

PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025 (TS25)

MODUL 5

Penilaian dan Refleksi



Penggerak Pembelajaran Bermakna

Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia
Aras 2-6, Blok 3
Kompleks Kerajaan Parcel E
Pusat Pentadbiran Kerjaan Persekutuan
62604 PUTRAJAYA

@ Hakcipta Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

Bil.	Isi Kandungan	Muka Surat
1	Kandungan	iii
2	Jadual Modul 5	iv
3	Pengenalan	1
4	Slaid Power Point	2
5	Tool Kit 5.1: Persembahan Kumpulan	29
6	Tool Kit 5.2: Jurnal Refleksi untuk Tugas	30
7	Tool Kit 5.3: Lawatan Penandaarasan 'Inspirasi Amalan Terbaik'	31
8	Tool Kit 5.4: Kuiz Modul 1	32
9	Tool Kit 5.5: Kuiz Modul 2	35
10	Tool Kit 5.6: Kuiz Modul 3	37
11	Tool Kit 5.7: Kuiz Modul 4	38
12	Lampiran A: Cadangan Atur Cara Majlis Lawatan Penandaarasan	39
13	Lampiran B1 : Kajian Keberkesanan Keseluruhan Program TS25 (PGB & GPK)	40
14	Lampiran B2: Kajian Keberkesanan Keseluruhan Program TS25 (MT IAB & IPG)	46
15	Lampiran C: Penilaian Program – Tinjauan terhadap konsep dan model-model berkaitan	50
16	Lampiran D: Kandungan Pembelajaran Blended Learning	71
17	Penghargaan dan Pembina Modul	72
18	Lampiran E - Proforma Modul 5:Nota Pengajaran Rancangan Kursus (Untuk Pensyarah Sahaja)	74
19	Lampiran F - Tool Kit 5.8: Jawapan Kuiz Modul 5 (Untuk Pensyarah Sahaja)	82
20	Lampiran G – Senarai Semak Keperluan Pembelajaran Dalam Talian (Untuk Pensyarah Sahaja)	83

PENGENALAN



PENGENALAN

Modul 5 : Penilaian dan Refleksi, ini dibina khusus untuk membolehkan peserta-peserta menilai semula keempat-empat modul yang telah dipelajari dalam Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25). Dalam hal ini, penilaian bermaksud proses untuk mendapatkan data, bukti, maklumat dan keterangan terhadap aktiviti dan program yang dilaksanakan di sekolah. Penilaian ini adalah amat penting dalam usaha sekolah membuat justifikasi terhadap sesuatu program atau aktiviti yang telah dilaksanakan. Penerusan, penambahbaikan dan pemberhentian program atau aktiviti dapat diputuskan selepas penilaian dibuat.

Peserta akan difokuskan kepada penilaian bagi Modul 1 : Bimbingan dan Pementoran yang mengandungi aspek-aspek seperti Kerangka TS25, Pengurusan Perubahan, Hala Tuju TS25, Peranan Pemegang Taruh serta Bimbingan dan Pementoran. Sementara Modul 2 : Menerajui Kepimpinan memfokuskan aspek-aspek seperti Menerajui Kepimpinan, Pengupayaan Pemimpin Pertengahan, Interpretasi Data, *One Page Project Manager* (OPPM) dan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC). Manakala Modul 3 : Menerajui Pembelajaran memfokuskan pula Pedagogi Abad ke-21, Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT), Pelbagai Gaya Pembelajaran, Pentaksiran dan *Three Part Lesson Plan*. Manakala Modul 4: Persekitaran Pembelajaran Yang Positif memperincikan aspek-aspek seperti Konsep Persekitaran Pembelajaran, Menganalisa Persekitaran dan Peranan Pemimpin Pertengahan.

Di samping itu, peserta-peserta akan dapat membuat refleksi tentang semua tugas yang telah dibuat di sekolah. Dalam hal ini, refleksi bermaksud peserta-peserta akan mencurahkan pemikiran, pandangan, pengalaman, kepercayaan, pemerhatian dan pendapat terhadap tugas Modul 1, 2, 3 dan 4. Tugas-tugas ini telah dilaksanakan di sekolah.

