



## KAJIAN IMPAK PROGRAM KING'S COLLEGE LONDON (KCL)

Hjh Samsiah bt Mustaffa *Ph.D*, Hj. Kamaruzaman b. Moiduny *Ph.D*,  
Mohamad Yusof b. Mohd Nor *Ph.D*,  
Hjh Zaleha bt Onn, Wan Azmiza bt Wan Mohamed, Abdul Razak b Alias,  
Sarina bt Che Ariff, Hafizi b Shafin, Nik Mat b Berahim

### ABSTRAK

*Kajian impak ini dilakukan bertujuan untuk mengumpul maklumat dan pandangan 120 pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang telah mengikuti kursus jangka pendek selama 2 bulan di King's College London (KCL) pada tahun 2007, 2008 dan 2009. Pengumpulan data kajian dilaksanakan melalui soal-selidik, temu bual dan analisis dokumen. Seramai 47 orang terlibat dalam kajian rintis dan 50 orang terlibat dalam kajian sebenar, bagi menjawab soal-selidik hujung tertutup dan hujung terbuka. Seramai 19 orang peserta dilibatkan dalam sesi temu bual. Dapatan kajian menunjukkan peserta berpuas hati dengan keseluruhan aspek Program KCL ini. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat peningkatan yang signifikan dari segi (1) Pengetahuan dan kefahaman, (2) Kemahiran kepimpinan, (3) Kemahiran pengurusan, (4) Kemahiran maklum balas dan (5) Kemahiran sendiri, bagi peserta sebelum menghadiri Program KCL berbanding selepas program ini diselesaikan. Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa aspek (1) Kepimpinan dan pengurusan pendidikan serta (2) Nilai, merupakan dua perkara yang paling dominan dalam Program KCL yang dilihat oleh peserta dapat membantu mereka memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah. Dapatan kajian juga menunjukkan peserta-peserta mampu mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang mereka peroleh selepas menghadiri Program KCL. Seterusnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa kelebihan Program KCL ini adalah berfokus kepada (1) Pengetahuan dan kemahiran yang mereka peroleh dan (2) Program School Placement.*

### 1.0 LATAR BELAKANG KAJIAN

Hasrat untuk memberikan autonomi kepada sekolah telah diumumkan oleh mantan Menteri Pelajaran, Y.B. Dato' Seri Hishammuddin bin Tun Hussein melalui wawancara dan pengumuman kepada akhbar pada 29 April, 2006. Kertas cadangan



Konsep dan Pelaksanaan Kelompok Sekolah Cemerlang telah dibentang oleh Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP), Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) di Mesyuarat Hal-hal Profesional KPM Bil 1/2007 pada 16 Januari 2007. Penubuhan Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) dihebahkan menerusi Bab 9 Pelancaran Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP). Tujuan penubuhan SKK adalah untuk merealisasikan Teras Ke-6 PIPP iaitu melonjakkan kecemerlangan sekolah dalam sistem pendidikan Malaysia, membangunkan sekolah yang boleh dicontohi oleh sekolah dalam kelompok yang sama dan sekolah-sekolah lain dalam kelompok lain dan menjadi “*showcase*” di peringkat antarabangsa (PIPP, 2006-2010).

Dalam usaha melonjakkan kecemerlangan sekolah-sekolah ini, kepimpinan sekolah mestilah mantap. Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah memeterai satu perjanjian dengan King’s College London pada 5 September 2007 bagi menjalankan kursus *Postgraduate Certificate in Educational Leadership and Management*. Institut Aminuddin Baki (IAB) telah dipertanggungjawabkan untuk mengurus latihan ini bagi pihak KPM. Program kursus jangka pendek di luar negara yang dihadiri oleh pemimpin-pemimpin pelapis SKK adalah antara pendekatan KPM bagi mendedahkan mereka kepada segala aspek membabitkan Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) (*School Based Management*), Pengurusan Sekolah Berkesan dan Penambahbaikan Sekolah (*School Effectiveness dan Improvement*).

Perubahan kepada PBS merupakan satu reformasi pendidikan yang merupakan trend penting dunia sejak tahun 1980an. Dalam PIPP 2006-2010 Teras Ke-6, menegaskan tentang kepentingan PBS untuk melonjakkan kecemerlangan dalam pendidikan. Menurut Mysers & Stonehill (1993), PBS merupakan satu strategi yang dapat digunakan bagi meningkatkan mutu pendidikan, bagi membolehkan kuasa membuat keputusan dipindahkan kepada pihak sekolah. Herman (1993) juga berpandangan yang PBS membolehkan sekolah mempunyai kuasa membuat keputusan yang lebih besar dalam bidang pengajaran, polisi-polisi, undang-undang untuk kakitangan dan semua aspek pentadbiran dalam sekolah.

Menurut PIPP 2006-2010 Teras Ke-6, autonomi yang akan dilaksanakan oleh SKK merangkumi bidang-bidang kurikulum, kokurikulum, hal ehwal

murid, kewangan, fizikal sekolah, pemilihan dan pembangunan staf (pemimpin sekolah, guru, staf sokongan dan staf tambahan), projek khas berdasarkan kebitaraan sekolah, asrama, penglibatan ibu bapa dan komuniti. Kuasa autonomi yang diberikan kepada SKK tertakluk kepada pematuhan sekolah dalam Akta Pendidikan 1996, Sistem Pendidikan Kebangsaan, Kurikulum Kebangsaan, dasar, undang-undang dan arahan berkaitan penjawat awam, Akta Tatacara Kewangan 1957, Pekeliling Perbendaharaan, Surat Siaran/Garis Panduan Kewangan dan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia.

Malen et al., (1990) dalam kajiannya menyatakan bahawa bentuk desentralisasi ini mengenalpasti sekolah merupakan unit utama kepada penambahbaikan. Hal ini bergantung kepada pengagihan semula kuasa untuk membuat keputusan (autonomi) sebagai cara utama bagi merangsang penambahbaikan dan melestarikannya. Bentuk pengurusan yang meletakkan sekolah sebagai tempat membuat keputusan adalah lebih sesuai kerana matlamat pendidikan di sekolah berbeza dan bergantung kepada konteks sekolah yang semakin rumit dan pelbagai. Keputusan yang datang dari pentadbiran pusat lebih kepada arahan seragam yang kadang-kadang tidak dapat menyelesaikan masalah setempat. Pemberian autonomi ini dapat membantu sekolah membuat keputusan dengan lebih berkesan dan menguntungkan malah membantu dalam usaha menambahbaik sekolah.

## 2.0 RASIONAL KAJIAN

Pada 5 September 2007, satu perjanjian rasmi antara Kerajaan Malaysia (yang telah diwakili oleh KPM) dengan King's College London telah dimeteraikan. Antara lain, perjanjian ini telah menyatakan bahawa ekoran daripada memorandum persefahaman sebelum ini, KCL telah bersetuju untuk mereka bentuk serta membina sebuah program latihan dikenali sebagai "*Post Graduate Certificate in Educational Leadership and Management*" (PGCE) bagi melatih pemimpin-pemimpin SKK.

Berdasarkan pada perjanjian, setiap kohort terdiri daripada 30 orang pemimpin-pemimpin pelapis SKK akan dihantar untuk berkursus selama 8 minggu



di sana. Lanjutan daripada perjanjian tersebut, 30 orang peserta telah bertolak ke London pada 13 Oktober 2007 untuk berkursus. Seterusnya pada tahun 2008, 2 kohort pemimpin-pemimpin pelapis SKK telah dihantar berkursus ke KCL. Kohort pertama tahun 2008 diambil bulan Februari dan kohort kedua diambil bulan Mei. Kohort yang keempat dan terakhir bagi kursus tersebut adalah diambil bulan Mei 2009.

Program KCL melibatkan peruntukan perbelanjaan yang sangat tinggi. Jumlah peruntukan keseluruhan bagi empat kohort adalah melebihi RM14 juta. Peruntukan ini termasuk kos yuran pengajian kursus, kos penginapan, tiket penerbangan dan tuntutan perjalanan untuk 120 orang peserta. Maka, adalah amat penting untuk menjalankan satu kajian impak bagi melihat keberkesanan kursus yang telah diikuti dalam membantu pemimpin-pemimpin mengurus dan memimpin sekolah masing-masing. Dalam erti kata lain, kajian ini dapat memastikan sejauh manakah KPM mendapat hasil pulangan yang maksimum daripada peruntukan yang dibelanjakan.

Berdasarkan Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 2005, Garis Panduan Penilaian Program Pembangunan, kerajaan melalui mesyuarat Jemaah Menteri (pada 16 Mac 2005) telah menetapkan supaya kementerian/jabatan/agensi dan pentadbiran negeri melaksanakan penilaian “outcome” program pembangunan. Seterusnya, surat pekeliling berkaitan menegaskan pendekatan bersistematik yang berterusan adalah perlu bagi menilai “outcome” sesuatu program supaya maklum balas dan penemuan yang diperolehi dapat digunakan dengan berkesan. Hal ini juga dapat menambahbaik dasar dan program kerajaan atau memutuskan sesuatu program dan projek sama ada perlu diubah suai, diperluas atau dimansuhkan.

### **3.0 TUJUAN KAJIAN**

Kajian impak yang dilakukan adalah bertujuan bagi mengumpul maklumat dan pandangan 120 pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang mengikuti kursus jangka pendek Program *King's College London* (KCL). KPM berharap hasil daripada

penilaian impak yang diperolehi berdasarkan persepsi pemimpin-pemimpin ini dapat membantu keberkesanan pelaksanaan program SKK tersebut.

#### 4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif-objektif kajian ini adalah untuk:

- 4.1 Melihat apakah persepsi peserta terhadap Program *King's College London* (KCL) daripada aspek pengendalian kursus.
- 4.2 Melihat adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi **pengetahuan dan kefahaman** peserta sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 4.3 Melihat adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi **kemahiran kepimpinan** peserta sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 4.4 Menentukan adakah terdapat perbezaan **kemahiran pengurusan** peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 4.5 Menentukan adakah terdapat perbezaan **kemahiran maklum balas** peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 4.6 Menentukan adakah terdapat perbezaan **kemahiran sendiri** peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 4.7 Mengkaji sejauh manakah Program *King's College London* (KCL) membantu peserta memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah?
- 4.8 Mengkaji sejauh manakah peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang didapati dalam Program *King's College London* (KCL) ini, di sekolah tempat mereka berkhidmat.
- 4.9 Melihat dan mengenal pasti apakah kekuatan Program *King's College London* (KCL).
- 4.10 Menentukan apakah kelemahan Program *King's College London* (KCL).



- 4.11 Mengesyorkan cadangan bagi menambahbaik Program *King's College London* (KCL).

## 5.0 PERSOALAN KAJIAN

Penilaian impak **Program *King's College London* (KCL)** akan cuba menjawab persoalan-persoalan kajian berikut:

- 5.1 Apakah tahap reaksi peserta terhadap Program *King's College London* (KCL) daripada aspek pengendalian kursus?
- 5.2 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan dari segi **pengetahuan dan kefahaman** yang signifikan terhadap peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 5.3 Adakah terdapat perbezaan **kemahiran kepimpinan** yang signifikan dalam kalangan peserta sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 5.4 Adakah terdapat perbezaan **kemahiran pengurusan** yang signifikan terhadap peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 5.5 Adakah terdapat perbezaan **kemahiran maklum balas** yang signifikan terhadap peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 5.6 Adakah terdapat perbezaan **kemahiran sendiri** yang signifikan terhadap peserta sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)?
- 5.7 Sejauh manakah Program *King's College London* (KCL) membantu peserta memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah?
- 5.8 Sejauh manakah peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang didapati dalam Program *King's College London* (KCL) ini, di sekolah tempat mereka berkhidmat?
- 5.9 Apakah kekuatan Program *King's College London* (KCL)?
- 5.10 Apakah kelemahan Program *King's College London* (KCL)?



5.11 Apakah cadangan bagi menambahbaik Program *King's College London* (KCL)?

## 6.0 KEPENTINGAN KAJIAN

Berdasarkan kepada andaian bahawa Program PGCE di KCL dapat mengupayakan pemimpin-pemimpin pelapis SKK ini melaksanakan Program SKK yang menjurus ke arah PBS dengan lebih berkeyakinan bila dan jika mereka memperoleh autonomi di sekolah masing-masing, maka hasil dapatan kajian ini juga diharap dapat membantu mereka memimpin dan mengurus SKK dengan lebih cekap dan berkesan. Selain itu, dapatan daripada kajian ini juga akan dapat membantu pihak IAB khususnya dan KPM secara umumnya merancang program-program susulan yang dapat membantu para pemimpin SKK meningkatkan kemahiran dalam bidang pengurusan sekolah. Kajian ini juga diharap dapat menyumbang kepada perkembangan tubuh ilmu khususnya di IAB.

