

INDIKATOR PENGURUSAN PERUBAHAN DI PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH
(INDICATORS OF CHANGE MANAGEMENT AT DISTRICT EDUCATION OFFICES)

Nurul Sahadila Abd Rani*
Fakulti Pendidikan
Universiti Islam Melaka

Mohd Izham Mohd Hamzah
Azlin Norhaini Mansor
Fakulti Pendidikan
Universiti Kebangsaan Malaysia

E-mel: nurulsahadilaabdrani@gmail.com

Article History:

Received : 6 Mei 2024
Revised : 26 Ogos 2024
Published : 31 Disember 2024

© Penerbit Universiti Islam Melaka

To cite this article:

Nurul Sahadila, A. R., Mohd Izham, M. H. & Azlin Noraini, M. (2024). INDIKATOR PENGURUSAN PERUBAHAN DI PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH. *Jurnal Kesidang*, 9 (1), 21-35.

ABSTRAK

Kajian in bertujuan untuk menentukan tahap indikator pengurusan perubahan serta meneroka apakah indikator implementasi pengurusan perubahan dalam konteks pemerkasaan Pejabat Pendidikan Daerah Di Malaysia. Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah gabungan secara berturutan (*explanatory sequential design*). Seramai 103 orang Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) dari seluruh Malaysia dipilih secara rawak sebagai responden kajian dan tujuh orang peserta kajian temu bual. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 2.2. Manakala kajian kualitatif menggunakan temu bual separa berstruktur melibatkan seramai seramai tujuh orang iaitu lima orang Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) dan dua orang Pengurus Program. Informan dipilih menggunakan pensampelan bertujuan dan pensampelan bola salji. Data dianalisis menggunakan perisian Nvivo 11 bagi membina tema-tema yang dikaji. Dapatan menunjukkan bahawa tahap proses pemerkasaan di Pejabat pendidikan Daerah secara keseluruhannya berada pada tahap yang sangat tinggi dengan skor min 4.70. Dapatan tema bagi indikator implementasi pengurusan perubahan dalam konteks memperkasa PPD adalah merangkumi enam tema utama iaitu peranan dan tanggungjawab (Ketua Pegawai Pendidikan Daerah, Pengurus Program, SIP+ dan SISC+), dialog prestasi, pengurusan peruntukan, Petunjuk Prestasi Utama (KPI), dashboard serta Penarafan Kecemerlangan PPD. Kajian ini penting kepada Pegawai Pendidikan Daerah, Timbalan Pegawai Pendidikan Daerah dan semua pegawai termasuk SIPartners+ dan SISC+ kerana indikator merupakan intervensi awal bagi mengesan sebarang isu atau masalah yang wujud sepanjang pelaksanaan program

perubahan. Maka, melalui indikator perubahan ini boleh dijadikan panduan untuk memastikan perubahan yang berlaku mengikut perancangan dan matlamat DTP.

Kata Kunci: Pengurusan Perubahan, Indikator Perubahan, Pejabat Pendidikan Daerah

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the level of change management indicators and to explore whether indicators of implementation of change management in the context of empowering the District Education Office (PPDs). This study uses an explanatory sequential design approach. A total of 103 District Education Officers (KPPDs) from all over Malaysia were randomly selected as survey respondents and seven interview participants. Data were analyzed using SPSS software version 2.2. Meanwhile, qualitative research using semi-structured interviews involved seven people, five District Education Officers (KPPD) and two Program Managers. Informants were selected using objective sampling and snowball sampling. Data were analyzed using Nvivo 11 software to construct the themes studied. The findings show that the level of empowerment in the District Education Office as a whole is very high with a mean score of 4.70. The theme findings for indicators of change management implementation in the context of empowering PPD include six key themes namely roles and responsibilities (Chief Education Officer, Program Manager, SIP + and SISC +), performance dialog, provision management, Key Performance Indicators (KPIs), dashboards and Ratings PPD excellence. This study is important to District Education Officers, Deputy District Education Officers and all officials including SIPartners + and SISC + as indicators are preliminary interventions to detect any issues or issues that may arise during implementation of the change program. Therefore, through these change indicators can be a guide to ensure that changes are made in accordance with DTP's plans and goals.

Keywords: Change Management, Indicators of Change, District Education Office

1.0 PENGENALAN

Program Transformasi Daerah (DTP) di bawah Anjakan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 bertujuan untuk mempercepat penambahbaikan prestasi sekolah melalui program yang sistematik dan dipimpin oleh Pejabat Pendidikan Daerah (PPD). Pelaksanaan DTP dalam tempoh empat tahun berjaya merapatkan jurang pencapaian UPSR dan SPM antara sekolah bandar dan luar bandar. Pada tahun 2016 dalam Laporan Tahunan 2016 PPPM 2013-2025, jurang pencapaian pada peringkat nasional antara sekolah bandar dan luar bandar secara drastik melebar sebanyak 26.3% bagi UPSR 2016 berbanding UPSR 2012 dan jurang pencapaian antara sekolah bandar dan luar bandar pada peringkat SPM terus mengecil sebanyak 22.9% berbanding tahun 2012 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017a).

Pencapaian Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) 2015 Malaysia menunjukkan peningkatan tertinggi antara 16 negara yang menunjukkan peningkatan dalam sains (44 mata) berbanding TIMSS 2011 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2016). Pencapaian yang bertambah baik itu telah meletakkan Malaysia pada kedudukan pertengahan dalam senarai negara peserta TIMSS. Namun, kajian PISA tahun 2009 mendapati bahawa 7% sekolah mencapai tahap baik, 13% tahap sederhana dan 80% pada tahap lemah (Kementerian Pendidikan Malaysia 2015). Dapatan menunjukkan bahawa sekolah-sekolah di Malaysia berada pada tahap kemajuan yang pelbagai dan tidak memberangsangkan. Maka, sekolah-sekolah memerlukan set intervensi yang berlainan supaya sesuai dengan tahap prestasi sekolah yang berbeza-beza.

Salah satu cara bagi memantau program transformasi adalah melalui pembinaan indikator perubahan. Tanpa indikator, PPD sukar untuk memantau perubahan yang berlaku dan akan menimbulkan

isu jika tiada indikator yang dijadikan sebagai penanda aras perubahan DTP. Keperluan indikator perubahan terutamanya dalam melaksanakan DTP boleh dijadikan sebagai petunjuk atau pemberitahuan secara langsung sama ada mengikut garis panduan yang ditetapkan oleh KPM atau tidak. Hal ini disokong oleh Mainguet dan Baye (2006) mendapati bahawa amat sukar bagi memberi jawapan kepada kejayaan dasar atau program yang dilaksanakan tanpa membina indikator perubahan. Selain itu, kegagalan warga organisasi untuk memahami konsep organisasi pembelajaran juga menyebabkan wujudnya budaya menentang perubahan positif akibat kurang pendedahan berkaitan kepentingan organisasi pembelajaran di PPD (Maidin, 2012).