Pembelajaran yang diperoleh daripada modul-modul 1, 2, 3 dan 4 serta tugas berkaitan akan membolehkan peserta-peserta dan sekolah memacu perubahan dengan lebih berkesan. Mereka juga akan dapat mencadangkan langkah-langkah penambahbaikan yang bersesuaian. Seterusnya mereka boleh melaksanakan penambahbaikan yang telah ditetapkan.

Penggubal Modul 5

Modul 5

PENILAIAN DAN REFLEKSI

NOTA KEPADA PENSYARAH / FASILITATOR

1. Semua bahan pembentangan perlu dikumpulkan dan diserahkan kepada urus setia (BPG) agar bukti, komen dan cadangan dapat dirumuskan bagi penambahbaikan setiap modul pada masa-masa akan datang.
2. Tindakan oleh Ketua Pensyarah / Fasilitator setiap zon

Jadual Waktu				
	8.00 – 10.00	10.30 – 12.30	2.30 – 4.30	8.00 – 10.00
Hari 1	Perjalanan ke tempat kursus		Pendaftaran	Sesi Refleksi
Hari 2	<ul style="list-style-type: none"> Pengenalan Perbincangan kumpulan 	<ul style="list-style-type: none"> Pembentangan Penilaian dan Refleksi Modul 1 & Modul 2 Kuiz Modul 1 & 2 	<ul style="list-style-type: none"> Pembentangan Penilaian dan Refleksi Modul 3 & Modul 4 Kuiz Modul 3 & 4 Taklimat Lawatan Penandaarasan 	Sesi Refleksi
Hari 3	Lawatan Penandaarasan 'Inspirasi amalan terbaik'	Lawatan Penandaarasan 'Inspirasi amalan terbaik'	Lawatan Penandaarasan 'Inspirasi amalan terbaik'	Sesi Refleksi
Hari 4	<ul style="list-style-type: none"> Pembentangan bagi Lawatan Penandaarasan Kekuatan, Kelemahan, Kesesuaian 	<ul style="list-style-type: none"> Penilaian TS25 3.0 Rumusan dan Penutup 	Perjalanan balik ke tempat bertugas	

Idea Utama (*Big Idea*)

Pembelajaran yang diperolehi daripada modul, tugasan TS25 dan lawatan penandaarasan akan membolehkan saya dan sekolah memacu perubahan dengan lebih berkesan

Objektif Pembelajaran ***(Learning Objectives)***

1. Mengenal pasti kekuatan dan kelemahan setiap modul serta tugas program transformasi sekolah (TS25) melalui penilaian sendiri.
2. Mengenal pasti elemen-elemen yang perlu ditambah baik dalam tugas program transformasi sekolah (TS25) melalui refleksi.
3. Berkongsi amalan terbaik berdasarkan pengalaman Sekolah Penandaarasan.

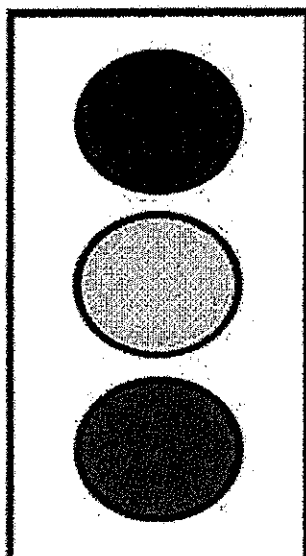
Kriteria Kejayaan ***(Success Criteria)***

- Mencadangkan langkah-langkah penambahbaikan yang bersesuaian
- Melaksanakan penambahbaikan yang bersesuaian

Modul TS25

1. Bimbingan dan Pementoran
2. Menerajui Kepimpinan
3. Menerajui Pembelajaran
4. Persekitaran Pembelajaran
5. Penilaian dan Refleksi

TRAFFIC LIGHT



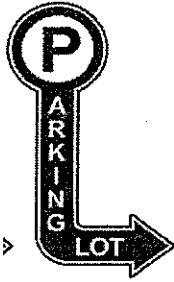
I don't get it!
I need some
help
understanding.

