

Impak Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL 2.0) Terhadap Pemimpin Sekolah

The Impact of National Professional Qualification for Educational Leaders Program (NPQEL 2.0) on School Leaders

Ahamad bin Hussin, Md. Rahaimi bin Haji Yaacob, Mahazi bin Si Harun, Ruzina binti Jusoh, Zarina binti Md Yassin, Ashfahani binti Zakaria, Noraisah binti Yusoff, Liew Yon Foi, Sham bin Ibrahim, Faizatoen binti Zulkernain, Jamelaa Bibi binti Abdullah, Sathiyabama Subramaniam, Maimunah binti Husien

Institut Aminuddin Baki ahamad@iab.edu.my

Published: 12 October 2021

To cite this article (APA): Hussin, A., Yaacob, M. R., Si Harun, M., Jusoh, R., Md Yassin, Z. binti, Zakaria, A., Yusoff, N., Liew, Y. F., Ibrahim, S., Zulkernain, F., Abdullah, J. B., Subramaniam, S., & Husien, M. (2021). The Impact of National Professional Qualification for Educational Leaders Program (NPQEL 2.0) on School Leaders. *Management Research Journal*, 10, 66-81. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.6.2021>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.6.2021>

Abstrak

Pembangunan profesionalisme pemimpin merupakan inisiatif utama bagi merealisasikan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia untuk melahirkan pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi. Seramai 744 orang peserta telah mengikuti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan bagi ambilan pertama tahun 2018. Sebahagian kecil graduan bagi ambilan tersebut telah dilantik sebagai pengetua atau guru besar. Kajian ini telah dijalankan untuk meneroka impak program latihan berkenaan ke atas pemimpin sekolah. Data telah dikumpul melalui soal selidik, temu bual dan semakan dokumen. Program latihan ini telah memberi impak positif kepada pemimpin sekolah dalam bidang kokurikulum, penyediaan kemudahan infrastruktur, serta jaringan dan jalinan. Dapatan kajian telah diguna pakai untuk semakan semula dan penambahbaikan program berkenaan.

Kata kunci: kompetensi, pemimpin sekolah, impak

Abstract

The professional development is crucial to produce high-performing school leaders in Malaysia. A total of 744 senior school leaders have participated in the National Professional Qualification for Educational Leaders in the first intake of 2018. This study was conducted to explore the impact of the training program on the participants and school leaders. Data were collected through questionnaires, interviews and document review. The NPQEL 2.0 has a positive impact on leaders and school such as in co-curriculum achievement, provision of school facilities, and networking. The findings of the study were used to review and improve the program.

Keywords: competency, school leader, impact

PENGENALAN

Kualiti sekolah dan kemenjadian murid adalah signifikan dengan kualiti pemimpin sesebuah sekolah (Mendels & Mitgang, 2013). Ke arah melahirkan pemimpin sekolah yang berkualiti, program pembangunan kepimpinan yang mantap sangat diperlukan. Di Malaysia, program pembangunan pemimpin sekolah bermula sejak 20 tahun lalu. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah memperkenalkan program Sijil Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Headship* (NPQH) pada tahun 1999 bertujuan membangunkan pemimpin sekolah yang cekap dan berketerampilan.

Program pembangunan pemimpin sekolah ini telah melalui beberapa siri semakan semula dari aspek kandungan modul latihan dan kaedah pelaksanaan. Pada tahun 2008, kandungan modul program telah ditambah baik, walau bagaimanapun tempoh mengikuti program tersebut dikekalkan iaitu selama setahun. Program ini juga telah diberi nama baharu iaitu, program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Pada tahun 2011, tempoh mengikuti program NPQEL telah dipendekkan kepada lima (5) bulan dan mod kursus telah dilaksanakan secara bersemuka dan e-pembelajaran (blended learning).

Peranan pemimpin sekolah sama ada dalam aspek pengurusan, pentadbiran, atau instruksional menjadi lebih mencabar dalam dunia VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ini. Justeru, pemimpin sekolah perlu memiliki kompetensi dalam pelbagai aspek untuk tadbir urus sekolah dengan lebih berkesan. Pembangunan pemimpin sekolah yang kompeten serta berprestasi tinggi seperti yang dihasratkan oleh KPM dalam pelan induk pendidikan negara, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2012) merupakan wadah utama bagi mendepani cabaran globalisasi dalam pendidikan kini.

Rentetan itu, program pembangunan pemimpin sekolah yang telah diguna pakai sebelum ini telah diberi nafas baharu dengan mengaplikasi pendekatan yang berteraskan kompetensi (KPM, 2018). Pendekatan baharu ini lebih memberi peluang kepada pemimpin sekolah untuk membina dan memantapkan kompetensi yang diperlukan melalui sesi pembelajaran dan perkongsian dalam kelas dan lapangan. Program pembangunan pemimpin pendidikan baharu ini dikenali sebagai program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan 2.0 (NPQEL2.0).

SOROTAN LITERATUR

Kepentingan program latihan dan pembangunan pemimpin sekolah

Program latihan dan pembangunan sumber manusia yang sistematik berupaya meningkatkan prestasi pekerja, memperbetulkan tingkah laku individu, membantu individu untuk melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan, membantu organisasi untuk lebih berdaya saing, menyediakan diri untuk kedudukan yang lebih tinggi serta meningkatkan motivasi pekerja (Bashir & Ramay, 2008; Mabey, 1998; Naris & Ukpere, 2009; Olaniyan & Ojo, 2008).

Selain itu, program latihan yang dibangun dan dilaksanakan dengan sistematik juga akan memberi faedah jangka pendek dan jangka panjang kepada individu dan organisasi. Antaranya, (i) meningkatkan nilai moral; (ii) mengurangkan kos pengeluaran; (iii) meningkatkan pengurusan perubahan; (iv) memberi pengiktirafan; dan (v) meningkatkan kualiti sumber manusia (Cole, 2002).

Dalam dunia pendidikan, banyak kajian telah dilakukan berkaitan kepentingan membangun serta menyediakan pemimpin sekolah yang berpengetahuan dan berkemahiran sebagai agen perubahan utama di sekolah (Davis & Darling-Hammond, 2012; Davis & Leon, 2011; Mendels & Mitgang, 2013; Miller, 2013). Matlamat program latihan tersebut akan dapat dicapai melalui pembangunan program

latihan pemimpin sekolah yang sesuai dengan kehendak pemimpin sekolah serta perubahan drastik dalam dunia pendidikan masa ini (Armstrong, 2000; Gentilucci, 2013).

Di Malaysia, KPM telah membangunkan program NPQEL 2.0 yang berasaskan kompetensi (competency based), iaitu kompetensi (i) berfikiran strategik; (ii) membuat keputusan; (iii) memimpin perubahan; (iv) menyelesaikan masalah; (v) memimpin pembelajaran; (vi) membangun kapasiti; (vii) membina jaringan dan jalinan; (viii) berkomunikasi berkesan; (ix) berkepemimpinan, dan (x) berkeperibadian tinggi. Kesemua kompetensi ini akan dibangun dan dipertingkatkan dalam kalangan pemimpin sekolah melalui aktiviti bersemuka, lapangan dan kumpulan sepanjang tempoh program pembangunan pemimpin tersebut (KPM, 2018).

