kenyataan ini dapat dijelaskan seperti berikut:

...pendekatan dirinya yang sederhana dan sikap dia menerima semua orang...

(SBM43PPD)

...Walaupun dia pentadbir paling tinggi dia tidak berasa malu nak minta sebarang bantuan atau pandangan guru-guru...

(SBM43GPK)

Pengetua bersedia untuk menerima idea dan pandangan guru-guru dan sentiasa menghormati pandangan orang lain meskipun subordinatnya atau pihak ibubapa. Kenyataan ini dapat dijelaskan melalui data temubual seperti berikut:

...Kalau ada perkara yang dipelajari daripada idea guru tertentu dia akan mengumumkan dan ini sebagai pengiktirafan...

(SBM43GPK)

...dia ambil pandangan dari ibubapa...

(SBM43PIBG)

Program NPQEL yang dihadiri telah memberikan impak terhadap amalan perubahan dalam pengurusan organisasi pengetua. Dapatan hasil temu bual daripada PPD, GPK dan wakil PIBG telah membuktikan bahawa pengetua telah mengamalkan budaya perubahan dalam beberapa aspek. Kenyataan ini sendiri telah diakui oleh pihak PPD seperti berikut:

...saya melihat dia sudah bersedia untuk menjadi pemimpin sebab itu dia mampu buat perubahan...

(SBM43PPD)

Antara perubahan yang telah dibuat sebagai strategi kecemerlangan sekolah adalah seperti berikut:

...Kita ada meja di sini (bilik Pengetua) dan akan berkumpul penolong-penolong kanan dan ketua bidang. Ini dilakukan setiap minggu....

(SBM43GPK)

Oleh kerana pengetua mempunyai kemahiran komunikasi dan penyelesaian masalah yang berkesan membolehkan beliau berjaya menyelesaikan masalah sikap guru yang telah sekian lama di sekolah ini. Pengetua telah berjaya merubah sikap guru dari negatif kepada positif dan kenyataan ini diperakui oleh guru seperti berikut:

...ada beberapa guru yang bagi saya keras kepala lah tapi bila dia masuk golongan ini macam sudah neutral, sudah OK...

(SBM43GURU)

Dalam memastikan kejayaan sekolah, pengetua juga melaksanakan strategi kerjasama dengan komuniti luar terutama ibu bapa. Sebelum pengetua ini berkhidmat, PIBG sekolah ini memang sudah wujud tetapi tidak aktif dan

pengetua menganggap ibu bapa memainkan peranan penting untuk menjayakan kecemerlangan sekolah. Sehubungan telah dengan itu, pengetua telah memperkasakan peranan ibu bapa dengan membawa beberapa perubahan dan hal ini dijelaskan melalui hasil temubual dengan Penolong Kanan dan guru sekolah seperti berikut;

...Pengetua mengatakan kalau berhubung terus dengan orang kampung mungkin tidak sesuai. Jadi perlu dilakukan melalui PIBG...

(SBM43GPK)

Setelah dia masuk banyak program yang kami buat melibatkan ibu bapa.

(SBM43GPK)

Dalam usaha untuk merealisasikan kecemerlangan pelajar, aspek yang sangat penting adalah berkaitan amalan pengajaran dan pembelajaran. Sehubungan dengan itu, pengetua sekolah telah berusaha membuat beberapa perubahan dari segi amalan PdP. Berdasarkan data temubual dengan Penolong Kanan dan guru sekolah adalah seperti berikut:

.....penggiliran ketua bidang dan penolong kanan untuk memantau kelas

(SBM43GPK)

.....dulu dipasang sehingga jam 12 malam tapi sejak bulan 9 atau 10, gen set satu yang rosak diperbaiki dan digunakan 24 hours dan ada sudah kelas tambahan malam di sekolah

(SBM43GURU)

.....dulu pembelian buku langsung cikgu akan ke kedai buku tapi sekarang pengetua minta ikut peraturan dan perlu pembekal buku datang untuk hantar sebutharga...

(SBM43GPK)

Selain dari pelbagai perubahan yang dilaksanakan, pengetua juga telah berjaya membuat Inovasi ke arah kecemerlangan pelajar dan perkara ini dijelaskan oleh penolong kanan seperti berikut;

...Kelas tuisyen berbayar saya rasa merupakan satu inovasi oleh pengetua sekolah...

(SBM43GPK)

Kajian ini telah membuktikan bahawa pengetua yang telah mengikuti program NPQEL telah menunjukkan impak yang positif terhadap kepimpinan dan pengurusan sekolah dan seterusnya dapat melonjakkan pencapaian sekolah dalam kurikulum dan juga kokurikulum.

4.6.11 PROFIL 11

a. Latar Belakang

Profil :	11
Kod Responden :	KDM53
Jantina :	Lelaki
Gred Jawatan:	DG 52
Jenis Sekolah:	SMK
Kategori Sekolah:	Sekolah Menengah
Graduan NPQEL Ambilan:	Ambilan 1/2013
Tarikh Lantikan:	01.12.2014
Umur:	50 Tahun

b. Dapatan Kajian

i. Pembelajaran

Jadual 4.18.1 Skor min pembelajaran dalam program NPQEL

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Semuka	4.00	Tinggi
ePembelajaran	4.00	Tinggi
Penandaarasan	4.00	Tinggi
Sandaran	4.00	Tinggi
PEMBELAJARAN	4.00	Tinggi

Jadual 4.18.1 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 11 bagi empat sesi pembelajaran dalam Program NPQEL. Responden memperoleh skor min 4 (Min=4.0) bagi kesemua sesi dalam program pembelajaran NPQEL. Dapatan menunjukkan proses pembelajaran dalam Program NPQEL telah memberi banyak input iaitu 80 peratus kepada responden. Hasil temu bual yang dijalankan

terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada kepimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Sumbangan NPQEL terhadap responden diakui oleh Pegawai Pendidikan Daerah (PPD) yang telah ditemubual. Beliau menyatakan;

Tambahan pula dia ada NPQEL, jadi kepimpinan dia tiada masalah. Dia pun seorang yang mahu transformasi. Jadi dengan kemahuan dia itu, di mana ada kemahuan, di situ ada jalan.

(KDM53PPD)

Pengetua ini seorang yang advance. Dia cekap dan merupakan salah satu peserta NPQEL yang cemerlang. Dia 'apply' kecemerlangan tu dalam kerja dia.

(KDM53PPD)

Pernyataan ini menunjukkan responden PPD mengakui peranan program NPQEL yang telah berjaya melahirkan pemimpin sekolah yang mempunyai kemahiran dan dapat mentransformasikan sekolah ke arah kecemerlangan.

ii. Kepemimpinan

Pengurusan

Jadual 4.18.2 Skor min kepemimpinan aspek pengurusan

Konstruk	Skor Min	Interprtasi
Kurikulum	5.00	Sangat Tinggi
Kokurikulum	5.00	Sangat Tinggi
HEM	5.00	Sangat Tinggi
Kewangan	5.00	Sangat Tinggi
Pent.Pejabat	5.00	Sangat Tinggi
Pers, Fizikal	5.00	Sangat Tinggi
Sumber Manusia	5.00	Sangat Tinggi
Hubungan Luar	5.00	Sangat Tinggi
TMK	5.00	Sangat Tinggi
Pengurusan	5.00	Sangat Tinggi

Jadual 4.18.2 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 11 bagi semua konstruk dalam NPQEL. Dapatan menunjukkan responden memperoleh (skor

min 5.0) bagi sembilan aspek pengurusan sekolah iaitu kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, kewangan, pentadbiran pejabat, pengurusan aset dan fizikal, hubungan luar, sumber manusia dan TMK. Program NPQEL telah meningkatkan amalan pengurusan Pengetua sebanyak 100% iaitu pada tahap maksimum dan sangat tinggi.

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan beliau dalam semua aspek pengurusan sekolah. Berikut ialah dapatan berdasarkan sembilan aspek pengurusan sekolah.

Pengurusan Kurikulum

Guru Penolong Kanan (GPK) menyatakan responden melaksanakan perancangan strategi untuk meningkatkan prestasi kurikulum. Beliau meletakkan sasaran berdasarkan peratus, mata pelajaran dan GPS. Selain itu pengetua juga ada melaksanakan beberapa program yang dapat memotivasikan murid dan guru dalam mencapai misi sekolah tersebut. Menurut GPK;

Dia buat perancangan strategi. Dia rancang dan tentukan target. Dia target untuk menaikkan jumlah peratus lulus semua subjek kerana menurutnya jika lulus semua subjek dan peratus meningkat, secara tak langsung GPS akan menurun.

(KDM53GPK)

Jangkaan saya prestasi sekolah ini akan meningkat sebab saya tengok kesungguhan cikgu yang sikit sebanyak membantu prestasi meningkat

(KDM53GPK)

Untuk tujuan menjayakan penambahbaikan berterusan program kurikulum pengetua memberikan galakan kepada murid dan para guru dengan mengadakan pelbagai program yang baru dan menarik seperti memberikan penghargaan kepada murid yang membuat lonjakan dalam mata pelajaran juga

program minum petang bersama pengetua untuk murid yang berjaya dalam akademik. Menurut GPK;

Pengetua membuat satu program minum petang bersama pengetua bagi murid-murid yang mempunyai peningkatan drastik dalam akademik. Ini merupakan idea pengetua. Dia sebenarnya hendak memberikan penghargaan kepada murid yang membuat lonjakan.

(KDM53GPK)

Jadi, inovasi yang baru di bawah pentadbiran pengetua ini ialah penghargaan kepada pelajar yang mendapat lonjakan, sambutan hari lahir guru dan murid, alumni dan peningkatan kehadiran.

(KDM53GPK)

Peranan pengetua yang aktif dalam membangunkan kurikulum sekolah juga diakui oleh responden PIBG sekolah yang telah ditemubual. Beliau menyatakan pengetua mengadakan penambahbaikan prestasi kurikulum dengan membuat semakan atau penilaian. Menurut beliau;

Beliau seorang yang berfokus. Saya rasa pada awal kehadiran dia, dia akan buat semakan berhubung pencapaian akademik.

(KDM53PIBG)

Pengurusan Kokurikulum

Dalam aspek pengurusan kokurikulum, responden guru ada menyatakan dua aktiviti sekolah yang berjaya masuk ke peringkat kebangsaan iaitu softball dan tilawah al-quran. Ini merupakan sebahagian daripada aspek pembangunan afektif, psikomotor dan kognitif murid yang diberikan perhatian oleh pengetua dengan memberikan insentif kepada murid yang berjaya dalam kokurikulum. Responden guru menjelaskan;

Dulu sampai ke peringkat kebangsaan pun ada. Sekarang ni, bertambah baru-baru ni *softball*, masuk sampai ke peringkat kebangsaan.

(KDM53GURU)

Ada peningkatan dari tahun sebelum ni. Peringkat kebangsaan tilawah Al Quran, softball peringkat kebangsaan. Pengetua akan maklumkan dalam

perhimpunan. Dia bagilah sedikit insentif. Tak tahulah sama ada daripada sekolah atau duit poket dia sendiri.

(KDM53GURU)

Sebagai contoh berkaitan kokurikulum. Baru-baru ini kita buat hari keusahawanan.

(KDM53GPK)

Pengurusan HEM

Bagi meningkatkan Program 3K (kebajikan, keselamatan dan keceriaan sekolah) pengetua melaksanakan pelbagai strategi untuk mewujudkan suasana kondusif di sekolah dengan menggalakkan penglibatan murid. GPK yang ditemubual menyatakan;

Perubahan yang dapat dilihat, yang pertama ialah fizikal sekolah ini iaitu keceriaan. Menurut pengetua dia nak menimbulkan semangat kepada para pelajar. Mereka bersama-sama bergotong-royong dengan para pelajar mengecat sekolah pada hujung minggu dan pada cuti sekolah.

(KDM53GPK)

Realistik dan mengikut keupayaan kerana perubahan bagi menceriakan kawasan sekolah dilakukan secara gotong-royong dan bukan dengan mengupah kontraktor. Warna ditentukan oleh para pelajar dan para pelajar seronok bergotong-royong mengecat sekolah kerana warna tersebut mengikut kemahuan mereka. Guru kelas dan pelajar akan mengecat kelas masing-masing pada setiap Sabtu dan Ahad.

(KDM53GPK)

Selain itu, pengetua juga melaksanakan strategi 3K dengan melakukan penambahbaikan berterusan. Sikap beliau yang mesra dengan murid dan prihatin menyebabkan murid bersungguh-sungguh dalam melakukan aktiviti di sekolah. GPK menjelaskan;

Apabila pengetua menyertai semua aktiviti-aktiviti yang dijalankan, para pelajar berasa bangga dan bersemangat. Jadi semua perkara akan dilakukan dengan bersungguh-sungguh.

(KDM53GPK)

Pengetua sangat prihatin dengan kebajikan para pelajar. Dia tengok pelajar balik dan menunggu waris di situ, dia buat pondok menunggu untuk kemudahan pelajar.

(KDM53GPK)

Pelaksanaan 3K di sekolah dan penambahbaikan berterusan yang dilakukan oleh murid juga dipersetujui oleh responden guru dalam kajian. Beliau berpendapat;

Macam puan kata tadi, tingkap kan. Dulu blok belakang ni memang satu row tu tak ada langsung tingkap. Budak-budak boleh melompat kat situ lah kan. Masih dijadikan kelas. Kemudian dalam meeting-meeting sebelum tu kita memang fokus tang tu, tapi tak tahu lah kot ada masalah-masalah lain. Tapi bila sampai je dia, macam tu lah selain daripada tingkap dia tukaq frame tingkap. Dia bubuh frame, kemudian dia cat by class. Contoh blok ni ...yang tingkap tu saya rasa mungkin ada kontraktor buat. Tapi yang mengecat kelas tu memang pelajar buat dan guru tingkatan. Memang mereka seronok. Budak-budak pun seronok. Sebab dia pandai ambik hati, bukan ambik hati cikgu jer, dia ambik hati budak-budak juga.

(KDM53GURU)

Selain itu, responden PIBG pula mengakui pengetua mahir dalam menguruskan isu yang berkaitan dengan hal ehwal murid di sekolah dengan memastikan pelaksanaan dasar pengurusan HEM di sekolah seperti berikut;

Isu yang tu lah bergaduh tu. Dia panggil murid dia seorang-seorang. Dia dapat info. Lepas tu dia so/velah. Dia selesai family punya problem kan.

(KDM53PIBG)

Pengurusan Kewangan

Dalam aspek pengurusan kewangan sekolah pengetua merupakan seorang yang mahir dalam memastikan pengurusan kewangan dilaksanakan berlandaskan peraturan semasa dan mengamalkan prinsip integriti. Responden PPD yang ditemubual menyatakan pengetua merujuk kepada pihak ketiga dalam urusan kewangan yang merupakan penambahbaikan pengurusan kewangan sekolah.

Selain dari isu infrastruktur, isu utama lain yang ditinggalkan kepada pengetua baru ialah isu kewangan. Banyak duit yang kita tak tau dari mana punca duit itu hilang dan pengetua ini dapat mengesan perkara tersebut. Jadi dia berjaya mencari jalan untuk menyelesaikan hutang-hutang yang banyak. Dia merujuk kepada orang kewangan jabatan dan mereka bersama membantu menyelesaikan isu ini.

(KDM53PPD)

Responden guru pula berpendapat pengetua memastikan pengurusan kewangan sekolah dilaksanakan dengan sistematik dan menurut prosedur dalam peraturan pembelian dan dilaksanakan berlandaskan peraturan semasa. Menurutnya;

Kalau ikut dari segi masa dok *meeting* dia cerita isu kewangan, dari segi isu kewangan. Kemudian kami mudahlah untuk membuat pembelian selalunya, ikut prosedur yang betoilah. Ha itulah dia cerita sikit, masalah kewangan, dia cuba tangani macam itulah penyelesaiannya. Setakat yang saya tahulah..

(KDM53GURU)

Pengurusan Pentadbiran Pejabat

Dalam aspek pengurusan pejabat, GPK menyatakan pengetua berusaha untuk memastikan penilaian prestasi dilakukan secara berterusan dan dilakukan dengan cekap. Beliau mematuhi peraturan dalam pengurusan kaki tangan sekolah. Menurutnya;

Dia akan panggil ke pejabatnya dan dia beri nasihat. Kalau tidak berubah juga, dia akan minta surat tunjuk sebab dan kita majukan kepada jabatan. Sebagai contoh yang pernah berlaku, tetapi bukan pada guru. Ia melibatkan kerani. Dia tidak mahu membuat tugas kewangan apabila disuruh. Setelah banyak kali ingkar, kita minta surat tunjuk sebab dan perkara ini dimajukan kepada jabatan. Jadi dia ditukarkan kerana ingkar. Dia bukan tak cuba, tetapi tidak mahu buat langsung.