## 7.0 REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Teknik mengumpul data melibatkan instrumen soal selidik (kuantitatif), temu bual (kualitatif) dan analisis dokumen (kualitatif). Pendekatan kualitatif dan kuantitatif telah dapat membantu pengkaji memperkukuhkan kesahan dan kebolehpercayaan hasil kajian. Penggunaan teknik triangulasi (soal selidik, temu bual dan pemerhatian dokumen) sebagai instrumen pengumpulan data adalah bertujuan untuk menyokong dan mengukuhkan antara satu data dengan data yang lain, dengan harapan kelemahan data yang diperolehi daripada temu bual dan pemerhatian dapat dibantu oleh soal selidik atau sebaliknya.

### i) Soal Selidik

Menurut Mohamad Najib (1999), penggunaan soal selidik merupakan salah satu kaedah yang paling popular di kalangan pengkaji-pengkaji kerana mudah ditadbir dengan baik. Di samping itu, data juga senang



diproses dan dianalisis. Beliau juga menyatakan bahawa kandungan sesuatu soal selidik mestilah komprehensif iaitu segala faktor diambil kira dan meliputi konstruk konsep yang ingin diukur. Oppenheim (1966) pula menyatakan bahawa soal selidik sering digunakan untuk mengukur konsep yang berkaitan dengan persepsi dan pandangan, sikap dan keterangan latar belakang peserta. Manakala bagi Mohd Sheffie (1999), soal selidik merupakan nadi bagi penyelidikan kerana merupakan penyambung antara pengkaji dengan peserta. Soal selidik boleh ditadbirkan dengan cepat, mudah dan meliputi kawasan yang luas di samping mempunyai faedah daripada segi kos dan masa. Soal selidik secara pos bertindak sebagai pengganti diri pengkaji kerana pengkaji tidak dapat memberi keterangan lanjut tentang makna setiap item yang dikemukakan kepada peserta.

Bagi Abdul Aziz (2003) pula, soal selidik efektif daripada segi kos berbanding temu bual bersemuka. Hal ini benar apabila melibatkan peserta yang ramai dan lokasi geografi yang besar. Soal selidik merupakan perkara biasa kepada kebanyakan orang dan tidak menyebabkan mereka berasa bimbang. Soal selidik mampu mendapatkan maklumat daripada peserta yang ramai dengan kos yang tidak tinggi kerana banyak soalan boleh dikemukakan dalam waktu yang singkat. Menurut Berdie dan Anderson (1974), soal selidik mengurangkan *bias* kerana disediakan secara seragam dan menghalang pengkaji mempengaruhi peserta. Tiada unsur lisan atau visual yang akan mempengaruhi peserta, walaupun kurang daripada segi perincian dan kedalaman maklumat.

## ii) **Temu bual**

Temu bual dilaksanakan untuk memahami dapatan soal selidik. Temu bual ini akan membekalkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu berbeza (Tomlinson 2004) iaitu orang yang terlibat secara khusus dalam Program *King's College*





*London* (KCL). Peserta sebagai individu yang telah menjalani latihan merupakan orang yang sangat penting dan sangat perlu ditemu bual. Temu bual ini akan dapat mengesahkan apa yang dikemukakan oleh peserta dalam soal selidik. Dengan kata lain, data daripada temu bual akan dapat dikaitkan dengan data yang diperoleh melalui soal selidik. 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 pengkaji 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.



## 7.01 Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi kajian merupakan semua peserta Program *King's College London* (KCL) yang berjumlah 120 orang. Peserta ini merupakan peserta bagi kohort pertama hinggalah peserta kohort keempat. Instrumen soal selidik akan melibatkan keseluruhan populasi. Instrumen ini diposkan ke alamat akhir peserta seperti yang dikemukakan oleh Urus Setia Kajian Sekolah Kluster.

Temu bual pula melibatkan peserta-peserta yang terpilih di seluruh Semenanjung Malaysia. Kaedah persampelan rawak mudah digunakan untuk menentukan peserta bagi temu bual. Sejumlah 28 orang peserta telah dipilih bagi sesi temu bual. Semasa menemu bual, penyelidik juga akan meneliti dokumen tertentu yang menggambarkan aktiviti telah dilaksanakan selepas Program *King's College London* (KCL). Dokumen ini termasuklah Perancangan Lima Tahun Sekolah, Perancangan Tahunan Sekolah dan catatan aktiviti yang telah dilaksanakan selepas Program *King's College London* (KCL).

## 8.0 INSTRUMEN KAJIAN

Instrumen kajian dibina berdasarkan objektif Program *King's College London* (KCL). Instrumen terdiri daripada soal selidik dan Protokol temu bual. Soal selidik terdiri daripada tiga bahagian iaitu A, B dan C. Bahagian A merupakan item yang berkaitan dengan latar belakang peserta seperti jantina, umur, jawatan dan gred sekolah.

Bahagian B pula merupakan item hujung tertutup yang menggunakan lima skala pemeringkatan (Skala Likert). Item-item ini dibahagikan kepada (1) Reaksi, (2) Pengetahuan dan kefahaman serta (3) Kemahiran. Item-item yang menyoal pengetahuan dan kefahaman serta kemahiran meminta peserta menandakan keadaan sebelum dan selepas Program *King's College London* (KCL). Item-item yang

berkaitan dengan kemahiran peserta dibahagikan pula kepada konstruk kepimpinan, pengurusan, maklum balas dan kemahiran sendiri.

Bahagian C pula merupakan soalan hujung terbuka yang terdiri daripada enam item. Item-item ini bertanyakan tentang sejauh manakah Program *King's College London* (KCL) dapat membantu peserta memahami peranan dan tanggungjawab sebagai pengetua, sejauhmanakah pengetahuan dan kemahiran dapat diaplikasi di sekolah, kekuatan, kelemahan dan cadangan penambahbaikan.

## 9.0 TATACARA PEMEROLEHAN DATA

Data soal selidik diperoleh daripada instrumen yang dikembalikan oleh peserta kajian. Data ini terdiri daripada 66 item hujung tertutup dan enam item hujung terbuka. Bagi temu bual pula, pengkaji telah menghubungi setiap peserta melalui telefon atau berjumpa sendiri untuk menentukan tarikh, masa dan tempat temu bual akan dilaksanakan. Pengkaji akan memohon kebenaran daripada setiap peserta untuk membuat catatan dan rakaman bagi setiap sesi temu bual. Catatan dibuat dalam borang protokol temu bual dan rakaman dibuat menggunakan alat perakam yang dibawa sendiri oleh pengkaji.

Data bagi dokumen pula didapati daripada bahan bercetak dan gambar berkaitan yang dikemukakan oleh pihak sekolah kepada pengkaji.

## 10.0 TATACARA PENGANALISISAN DATA

Analisis data pula melibatkan statistik deskriptif dan statistik inferensi bagi tujuan menghasilkan inferensi dan generalisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Data 66 item hujung tertutup daripada soal selidik dikodkan dan dimasukkan ke dalam komputer. Perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS) versi 14.0 digunakan untuk menganalisis data tersebut (Zaidatun dan Mohd Salleh 2003). Taburan data bagi soal selidik diuji untuk menentukan kenormalannya melalui histogram, plot batang-dan-daun (*stem-and-leaf*) (Pallant 2005). Di samping itu,



analisis deskriptif untuk normaliti dilakukan dengan melihat nilai pencongan (*skewness*) dan kurtosis. Nilai pencongan dan kurtosis perlu berada dalam julat di antara -2 dengan +2 dalam usaha mematuhi andaian normaliti (Ananda Kumar 2007).

### i) Analisis Deskriptif

Profil peserta iaitu jantina, umur, jawatan dan gred sekolah dijelaskan melalui analisis deskriptif. Statistik yang digunakan adalah frekuensi, min dan peratusan.

### ii) Analisis Inferensi

Bagi menjawab soalan kajian 2 hingga soalan kajian 6 (terdiri daripada 66 item hujung tertutup), analisis menggunakan *Paired Sample t-test*. Analisis ini akan dapat membandingkan perbezaan bagi aspek pengetahuan dan kefahaman, kemahiran kepimpinan, kemahiran pengurusan, kemahiran maklum balas dan kemahiran sendiri, sebelum dan selepas Program *King's College London* (KCL). Interpretasi skor min seperti dalam Jadual 1 di bawah ini, digunakan untuk menentukan tahap reaksi peserta.

Jadual 1

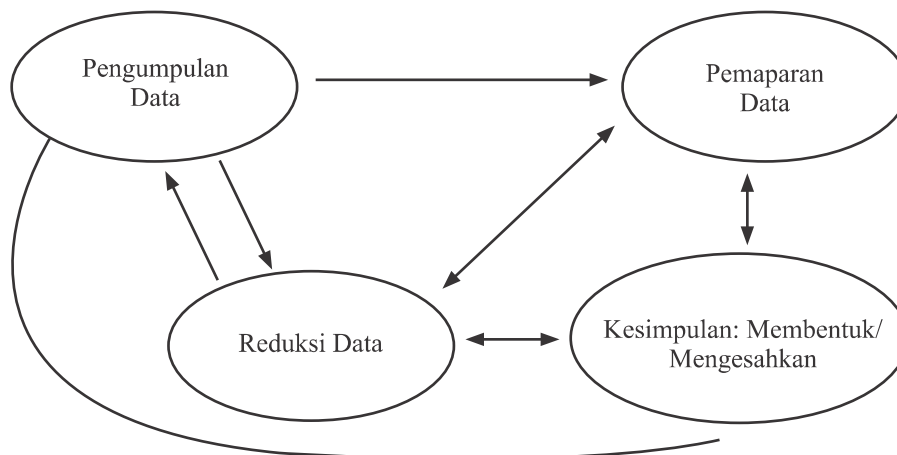
Skor min dan interpretasinya (tahap)	
Skor Min	Interpretasi (tahap)
1.00 – 1.89	Sangat rendah
1.90 – 2.69	Rendah
2.70 – 3.49	Sederhana
3.50 – 4.29	Tinggi
4.30 – 5.00	Sangat tinggi

Sumber: BPPDP (2006a): 29

### iii) Analisis Data Soalan Hujung Terbuka

Analisis soalan hujung terbuka dimulakan dengan merekodkan jawapan bertulis peserta untuk mendapatkan data mentah. Data ini kemudiannya ditranskripsikan ke komputer dan dianalisis secara manual. Data dikod dan dikategorikan mengikut tema yang khusus. Dalam hal ini, teknik Matriks Kluster Konseptual (*Conceptually Clustered Matrix*) seperti yang disarankan oleh Miles dan Huberman (1994) digunakan. Tema yang wujud dianalisis secara kes demi kes dan kemudiannya dianalisis secara bersilang kes. Rajah 1 di bawah ini dirujuk dalam usaha pengkaji mendapatkan kesimpulan kajian.

### iv) Analisis Data Temu Bual



Rajah 1 Komponen bagi analisis data (Model Interaktif)  
 Sumber: Miles dan Huberman (1994):12

Data bagi temu bual dikumpulkan lalu dianalisis. Analisis data temubual dimulakan dengan mentranskripsikan temu bual secara verbatim seperti mana yang dituturkan oleh peserta kajian. Data mentah yang telah ditranskripsikan, lalu dikod. Data dikategorikan selepas melalui proses reduksi, berdasarkan tema yang khusus. Model Interaktif bagi analisis data seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1 di atas menggambarkan hal ini. Analisis data ini adalah selari dengan



analisis kandungan yang disarankan oleh Patton (1990). Paparan data pula dibuat dengan menggunakan teknik Matriks Kluster Konseptual (*Conceptually Clustered Matrix*) seperti yang dicadangkan oleh Miles dan Huberman (1994). Tema yang terhasil pula dianalisis mengikut kes demi kes dan kemudiannya dianalisis secara bersilang kes. Ayat daripada transkripsi yang dinamakan unit, kemudiannya diberikan definisi operasional. Pengkaji telah mendapatkan pengesahan semua peserta tentang tema-tema yang diperolehi dengan menunjukkan teks yang telah ditranskripsikan.

## 11.0 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Dapatan kajian dihuraikan melalui data yang telah dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif dianalisis dengan menggunakan pakej SPSS. Data kualitatif dianalisis mengikut pola atau tema soalan bagi menyokong dan menjelaskan lagi data kuantitatif.

### 11.1 Profil Responden

Kajian ini melibatkan 120 responden yang telah menyertai program King's College London. 50 responden telah mengembalikan soal selidik kajian.

Jadual 2  
Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bil.	Peratus
Lelaki	25	50.0
Perempuan	25	50.0
Jumlah	50	100.0

Berdasarkan Jadual 2, peratus responden lelaki 50.0 (25 orang) sama dengan peratus responden perempuan 50.0 (25 orang). Ini

menunjukkan bahawa bilangan responden lelaki adalah sama dengan bilangan responden perempuan.

Jadual 3  
Taburan Responden Mengikut Umur

Umur	Bil.	Peratus
40 – 45 tahun	2	4.0
46 – 50 tahun	9	18.0
51 – 55 tahun	37	74.0
56 – 58 tahun	2	4.0
Jumlah	50	100.0

Jadual 3 di atas menunjukkan 18.0 peratus (9 orang) responden berumur 46 – 50 tahun dan 4.0 peratus (2 orang) berumur 40 – 45 tahun. Manakala kategori umur 51 – 55 tahun 74.0 peratus (37 orang) dan berumur 56 tahun ke atas 4.0 peratus (2 orang). Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka yang berumur lingkungan 51 – 55 tahun.