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Pengurusan dan tadbir urus bagi meningkatkan kecekapan sistem pendidikan masih menjadi topik utama dalam isu kecekapan penyampaian perkhidmatan awam iaitu masih lagi berlaku pertindanan fungsi terutama fungsi KPM, JPN dan PPD. Malah, JPN dan PPD masih lagi terikat dengan arahan pihak pusat. Maka, hal ini telah menyebabkan pihak JPN dan PPD mempunyai kuasa yang terhad dalam membuat keputusan, merangka perancangan bagi penambahbaikan sekolah dan meningkatkan prestasi murid di daerah masing-masing. Selain itu, terdapat beberapa masalah dalam pengurusan dan pentadbiran personal seperti struktur kementerian berhierarki serta berpusat boleh menyebabkan sistem penyampaian yang tidak cekap, birokratik dan tidak berkesan berlaku dalam pengurusan sumber manusia.

Peranan PPD amat penting kerana organisasi ini berada paling hampir dengan sekolah. Menurut statistik Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) sehingga Julai 2016 pertambahan bilangan sekolah di Malaysia adalah sebanyak 10180 buah sekolah dan bilangan guru sehingga Jun 2016 adalah seramai 421,828 orang. Ini menunjukkan bahawa pertambahan ini akan menyebabkan kesukaran dalam memastikan keberkesanan penyampaian maklumat daripada pusat sampai ke sekolah dengan baik. Begitu juga dengan data maklumat sekolah sukar untuk dipantau dan dinilai oleh pihak pusat kerana pertambahan bilangan yang terlalu banyak. Selain itu, para guru memerlukan bimbingan, pemantauan dan penilaian yang berterusan terutama bagi melaksana hala tuju Program Transformasi Daerah. Maka, memperkasa PPD boleh membantu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sesuatu program yang ingin dilaksanakan bagi mencapai aspirasi pendidikan.

Kementerian Pendidikan Malaysia (2002) memperaku wujud isu berikut dalam sistem pentadbiran dan pengurusan personel iaitu struktur KPM yang berhierarki dan berpusat menimbulkan pelbagai kelemahan berkaitan dengan ketidakcekapan dan ketidakberkesanan kerana melibatkan prosedur yang terlalu birokratik, terutamanya dalam pengurusan sumber manusia. Selain itu, kewujudan struktur organisasi KPM yang besar pada peringkat atas iaitu Jabatan atau Bahagian dan semakin kecil di peringkat bawah PPD telah menyebabkan pelaksanaan sesuatu dasar atau program pendidikan sukar dijalankan dengan cekap dan berkesan. Struktur di JPN dan PPD yang tidak selari dengan struktur di KPM menyebabkan pengupayaan tugas tidak dapat dilaksanakan seperti yang dirancang. Isu berkaitan peruntukan khas juga perlu diberi perhatian bagi mengurus program School Improvement Partner+ (SIPartner+) dan School Improvement Specialist Coach+ (SISC+) di PPD di bawah DTP (District Transformation Programme). Ini membuktikan banyaknya isu di PPD dalam menguruskan perubahan yang berlaku dalam kerangka pembangunan yang menyeluruh untuk menzahirkan Transformasi Sistem Pendidikan secara pantas dan mampan sehingga tahun 2025. Berdasarkan inisiatif yang telah diperkenalkan di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dan PPPM 2013-2025 (2013) ini menggariskan perubahan besar seperti yang dihasratkan negara. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap indikator pengurusan perubahan serta meneroka apakah indikator implementasi pengurusan perubahan dalam konteks pemerkasaan Pejabat Pendidikan Daerah Di Malaysia.

3.0 SOROTAN LITERATUR

Indikator Pengurusan Perubahan Di Pejabat Pendidikan Daerah

Pelaksanaan Program Transformasi Daerah atau *District Transformation Programme* (DTP) di PPD memerlukan petunjuk perubahan supaya perubahan yang ingin dilaksanakan mencapai matlamat. Maka indikator boleh dijadikan sebagai panduan bagi mengukur perjalanan program perubahan yang dilaksanakan. Indikator juga merupakan petunjuk cara kepada pencapaian pelaksanaan sesuatu projek sama ada mengikut ketetapan matlamat dan objektif atau tidak (Lennie et al, 2011).

Model Logik oleh Kellogg (1998, 2004) merupakan gambaran paling asas menunjukkan proses perjalanan program berfungsi di mana terdiri daripada merancang kerja (input/sumber, aktiviti, output) dan keputusan yang diinginkan (output, hasilan, impak). Tujuan Model Logik adalah untuk memberi gambaran kepada perubahan yang dilaksanakan melalui kerja yang dilaksanakan dengan hasil yang diinginkan (Kellogg, 2004). Seterusnya, bagi melihat proses pemerkasaan PPD dan perubahan apa yang berlaku, komponen dalam Program Transformasi Daerah berdasarkan Buku Panduan Program Transformasi Daerah 3.0 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2017b) juga menjadi asas dalam kajian ini.

Terdapat dua komponen utama dalam DTP iaitu sokongan dan akauntabiliti. Bagi komponen sokongan, ia melibatkan dua perkara utama iaitu mengupayakan kepimpinan tempatan dan memberi sokongan kepada sekolah yang paling memerlukan. Komponen mengupayakan kepimpinan tempatan memfokuskan kepada peranan Pejabat Pendidikan Daerah dari aspek peranan iaitu meningkatkan sokongan kepada sekolah melalui *School Improvement Partner+* (SIPartners+) bagi sokongan kepada pengetua, guru besar manakala *School Improvement Specialist Coach+* (SISC+) untuk membimbing guru.

Seterusnya, komponen akauntabiliti pula terdiri daripada dua aspek iaitu pertama menambat akses, kualiti dan ekuiti, serta kedua adalah disiplin pemantauan, penyelesaian masalah dan pengambilan tindakan. “Dashboard” Prestasi KPM dan Penarafan Kecemerlangan PPD (PKPPD) akan digunakan bagi komponen menambat akses, kualiti dan ekuiti di samping memberi tumpuan kepada tindakan intervensi berfokus bagi mencapai “*Key Performance Indicator*” (KPI). Dialog Prestasi pula digunakan bagi komponen disiplin pemantauan, penyelesaian masalah dan pengambilan tindakan. Maka, pengkaji akan menggunakan komponen aktiviti dan hasilan seperti berikut iaitu:

1. Merancang Kerja (Aktiviti)
 - a) Peranan dan tanggungjawab Ketua Pegawai Pendidikan Daerah
 - b) Peranan dan tanggungjawab Pengurus Program Daerah
 - c) Peranan dan tanggungjawab SIPartners+
 - d) Peranan dan tanggungjawab SISC+
 - e) Pengurusan peruntukan
 - f) Dialog Prestasi
2. Keputusan yang Diinginkan (Hasilan)
 - a) Pengurusan Petunjuk Prestasi Utama (KPI)
 - b) Dashboard
 - c) Penarafan Kecemerlangan PPD

4.0 OBJEKTIF KAJIAN

- 1) Menentukan tahap indikator pengurusan perubahan dalam konteks memperkasa Pejabat Pendidikan Daerah.
- 2) Meneroka indikator perubahan dalam konteks pemerkasaan Pejabat Pendidikan Daerah Di Malaysia.