(KDM53GPK)

Pengurusan Persekitaran Fizikal dan Aset

Aspek yang paling banyak difokuskan oleh pengetua lulusan NPQEL di sekolah ini ialah pengurusan fizikal dan aset sekolah iaitu memastikan budaya senggara dalam kalangan warga sekolah dan strategi untuk meningkatkan keadaan persekitaran dan kemudahan fizikal sekolah. Responden dalam kajian yang terdiri daripada PPD, PIBG, GPK dan Guru paling banyak mengakui perubahan yang dilakukan oleh pengetua sekolah. Dalam masa yang singkat beliau telah berjaya menyelesaikan masalah air yang sudah bertahun-tahun dihadapi oleh sekolah ini.

Infrastruktur sekolah ini masalah yang utama ialah masalah air. Masalah air ini dah lebih 4 tahun tapi tak dapat diselesaikan. Pelajar-pelajar dan guru-guru jadi susah kerana masalah air ini.

(KDM53PPD)

Keadaan sekolah yang seperti pintu rosak, selak tak boleh pakai, semua ini membuatkan para pelajar menjadi tidak selesa. Pengetua yang baru nampak ini adalah satu masalah. Jadi dia meminta bantuan dari PIBG.

(KDM53PPD)

Antara strategi dalam meningkatkan keadaan persekitaran dan kemudahan fizikal ialah melibatkan murid, PIBG, pihak JPN dan guru dan waris murid. Beliau menggunakan semua sumber yang ada secara dalaman dan melibatkan pihak luar. Responden PPD menjelaskan;

Selepas selesai masalah itu, pengetua ini mengambil inisiatif untuk menceriakan sekolah dengan mengecat. Nak mengecat pun perlukan duit. Oleh kerana pengetua ini pernah berkhidmat di JPN, dia ke JPN dan memohon bantuan.

(KDM53PPD)

Buat masa ini dia nak tumpukan pada infrastruktur. Pengetua yang ini datang sewaktu masalah sedang kemuncak. Dengan masalah air, masalah kewangan.

(KDM53PPD)

Pandangan PPD disokong oleh GPK yang berpendapat pengetua banyak menyelesaikan masalah fizikal sekolah dalam menjadikan kawasan sekolah lebih bersih dan teratur. Menurut GPK;

Perubahan yang dapat dilihat, yang pertama ialah fizikal sekolah ini iaitu keceriaan. Menurut pengetua dia nak menimbulkan semangat kepada para pelajar. Mereka bersama-sama bergotong-royong dengan para pelajar mengecat sekolah pada hujung minggu dan pada cuti sekolah.

(KDM53GPK)

Satu masalah utama yang pengetua selesaikan ialah masalah air. Sebelum ini walaupun sekolah telah membuat permohonan kepada bahagian pembangunan tetapi pegawai hanya datang melawat dan melihat fail sahaja, masalah tetap tidak selesai. Masalah timbul apabila kapasiti air tidak mencukupi kerana tangki kecil. Tetapi apabila pengetua yang menguruskan masalah tersebut, masalah telah selesai dan sekolah telah menerima pump dan air telah mencukupi.

(KDM53GPK)

Guru paling banyak melihat perubahan yang dilakukan oleh pengetua dalam aspek pengurusan fizikal dan aset sekolah. Pengetua melaksanakan semua aspek dalam pengurusan fizikal seperti menguruskan stok, aset alih dan memastikan pelbagai strategi dilaksanakan. Warga sekolah juga dilibatkan dalam proses transformasi aspek fizikal sekolah. Hal ini diakui oleh guru yang menerima perubahan yang dilakukan dengan perasaan gembira. Beliau menyatakan;

Perubahan yang drastik yang pertama sekali. Dari segi fizikal, fizikal banyak tempat-tempat macam pokok yang rasa merbahaya, yang macam depan tu. Dulu pokok kelapa, pokok nyoklah haha, macam orang sini cakap, macam kat depan tu ditebang, tapi sebelum dia tebang tu, dia maklum mesyuarat, ok...kalau saya nak tebang....apa pendapat cikgu. Dia nak tebang, dia berilah rasional bahaya yang sebagainya. Yang kedua dari segi fizikal jugak, ni kena cat baru. Dia memang mudah, apa saja yang kami nak buat, kami...ok....cikgu...boleh tak kalau kami boleh dok nak touch up bahagian depan ni, nak bagi cantik.

(KDM53GURU)

Bulan pertama dia masuk ke sini... isu air memanglah yang macam puan cakap, memang kritikal toilet budak tu dah tak dak airkan. Bulan pertama dia datang sini memanglah itu yang diutamakan dan kami pun heran macam mana dengan dia sampai boleh tangani, sedangkan sebelum ni, kata susahlah kata macam ni, macam-macam prosedurlah...sampai je dia sini benda tu selesai.

(KDM53GURU)

Macam puan kata tadi, tingkap kan. Dulu blok belakang ni memang satu row tu tak ada langsung tingkap. Budak-budak boleh melompat kat situ lah kan. Masih dijadikan kelas. Kemudian dalam meeting-meeting sebelum tu kita memang fokus tang tu, tapi tak tahu lah kot ada masalah-masalah lain. Tapi bila sampai je dia, macam tu lah selain daripada tingkap dia tukaq frame tingkap. Dia bubuh frame, kemudian dia cat by class. Contoh blok ni ...yang tingkap tu saya rasa mungkin ada kontraktor buat. Tapi yang mengecat kelas tu memang pelajar buat dan guru tingkatan. Memang mereka seronok. Budak-budak pun seronok. Sebab dia pandai ambik hati, bukan ambik hati cikgu jer, dia ambik hati budak-budak juga.

(KDM53GURU)

Dulu kami kalau kelas tu, kami beli duit kami sendirilah. Guna duit kelas untuk beli cat. La ni dia kata tak payah. Kita guna duit sekolah. Macam

blok ni ... contoh blok ni kita guna color kuning. Jadi setiap kelas dia akan bagi lah. Cikgu cuma pantau budak-budak mengecat.

(KDM53GURU)

Ada ... macam tempat budak santai, dia baikpulih balik. Kemudian, seperti di sebelah di tepi dewan tu dulu kita ada macam tempat kita tanam pokok kan ... kita tak pantau, jauh kat sana, pokok tu mati, jadi tempat tu dia simen balik, dia letak balik. Jadi budak-budak boleh duduk. Dia letak tile. Cantik lah. Memang benda tu cantik.

(KDM53GURU)

Pengurusan fizikal dan aset sekolah yang sangat cemerlang juga diakui oleh responden PIBG. Pengetua telah dapat menguruskan pembangunan fizikal dengan cekap dan dapat mengatasi masalah yang sangat kritikal seperti kekurangan air yang telah berlaku sejak lima tahun, masalah pokok kelapa di kawasan sekolah yang membahayakan murid, masalah tingkap pecah yang meliputi keseluruhan tingkap di beberapa blok bangunan dan masalah persekitaran yang terbiar dan tidak diuruskan dengan betul. Menurut responden PIBG;

Kami menghadapi masalah supply untuk ayaq (air) untuk di sekitar sekolah ni. Dia masuk dalam tempoh dua bulan, tiga bulan masalah itu telah selesai.

(KDM53PIBG)

Masalah ayaq (air) masalah besar. Kemudian, contohnya dia akan tengok di sekeliling. Dulu ada pokok kelapa, dia kata "tak boleh ni, nanti buah nyiur jatuh atas kepala budak-budak siapa nak jawab?" makna dia dari sebesar perkara hingga sekecil perkara dia ambik perhatian. Dia dapat tangani isu-isu tersebut.

(KDM53PIBG)

Untuk maklumkan puan, kita dalam tempoh 5 tahun ni dari segi fizikalnya, memang teruk. Masa puan baru mai sini. Fizikal dah ok. Keceriaan sekolah dia fokus.

(KDM53PIBG)

Dia tengok, pondok guard, masa puan masuk kan, kalau standardnya, macam pondok jaga durian jer. Yang sekarang pun, wiring dia, wiring haram.

(KDM53PIBG)

Salah satu strategi pengetua dalam meningkatkan kemudahan fizikal dan persekitaran ialah bergotong royong antara warga sekolah dengan tidak melibatkan kontraktor. Ini menjimatkan perbelanjaan di samping murid berasa seronok untuk melibatkan diri dalam aktiviti tersebut. Pengetua juga berusaha memberikan kemudahan untuk kegunaan murid. GPK menyatakan;

Realistik dan mengikut keupayaan kerana perubahan bagi menceriakan kawasan sekolah dilakukan secara gotong-royang dan bukan dengan mengupah kontraktor. Warna ditentukan oleh para pelajar dan para pelajar seronok bergotong-royang mengecat sekolah kerana warna tersebut mengikut kemahuan mereka. Guru kelas dan pelajar akan mengecat kelas masing-masing pada setiap sabtu dan ahad.

(KDM53GPK)

Pengetua sangat perihatin dengan kebajikan para pelajar. Dia tengok pelajar balik dan menunggu waris di situ, dia buat pondok menunggu untuk kemudahan pelajar.

(KDM53GPK)

Responden PIBG juga menyokong dapatan daripada GPK dan guru. Pengetua memahami masalah yang berlaku dengan mendalam dan mendapatkan bantuan daripada pelbagai pihak sebagai satu strategi dalam meningkatkan kemudahan fizikal sekolah. Menurut PIBG;

Pelbagai kemahiran ... dia kena belajaq (belajar) jugak. Contohnya kan masalah ayaq (air), masalah cikgu, pi jumpa menteri, menteri kata "You nak jumpa I, you kena tahu what is your problem? Baru I boleh tolong. Contohnya lah kan ... makna dia, dia kena tahu apa masalah dia, tekanan dia ke, pam problem ke, jadi di situ dia, mudah belajar. Dia rujuk orang tertentu.

(KDM53PIBG)

Bagi melaksanakan budaya senggara dalam kalangan warga sekolah, pengetua mendapatkan bantuan daripada guru, murid dan waris melalui mesyuarat dan menetapkan objektif program dengan jelas. Menurut responden PPD;

Dia kalau nak buat sesuatu perubahan, dia akan panggil mesyuarat dahulu. Dia akan bagitahu apa hala tuju. Sebagai contoh dalam menguruskan pelupusan kerusi meja, dia akan memanggil guru KH dan

berbincang mana-mana kerusi meja yang boleh dibaiki. Yang lain-lain dia lupuskan dengan bantuan guru-guru dan waris-waris pelajar.

(KDM53PPD)

Responden guru pula melaporkan pengetua menguruskan pelupusan aset alih berdasarkan peraturan semasa dengan membuat pelupusan kerusi meja yang rosak. Pengurusan stok yang kemaskini memastikan tidak berlaku pembaziran. Guru menyatakan;

Masalah lain yang dapat diselesaikan oleh pengetua ini ialah pelupusan kerusi meja. Walaupun sebelum ini telah membuat surat, tetapi pegawai setakat datang lihat sahaja. Apabila pengetua yang menguruskan, pelupusan ini selesai.

(KDM53GURU)

Sekarang, kerusi meja yang lebih akan disimpan di dalam stor dan jika ada di kelas yang rosak, akan digantikan dengan yang simpanan. Pengetua memastikan kerusi meja di kelas cukup-cukup sahaja kerana tidak mahu kerusi meja yang lebih rosak.

(KDM53GURU)

Pengurusan Sumber manusia

Pengurusan sumber manusia oleh pengetua juga pada tahap cemerlang. Beliau membina budaya kerja sepasukan untuk kecemerlangan sekolah. Menurut PPD pengetua sentiasa membantu masalah yang dihadapi oleh guru dan membina hubungan antara murid dan guru melalui aktiviti yang dilakukan secara bersama-sama. Menurut PPD;

Kalau ada cikgu yang masalah, dia cuba cari jalan untuk bantu cikgu itu. Itu yang menyebabkan cikgu-cikgu tak tension.

(KDM53PPD)

Pengurusan sumber manusia yang berkesan diakui oleh GPK yang menyatakan;

Perubahan yang dapat dilihat, yang pertama ialah fizikal sekolah ini iaitu keceriaan. Menurut pengetua dia nak menimbulkan semangat kepada para pelajar. Mereka bersama-sama bergotong-royong dengan

para pelajar mengecat sekolah pada hujung minggu dan pada cuti sekolah.

(KDM53GPK)

Realistik dan mengikut keupayaan kerana perubahan bagi menceriakan kawasan sekolah dilakukan secara gotong-royang dan bukan dengan mengupah kontraktor. Warna ditentukan oleh para pelajar dan para pelajar seronok bergotong-royang mengecat sekolah kerana warna tersebut mengikut kemahuan mereka. Guru kelas dan pelajar akan mengecat kelas masing-masing pada setiap Sabtu dan Ahad.

(KDM53GPK)

Responden GPK juga menjelaskan pengetua menguruskan sumber manusia melalui hubungan yang baik dengan semua peringkat kaki tangan dan pekerja termasuk pekerja swasta.

Hubungan pengetua dengan pekerja, kerani semua tiada masalah kerana. Hubungan dia dengan pekerja swasta juga ok.

(KDM53GPK)

Pengetua juga membina budaya kerja sepadan dengan membina hubungan baik dengan pihak PIBG melalui perbincangan dan komunikasi yang berkesan. Menurut PIBG;

...seorang yang orang kata proaktif lah dalam hubungan dia dengan saya, apa-apa yang dia nak laksanakan, hatta yang telah diputuskan oleh pengurusan pun dia akan maklum dengan saya ataupun discussion terbaik untuk warga sekolah ini proaktif dia dari segi komunikasi dia dari segi tindakan dia saya rasa lebih berkesan jika saya bandingkan dengan yang lepas.

(KDM53PIBG)

Kami pulihkan komunikasi waris dengan pengurusan sekolah. Dari segi fizikal ... setelah dia take over dia jadi benda yang kita segerakan kita buat.

(KDM53PIBG)

Pengurusan Hubungan Luar

Pengetua juga mengadakan jaringan komunikasi dengan pihak luar untuk memajukan sekolah. Responden PIBG menyatakan;

Penglibatan waris dalam aktiviti-aktiviti pelajar bagus walaupun masih tidak 100%. Ada waris-warisan yang datang bincang dan mereka juga senang dengan kepimpinan pengetua ini kerana dia pandai ambil hati.
(KDM53PIBG)

Bila penglibatan alumni secara menyeluruh, senang nak buat program.
(KDM53PIBG)

Saya tak nampak ada halangan kepada dia dari cikgu atau ibubapa sebab semua orang suka dengan dia. PK1 sangat membantu.
(KDM53PIBG)

Untuk mencari sumber kewangan sekolah, pengetua melaksanakan beberapa strategi bagi meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dengan masyarakat seperti menghubungi alumni dan memberikan sumbangan idea kepada pihak luar apabila diperlukan. Menurut responden PPD;

Satu lagi yang saya tengok, dia ni pandai cari duit. Dia hubungi alumni-alumni sekolah ini. Sebelum ini tak ada dan ini merupakan inovasi dia
(KDM53PPD)

Dari segi hubungan dia dengan PPD, kalau sebut nama dia, memang PPD akan libatkan dia kerana dia boleh memberikan sumbangan idea. Bukan setakat PPD sahaja, Majlis Pengetua kalau ada aktiviti, memang kerap panggil dia untuk pembentangan. Jadi dia ada idea untuk kebaikan ketua-ketua ini.
(KDM53PPD)

Dapatan daripada PIBG juga disokong oleh GPK sekolah yang menjelaskan strategi pengetua dalam membina hubungan dengan pihak luar mendapat sokongan daripada PIBG;

‘Cukup cantik’. Program-program PIBG anjurkan dia akan bersama-sama turut serta. Sokongan PIBG terhadap pengetua sangat ‘cantik’. Pengerusi PIBG pun pandai cari duit.

(KDM53GPK)

Tiada masalah. Baru-baru ini kita membuat mesyuarat penetapan target bagi pelajar SPM, kehadiran amat memberansangkan. Hampir 80% waris pelajar yang hadir. Jika sebelumnya kehadiran dalam 50% ke 60% tetapi sejak dia datang, kehadiran semakin meningkat.

(KDM53GPK)

Responden guru juga berpendapat pengetua melaksanakan penambahbaikan program pengurusan perhubungan luar secara berterusan dengan bantuan para ibu bapa. Menurut beliau;

Hubungan dengan PIBG ok lah. Masa Mesyuarat Agung PIBG ramai jugak ibu bapa yang datang.