Jadual 4  
Taburan Responden Mengikut Jawatan Sekarang

Jawatan	Bil.	Peratus
Pengetua Kanan	6	12.0
Pengetua	34	68.0
Penolong Kanan Pentadbiran	6	12.0
Penolong Kanan Hal Ehwal Murid	2	4.0
Penolong Kanan Kokurikulum	1	2.0
Guru Penolong	1	2.0
Jumlah	50	100.0

Jadual 4 pula menunjukkan taburan jawatan yang dipegang oleh responden sekarang. Sebanyak 12.0 peratus (6 orang) merupakan Pengetua Kanan, Pengetua sebanyak 68.0 peratus (34 orang),



Penolong Kanan Pentadbiran 12.0 peratus (6 orang), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid 4.0 peratus (2 orang), Penolong Kanan Kokurikulum 2.0 peratus (2 orang) dan 2.00 peratus (1 orang) adalah Guru Penolong. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden ialah berjawatan sebagai Pengetua dan Pengetua Kanan.

Jadual 5  
Taburan Responden Mengikut Jumlah Tahun Memegang Jawatan  
Sekarang

Tahun Memegang Jawatan	Bil.	Peratus
0 – 5	17	34.0
6 – 10	23	46.0
11 – 15	8	16.0
16 – 20	1	2.0
21 – 25	1	2.0
Jumlah	50	100.0

Jadual 5 pula menunjukkan taburan responden berdasarkan jumlah tahun memegang jawatan sekarang yang terlibat dalam kajian. Sebanyak 16.0 peratus (8 orang) memegang jawatan sekarang antara 11 hingga 15 tahun, 46.0 peratus (23 orang) memegang jawatan sekarang antara 6 hingga 10 tahun dan 34.0 peratus (17 orang) pula 5 tahun dan kurang. Manakala 2.0 peratus (1 orang) memegang jawatan sekarang antara 16 hingga 20 tahun dan juga 2.0 peratus (1 orang) antara 21 hingga 25 tahun. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka yang memegang jawatan 10 tahun dan kebawah.

Jadual 6  
Taburan Responden Mengikut Kategori Sekolah Berkhidmat

Kategori Sekolah	Bil.	Peratus
Sekolah Kluster	32	64.0
Bukan Sekolah Kluster	18	36.0
Jumlah	50	100.0





Jadual 6 menunjukkan taburan responden mengikut kategori sekolah berkhidmat. 64.0 peratus (32 orang) berkhidmat di sekolah kategori Sekolah Kluster dan 26.0 peratus (18 orang) di Sekolah Bukan Kluster. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka yang berkhidmat di sekolah kluster.

Jadual 7

Lokasi Sekolah	Bil.	Peratus
Luar Bandar	12	24.0
Bandar	38	76.0
Jumlah	50	100.0

Jadual 7 menunjukkan taburan responden mengikut lokasi sekolah berkhidmat. Sebanyak 24.0 peratus (12 orang) responden berkhidmat di sekolah luar bandar dan 76.0 peratus (38 orang) adalah di bandar. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka yang berkhidmat di bandar.

Jadual 8

Gred Sekolah	Bil.	Peratus
Gred A	47	94.0
Gred B	3	6.0
Jumlah	50	100.0

Jadual 8 menunjukkan taburan responden mengikut gred sekolah berkhidmat. Sebanyak 94.0 peratus (47 orang) dari sekolah Gred A dan 6.0 peratus (3 orang) dari sekolah Ged B. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka yang berkhidmat di sekolah Gred A.



Jadual 9

Taburan Responden Mengikut Jawatan Semasa Program KCL

Jawatan	Bil.	Peratus
Pengetua Kanan	4	8.0
Pengetua	36	72.0
Penolong Kanan Pentadbiran	6	12.0
Penolong Kanan Hal Ehwal Murid	2	4.0
Penolong Kanan Kokurikulum	1	2.0
Ketua Bidang	1	2.0
Jumlah	50	100.0

Jadual 9 menunjukkan taburan jawatan yang dipegang oleh responden semasa program KCL. Sebanyak 8.0 peratus (4 orang) merupakan Pengetua Kanan, Pengetua sebanyak 72.0 peratus (36 orang), Penolong Kanan Pentadbiran 12.0 peratus (6 orang), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid 4.0 peratus (2 orang), Penolong Kanan Kokurikulum 2.0 peratus (2 orang) dan 2.0 peratus (1 orang) adalah Ketua Bidang. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka yang berkhidmat sebagai Pengetua atau Pengetua Kanan semasa mengikuti program KCL.

Jadual 10

Taburan Responden Mengikut Kohort Program KCL

Jawatan	Bil.	Peratus
Kohort 1	7	14.0
Kohort 2	15	30.0
Kohort 3	16	32.0
Kohort 4	12	24.0
Jumlah	50	100.0



Jadual 10 menunjukkan taburan responden mengikut kohort program KCL yang diikuti. Sebanyak 14.0 peratus (7 orang) kohort 1, 30.0 peratus (15 orang) kohort 2, 32.0 peratus (16 orang) kohort 3 dan 24.0 peratus (12 orang) kohort 4. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden adalah mereka mengikuti program KCL pada Kohort 2 dan 3.

### **11.2 Persoalan Kajian 1: Reaksi peserta terhadap Program *King's College London* (KCL) daripada aspek pengendalian kursus**

Empat belas item dibina untuk mengukur reaksi peserta terhadap program KCL. Jadual 11 di bawah menunjukkan reaksi responden terhadap program KCL dari aspek pengendalian kursus.



**Jadual 11**  
Min dan sisihan piawai reaksi responden terhadap Program *King's College London (KCL)* daripada aspek pengendalian kursus

	n	Skala Kepuasan Hati bil (%)					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kepuasan Hati Terhadap Program
		1	2	3	4	5			
Pengetahuan yang ditunjukkan oleh pensyarah/jurulatih KCL	50	-	-	3 (6.0)	29 (58.0)	18 (36.0)	4.30	.58	Sangat Tinggi
Keterampilan yang ditunjukkan oleh pensyarah/jurulatih KCL	50	-	1 (2.0)	2 (4.0)	35 (70.0)	12 (24.0)	4.16	.58	Tinggi
Respon pensyarah/jurulatih KCL terhadap soalan peserta	50	-	-	2 (4.0)	24 (48.0)	24 (48.0)	4.44	.58	Sangat Tinggi
Kualiti pengajaran	50	-	1 (2.0)	6 (12.0)	35 (70.0)	8 (16.0)	4.00	.61	Tinggi
Kualiti bahan kursus	50	-	2 (4.0)	4 (8.0)	30 (60.0)	14 (28.0)	4.12	.72	Tinggi
Kandungan kursus	50	-	-	9 (18.0)	29 (58.0)	12 (24.0)	4.06	.65	Tinggi
Jadual waktu kursus	50	-	3 (6.0)	4 (8.0)	29 (58.0)	14 (28.0)	4.08	.78	Tinggi
Reka bentuk kursus	50	-	4 (8.0)	12 (24.0)	25 (50.0)	9 (18.0)	3.78	.84	Tinggi
Pencapaian objektif kursus	50	-	4 (8.0)	7 (14.0)	28 (56.0)	11 (22.0)	3.92	.83	Tinggi
Jangka masa kursus	50	-	4 (8.0)	6 (12.0)	31 (62.0)	9 (18.0)	3.90	.79	Tinggi
Sokongan profesional yang diterima daripada pensyarah/jurulatih KCL	50	-	-	5 (10.0)	29 (58.0)	16 (32.0)	4.22	.62	Tinggi
Cara anda dinilai semasa kursus	50	1 (2.0)	2 (4.0)	17 (34.0)	26 (52.0)	4 (8.0)	3.60	.78	Tinggi
Makanan dan minuman semasa kursus	50	-	2 (4.0)	11 (22.0)	33 (66.0)	4 (8.0)	3.78	.65	Tinggi
Tempat tinggal yang disediakan semasa berkursus	50	-	1 (2.0)	1 (2.0)	8 (16.0)	40 (80.0)	4.74	.60	Sangat Tinggi
Aspek Reaksi			Min Keseluruhan				4.09	.41	Tinggi



Jadual 11 di atas, menunjukkan tiga aspek pengendalian kursus menunjukkan reaksi responden terhadap program pada tahap sangat tinggi. Aspek-aspek ini adalah (1) tempat tinggal yang disediakan semasa kursus (min = 4.74, s.p. = 0.60), (2) respon pensyarah/ jurulatih KCL terhadap soalan peserta (min = 4.44, s.p. = 0.58), dan (3) pengetahuan yang ditunjukkan oleh pensyarah / jurulatih KCL (min = 4.30, s.p. = 0.58). Tiga aspek pengendalian kursus pula menunjukkan reaksi responden terhadap program pada tahap rendah. Aspek-aspek ini adalah (1) cara anda dinilai (min = 3.60, s.p. = 0.78), (2) makanan dan minuman semasa kursus (min = 3.78, s.p. = 0.65), dan (3) rekabentuk kursus (min = 3.78, s.p. = 0.84). Secara keseluruhannya, reaksi responden terhadap program KCL dari aspek pengendalian kursus berada pada tahap tinggi (min = 4.09, s.p. = 0.41). Nilai sisihan piawai yang kecil menunjukkan taburan reaksi responden terhadap aspek pengendalian kursus adalah kecil. Variasi yang kecil menunjukkan perbezaan pendapat responden yang kecil terhadap aspek pengendalian kursus.

### **11.3 Persoalan Kajian 2: Pengetahuan dan kefahaman sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)**

Empat belas item telah dibina untuk mengukur konstruk pengetahuan dan kefahaman responden sebelum dan selepas menghadiri program.



Jadual 12  
Min dan sisihan piawai perbezaan pengetahuan dan kefahaman responden  
sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

		n	Skala*Pengetahuan dan Kefahaman					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Pengetahuan dan Kefahaman
			1	2	3	4	5			
Ciri bagi kepimpinan sekolah	sebelum	50	1 (2.0)	-	16 (32.0)	29 (58.0)	4 (8.0)	3.70	.71	Tinggi
	selepas	50	-	-	1 (2.0)	30 (60.0)	19 (38.0)	4.36	.53	Sangat Tinggi
Pendekatan kepimpinan yang boleh digunakan di sekolah di Malaysia	sebelum	50	-	1 (2.0)	14 (28.0)	31 (62.0)	4 (8.0)	3.76	.63	Tinggi
	selepas	50	-	-	6 (12.0)	27 (54.0)	17 (34.0)	4.22	.65	Tinggi
Falsafah yang mendukung amalan kepimpinan di sekolah	sebelum	50	-	2 (4.0)	12 (24.0)	29 (58.0)	7 (14.0)	3.82	.72	Tinggi
	selepas	50	-	-	5 (10.0)	24 (48.0)	21 (42.0)	4.32	.65	Sangat Tinggi
Sejarah yang mendukung amalan kepimpinan di sekolah	sebelum	50	-	2 (4.0)	15 (30.0)	27 (54.0)	6 (12.0)	3.74	.72	Tinggi
	selepas	50	-	-	7 (14.0)	31 (62.0)	12 (24.0)	4.10	.61	Tinggi
Ciri bagi pengurusan sekolah	sebelum	50	1 (2.0)	-	13 (26.0)	29 (58.0)	7 (14.0)	3.82	.75	Tinggi
	selepas	50	-	-	1 (2.0)	23 (46.0)	26 (52.0)	4.50	.54	Sangat Tinggi
Pendekatan pengurusan yang boleh digunakan di sekolah di Malaysia	sebelum	50	1 (2.0)	1 (2.0)	14 (28.0)	31 (62.0)	3 (6.0)	3.68	.71	Tinggi
	selepas	50	-	-	7 (14.0)	26 (52.0)	17 (34.0)	4.20	.67	Tinggi
Falsafah yang mendukung amalan pengurusan di sekolah	sebelum	50	-	1 (2.0)	17 (34.0)	27 (54.0)	5 (10.0)	3.72	.67	Tinggi
	selepas	50	-	-	6 (12.0)	29 (58.0)	15 (30.0)	4.18	.63	Tinggi
Sejarah yang mendukung amalan pengurusan di sekolah	sebelum	50	-	1 (2.0)	19 (38.0)	26 (52.0)	4 (8.0)	3.66	.66	Tinggi
	selepas	50	-	-	7 (14.0)	28 (56.0)	15 (30.0)	4.16	.65	Tinggi

		n	Skala*Pengetahuan dan Kefahaman					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Pengetahuan dan Kefahaman
			Bil / (%)							
			1	2	3	4	5			
Ciri-ciri sekolah berkesan	sebelum	50	-	-	14 (28.0)	28 (56.0)	8 (16.0)	3.88	.66	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	21 (42.0)	27 (54.0)	4.50	.58	Sangat Tinggi
Kaedah mengurus kewangan sekolah	sebelum	50	1 (2.0)	-	11 (22.0)	33 (66.0)	5 (10.0)	3.82	.69	Tinggi
	selepas	50	-	2 (4.0)	6 (12.0)	34 (68.0)	8 (16.0)	3.96	.67	Tinggi
Kaedah mengurus sumber manusia di sekolah	sebelum	50	-	1 (2.0)	12 (24.0)	34 (68.0)	3 (6.0)	3.78	.58	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	29 (58.0)	19 (38.0)	4.34	.56	Sangat Tinggi
Faktor-faktor dalam membuat keputusan di sekolah	sebelum	50	-	-	9 (18.0)	34 (68.0)	7 (14.0)	3.96	.57	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	25 (50.0)	23 (46.0)	4.42	.58	Sangat Tinggi
Ciri bagi amalan profesional dalam sistem pendidikan di Malaysia	sebelum	50	-	-	13 (26.0)	30 (60.0)	7 (14.0)	3.88	.63	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	25 (50.0)	23 (46.0)	4.42	.58	Sangat Tinggi
Kesan terhadap perubahan polisi pendidikan	sebelum	50	-	2 (4.0)	14 (28.0)	31 (62.0)	3 (6.0)	3.70	.65	Tinggi
	selepas	50	-	1 (2.0)	4 (8.0)	33 (66.0)	12 (24.0)	4.12	.63	Tinggi