I think I
understand
but I need a
little support.

I understand
and can try
this on my
own.

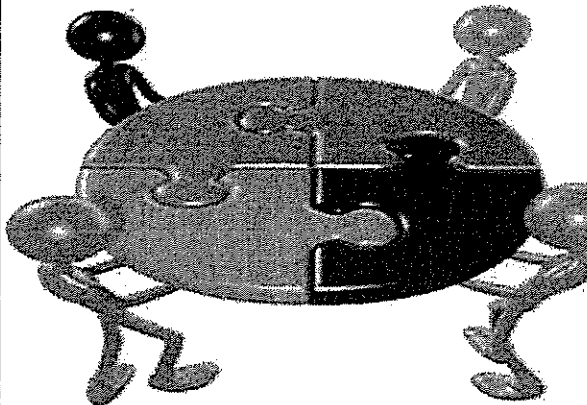
**Apa?
Bagaimana?
Mengapa?
Bila?
Siapa?**

PARKING LOT



**Apa?
Bagaimana?
Mengapa?
Bila?
Siapa?**

PEMBELAJARAN KOPERATIF



**Apa?
Bagaimana?
Mengapa?
Bila?
Siapa?**

Angkat Tangan

**Apa?
Bagaimana?
Mengapa?
Bila?
Siapa?**



Penilaian

Proses untuk mendapatkan data, bukti, maklumat dan keterangan dalam usaha membuat justifikasi terhadap sesuatu objek, program atau aktiviti

Refleksi

- Pemikiran terhadap sesuatu
- Pandangan individu
- Pengalaman atau kepercayaan
- Pemerhatian peribadi
- Pendapat

Modul 1 (*Revisit*) Bimbingan dan Pementoran

1. Kerangka TS25
2. Mengurus Perubahan
3. Hala Tuju TS25
4. Peranan Pemegang Taruh
5. Bimbingan dan Pementoran

Tool Kit 5.1



Kuiz Modul 1

Tool Kit 5.4

Setiap kumpulan diminta mengimbas kembali konsep modul 1 dengan menjawab kuiz



Persembahan Kumpulan

1. Gunakan Gambar / Rajah / Jadual / Graf / Lukisan untuk memperihalkan tugas / aktiviti yang dilaksanakan.
2. Masa pembentangan adalah 30 minit bagi satu kumpulan termasuk sesi perbincangan dan soal-jawab.
3. Kumpulan lain boleh memberikan komen dan cadangan yang membina.
4. Tujuan pembentangan adalah untuk berkongsi pengalaman dan membuat refleksi terhadap kekuatan, kelemahan serta isu-isu yang timbul.
5. Mengemukakan cadangan penambahbaikan agar tugas dapat dibuat lebih sempurna pada masa-masa akan datang.

Persembahan Kumpulan

Nama Sekolah	
Modul* (Nyatakan satu sahaja)	1. Bimbingan dan pementoran 2. Menerajui Kepimpinan 3. Menerajui Pembelajaran 4. Persekitaran pembelajaran
Kekuatan	
Kelemahan	
Cadangan Penambahbaikan	
Isu-isu lain	

Tool Kit 5.1

Tugasan Modul 1 (1.1 Kerangka TS25)



Tool Kit 5.2

Tentukan PGB mengenal pasti kekuatan, kelemahan, cabaran dan peluang sekolah menggunakan tool pilihan (Contoh: analisis SWOT, Tulang Ikan Ishikawa)

Tentukan PGB mengadakan program kesedaran TS25 dalam kalangan warga sekolah (Pemimpin Pertengahan, Guru, Murid, Ibu bapa / Komuniti)

Tugas Modul 1 (1.3 Hala Tuju TS25)