(KDM53GURU)

Ada perjumpaan dengan waris elit. Dia panggil sekarang ni Bestari, untuk pelajar cemerlang. Untuk tingkatan 5. Pelajar SPM. Apa nama ... kelas-kelas cemerlanglah kan. Kemudian, waris tu dengan rela hati sanggup nak bayar untuk cikgu-cikgu mengajar. Tapi dia kata “tak apa, dari segi duit bukan masalah”, sebab kita ada sumber”. Tapi ibu bapa cakap kami ikhlas nak bagi.

(KDM53GURU)

Responden PIBG sangat berpuas hati dengan sikap pengetua dalam menjayakan hubungan luar di sekolah. Beliau menggunakan sumber luaran untuk memajukan sekolah. Menurut beliau;

seorang yang orang kata proaktif lah dalam hubungan dia dengan saya, apa-apa yang dia nak laksanakan, hatta yang telah diputuskan oleh pengurusan pun dia akan maklum dengan saya ataupun discussion terbaik untuk warga sekolah ini proaktif dia dari segi komunikasi dia dari segi tindakan dia saya rasa lebih berkesan jika saya bandingkan dengan yang lepas.

(KDM53PIBG)

Saya rasa, kami amat rapat dan amat aktif untuk membantu pihak sekolah. Sebelum tu, saya ... kami lalui tu ... keadaan biasa, Cuma

apabila, faktor pengetua tu kan! Faktor pengetua menjejaskan kita punya hubungan.

(KDM53PIBG)

Contohnya, dia masuk sini kami buat preparation untuk sambutan Jubli Emas. Jubli Emas kami buat pelancaran pada Februari, 5hb. Dia sangat sangat memberi impak dalam program sambutan tu. Yang mai buat pelancaran masa tu, alumni kami jugak, Datuk Seri Menteri Pelajaran la ni jadi, dari situlah kita nampak hardwork dia untuk menjayakan program besar tu. Melibatkan orang ramai, ketua-ketua jabatan.

(KDM53PIBG)

Pengetua juga meningkatkan hubungan kerjasama antara sekolah dan masyarakat seperti menjemput Menteri Besar Kedah dan merapatkan hubungan dengan waris murid. Responden PIBG menyatakan;

Saya rasa amat berpuas hatilah. Waris beri support. Contohnya pembahagian tugas, macam pihak pengurusan sekolah buat jemputan kepada VIP-VIP, kami prepare dari segi hias dewan, hubungan dengan majlis bandaraya, dengan DO dia support kita untuk program tu.

(KDM53PIBG)

Komitmen yang tinggi. Saya difahamkan macam tulah (sekolah belum dirasmikan lagi). Sepanjang sekolah ini ditubuhkan belum pernah ada seorang menteri datang ke sekolah ini. Ni kira rekod lah.

(KDM53PIBG)

Mungkin akibat daripada hubungan baik dia dengan JPN, dengan staf sarana, hubungan luar dan hubungan dalaman yang baik, dan tindakan positif dia. Saya rasa setakat yang saya dapat info daripada waris, masyarakat sekitar ok. Sebab bila kita buat function, yang kecikpun dia hadir yang kita buat di peringkat PIBG. Dia sangat positif. Sokongan ibu bapa di peringkat waris, menyokong. Saya rasa setakat la ni tak dak benda yang satu isu yang dibangunkan dibangkitkan oleh warislah atas pengurusan sekolah.

(KDM53PIBG)

Pengurusan Teknologi Maklumat dan Komputer

Pengetua menggunakan TMK dalam pengurusan sekolah seperti yang dinyatakan oleh guru.

Saya rasa pengetahuan dia selaras dengan ... apa ni, moden sekarang ni, IT. Kalau meeting pun dia tak just baca-baca gitu je. Kalau meeting pun dia tunjuk. Highlight perkara dengan ICT. Nak tunjuk graf semua.

(KDM53GURU)

Kepimpinan

Jadual 4.18.3 Skor min kepemimpinan aspek kepemimpinan

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Instruksional	5.00	ST
Transformasi	5.00	ST
Situasi	5.00	ST
Autentik	5.00	ST
KEPIMPINAN	5.00	ST

Jadual 4.18.3 menjelaskan dapatan kuantitatif bagi empat aspek kepemimpinan iaitu instruksional, transformasi, situasi dan autentik. Skor keseluruhan bagi keempat jenis kepemimpinan ini ialah Min=5.0 iaitu skor tertinggi dan maksimum menunjukkan tahap amalan pengetua sangat tinggi iaitu pada tahap 100 peratus. Hasil temu bual dengan PPD, GPK, PIBG dan Guru menyokong dapatan amalan kepemimpinan pengetua.

Kepimpinan Instruksional

Dalam aspek kepemimpinan pengetua, beliau melaksanakan kepemimpinan instruksional dengan sistematik iaitu dengan merangka matlamat sekolah dengan jelas. Beliau melaksanakan headcount, meletakkan perancangan strategi dan membuat penyelarasan program kurikulum di sekolah. Kepimpinan instruksional

beliau disokong oleh dapatan daripada PPD, GPK dan PIBG. Mereka menyatakan;

Dia seorang yang pandai data, dia akan kaji. Nampak dia bertindak secara head count. Dia tau dengan teknik tersebut.

(KDM53PPD)

Dia buat perancangan strategi. Dia rancang dan tentukan target. Dia target untuk menaikkan jumlah peratus lulus semua subjek kerana menurutnya jika lulus semua subjek dan peratus meningkat, secara tak langsung GPS akan menurun.

(KDM53GPK)

Beliau seorang yang berfokus. Saya rasa pada awal kehadiran dia, dia akan buat semakin berhubung pencapaian akademik.

(KDM53PIBG)

Memang yang tu dia selalu cerita kat kami (hala tuju sekolah).

(KDM53GURU)

Pengetua juga menyediakan insentif pembelajaran kepada guru dan murid. Beliau juga selalu berada di kawasan sekolah untuk memantau program yang dilaksanakan.

Kelainan tahun ini berbanding dengan tahun-tahun sebelum ini, dia menyediakan makan bagi para pelajar yang menghadiri kelas tambahan petang. Jadi bila makan disediakan, murid-murid tidak balik dan peningkatan kehadiran bagi kelas tambahan.

(KDM53GPK)

Kem motivasi memang pernah dibuat sebelum ini, tetapi sejak pengetua baru mentadbir sekolah ini, penglibatan penuh dari semua guru-guru. Pelajar juga bersemangat kerana pengetua rajin turun padang. Semua aktiviti dia akan datang.

(KDM53GPK)

Sikap dia mesra dengan semua. Dia mampu menarik guru-guru untuk berkerja dalam pasukan berbanding dengan pengetua sebelum ini yang garang.

(KDM53GPK)

Pengetua sentiasa memastikan penglibatan semua di dalam aktiviti sekolah. Selain itu, pengetua turut sama turun padang. Berbanding dengan pengetua sebelum ini, pengetua ini sangat mengambil berat dengan kebajikan semua. Sekarang ada sambutan harijadi pelajar dan guru sebulan sekali. Mereka akan potong kek dan pengetua sendiri yang akan menyampaikan hadiah kepada setiap orang semasa perhimpunan. Pelajar-pelajar berasa seronok.

(KDM53GPK)

Ada peningkatan dari tahun sebelum ni. Peringkat kebangsaan tilawah Al Quran, softball peringkat kebangsaan. Pengetua akan maklumkan dalam perhimpunan. Dia bagilah sedikit insentif. Tak tahulah sama ada daripada sekolah atau duit poket dia sendiri.

(KDM53GURU)

Masa dari 2.30 hingga 4.30 setiap hari. Ada jadual. Program ini berlangsung dari bulan ... hingga sebelum SPM. Guru yang terlibat adalah guru tingkatan 4 dan 5. Impak program akan dapat dilihat selepas keputusan SPM.

(KDM53GURU)

Pengetua juga memantau pdp dan menyelia pdp secara berterusan.

Reponden guru menyatakan;

Dia mendekati kami. Dia round. Dia masuk kelas tapi tak semua. Mungkin dengan saya dia tak masuk. Mungkin kelas lain dia masuk.

(KDM53GURU)

Satu lagi perubahan yang dia buat ... susunan kerusi meja di dalam kelas, dulu kita duduk dua orang, dua orang, kadang susun ikut straight. Masa dia tu ... dia bagi cadangan ... "kita buat dalam bentuk kumpulan". Kumpulan 4 orang. 5 orang satu kumpulan. Mungkin dia nak terapkan Pembelajaran Abad ke-21. Kemudian, kami cuba. Yang tu memang kami cuba ... sampai saya rasa dalam bulan 3. Bulan 4 kot ... tapi saya nampak macam tak berapa nak sesuai dengan situasi sekolah ni lahkan.

(KDM53GURU)

Murid-murid sangat rapat dengan pengetua kerana dia sangat mesra. Murid-murid pun suka apabila dia mengajar. Dia mengajar matematik tingkatan dua. Apabila dia bertugas luar, dia akan menggantikan kelas dia yang terlepas.

(KDM53GPK)

Yang tu dia ada ... pagi-pagi. Tapi kami perlukan time-time tertentu, time yang kritikal lah budak-budak ni sebelum nak balik, tu yang masalah.

(KDM53GURU)

Menurut responden guru pengetua juga menggalakkan pembangunan professional guru dengan mengada PLC pada setiap hari Sabtu.

PLC kami akan buat pada hari Sabtu. Semua guru terlibat. Contohnya tentang prestasi. SKT baru buat. Setiap guru memang ada satu fail. Setiap orang dibekalkan dengan sebuah fail. Semua dokumen dimasukkan ke dalam fail. Pada awal tahun guru-guru dibekalkan dengan fail tersebut.

(KDM53GURU)

Kepimpinan Transformasi

Amalan kepimpinan transformasi pengetua sekolah dapat dilihat dalam temubual bersama PPD yang menjelaskan gaya kepimpinan pengetua sekolah ini. Menurutnyanya pengetua berani berdepan dengan cabaran dan menjadi suri teladan kepada sekolah;

Oleh kerana JPN yakin dengan kepimpinan beliau, JPN memberikan bantuan. Lebih-lebih lagi gaya kepimpinan dia memang menunjukkan transformasi. Dia menunjukkan perubahan.

(KDM53PPD)

Tambahan pula dia ada NPQEL, jadi kepimpinan dia tiada masalah. Dia pun seorang yang mahu transformasi. Jadi dengan kemahuan dia itu, di mana ada kemahuan, di situ ada jalan.

(KDM53PPD)

Inisiatif pengetua dalam mengubah sekolah berjaya beroleh kepercayaan daripada warga sekolah dan diakui oleh PPD, GPK dan PIBG yang menyatakan;

Ciri-ciri kepimpinan dia terhadap transformasi, mesra semua sangat bagus. Baru-baru ini saya buat KBAT, walau pada masa tu dia ada program lain, dia datang juga 20 minit untuk buat overview. Bahan-bahan dia juga hebat.

(KDM53PPD)

Dia panggil guru dan berbincang untuk sama-sama membuat perancangan.

(KDM53PPD)

Kem motivasi memang pernah dibuat sebelum ini, tetapi sejak pengetua baru mentadbir sekolah ini, penglibatan penuh dari semua guru-guru. Pelajar juga bersemangat kerana pengetua rajin turun padang. Semua aktiviti dia akan datang.

(KDM53GPK)

Sikap dia mesra dengan semua. Dia mampu menarik guru-guru untuk berkerja dalam pasukan berbanding dengan pengetua sebelum ini yang garang.

(KDM53GPK)

Kemahiran-kemahiran dia, komunikasi dia dengan orang lain amat baik. Sebab kalau dia dari segi ... dia bermasalah dengan orang, agak sukar orang nak dekat. Nak bantu. PR yang bagus. Dia dapat selesai isu yang bertahun.

(KDM53PIBG)

Dia Cikgu Dek ni terbuka dan amat prihatin pada apa yang persekitaran berlaku. Contoh sewaktu berlaku hysteria, dia confirm orang yang boleh settle benda-benda ni. Kemudian dia cari lah. Bila hang baguih (bagus), kita call siapa pun mari tolong. Maknanya dia amat terbuka dan prihatin sama ada dalaman ataupun budak accident. Dia pi tengok. Walaupun masa tak lama jadi pengetua. Personal touch dia cukup hebat.

(KDM53PIBG)

Pengetua juga berkongsi beban yang dipikul oleh warga sekolah melalui mesyuarat yang berkesan, mendapatkan pandangan daripada guru-guru. Menurut GPK;

Bila dia hendak membuat sesuatu perubahan, dia akan bincang dahulu di dalam mesyuarat pengurusan. Jika semua setuju, baru dia buat. Mesyuarat pengurusan dibuat sekali setiap 2 minggu. Pengendalian mesyuarat tidak meleret-leret tetapi fokus pada isu-isu yang dibawa.

(KDM53GPK)

Memang cikgu-cikgu semua beri sokongan. Tiada yang membangkang. Idea-idea yang diberikan oleh guru-guru diterima semua oleh pengetua, jadi guru-guru semua memberikan kerjasama.

(KDM53GPK)

Cadangan dari PK dan guru-guru lain juga dibawa dan dibincangkan di dalam mesyuarat pengurusan

(KDM53GPK)

Beliau juga memberi peluang kepada warga sekolah untuk menggunakan daya kreativiti untuk sama-sama mencapai misi sekolah iaitu dengan mendapatkan cadangan daripada guru dan murid. Responden GPK dan Guru menyokong usaha beliau;

Sebagai contoh berkaitan kokurikulum. Baru-baru ini kita buat hari keusahawanan. Itu cadangan dari guru ko dan ianya dibincangkan di dalam mesyuarat pengurusan. Guru kanan kemanusiaan nak buat ibadah korban dan mereka telah mengutip nama. Yang itu dia terima dan guru tersebut akan buat mesyuarat sendiri bagi menjalankan program tersebut. Daging-daging korban diagihkan dan dimasak bagi menjamu guru-guru dan para pelajar.

(KDM53GPK)

Pengetua sentiasa memastikan penglibatan semua di dalam aktiviti sekolah. Selain itu, pengetua turut sama turun padang. Berbanding dengan pengetua sebelum ini, pengetua ini sangat mengambil berat dengan kebajikan semua. Sekarang ada sambutan harijadi pelajar dan guru sebulan sekali. Mereka akan potong kek dan pengetua sendiri yang akan menyampaikan hadiah kepada setiap orang semasa perhimpunan. Pelajar-pelajar berasa seronok

(KDM53GPK)

Perubahan yang drastik yang pertama sekali. Dari segi fizikal, fizikal banyak tempat-tempat macam pokok yang rasa merbahaya, yang

macam depan tu. Dulu pokok kelapa, pokok nyoklah haha, macam orang sini cakap, macam kat depan tu ditebang, tapi sebelum dia tebang tu, dia maklum mesyuarat, ok...kalau saya nak tebang....apa pendapat cikgu. Dia nak tebang, dia berilah rasional bahaya yang sebagainya. Yang kedua dari segi fizikal jugak, ni kena cat baru. Dia memang mudah, apa saja yang kami nak buat, kami...ok....cikgu...boleh tak kalau kami boleh dok nak touch up bahagian depan ni, nak bagi cantik

(KDM53GURU)

Macam yang saya kata tadi lah. Memang ada perubahan yang jelas. Guru rasa seronok. Tak ada tentangan dari guru. Sebab apa yang dia nak laksanakan, dia bentang dulu dalam meetingkan. Apa yang dia buat dalam makluman guru.

(KDM53GURU)

Pengetua juga menyediakan peluang pembangunan kepada warga sekolah misalnya dengan memberikan tugas kepada guru bersama murid untuk menghasilkan sesuatu. Menurut responden guru;

Yang tu memang selalu. Memang dia highlight selalu guru-guru yang memberi bantuan. Macam bukit tu kan ... bukit tu yang buat Cikgu Jamil kan ... cikgu Jamil ambik team pelajar-pelajar kelas belakang, yang tak boleh membaca semua tu, bahasa sini ... buas lah. Nakai lah kan ... jadi, Cikgu Jamil ni pandai ambik hati. Dia highlight Cikgu Jamil ni. Tapi memang pandailah Cikgu Mahadhir ni ... saya bukan nak puji nak dapatkan apa.

(KDM53GURU)

Memberi maklum balas yang konstruktif kepada warga sekolah dengan memberikan pujian dan membina sistem fail prestasi yang sistematik. Menurut guru;

Dia ikut sekali. Memanglah dia tak kan touch up tapi duduk sekali sama kami. Tengok! Dia pun jenis lawak dengan budak-budak ... "cantik, pandai kamu buat macam ni". Dia pandai ambik hati budak-budak.

(KDM53GURU)

PLC kami akan buat pada hari Sabtu. Semua guru terlibat. Contohnya tentang prestasi. SKT baru buat. Setiap guru memang ada satu fail. Setiap orang dibekalkan dengan sebuah fail. Semua dokumen dimasukkan ke dalam fail. Pada awal tahun guru-guru dibekalkan dengan fail tersebut.