Merujuk Jadual 12 di atas, tujuh aspek dalam konstruk pengetahuan dan kefahaman menunjukkan perubahan tahap pengetahuan responden daripada tahap tinggi kepada tahap sangat tinggi selepas menghadiri program KCL. Aspek-aspek itu adalah (1) ciri bagi pengurusan sekolah (min = 4.50, s.p. = 0.54), (2) ciri-ciri sekolah berkesan (min = 4.50, s.p. = 0.58), (3) faktor-faktor dalam membuat keputusan di sekolah (min = 4.42, s.p. = 0.58), (4) ciri bagi amalan profesional dalam sistem pendidikan di Malaysia (min = 4.42, s.p. = 0.58), (5) ciri bagi kepimpinan sekolah (min = 4.36, s.p. = 0.54), (6) kaedah mengurus sumber manusia di sekolah (min = 4.34, s.p. = 0.56), dan (7) falsafah yang mendukung amalan kepimpinan di sekolah (min = 4.32, s.p. = 0.65).



Jadual 13  
Ujian-t perbezaan pengetahuan dan kefahaman responden sebelum  
dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

Konstruk		min	s.p.	n	t	df	sig (2-tailed)
Pengetahuan dan Kefahaman	Sebelum	3.78	.53	50	-8.22	49	.00
	Selepas	4.27	.44				

Signifikan pada paras  $p < 0.05$

Jadual 13 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ( $t = -8.22$ ,  $p = 0.00$ ) bagi pengetahuan dan kefahaman responden sebelum dan selepas menghadiri program KCL. Secara keseluruhannya, pengetahuan dan kefahaman responden sebelum menghadiri program KCL berada pada tahap tinggi (min = 4.09, s.p. 0.53), manakala selepas pada tahap tinggi (min = 4.27, s.p. = 0.44).

#### 11.4 Persoalan Kajian 3: Kemahiran kepimpinan sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

Sepuluh item telah dibina untuk mengukur konstruk kemahiran kepimpinan responden sebelum dan selepas menghadiri program.



Jadual 14  
Min dan sisihan piawai kemahiran kepimpinan responden sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

		n	Skala*Kepimpinan Bil / (%)					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kemahiran Kepimpinan
			1	2	3	4	5			
Membedakan faktor penting yang terlibat semasa memimpin sekolah	sebelum	50	-	2 (4.0)	13 (26.0)	31 (62.0)	4 (8.0)	3.74	.66	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	24 (48.0)	23 (46.0)	4.40	.61	Sangat Tinggi
Menganalisis secara kritikal andaian teori dalam kepimpinan sekolah	sebelum	50	-	2 (4.0)	21 (42.0)	26 (52.0)	1 (2.0)	3.52	.61	Tinggi
	selepas	50	-	-	6 (12.0)	26 (52.0)	18 (36.0)	4.24	.66	Tinggi
Menganalisis secara kritikal faktor nilai dalam kepimpinan sekolah	sebelum	50	-	2 (4.0)	17 (34.0)	26 (52.0)	5 (10.0)	3.68	.71	Tinggi
	selepas	50	-	-	4 (8.0)	27 (54.0)	19 (38.0)	4.30	.61	Sangat Tinggi
Kemahiran penilaian secara bertulis terhadap isu kepimpinan pendidikan	sebelum	50	-	2 (4.0)	20 (40.0)	27 (54.0)	1 (2.0)	3.54	.61	Tinggi
	selepas	50	-	-	5 (10.0)	28 (56.0)	17 (34.0)	4.24	.63	Tinggi

		n	Skala*Kepimpinan Bil / (%)					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kemahiran Kepimpinan
			1	2	3	4	5			
Kemahiran penilaian secara lisan terhadap kepimpinan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	19 (38.0)	25 (50.0)	5 (10.0)	3.68	.68	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	33 (66.0)	15 (30.0)	4.26	.53	Tinggi
Kemahiran menyelesaikan masalah kepimpinan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	12 (24.0)	32 (64.0)	5 (10.0)	3.82	.63	Tinggi
	selepas	50	-	-	-	31 (62.0)	19 (38.0)	4.38	.49	Sangat Tinggi
Kemahiran menangani perbincangan (negotiation) dalam kepimpinan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	16 (32.0)	27 (54.0)	6 (12.0)	3.76	.69	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	26 (52.0)	22 (44.0)	4.40	.57	Sangat Tinggi
Kemahiran menangani konflik dalam kepimpinan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	14 (28.0)	30 (60.0)	5 (10.0)	3.78	.65	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	30 (60.0)	17 (34.0)	4.28	.57	Tinggi
Kemahiran menangani krisis dalam kepimpinan pendidikan	sebelum	50	-	2 (4.0)	16 (32.0)	28 (56.0)	4 (8.0)	3.68	.68	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	32 (64.0)	15 (30.0)	4.24	.56	Tinggi
Penggunaan internet untuk mendapatkan sumber kepimpinan pendidikan	sebelum	50	1 (2.0)	1 (2.0)	20 (40.0)	24 (48.0)	4 (8.0)	3.58	.76	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	26 (52.0)	21 (42.0)	4.36	.60	Sangat Tinggi



Merujuk jadual 14 di atas, lima aspek dalam konstruk kemahiran kepimpinan menunjukkan perubahan tahap responden daripada tahap tinggi kepada tahap sangat tinggi selepas menghadiri program KCL. Lima aspek tersebut adalah (1) kemahiran menangani perbincangan (*negotiation*) dalam kepimpinan pendidikan (min = 4.40, s.p. = 0.57), (2) membezakan faktor penting yang terlibat semasa memimpin sekolah (min = 4.40, s.p. = 0.61), (3) kemahiran menyelesaikan masalah kepimpinan pendidikan (min = 4.38, s.p. = 0.49), (4) penggunaan internet untuk mendapatkan sumber kepimpinan pendidikan (min = 4.36, s.p. = 0.60), dan (5) menganalisis secara kritikal faktor nilai dalam kepimpinan sekolah (min = 4.30, s.p. = 0.61).

Jadual 15

Ujian-t perbezaan kemahiran kepimpinan responden sebelum dan selepas menghadiri Program King's College London (KCL)

Konstruk		min	s.p.	n	t	df	sig (2-tailed)
Kemahiran Kepimpinan	Sebelum	3.60	.53	50	-9.07	49	.00
	Selepas	4.31	.44				

Signifikan pada paras  $p < 0.05$

Jadual 15 di atas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ( $t = -9.07$ ,  $p = 0.00$ ) bagi kemahiran kepimpinan responden sebelum dan selepas menghadiri program KCL. Secara keseluruhannya, kemahiran kepimpinan responden sebelum menghadiri program KCL berada pada tahap tinggi (min = 3.60, s.p. = 0.53),

#### 11.5 Persoalan Kajian 4: Kemahiran pengurusan sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

Sepuluh item telah dibina untuk mengukur konstruk kemahiran pengurusan responden sebelum dan selepas menghadiri program.

**Jadual 16**  
**Min dan sisihan piawai kemahiran pengurusan responden sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)**

		n	Skala*Pengurusan bil (%)					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kemahiran Pengurusan
			1	2	3	4	5			
Membedakan faktor penting yang terlibat semasa mengurus sekolah	sebelum	50	-	-	10 (20.0)	34 (68.0)	6 (12.0)	3.92	.57	Tinggi
	selepas	50	-	-	-	25 (50.0)	25 (50.0)	4.50	.51	Sangat Tinggi
Menganalisis secara kritikal andaian teori dalam pengurusan sekolah	sebelum	50	-	1 (2.0)	19 (38.0)	28 (56.0)	2 (4.0)	3.62	.60	Tinggi
	selepas	50	-	-	5 (10.0)	28 (56.0)	17 (34.0)	4.24	.63	Tinggi
Menganalisis secara kritikal faktor nilai dalam pengurusan sekolah	sebelum	50	-	1 (2.0)	17 (34.0)	27 (54.0)	5 (10.0)	3.72	.67	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	32 (64.0)	15 (30.0)	4.24	.56	Tinggi
Kemahiran penilaian secara bertulis terhadap isu pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	19 (38.0)	27 (54.0)	3 (6.0)	3.64	.63	Tinggi
	selepas	50	-	-	5 (10.0)	30 (60.0)	15 (30.0)	4.20	.61	Tinggi
Kemahiran penilaian secara lisan terhadap pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	16 (32.0)	27 (54.0)	6 (12.0)	3.76	.69	Tinggi
	selepas	50	-	-	1 (2.0)	30 (60.0)	19 (38.0)	4.36	.53	Sangat Tinggi
Kemahiran menyelesaikan masalah pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	-	13 (26.0)	33 (66.0)	4 (8.0)	3.82	.56	Tinggi
	selepas	50	-	-	1 (2.0)	28 (56.0)	21 (42.0)	4.40	.54	Sangat Tinggi
Kemahiran menangani perbincangan ( <i>negotiation</i> ) dalam pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	10 (20.0)	29 (58.0)	10 (20.0)	3.96	.70	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	26 (52.0)	22 (44.0)	4.40	.57	Sangat Tinggi
Kemahiran menangani konflik dalam pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	1 (2.0)	11 (22.0)	33 (66.0)	5 (10.0)	3.84	.62	Tinggi
	selepas	50	-	-	4 (8.0)	27 (54.0)	19 (38.0)	4.30	.61	Sangat Tinggi
			Skala*Pengurusan bil (%)							
		n	1	2	3	4	5	min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kemahiran Pengurusan
Kemahiran menangani krisis dalam pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	2 (4.0)	11 (22.0)	35 (70.0)	2 (4.0)	3.74	.60	Tinggi
	selepas	50	-	-	4 (8.0)	30 (60.0)	16 (32.0)	4.24	.59	Tinggi
Penggunaan internet untuk mendapatkan sumber pengurusan pendidikan	sebelum	50	-	3 (6.0)	21 (42.0)	22 (44.0)	4 (8.0)	3.54	.73	Tinggi
	selepas	50	-	-	1 (2.0)	27 (54.0)	22 (44.0)	4.42	.54	Sangat Tinggi



Merujuk Jadual 16 di atas, enam aspek dalam konstruk kemahiran pengurusan menunjukkan perubahan tahap responden daripada tahap tinggi kepada tahap sangat tinggi selepas menghadiri program KCL. Perubahan ini adalah dalam aspek (1) membezakan faktor penting yang terlibat semasa mengurus sekolah (min = 4.50, s.p. = 0.51), (2) penggunaan internet untuk mendapatkan sumber pengurusan pendidikan (min = 4.42, s.p. = 0.54), (3) kemahiran menyelesaikan masalah pengurusan pendidikan (min = 4.40, s.p. = 0.54), (4) kemahiran menangani perbincangan (*negotiation*) dalam pengurusan pendidikan (min = 4.40, s.p. = 0.57), (5) kemahiran penilaian secara lisan terhadap pengurusan pendidikan (min = 4.36, s.p. = 0.53), (6) dan kemahiran menangani konflik dalam pengurusan pendidikan (min = 4.30, s.p. = 0.61).

Jadual 17

Ujian-t perbezaan kemahiran pengurusan responden sebelum dan selepas menghadiri Program King's College London (KCL)

Konstruk		min	s.p.	n	t	df	sig (2-tailed)
Kemahiran Pengurusan	Sebelum	3.76	.53	50	-8.75	49	.00
	Selepas	4.33	.45				

Signifikan pada paras  $p < 0.05$

Jadual 17 di atas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ( $t = -8.75$ ,  $p = 0.0$ ) bagi kemahiran pengurusan responden sebelum dan selepas menghadiri program KCL. Secara keseluruhannya, pengetahuan dan kefahaman responden sebelum menghadiri program KCL pada tahap sederhana (min = 4.09, s.p. = 0.53) dan selepas pada tahap tinggi (min = 4.27, s.p. = 0.44).