5.0 METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah gabungan secara berturutan (*explanatory sequential design*) dengan pendekatan kuantitatif sebagai kaedah utama dan diikuti dengan kaedah kualitatif. Teknik pensampelan kelompok dan pensampelan rawak strata digunakan bagi menentukan responden kajian. Seramai 103 orang Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) dari 142 buah Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) di seluruh Malaysia dari lima zon iaitu Zon Utara, Zon Selatan, Zon Tengah, Zon Timur serta zon Malaysia Timur secara rawak sebagai responden kajian. Selain itu, soal selidik kajian ini juga diadaptasi sebahagiannya daripada soal selidik *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire* (CWEQ I & II) oleh Laschinger (2012), *The Learning Organization Questionnaire for Schools* oleh Park (2006), buku Program Transformasi Daerah 3.0 (DTP).

Penyelidik telah melantik tiga orang panel sebagai pakar rujuk bagi menilai kesahan soal selidik yang telah dibentuk. Secara keseluruhan, berdasarkan pandangan panel berkaitan instrumen soal selidik, mereka bersetuju dan menerima kesemua konstruk dengan sedikit pengubahsuaian. Selain itu, satu kajian rintis telah dilaksanakan dengan melibatkan seramai 30 orang KPPD di mana secara keseluruhan nilai Cronbach Alpha yang diperoleh adalah 0.792 iaitu nilai tersebut adalah diterima dan baik selari dengan pendapat Creswell (2012) dan Pallant (2005). Data dianalisis menggunakan perisian SPSS versi 2.2.

Bagi kualitatif pula menggunakan kaedah temu bual separa berstruktur. Informan dipilih menggunakan pensampelan bertujuan dan pensampelan bola salji. Para Pegawai yang terlibat adalah seramai tujuh orang iaitu yang terdiri daripada lima orang Ketua Pegawai Pendidikan Daerah dan dua orang Pengurus Program bagi mewakili empat zon iaitu Zon Utara, Zon Selatan, Zon Timur dan Zon Tengah. Pengkaji menggunakan perisian Nvivo 11 bagi mengurus data yang telah ditranskripsikan. Bagi menentukan kebolehpercayaan data, penyelidik telah mendapatkan nilai pekali persetujuan. Tema dan sub tema dalam kajian ini telah diperakui oleh beberapa orang pakar dalam memberi nilai persetujuan Cohen Kappa. Kajian ini telah menggunakan tiga orang pakar yang menyemak kesesuaian data (dengan memberi persetujuan) yang diberikan dengan definisi konstruk yang digunakan. Nilai Cohen Kappa yang diperoleh adalah 0.822 di mana nilai ini dianggap berada pada tahap sangat kuat berdasarkan Landis dan Koch (1977) dalam Idris (2013).

6.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN KAJIAN

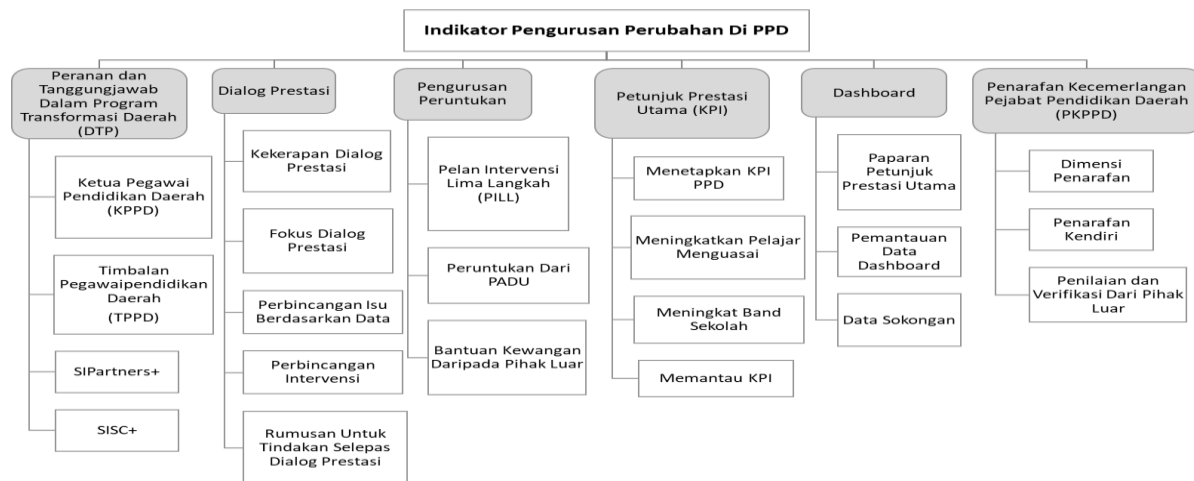
Objektif pertama adalah untuk menentukan tahap indikator pengurusan perubahan dalam konteks memperkasa Pejabat Pendidikan Daerah. Dapatan keseluruhan bagi tahap indikator pengurusan perubahan adalah seperti Jadual 1.

Jadual 1: Skor Min, Sisihan Piawai dan Interpretasi Indikator Pengurusan Perubahan

Pemboleh ubah	Min	SP	Interpretasi
Merancang Kerja (Aktiviti)			
Peranan dan Tanggungjawab Ketua Pegawai Pendidikan Daerah	4.67	0.32	Sangat Tinggi
Peranan dan Tanggungjawab Pengurus Program	4.66	0.39	Sangat Tinggi
Peranan dan Tanggungjawab SIPartners+	4.68	0.39	Sangat Tinggi
Peranan dan Tanggungjawab SISC+	4.72	0.38	Sangat Tinggi
Pengurusan Peruntukan	4.69	0.41	Sangat Tinggi
Dialog Prestasi	4.71	0.40	Sangat Tinggi
Keseluruhan Merancang Kerja (Aktiviti)	4.68	0.33	Sangat Tinggi
Hasil yang Diinginkan (Hasilan)			
Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	4.58	0.46	Sangat Tinggi
Dashboard	4.58	0.45	Sangat Tinggi
Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD)	4.67	0.47	Sangat Tinggi
Keseluruhan Hasil yang Diinginkan (Hasilan)	4.60	0.42	Sangat Tinggi
Keseluruhan Indikator Pengurusan Perubahan	4.67	0.34	Sangat Tinggi

Jadual 1 menunjukkan tahap indikator pengurusan perubahan dalam konteks memperkasa Pejabat Pendidikan Daerah secara keseluruhannya berada pada tahap yang sangat tinggi dengan skor min 4.67. Bagi komponen merancang kerja (aktiviti) memperoleh min tertinggi iaitu (min=4.68, SP=0.33) dan diikuti oleh komponen hasil yang diinginkan (hasilan) (min=4.60, SP 0.42). Ini menunjukkan bahawa indikator pengurusan perubahan telah dilaksanakan dengan baik di Pejabat Pendidikan Daerah. Secara keseluruhannya, hasil dapatan menunjukkan bahawa keenam-enam indikator pengurusan perubahan bagi komponen merancang kerja (aktiviti) berada pada tahap yang sangat tinggi. Ini menunjukkan bahawa indikator bagi komponen aktiviti dilaksanakan dengan baik bagi membolehkan indikator komponen hasilan berada pada tahap yang tinggi.

Seterusnya, objektif kedua yang dibina bagi meneroka pandangan menyeluruh informan terhadap apakah indikator perubahan dalam konteks memperkasa Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) melalui Program Transformasi Daerah (DTP). Hasil kajian mendapati bahawa tema bagi indikator implementasi pengurusan perubahan dalam konteks memperkasa PPD adalah merangkumi enam tema utama iaitu peranan dan tanggungjawab dalam DTP, dialog prestasi, pengurusan peruntukan, Petunjuk Prestasi Utama (KPI), dashboard serta Penarafan Kecemerlangan PPD seperti dalam rajah 1.