(KDM53GURU)

Amalan transformasi pengetua juga dapat dilihat berdasarkan sikap beliau yang berani berdepan dengan cabaran. Antaranya beliau ialah pengetua yang pertama kali dalam sejarah penubuhan sekolah berjaya menjemput Menteri Besar Kedah untuk meninjau kemajuan sekolah. Beliau juga berjaya mewujudkan semangat kerjasama antara guru yang bermasalah sebelum beliau ditugaskan di sekolah ini dengan berfokuskan kepada penyelesaian masalah dan mengetahui sesuatu masalah dengan teliti. Menurut responden PIBG;

Contohnya, dia masuk sini kami buat preparation untuk sambutan Jubli Emas. Jubli Emas kami buat pelancaran pada Februari, 5hb. Dia sangat sangat memberi impak dalam program sambutan tu. Yang mai buat pelancaran masa tu, alumni kami jugak, Datuk Seri Menteri Pelajaran la ni jadi, dari situlah kita nampak hardwork dia untuk menjayakan program besar tu. Melibatkan orang ramai, ketua-ketua jabatan.

(KDM53PIBG)

Sewaktu kehadiran beliau, saya cuma maklum kat dia perbetulkan balik hubungan cikgu-cikgu apabila sebelum tu, dia ada masalah sikit. Dia ada cracked sikit. Nampaknya dia ambik tindakan segera. Saya tengok perubahan tu, ok dan di kalangan cikgupun kembali ceria, kembali boleh ...

(KDM53PIBG)

Dia pergi terus, fokus kepada cara untuk menyelesaikan masalah.

(KDM53PIBG)

Masalah ayaq (air) masalah besar. Kemudian, contohnya dia akan tengok di sekeliling. Dulu ada pokok kelapa, dia kata "tak boleh ni, nanti buah nyiur jatuh atas kepala budak-budak siapa nak jawab?" makna dia dari sebesar perkara hingga sekecil perkara dia ambik perhatian. Dia dapat tangani isu-isu tersebut.

(KDM53PIBG)

Pelbagai kemahiran ... dia kena belajaq (belajar) jugak. Contohnya kan masalah ayaq (air), masalah cikgu, pi jumpa menteri, menteri kata "You nak jumpa I, you kena tahu what is your problem? Baru I boleh tolong. Contohnya lah kan ... makna dia, dia kena tahu apa masalah dia, tekanan dia ke, pam problem ke, jadi di situ dia, mudah belajar. Dia rujuk orang tertentu.

(KDM53PIBG)

Kepimpinan Situasi

Dalam melaksanakan amalan kepimpinan situasi pengetua merekabentuk penambahbaikan mengikut konteks sekolah iaitu memberikan fokus kepada masalah yang paling kritikal seperti air dan keadaan fizikal sekolah. Hal ini diakui oleh responden PPD, PIBG, GPK dan Guru. PPD menyatakan;

Infrastruktur sekolah ini masalah yang utama ialah masalah air. Masalah air ini dah lebih 4 tahun tapi tak dapat diselesaikan. Pelajar-pelajar dan guru-guru jadi susah kerana masalah air ini.

(KDM53PPD)

Keadaan sekolah yang seperti pintu rosak, selak tak boleh pakai, semua ini membuatkan para pelajar menjadi tidak selesa. Pengetua yang baru nampak ini adalah satu masalah. Jadi dia meminta bantuan dari PIBG.

(KDM53PPD)

Selepas selesai masalah itu, pengetua ini mengambil inisiatif untuk menceriakan sekolah dengan mengecat. Nak mengecat pun perlukan duit. Oleh kerana pengetua ini pernah berkhidmat di JPN, dia ke JPN dan memohon bantuan.

(KDM53PPD)

Buat masa ini dia nak tumpukan pada infrastruktur.

(KDM53PPD)

Pengetua yang ini datang sewaktu masalah sedang kemuncak. Dengan masalah air, masalah kewangan.

(KDM53PPD)

Dapatan ini disokong oleh responden PIBG yang berpendapat pengetua seorang yang pantas bertindak, cekap dan berwawasan.

Saya rasa lebih kurang sebulan atau tak sampai sebulan, memang cepat, dia memang cepat sungguh tang tu. Orang pun kata hebat, memang hebat dan kami pun macam nilah, macam kita kata santai di bilik gurukan. Kita sembang-sembang. Dulu kita habaq dalam mesyuarat, nak kena jumpak orang tulah jumpak JKR lah, yelah... lama dah, tapi alasan yang dibagi macam tulah, kami buat, dia kata kami buat ha. Dia dah take action memang lega sungguh-sungguh ya. hmmm...1000 lebih pelajar.

(KDM53PIBG)

Satu lagi perubahan yang dia buat ... susunan kerusi meja di dalam kelas, dulu kita duduk dua orang, dua orang, kadang susun ikut straight. Masa dia tu ... dia bagi cadangan ..."kita buat dalam bentuk kumpulan". Kumpulan 4 orang. 5 orang satu kumpulan. Mungkin dia nak terapkan Pembelajaran Abad ke-21. Kemudian, kami cuba. Yang tu memang kami cuba ... sampai saya rasa dalam bulan 3. Bulan 4 kot ... tapi saya nampak macam tak berapa nak sesuai dengan situasi sekolah ni lahan. Guru

(KDM53PIBG)

kami menghadapi masalah supply untuk ayaq (air) untuk di sekitar sekolah ni. Dia masuk dalam tempoh dua bulan, tiga bulan masalah itu telah selesai. Bermakna tindakan dia sangat pantas. Sangat cepat ...

(KDM53PIBG)

Beliau juga membuat keputusan berdasarkan keutamaan isu yang dihadapi. Menurut PPD Pengetua membuat perubahan berdasarkan suasana dan persekitaran sekolah.

Saya tengok sekolah ini dari segi prestasi, kalau dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain kira teruklah. Sekolah ini band 5 dan tentulah ini berpunca dari cikgu-cikgu. Tetapi dia cakap, kita akan membuat perubahan tapi perubahan yang kita akan buat sedikit demi sedikit, bukan secara drastik. Jadi cikgu tu nampak pengharapan itu.

(KDM53PPD)

Saya rasa sesuai dan realistik kerana kalau kita tengok 'environment' suasana untuk belajar tidak selesa dan sesuai, macamana kita nak belajar. Jadi bila dah selesa dan boleh belajar, baru kita boleh fokus pada akademik. Itulah yang kita ambil masa sikit

(KDM53PPD)

Dapatan daripada PPD disokong oleh GPK yang menyatakan;

Perubahan dari segi akademik, baru nampak sedikit sahaja bagi 11 bulan yang dia telah bertugas. Pengetua ada memberitahu pada bermula tahun hadapan, dia akan memberikan fokus yang lebih dari segi akademik.

(KDM53GPK)

Perubahan akademik dia tidak abaikan tetapi dia meminta kita meneruskan seperti yang lama sebagai contoh peningkatan prestasi dan sebagainya. Semuanya dia sokong.

(KDM53GPK)

Pengetua juga mengubahsuai gaya kepimpinan beliau mengikut situasi yang berbeza, berdasarkan kemahiran dan komitmen guru. Responden GPK menyatakan;

Pengetua pandai berkata-kata dan berbual-bual. Arahan yang diberikan tidak macam arahan. Dulu kami selalu ingat setakat berbual-bual sahaja tetapi sekarang kami dah faham bahawa itu adalah arahan. Sebagai contoh, dia memberitahu kepada seorang ustaz bahawa esok petang ada program di sekolah. Ustaz tersebut tertanya-tanya sama ada pengetua meminta dia datang atau tidak, dia kena berfikir sendiri dan kemudiannya ustaz akan datang dengan rela.

(KDM53GPK)

Ada seorang dua. Cikgu tersebut tidak mahu memberikan kerjasama. Apabila kita hendak membuat sesuatu perubahan, nama guru tersebut tersenarai tetapi guru tersebut tidak datang. Tetapi apabila pengetua sendiri yang turun padang, guru tersebut berkemungkinan berasa malu, dan sekarang dia telah berubah dan menyertai aktiviti yang dibuat oleh sekolah. Itu yang saya kata wujud balik kerja secara berkumpulan kerana sekarang semua turut serta dalam aktiviti.

(KDM53GPK)

Realistik dan mengikut keupayaan kerana perubahan bagi menceriakan kawasan sekolah dilakukan secara gotong-royang dan bukan dengan mengupah kontraktor. Warna ditentukan oleh para pelajar dan para pelajar seronok bergotong-royang mengecat sekolah kerana warna tersebut mengikut kemahuan mereka. Guru kelas dan

pelajar akan mengecat kelas masing-masing pada setiap Sabtu dan Ahad.

(KDM53GPK)

Responden PIBG juga menyatakan bahawa Pengetua sekolah ini, menggunakan gaya kepimpinan situasi di sekolah dengan mengambilkira persekitaran dan sokongan daripada guru-guru.

Sewaktu kehadiran beliau, saya cuma maklum kat dia perbetulkan balik hubungan cikgu-cikgu apabila sebelum tu, dia ada masalah sikit. Dia ada cracked sikit. Nampaknya dia ambik tindakan segera. Saya tengok perubahan tu, ok dan di kalangan cikgupun kembali ceria, kembali boleh ...

(KDM53PIBG)

Masalah ayaq (air) masalah besar. Kemudian, contohnya dia akan tengok di sekeliling. Dulu ada pokok kelapa, dia kata "tak boleh ni, nanti buah nyiur jatuh atas kepala budak-budak siapa nak jawab?" makna dia dari sebesar perkara hingga sekecil perkara dia ambik perhatian. Dia dapat tangani isu-isu tersebut.

(KDM53PIBG)

Kemahiran-kemahiran dia, komunikasi dia dengan orang lain amat baik. Sebab kalau dia dari segi ... dia bermasalah dengan orang, agak sukar orang nak dekat. Nak bantu. PR yang bagus. Dia dapat selesai isu yang bertahun.

(KDM53PIBG)

Dia Cikgu Dek ni terbuka dan amat prihatin pada apa yang persekitaran berlaku. Contoh sewaktu berlaku hysteria, dia confirm orang yang boleh settle benda-benda ni. Kemudian dia cari lah. Bila hang baguih (bagus), kita call siapa pun mari tolong. Maknanya dia amat terbuka dan prihatin sama ada dalaman ataupun budak accident. Dia pi tengok. Walaupun masa tak lama jadi pengetua. Personal touch dia cukup hebat.

(KDM53PIBG)

Isu yang tu lah bergaduh tu. Dia panggil murid dia seorang-seorang. Dia dapat info. Lepas tu dia solvelah. Dia selesai family punya problem kan.

(KDM53PIBG)

Kepimpinan Autentik

Amalan kepimpinan autentik banyak merujuk kepada sikap positif pengetua yang dipamerkan dalam menguruskan sekolah. Pengetua seorang yang berilmu dan suka berkongsi ilmu. Beliau mempamerkan nilai-nilai murni seperti kepimpinan melalui teladan dan melaksanakan tugas dengan penuh amanah. Temubual dengan PPD, GPK, Guru dan PIBG menjelaskan tentang kepimpinan autentik yang diamalkan oleh pengetua. Menurut PPD;

Dia seorang yang banyak ilmu dan tak kedekut dengan ilmunya
(KDM53PPD)

Kalau ada mesyuarat, dia akan panggil semua guru-guru turut sama. Dalam kepimpinan dia, yang terbaru ada hari-hari. Itu yang buat cikgu ternanti-nanti. Itu yang ada pada dia, kepimpinan transformasi. Dia memberikan *empowerment* kepada PK-PK dia.

(KDM53PPD)

GPK pula berpendapat nilai murni pengetua dan sikap positif yang dipamerkan dapat dilihat berdasarkan penglibatan beliau bersama-sama dengan murid dan sikap beliau yang prihatin kepada semua warga sekolah. Menurut GPK;

Kem motivasi memang pernah dibuat sebelum ini, tetapi sejak pengetua baru mentadbir sekolah ini, penglibatan penuh dari semua guru-guru. Pelajar juga bersemangat kerana pengetua rajin turun padang. Semua aktiviti dia akan datang.

(KDM53GPK)

Pengetua seorang yang mengambil berat berkaitan dengan kebajikan. Sebagai contoh, jika ada sesuatu yang menimpa pelajar atau kakitangan, pengetua pasti akan datang. Jika ada yang masuk wad, kemalangan, kematian, semua dia akan lawat dan mengambil berat. Bila dia pergi melawat, secara tak langsung, guru-guru lain akan turut serta.

(KDM53GPK)

Pengetua sangat perihatin dengan kebajikan para pelajar. Dia tengok pelajar balik dan menunggu waris di situ, dia buat pondok menunggu untuk kemudahan pelajar. Dia mudah kesian kepada pelajar. Bukan pelajar sahaja tapi kepada semua orang.

(KDM53GPK)

Responden guru juga menyokong dapatan daripada PPD dan GPK mengenai amalan kepimpinan autentik pengetua. Beliau mempamerkan tingkahlaku positif di sekolah.

Saya rasa dia ni jenis orang yang senang didekati. Kemudian, dia santai. Tak ada rasa tertekan.

(KDM53GURU)

Dia boleh duduk santai macam tu kan, untuk tengok budak-budak nak sembahyang. Dari segi kepimpinan dia memang orang yang senang didekati. Kita pun tak rasa takut.

(KDM53GURU)

Guru memang menyokong. Ada. Memang Nampak. Macam ada seorang guru tu cikgu tu. Sentuhan hati tu, kita sebab tu dia boleh touch up bukit tu kan! Dengan imej yang baru tu kan. (gelak). Kita rasa seronok.

(KDM53GURU)

Guru berpendapat Pengetua juga menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam penyempurnaan tugas. Pendapat guru dan PIBG menyatakan;

Yang tu memang selalu. Memang dia highlight selalu guru-guru yang memberi bantuan. Macam bukit tu kan ... bukit tu yang buat Cikgu Jamil kan ... cikgu Jamil ambik team pelajar-pelajar kelas belakang, yang tak boleh membaca semua tu, bahasa sini ... buas lah. Nakai lah kan ... jadi, Cikgu Jamil ni pandai ambik hati. Dia highlight Cikgu Jamil ni. Tapi memang pandailah Cikgu Mahadhir ni ... saya bukan nak puji nak dapatkan apa.

(KDM53GURU)

Contohnya, dia masuk sini kami buat preparation untuk sambutan Jubli Emas. Jubli Emas kami buat pelancaran pada Februari, 5hb. Dia sangat sangat memberi impak dalam program sambutan tu. Yang mai buat pelancaran masa tu, alumni kami jugak, Datuk Seri Menteri Pelajaran la ni jadi, dari situlah kita nampak hardwork dia untuk menjayakan program besar tu. Melibatkan orang ramai, ketua-ketua jabatan.

(KDM53PIBG)

Sebolehnya kehadiran pengetua tu, dia akan menimbulkan rasa bertugas dengan seronok lah. Jangan kehadirannya menyebabkan para guru tak seronok, tengok muka pun cengeh. Kesan-kesan sampingan ini yang akan effect kepada akademik keputusan budak-budak.

(KDM53PIBG)

Saya rasa setakat yang saya dapat info daripada waris, masyarakat sekitar ok. Sebab bila kita buat function, yang kecikpun dia hadir yang kita buat di peringkat PIBG. Dia sangat positif

(KDM53PIBG)

Dia nak betulkan semua. Dia seorang yang proaktif. Boleh mesra dengan siapa saja. Tak ada masalah.

(KDM53PIBG)

Kemahiran-kemahiran dia, komunikasi dia dengan orang lain amat baik. Sebab kalau dia dari segi ... dia bermasalah dengan orang, agak sukar orang nak dekat.

(KDM53PIBG)

Dia Cikgu Dek ni terbuka dan amat prihatin pada apa yang persekitaran berlaku. Contoh sewaktu berlaku hysteria, dia confirm orang yang boleh settle benda-benda ni. Kemudian dia cari lah. Bila hang baguih (bagus), kita call siapa pun mari tolong. Maknanya dia amat terbuka dan prihatin sama ada dalaman ataupun budak accident. Dia pi tengok. Walaupun masa tak lama jadi pengetua. Personal touch dia cukup hebat.

(KDM53PIBG)

iii. Pembangunan Diri

Jadual 4.18.4 Skor min pembangunan diri

Konstruk	Skor Min	Interpretasi
Pengetahuan	4.70	ST
Sikap	4.00	T
Kemahiran	5.00	ST
PEMBANGUNAN DIRI	4.59	ST

Jadual 4.18.4 menjelaskan dapatan terperinci responden profil 11 bagi aspek pengetahuan, sikap dan kemahiran dalam konstruk pembangunan diri. Dapatan menunjukkan responden memperoleh skor min tertinggi (Skor Min=5.0) bagi

aspek kemahiran. Pengetahuan (Skor Min=4.7) dan sikap (Skor Min=4.0). Program NPQEL telah meningkatkan pembangunan diri Pengetua pada (skor min= 4.59) iaitu pada tahap sangat tinggi.