### 11.6 Persoalan Kajian 5: Kemahiran maklum balas sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

Enam item telah dibina untuk mengukur konstruk kemahiran maklum balas responden sebelum dan selepas menghadiri program.

Jadual 18  
Min dan sisihan piawai kemahiran maklum balas responden sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

		n	Skala*Maklum Balas bil (%)					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Maklum Balas
			1	2	3	4	5			
Mewujudkan maklum balas yang bebas terhadap polisi pendidikan di Malaysia	sebelum	50	1 (2.0)	6 (12.0)	26 (52.0)	14 (28.0)	3 (6.0)	3.24	.82	Sederhana
	selepas	50	-	2 (4.0)	9 (18.0)	28 (56.0)	11 (22.0)	3.96	.76	Tinggi
Mewujudkan maklum balas yang bebas terhadap kajian pendidikan di Malaysia	sebelum	50	1 (2.0)	4 (8.0)	27 (54.0)	14 (28.0)	4 (8.0)	3.32	.82	Sederhana
	selepas	50	-	2 (4.0)	9 (18.0)	29 (58.0)	10 (20.0)	3.94	.74	Tinggi
Mewujudkan maklum balas yang bebas terhadap amalan pendidikan di Malaysia	sebelum	50	1 (2.0)	6 (12.0)	23 (46.0)	15 (30.0)	5 (10.0)	3.34	.90	Sederhana
	selepas	50	-	2 (4.0)	8 (16.0)	28 (56.0)	12 (24.0)	4.00	.76	Tinggi
Mewujudkan maklum balas yang kreatif terhadap polisi pendidikan di Malaysia	sebelum	50	1 2.0%	5 10.0%	23 46.0%	16 32.0%	5 10.0%	3.38	.88	Sederhana
	selepas	50	-	1 (2.0)	10 (20.0)	20 (40.0)	19 (38.0)	4.14	.81	Tinggi
Mewujudkan maklum balas yang kreatif terhadap kajian pendidikan di Malaysia	sebelum	50	1 (2.0)	4 (8.0)	25 (50.0)	17 (34.0)	3 (6.0)	3.34	.80	Sederhana
	selepas	50	-	2 (4.0)	10 (20.0)	26 (52.0)	12 (24.0)	3.96	.78	Tinggi
Mewujudkan maklum balas yang kreatif terhadap amalan pendidikan di Malaysia	sebelum	50	1 (2.0)	3 (6.0)	23 (46.0)	19 (38.0)	4 (8.0)	3.44	.81	Sederhana
	selepas	50	-	1 (2.0)	8 (16.0)	25 (50.0)	16 (32.0)	4.12	.75	Tinggi

Merujuk Jadual 18 di atas, semua aspek dalam konstruk kemahiran maklum balas menunjukkan perubahan tahap responden daripada tahap sederhana kepada tahap tinggi selepas menghadiri



program KCL. Aspek-aspek yang dinilai agak tinggi jika dibandingkan dengan aspek-aspek lain adalah (1) mewujudkan maklum balas yang kreatif terhadap polisi pendidikan di Malaysia (min = 4.14, s.p. = 0.81), (2) mewujudkan maklum balas yang kreatif terhadap amalan pendidikan di Malaysia (min = 4.12, s.p. = 0.75), dan (3) mewujudkan maklum balas yang bebas terhadap amalan pendidikan di Malaysia (min = 4.00, s.p. = 0.76).

Jadual 19

Ujian-t perbezaan kemahiran maklum balas responden sebelum dan selepas menghadiri Program King's College London (KCL)

Konstruk		Min	s.p.	n	t	df	sig (2-tailed)
Kemahiran Maklum Balas	Sebelum	3.34	.80	50	-7.55	49	.00
	Selepas	4.02	.71				

Signifikan pada paras  $p < 0.05$

Jadual 19 di atas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ( $t = -7.55$ ,  $p = 0.00$ ) kemahiran maklum balas responden sebelum dan selepas menghadiri program KCL. Secara keseluruhannya, kemahiran maklum balas responden sebelum menghadiri program KCL berada pada tahap sederhana (min = 3.34, s.p. = 0.80), manakala selepas pada tahap tinggi (min = 4.02, s.p. = 0.71).

### 11.7 Persoalan Kajian 6: Kemahiran sendiri sebelum dengan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

Dua belas item telah dibina untuk mengukur konstruk kemahiran sendiri responden sebelum dan selepas menghadiri program.

Jadual 20  
Min dan sisihan piawai kemahiran sendiri responden sebelum dan selepas menghadiri Program *King's College London* (KCL)

		n	Skala*Kemahiran Kendiri					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kemahiran Kendiri
			bil (%)							
			1	2	3	4	5			
Menganalisis secara kritikal andaian teori dalam pengajaran dan pembelajaran	sebelum	50	-	2 (4.0)	17 (34.0)	27 (54.0)	4 (8.0)	3.66	.69	Tinggi
	selepas	50	-	1 (2.0)	2 (4.0)	28 (56.0)	19 (38.0)	4.30	.65	Sangat Tinggi
Menganalisis secara kritikal faktor nilai dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah	sebelum	50	-	3 (6.0)	22.0%	66.0%	6.0%	3.72	.67	Tinggi
	selepas	50	-	-	4 (8.0)	24 (48.0)	22 (44.0)	4.36	.63	Sangat Tinggi
Membuat keputusan berkaitan belanjawan kewangan sekolah	sebelum	50	1 (2.0)	1 (2.0)	9 (18.0)	33 (66.0)	6 (12.0)	3.84	.74	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	28 (56.0)	19 (38.0)	4.32	.59	Sangat Tinggi
Kemahiran interpersonal bagi memantapkan pengurusan	sebelum	50	1 (2.0)	1 (2.0)	10 (20.0)	31 (62.0)	7 (14.0)	3.84	.77	Tinggi
	selepas	50	-	-	1 (2.0)	26 (52.0)	23 (46.0)	4.44	.54	Sangat Tinggi
Mengurus pembelajaran sendiri	sebelum	50	-	2 (4.0)	12 (24.0)	30 (60.0)	6 (12.0)	3.80	.70	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	25 (50.0)	23 (46.0)	4.42	.58	Sangat Tinggi
Kemahiran pembentangan hasil kerja	sebelum	50	-	3 (6.0)	17 (34.0)	22 (44.0)	8 (16.0)	3.70	.81	Tinggi
	selepas	50	-	-	6 (12.0)	27 (54.0)	17 (34.0)	4.22	.65	Tinggi
Kemahiran ICT	sebelum	50	1 (2.0)	1 (2.0)	23 (46.0)	21 (42.0)	4 (8.0)	3.52	.76	Tinggi
	selepas	50	-	-	4 (8.0)	30 (60.0)	16 (32.0)	4.24	.59	Tinggi
Kemahiran membuat refleksi secara kritikal	sebelum	50	-	2 (4.0)	17 (34.0)	29 (58.0)	2 (4.0)	3.62	.64	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	35 (70.0)	13 (26.0)	4.22	.51	Tinggi
Kemahiran melaksanakan refleksi sendiri	sebelum	50	-	2 (4.0)	12 (24.0)	32 (64.0)	4 (8.0)	3.76	.66	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	35 (70.0)	12 (24.0)	4.18	.52	Tinggi
Kemahiran melaksanakan pembelajaran kolaboratif	sebelum	50	-	2 (4.0)	11 (22.0)	32 (64.0)	5 (10.0)	3.80	.670	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	28 (56.0)	19 (38.0)	4.32	.587	Sangat Tinggi



		n	Skala*Kemahiran Kendiri					min	s.p.	Interpretasi Min – Tahap Kemahiran Kendiri
			bil (%)							
			1	2	3	4	5			
Kemahiran berkomunikasi secara interpersonal	sebelum	50	-	2 (4.0)	17 (34.0)	23 (46.0)	8 (16.0)	3.74	.777	Tinggi
	selepas	50	-	-	3 (6.0)	28 (56.0)	19 (38.0)	4.32	.587	Sangat Tinggi
Kemahiran menilai pembangunan profesional	sebelum	50	1 (2.0)	1 (2.0)	17 (34.0)	26 (52.0)	5 (10.0)	3.66	.772	Tinggi
	selepas	50	-	-	2 (4.0)	25 (50.0)	23 (46.0)	4.42	.575	Sangat Tinggi

Merujuk Jadual 20 di atas, lapan aspek dalam konstruk kemahiran sendiri menunjukkan perubahan tahap responden daripada tahap tinggi kepada tahap sangat tinggi selepas menghadiri program KCL. Aspek-aspek berkenaan adalah (1) kemahiran interpersonal bagi memantapkan pengurusan (min = 4.44, s.p. = 0.54), (2) mengurus pembelajaran sendiri (min = 4.42, s.p. = 0.58), (3) kemahiran menilai pembangunan profesional (min = 4.42, s.p. = 0.58), (4) menganalisis secara kritikal faktor nilai dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah (min = 4.36, s.p. = 0.63), (5) kemahiran melaksanakan pembelajaran kolaboratif (min = 4.32, s.p. = 0.59), (6) kemahiran berkomunikasi secara interpersonal (min = 4.32, s.p. = 0.59), (7) membuat keputusan berkaitan belanjawan kewangan sekolah (min = 4.32, s.p. = 0.59), dan (8) menganalisis secara kritikal andaian teori dalam pengajaran dan pembelajaran (min = 4.30, s.p. = 0.65).

Jadual 21

Ujian-t perbezaan kemahiran sendiri responden sebelum dan selepas menghadiri Program King's College London (KCL)

Konstruk		min	s.p.	n	t	df	sig (2-tailed)
Kemahiran Kendiri	Sebelum	3.72	.62	50	-.7.55	49	.00
	Selepas	4.31	.47				

Signifikan pada paras  $p < 0.05$





Jadual 21 di atas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan ( $t = - 7.55$ ,  $p = 0.00$ ) bagi kemahiran sendiri responden sebelum dan selepas menghadiri program KCL. Secara keseluruhannya, kemahiran sendiri responden sebelum menghadiri program KCL berada pada tahap tinggi (min = 3.70, s.p. = 0.62), manakala selepas pada tahap sangat tinggi (min = 4.31, s.p. = 0.47).

### **11.8 Persoalan Kajian 7: Sejauh manakah Program *King's College London* (KCL) membantu peserta memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah**

Dua tema yang amat dominan muncul bagi aspek yang membantu peserta program KCL memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua iaitu (a) kepimpinan dan pengurusan, dan (b) nilai.

#### **a. Kepimpinan dan Pengurusan**

Program KCL dilihat membantu peserta memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah dari aspek pengurusan dan kepimpinan. Seperti yang disebut responden R15;

Pendedahan kepada ciri-ciri kepimpinan unggul dalam slot *guest speaker*, iaitu taklimat pengetua dari sekolah-sekolah banyak memberikan idea tentang kepimpinan berkesan dan kemahiran menangani konflik di sekolah. Pendedahan kepada pengurusan sekolah dalam semua bidang di sekolah yang dilawati melalui slot *school placement* memberi ilmu yang berguna bagi membina kreativiti pengetua dalam mengurus sekolah. Autonomi pengurusan kewangan yang diberikan kepada pengetua-pengetua sekolah di London menyerlahkan



keimpinan dan kemahiran memimpin / interpersonal serta mewujudkan persaingan pencapaian / prestasi sekolah. Kerjasama ibu bapa, komuniti dan agensi kerajaan dalam membantu sekolah dari segi khidmat nasihat/kepakaran, kewangan, idea dan tenaga secara sukarela dan berasaskan kesedaran yang tinggi terhadap pendidikan menjadi kekuatan kepada pengetua sekolah di London membina kecemerlangan sekolah.

(R15)

Menurut responden R15, program KCL telah membantu menambah nilai tentang kepimpinan yang unggul, kepimpinan yang berkesan, kemahiran menangani konflik, kreativiti dalam pengurusan, penglibatan ibu bapa, komuniti dan kerajaan.

Bersetuju dengan pendapat R15, responden R11 pula menyatakan; Program KCL banyak membantu saya dalam pengurusan dan kepimpinan, terutama apabila saya diberi peluang ke sekolah dan bertukar / berkongsi ilmu dengan pengetua di sana dalam hal berkaitan pengurusan sumber manusia, kewangan dan pentadbiran.

(R11)

Bagi responden R11, program KCL telah membantu memahami untuk mengurus sumber manusia, kewangan dan pentadbiran.

Disokong oleh responden R21, R33 dan R47 yang melihat program KCL telah membantu memahami peranan dan tanggungjawab pengetua dan telah menyatakan; Pengetua sebagai CEO sekolah mesti bijaksana dalam menguruskan sekolah, kepimpinan “*role model*” dan membuat keputusan yang tepat.