Rajah 1. Indikator Pengurusan Perubahan Dalam Konteks Program Transformasi Daerah

Peranan dan Tanggungjawab Dalam Program Transformasi Daerah (DTP)

Tema pertama ialah peranan dan tanggungjawab yang terdiri daripada empat tema iaitu Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD), Timbalan Pegawai Pendidikan Daerah (TPPD), SIPartners + dan SISC+.

Bagi peranan dan tanggungjawab KPPD dibahagikan kepada sub kategori yang lebih khusus seperti 1) mempengerusikan Dialog Prestasi, 2), menyediakan program pembangunan pemimpin sekolah 3), menjalankan kerjasama dengan pihak luar serta 4) bimbingan Instruksional. KPPD berperanan untuk mempengerusikan dialog prestasi bersama Pengetua dan Guru Besar bagi mengetahui isu dan masalah yang berlaku di sekolah dan intervensi terbaik untuk mengatasinya. Peranan dan tanggungjawab Pegawai pendidikan daerah adalah perlu mempengerusikan dialog Prestasi, berdasarkan petikan-petikan seperti:

“Dialog prestasi ini saya sendiri yang *handle* sebab menjadi kewajipan saya untuk *handle* dialog prestasi di mana kita (KPPD) sendiri kena ambil tanggungjawab besar dan kita tidak boleh lepas tangan kepada orang lain.” (PP/PPD7).

KPPD sebagai pemimpin di PPD mempunyai tanggungjawab untuk mempengerusikan dialog prestasi bersama Pengetua dan Guru Besar bagi membincangkan isu-isu yang berlaku di sekolah di mana tugas ini tidak boleh diberikan kepada pegawai lain kecuali diambil alih oleh Timbalan PPD atau ditunda kepada tarikh yang baharu. Seterusnya, KPPD turut bertanggungjawab untuk menyediakan program pembangunan pemimpin sekolah seperti Pengetua dan Guru Besar termasuk pemimpin pelapis iaitu Penolong Kanan. KPPD mengupayakan Pengetua Guru Besar dan pemimpin pertengahan melalui perjumpaan yang diadakan serta program khas seperti kursus pemimpin pelapis penolong-penolong kanan yang diadakan sekurang-kurangnya dua kali setahun. Menurut Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017b), agihan tugas dan tanggungjawab mengikut peratus masa bagi mengupayakan kepimpinan di sekolah dan tugas berkaitan pentadbiran, akademik dan ko-akademik adalah sebanyak 15%.

Seterusnya, kajian juga mendapati bahawa KPPD juga menjalinkan kerjasama dengan pihak luar dalam melaksanakan perubahan di PPD. Hal ini selari dengan pernyataan daripada Ketua Pegawai Pendidikan Daerah PPD5 yang menyatakan bahawa:

“Kita ada kolaborasi dengan jabatan kebajikan masyarakat, dengan Polis dan beberapa agensi lain yang kita panggil, dengan Majlis Agama dan kita terangkan dan kita ada senarai nama budak-budak yang sekolah tidak boleh selesai.” (PP/PPD5).

Kerjasama perlu dilaksanakan bagi membina hubungan dengan pihak luar untuk menjayakan sesuatu program intervensi seperti isu pelajar ponteng sekolah di mana terdapat kerjasama dengan pihak Polis untuk melakukan serbuan di tempat-tempat yang dikenal pasti menjadi pusat melepak para pelajar. Menurut Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017b) lagi, KPPD juga mempunyai tugas dan tanggungjawab sebanyak 35% untuk menyokong perancangan atau program JPN, melaksanakan program atau aktiviti peringkat daerah serta pelibatan bersama-sama pemegang taruh (*stakeholder*) dan pentadbiran negeri.

Di samping itu, tugas dan tanggungjawab KPPD adalah juga perlu memberi sokongan kepada sekolah melalui bimbingan instruksional yang terdiri daripada empat aspek, iaitu fokus kepada aspek pencapaian sekolah, membantu sekolah mengenali isu strategik berasaskan data, membimbing pemimpin sekolah dalam pengurusan seharian serta memantau pelaksanaan atau tindakan di peringkat sekolah. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Azeez et al, (2015) yang menunjukkan bahawa peranan kepemimpinan instruksional adalah melaksanakan penyeliaan dan memberi fokus kepada kurikulum dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah secara menyeluruh.

Seterusnya, bagi indikator peranan dan tanggungjawab Timbalan Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (TPPD) iaitu sebagai Pengurus Program yang terdiri daripada lima peranan seperti 1) memantau prestasi sekolah, 2) melaksanakan tindak susul, 3) merancang program intervensi, 4) melaksanakan program intervensi berdasarkan data dan 5) menghadiri taklimat peranan. Pengurus program berperanan untuk melaksanakan pemantauan terhadap prestasi sekolah melalui dialog prestasi yang diadakan atau melalui data dan laporan yang diperolehi. Pengurus Program JPN4 melaksanakan pemantauan ketika sesi dialog prestasi yang diadakan serta melalui laporan yang diterima secara berkala seperti pernyataan:

“Seperti baru-baru ini kami laksanakan (dialog prestasi), pagi sekolah rendah manakala pukul 11 kami panggil sekolah menengah. Jadi, apa yang nak dicapai secara umum, menengah dan rendah pun dengar. Jadi, itu cara kita memantau prestasi sekolah dan kita berfokus.” (TP/JPN4).

Selain itu, Pengurus Program PPD6 juga melaksanakan tindak susul berdasarkan laporan yang diminta kepada pihak sekolah untuk memastikan sekolah telah melaksanakan program intervensi seperti yang diarahkan. Menurut Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017b), Pengurus Program berperanan untuk memantau, mengukur dan melaporkan prestasi sekolah kepada PPD serta mengurus tindak susul dan penambahbaikan berterusan pelaksanaan DTP.

Hasil analisis kualitatif juga mendapati bahawa terdapat peranan dan tanggungjawab *School Improvement Partners* (SIPartners+) yang terdiri daripada tiga peranan utama iaitu sebagai 1) pembimbing kepada Pengetua dan Guru Besar (PGB) melalui *coaching* dan *mentoring*, 2) aspek latihan dan 3) pelaporan mingguan. Dapatan temu bual mendapati bahawa SIPartners+ melaksanakan bimbingan kepada Pengetua dan Guru Besar melalui *coaching* dan *mentoring* berdasarkan tiga aspek seperti pencapaian sekolah, membimbing untuk penambahbaikan sekolah berasaskan data serta kepimpinan pentadbir sekolah. SIPartners + PPD5 melaksanakan bimbingan ke sekolah yang berada pada band terendah dalam daerah seperti petikan petikan berikut:

“Jadi pada tahun ini 2018 kita masih lagi merujuk kepada sekolah-sekolah berfokus iaitu sekolah-sekolah walaupun tak ada band tapi data tu kita masih gunakan, data 2015 jadi berasaskan kepada band, sebab ini ada kaitan dengan buku panduan *District Transformation Programme*. Jadi berdasarkan 2018 ini kita merujuk kepada sekolah-sekolah band rendah dalam daerah kita.” (SIP+/PPD5).