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada kepemimpinan pembangunan diri pengetua. Berikut ialah dapatan berdasarkan tiga aspek pembangunan diri pengetua.

Pengetahuan

Pengetua seorang yang berpengetahuan luas dalam aspek perancangan program yang berkualiti di sekolah. Beliau juga menguasai aspek pelaksanaan program berkualiti di sekolah dan biasa dirujuk oleh program luar seperti di PPD. PPD menyatakan;

Saya nampak dia seorang yang berpengetahuan luas, pengalaman yang banyak. Mahir dalam pelbagai aspek.

(KDM53PPD)

Dari segi hubungan dia dengan PPD, kalau sebut nama dia, memang PPD akan libatkan dia kerana dia boleh memberikan sumbangan idea. Bukan setakat PPD sahaja, Majlis Pengetua kalau ada aktiviti, memang kerap panggil dia untuk pembentangan. Jadi dia ada idea untuk kebaikan ketua-ketua ini.

(KDM53PIBG)

Dia seorang yang banyak ilmu dan tak kedekut dengan ilmunya

(KDM53PIBG)

Dia seorang yang pandai data, dia akan kaji. Nampak dia bertindak secara *head count*. Dia tau dengan teknik tersebut.

(KDM53PIBG)

Selain dari itu, dia akan berjumpa dengan semua guru untuk membuat iThink kerana sekolah ini terpilih untuk rintis membuat Sejarah. Oleh kerana guru yang menghadiri taklimat masih kabur dengan perkara ini, pengetua sendiri yang akan memberikan taklimat.

(KDM53GPK)

Dari segi ilmu, tinggi. Kalau presentation paper dia no problem, cukup kemas. Pelbagai kebolehan.

(KDM53PIBG)

Sikap

Dapatan daripada sikap pengetua dikukuhkan dengan pandangan PPD dan GPK yang menyatakan pengetua mengamalkan sikap keterbukaan dalam pengurusan dan proaktif. Menurut PPD;

Pengetua ini mempunyai sentuhan hati apabila mentadbir sekolah tersebut. Hubungan dia dengan murid, guru, staf, guard, semua baik. Dia 'friendly'.

(KDM53PPD)

Keperibadian dia dari segi hubungan dengan kita, dia sangat hormat orang. Tak kira sapa. Pak guard pun respect dia. Dia ikhlas hormat orang. Dari segi zahir, bila kita berkerja dengan baik, orang akan ikut kita. Dia pun pandai menghargai orang. Itu yang membuat dia senang nak memimpin guru-guru. Dia membuat semua orang termasuk guru dan murid rasa dihargai.

(KDM53PPD)

Salah satu daripadanya, kebetulan dia ini orang yang hebat semasa di JPN. Dia memang dah hebat dari JPN. Dia merupakan seorang Ketua Penolong KPP. Dia banyak buat kerja-kerja khas JPN. Jadi dia memang ada banyak pengalaman.

(KDM53PPD)

Pengetua juga memberikan komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi dan bersikap optimis dalam pengurusan. Responden GPK mengakui beliau seorang yang mudah mesra dan bekerja bersama-sama dengan warga sekolah yang lain. Menurut GPK;

Kem motivasi memang pernah dibuat sebelum ini, tetapi sejak pengetua baru mentadbir sekolah ini, penglibatan penuh dari semua guru-guru. Pelajar juga bersemangat kerana pengetua rajin turun padang. Semua aktiviti dia akan datang.

(KDM53GPK)

Sikap dia mesra dengan semua. Dia mampu menarik guru-guru untuk berkerja dalam pasukan berbanding dengan pengetua sebelum ini yang garang.

(KDM53GPK)

Pengetua sentiasa memastikan penglibatan semua di dalam aktiviti sekolah. Selain itu, pengetua turut sama turun padang. Berbanding dengan pengetua sebelum ini, pengetua ini sangat mengambil berat dengan kebajikan semua. Sekarang ada sambutan harijadi pelajar dan guru sebulan sekali. Mereka akan potong kek dan pengetua sendiri yang akan menyampaikan hadiah kepada setiap orang semasa perhimpunan. Pelajar-pelajar berasa seronok

(KDM53GPK)

Hubungan pengetua dengan pekerja, kerani semua tiada masalah kerana. Hubungan dia dengan pekerja swasta juga ok.

(KDM53GPK)

Kemahiran

Pengetua juga mempunyai kemahiran dalam beberapa aspek teknikal untuk pengurusan sekolah seperti head count, i-Think dan mengaplikasikan ICT serta sanggup berkongsi dengan guru-guru.

Dia seorang yang pandai data, dia akan kaji. Nampak dia bertindak secara head count. Dia tau dengan teknik tersebut.

(KDM53PPD)

Dari segi pengetahuan dia, ICT dia memang cekap. Kemudian dia cekap dengan head count. Dia yang mengajar guru-guru macam mana nak membuat perkiraan.

(KDM53GPK)

Selain dari itu, dia akan berjumpa dengan semua guru untuk membuat iThink kerana sekolah ini terpilih untuk rintis membuat Sejarah. Oleh kerana guru yang menghadiri taklimat masih kabur dengan perkara ini, pengetua sendiri yang akan memberikan taklimat

(KDM53GPK)

Dari segi ilmu, tinggi. Kalau presentation paper dia no problem, cukup kemas. Pelbagai kebolehan.

(KDM53PIBG)

iv. Pembangunan Organisasi

Jadual 4.18.5 Skor min pembangunan organisasi

Konstruk	Skor Min	Interpretasinya
Hubungan sesama Manusia	5.00	ST
Perubahan	5.00	ST
Inovasi	4.25	T
PEMBANGUNAN ORGANISASI	4.57	ST

Jadual 4.18.5 menjelaskan dapatan responden profil 11 bagi aspek pembangunan organisasi. Dapatan menunjukkan responden memperoleh (skor min 4.57) bagi hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi. Program NPQEL telah meningkatkan aspek pembangunan diri responden sebanyak 80 peratus iaitu pada tahap tinggi.

Hasil temu bual yang dijalankan terhadap PPD, GPK, Guru dan wakil PIBG menyokong bahawa Program NPQEL yang diikuti oleh pengetua ini telah memberi impak positif kepada pembangunan organisasi. Berikut ialah dapatan berdasarkan aspek tersebut.

Hubungan sesama manusia

Pengetua seorang yang bijak dalam membina hubungan sesama warga sekolah. Responden PPD, GPK dan PIBG berpendapat;

Pengetua ini mempunyai sentuhan hati apabila mentadbir sekolah tersebut. Hubungan dia dengan murid, guru, staf, guard, semua baik. Dia 'friendly'. Kalau dengan cikgu, dia sentuh hati mereka dengan memanggil mereka.

(KDM53PPD)

Sejak pengetua baru mentadbir sekolah ini, penglibatan penuh dari semua guru-guru. Pelajar juga bersemangat kerana pengetua rajin turun padang. Semua aktiviti dia akan datang.

(KDM53GPK)

Saya rasa amat berpuas hatilah. Waris beri support. Contohnya pembahagian tugas, macam pihak pengurusan sekolah buat jemputan kepada VIP-VIP, kami prepare dari segi hias dewan, hubungan dengan majlis bandaraya, dengan DO dia support kita untuk program tu.

(KDM53PIBG).

Perubahan

Pelbagai perubahan dilakukan oleh pengetua di sekolah ini selepas beliau dilantik. Perubahan secara besar-besaran dan dapat dilihat dengan ketara dalam aspek pembangunan fizikal yang merupakan keperluan sekolah tetapi juga perubahan dapat dirasakan oleh semua pihak. Responden guru berpendapat;

Macam yang saya kata tadi lah. Memang ada perubahan yang jelas. Guru rasa seronok. Tak ada tentangan dari guru. Sebab apa yang dia nak laksanakan, dia bentang dulu dalam meetingkan.

(KDM53GPK)

Satu lagi perubahan yang dia buat ... susunan kerusi meja di dalam kelas, dulu kita duduk dua orang, dua orang, kadang susun ikut straight. Masa dia tu ... dia bagi cadangan ..."kita buat dalam bentuk kumpulan". Kumpulan 4 orang. 5 orang satu kumpulan. Mungkin dia nak terapkan Pembelajaran Abad ke-21.

(KDM53GPK)

Berbanding dengan tiga pengetua yang saya pernah bertugas bersama-sama, pengetua ini yang paling banyak membuat perubahan dan perubahan yang dilakukan sangat ketara

(KDM53GPK)

Inovasi

Pengetua mewujudkan budaya inovatif di sekolah dengan memperkenalkan beberapa program yang belum pernah dilaksanakan sebelum ini. Responden yang paling banyak mengesan inovasi ini ialah guru yang berpendapat inovasi pengetua merangkumi pelbagai aspek pengurusan harian sekolah seperti;

Jadi, inovasi yang baru di bawah pentadbiran pengetua ini ialah penghargaan kepada pelajar yang mendapat lonjakan, sambutan hari lahir guru dan murid, alumni dan peningkatan

(KDM53GURU)

Ada ... *whats apps group* SMKPS. (gelak) maklumat yang terkini akan disalurkan dalam *whats apps group*.

(KDM53GURU)

First time sejak saya dok sini, guru yang ada kelas diberi makan percuma. Bukan dalam bentuk imbuhan. Makanan pelajar pun disediakan.

(KDM53GURU)

Minit mesyuarat dulu kita ikut format yang lama, sekarang dalam meeting baru ni, dia ada maklum format yang sepatutnya. Ilmu yang baru kami dapat lah ni.

(KDM53GURU)

Pengetua meletakkan di setiap satu-satu kawasan seorang guru yang 'incharge'. Guru dan para pelajar akan menggunakan masa-masa terluang untuk menceriakan kawasan tersebut.

(KDM53GURU)

Selain itu, responden GPK juga bersetuju dengan dapatan yang menyatakan tentang inovasi yang dilakukan oleh pengetua mewujudkan budaya kreatif di sekolah.

Kelainan tahun ini berbanding dengan tahun-tahun sebelum ini, dia menyediakan makan bagi para pelajar yang menghadiri kelas tambahan petang. Jadi bila makan disediakan, murid-murid tidak balik dan peningkatan kehadiran bagi kelas tambahan.

(KDM53GPK)

Analisis dapatan temu bual terhadap 12 orang PPD, 12 orang GPK, 12 orang Guru dan 12 orang PIBG menunjukkan graduan NPQEL yang dilantik sebagai pengetua dan guru besar telah menunjukkan penambahbaikan dalam amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi.

4.19 RUMUSAN

Hasil pulangan soal selidik, seramai 720 orang sampel yang terdiri graduan NPQEL bermula dari ambilan 1/2011 sehingga ambilan 2/2014 yang telah dilantik sebagai pengetua dan guru besar. Data mereka terdiri daripada 217 orang pengetua dan 503 orang guru besar dari sekolah-sekolah seluruh Malaysia berjaya dikumpulkan untuk dianalisis. Hasil analisis menggunakan min dan sisihan piawai didapati tahap pembangunan organisasi mendapat skor min tertinggi diikuti pembangunan diri, kepemimpinan dan pembelajaran bagi graduan NPQEL yang telah dilantik menjadi pengetua dan guru besar.

Kajian ini turut menggunakan korelasi Pearson untuk melihat hubungan pembelajaran dalam Program NPQEL, kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan korelasi yang sederhana kuat dan positif antara pembelajaran dalam Program NPQEL dengan kepemimpinan, pembangunan diri dan Organisasi. Kesemua korelasi tersebut signifikan. Keputusan menunjukkan hasil pembelajaran dalam Program NPQEL dapat mempengaruhi amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Analisis regresi berganda turut dijalankan dapatan 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 yang signifikan. Pengurusan Kurikulum merupakan pemboleh ubah peramal yang tertinggi dan diikuti sikap, pengurusan kokurikulum, pengetahuan, perubahan dan pengurusan HEM. Ini menunjukkan kehadiran ke Program NPQEL telah memberi penambahbaikan dalam pengurusan kurikulum, sikap, pengurusan kokurikulum, pengetahuan, perubahan dan pengurusan HEM. Kajian ini juga telah menggunakan dapatan temu bual dan analisis dokumen untuk menyokong dapatan kuantitatif. Seramai 48 orang responden yang terdiri daripada superordinate dan subordinat telah bagi pengetua/guru besar graduan

NPQEL dari seluruh Malaysia telah di temu bual. Dapatan temu bual menunjukkan keseluruhan pengetua dan guru besar telah menunjukkan penambahbaikan dalam amalan kepemimpinan dan menyumbang kepada pembangunan diri serta organisasi.

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.

BAB 5

RUMUSAN KAJIAN

Perbincangan dalam rumusan kajian ini dibuat berdasarkan sub topik mengikut persoalan kajian.

5.3.1 Pembelajaran Dalam Program NPQEL

Pembelajaran merupakan satu proses untuk mendapatkan kemahiran atau kebolehan membuat atau menghasilkan sesuatu benda atau perkara. Pembelajaran juga boleh dilihat sebagai proses membina imej diri, untuk membina atau membangun potensi diri sepenuhnya seperti membina personaliti, jati diri, bakat, minat dan kecenderungan. Pembelajaran juga lebih rapat dengan konsep organisasi yang belajar, pembelajaran berterusan, pembelajaran kooperatif dan pembelajaran berasaskan masalah. (Jamil,2012). Kepimpinan dan proses pembelajaran mempunyai ciri atau konsep yang hampir sama iaitu mempengaruhi individu atau kumpulan ke arah satu matlamat yang jelas. Maka, kejayaan sekolah berkait rapat dengan kepemimpinan pengurusan dan pengajaran dalam kelas.

Pembelajaran semasa sesi program NPQEL yang dinilai adalah kualiti sesi bersemuka, kualiti bahan e-pembelajaran, kualiti program penandaarasan dan kualiti Program Sandaran. Dapatan menunjukkan Program Sandaran memperoleh skor min tertinggi iaitu 4.65 yang menjelaskan penguasaan kemahiran kepimpinan, pengurusan, perancangan, pelaksanaan, penambahbaikan, refleksi dan penyediaan laporan pengurusan projek di sekolah. Peserta NPQEL dapat merancang dan menyediakan sasaran yang tepat bagi setiap program akademik sekolah.

Beberapa responden (n=3) berpendapat bahawa pengetua dan guru besar adalah berpengetahuan kerana telah menghadiri program NPQEL. Walau pun ada dalam kalangan guru besar yang tidak mempunyai latar belakang pentadbiran, mereka masih mampu memimpin sekolah dengan cemerlang. Program NPQEL yang diikuti dapat membantu kejayaan sekolah mereka. Nilai pengetahuan yang tertinggi diperolehi daripada Program Sandaran yang melibatkan kemahiran perancangan, pengurusan, kepimpinan, penambahbaikan, refleksi dan penyediaan projek laporan yang bentuk akademik. Pengetahuan yang diperolehi telah diterjemahkan kepada pelaksanaan program yang berasaskan pengurusan projek (*project based management*). Program Sandaran merupakan satu pendekatan pembelajaran yang mempunyai ciri-ciri yang serupa dengan program '*Outward Bound*' iaitu bentuk program yang berjaya mempengaruhi pembelajaran (Hattie, 2009). Antara penekanan yang sama seperti program tersebut adalah kualiti pengalaman yang akan membantu tugas yang bakal dipikul sebagai pemimpin sekolah. Kedua, suatu perancangan yang tersusun untuk berlakunya pemindahan pembelajaran, pengetahuan dan keputusan-keputusan yang bakal dibuat sebagai pemimpin organisasi (Hattie, Marsh, Neill, & Richards, 1997). Program berbentuk ini juga memerlukan pelaksanaan tugas yang mempunyai matlamat tertentu dengan cabaran-cabaran khusus serta maklum balas daripada penyelia dan mentor yang penting dalam proses pembelajaran.

5.3.2 Impak Program NPQEL Terhadap Kepemimpinan

Kepimpinan dalam program NPQEL melibatkan kepemimpinan Instruksional, Tranformasi, Situasi dan Autentik. Pemimpin ialah orang yang membawa perubahan kepada organisasi yang dipimpinnya (Jamil, 2012). Menurut Sergiovanni (1989), kepemimpinan adalah suatu proses memujuk atau mempengaruhi, di mana pemimpin atau kumpulan pemimpin mempengaruhi para pengikut untuk mengambil tindakan yang menjurus kepada pengukuhan matlamat pemimpin dan matlamat bersama.