(R21)



Program ini telah memberikan pendedahan kepada saya tentang ciri-ciri kepimpinan dan pengurusan yang boleh memberi kesan dan impak positif yang maksimum kepada murid-murid. Saya juga belajar bagaimana seseorang pengetua berfungsi sebagai agen perubahan untuk memastikan sekolah dapat menghasilkan perubahan positif ke atas setiap murid (*school can make a different*).

(R33)

Kepentingan suara pelajar atau murid dalam melaksanakan pengurusan dan “*empowerment*” ‘tugas dan tanggungjawab.

(R47)

Bagi responden R21, R33 dan R47 pula, program KCL telah membantu memahami peranan dan tanggungjawab pengetua sebagai CEO (*Chief Executive Officer*) mestilah bijaksana, menjadi contoh terbaik dan membuat keputusan yang tepat. Selain itu, pengetua berfungsi sebagai agen perubahan dan perlu penghakupayaan (*empowerment*) tugas dan tanggungjawab.

Pengalaman serta ilmu yang diperolehi di KCL baik secara formal mahupun tidak formal telah menukar persepsi dan cara bertindak / bekerja saya khususnya dalam menjalankan peranan dan tanggungjawab sebagai pengetua. Siri ceramah / kuliah dan perbincangan berkumpulan banyak memberi ilmu pengurusan dan keyakinan pada diri saya.

(R40)

Walaupun tidak dijelaskan jenis tindakan atau kerja, menurut R40 pula, program KCL telah menukar persepsi dan cara bertindak atau bekerja dan banyak memberi keyakinan diri.



Program ini memperluaskan ruang dan peluang kepada saya untuk membuat perbandingan dan penarafan sendiri khususnya dalam kepimpinan. Ia juga membolehkan saya memperkenalkan corak pengurusan dan kepimpinan yang lebih global dan *mobile*.

(R5)

Peranan dan tanggungjawab pengetua sekolah dari segi perspektif di Malaysia amat jelas dan mempunyai kekangan kerana kawalan pusat KPM. Program KCL membuka pandangan saya terhadap peranan dan tanggungjawab pengetua yang jauh lebih bebas, berautonomi tetapi penuh dengan akauntabiliti.

(R44)

Turut bersetuju adalah responden R5 dan R44. Nilai daripada program KCL telah memperluaskan ruang dan peluang untuk membuat perbandingan dan penarafan sendiri dan memperkenalkan corak pengurusan dan kepimpinan yang lebih global, bermobiliti dan berautonomi.

Program KCL telah menjelaskan lagi kepimpinan kolaboratif dan pengurusan sekolah berasaskan sekolah yang dilihat responden R27 memberi impak kepada sekolah.

Dari aspek *collaborative leadership* dan *school-based management* sangat berkesan. Pengalaman melihat dan merasai sendiri sebagai *shadowing principal* amat berkesan dan memberi impak mendalam.

(R27)

Daripada hasil analisis temubual ini dapat dirumuskan bahawa responden menyatakan dengan jelas bahawa aspek kepimpinan

dan pengurusan yang membantu responden memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah adalah;

- 11.8.1 membantu menambah nilai tentang kepimpinan yang unggul, kepimpinan yang berkesan, meningkatkan kemahiran menangani konflik, kreativiti dalam pengurusan dan penglibatan ibu bapa, komuniti dan agensi kerajaan.
- 11.8.2 membantu memahami untuk mengurus sumber manusia, kewangan dan pentadbiran.
- 11.8.3 membantu memahami peranan dan tanggungjawab pengetua sebagai CEO (*Chief Executive Officer*) mestilah bijaksana, menjadi contoh terbaik dan membuat keputusan yang tepat. Selain itu, pengetua berfungsi sebagai agen perubahan dan perlu penghapupayaan (*empowerment*) tugas dan tanggungjawab.
- 11.8.4 menukar persepsi dan cara bertindak atau bekerja dan banyak memberi keyakinan diri.
- 11.8.5 memperluaskan ruang dan peluang untuk membuat perbandingan dan penarafan sendiri dan memperkenalkan corak pengurusan dan kepimpinan yang lebih global, bermobiliti dan berautonomi.
- 11.8.6 telah menjelaskan lagi kepimpinan kolaboratif dan pengurusan sekolah berasaskan sekolah

#### **b. Nilai**

Aspek nilai memberi gambaran tentang program KCL dalam membantu peserta memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah. Hal ini digambarkan oleh responden R4, R23, R29 dan R32 di bawah.



Melalui program KCL saya lebih berkeyakinan dalam melaksanakan tugas saya sebagai seorang pentadbir di sekolah. Dengan pengalaman yang saya dapat di UK, saya sentiasa bersedia memberikan sumbangan untuk memajukan sekolah dan pelajar khususnya. Kini saya lebih komited dengan tugas dan tanggungjawab dan mempunyai sifat berwibawa, berwawasan dan inovatif.

(R4)

Program ini sangat berkesan dalam usaha memberikan saya keyakinan melalui pengajaran teori dan amali yang disampaikan oleh penceramah-penceramah di KCL.

(R23)

Program KCL banyak membantu saya memahami kebertanggungjawaban sebagai seorang pengetua yang berkaliber dan unggul.

(R29)

Penceramah jemputan yang terdiri daripada pengetua-petgetua cemerlang di sekitar London banyak memberi inspirasi dan motivasi serta mengukuhkan kefahaman saya tentang peranan Pengetua di sekolah.

(R32)

Menurut responden R4, R23 dan R29 mereka lebih berkeyakinan dalam melaksanakan tugas, lebih komited dengan tugas dan tanggungjawab dan lebih berwibawa, berwawasan dan inovatif.

Program KCL memberi peluang kepada saya untuk meneroka aspek-aspek yang lebih mendalam dalam bidang pendidikan yang belum pernah didedahkan kepada saya sebelum ini. Kesibukan tugas sebelum ini menjadikan saya tidak banyak berpeluang untuk



berfikir, menambah ilmu dan mendalami tentang teori dan amalan kepimpinan, teori dan amalan pengurusan, lebih-lebih lagi aspek yang melibatkan kemahiran interpersonal serta berkaitan dengan teori dan nilai dalam pengajaran dan pembelajaran. Program ini memberi ruang dan masa untuk saya berfikir dari sudut-sudut yang berbeza berdasarkan ilmu yang disampaikan di samping perbincangan-perbincangan yang lebih kritis dan mendalam menjadikan saya lebih berpengetahuan kreatif, hebat serta yakin untuk menerajui sesebuah sekolah. Sensitiviti dan daya fikir yang tinggi sangat penting dalam melaksanakan tugas sebagai pengetua. Bagi saya program ini mencetuskan daya fikir yang tinggi dan hebat yang perlu ada pada seseorang pengetua.

(R43)

Nilai turut dinyatakan oleh responden R43. Menurut responden R43 program KCL telah menjadikan beliau lebih berpengetahuan kreatif, hebat serta yakin, mencetuskan daya fikir yang tinggi.

Daripada hasil analisis temu bual ini dapat dirumuskan bahawa responden menyatakan dengan jelas bahawa aspek nilai yang membantu responden memahami peranan dan tanggungjawab sebagai seorang pengetua sekolah adalah;

1. lebih berkeyakinan dalam melaksanakan tugas, lebih komited dengan tugas dan tanggungjawab dan lebih berwibawa, berwawasan dan inovatif.
2. menjadikan lebih berpengetahuan, kreatif, hebat serta yakin, mencetuskan daya fikir yang tinggi.



**11.9 Persoalan Kajian 8: Sejauh manakah peserta dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang didapati dalam Program *King's College London* (KCL) ini, di sekolah tempat mereka berkhidmat**

Pelbagai jenis program, aktiviti dan strategi yang telah diaplikasikan oleh peserta-peserta KCL di sekolah tempat mereka berkhidmat. Kesemua bentuk aplikasi meliputi tema dimensi hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, pengurusan program pendidikan dan kemenjadian murid. Sebagai contoh, responden R5 mengaplikasikan *Local Area Network* (LAN) dalam pengurusannya.

Penggunaan LAN dalam pengurusan menarik minat saya. Saya telah cuba membangunkan program mirip di Sandon School ke sekolah saya tetapi baru 50% lengkap. Program pengurusan seperti itu patut ada di semua SBP.

(R5)

Bagi responden R6 pula, program KCL telah membuatnya menjadikan internet sebagai sumber ilmu, di samping itu kolaboratif antara rakan sejawat diaplikasikan.

Kemahiran mencari maklumat melalui internet diamalkan. Kolaboratif antara rakan sekohort masih diteruskan dan jaringan kami agak erat selepas pengalaman yang *intense* dan juga sukar semasa di England. Saya bersyukur kerana dipilih dan dapat lulus kursus yang agak teoritikal ini. Saya mengucapkan ribuan terima kasih kepada pihak KPM yang memilih saya. Saya juga mencontohi sifat kepimpinan Pengetua di England dan saya kagum dengan autonomi yang mereka peroleh. Pendedahan kepada kaedah pengurusan sangat membawa manfaat.

(R6)





Program KCL turut memberi kesan kepada responden R7. Supaya guru-guru sentiasa memperoleh maklumat terkini, responden R7 telah mengaplikasikan perjumpaan 5 minit bersama guru setiap pagi seperti;

Beberapa *best practices* di sekolah UK telah diaplikasikan di sekolah saya bertugas. Contoh, perjumpaan 5 minit setiap pagi dengan guru-guru untuk memaklumkan info terkini sekolah - program ini sangat membantu dalam pengurusan.

(R7)

Disokong oleh responden R11, Program KCL juga telah membuat responden R11 mengaplikasikan perhimpunan dwi bahasa dan agihan tugas guru mengikut kecenderungan.

Saya banyak mengaplikasikan pengetahuan dengan memberi pendedahan ilmu yang diperoleh kepada rakan pengetua dan guru / staf saya. Saya membuat penambahbaikan memperkenalkan sesi perhimpunan dwi bahasa; dua sesi menengah atas dan bawah; pemilihan pengawas untuk menengah atas, memberi keutamaan guru mengajar / agihan. Tugas mengikut kecenderungan dan minat serta cuba meringankan beban tugas guru tingkatan; menjalin hubungan lebih rapat dengan ibu bapa terutama PIBG.

(R11)

Bagi responden R19, beliau mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran daripada program KCL dengan meningkatkan program mirip SIP (*School Improvement Partnership*), menyediakan modul *Critical Thinking* untuk pelajar, menggalakkan guru menggunakan pelbagai aras kemahiran berfikir dalam pengajaran dan pembelajaran, menyediakan modul *dicipline with dignity* untuk meningkatkan disiplin pelajar, mengapikasi *Contextual Value Added* dalam



kalangan pelajar dan guru dan memanfaatkan penggunaan *head count*.

Meningkatkan program mirip SIP (*School Improvement Partnership*) di sekolah sendiri. Mewujudkan modul *Critical Thinking* untuk tingkatan 1-5 dan menggalakkan guru mengamalkan pelbagai aras kemahiran berfikir dalam pengajaran dan pembelajaran. Menyediakan modul “*dicipline with dignity*” untuk meningkatkan disiplin dalam kalangan pelajar. Mengaplikasi *Contextual Value Added* dalam kalangan pelajar dan guru dengan memanfaatkan *head count* yang telah dilaksanakan dengan lebih berkesan.

(R19)

Pengetahuan dan kemahiran daripada program KCL juga banyak diaplikasikan oleh responden R25. Antaranya ialah *mobile class*, memaparkan hasil kerja pelajar, kemudahan komputer dan LCD projektor di bilik darjah, kemudahan akses internet di seluruh sekolah, system *Virtual Learning Environment*, *distributed leadership* dan kemudahan *locker* pelajar.

Program ini telah memberi nilai tambah/*value added* dari segi pengalaman, pengetahuan dan keyakinan kepada saya untuk menerajui sebuah sekolah terutama sekolah kluster kecemerlangan. Sistem persekolahan di Malaysia juga telah hebat berkembang seiring dengan kemajuan negara dan sistem kita juga boleh menandingi negara-negara maju dari segi kemudahan-kemudahan pendidikan yang disediakan oleh kerajaan. Saya juga telah mengaplikasikan amalan yang dilaksanakan di England seperti: Taraf *specialist school* yang ada kesamaan dengan bidang kebitaraan sekolah-sekolah kluster di Malaysia, ketepatan masa guru-guru masuk ke kelas, *mobile class* akan dilaksanakan mengikut tahap pelajar, memaparkan hasil kerja pelajar di setiap sudut



dan ruang yang ada di sekolah, melengkapkan kemudahan-kemudahan pembelajaran di setiap bilik darjah dengan kemudahan komputer dan LCD projektor agar P & P lebih menarik dan berkesan, menyediakan kemudahan akses internet di seluruh sekolah (menggunakan peruntukan khas sekolah kluster) serta mengadaptasi sistem (Virtual Learning Environment) yang dilaksanakan di Christ College Finchley di London, mengamalkan *distributed leadership* di mana pemimpin pertengahan diberikan tugas dan membugarkan peranan mereka, menyediakan kemudahan locker kepada para pelajar.