Berfikiran strategik

Pemikiran strategik merupakan kemahiran yang sangat “powerful and invaluable” bagi seorang pemimpin pendidikan untuk memacu sekolah ke arah kejayaan yang lebih besar. Kemahiran berfikir secara strategik melibatkan penetapan matlamat sekolah, membuat perancangan jangka panjang, membuat jangkaan, menganalisis persekitaran, dan bekerjasama dengan pesaing. Kemahiran ini harus dipelajari, dipupuk dan diamalkan oleh setiap pemimpin sekolah (Ridgley, 2012).

Membuat keputusan

Membuat keputusan merupakan proses kognitif untuk memilih kaedah penyelesaian yang paling berpotensi daripada beberapa alternatif penyelesaian yang ada (Colakkadioglu & Celik, 2016; Mettas, 2011). Kemahiran yang boleh dibangun ini sering dikaitkan dengan kemahiran menyelesaikan masalah, jati diri, kepuasan hidup dan kecukupan diri.

Memimpin perubahan

Salah satu kemahiran yang perlu ada pada pemimpin pendidikan ialah keupayaan untuk meneraju perubahan dalam organisasi sama ada perubahan itu disebabkan oleh faktor persekitaran atau kehendak dalaman organisasi (Johansson & Heidi, 2008). Peranan pemimpin sekolah sebagai peneraju kepada perubahan bukan hanya merancang dan membina strategi, tetapi perlu juga membuat ramalan kesan ke atas organisasi ekoran perubahan yang dibuat.

Menyelesai masalah

Masalah dan cabaran dapat diatasi apabila pemimpin sekolah mempunyai kemahiran menyelesaikan masalah. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) mentakrifkan kemahiran menyelesaikan masalah sebagai kemampuan individu menggunakan kemahiran kognitif bagi memahami situasi yang bermasalah dan resolusi kepada permasalahan tersebut (Meyer, 1990; OECD, 2004).

Memimpin pembelajaran

Pemimpin sekolah adalah peneraju kepada aktiviti instruksional yang merangkumi tiga konstruk utama, iaitu mentakrifkan misi sekolah, mengurus program instruksional dan menyediakan iklim pembelajaran yang positif (Hallinger & Murphy, 1985). Antara aktiviti instruksional bagi pemimpin sekolah ialah menyediakan sumber pembelajaran yang sesuai, menyelia dan membimbing guru, melaksanakan pembangunan profesional berterusan (continuous professional development), mengupayakan pemimpin pertengahan untuk meningkatkan pembelajaran murid dan mendapatkan sokongan daripada pemegang taruh dan komuniti setempat.

Membangun kapasiti

Kapasiti ditakrifkan sebagai keupayaan individu dan organisasi untuk melaksanakan fungsi atau tugas dengan berkesan, cekap dan lestari (UNDP, 1998). Pemimpin sekolah perlu mempunyai keupayaan dan kemahiran untuk membangunkan kapasiti warga sekolah bagi melaksanakan tugas sejajar dengan misi dan visi sekolah. Matlamat utama pembangunan kapasiti ialah untuk meningkatkan keupayaan bertindak staf bagi melaksanakan aktiviti atau fungsi serta menyelesaikan masalah supaya objektif yang dirancang dapat dicapai (Gibbon, Labonte & Laverack, 2002).

Membina jaringan dan jalinan

Membina hubungan positif dengan pelbagai pihak—murid, guru, ibu bapa, komuniti, dan pemegang taruh—merupakan kunci utama kejayaan pemimpin sekolah. Jaringan dan jalinan merupakan usaha proaktif pemimpin sekolah untuk membina dan menjaga hubungan peribadi dan profesional dengan pihak lain bagi tujuan mendapatkan manfaat bersama-sama (Forret & Dougherty, 2001).

Berkomunikasi berkesan

Komunikasi merupakan proses pertukaran maklumat di antara dua pihak, iaitu pemberi dan penerima maklumat sama ada secara verbal atau bukan verbal. Pertukaran maklumat, pendapat dan informasi dengan objektif yang spesifik juga sebahagian daripada proses komunikasi (Seiler & Beall, 2005). Pemimpin sekolah perlu menguasai kemahiran komunikasi bagi mendengar, menyampaikan buah fikiran dengan yakin serta terbuka menerima pandangan pihak lain.

Berkepemimpinan

Peranan utama pemimpin sekolah adalah memastikan misi dan visi sekolah dapat dicapai. Bagi merealisasikannya, pemimpin sekolah itu perlu berupaya mempamerkan keperibadian dan kepimpinan sendiri serta mampu mengurus, mempengaruhi dan membimbing warga sekolah ke arah kecemerlangan (KPM, 2018).

Berkeperibadian tinggi

Berkeperibadian tinggi merupakan salah satu personaliti positif pemimpin sekolah. Setiap pemimpin sekolah mesti berupaya membuat refleksi sendiri seperti mengenal pasti kekuatan dan kelemahan diri bagi tujuan meningkatkan kualiti peribadi secara berterusan. Di samping memperkembangkan potensi diri sendiri, pemimpin sekolah juga perlu berupaya membangun potensi orang lain untuk kecemerlangan sekolah (KPM, 2018).

Kesimpulannya, kompetensi dan kepimpinan pemimpin sekolah memberi impak positif kepada kualiti sekolah dan kemenjadian murid (Leithwood, Louis, Anderson & Wahlstrom, 2004; Waters, Marzano & McNulty, 2003). Apabila pemimpin sekolah memiliki dan mempamerkan kompetensi-kompetensi ini dalam mengurus dan mentadbir sekolah, warga sekolah terutama guru-guru akan menaruh kepercayaan kepada pemimpin sekolah tersebut (Handford & Leithwood, 2013).

Penilaian Impak Program

Keperluan untuk mengukur impak sesuatu program latihan adalah kritikal. Program latihan dikatakan berjaya apabila peserta menerima pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diharapkan (McCain, 2005). Secara umum, impak merujuk hasil jangka panjang kesan daripada sesuatu aktiviti atau program yang dilaksanakan (Clark, Rosenzweig, Long & Olsen, 2004; Wainright, 2002).

Kesan sebenar sesuatu program yang dilaksanakan dapat diukur melalui proses penilaian atau kajian impak program sama ada berkaitan teori, proses atau hasil (Ruth, Olivia, Christian & Clara, 2014). Kajian yang dilakukan secara sistematik dapat menentukan sejauh mana objektif sesuatu program

latihan itu dicapai, impak ke atas peserta dan organisasi serta pulangan pelaburan (return on investment) daripada pelaksanaan program latihan tersebut (Naik, 2007). Kekuatan dan kelemahan program serta kualiti pelaksanaan juga dapat dikenal pasti dan boleh digunakan untuk membuat keputusan, penambahbaikan serta perancangan latihan pada masa hadapan (Kirkpatrick, 1994; Stufflebeam, 1986).

Terdapat pelbagai model yang boleh dijadikan panduan untuk mengukur impak sesuatu program latihan seperti model penilaian empat tahap oleh Kirkpatrick (1994), model *context, input, process* dan *product* (CIPP) oleh Stufflebeam (1986) dan model Logik (Frechtling, 2007).

Model Penilaian Kirkpatrick

Model penilaian empat tahap ini telah digunakan secara meluas dalam pendidikan. Kirkpatrick mencadangkan penilaian program dilaksanakan dalam empat (4) tahap yang berbeza, iaitu tahap reaksi, pembelajaran, tingkah laku dan hasil. Penilaian reaksi dan pembelajaran adalah lebih mudah dan menjadi semakin sukar pada tahap tingkah laku dan hasil. Lebih daripada 85% penilaian program latihan dilaksanakan pada tahap reaksi dan hanya kira-kira 10% pada tahap hasil (Kirkpatrick, 1994).