Kebanyakan responden mendapati pengetua dan guru besar lulusan NPQEL ini telah mengaplikasikan ilmu kepimpinan yang dipelajari dalam tugas PGB terutama dalam mengamalkan Kepimpinan Autentik. Secara khususnya, mereka telah menunjukkan kepimpinan melalui teladan serta menunjukkan kepercayaan atas keupayaan staf dalam menyempurnakan tugas. Mereka juga sentiasa mempamerkan tingkah laku positif serta nilai-nilai murni di sekolah. Dapatan kajian ini juga selari dengan pernyataan Avolio dan rakan-rakan (2004) bahawa pemimpin yang disifatkan autentik sentiasa menggalakkan pandangan berbeza, membina jaringan kolaboratif dengan pengikut serta bertindak berlandaskan nilai-nilai sendiri serta keyakinan bagi membina wibawa diri serta dihormati dan dipercayai oleh pengikut. Dapatan kajian ini juga menyokong pernyataan Pockel dan Avira (2007) yang menegaskan bahawa seseorang pemimpin tanpa deria kemanusiaan adalah hanya pemimpin yang berlandaskan atas kuasa yang ada pada dirinya, manakala seseorang pemimpin yang hebat memberi inspirasi dengan daya perwatakannya dan prinsip yang diamalkannya.

Bentuk kepimpinan yang turut diperlihatkan melalui skor min yang kedua tertinggi ialah Kepimpinan Transformasi. Sebagai pemimpin, mereka menjadi suri teladan sebagai agen perubahan kepada warga sekolah serta berupaya memperoleh kepercayaan daripada warga sekolah. Mereka mewujudkan matlamat sekolah bersama-sama, berani berdepan dengan pelbagai cabaran dan menggalakkan warga sekolah menjana pelbagai idea dalam penyelesaian masalah. Mereka turut menyediakan peluang pembangunan berdasarkan keperluan setiap warga sekolah. Marks dan Printy (2003) mendapati dalam kajian mereka bahawa prestasi sekolah (dinilai dari segi pedagogi dan pencapaian murid) adalah lebih cenderung untuk meningkat apabila pengetua bertindak sebagai pemimpin transformasi di samping berkongsi kepimpinan instruksional bersama guru-guru. Kepemimpinan Transformasi juga didapati mempunyai kesan tidak langsung kepada pencapaian pelajar (Mohd. Nor dan Jasmi, 2012). Dapatan kajian yang menunjukkan lulusan NPQEL yang melaksanakan kepemimpinan instruksional telah menunjukkan keupayaan dan

kemampuan dalam mengurus sekolah. Dapatan kajian ini juga menyokong pernyataan Pockel dan Avira (2007) bahawa seseorang pemimpin yang berjaya menunjukkan keberanian, bukan sahaja dari segi fizikal semata-mata. Seseorang pemimpin yang berkesan perlu memikul tanggungjawab terhadap keputusan yang dibuat dan kesannya. Perkara ini didapati daripada sebahagian responden dalam kajian ini yang menyatakan bahawa PGB ini menunjukkan tanggungjawab dalam keputusan yang mereka lakukan.

Kepimpinan Instruksional merupakan bentuk kepimpinan yang mencapai skor min ketiga tertinggi. Pengetua dan guru besar dalam kajian ini merangka matlamat sekolah yang jelas secara bersama sebagai asas kepada penyelarasan program kurikulum sekolah. Sebagai pemimpin Instruksional mereka menjelaskan matlamat sekolah kepada warga sekolah, memantau kemajuan murid, menyelia dan memantau PdP secara berterusan dan menyediakan insentif kepada guru, memastikan keberadaan pemimpin sekolah dirasai oleh warga sekolah. Dapatan ini disokong dengan jelas tentang perancangan strategik dan menetapkan matlamat peningkatan Band 3 ke komposit yang lebih baik. Manakala dalam kalangan guru pula, penekanan standard 4 dalam SKPM untuk memastikan pengajaran guru berkesan dan mendatangkan hasil. Terdapat literatur yang agak banyak yang menjelaskan bahawa pengetua ialah pemimpin yang penting dalam reformasi instruksional (Mangin, 2007). Dapatan kajian ini menyokong pernyataan Hallinger (2009) bahawa pemimpin instruksional memberikan hala tuju yang jelas terhadap sekolah mereka dan membuat usaha secara peribadi ke arah peningkatan prestasi murid.

Kepimpinan Situasi juga mencapai skor min yang tinggi menunjukkan bahawa pemimpin-pemimpin sekolah ini berupaya menyesuaikan gaya kepimpinan yang berbeza mengikut tahap komitmen guru dan tahap kemahiran guru. Kumpulan pemimpin ini mengubahsuai gaya kepimpinan mengikut situasi yang berbeza dan membuat keputusan mengikut keutamaan isu yang dihadapi. Pengetua perlu menggunakan perwatakan yang lembut dan mesra tetapi pada

masa yang lain perlu juga menggunakan perwatakan tegas dan garang (Ruslin, 2002). Perkara tersebut didapati dalam kajian ini. Kepimpinan situasi yang ditunjukkan oleh pemimpin sekolah jelas difahami oleh semua guru dalam mencapai matlamat bersama.

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. Dapatan ini selari dengan Harms dan Crede (2010) yang menyatakan bahawa pemimpin transformasi bertindak sebagai mentor kepada pengikut mereka dengan menggalakkan pembelajaran, pencapaian dan pembangunan individu.

5.3.3 Impak Program NPQEL Terhadap Pembangunan Diri

Pembangunan diri dalam kajian ini menekankan tiga aspek iaitu pengetahuan, sikap dan kemahiran. Dapatan menunjukkan kesemua aspek ini menunjukkan skor min yang sangat tinggi. Skor min tertinggi dalam aspek pembangunan diri adalah bagi aspek sikap iaitu skor min 4.80 dan diikuti dengan kemahiran iaitu skor min 4.68 dan pengetahuan iaitu skor min 4.60. Analisis temu bual impak terhadap sikap yang diperoleh daripada Program NPQEL yang paling utama adalah kesedaran akan keperluan menyelesaikan sesuatu masalah secara praktik. Pemimpin sekolah mengamalkan sikap telus dalam mengurus organisasi serta memberi komitmen yang tinggi dalam memimpin organisasi. PGB ini sedar

akan keperluan meningkatkan keperluan profesionalisme diri dalam aspek hubungan kemanusiaan dan aspek pengurusan.

Selain daripada itu, PGB sedar akan keperluan membimbing warga sekolah untuk mencapai kecemerlangan organisasi dan mengamalkan sikap pro aktif dalam pengurusan sekolah. Manakala aspek kemahiran dalam pembangunan diri PGB hasil daripada program NPQEL ini membolehkan mereka mengaplikasi pengetahuan untuk mengurus organisasi di samping menjadi pakar rujuk dalam mengurus organisasi. PGB mahir mengamalkan perundingan dalam pengurusan sebelum membuat keputusan serta mengamalkan sikap keterbukaan dalam menerima pendapat warga sekolah. PGB juga dapat mengaplikasi pengalaman dalam mengurus organisasi serta mengamalkan komunikasi berkesan supaya mesej dapat disampaikan dengan jelas.

Analisis temu bual daripada sudut pengetahuan aspek pembangunan diri PGB ini menunjukkan penguasaan proses pelaksanaan program yang berkualiti di sekolah. PGB juga menguasai proses perancangan program yang berkualiti serta proses bimbingan yang efektif. Dapatan ini mengesahkan pernyataan oleh Valentine dan Prater (2011) bahawa pengetua berkesan mengetahui dan memahami teori pengajaran dan pembelajaran dan mereka berpengetahuan tentang kehendak pendidikan terkini.

5.3.4 Impak Program NPQEL Terhadap Pembangunan Organisasi

Pembangunan organisasi yang dilihat dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada tiga aspek yang memberi impak pembangunan organisasi iaitu hubungan sesama manusia, perubahan dan inovasi. Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan skor min yang paling tinggi adalah di bawah sub konstruk hubungan sesama manusia (min 4.77), diikuti oleh perubahan (min 4.74) dan sub konstruk inovasi (min 4.71). Dapatan kajian menunjukkan PGB dapat membina hubungan sesama manusia dengan menggalakkan usaha secara kolaboratif

dalam kalangan warga sekolah. Kajian juga mendapati bahawa amalan budaya kolaboratif ini turut diamalkan bersama-sama komuniti bagi pelaksanaan program sekolah. PGB melibatkan ibu bapa dan masyarakat bagi menyokong pembelajaran murid dalam merealisasi visi sekolah.

Hubungan sesama manusia diperkukuhkan dengan mewujudkan kepercayaan yang tinggi dalam kalangan warga sekolah. Selain daripada itu, kesedaran keperluan bekerja dalam suasana yang menyeronokkan turut dipupuk. Kebanyakan responden menyatakan bahawa PGB ini bekerjasama dengan komuniti untuk kesejahteraan murid-murid dan keluarga mereka.

Berdasarkan pemerhatian, kebanyakan PGB sekolah lulusan NPQEL yang dikaji telah melakukan perubahan terhadap organisasi yang memberi impak tinggi kepada organisasi yang dipimpin oleh mereka. Mereka melaksanakan penambahbaikan dengan mengenalpasti faktor kritikal dan membuat perubahan berdasarkan keperluan sekolah. PGB turut mengupayakan warga sekolah untuk membuat perubahan serta memanfaatkan sumber luar bagi menyokong program penambahbaikan sekolah.

Temu bual yang dijalankan turut menyokong bahawa pengetua dan guru besar lulusan NPQEL telah menggalakkan amalan kerja yang inovatif, mengamalkan strategi pembelajaran yang kreatif, dan 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. Ringkasnya, PGB lulusan NPQEL ini mewujudkan budaya inovatif di sekolah.

Menurut Marzano (2005), pengiktirafan terhadap guru-guru, ibu bapa dan ahli-ahli komuniti sekolah merupakan faktor penting bagi kejayaan sekolah tanpa

mengira demografi sekolah tersebut. Ini adalah kerana semua pihak ini merupakan pemegang taruh dan tanpa penglibatan mereka, pentadbir akan merasakan sukar untuk mencapai matlamat sekolah.

5.3.5 Impak Program NPQEL Terhadap Prestasi Organisasi

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 ibu bapa dan memastikan sekolah berusaha mencapai dasar yang ditetapkan Kementerian Pendidikan Malaysia. Keberkesanan kepimpinan PGB lulusan NPQEL yang berada di sekolah-sekolah luar bandar dalam kajian ini menyokong saranan Ruslin (2002) yang mengutarakan bahawa kualiti kepimpinan pengetua memang dikehendaki untuk membuat perubahan di sekolah-sekolah terutamanya di luar bandar yang sekolahnya serba kekurangan sama ada daripada aspek fizikal dan sumber manusia.

Jadual 5.1 menunjukkan pencapaian GPS keputusan UPSR 2014 berbanding keputusan UPSR 2015 yang diperoleh dari enam buah sekolah yang dikaji. Keputusan ini menunjukkan peningkatan prestasi UPSR bagi lima daripada enam sekolah (melebihi 80%) yang terlibat dengan kajian ini.

Jadual 5.1 Pencapaian GPS berdasarkan keputusan UPSR 2014 berbanding keputusan UPSR 2015

BIL	NAMA SEKOLAH	GPS 2014	GPS 2015
1.	JR 14	2.49	2.61
2.	SELR10	1.97	1.76
3.	SWR14	2.67	1.98
4.	LISR1	2.49	2.26
5.	TRR22	2.29	1.58
6.	SBR9	3.52	2.88

Sumber: Analisis dokumen pencapaian sekolah 2014

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. Antara 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. Contoh-contoh projek yang berjaya adalah seperti pengurusan zon sekolah angkat, pengurusan pagar sekolah, perhubungan luar dengan *World Vision*, Keceriaan Lanskap Sekolah dan membaik pulih sekolah selepas banjir.

5.4 IMPLIKASI KAJIAN DAN CADANGAN

Objektif Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ialah memastikan setiap sekolah mempunyai pengetua berprestasi tinggi yang berkeupayaan meningkatkan kemajuan sekolah tanpa mengira status quo sekolah berkenaan. Di bawah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) KPM telah memperkenalkan satu program latihan persediaan yang dikenali sebagai Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) bagi calon beraspirasi dan berpotensi tinggi untuk menjadi pengetua/guru besar. Program ini dijadikan prasyarat pelantikan pengetua/ guru besar pada Julai 2014 berdasarkan mandat berikut:

Kementerian akan menukarkan kriteria pemilihan pengetua/guru besar dari kriteria pemilihan berasaskan tempoh perkhidmatan kepada kriteria yang memfokuskan kecekapan kepimpinan yang ditunjukkan. Setiap pengetua/guru besar juga dikehendaki mendapatkan sijil Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) daripada Institut Aminuddin Baki (IAB) sebelum boleh dilantik sebagai pengetua/guru besar'

(sumber: Ringkasan Eksekutif PPPM 2013-2025, E-27)

Hasil kajian mendapati bahawa terdapat impak positif terhadap pengetua dan guru besar yang telah mengikuti program NPQEL secara keseluruhannya. Dapatan terhadap pembelajaran, kepimpinan, pembangunan diri, pembangunan organisasi dan prestasi organisasi menunjukkan skor min yang tinggi dan sangat tinggi. Hasil dapatan kualitatif juga menyokong dapatan kajian yang menyatakan lulusan NPQEL mampu dan berjaya mentadbir dan menguruskan sekolah.

Hasil kajian menunjukkan bahawa Program NPQEL ini telah berjaya membawa impak positif kepada pembangunan organisasi, pembangunan diri dan pembelajaran PGB lulusan program tersebut. Impak positif terhadap pembangunan organisasi terutamanya mendatangkan kesan langsung kepada prestasi pencapaian sekolah dengan hampir (peratus) sekolah telah berjaya meningkatkan prestasi masing-masing.

Dapatan kajian ini telah memberikan petunjuk awal tentang keberkesanan PGB lulusan NPQEL. Buktinya, hampir kesemua (lebih daripada 80%) sekolah yang terlibat dalam kajian menunjukkan peningkatan dalam prestasi akademik. Pencapaian sijil audit tanpa teguran semua sekolah yang dikaji menunjukkan pengurusan organisasi yang cekap. Secara tidak langsung, dapatan ini menunjukkan IAB berada di landasan yang betul bagi merealisasikan hasrat melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi.

5.5 SUMBANGAN KAJIAN

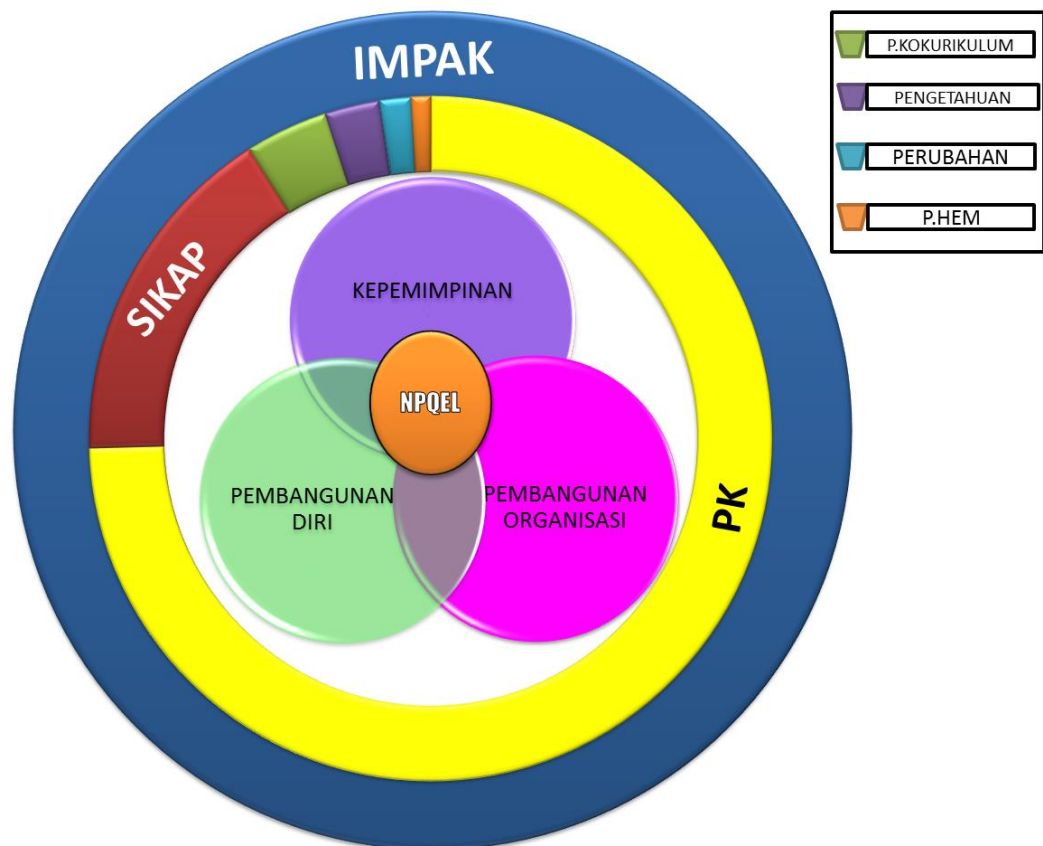
- Kementerian Pendidikan Malaysia- merealisasikan hasrat PPPM untuk melahirkan pemimpin berprestasi tinggi. Kajian ini memberikan maklumat awal pencapaian / kejayaan Anjakan 5 untuk melahirkan pemimpin berprestasi tinggi.
- Dapatan kajian juga boleh digunakan oleh bahagian-bahagian lain KPM untuk membuat dasar dan keputusan berkaitan dengan latihan dalam perkhidmatan dan kenaikan pangkat PGB pada masa akan datang.
- Institut Aminuddin Baki - memperkayakan himpunan kajian impak terhadap program NPQEL khususnya dan kajian-kajian lain amnya. Melihat peluang-peluang penambahbaikan serta pencapaian hasil pelaksanaan program ini dan memastikan program ini memanfaatkan peruntukan yang dibelanjakan / bajet berasaskan keberhasilan (*outcomes based budget*). Dapatan kajian juga boleh digunakan untuk merancang pembangunan program latihan IAB agar sesuai dengan kehendak pemegang taruh (*stake holders*).
- Indikator terhadap lulusan NPQEL yang telah dilatih bagi menjawab pencapaian anjakan 5 dalam PPPM.
- Jabatan Pendidikan Negeri -menyediakan pemimpin pelapis berprestasi tinggi untuk sekolah-sekolah peringkat negeri dan daerah.