(R25)

Responden R33 pula melaksanakan pemaparan gambar-gambar pelajar yang terlibat dalam memberi hasil kerja kepada sekolah.

Saya telah mewujudkan *learning environment* di sekolah saya agar murid-murid boleh belajar pada setiap masa semasa berada di sekolah. Saya juga telah mempertingkatkan *student recognition* di sekolah dengan memaparkan gambar-gambar pelajar yang memberi sumbangan kepada sekolah dan memperuntukkan hasil-hasil kerja murid-murid di tempat-tempat yang strategik.

(R33)

Responden R26 dan R30 pula telah mengaplikasikan program pengantarabangsaan.

Program pengantarabangsaan telah diwujudkan antara sekolah dengan sekolah-sekolah di Thailand & medan khas dalam bidang pengurusan sekolah dan permainan sukan/tarian tradisional, *english camp* dalam tahun 2008 dan 2009.

(R26)



Saya memantapkan lagi hubungan sekolah dengan Bangkok (Thailand), Jakarta (Indonesia) dan Bangladesh. Serta sedang mencuba dengan Singapura selain daripada membina hubungan kemanusiaan yang mantap bagi seluruh warga sekolah, komuniti dan agensi. Saya merangsang inovasi bagi guru-guru, memperkukuhkan PJK dan memperluaskan lagi *niche area* sekolah dalam akademik, kokurikulum dan sosialisasi murid.

(R30)

Daripada hasil analisis temubual ini dapat dirumuskan bahawa responden ada mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang didapati dalam Program *King's College London* (KCL). Antara perkara yang telah responden aplikasikannya adalah;

1. *Local Area Network* (LAN) dalam pengurusan.
2. Penggunaan internet sebagai sumber ilmu.
3. Kolaboratif antara rakan sejawat.
4. Perjumpaan 5 minit bersama guru setiap pagi.
5. Perhimpunan dwi bahasa.
6. Agihan tugas guru mengikut kecenderungan.
7. Meningkatkan program mirip SIP (*School Improvement Partnership*).
8. Menyediakan modul *Critical Thinking* untuk pelajar.
9. Menggalakkan guru menggunakan pelbagai aras kemahiran berfikir dalam pengajaran dan pembelajaran.
10. Menyediakan modul *dicipline with dignity* untuk meningkatkan disiplin pelajar.
11. Mengaplikasi *Contextual Value Added* dalam kalangan pelajar dan guru.
12. Memanfaatkan penggunaan *head count*.
13. *Mobile class*.
14. Memaparkan hasil kerja pelajar.



15. Kemudahan komputer dan LCD projektor di bilik darjah.
16. Kemudahan akses internet di seluruh sekolah.
17. System *Virtual Learning Environment*.
18. *Distributed leadership*.
19. Kemudahan *locker* pelajar.
20. Pemaparan gambar pelajar yang terlibat memberi hasil kerja sekolah.
21. Program pengantarabangsaan

#### 11.10 Persoalan Kajian 9: Sejauh manakah Kekuatan Program *King's College London (KCL)*

Sebahagian besar responden menyatakan kekuatan program KCL adalah khususnya pada ilmu (pengetahuan dan kemahiran) yang diterima dan melalui penempatan di sekolah (*school placement*) yang dilakukan.

Program KCL dibahagikan kepada 2 bahagian, kuliah dan *school visits/placemen*'. Kuliah yang diberi merangkumi sistem pendidikan di UK dan juga Teori-teori Kepemimpinan. Melalui kuliah yang menerangkan perkembangan sistem pendidikan sehingga kini amat membantu peserta memahami bagaimana sekolah-sekolah di UK beroperasi dan seterusnya ini membantu peserta semasa membuat *school visit*. Slot perkongsian pengalaman oleh penceramah jemputan, iaitu pengetua-pengetua sekolah yang telah berjaya memajukan sekolah pimpinan mereka, telah menyuntik semangat saya untuk lebih gigih membawa pembaharuan kepada sekolah saya. *School visit* yang melibatkan dua buah sekolah merupakan satu kekuatan kerana saya dapat melihat dan membezakan pengurusan dan program-program pendidikan di dua buah sekolah yang berlainan yang berada dalam kawasan yang berbeza, iaitu dalam bandar/pinggir bandar



dan luar bandar. Kelas '*writing english at post graduate level*' amat sesuai kerana dapat membimbing peserta dalam menulis tugas yang diberi.

(R20)

Responden R20 di atas menggambarkan kekuatan program KCL adalah dalam dua dimensi utama iaitu ilmu yang diterima dan school visit atau school placement.

**a. Ilmu – hala tuju kepimpinan**

Responden R12 melihat kekuatan program KCL adalah melalui budaya ilmu di mana ilmu diperolehi semasa program adalah berdasarkan fakta kajian terperinci.

Ilmu yang dikongsi adalah berdasarkan fakta kajian terperinci. Sesuatu perubahan dasar pendidikan tidak terlalu dipengaruhi keputusan politik. Tiada unsur cuba dan ralat seperti yang berlaku dalam sistem pendidikan Malaysia. Kajian terus di sekolah pilihan memberi peserta penandaarasan terbaik untuk dikongsi di Malaysia.

(R12)

Kekuatan program KCL dari dimensi ilmu turut dirasai responden R5, walaupun tidak menyebut corak kepimpinan yang dilihat, tetapi menggambarkan kekuatan program KCL telah membuka minda kepada aspek gaya kepimpinan.

Lawatan ke dua buah sekolah (attachment) amat baik dan banyak membuka minda dan mata. Dalam tempoh 12 hari inilah saya mendapat banyak idea corak kepimpinan dan konsep pengurusan yang sepatutnya ada di sekolah kluster atau pada pengetua kluster.

(R5)



Program KCL juga telah membuka ruang responden R6 bersama-sama rakan sejawat mewujudkan pemuafakatan dengan membina kumpulan kerja. Di samping itu responden R6 juga turut melihat kekuatan program KCL adalah aspek budaya ilmu, di mana pencarian resos akademik melalui internet.

Ruang dan dorongan untuk buat pembelajaran sendiri amat tinggi. Peluang untuk membuat pembelajaran kolaboratif membantu peserta kursus untuk cuba memahami tugas kami dan juga bekerja dalam satu pasukan. Walau bagaimanapun ‘setting’ dalam sebuah hotel yang tidak ada kemudahan bilik mesyuarat menyukarkan perjumpaan ahli kumpulan. Kami juga banyak belajar mencari resos akademik melalui internet.

(R6)

Responden R4 pula menyebut kekuatan program KCL adalah dalam aspek pemimpin kurikulum, pendedahan terhadap kaedah pengajaran dan pembelajaran.

Dalam lawatan sekolah, saya dapat membezakan kaedah p & p, sistem pengurusan sekolah yang diamalkan di UK dengan yang ada di Malaysia. Dengan ini saya dapat menerap kekuatan sistem sekolah di situ dan mengaplikasikannya di sekolah saya. Contohnya penggunaan kaunselor sepenuhnya dalam mengatasi masalah murid.

(R4)

#### **b. Ilmu – pengurusan organisasi**

Responden R25 di bawah melihat kekuatan program KCL adalah dari aspek pengurusan sumber yang digambarkannya kepimpinan sekolah, guru-guru dan staf bukan guru merupakan elemen penting kejayaan sekolah yang perlu diurus dengan baik. Aspek iklim sekolah



juga dilihat responden R25 suatu perkara yang amat penting yang perlu dibangunkan, melalui program KCL keperluan kemudahan fizikal dan peralatan perlu diambil berat.

Dapat mempelajari dan menandaaras sendiri sistem pendidikan di England di mana HT (*Head Teacher*) mempunyai kuasa autonomi sepenuhnya dalam mentadbirkan sekolah. Bagi sekolah-sekolah yang berjaya, HT dipandang sangat *superior* atau hebat dan bebas membuat keputusan untuk penambahbaikan sekolah. HT dan guru-guru serta *non teaching staff* merupakan elemen penting menentukan kejayaan sekolah kerana mereka sendiri memilih untuk menjawat jawatan tersebut melalui proses temu duga terbuka bukan seperti pelantikan jawatan di Malaysia. HT dan guru-guru juga mempunyai latar belakang pelbagai bidang profesional lain sebelum menjadi guru yang berguna untuk membantu memajukan sekolah. Lawatan ke sekolah (*school placement*) membantu peserta kursus untuk melihat secara dekat bagaimana sistem persekolahan dilaksanakan di England. Kami juga dapat melihat dan mempelajari amalan-amalan terbaik dari segi pengurusan sekolah seperti: pengurusan kurikulum, pengurusan kokurikulum, pengurusan hal ehwal murid, pengurusan sumber manusia, pengurusan aset, pengurusan kantin sekolah dan lain-lain. Kami juga dapat mempelajari keunikan sekolah dan taraf sekolah yang pelbagai seperti *grammar-school*, *specialist school* dan lain-lain. Keadaan ini boleh dijadikan perbandingan dengan sekolah-sekolah di Malaysia. Pengalaman ini menambahkan lagi keyakinan saya untuk menerajui dan mengurus dan sebagai rujukan sebagai sekolah kluster kecemerlangan di Malaysia. Kami juga dapat melihat kemudahan fizikal yang canggih disediakan di sekolah-sekolah di sana. Bilik-bilik darjah/bilik khas yang dilengkapi dengan peralatan yang canggih yang berfokus kepada bidang sains dan teknologi.





Sekolah-sekolah di England juga memberi penekanan kepada bidang kemanusiaan seperti seni, muzik dan bidang sukan di samping bidang sains dan teknologi.

(R25)

**c. Ilmu – pengurusan program pendidikan**

Responden R24 melihat kekuatan program KCL dari aspek pengajaran dan pembelajaran melihat keperluan kepelbagaian kaedah pengajaran dan pembelajaran.

*Untuk kekuatan program ini ialah pendedahan kepada menyedarkan pengetua di Malaysia bahawa pengetua-petua di England yang negara mereka telah maju terus berusaha dengan gigih untuk memajukan murid-murid mereka melalui pelbagai kaedah p & p. sikap berterus terang dalam mengkritik sistem pendidikan dan kerajaan mereka secara ilmiah oleh pakar-pakar akademik telah membantu memajukan sistem pendidikan di negara mereka dan memberi peluang kepada murid-murid untuk terus belajar dalam suasana semasa atau terkini dengan lebih baik.*

(R24)

Bagi responden R13 pula melihat melalui perlunya program penambahbaikan yang berterusan dan pembangunan keupayaan pelajar.

Program penambahbaikan yang berterusan melalui SIP (*school improvement partnership*) dan program OFSTED (penaziran) dan program mengurus pelajar kurang upaya (pendidikan khas).

(R13)



**d. *School Placement***

*School Placement* juga menjadi tema yang dominan yang menggambarkan kekuatan program KCL. Melalui *school placement*, responden R3, R22, R33, R35 dan R43 dapat melihat secara terus bagaimana pengurusan sekolah dibuat.

Program ke sekolah (2 buah) amat memberi makna kepada saya. Banyak yang saya pelajari daripada sistem yang diamalkan. Menjemput pengetua cemerlang memberi slot adalah baik.

(R3)

Program *school placement* saya anggap baik kerana memberi pendedahan kepada peserta untuk memahami keadaan sebenar di sekolah di UK. Peserta dapat menilai pengurusan yang dijalankan di sekolah dan membuat perbandingan dengan apa yang dilaksanakan di sekolah sendiri. Ada beberapa idea baru yang boleh diambil tetapi perlu pengubahsuaian mengikut latar belakang sekolah dan sistem pendidikan di Malaysia sebelum dapat dilaksanakan.

(R22)

Kekuatan program ini adalah *school placement* di mana kami diletakkan di sekolah, sekolah yang terpilih selama 4 minggu. Melalui program ini saya dapat mempelajari bagaimana pengetua-pengetua sekolah di UK mewujudkan suasana pembelajaran yang amat kondusif untuk pelajar-pelajar. Saya juga dapat melihat bagaimana pengetua mempunyai kuasa autonomi dalam mengurus sekolah.

(R33)

Pendedahan yang meluas tentang *school effectiveness* and *improvement* dan perkembangan semasa sistem pelajaran



khususnya di UK. *School placement* adalah sangat bermanfaat dari segi perkongsian *best practices* sekolah-sekolah cemerlang di UK. Perkongsian pengalaman beberapa orang pengetua cemerlang juga memberi input yang sangat baik.

(R35)

Bagi saya, kekuatan utama Program KCL ialah dapat melihat dan mengalami sendiri tentang sistem dan amalan dalam pendidikan di sekolah-sekolah di England. Program '*school placement*' amat bermanfaat kerana memberi peluang kepada pengetua untuk melihat, merasai, mendalami apa yang dilihat dan dipelajari, memproses, membuat penilaian dan perbandingan serta mengaplikasikannya di sekolah tentang amalan-amalan terbaik dan boleh dicontohi. Pengalaman ini amat berharga dan tidak akan dapat diperolehi jika hanya melalui lawatan biasa atau melalui pembacaan atau hanya mendengar cerita. Pengalaman ini menjadikan saya lebih berpengalaman luas serta matang dalam pendidikan. Selain itu, kuliah-kuliah yang diadakan tentang tajuk-tajuk tertentu dengan kupasan-kupasan yang menarik dan kritis terutama berkaitan dengan '*school effectiveness*' dan '*school improvement*' juga amat berguna bagi saya.