Mengikut model ini, kepuasan peserta terhadap pengalaman pembelajaran seperti kualiti kandungan kursus, kompetensi tenaga pengajar, kemudahan infrastruktur dan sokongan pentadbiran diukur pada tahap satu atau reaksi. Reaksi peserta kebiasaannya diukur melalui soal selidik di sepanjang tempoh program atau pada akhir program latihan.

Pembelajaran dikatakan berlaku apabila terdapat perbezaan aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap peserta sebelum dan setelah mengikuti program latihan. Tahap pembelajaran peserta kebiasaannya diukur melalui ujian pra dan pasca serta pemerhatian.

Perubahan tingkah laku akan dinilai setelah peserta tamat mengikuti program dan kembali ke tempat kerja. Penilaian dibuat untuk mengukur sejauh mana peserta mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi daripada program latihan dalam melaksanakan kerja. Kebiasaannya penilaian dibuat melalui pemerhatian, temu bual dengan peserta, majikan dan rakan-rakan di tempat kerja.

Impak program terhadap organisasi akan diukur sekurang-kurangnya enam bulan selepas peserta mengikuti program latihan atau program dilaksanakan. Penilaian akan dibuat melalui pemerhatian, temu bual, soal selidik, dan semakan dokumen. Proses mengumpul dan menganalisis data pada tahap ini adalah sukar dan mengambil masa yang lama serta kos yang tinggi.

PERNYATAAN MASALAH

Program latihan dianggap berjaya apabila peserta yang mengikuti program tersebut menerima pengetahuan, kemahiran dan perubahan tingkah laku yang diharapkan (James & Wendy, 2016). Kajian di luar negara mendapati program berkenaan telah memberi kesan positif dari aspek peningkatan pengetahuan, kemahiran dan kualiti peribadi pemimpin sekolah (Menter, 2007; Ribbins, 1999).

Dalam negara, beberapa kajian telah dilakukan terhadap program NPQH dan NPQEL. Kebanyakan kajian berkenaan memberi fokus kepada persepsi dan reaksi peserta program terhadap objektif program, kaedah pelaksanaan, perubahan tahap pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku peserta (Abdul Aziz, 2003; Kamaruzaman, 2010; KPM, 2006; Rohaya, 2006; Singh, 2009; Wan Zawawi, 2011).

Walaupun kajian empirikal membuktikan terdapat kesan positif program pembangunan pendidikan terhadap peserta dan pemimpin sekolah, tetapi eviden keberkesanan dan impak langsung program tersebut terutama ke atas sekolah sangat terhad (Davis, 2005; OECD, 2008). Kamaruzaman

(2009) yang mengadaptasi model penilaian Kirkpatrick (1994) bagi kajian impak program NPQH hanya memberi tumpuan kepada tahap reaksi, pembelajaran dan tingkah laku sahaja.

Keperluan untuk mengukur impak program pembangunan pemimpin sekolah secara komprehensif khususnya program NPQEL 2.0 yang mula dilaksanakan pada tahun 2018 adalah kritikal. Justeru itu, kajian ini telah dilakukan untuk meneroka kesan dan impak program NPQEL 2.0 terhadap peserta, pengetua dan guru besar (PGB) serta sekolah. KPM telah memperuntukkan bajet yang sangat besar bagi program berkenaan dengan matlamat untuk membangun dan menempatkan pemimpin pendidikan berprestasi tinggi yang mampu memberi impak yang besar ke atas sekolah.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian impak program NPQEL 2.0 ini telah dilaksanakan dalam dua (2) fasa. Fasa pertama dilaksanakan setelah pemimpin sekolah mendaftarkan diri sebagai peserta kursus. Sebelum peserta mengikuti e-Pembelajaran, mereka diminta membuat penarafan sendiri berkaitan tahap kompetensi bagi 10 kompetensi yang akan mereka pelajari dan alami sepanjang tempoh kursus NPQEL 2.0. Setelah melengkapkan e-Pembelajaran dalam tempoh yang ditetapkan, peserta perlu mengikuti kursus secara bersemuka. Melalui sesi bersemuka, peserta akan membuat perbincangan, tugas individu dan kumpulan, pembentangan dan lawatan penandaarasan. Setelah tamat keseluruhan kursus, peserta dikehendaki membuat penarafan sendiri semula dengan menggunakan instrumen yang sama semasa peserta membuat penarafan sendiri sebelum mengikuti e-Pembelajaran. Perbezaan tahap kompetensi sebelum dan selepas mengikuti program NPQEL 2.0 menunjukkan tahap pembelajaran atau kompetensi peserta.

Fasa kedua dilaksanakan setelah peserta menamatkan program latihan dan kembali bertugas semula di sekolah. Hanya peserta yang telah dilantik sebagai PGB dan telah menjawat jawatan tersebut sekurang-kurangnya enam (6) bulan dipilih sebagai responden kajian ini. Dalam fasa ini, penilaian tahap 3 (tingkah laku) dan tahap 4 (hasil) dilakukan melalui pemerhatian, temu bual, soal selidik dan semakan dokumen.

Data kajian bagi fasa pertama telah dikumpul daripada semua peserta program NPQEL 2.0 ambilan 1/2018 yang berjaya mengikuti program hingga tamat, iaitu seramai 744 orang. Dalam fasa kedua kajian, data dikumpul daripada 26 PGB yang dipilih melalui kaedah persampelan bertujuan (purposive sampling) berdasarkan kriteria, (i) telah dilantik sebagai PGB sekurang-kurangnya 6 bulan, dan (ii) secara sukarela untuk terlibat dengan kajian ini.

Soal selidik soalan terbuka dan tertutup telah digunakan untuk mengumpul data reaksi peserta ke atas program NPQEL 2.0. Ujian pra dan pasca berbentuk penarafan sendiri telah digunakan untuk mengukur tahap pembelajaran peserta. Data berkaitan perubahan tingkah laku dan impak ke atas organisasi diperoleh melalui kaedah pemerhatian, temu bual separa berstruktur dan semakan dokumen.

Statistik deskriptif (min, sisihan piawai, peratusan) digunakan untuk menganalisis data kuantitatif yang dikumpul melalui soal selidik, ujian pra dan pasca. Data kualitatif yang dikumpul melalui temu bual, pemerhatian, dan analisis dokumen pula telah dianalisis melalui pendekatan induktif.

DAPATAN KAJIAN

Perbincangan dapatan adalah berdasarkan kepada empat (4) soalan kajian, iaitu (i) apakah reaksi peserta ke atas program NPQEL 2.0?, (ii) apakah tahap kompetensi peserta sebelum dan selepas mengikuti program NPQEL 2.0?, (iii) bagaimanakah PGB mengaplikasi kompetensi yang diperoleh melalui program NPQEL 2.0?, dan (iv) sejauh manakah program NPQEL 2.0 memberi impak kepada sekolah?

Reaksi peserta terhadap program NPQEL 2.0

Data yang diperoleh melalui soal selidik terbuka mengenai reaksi peserta terhadap program NPQEL 2.0 telah dianalisis melalui pendekatan induktif. Dapatan telah dikategorikan kepada empat (4) tema utama, iaitu (i) kandungan kursus; (ii) aspek diperoleh peserta; (iii) tempoh kursus; dan (iv) kaedah pentaksiran. Mengikut Brimstin dan Hester (2015), reaksi daripada peserta sesuatu program latihan sangat penting kepada peneraju latihan untuk mengukur keberkesanan dan penambahbaikan latihan.