Selain itu, SIPartners+ PPD6 juga melaksanakan bimbingan untuk penambahbaikan sekolah berasaskan keperluan dan data yang diperolehi dari Profil PPD. Seterusnya, SIPartners+ juga melaksanakan bimbingan kepada Pengetua dan Guru Besar Novis di mana SIPartners+ PPD2 melaksanakan bimbingan ke sekolah-sekolah yang mempunyai Pengetua Guru Besar yang baharu dilantik dan mengadakan *Program Residency and Immersion (PRIME)* anjuran IAB. SIPartners+ PPD6 juga menyatakan bahawa terdapat lebih 50% PGB baharu dilantik dan mereka amat memerlukan bimbingan daripada SIPartners+ terutama dari aspek pengurusan sekolah. SIPartners+ PPD6 juga melaksanakan bimbingan dari aspek kepimpinan pentadbir sekolah iaitu dari aspek pengurusan, kepimpinan kepada pengetua dan juga penolong-penolong kanan.

Di samping itu, SIPartners+ juga berperanan untuk memberikan latihan dan menerima latihan di mana Pengurus Program PPD6 menyatakan bahawa SIPartners+ menerima kursus dari IAB untuk dapat maklumat seperti DTP dan kepimpinan Pengetua, Guru Besar di sekolah. Manakala SIPartners PPD6 melaksanakan latihan kepada PGB seperti melaksanakan perancangan strategik bagi membantu PGB memahami data dashboard serta bagaimana mengambil tindakan seterusnya. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Rani et, al (2018) mendapati bahawa latihan dan pembangunan mampu mewujudkan pengaruh yang positif dalam kalangan kakitangan. Tambahan pula, berdasarkan dapatan temu bual, SIPartners+ berperanan untuk melaksanakan laporan mingguan kepada KPPD. SIPartners+ PPD6 melaksanakan pelaporan mingguan secara online di dalam *Google Drive* bagi memudahkan KPPD membuat laporan DTP dan dibawa dalam mesyuarat untuk membincangkan isu dan intervensi yang perlu diambil.

Akhir sekali, terdapat juga peranan dan tanggungjawab *School Improvement Specialist Coaches (SISC+)* yang terdiri daripada tiga peranan utama iaitu memberi 1) bimbingan kepada guru dalam PdPc (*Coaching & Mentoring*), 2) aspek latihan, dan 3) pelaporan mingguan. Hasil analisis kualitatif menunjukkan bahawa SISC+ melaksanakan bimbingan kepada GDB (guru dibimbing) melalui tiga proses bimbingan iaitu pertama pra-bimbingan yang melibatkan lima aspek iaitu pencapaian sekolah, keperluan membimbing, bina *rapport* dan berbincang bersama guru dibimbing, perbincangan bersama Pengetua dan Guru Besar, dan permintaan daripada KPPD atau Pengetua Guru Besar; kedua semasa bimbingan merangkumi lima aspek, pakar rujuk pedagogi, fokus terhadap PdPc PAK21, merentas mata pelajaran, berdasarkan borang matriks Skor Bimbingan Guru (TCT) & *Teacher Development Plan*, dan kekerapan bimbingan; dan ketiga pos-bimbingan.

Bagi pra-bimbingan, SISC+ PPD2 memberi fokus kepada sekolah yang berada di band terendah untuk membimbing guru serta Pengurus Program JPN4 mendapati SISC+ juga membimbing mengikut keperluan guru yang perlu di bimbing di sesebuah sekolah. Said et al, (2016) juga menyatakan bahawa fokus program bimbingan dan pementoran pegawai SISC+ tertakluk kepada Prosedur Pengoperasian Standard (SOP) yang telah ditetapkan oleh pihak KPM, iaitu keutamaan kepada sekolah-sekolah yang berprestasi rendah (Band 4, 5, 6, dan 7). Sebelum bimbingan amat penting untuk membina *rapport* bersama GDB bagi memastikan apa kelemahan yang perlu ditingkatkan. SISC+ PPD2 didapati membina *rapport* sebelum melaksanakan bimbingan dengan menggunakan konsep GROW (*Goal, Reality, Obstacle/ Options, Way forward*) bagi memastikan hubungan mesra telah dibina agar GDB berasa selesa untuk berkongsi masalah ketika mengajar. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Huang dan Abdullah (2018) iaitu GDB bersetuju dengan mengatakan SISC+ merupakan seorang pembimbing yang baik dan dapat membina hubungan yang baik dengan guru yang dibimbing.

Selain itu, SISC+ PPD2 turut melaksanakan perbincangan bersama Pengetua dan Guru Besar untuk menentukan guru yang perlu dibimbing berdasarkan data yang diperoleh. Seterusnya, dapatan juga menunjukkan bahawa SISC+ PPD5 melaksanakan bimbingan kepada GDB berdasarkan cadangan dan permintaan daripada KPPD atau Pengetua Guru Besar untuk memberi bimbingan kepada sekolah dan guru-guru yang memerlukan bimbingan. Tambahan pula, semasa bimbingan, Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) PPD2 mendapati bahawa SISC+ merupakan pakar rujuk pedagogi dan SISC+ PPD2 membimbing GDB sehingga CGD boleh menggunakan kaedah pedagogi yang sesuai dengan tahap keupayaan murid. Ini seperti pernyataan:

“Jadi kita *coaching* cikgu-cikgu tersebut, kita bimbing cikgu sehingga kita boleh dedahkan cikgu-cikgu tersebut dengan kaedah pedagogi yang sesuai dengan tahap keupayaan murid. *We're coach, coaching* tidak semestinya dalam bilik darjah. Kalau kita tengok cikgu tidak boleh nak *control* kelas, *then we go to pair teaching...*” (SISC+/PPD2).

Berdasarkan Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017b) menyatakan bahawa SISC+ merupakan pakar rujuk dalam bidang pedagogi dan kurikulum (pembelajaran). Seterusnya, SISC PPD2 turut melaksanakan bimbingan dengan memberi fokus kepada PdPc PAK21 iaitu menjadikan pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPc) guru berkenaan menjadi lebih menarik, efektif, kreatif dan inovatif seiring dengan perkembangan semasa (Huang & Abdullah, 2018).

SISC+ turut melaksanakan bimbingan merentas mata pelajaran di mana DTP 3.0 tidak lagi tertumpu kepada tiga mata pelajaran sahaja. SISC+ PPD2 dan Pengurus Program PPD6 mendapati SISC+ melaksanakan bimbingan merentas mata pelajaran berdasarkan buku panduan DTP 3.0 di mana tidak lagi tertumpu kepada mata pelajaran Bahasa Malaysia, Bahasa Inggeris dan Matematik kerana SISC+ merupakan pembimbing pedagogi. Seterusnya, berdasarkan Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017b), semasa bimbingan, SISC+ mengadakan perbincangan berdasarkan Matriks Bimbingan Guru (TCT). Dapatan menunjukkan bahawa SISC PPD2, PPD5 dan PPD6 melaksanakan bimbingan GDB berdasarkan TCT dan *Teacher Development Plan* sekiranya terdapat isu serius yang perlu diberikan fokus.