5.6 CADANGAN KAJIAN LANJUTAN

- Kajian ini hanya melihat impak awal dalam tempoh 1 hingga 3 tahun pelantikan PGB. Kajian jangka panjang (*longitudinal study*) perlu dilakukan untuk melihat kelangsungan impak dan peningkatan prestasi sekolah secara berterusan.
- Kajian yang merangkumi PGB lulusan NPQEL yang lebih ramai dan lebih menyeluruh.
- Membuat kajian perbandingan antara sekolah yang ditadbir oleh PGB lulusan NPQEL dengan PGB yang tidak mengikuti program NPQEL.

5.7 PENUTUP

Kajian yang dijalankan ini turut mencadangkan satu model bagi impak NPQEL terhadap kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi. Dapatan kajian yang dijalankan secara kuantitatif dan kualitatif telah menunjukkan hubungan yang kuat antara amalan kepemimpinan, pembangunan diri dan organisasi hasil kehadiran mereka ke Program NPQEL. Modul-modul bagi program NPQEL yang dibangunkan berasaskan KOMPAS telah membuktikan bahawa amalan pengurusan dan kepimpinan merupakan tunjang utama yang membangunkan kompetensi seorang pemimpin sekolah serta organisasi yang dipimpin oleh mereka. Pembangunan dalam aspek pengurusan kurikulum merupakan aspek yang menjadi fokus utama seorang pengetua dan guru besar lulusan NPQEL. Ini kerana *core business* seorang pendidik adalah memastikan kurikulum dilaksanakan secara berkesan di sekolah. Ia juga merupakan antara kriteria yang menjadi kayu ukur peringkat kebangsaan adalah kejayaan pelaksanaan kurikulum, pencapaian peperiksaan awam seperti UPSR, PT3 dan SPM.



Rajah 5.1 Model Impak NPQEL Terhadap Kepemimpinan, Pembangunan Diri dan Organisasi

RUJUKAN

- Abdullah Sani Yahya. 2005. *Mengurus sekolah*. PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abd Ghafar Mahmud. 2011. Pembinaan jati diri.
http://mpkk.org/index.php?option=com_content&view=article&id=66:pembinaan-jati-diri-pengetua-cemerlang-&catid=2:mpck&Itemid=3 . [5 Januari 2012].
- Abdul Ghani Abdullah & Tang Keow Ngang. 2006. Motivasi guru dan pengurusan budaya kolaboratif pengurus pendidikan wanita. Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Pendidikan*. 31: 97-105.
- Abdul Razak Raaff. 2010. Kaedah motivasi, psikologi penyelamat pelajar bermasalah. *Berita Harian* 12 April 2010.
- Abu Bakar Nordin & Ikhsan Othman. 2003. *Falsafah pendidikan dan kurikulum*. Quantum Books. Tanjong Malim.
- Ahmad Sabu. 1998. Ke arah penyeliaan sekolah yang efektif. *Jurnal Pengurusan Dan Kepemimpinan Pendidikan*. Institut Aminudin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia. 8 (1).
- Ahmad Zabidi et.al. 2006. Kepimpinan pengajaran daripada prespektif Islam ke arah pembentukan komuniti sekolah yang cemerlang. Universiti Malaya. *Jurnal Masalah Pendidikan*.
- Ainon Mohd et.al. 2003. *Siri kepimpinan: bakat dan kemahiran memimpin: Panduan kepada bakal pemimpin, ketua dan pengurus bagaimana meningkatkan prestasi*. PTS Publication. Bentong.
- Akta Pendidikan. 1996. *P.U.A 531 Pelaksanaan kurikulum kebangsaan*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Alabama State Board of Education. (2005). Alabama standards for instructional leaders.
http://alex.state.al.us/leadership/Alabama_Standards_for_Instructional_Leaders.pdf. [20 April 2010].
- Alimuddin Mat Dom. 2010. Ciri-ciri pengetua yang outstanding. *Pendidik*. Widad Publications. Selangor. Bil. 73.
- Amanda, C. 2006. Innovation and change in education. Working papers.

- Amin Senin. 2007. Membangunkan kapasiti sekolah: The aspiring headteachers performance in leadership and management assessment. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan Kepimpinan Pendidikan ke-14. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Aminah Ayob. 2007. Kurikulum sains dan teknologi di Malaysia: Ke arah mencapai aspirasi negara dalam membangunkan modal insan pencipta teknologi. Persidangan Kurikulum Kebangsaan. Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Aminudin Mansor. 2010. Guru usah sambil lewa didik anak bangsa. *Pendidik*. Widad Publications. Selangor.
- Amla. 2010. *Pendidikan kerjaya dan pembangunan modal insan*. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi
- Anon. 2010. Modal insan prasyarat transformasi; Keintelektual, nilai murni tiang seri pembentukan Model Ekonomi Baru. *Berita Harian* 13 Mac 2010.
- Ary Ginanjar Agustian. 2009. *The Islamic guide to developing ESQ: Emotional, spiritual and quotient applying the ESQ Way 165 1 value, 6 principles, 5 actions*. Agra Publishing. Indonesia
- Ashley, Ng Yoon Mooi. 2010. Kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional pengetua-pengetua Negeri Perak. Pembentangan Kertas Kerja Seminar Kepengetuaan di Perak. 6 Julai 2010.
- Asmawati Suhid. 2009. *Pendidikan akhlak dan adab Islam: Konsep dan amalan*. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur
- Ayob Jantan. 2005. *Pengetua sekolah yang efektif*. PTS Professional Publishing Sdn Bhd. Kuala Lumpur.
- Aziah.et.al. 2005. Amalan kepimpinan transformasi dan kapasiti kepimpinan di dua buah sekolah kluster di Malaysia.
http://www.iab.edu.my/KertasKerjaSN15/DR_AZIAH_USM.pdf. [15 Januari 2010].
- Azahari Jaafar. 2002. Persepsi guru terhadap peranan pengetua sebagai agen perubahan : satu kajian di sebuah sekolah di Jasin, Melaka. Kertas projek Sarjana Kepengetuaan, Institut Kepimpinan Pengetua, Universiti Malaya.

- Azlin Norhaini Mansor. 2005. Amalan pengurusan pengetua sekolah menengah : Satu kajian kes. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Azwan.et.al. 2005. *Kesan efikasi sendiri guru sejarah terhadap amalan pengajaran berbantuan teknologi maklumat dan komunikasi(ICT)*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. Jilid 7. Disember 2005.
- Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Dasar Pendidikan. 2006b. *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bahagian Perancangan, Penyelidikan dan Dasar Pendidikan. 2010. *Enrolmen sekolah, guru dan murid*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Barber, M.E & Meyerson, D. 2007. School leadership study developing successful principals : The gendering of school leadership: Reconstructing the principalship. This paper was prepared for the annual meeting of the American Educational Research Association; Chicago, Illinois, April 9-13, 2007.
- Beer, M. & Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. 78 (2): 133-41.
- Beck, J & Earl, M.K. 2000. *Issue in secondary education*. Cessell. London
- Bellamy, G.T, Fulmer, C. & Muth, R. 2007. Five ideas for reframing the principalship. *Educational Leadership and Administration*. 19:
- Bity Salwana. 2009. Analisis kompetensi, kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan pengetua dalam bidang pengurusan. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bity Salwana et.al. 2007. Kompetensi pengetua sekolah menengah Malaysia dalam bidang pengurusan kurikulum.
http://www.iab.edu.my/KertasKerjaSN15/BITY_SALWANA.pdf [7 Januari 2010]
- Black, T.R. 2002. *Understanding social science research second research*. Sage Publications. London.
- Blasé, J & Blasé, J. 1998. *Handbook of instructional leadership : How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oak, Corwin Press. California.

- Bohner, G & Wanke, M. 2002. *Attitudes and attitude change*. Psychology Press Ltd. United Kingdom.
- Bossert, S.T., Dawyer, D.C., Rowan, B. & Lee, G.V. 1982. The instructional management role of principal. *Education Administration Quarterly*. 18(3): 36-34.
- Bouckenooghe, D. 2010. Positioning change recipients, attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 46 (4): 500 – 531.
- Bush.T. 2011. *4th Edition Theories of educational leadership and management*. SAGE Publications Ltd. London
- Bush, T. 2008. *Leadership and management development in education*. SAGE Publications Ltd. London.
- Busher, H. 2006. *Understanding educational leadership: People, power and culture*. Open University Press.McGraw-Hill House. England.
- Chan, Y.F & Sidhu, G.K. 2009. Leadership Characteristics of An Excellent Principal in Malaysia. *International Education Studies*. 2 (4): 106-116
- Cheng, Y.C. 2003. School leadership and three waves of education reforms. *Cambridge Journal of Education*. 33 (3).
- Chesterman, C. 2005. Gender diversity and leadership : Tomorrow's organisations. Paper presented at Developing Tomorrow's Leaders Conference. University of Wollongong. February 19, 2005.
- Chua, Y.P. 2006. *Kaedah dan statistik penyelidikan; buku 1*. Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.Kuala Lumpur.
- Chua, Y.P. 2006. *Kaedah dan statistik penyelidikan; buku 2*. Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Clark, I. 2009. An analysis of the relationship between K-5 elementary school teachers' perceptions of principal instructional leadership and their science teaching efficacy. Thesis of PhD. University of Minnesota.
- Clarke, J. Bossange, J. Earb, C. Gibson, D. Nelligan, B. Spencer, C. & Sullivan, M. 2000. *Dynamics of change in high school teaching: A study of innovation in five Vermont professional development schools*. Brown University. Vermont.

- Cozby, P.C. 2009. *Methods in behavioral research tenth edition*. Mc Graw Hill Higher Education. New York.
- Creswell, J.W. 2008. *Educational research; planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research. Third Edition*. Pearson Educational International. University of Nebraska.
- Deborah, K. 2002. The changing shape of leadership. *Educational Leadership*. 59 (8): 61-63
- Department of Education and Skills. 2002. The impact of parental involvement on children's education. United Kingdom.
<http://www.northlincs.gov.uk/NR/rdonlyres/5C39FCD7-8075-40FD-9A08-06614F4FEB1D/14909/TheImpactofParentalInvolvementon365kb2.pdf>. [10 Februari 2012].
- Dunham.R.B., Pierce.J.L. 1989. *Manangement*. Glenview: Scott. Foresman and Company.
- Dunham.R.B., Grube, J.A, Gardner.D.G, Cummings.L.L & Pierce.J.L. 1989. The development of an attitude toward change instrument. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting. Washington.
- Dunham, R.B & Cummings, L.L. 1980. *Introduction to organizational behavior*. Richard D. Irwin.Inc. Illinois.
- Devos, G. Vandeerheyden, K. & Broeck, H.V.D. 2002. A framework for assessing commitment to change process and context variables of organizational change. Velrick Working papers 2002/11.
- Edwards, C.H & Watts, V. 2004. *Classroom discipline & management : An Australasian perspective*. John Wiley&Sons Australia Ltd. Sydney.
- Educational Management Information System. 2009. Senarai sekolah mengikut negeri. Kementerian Pelajaran Malaysia.
<http://apps.moe.gov.my/emis/emis2/emisportal2/> [1 Februari 2010].
- Fullan, M. 2001. *The new meaning of educational change(3rd)*. New York. Teacher College Press.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a cultural of change*. Jossey- Bass A Wiley Imprint. San Francisco.
- Fullan, M. 2007. *The Jossey-Bass reader on educational leadership second edition*. John Wiley & Sons.Inc. San Francisco.
- Fullan, M. 2009. Leadership development: The larger context. *Educational Leadership Journal*. 67 (2).

- Fulmer, C. 2006. Becoming instructional leader: Lesson learned from instructional leadership work samples. *Educational Leadership and Administration*. 18.
- Fulton, T.T. 2009. High school principal instructional leadership behavior in high and low achievement schools. Thesis PhD, Dowling College, New York.
- Gray, D.L. 2009. Preparing tomorrow's school leaders with a standard-based prespective curriculum. *International Education Studies*. 2 (3): 27-29.
- Gopinath & Becker. 2000. Communication, procedural justice and employee attitudes : Relationship under conditions of divestiture. *Journal of Management*. 76 : 93-102.
- Hallinger, P. 2000. A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale.
<http://www.leadingware.com> [30 Disember 2009].
- Hallinger, P. 2003. Leading educational change: Reflections on practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education* Vol 33(3): 329-351.
- Hallinger, P. 2005. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools Journal*. 4: 1-20.
- Hallinger, P. 2007. Research on the practice of instructional and transformational leadership: Retro and prosect. Research Conference The Leadership Challenge: Improving learning in schools.
- Hallinger, P. 2008. Methodologies fot studying school leadership: A review of 25 years of research using the principal instructional management rating scale. Paper prepared for presentation at Annual Meeting of the American Educational Research Association.
- Hallinger, P. 2009. Leadership for 21st century schools: From instructional leadership to leadership for learning. *Proceedings 1st Regional Conference on Educational Leadership and Management*. Institut Aminuddin Baki Northern Branch. 38-58.
- Hallinger, P. 2011. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*. 49 (2): 125-142
- Hallinger, P & Heck, R.H. 2001. What do you call People with visions? The role of vision, mission and goals in school leadership and improvement. Dlm.

- Leithwood et al. (pnyt). *The Handbook of Research in Educational Leadership and Administration Vol. II* . SAGE Publications. Thuosand Oaks.
- Hallinger, P & Heck, R.H.2003. *Understanding the contribution of leadership to school improvement dalam Learning to read critically in educational leadership management*. McGraw-Hill House. England.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. 2010 . Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. Paper publication in School Leadership and Management Journal.
- Hallinger, P & Murphy, J. 1985. Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).
- Hallinger, P & Murphy, J. 1987. Assessing and developing principal instructional leadership. *Journal of Educational Leadership*. 45 (1)
- Harery Abu Saad. 2007. Perkaitan penghayatan akhlak, sikap terhadap sains, pencapaian dan pemilihan kerjaya di kalangan pelajar dalam konteks pembangunan modal insane bersepadu dalam bidang sains dan teknologi di SMKA. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Harris, A. 2002. *School improvement*. Routledge Falmer. London
- Hatch, T. 2009. *Managing to change: How schools can survive (and sometimes thrive in turbulent times)*. Teachers College, Columbia University.New York.
- Havlik, K.M. 2007. Leadership, learning and school change: The elementary principal's role in teacher professional development. Thesis PhD, University of Wincosin.
- Hazura Wan Husain. 2009. Kepimpinan pengetua sebagai agen perubahan di sebuah sekolah di Kelantan. Laporan Projek Penyelidikan Sarjana Kepengetuaan. Institut Pengajian Kepengetuaan. Universiti Malaya.
- Heck, R. & Hallinger, .P. 2010. Collaborative leadership effects on school improvement: Intergrating unidirectional and reciprocal – effects models. Paper for publication in School Leadership and Management Journal.
- Hetherington, A. 2008. Vision 2021: Transformations in Leading, Learning, and Community. *Principal*. 88 (1) : 22-23

- Hussein Mahmood.1993. *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur
- Hussein Mahmood. 2007. Kepimpinan beretika dan bermoral dalam penambahbaikan sekolah. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke -14. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Ho, Yip Leon. 2008. Kepimpinan instruksional dalam penyeliaan pengajaran guru : satu perbandingan antara sekolah kerajaan dengan sekolah swasta . Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Hoerr, T. 2008. What is instructional leadership. *Educational Leadership Journal*. 65 (4)
- Hoy, A.W & Hoy, W.K. 2003. *Instructional leadership: A learning-centered guide*. Allyn and Bacon. Boston.
- Hoy, W.K & Miskel, C.G. 2005. *Educational administration: Theory, research, and practice seventh edition*. Mc Graw Hill. New York.
- Ibrahim Mamat. 2001. *Pengetua sekolah menangani isu dan cabaran dalam pendidikan*. Kuala Lumpur. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Institut Aminuddin Baki. Mac 2010. Kepimpinan cemerlang sekolah terbilang. *Pendidik*. Bil 70. Widad Publication. Selangor.
- Institut Aminuddin Baki. 2012. *Panduan pelaksanaan program kelayakan profesional pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL)*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Putrajaya.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) Malaysia. 2006. *Pentadbiran dan pengurusan awam Malaysia. Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur.
- Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) Malaysia. 2007. *Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur.
- Jabatan Penerangan Malaysia. 2006. *Rancangan Malaysia kesembilan 2006-2010. Membina tamadun menjulang martabat negara*. Kementerian Penerangan Malaysia. Kuala Lumpur.
- Jabatan Perdana Menteri. 2010. *Program transformasi kerajaan : Pelan hala tuju*. Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan. Putrajaya.