Kandungan kursus

Salah satu faktor mempengaruhi keberkesanan sesuatu program latihan adalah kerelevanan dan kesesuaian kandungan modul latihan dengan kerja buat sebenar serta kaedah penyampaian latihan (McNamara, 2016). Dalam kajian ini, peserta telah memberi reaksi yang positif ke atas kandungan program NPQEL2.0. Pada pandangan peserta, 10 kompetensi yang mereka pelajari dan alami dalam program NPQEL 2.0 sangat bermanfaat dan relevan dengan peranan pemimpin sekolah. Berikut adalah beberapa petikan daripada peserta:

“Secara amnya aspek-aspek kursus NPQEL 2.0 sangat baik dan dapat membantu peserta dalam meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang pengurusan dan kepemimpinan sabagai PGB yang berprestasi tinggi”. [P10]

“Semua kompetensi yang terkandung dalam kursus NPQEL ini amat baik dan berkesan”. [P14]

“Kursus ini sangat-sangat membantu saya untuk menjadi seorang pentadbir yang kuat, berani ke hadapan dan banyak bersabar mengharungi ujian dan cabaran, berkorban masa dan banyak lagi”. [P16]

“Pengalaman menjalani kursus ini adalah satu peluang ,ruang atau amat bermakna dan bermanfaat, dan menjadi panduan untuk menjadi pemimpin sekolah.Kandungan modul ini adalah salah satu kekuatan yang boleh membentuk keupayaan menjalani pengurusan sekolah”. [P163]

“Kesemua Kompetensi yang didedahkan di dalam Program NPQEL ini memang banyak memberi pengetahuan dan pembelajaran baharu kepada saya serta memberi keyakinan kepada saya untuk mengurus kepimpinan sekolah bila saya diberi kepercayaan”. [P257]

Aspek diperoleh peserta

Peningkatan dalam aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap atau nilai merupakan matlamat utama program latihan (Surbhi, 2015). Kajian oleh Sackney dan Walker (2006) mendapati pemimpin sekolah perlu memiliki pengetahuan dan kemahiran dalam komunikasi, perundingan, inkuiri dan pengurusan data untuk menjadi pemimpin sekolah yang berkesan.

Kajian ini mendapati pengetahuan, kemahiran dan nilai yang diperoleh pemimpin sekolah adalah berbeza-beza bagi setiap kompetensi seperti pada Jadual 2. Peserta lebih banyak mendapat pengetahuan baharu melalui kompetensi berfikiran strategik, membangun kapasiti, jaringan dan jalinan serta komunikasi berkesan. Aspek kemahiran lebih banyak diperoleh dan dipraktikkan dalam kompetensi membuat keputusan, memimpin perubahan, menyelesaikan masalah, memimpin pembelajaran, dan berkepemimpinan. Aspek berkaitan dengan nilai lebih banyak diperoleh melalui kompetensi berkeperibadian tinggi.

Jadual 2: Aspek yang diperoleh peserta melalui kompetensi

Bil	Kopentensi	Pengatahuan	Kemahiran	Nilai
1	Berfikiran strategik	58.5%	2.3%	39.2%
2	Membuat keputusan	36.0%	36.0%	28.0%
3	Memimpin perubahan	18.2%	66.4%	15.4%
4	Menyelesai masalah	40.0%	42.0%	18.0%
5	Memimpin pembelajaran	30.0%	59.0%	11.0%
6	Membangun kapasiti	42.0%	35.0%	23.0%
7	Jaringan dan jalinan	48.0%	40.0%	12.0%
8	Komunikasi berkesan	43.0%	27.0%	29.0%
9	Berkepimpinan	15.0%	61.0%	24.0%
10	Berkeperibadian tinggi	30.0%	8.0%	62.0%

Tempoh kursus

Faktor lain yang mempengaruhi keberkesanan program latihan ialah jadual dan jangka masa latihan (Silverman, 2015). Program NPQEL 2.0 telah dilaksanakan dalam tempoh 15 minggu yang melibatkan e-Pembelajaran, sesi bersemuka dan perantisan. Kebanyakan peserta (5069%) memberi reaksi bahawa tempoh tersebut adalah pendek dan padat.

“Kekangan masa tambahan dengan latihan yang begitu padat perlu diubahsuai dengan lebih relevan kerana kami kekurangan masa untuk merehatkan minda dan tidak mempunyai tidur yang berkualiti”. [P661]

“Masa yang agak singkat bagi semua peserta NPQEL memberikan tekanan yang agak tinggi dimana kami perlu menyiapkan tugas dalam masa yang singkat serta menyediakan slaid pembentangan dengan segera. Ini memberikan kami cabaran yang tinggi”. [P649]

“Jadual program ini terlalu padat sehingga kebanyakan kami hampir sahaja putus asa”. [P16]

Kaedah pentaksiran

Kaedah penyampaian dan pentaksiran yang digunakan dalam program latihan juga merupakan salah satu faktor mempengaruhi motivasi dan keberkesanan latihan (Silverman, 2015). Salah satu aktiviti pembelajaran dalam program NPQEL 2.0 ialah pembentangan secara individu. Setiap pembentangan akan ditaksir oleh panel pentaksir bagi menentukan tahap kompetensi peserta. Sebahagian kecil peserta (25-49%) menyatakan kaedah pentaksiran yang digunakan kurang sesuai.

“Pentaksiran perlu dilakukan oleh pentaksir yang sama dalam setiap sesi pembentangan bagi mengelakkan pemberian tahap kompetensi yang berbeza”. [P163]

“Hanya perlu ada sekumpulan pentaksir sahaja. Pentaksir yang dibahagikan kepada panel 1 dan panel 2 adalah tidak adil untuk peserta NPQEL. Ini kerana setiap kumpulan pentaksir mempunyai pandangan yang berbeza”. [P171] “Sesi pembentangan tidak sesuai dibuat pentaksiran kerana penilaian dan justifikasi antara pentaksir tidak sama. Jadi markah yang diberikan tidak *valid* kerana pendapat yang berbeza antara pentaksir”. [P348]

“Penilaian bagi setiap kompetensi adalah tidak berapa tepat kerana penilaian hanya berdasarkan pengucapan dalam pembentangan, bukan hasil kerja sebenar. Saya mendapati ada peserta yang sangat komited dalam tugas dan bersungguh dalam melaksanakan sesuatu tugas yang diberi tetapi ia tidak cemerlang dalam pembentangan, maka ia dinilai kurang cemerlang dalam kompetensi tersebut. Tetapi peserta yang agak berat tulang dan tidak mahu memberi kerjasama dalam melaksanakan sesuatu tugas dan berkira dalam melaksanakan tugas, tetapi ia pandai bercakap dan menekankan perkara-perkara berkaitan kompetensi dalam pembentangannya, ia dinilai cemerlang”. [P361]

Pembelajaran

Keberkesanan program latihan bagi aspek pembelajaran boleh diukur melalui ujian (Markgraf, 2016). Ujian pra dan pasca berbentuk penarafan sendiri secara dalam talian telah digunakan untuk menilai tahap pembelajaran peserta program NPQEL 2.0. Peserta membuat penarafan sendiri sebelum mengikuti program untuk menilai tahap kompetensi sedia ada. Setelah tamat mengikuti program, peserta membuat penilaian sendiri kali kedua dengan menggunakan instrumen yang sama. Penarafan sendiri tersebut adalah berdasarkan skala Likert lima poin. Nilai 1 mewakili tahap 'Sangat rendah', 2 mewakili tahap 'Rendah', 3 mewakili tahap 'Sederhana', 4 mewakili tahap 'Tinggi' dan nilai 5 mewakili tahap 'Sangat tinggi'. Perbezaan skor penarafan sendiri sebelum dan selepas mengikuti program menunjukkan tahap pembelajaran.