Selain itu, SISC+ PPD2 melaksanakan bimbingan sebanyak tiga pusingan ke sekolah-sekolah, namun SISC+ PPD6 menyatakan kebiasaan bimbingan yang diambil hanya melibatkan pusingan kedua sahaja kerana GDB sudah berjaya melaksanakan pedagogi dengan baik. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Said et al, (2016) yang mendapati bahawa hanya dua daripada 22 orang guru yang dipantau mencapai tahap dan tidak perlu diulang bimbing kerana telah mencapai tahap tiga dalam mana-mana tiga daripada 12 elemen yang tercatat dalam borang matriks Skor Bimbingan Guru (TCT). Akhir sekali dalam proses bimbingan yang dilakukan oleh SISC+ PPD6 ialah pos-bimbingan untuk melihat tahap pencapaian bimbingan GDB selepas diberikan sesi *coaching*. Di samping itu, SISC+ juga melaksanakan latihan dan menerima latihan. SISC+ PPD6 memberi latihan kepada GDB sekiranya terdapat keperluan untuk memberi pendedahan contohnya berkaitan “*differentiated learning*”. Ini berdasarkan pernyataan seperti:

“...kalau saya dapati satu isu, saya nak semua guru dibimbing (GDB) tahu tentang pembelajaran terbeza (*differentiated learning*), jadi bila saya pergi tengok dalam 25 orang ramai yang tidak menguasai *differentiated learning*. Jadi saya set satu hari bincang dengan akademik, *so this is what we need to do, we plan together* kita buat *differentiated learning* sahaja, *so we focus.*” (SISC+/PPD6).

Manakala SISC+ PPD5 menerima latihan berkaitan *coaching* di IAB seperti “*design thinking*” atau kaedah pedagogi yang diberi oleh pensyarah-pensyarah IAB. Berdasarkan dapatan kajian Huang dan Abdullah (2018) terdapat kumpulan guru interim yang ditempatkan di sekolah tidak mempunyai pengalaman mengajar atau langsung tidak pernah didedahkan dengan kursus mengenai pedagogi. Maka, SISC+ perlu memberi latihan dan kursus kepada GDB berkaitan pedagogi agar para guru dapat merancang

pengajaran dengan baik. Seterusnya, SISC+ juga berperanan untuk membuat pelaporan mingguan di mana KPPD PPD7 mendapati SISC+ membuat pelaporan mingguan kepada KPPD bagi hasil bimbingan mereka ke sekolah-sekolah atau membincangkan isu penting dan intervensi yang boleh dilakukan kepada GDB.

Dialog prestasi

Secara kolektif, maklum balas yang diperoleh daripada Informan temu bual memberikan variasi pandangan yang pelbagai terhadap pelaksanaan Dialog Prestasi yang dilaksanakan di PPD. Secara lebih spesifik, pelaksanaan Dialog Prestasi boleh diperincikan dalam aspek-aspek seperti 1) kekerapan dialog prestasi, 2) fokus dialog prestasi, 3) perbincangan isu berdasarkan data, 4) perbincangan intervensi dan 5) rumusan untuk tindakan selepas dialog prestasi. Berdasarkan dapatan kajian, KPPD PPD3 kekerapan dialog prestasi adalah mengikut keperluan daerah-daerah. Seterusnya pelaksanaan dialog prestasi lebih berfokus kepada isu dan masalah yang berlaku di sekolah seperti isu disiplin murid, isu kehadiran dan keciciran murid, isu mata pelajaran dan isu prestasi sekolah. Pengurus Program JPN4 mendapati bahawa pelaksanaan dialog prestasi lebih berfokus kerana PPD hanya akan berdialog bersama sekolah-sekolah yang terlibat dan berfokus kepada satu isu untuk dibincangkan. Hal ini membolehkan isu dan masalah yang penting dapat diselesaikan dengan segera. Ini seperti pernyataan:

“...kenal pasti di dalam daerah ada lima sekolah menghadapi masalah yang sama, katakan sekolah itu tadi murid dia ramai yang datang lewat, jadi kita akan panggil lima sekolah ini sahaja untuk sesi berdialog dan kita fokus kepada isu-isu disiplin di sekolah sebab kalau kita ambil banyak sangat isu nanti panjang sangat perbincangan.” (TP/JPN4).

Selain itu, Pengurus Program JPN4 menyatakan bahawa dalam dialog prestasi akan membincangkan isu-isu berdasarkan data terkini yang diperoleh daripada data dashboard atau data Profil PPD serta membincangkan intervensi terbaik yang boleh dilaksanakan. Akhir sekali, terdapat rumusan untuk tindakan selepas dialog prestasi dengan melihat kepada dua aspek iaitu cadangan dan tindakan di mana terdapat cadangan daripada PPD atau JPN sendiri atau cadangan daripada Pengetua dan Guru Besar. Pengurus Program PPD6 mendapati bahawa pada akhir perbincangan Dialog Prestasi, terdapat cadangan-cadangan yang diberikan oleh PPD atau pihak sekolah sendiri dan setelah perbincangan bersama, tindakan terbaik akan yang disetujui perlu dilaksanakan oleh pihak terlibat.

Pengurusan Peruntukan

Maklum balas kualitatif yang diperoleh memaparkan kepelbagaian pandangan menyeluruh Informan kajian berkaitan pengurusan peruntukan dalam melaksanakan DTP. Secara terperinci, kepelbagaian pandangan tersebut merangkumi aspek-aspek seperti 1) Pelan Intervensi Lima Langkah (PILL), 2) peruntukan daripada PADU dan 3) bantuan kewangan daripada pihak luar. Dapatan kualitatif juga menunjukkan bahawa aspek PILL terdapat permohonan peruntukan, pelaksanaan program dan perbelanjaan serta kawalan perbelanjaan. Pengurus Program mendapati bahawa untuk permohonan peruntukan, PPD perlu membuat PILL bagi melaksanakan program-program intervensi dan perlu membentangkan kepada pihak PADU dan BPSH. Ini seperti pernyataan oleh TP/JPN4:

“...kita akan mohon (melalui PILL) dulu lepas itu kita akan ada sesi pitching. Pitching maksudnya kita bentang dengan pihak PADU dan BPSH. Mereka akan lihat sesuai atau tidak apa yang kita nak buat...” (TP/JPN4).

Ketika pelaksanaan PILL, Ketua PPD akan berbincang bersama pegawai-pegawai yang terlibat bagi mengenal pasti isu dan intervensi terbaik yang boleh dilaksanakan. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian Aru et al, (2018) yang menunjukkan bahawa Guru Besar memberi ruang kepada orang bawahannya iaitu guru-guru untuk memberi pandangan dan idea mengenai agihan bantuan geran per kapita (PCG) mata pelajaran dalam mesyuarat dan kemudiannya membuat keputusan secara bersama. Pengurusan peruntukan

juga melibatkan bantuan kewangan daripada pihak luar. KPPD PPD2 mendapati bahawa terdapat bantuan daripada pihak-pihak seperti Ahli Parlimen yang memberikan bantuan terutama untuk menjayakan Pendidikan Abad ke-21 seperti sumbangan LCD dan projektor. Dapatan ini disokong oleh dapatan kajian Radzi et al, (2018) yang menunjukkan bahawa sekolah mengalu-alukan sokongan kewangan daripada pihak berkepentingan dan ibu bapa seperti sumbangan atau derma bagi peningkatan sekolah. Bantuan kewangan daripada pihak luar amat membantu PPD untuk melaksanakan perubahan dengan baik

Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

Data daripada maklum balas sesi-sesi temu bual mendalam menunjukkan bahawa Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dapat dibahagikan kepada aspek-aspek seperti 1) menetapkan KPI PPD, 2) meningkatkan prestasi akademik, 3) meningkatkan Band Sekolah dan 4) memantau KPI. Bagi penetapan KPI PPD, terdapat perubahan ketara bermula tahun 2018 iaitu KPI akan ditetapkan bermula daripada bawah iaitu sekolah dan KPI sekolah-sekolah dalam daerah secara purata menjadi KPI PPD, JPN dan seterusnya KPI Kementerian. Pengurus Program PPD6 mendapati bahawa KPI PPD tidak lagi ditetapkan oleh Kementerian, tetapi pihak sekolah akan menetapkan berapa KPI yang boleh dicapai di mana dengan cara ini, pihak sekolah akan lebih bersedia untuk memastikan KPI tersebut tercapai. Ini seperti pernyataan:

“...jadi semua sekolah akan hantar kepada kita semak, kemudian kita akan jadi itu KPI daerah bawa kepada Jabatan dan Jabatan akan bawa kepada Kementerian. Jadi nampak dari segi itu, sekolah akan nampak lebih bersedia dengan memastikan KPI itu tercapai. (TP/PPD6).

Bagi penetapan KPI PPD juga, Pengurus Program JPN4 menjelaskan bahawa penetapan KPI memerlukan perbincangan bersama pihak sekolah dan ini memerlukan komunikasi dan pengetahuan bagi memastikan KPI PPD relevan dan dapat dicapai. Dapatan kajian selari dengan kajian oleh Bala dan Koxhaj (2017) yang menyatakan bahawa pemimpin sesebuah organisasi perlu fokus kepada aspek komunikasi dan pemahaman bagi memastikan organisasi memahami penetapan KPI yang relevan dan bila perlu memantau KPI tersebut. Seterusnya, KPI di PPD juga merangkumi KPI peningkatan prestasi akademik di mana Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) PPD3 menjelaskan bahawa KPI dari aspek peningkatan murid menguasai dan peningkatan peperiksaan awam, peperiksaan UPSR dan juga SPM. Di samping itu, terdapat juga pemantauan KPI seperti yang dinyatakan oleh Pengurus Program PPD6. Penetapan KPI perlu dilaksanakan bagi memastikan sekolah menetapkan KPI yang lebih baik daripada sebelumnya serta memastikan sekolah mencapai KPI mereka. KPPD PPD1 juga menyatakan pemantauan KPI dilakukan dalam mesyuarat mingguan, bulanan dan tahunan bagi mendapatkan maklum balas pencapaian KPI tersebut.

Dashboard

Data daripada maklum balas sesi-sesi temu bual mendalam menunjukkan bahawa dashboard dapat dibahagikan kepada aspek-aspek seperti 1) paparan petunjuk prestasi, 2) pemantauan data dashboard serta 3) data sokongan. Dalam paparan petunjuk prestasi, terdapat lapan paparan yang merangkumi data seperti data kehadiran murid, data keciciran murid, data pentaksiran UPSR, data mata pelajaran kritikal, data Gred Purata Sekolah (GPS), data disiplin murid, data lawatan bimbingan, dan data keberadaan guru. Berdasarkan data ini PPD boleh menganalisis prestasi, melaksanakan perancangan intervensi bagi mengatasi isu di sekolah dan pemantauan data sekolah. Selain itu, Pengurus Program JPN4 mendapati bahawa dashboard juga digunakan untuk memantau prestasi sekolah, seperti pernyataan:

“Memang tujuan dia (dashboard) adalah memantau prestasi sekolah. Jadi sekolah akan *alert, very good* untuk memantau prestasi sekolah, sangat bagus maknanya tak boleh nak *manipulate data...*” (TP/JPN4).

Data di dalam dashboard penting bagi memastikan masalah yang wujud dapat diselesaikan dan meningkatkan keberkesanan kerja yang dilaksanakan untuk sekolah di bawah PPD masing-masing. Hal ini selari dengan pendapat Kanter (1993) bahawa maklumat merujuk kepada kebenaran untuk menggunakan data bagi meningkatkan keberkesanan kerja. Selain itu, dashboard ini dibuka bersama data sokongan kerana berlaku masalah dalam penggunaan data semasa Dashboard. TP/JPN4 menggunakan data sokongan seperti Aplikasi Pangkalan Data Murid (APDM) bagi mengetahui data kehadiran murid. Terdapat beberapa KPDD menyatakan dashboard masih lagi dalam penambahbaikan yang mungkin disebabkan oleh masalah sistem atau masalah capaian yang lemah. Hasil dapatan ini selari dengan dapatan kajian oleh Phang et al, (2014) dan Singh et al, (2017) iaitu faktor yang menghalang guru daripada menggunakan Sistem Maklumat Geografi (GIS) dalam pengajaran mereka ialah sekolah tidak mempunyai perisian GIS serta keperluan kelengkapan infrastruktur untuk pelaksanaan PdPc berbantuan ICT dalam pengajaran Sains.

Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD)

Bagi penarafan kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah dapat dibahagikan kepada beberapa aspek seperti 1) dimensi penarafan, 2) penarafan sendiri serta 3) penilaian dan verifikasi dari pihak luar. Pengurus Program JPN4 menjelaskan bahawa dimensi keberhasilan melibatkan penilaian seperti penglibatan ibu bapa dan komuniti, keberhasilan sekolah serta pencapaian peringkat kebangsaan. Ini seperti pernyataan:

“Dimensi ke tiga ialah keberhasilan PPD itu sendiri contohnya Gred Purata Daerah, ada penglibatan ibu bapa, ada pencapaian peringkat kebangsaan, ada pencapaian peringkat, itu keberhasilan dia ada melibatkan sekolah. Dimensi tiga untuk keberhasilan, maksudnya keberhasilan di sekolah...” (TP/JPN4).

Seterusnya, bagi dimensi kepimpinan, Pengurus Program JPN4 mendapati bahawa dimensi kepimpinan melibatkan penilaian Pegawai Pendidikan Daerah dan Timbalan Pegawai Pendidikan Daerah manakala, dimensi organisasi melibatkan semua warga organisasi. Dapatan ini selari dengan Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017) iaitu dimensi PKPPD mengandungi dimensi kepimpinan (30%), dimensi organisasi (50%) dan dimensi keberhasilan (20%). Selain itu, PKPPD juga melibatkan penarafan sendiri seperti pernyataan oleh Pengurus Program JPN4, Ketua Pegawai Pendidikan Daerah (KPPD) PPD3 dan PPD1 iaitu PPD akan membuat penarafan sendiri secara perbincangan bersama unit-unit seperti unit perkhidmatan, unit kewangan dan unit akademik untuk meletakkan skor berdasarkan bukti dan data yang menyokong skor tersebut. Seterusnya, terdapat penilaian dan verifikasi daripada pihak luar untuk penarafan yang telah dibuat oleh PPD. Dapatan ini juga menyokong pernyataan di dalam Buku Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3 (2017) iaitu terdapat pengumpulan data penarafan dan verifikasi oleh JPN dan Kementerian bagi PPD yang melebihi tahap mencapai standard penarafan.