(R43)

Berdasarkan analisis temubual yang dilaksanakan dapat dirumuskan bahawa kekuatan Program *King's College London* (KCL) adalah pada ilmu (pengetahuan dan kemahiran) yang diterima dan melalui penempatan di sekolah (*school placement*). Ilmu yang diterima adalah berkaitan dengan hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi, dan pengurusan program pendidikan. Melalui penempatan di sekolah, responden dapat terus melihat bagaimana pengurusan sekolah dilaksanakan.



### **11.11 Persoalan Kajian 10: Sejauh manakah Kelemahan Program *King's College London* (KCL)**

Empat tema yang dominan yang dilihat kelemahan program KCL, iaitu tempoh masa kuliah yang dihadiri, kandungan kuliah, penilaian dan bahasa.

#### **a. Tempoh masa kuliah terlalu panjang**

Tempoh masa kuliah yang terlalu lama, seperti yang disuarakan oleh responden R5 dan R8, iaitu;

Program ini seharusnya fokus lebih dalam lawatan ke sekolah. Kuliah selama 1 bulan mungkin boleh dikurangkan ke 2 minggu sahaja. Banyak manfaat telah diperoleh semasa lawatan di sekolah.

(R5)

Terlalu banyak lecture dan assignment yang diberi menyebabkan peserta kursus hanya menumpukan kepada tugas yang mesti disiapkan. Sepatutnya peserta lebih melihat best practice di UK (sekolah) yang boleh digunakan atau dibawa balik ke tempat-tempat mereka bertugas & digunakan di sekolah. Input yang diberi dalam bentuk lecture lebih kepada pendidikan UK dan lebih bermanfaat untuk mereka yang ingin buat Master. Peserta sebahagiannya telah ada Master dan tidak berminat untuk buat Master di UK.

(R8)

#### **b. Kandungan kuliah**

Responden R7, R11, R13 dan R26 pula menyatakan kandungan kuliah banyak membincangkan polisi dan isu-isu di United Kingdom



yang tidak relevan dengan sistem pendidikan di Malaysia. Sebagai contohnya;

Program KCL (50%) terlalu berfokus akademik dan tidak ada kaitan dengan isu pendidikan di Malaysia. Pada pendapat saya tugas yang diberi kepada kami terlalu fokus negeri British dan sangat akademik. Pada pendapat saya KCL seolah-olah nak tahu tentang aspek pendidikan di negara Malaysia kami BUKAN nak bantu kami mempertingkatkan pengurusan pendidikan sistem kami. Kami (Peserta) yang banyak beri maklumat tentang sistem pendidikan di Malaysia dapat skor/gred tinggi. Tugas yang diberi oleh pensyarah tidak jelas kerana pensyarah sendiri kurang ilmu pengetahuan tentang sistem kami.

(R7)

Terlalu banyak lecture dan assignment yang diberi menyebabkan peserta kursus hanya menumpukan kepada tugas yang mesti disiapkan. Sepatutnya peserta lebih melihat *best practice* di UK (sekolah) yang boleh digunakan atau dibawa balik ke tempat-tempat mereka bertugas & digunakan di sekolah. Input yang diberi dalam bentuk lecture lebih kepada pendidikan UK dan lebih bermanfaat untuk mereka yang ingin buat Master. Peserta sebahagiannya telah ada Master dan tidak berminat untuk buat Master di UK.

(R11)

Banyak masa digunakan untuk membincang isu-isu pendidikan di UK yang sememangnya sangat tidak relevan dan tidak memberi impak kepada pengurusan pendidikan di Malaysia. Contohnya perbincangan mengenai sejarah penggubalan polisi dan peranan politik.

(R13)



Kami diajar tentang sistem pendidikan di England yang kurang memberi manfaat dalam membantu kami menguruskan sekolah-sekolah di Malaysia. Masa yang digunakan untuk bahagian ini juga agak panjang iaitu empat minggu. Kami juga banyak diberikan topik-topik untuk perbincangan dan pembentangan latarbelakang masalah pendidikan di sana. Adalah lebih bermanfaat untuk kita membincangkan masalah pendidikan di Malaysia. Bilangan sekolah yang dilawati semasa program “*School Placement*” juga adalah terhad kepada dua buah sekolah sahaja untuk jangkamasa empat minggu. Oleh itu, pengetahuan kami tentang sekolah-sekolah di England agak terhad berbanding kos yang dibelanjakan oleh Kerajaan yang begitu besar untuk menghantar kami berkursus di London.

(R26)

### c. Penilaian

Responden pula berasakan penilaian melalui tugas amat membebankan. Contohnya seperti yang disuarakan oleh responden R16 iaitu;

Tugas berbentuk 2 esei berjumlah 5000 patah perkataan setiap satu membebankan pengetua selepas balik sedangkan banyak lagi tugas-tugas semasa dan tugas yang ditinggalkan perlu diberi tindakan segera. Tugas harian secara individu atau kumpulan yang diberi setiap hari dan dibentangkan semasa menghadiri kursus di KCL dan laporan berbentuk dokumentasi hasil kursus yang diserahkan kepada IAB sudah memadai. Program *School Placement* ke sekolah selama 2 minggu di sebuah sekolah membazir masa dan perjalanan. Memadai 1 minggu sahaja setiap satu sekolah. Ini kerana sukar mendapat maklumat kerana pengetua dan guru-guru juga sentiasa sibuk dengan tugas. Untuk membuat perjumpaan



pun dihadkan 20 minit tidak lebih dari itu. Sukar untuk mendapat penerangan terperinci hanya setakat penemuduga luaran. Pengalaman diperolehi hanya melalui pemerhatian. Perjalanan melalui beberapa stesen kereta api dan berjalan kaki lebih dari 5 km setiap hari amat memenatkan terutama bagi kategori umur 45 tahun ke atas.

(R16)

#### **d. Bahasa**

Bahasa juga menjadi kelemahan semasa program KCL. Masalah ini digambarkan oleh responden R24 dan R4 yang berbunyi;

Tiada kelemahan yang ketara, kecuali dari segi persediaan para peserta yang kurang fasih Bahasa Inggeris. Hakikat ini telah mengakibatkan segolongan peserta ini menghadapi masalah menyiapkan tugas mereka dalam tempoh masa yang diperuntukkan.

(R24)

Peneguhan tentang Bahasa Inggeris dan teknik-teknik menghasilkan penulisan ilmiah diadakan serentak dengan kursus yang lain. Saya berpendapat bahagian ini sepatutnya diberi dahulu lebih awal agar semasa kursus lain, tahap penguasaan Bahasa Inggeris telah dapat ditingkatkan. Dengan itu, ia dapat membantu peserta berbincang dengan lebih lancar dan memahami gaya bahasa ilmiah yang diperlukan sepanjang mengikuti kursus berkenaan.

(R44)

Berdasarkan analisis temubual yang dilaksanakan dapat dirumuskan bahawa kelemahan Program *King's College London* (KCL) adalah;



1. Tempoh masa kuliah terlalu panjang.
2. Kandungan kuliah banyak membincangkan polisi dan isu-isu di United Kingdom yang tidak relevan dengan sistem pendidikan di Malaysia.
3. Penilaian melalui tugas amat membebankan.
4. Bahasa juga menjadi kelemahan.

## 12.0 RUMUSAN

Sejajar usaha memantapkan pengurusan SKK, Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah mengorak langkah dengan memperkemaskan elemen kepimpinan dan pengurusan dalam kalangan pemimpin sekolah kluster bagi memastikan mereka mampu mentadbir dengan baik dan berkesan. Usaha ini perlu sebagai persediaan kepada pemimpin SKK ini untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah masing-masing setelah mereka diberi kuasa autonomi dalam pelbagai bidang termasuk pengurusan sumber manusia, kewangan, dan pentadbiran.

Berdasarkan analisis data kajian ini, didapati secara keseluruhannya pemimpin-pemimpin pelapis yang mengikuti program KCL berpendapat bahawa program tersebut telah memberi impak positif kepada diri mereka. Mereka lebih berkeyakinan, menjalankan tanggungjawab sebagai pemimpin dan pengurus sekolah. Aspek kepimpinan ini termasuk membuat keputusan, bertindak sebagai agen perubahan dan memberi penghakupayaan tugas dan tanggungjawab kepada warga sekolah yang lain. Ada juga di antara peserta-peserta yang menyatakan kesediaan untuk memimpin sekolah lebih berkesan jika diberi kuasa autonomi. Selain itu, mereka merasa akan lebih berkeyakinan memimpin sekolah tersebut.

Dari perspektif responden kajian ini juga, nilai-nilai yang diperoleh adalah lebih berkeyakinan dalam melaksanakan tugas, lebih komited dengan tugas dan tanggungjawab dan lebih berwibawa, berwawasan dan inovatif. Daripada kajian, majoriti responden menyatakan kekuatan program KCL adalah khususnya pada (i)



ilmu (pengetahuan dan kemahiran) iaitu hala tuju kepimpinan, pengurusan organisasi dan pengurusan program pendidikan, dan (ii) *school-placement*. Di dalam *school-placement*, responden diberi pendedahan dan juga pengalaman secara langsung dari segi kepimpinan pengurusan dan pentadbiran sekolah. Walau bagaimanapun responden juga memaklumkan terdapat juga kelemahan Program KCL iaitu dari segi tempoh kursus yang melibatkan bahagian teori yang mengambil masa yang agak panjang.

Secara keseluruhan hasil daripada kajian ini menunjukkan bahawa Program “*Post Graduate Certificate in Educational Leadership and Management*” (PGCE) di KCL telah berupaya membantu pemimpin-pemimpin pelapis SKK yang telah mengikuti program tersebut meningkatkan kemahiran dalam aspek pengurusan dan kepimpinan. Kemahiran ini diperolehi melalui program ‘*school-placement*’ yang mana pemimpin-pemimpin ini dapat berkongsi pandangan dan pengalaman. Selain itu, kemahiran diperolehi juga melalui pendedahan secara langsung melalui taklimat oleh pengetua-petua cemerlang di sekolah sekitar London yang telah berupaya membangunkan sekolah sehingga menjadi cemerlang.

### 13.0 CADANGAN

Kajian ini mencadangkan bahawa Program luar negara seperti di KCL boleh diteruskan dengan beberapa penambahbaikan. Antara cadangan-cadangan berdasarkan kajian ialah (i) mengurangkan tempoh masa teori dan menambah tempoh masa untuk ‘*school placement*’, (ii) bahagian teori boleh dilaksanakan di Institut Aminuddin Baki, (iii) kursus Bahasa Inggeris perlu diadakan bagi tujuan peningkatan dan pengukuhan Bahasa Inggeris bagi membantu penulisan ilmiah dan (iv) tugas tidak diberi pemberatan di dalam proses penilaian PGCE.



## RUJUKAN

- Abdul Aziz Md. Noor. 2003. *An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University of Bristol.
- Ananda Kumar, P. 2007. *SPSS untuk penyelidikan pendidikan*. Puchong, Selangor: Scholar Press (M) Sdn. Bhd.
- Berdie, D. R. & Anderson, J. R. 1974. *Questionnaires: design and use*. New Jersey: The Scarecrow Press.
- BPPDP. 2006a. *Laporan kajian penilaian graduan NPQEL*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, KPM: Putrajaya
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. 2007. *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W. 2005. *Educational research - planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Ed. ke-2. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Gredler, M. E. 1996. *Program evaluation*. New York: Prentice Hall.
- Herman, J.J. & Herman, J.L. 1993. *Historical and development overview of school-based management in USA*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc.
- Liamputtong, P. & Ezzy, D. 2005. *Qualitative research methods*. Victoria: Oxford University Press.
- Malen, B.; R.T. Ogawa; and J.Kranz, 1990. What do we know about SBM? *Choice and Control in American Education 2*: 289-342
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *Qualitative data analysis*. Ed. ke-2. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar. 1999. *Penyelidikan pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Sheffie Abu Bakar. 1995. *Metodologi penyelidikan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nixon, J. 1992. *Evaluating the whole curriculum*. Philadelphia: Open University Press.
- Oppenheim, A. N. 1996. *Questionnaire design and attitude measurement*. London: Heinemann.
- Pallant, J. 2005. *SPSS survival manual*. Ed. ke-2. Berkshire, United Kingdom: Open University Press.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research method*. California: Sage.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. 2002. (pnyt.). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousands Oak: Sage Publications.
- Tomlinson, H. 2004. *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.
- Zaidatun Tasir & Mohd Salleh Abu. 2003. *Analisis data berkomputer SPSS 11.5 for windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.