Skor ujian pra dan pasca menunjukkan peningkatan kecil tahap kompetensi peserta seperti pada Jadual 3. Tahap purata keseluruhan kompetensi peserta selepas mengikuti program NPQEL 2.0 adalah 4.69 berbanding 4.19 sebelum mengikuti program tersebut. Indeks perbezaan adalah sebanyak 0.50 atau peningkatan sebanyak 12.09%. Dapatan ini menunjukkan program NPQEL 2.0 memberi kesan positif kepada kompetensi peserta. Peningkatan paling tinggi berlaku dalam kompetensi membangun kapasiti. Peningkatan kompetensi peserta paling rendah berlaku dalam kompetensi berkomunikasi berkesan.

Oleh kerana skor ujian pra dan pasca diperoleh melalui penarafan sendiri peserta, skor tersebut telah diperbetulkan dengan faktor 1/2 (Tran, 2014). Berdasarkan faktor pembetulan (correction factor), skor sebenar peningkatan tahap kompetensi peserta ialah 6.05%.

Jadual 3: Tahap kompetensi peserta sebelum dan selepas mengikuti NPQEL 2.0

Kompetensi	Mean		Peningkatan Kompetensi	
	Ujian Pra	Ujian Pasca	Indeks	Peratus
Berfikiran strategik	3.90	4.44	0.54	13.85
Membuat keputusan	4.07	4.65	0.58	14.25
Memimpin perubahan	4.05	4.45	0.40	9.88
Menyelesai masalah	4.02	4.48	0.46	11.44
Memimpin pembelajaran	4.08	4.51	0.43	10.54
Membangun kapasiti	4.06	4.80	0.74	18.23
Membina jaringan dan jalinan	4.30	4.68	0.38	8.84
Berkomunikasi berkesan	4.80	4.97	0.17	3.54
Berkepemimpinan	4.22	4.90	0.68	16.11
Berkeperibadian tinggi	4.36	4.98	0.62	14.22
Tahap peningkatan keseluruhan kompetensi	4.19	4.69	0.50	12.09
<i>Correction factor</i>				½
TAHAP PENINGKATAN SEBENAR				6.05

Analisis korelasi *Spearman rho (r)* telah dibuat untuk melihat hubungan secara statistik antara skor penarafan sendiri peserta selepas mengikuti program NPQEL 2.0 dengan skor keputusan akhir yang diperoleh peserta melalui pentaksiran. Secara umum, arah korelasi adalah positif. Ini bermakna peserta yang mempunyai skor penarafan sendiri yang tinggi cenderung untuk mendapat skor yang tinggi dalam

keputusan akhir (pentaksiran). Walau bagaimanapun, nilai r dan p bagi setiap kompetensi menunjukkan darjah korelasi adalah kecil tetapi signifikan seperti pada Jadual 4.

Jadual 4: Korelasi skor penarafan sendiri dan keputusan akhir

Kompetensi	r^*	p^{**}	Darjah Korelasi (Cohen,1988)
Berfikiran strategik	.14	.000	Kecil
Membuat keputusan	.13	.000	Kecil
Memimpin perubahan	.15	.000	Kecil
Menyelesai masalah	.16	.000	Kecil
Memimpin pembelajaran	.13	.000	Kecil
Membangun kapasiti	.07	.060	Kecil
Membina jaringan dan jalinan	.19	.000	Kecil
Berkomunikasi berkesan	.08	.023	Kecil
Berkepemimpinan	.07	.055	Kecil
Berkeperibadian tinggi	.11	.002	Kecil

Tingkah laku/ aplikasi kompetensi

Kemahiran yang diperoleh, dipamer dan diamalkan dalam melaksanakan tugas merupakan indikator keberkesanan program latihan. Eades (2014) mendapati peserta telah mengaplikasi kemahiran yang diperoleh melalui latihan dalam situasi kerja sebenar (real world). Kajian oleh James dan Wendy (2016) pula mendapati kira-kira 85% peserta yang mengikuti program latihan berjaya mengaplikasi pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh semasa latihan di tempat kerja sekiranya program tersebut menggunakan pendekatan yang sistematik serta mendapat sokongan daripada pelbagai pihak.

Temu bual ke atas 26 peserta yang telah dilantik sebagai PGB serta soal selidik ke atas 244 guru di sekolah yang terlibat dengan pengumpulan data fasa kedua mendapati PGB mempamer dan mengamalkan kompetensi yang diperoleh semasa program NPQEL 2.0 dengan baik seperti pada Jadual 5. Secara keseluruhan, berfikiran strategik merupakan kompetensi yang paling banyak dipamerkan dan diaplikasi oleh PGB (88.46%). Kompetensi yang paling kurang ditunjukkan dan diaplikasi oleh PGB dalam mengurus dan memimpin sekolah ialah berkomunikasi berkesan (57.69%).

Jadual 5: Peratus PGB yang Mempamerkan dan Mengaplikasi Kompetensi

Kompetensi	Peratus
Berfikiran strategik	88.46
Memimpin pembelajaran	84.62
Membina jaringan dan jalinan	84.62
Berkepemimpinan	84.62
Berkeperibadian tinggi	80.77
Memimpin perubahan	76.92
Menyelesai masalah	76.92
Membangun kapasiti	73.08
Membuat keputusan	65.38
Berkomunikasi berkesan	57.69

Berikut adalah beberapa petikan transkripsi temu bual dengan PGB yang menggambarkan amalan kompetensi oleh PGB dalam pengurusan sekolah.

“Saya bila tengok tanah sekeliling sekolah saya rasa rugi. Sebab sekarang ni kita perlu cari duit. Kita bukan tunggu bila duit nak masuk. Jawapan duit taka da bukanlah jawapan sekarang. Kita kena berusaha mencari duit. Kita kena menjana”. [GB13: Berfikiran strategik]

“Saya ingin fokuskan kemahiran membaca, saya telah wujudkan sudut membaca di dewan. Kami baru belikan bangku baharu untuk program ini, contoh hari Isnin selepas rehat murid tahun satu akan berkumpul di sudut sana untuk membaca, saya akan meneman mereka sama-sama membaca. Contohnya saya akan minta mereka ceritakan saya apakah *ending* cerita itu pada minggu akan datang. Murid di sekolah ini tidak minat membaca, ada yang tidak boleh membaca, jadi apabila kita meneman mereka kita dapat membimbing mereka dan menanamkan minat mereka untuk membaca.... saya menggalak guru bertanya soalan KBAT kepada murid supaya mereka berfikir. Saya berharap masa guru bercakap sebanyak 90% akan semakin berkurang melalui bertanya. Saya juga menggalakkan guru menggunakan pelbagai kaedah mentaksir seperti yang dicadangkan oleh pentaksiran bilik darjah, contohnya melalui persembahan mereka”. [GB16: Memimpin pembelajaran]