Maka, secara keseluruhan, indikator-indikator seperti mana indikator yang dibentuk dalam kajian ini boleh memberi maklumat yang lengkap mengenai sesuatu perubahan yang dijalankan. Dapatan ini menyokong pernyataan oleh OECD (2015) di mana menyatakan bahawa indikator boleh memberikan maklumat mengenai sumber manusia dan kewangan yang dilaburkan dalam bidang pendidikan, bagaimana sistem pendidikan dan pembelajaran beroperasi dan berkembang serta pulangan kepada pelaburan dalam pendidikan.

7.0 IMPLIKASI

Berdasarkan dapatan kajian, kajian ini menyokong dan memperkukuhkan kedua-dua komponen iaitu komponen aktiviti dan komponen hasil dalam Model Logik Kellogg (2004, 1998). Dapatan kajian menunjukkan bahawa aktiviti implementasi indikator pengurusan perubahan dalam konteks DTP adalah

merangkumi peranan dan tanggungjawab dalam DTP, dialog prestasi dan pengurusan peruntukan, manakala hasil adalah Petunjuk Prestasi Utama (KPI), dashboard dan Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD). Dapatan kajian ini berguna bagi menjelaskan dan menganalisis aktiviti dan hasil dalam melaksanakan perubahan melalui DTP. Hasil dapatan ini menyokong bahagian aktiviti dan hasil model ini iaitu menyenaraikan secara terperinci peranan dan tanggungjawab termasuk aktiviti-aktiviti dilaksanakan. Ringkasnya, Model Logik ini boleh digunakan sebagai petunjuk perubahan berkaitan kejayaan pelaksanaan Program Transformasi Daerah (DTP) yang telah dicapai serta membantu KPPD memantau perjalanan program perubahan agar mengikut panduan yang ditetapkan. Sekiranya berlaku masalah, indikator dapat mengesan masalah tersebut pada peringkat awal bagi membolehkan intervensi dilaksanakan tanpa menunggu sehingga program selesai dijalankan.

8.0 KESIMPULAN

Memperkasa PPD melalui indikator seperti peranan dan tanggungjawab Ketua Pegawai Pendidikan Daerah, peranan dan tanggungjawab Pengurus Program, peranan dan tanggungjawab SIPartners+, peranan dan tanggungjawab SISC+, Dialog Prestasi dan pengurusan peruntukan, Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Dashboard dan Penarafan Kecemerlangan Pejabat Pendidikan Daerah (PKPPD) boleh digunakan sebagai indikator untuk mengukur kejayaan perubahan yang telah dicapai terutama dalam konteks DTP di PPD. Maka, hasil kajian ini dapat memberikan nilai tambah dan implikasi positif terhadap pelaksanaan proses pemerikasaan serta indikator boleh dijadikan panduan untuk memastikan perubahan yang berlaku mengikut perancangan dan matlamat DTP.

Sumbangan Pengarang

Nurul Sahadila, A. R, Draf awal, Pengenalan, Metod dan Perbincangan. Mohd Izham, M. H. & Azlin Noraini, M, Semakan dan suntingan draf akhir.

Penolakan Tuntutan

Manuskrip ini belum diterbitkan di tempat lain dan semua penulis telah bersetuju dengan penyerahannya dan mengisytiharkan tiada konflik kepentingan pada manuskrip.

RUJUKAN

- Aru, I. K. M, Samsuddin, S., Zawawi, N. H., & Ab Ghani, M. F. (2018). Kepimpinan Guru Besar dan keberkesanan pengurusan kewangan peruntukan geran perkapita sekolah rendah zon Bangsar. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2), 26-44.
- Azeez, K. I., Ibrahim, M. S, & Mustapa. R. (2015). Kompetensi kepimpinan Instruksional di kalangan Pengetua sekolah: satu kajian empirikal di negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(3), 1-14.
- Bala, A., & Koxhaj, A. (2017). Key performance indicators (KPIs) in the change management of public administration. *European Scientific Journal, ESJ*, 13(4), 278-283.
- Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research 4th Edition*. Boston, United States of America: Pearson.

- Huang W.S & Abdullah, N. A. E. (2018). Bimbingan dan pementoran pakar peningkatan sekolah (SISC+) menurut perspektif guru dibimbing (GDB) *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 3(13), 57-72.
- Idris, N. (2013). *Penyelidikan Dalam Pendidikan Edisi Kedua*. Selangor, Malaysia: McGraw-Hill Education.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation 2nd Ed*. New York: Basic Books.
- Kellogg, W. K. 1998. *Foundation. Evaluation Handbook*. Enero.
- Kellogg, W. K. (2004). *WK Kellogg Foundation Logic Model Development Guide*. Michigan: WK Kellogg Foundation.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2002). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2015). *Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 2*. Putrajaya: Kementer Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. 2016. *Laporan Tahunan 2015 PPPM 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2016). *PISA 2015 (Programme for International Student Assessment)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2016). *Laporan TIMSS 2015 (Trends in International Mathematics and Science Study)*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017a). *Laporan Tahunan 2016 PPPM 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2017b). *Panduan Pengurusan Program Transformasi Daerah Edisi 3*. Putrajaya: Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
- Landis, J., & Koch, G.G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, (33), 159-174.
- Laschinger, H. (2012). *Conditions for work effectiveness questionnaire I and II: User Manual*. Retrieved from CWEQ I & II user manual. pdf.
- Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., & Skuse, A. (2011). *Equal access participatory monitoring and evaluation toolkit: Helping communication for development organisations to demonstrate impact, listen and learn, and improve their practices*.
- Maidin, N.F. (2012). *Amalan organisasi pembelajaran di sekolah cemerlang: satu kajian kes*. Doctoral dissertation, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mainguet, C., & Baye, A. (2006). *Defining a framework of indicators to measure the social outcomes of learning*. *Proceedings of the Copenhagen Symposium*, 153-163.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2015). *Education at Glance 2015*.
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival manual second-edition: A step by step guide to data analysis using SPSS*. Sydney: Allen & Unwin.
- Park, J. H. (2006). *Measurement and validation of Senge's learning organization model in Korean vocational high schools*. Doctoral dissertation, University of Georgia.
- Phang, F. A., Abu, M. S., Ali, M. B., & Salleh, S. (2014). Faktor penyumbang kepada kemerosotan penyertaan pelajar dalam aliran sains: satu analisis sorotan tesis. *Sains Humanika*, 2(4), 63-71.
- Radzi, N. M., Ghani, M. F. A., Siraj, S., & Afshari, M. (2018). Financial Decentralization in Malaysian Schools: Strategies for Effective Implementation. *MOJES: Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 1(3), 20-32.
- Rani, N.A, Sulaiman, W. I. W & Mahbob, M. H. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. 2016. *e-Bangi Journal of Social Sciences and Humanities*, 11(2), 142-173
- Said, R. R., Brahim, M., & Md Sabil, Azhar. (2016). Bimbingan dan Pementoran Berfokus oleh SISC+ BM: Impak terhadap Kualiti Pengajaran Guru Bahasa Melayu di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Samarahan, Sarawak. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2), 131-139.

Singh, S. S. B., Rathakrishnan, B., Talin, R., & Dg. Norizah Ag. Kiflee. (2017). Pengintegrasian sistem maklumat Geografi (GIS) dalam pengajaran dan pembelajaran Geografi: kajian kes di sekolah bestari luar bandar di Sabah. *Journal of Social Sciences and Humanities*, 14(2), 1-14.