- Jackson, J.D. 2003. Principals' instructional leadership practices: A comparison of those school make and do not make adequate yearly progress in the state of Georgia. Thesis PhD, University of Georgia.
- Jackson, S.L. 2006. *Research methods and statistics: A critical thinking approach 2nd Edition*. Thomson Wadsworth. Belmont
- Jafri Abu. 2010. Pelaksanaan penempatan guru mengikut tugas dan kepuasan kerja di Sekolah Menengah Kebangsaan di Malaysia. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- James, A.J.E & Balasandran. R. 2009. *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal*. PTS Professional. Kuala Lumpur.
- James, A.J.E. 2007. *Pengurusan disiplin murid*. PTS Professional. Kuala Lumpur
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. 2011. Amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres*.1 : 323-335.
- Jazzar, & Algozzine, B. 2007. *Key to successful 21st century: Educational Leadership*. Pearson Education Inc. USA
- Jemaah Nazir Persekutuan. 2004. *Standard kualiti pendidikan Malaysia*. KPM.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. 2010. *Standard kualiti pendidikan Malaysia*. Kementerian Pelajaran Malaysia. Putrajaya.
- Jones, C, Ovando, M, & High, C. 2009. Female middle school principals' voices: Implications for school leadership preparation. *Journal of Women in Educational Leadership*. 7 (2): 59-76.
- Joseph, R. 2002. *The systemic change process: a conceptual framework*. Conceptual framework. Purdue University.
- Juhana Zailah. 2007. Hubungkait kesibukan pengetua dengan tahap kepimpinan pengajaran yang damalkan di sek. men. di zon bandar Muar. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2010. FAQs program pembangunan prestasi sekolah. *Lampiran Informasi Am*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2008. *Kad laporan Pelan Induk pembangunan Pendidikan 2006-2010*. April 2008.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2007. *Memperkasa kepimpinan instruksional di sekolah*. Bahagian Sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia.

- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2009. *Data EMIS Sekolah-sekolah Menengah Di Malaysia*.
<http://www.moe.gov> [31 Disember 2009]
- Kementerian Pelajaran Malaysia. 2009. *Persidangan perkembangan baru dalam pendidikan 2010-2012*. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (NUTP). 2010. Seksa jadi guru : Tindakan elak tugas sebenar guru terganggu. *Berita Harian*. 1 April 2010.
- Kurtz, S. 2009. Teacher leadership. *Leadership*. 39 (1)
- Kinney, P. 2009. Instructional practices. *Principal Leadership*. March/2009
- Kursunoglu, A & Tanriogen, A. 2009. The relationship between teachers' perceptions towards instructional leadership behaviors of their principal and teachers' attitudes towards change. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 1 :252-258.
- Latip Muhammad. 2006. Kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah Negeri Selangor. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Latip Muhammad. 2007. Pelaksanaan kepimpinan pengajaran di kalangan pengetua sekolah. Kertas Kerja Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Batu Lintang, Sarawak.
- Lambert, L. 2002 . A framework for shared leadership. *Educational Leadership Journal*. May
- Lambert, L. 2005. Leadership for lasting reform. *Educational Leadership*. 62 (5).
- Leithwood, K & Strauss, T . 2009 . Turnaround schools: Leadership lessons. *Canadian Education Association Journal* . 49 (2).
- Lembaga Peperiksaan Malaysia. 2010. *Laporan Sijil Pelajaran Malaysia 2009*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Lines, R. 2005. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*. 4 (1): 8 – 32.
- Mahmood Zuhdi. 2010. Hijrahlah guru demi tamadun perkasa. *Pendidik*. Widad Publication. Selangor.
- Maimunah Muda. 2005. Kepimpinan situasi di kalangan pengetua sekolah di Malaysia. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Maio, G.R & Haddock, G. 2009. *The psycology of attitude change*. Sage publication. London.
- Marno, M.Pdl. 2007. *Islam by management and leadership: Tinjauan teoritis dan empiris pengembangan lembaga pendidikan Islam*. Lintas Pustaka. Malang.
- Marks, H & Printy, S. 2003. Principal leadership and school performance : An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly Journal*. 39 (3): 370-397.
- McEwan, E.K. 2002. *7 Traits to effective instructional leadership*. 2nd ed. Thousand Oaks, California : Corwin Press.
- McEwan, E.K. 2009. *10 Traits of highly effective schools: Raising the achievement bar for all students*. Thousand Oaks, California : Corwin Press
- McGuire, G. 2008. Shared leadership shared results. *Journal of Leadership*. 37 (3).
- Md Zabid Abdul Rashid, Murali, S & Azmawani Abdul Rahman. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*. 25 (2): 161-179.
- Merideth, E.M. 2007. *Leadership strategies for teachers(second edition)*. Corwin Press. Thuosand Oaks. California.
- Mielcarek, J.M.A. 2003. A model of school success: Instructional leadership, academic press and student achievement. Thesis of PhD, The Ohio State University.
- Mitchell, C & Castle.J.B. 2005. The instructional role of elementary school principals. *Canadian Journal of Education*. 28 (3).
- Mohd Yusri Ibrahim,Shukery Mohamed & Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin. 2011. Membangunkan model modifikasi kepimpinan pengajaran pengetua Malaysia : Satu kajian awal. Kertas Kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Ke -18. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Mohd Anuar Abdul Rahman & Nor Azah Azman. 2011. Peranan pengetua sebagai pengurus kokurikulum di sekolah menengah daerah Mersing. *Journal of Educational Management*. 1 : 14-30.

- Mohd Ghani Awang, Suriya.K, Siti Zanariah & Balan.K. 2008. *An introduction to research methodology for social sciences*. Universiti Malaysia Pahang. Kuantan
- Murphy, J. 1990. Principal instructional leadership: Changing perspective on the school. *Advances in Educational Administration Journal*. 1: 163-200.
- Murphy, J. 2001. The changing face of leadership preparation. *School Administrator Journal*. 58 (10).
- Murphy, J. 2007. Questioning the core of university-based programs for preparing school leaders. *Phi Delta Kappan*. 88 (8): 582-585.
- Murphy, J, Elliott, S.N, & Goldring, E. 2007. Leadership for learning : A research-based model and taxonomy of behaviors. *School Leadership and Management*. 27 (2).
- National Policy Board for Educational Administration . 2008. *Educational policy standard : ISLLC*. Council of Chief State School Officers, Washington, DC
- Norasmah Othman & Kamruzaman Moidunny. 2007. Kepimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan: Cabaran kepada guru besar dan pengetua. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. 17 (2): 171-189.
- Nor Ashikin Salleh. 2009. Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan : Satu kajian kes di sekolah-sekolah kebangsaan luar bandar. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16*. Hlm 53-65.
- Nurahimah Mohd Yusoff & Rafisah Osman. 2010. Hubungan kualiti penyeliaan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dengan efikasi guru. *Asia Pacific Journal of Educators and Education*. 25: 53-71.
- Oppenheim, A.N. 2005. *Questionnaire design, interviewing and attitude measurement : New edition*. Pinter Publications. New York.
- Pallant, J. 2007. *SPSS survival manual: A step-by-step to data analysis using SPSS for windows (Version 15) 3rd Edition*. Allen & Unwin. Australia.
- Pandiyan.V. & Chandaran.V.G.R. 2009. *Research Methods*. University Publication Centre (UPENA). Shah Alam.
- Pendidik*. Januari 2010. Guru pegang janji setia, jamin kualiti pendidikan negara. Bil 68. Widad Publications. Selangor.

- Pendidik*. Mac 2010. Pengetua cemerlang bermula dengan guru terbaik. Bil 70. Widad Publications. Selangor.
- Pekeliling Ikhtisas Bil 10/2001. *Semua guru adalah guru disiplin*. Kementerian Pendidikan Malaysia. Kuala Lumpur.
- Persatuan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia . 2003. *Panduan tugas staf sekolah menengah*. Alpha Sigma. Petaling Jaya.
- Pierce, J.L. Gardner, D.G. Cummings, L.L & Dunham, R.B. 1989. Organizational – based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*. 32 (3): 622-648.
- Pusat Perkembangan Kurikulum. 2005. *Huraian Sukatan Pelajaran Bahasa Melayu*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Pusat Perkembangan Kurikulum. 2007. *Persidangan kurikulum kebangsaan 2007*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Razali Mat Zin. 1996. *Kepimpinan dalam pengurusan*. Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur.
- Rubin, H.J & Rubin, I.S. 2005. *Qualitative interviewing : The art of hearing data. Second Edition*. Sage Publications. Thousand Oaks. London.
- Ruff, W.G & Shoho, A.R. 2005. Understanding instructional leadership through the mental models of three elementary school principals. *Education Administration Quarterly*. 41 (3).
- Robinson, V.M.J. Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. 2008. The impact of leadership on student outcomes : An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*. 44 (5): 635-674.
- Robbins, S.P. 2007. *Perilaku organisasi : Buku 1*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rosnarizah et.al.2009. Kajian eksplorasi distributed leadership di Malaysia. Kertas kerja Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands.
- Salmah Abu Bakar. 2008. Pengalaman SMK Ayek Keroh memupuk pelajar memiliki kemahiran dan ketrampilan: Satu perkongsian. Konvensyen Nasional PIPP Kementerian Pelajaran Malaysia
- Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh & Zamri Abu Bakar. 2007. Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah

berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki. 17 (2): 105-117.

Sektor Pengurusan Akademik. 2009. *Laporan data pemantauan pengajaran dan pembelajaran (ADaPP) dan pergerakan guru*. Jabatan Pelajaran Negeri Pahang.

Sektor Pengurusan Akademik. 2010. *Profil akademik sekolah-sekolah Pahang*. Jabatan Pelajaran Negeri Pahang.

Sergiovanni, T.J. 2007. *Second edition- Rethinking leadership : A collection of articles*. Corwin Press & A Sage Publications. California.

Sergiovanni, T.J. 2009. *The principalship : A reflective practice perspective (6th edition)*. Allyn & Bacon : Boston.

Sharifah Maimunah Syed Zin. 2007. KBSR dan KBSM dalam menghasilkan modal insan yang gemilang-satu refleksi. Persidangan Kurikulum Kebangsaan 2007. Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pelajaran Malaysia.

Shariffah Sebran Jamila Syed Imam. 2012. Latihan professional dan hubungannya dengan tret, personality, kemahiran mengurus dan memimpin dalam kalangan pengetua dan guru besar novis di Malaysia. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Shamsiah, Shahrulbanun & Azaiah. 2005. Konsep dan pelaksanaan sekolah selamat. Seminar Pendidikan. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.

Skerrett, A. 2010. Ben Levin: How to change 5000 schools: A practical and positive approach for leading change at every level. *Journal of Educational Change*. 11: 177 – 181.

Smith, S.C & Piele, P.K. 2006. *School leadership: Handbook for excellence in student learning*. Fourth Edition. Corwin Press. California

Sofian Azmi. 2007. *Taklimat pelan induk pembangunan pendidikan 2006-2010: rancangan Malaysia ke-9 ; Pembangunan modal insan dari perspektif pendidikan ICT*. Pusat Perkembangan Kurikulum Kementerian Pelajaran Malaysia.

Southworth, G. 2002. Instructional leadership in school ; reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*. 22(1): 73-91.

- Stark, P.B & Flaherty, J. 2010. *The only leadership book you'll never need : how to build organization where employees love to come to work*. Advantange Quest Publication. Petaling Jaya.
- Sugiarto Joesoef. 2009. School leadership challenges towards learning for 21st century. *Proceedings 1st Regional Conference on Educational Leadership and Management*. Institut Aminuddin Baki Northern Branch. 9 -19 Jun.
- Supovitz, J & Poglinco, S. 2001. *Instructional leadership in a standard-based reform*. Consortium for Policy Research in Education.
- Tajul Ariffin et.al. 2003. Pemikiran dalam pendidikan: Adaptasi menurut pendidikan bersepadu. *Prosiding Pemikiran dalam Pendidikan : Ke Arah Memperkasakan Pendidikan Menurut Acuan Malaysia*. Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi
- Tajul Ariffin & Nor Aini . 2002. *Pendidikan dan pembangunan manusia : Pendekatan bersepadu*. As-Syabab Media. Bangi Selangor.
- Tee,F.H. 2004. *Liabiliti dalam pengurusan pendidikan*. Utusan Publications & Distributors. Kuala Lumpur.
- Tunku Sarah Muhd Jiwa. 1997. Pembinaan model penerapan nilai di dalam pengajaran di institusi pengajian tinggi. Tesis Dr. Fal, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- UNIT PENGURUSAN PRESTASI DAN PELAKSANA (PEMANDU). 2010 . *Bidang Keberhasilan Utama Negara(NKRA) : - Pendidikan*. Kuala Lumpur.
- Unit Hal Ehwal Pelajar. 2009. *Laporan disiplin pelajar-pelajar sekolah menengah daerah Bentong*. Pejabat Pelajaran daerah Bentong.
- Unit Pembangunan Sahsiah Murid. 2003. *Tatacara pengurusan disiplin*. Sektor Pengurusan Pembangunan Kemanusiaan. Jabatan Pelajaran Pahang.
- Vakola, M, Tsaousis, I, & Nikolaou, I. 2004. The role of emotional intelligence and personality variables an attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (2): 88-110.
- Vilsteren, V. 2006. *Managing schools towards high performance : linking school management theory to the school effectiveness knowledge base* ; edited by Visscher. A. Taylor & Francis. London
- Watson, D. & Tellegen, A. 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*. 98: 219-235.

- Weber, J. 1989. *Leading the instructional program*. ERIC Clearinghouse on Educational Management. Eugene Oregon.
- Weber, J. 1996. *Leading the instructional program*. Dlm. Smith.S & Piele. P. *School Leadership. Handbook for excellence in student learning*. Fourth Edition. Corwin Press. California.
- WestEd and the Association of California School Administrators. 2004. California professional standards for educational leaders.
http://www.wested.org/online_pubs/cpsel_standards.pdf. [10 Januari 2012].
- Whitaker. 2010. *Leading school change: Nine strategies to bring everybody on board*. Eye on Education. New York.
- Williams, H.S. 2009. Leadership capacity-a key to sustaining lasting improvement. *Journal of Education*. 130 (1).
- Williamson, R & Blackburn, B.R. 2009. *The principalship from A to Z*. Eye On Education. New York.
- Wood, J.M. 2007. Understanding and computing Cohen's Kappa : A Tutorial. WebPsychEmpirist.
http://wpe.info/papers_table.html [25 Ogos 2010].
- Yee, J.A. 1998. Forces motivating institutional reform. ERIC Digest. ED 421179. Akses online pada 15 April 2010.
- Yousef Darwish. 2000. Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change. *Human Relations*. 53-53.
- Yusup Hashim & Razmah Man. 2006. *Teknologi instruksional: Teori dan aplikasi*. Fajar Bakti. Shah Alam.
- Zulkifli, Jamilah, Aminah & Ismi Arif. Hubungan antara penglibatan ibubapa terhadap pencapaian akademik pelajar miskin di Negeri Selangor. *Jurnal of Islamic and Arabic Education*. 3 (2): 31 – 40.