“Jadi saya *contact* PETRONAS. PETRONAS kaya *okey*, lagipun ni kawasan kita. Apa cikgu nak, mintak. Selepas itu sekolah saya terpilih sebagai NANO Kebangsaan dan sekolah PINTAR”. [GB19: Membina jaringan & jalinan] “Saya atau PK akan membimbing dan didedahkan PdPc yang baik oleh guru lain melalui PLC...Mesyuarat ada banyak, mesyuarat kurikulum, mesyuarat ketua panitia, kokurikulum, HEM, dan saya hanya memulakan sebagai pengerusi dan pembentangan ahli-ahli diteruskan. *So far*, saya nampak ok. Mereka boleh terima cadangan saya. Saya sentiasa bagi cadangan bukan arahan jadi mereka nampak macam terima aje”. [GB22: Berkepemimpinan]

Kajian lepas menunjukkan kepentingan kompetensi tersebut kepada pemimpin sekolah. Antaranya, pemimpin sekolah yang memiliki kompetensi kepimpinan instruksional membolehkan mereka membuat pemantauan dan penilaian proses PdP guru dan bilik darjah secara konstruktif (Grissom, Anna & Constance, 2021; Grissom & Loeb, 2017). Keupayaan berkomunikasi secara efektif membolehkan pemimpin sekolah membina hubungan interpersonal dan mempengaruhi kualiti sekolah serta berupaya meningkatkan pelibatan ibu bapa dan komuniti dalam pembelajaran dan pencapaian murid (Jacobson, Johnson, Ylimaki & Giles, 2005; Gordon & Louis, 2009; Hollingworth, Olsen, Asikin & Winn, 2018).

Kompetensi pengurusan organisasi yang tinggi dalam kalangan pemimpin sekolah mampu mewujudkan persekitaran sekolah yang selamat, menguruskan sumber dan bajet ke arah kecemerlangan murid, melonjakkan tahap kepuasan guru dan ibu bapa ke atas sekolah (Horng, Klasik & Loeb, 2010; Sebastian, Allensworth, Wiedermann, Hochbein & Cunningham, 2018). Keperibadian tinggi pemimpin sekolah yang berupaya membina dan mempamerkan “sense of caring” kepada warga sekolah merupakan faktor utama dalam membina dan membangunkan hubungan yang positif dengan guru, murid dan warga sekolah serta dapat meningkatkan sokongan daripada ibu bapa dan komuniti (Brown & Wynn, 2007; Louis, Murphy & Smylie, 2016).

Guru-guru juga mempunyai perspektif yang positif ke atas PGB tentang amalan kompetensi dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Dapatan soal selidik guru-guru di 26 buah sekolah yang terlibat dalam penilaian program NPQEL 2.0 fasa kedua menunjukkan tahap amalan kompetensi PGB mereka adalah sangat baik seperti pada Jadual 6.

Jadual 6: Persepsi guru terhadap tahap kompetensi PGB

Kompetensi	Min Skor*
Memimpin pembelajaran	4.38
Berkeperibadian tinggi	4.38
Berkepemimpinan	4.37
Berkomunikasi berkesan	4.33
Membangun kapasiti	4.29
Berfikiran strategik	4.28
Memimpin perubahan	4.28
Membina jaringan dan jalinan	4.27
Menyelesai masalah	4.25
Membuat keputusan	4.25

*1- Lemah; 2- Memuaskan; 3- Baik; 4-Sangat baik; 5- Cemerlang

Kompetensi yang diperoleh pemimpin sekolah melalui program latihan NPQEL 2.0 telah diguna pakai dalam mengurus dan mentadbir sekolah. Antara kompetensi yang kerap dipamerkan oleh pemimpin sekolah adalah berfikiran strategik, memimpin pembelajaran, membina jaringan dan jalinan serta berkepemimpinan. Pada pandangan guru, tahap kompetensi tersebut dalam kalangan pemimpin sekolah mereka adalah sangat baik. Handford dan Leithwood (2013) mendapati apabila guru melihat pemimpin sekolah mereka seorang yang kompeten, guru tersebut akan mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin sekolah berkenaan.

Impak program NPQEL 2.0 ke atas sekolah

Program latihan dikatakan belum selesai sehinggalah program berkenaan menampakkan impak kepada organisasi. Impak berkenaan juga perlu diperakukan oleh warga organisasi atau pemegang taruh (James & Wendy, 2016). Pemimpin sekolah perlu mengintegrasikan beberapa kompetensi yang melibatkan aspek instruksional, sumber manusia dan organisasi bagi mengurus dan mentadbir sekolah dengan lebih berkesan (Grimson, Jason, Anna & Constance, 2021).

Kajian ini mendapati pemimpin sekolah yang mengamalkan beberapa kompetensi yang diperoleh daripada program latihan NPQEL 2.0 dalam tadbir urus sekolah telah memberi impak positif kepada iklim sekolah. Kajian lepas mencadangkan konsep iklim sekolah itu merangkumi aspek, (i) infrastruktur sekolah; (ii) tingkah laku warga sekolah, (iii) hubungan sistem sosial; dan (iv) budaya atau kepercayaan yang dikongsi (Lindahl, 2006; Rousseau, 1990; Van Houtte, 2005).

Berdasarkan pemerhatian, temu bual dan semakan dokumen terhadap PGB mendapati program NPQEL 2.0 telah berjaya memberi impak positif kepada sekolah terutamanya dari aspek kemenjadian bidang kokurikulum, keupayaan membina jaringan dan jalinan serta penyediaan infra struktur sekolah.

Kemenjadian bidang kokurikulum

Pengaplikasian kompetensi yang diperoleh melalui program NPQEL 2.0 seperti kemahiran membina jaringan dan jalinan, menyelesaikan masalah dan berkomunikasi berkesan telah berjaya memantap dan melonjakkan pengurusan dan pencapaian dalam bidang kokurikulum di sekolah. Berikut adalah beberapa petikan temu bual dengan PGB yang menunjukkan kejayaan dalam bidang kokurikulum.

“Dari segi kokurikulum pula, dulu (sebelum ini) kita dapat nombor 20 dalam olahraga daripada 47 buah sekolah dalam daerah Kemaman. Lepas tu bila saya datang, saya mengupayakan bidang kokurikulum, susun balik mengikut minat guru. Di akhir tahun 2018, kita mendapat tempat ke-10 olahraga. Alhamdulillah pada tahun ini kita dapat tempat keempat dalam daerah Kemaman dan kita menjadi kuasa dalam bidang bola jaring” [GB4]

"Semua jurulatih kita ambil daripada kalangan komando. Kita buat jalinan dengan mereka. Pencapaian terbaik yang baharu kita dapat minggu lepas ialah sekolah kita masuk pertandingan kawad kaki, sebelum ini tak pernahpun ada. Daripada 20 buah sekolah, kami dapat tempat ke-4". [GB19]

Jaringan dan jalinan

Kemahiran membina jaringan dan jalinan yang diperoleh melalui program NPQEL 2.0 juga telah mengupayakan PGB untuk membuat permuafakatan strategik dengan pelbagai pihak terutama pihak luar bagi menyokong pembelajaran murid dan sekolah. Petikan berikut menggambarkan kejayaan PGB dalam membina jaringan dan jalinan dengan pelbagai pihak.

"Saya berjaya membentuk jaringan dengan Sekolah Intiaz Yayasan Terengganu, sebuah sekolah berprestasi tinggi Akademi al-Quran di Terengganu. Saya juga berjaya membuat jalinan dengan Yayasan Islam Terengganu, Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Terengganu. Perkongsian pintar dapat dilaksanakan dengan situasi menang-menang di mana mereka menolong mencapai hasrat sekolah saya dan saya membekalkan murid-murid hafaz al-Quran untuk ke tingkatan satu di sekolah mereka" [GB22]

"Saya menjemput seorang pengarah urusan syarikat perumahan...Dia telah membantu sekolah dengan membeli rostrum baru dan bantuan kewangan sebanyak 3 ribu ringgit". [GB9]

Penyediaan infrastruktur/ persekitaran sekolah

Infrastruktur yang mencukupi dan berfungsi dengan baik adalah penting bagi mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk kesejahteraan warga sekolah. Kewangan yang tidak mencukupi akan membantutkan usaha menyediakan kemudahan fizikal yang lengkap. Namun begitu, PGB yang mempunyai kompetensi seperti berkomunikasi berkesan, membina jaringan dan jalinan dan berkepemimpinan mampu mengatasi kekangan kewangan tersebut. Berikut beberapa petikan temu bual yang menunjukkan kejayaan PGB dalam menyediakan infrastruktur di sekolah.

"Alhamdulillah saya telah berjaya. Kalau tuan tengok dewan kat depan tu tadi, itu bukan bantuan daripada Kementerian. Itu adalah hasil daripada jalinan dan jaringan dengan pihak penternak, pekedai-pekedai, saudara mara cikgu-cikgu, dan syarikat swasta. Dewan kat depan tu dibina dengan kos kira-kira RM80 ribu. Duit tu bukan duit kerajaan...semua sumbangan daripada penduduk dan pembekal". [GB4]

"Saya ingin fokuskan kemahiran membaca. Saya telah wujudkan sudut membaca di dewan. Kami baru beli bangku baharu untuk program ini...". [GB16]

"Pentas itu (sambil menunjukkan pentas tempat perhimpunan) dulu tak ada. Saya buat dengan peruntukan Baitulmal sebanyak RM3k". [GB01]

KESIMPULAN

Memperkasakan pemimpin sekolah bagi menangani cabaran dunia pendidikan pada abad ke21 adalah sangat penting (Young, Fuller, Brewer, Carpenter & Mansfield, 2007). Di Malaysia, KPM telah melaksanakan program latihan kepimpinan kepada pemimpin sekolah sejak tahun 1999 melalui program NPQH, kini dikenali sebagai program NPQEL 2.0. Matlamat program NPQEL 2.0 yang telah direka bentuk bertunjangkan 10 kompetensi merupakan inisiatif utama KPM untuk membangun dan menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah seluruh negara seperti yang dihasratkan oleh KPM dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (KPM, 2013).

Kesemua kompetensi yang terkandung dalam program latihan NPQEL 2.0 tersebut sangat relevan dan bermanfaat kepada pemimpin sekolah di Malaysia. Kompetensi tersebut juga selari dengan tiga (3) kategori umum kemahiran dan kepakaran yang perlu dimiliki oleh pemimpin sekolah seperti

yang dicadangkan oleh Grissom, Anna & Constance (2021) iaitu kemahiran dan kepakaran bagi menyokong instruksional, kemahiran dan kepakaran untuk mengurus dan membangun sumber manusia serta kemahiran dan kepakaran pengurusan organisasi.

Walaupun kajian ini mendapati program NPQEL 2.0 memberi kesan positif kepada peserta dan pemimpin sekolah dalam aspek pengetahuan, kemahiran, nilai serta memberi impak positif kepada sekolah, namun beberapa perkara dicadangkan untuk dilihat semula oleh KPM dalam merancang program latihan pembangunan pemimpin sekolah pada masa hadapan. Antaranya, tempoh program latihan perlu ditambah atau dipanjangkan agar peserta dapat mengikuti program tersebut dengan lebih baik serta dapat mengurangkan tekanan kepada peserta. Peruntukan masa yang mencukupi membolehkan peserta program membuat tugas individu atau kerja kumpulan dengan lebih berkualiti.

Selain itu, KPM perlu menyemak semula kandungan dan aktiviti dalam setiap modul latihan bagi memastikan peserta peroleh pengetahuan, kemahiran dan nilai yang sewajarnya bagi setiap kompetensi yang didedahkan kepada peserta program. Misalnya, dapatan kajian menunjukkan peserta peroleh hanya 2.3% kemahiran bagi kompetensi berfikir strategik, sedangkan kemahiran untuk mengaplikasi berfikir strategik ini sangat penting dalam tadbir urus sekolah.

Program NPQEL 2.0 ini didapati telah berjaya meningkatkan tahap kompetensi setiap pemimpin sekolah. Namun begitu, indeks peningkatan adalah sangat kecil. Justeru, kajian lanjutan perlu dilakukan untuk melihat punca atau faktor kepada indeks peningkatan yang kecil ini. Selain itu, kajian lanjutan yang melibatkan lebih ramai pemimpin sekolah sebagai responden kajian perlu dilakukan bagi melihat impak yang lebih besar kepada sekolah terutamanya dalam aspek kemenjadian murid dalam bidang akademik dan kokurikulum serta pulangan pelaburan (return on investment) daripada pelaksanaan program latihan tersebut.

RUJUKAN

- Abdul Aziz Md. Noor. (2003). *An investigation into the headship training programme for aspiring primary school headteachers*. Disertasi Doktor Falsafah, University of Bristol.
- Armstrong, M. (2000). *Understanding training*. Human Resource Management Practice. 8th Edition. London: Kogan
- Bashir.S. & Ramay. M. I. (2008). *Determinants of organizational commitment: A study of information technology professionals in Pakistan*. Institute of behavioral and applied management.
- Brimstin, J., & Hester, A. (2015). *Training evaluation: Knowing what to measure*. Dimuat turun dari <https://trainingindustry.com/articles/measurement-and-analytics/training-evaluation-knowingwhat-to-measure/>
- Brown, K. M., & Wynn, S. R., (2007). Teacher retention issues: How some principals are supporting and keeping new teachers. *Journal of School leadership*, 17(6), 664-698.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. *Center for Responsible Business Working Paper Series*, Working Paper, 13.
- Colakkadioglu, O., & Celik, B. (2016). The effect of decision-making skill training programs on self-esteem and decision-making styles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 65, 259-276.
- Cole, G. A. (2002). *Personal and human resource management*. 5th ed. London: York Publisher.
- Davis, S. H. & Leon, R. J. (2011). How not to prepare school principals. *Planning and changing*, 42, 274-287.
- Davis, S. H. & Darling-Hammond. (2012). Innovative principal preparation programs: what works and how we know. *Planning and changing*, 43, 25-45
- Davis, S. L., Darling-Hammond, & D. Meyerson. (2005). *Review of research school leadership study: developing successful principals*. CA: Wallace Foundation
- Eades, J. (2014). *3 ways organizations can improve the way they measure training effectiveness*. Dimuat turun dari <https://elearningindustry.com/3-ways-measure-training-effectiveness>
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26, 283-311.
- Gentilucci, J. L., Denti, L., & Guaglianone, C. L. (2013). New principals' perspectives of their multifaceted roles. *Educational leadership and administration: teaching and program development*, 24, 75-85.

- Gibbon, M., Labonte, R., & Laverack, G. (2002). Evaluating capacity community. *Health & Care in the Community*, 106(6), 485-491.
- Gordon, M. F., & Louis, K. S. (2009). Linking parent and community involvement with student achievement: Comparing principal and teacher perceptions of stakeholder influence. *American Journal of Education*, 11(1), 1-31.
- Grissom, J. A., & Loeb, S. (2017). Assessing principals' assessments: Subjective evaluations of teacher effectiveness in low-and and high-stakes environments. *Education Finance and Policy*, 12(3), 369-395.
- Grissom, J. A., Anna, J. E., & Constance, A. L. (2021). How principals affect students and schools: A systematic synthesis of two decades of research. New York: The Wallace
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1986). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247
- Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(2), 194-212.
- Hollingworth, L., Olsen, D., Asikin, G. A., & Winn, K. M. (2018). Initiating conversations and opening doors: How principal establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 1014-1034.
- Hornig, E. L., Klasik, D., & Loeb, S. (2010). Principal's time use and school effectiveness. *American Journal of Education*, 116(4), 491-523.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- James, D. & Wendy, K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria: ATD Press.
- Johansson, C., & Heidi, M. (2008). Speaking of change: Three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communication*, 13(3), 349-359.
- Kamaruzaman Moidunny. (2009). *Keberkesanan program kelayakan kepengetuaan kebangsaan (NPQEL)*. Disertasi Doktor Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kamaruzaman Moidunny, Akma Abdul Hamid & Nor Asmah Othman. (2010). *Keberkesanan program kelayakan pemimpin pendidikan kebangsaan (NPQEL)*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2006). *Laporan kajian penilaian graduan NPQEL*. Putrajaya: Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan pembangunan pendidikan malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2018). *Panduan pelaksanaan NPQEL*. Nilai: Institut Aminuddin Baki.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: BerrettKoehler Publishers.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. *Center for Applied Research and Educational Improvement & Ontario Institute for Studies in Education*.
- Lindahl, R. (2006). The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. *Educational Leadership Review*, 7(1), 19-29.
- Louis, K. S., Murphy, J., & Smylie, M. (2016). Caring leadership in schools: Findings from exploratory analyses. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 310-348.
- Mabey, C. G. (1998). *Strategic human resource management: a reader*. London: Sage.
- Markgraf, B. (2016). *Tools to measure training effectiveness analyzing training effectiveness*. Dimuat turun dari <https://smallbusiness.chron.com/tools-measure-training-effectiveness-52691.html>
- McCain, D. V. (2005). *Evaluation basics*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- McNamara, C. (2016). Employee training and development: Reasons and benefits. Dimuat turun dari <https://managementhelp.org/training/basics/reasons-for-training.htm>
- Mendels, P. & Mitgang, L. (2013). *Creating strong principals*. New York: The Wallace Foundation.
- Menter, I., Holligan, C., & Mthenja, V. (2005). Reaching the parts that need to be reached? The impact of the Scottish qualification for headship. *School Leadership and Management*, 25(1), 7-23.
- Mettas, A. (2011). The development of decision-making skills. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 7(1), 63-73.
- Mayer, R. E. (1990). Problem solving. Dalam Eysenck, W. M. (ed). *The blackwell dictionary of cognitive psychology*, 284-288. Basil Blackwell: Oxford.
- Naik, G. P. (2007). *Training and development: text, research and cases*. New Delhi: Excel Books.
- Naris, N. S., & Ukpere, I. W. (2009). *The effectiveness of an HR code: staff development and training at the Polytechnic of Namibia*. *Afr. J. Bus. Manage*, 3(12), 879-889.
- Olaniyan D.A. dan Ojo B.I. (2008). *Staff training and development: a vital tool for organizational effectiveness*. *European Journal of Scientific Research*, ISSN 1450-216X, Vol. 24 No. 03, pp.326331.
- Parry, S. B. (1997). *Evaluating the impact of training: a collection of tools and techniques*. Alexandria, VA: ASTD

- Problem solving for tomorrow's world. (2004). OECD: Paris
- Ribbins, P. (1999). Educational administration, leadership and management: towards a research agenda. Dalam Bush, T., Bell, L., Bolam, R., Glatter, R., & Ribbins. (1999). *Educational management: redefining theory, policy, and practice*, halaman 77-89. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Ridgley, S. K. (2012). *Strategic thinking skills: course guidebook*. VA: The Great Courses
- Rohaya Hassan, Rosnarizah Abdul Halim & Sharifah Sebra Jamila Syed Imam. (2006). *Penilaian program latihan Institut Aminuddin Baki: satu tinjauan terhadap program NPQH kohort 9/2005*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-13, 4-8 Disember.
- Rousseau, D. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (ms. 153-192). San Francisco: JosseyBass.
- Ruth, S., Olivia, R., Christian, S., dan Clara, M. (2014). *Methodological guideline for impact assessment*. Working paper no. 01/2014. Dimuat turun daripada https://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/post/methodological-guideline-impactassessment/TSI_WorkingPaper_012014_Impact.pdf
- Sackney, L., dan Walker, K. (2006). Canadian perspective on beginning principals: Their role in building capacity for learning community. *Journal of Education Administration*, 44(4), 341-358.
- Sebastian, J., Allensworth, E., Wiedermann, W., Hochbein, C., & Cunningham, M. (2018). Principal leadership and school performance: An examination of instructional leadership and organizational management. *Leadership and Policy in Schools*, 1-23.
- Seiler, W. J., & Beall, M. L. (2005). *Communication: Making connections (6th ed)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Silverman, J. (2015). The key to an effective employee training plan schedule. Dimuat turun dari <https://trainingstation.walkme.com/key-effective-employee-training-schedule/>
- Singh, G. B. S. (2009). *The national professional qualification for headship (NPQH) programme for secondary school headteachers in Malaysia: an evaluative case study*. Disertasi Ijazah Kedoktoran: University of Birmingham.
- Stufflebeam, D. L. (1986). The CIPP model for program evaluation. Dalam Madaus, G. F., Stufflebeam, D. L. & Scriven, M. S. *Evaluation models: viewpoints on educational and human services evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Surbhi, S. (2018). *Difference between training and development*. Dimuat turun dari <https://keydifferences.com/difference-between-training-and-development.html>
- Tran Municipality. (2014). *Training evaluation report. Republic of Bulgaria: BEST*. Dimuat turun daripada <https://www.trgoviste.rs/data/documents/Training-Evaluation-Report-BEST-Final2014.pdf>
- UNDP. (1998). *Capacity assessment and development: In a systems and strategic management context*. Technical Advisory Paper No.3. Dimuat turun daripada <https://www.cbd.int/doc/pa/tools/Capacity%20assessment%20and%20development.pdf>
- Van Houtte, M. (2005). Climate or culture? A plea for conceptual clarity in school effectiveness research. *School Effectiveness and School Improvement*, 16(1), 71-89.
- Wainright, S. (2002). *Measuring impact: A guide to resources*. IN: NCVO Publications.
- Wan Zawawi Wan Ismail et al. (2011). Leadership transition pre to post NPQH: a qualitative analysis. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki
- Waters, J. T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tell us about the effect of leadership on student achievement*. Aurora, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
- Young, M. D., Fuller, E., Brewer, C., Carpenter, B., & Mansfield, K. C. (2007). Quality leadership matters. *Policy Brief Series, Vol. 1, Issue 1*. University Council for Educational Administration.