Tool Kit 5.2

1. Tetapkan KRA Sekolah dan kumpul data sedia ada untuk mengukur KRA.
2. Kenal pasti data sedia ada untuk dianalisis
3. Berkongsi dengan guru, KRA TS25 melalui CPD
4. Bawa data ini semasa Modul 2

Tugas Modul 1 (1.4 Peranan Pemegang Taruh)

Tool Kit 5.2

Sediakan pelan untuk satu inisiatif kolaboratif bersama pemegang taruh untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran positif bagi menjayakan Program TS25 di sekolah

Tugasan Modul 1 (1.5 Coaching & Mentoring)

Tool Kit 5.2

PGB (SLT) perlu melaksanakan sesi *Coaching* dan *Mentoring* kepada seorang GPK berdasarkan langkah-langkah sesi *coaching* dan *mentoring*

PK1 (SLT) perlu melaksanakan *Coaching* dan *Mentoring* kepada seorang guru mata pelajaran berdasarkan langkah-langkah sesi *coaching* dan *mentoring*

Tugasan Modul 1 (1.5 Coaching & Mentoring)

Tool Kit 5.2

1. Sediakan jadual *cascading* C&M sekolah
2. Kenal pasti kelemahan *coachee* dengan menggunakan alat pengukur yang sesuai (PBPPP, SKPMg2, Laporan pencerapan, dsb)
3. Tetapkan tarikh untuk sesi C&M yang pertama
4. Lengkapkan borang C&M
5. Laksanakan *follow-up* pada *coachee*
6. Mengumpul dan menyimpan semua rekod sesi *coaching* yang telah dilaksanakan

**Lawatan Penandaarasan
'Inspirasi Amalan Terbaik'**

Tool Kit 5.3

Kekuatan Kelemahan

Kesesuaian Cadangan Penambahan

Lampiran A

**Modul 2 (Revisit)
Menerajui Kepimpinan**

1. Menerajui Kepimpinan
2. Pengupayaan Pemimpin Pertengahan
3. Interpretasi Data
4. *One Page Project Manager* (OPPM)
5. Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC)

Tool Kit 5.1

Kuiz Modul 2

Setiap kumpulan diminta mengimbas kembali konsep modul 2 dengan menjawab kuiz

Tool Kit 5.5

Tugasan Modul 2

(2.1 Pengupayaan Pemimpin Pertengahan)

Memurnikan Profil Pemimpin Pertengahan berdasarkan data dan bukti tindakan yang telah dilaksanakan di sekolah dan perluaskan kepada semua guru di sekolah

Menyediakan cadangan tindakan yang boleh dilakukan untuk menggunakan bentuk kepimpinan 360^o

Tool Kit 5.2

Tugas Modul 2 **(2.2 Interpretasi Data)**

Tool Kit 5.2

1. Menyemak semula dan memurnikan PInTaS
2. Menyediakan instrumen *Learning Walk* (LW)
3. Mengumpulkan data melalui LW bersama PP
4. Menganalisis dan mempamerkan data LW
5. Mengenal pasti ruang penambahbaikan daripada interpretasi data dan tindak susul
6. Menyediakan OPPM berdasarkan PInTaS dan menyebarkannya

Tugas Modul 2 **(2.3 Komuniti Pembelajaran Profesional -PLC)**

Tool Kit 5.2

1. Berkongsi dengan guru mengenai konsep dan cara pelaksanaan PLC
2. Membentuk kumpulan kecil PLC berdasarkan panitia / isu daripada data)
3. Memastikan alat kolaboratif yang sesuai (Lesson Study, LW, Video Critique, Peer Coaching, dll) dipilih
4. Memantau pelaksanaan PLC

Modul 3 (*Revisit*) Menerajui Pembelajaran

1. Guru Sebagai Perancang
2. PA21 dan Standard 4 SKPMg2
3. PA21 dan *Digital Tools*
4. Objektif Pembelajaran dan Kriteria Kejayaan
5. Repositori Pembelajaran Murid
6. KBAT dan Pentaksiran
7. Rancangan Pengajaran Harian

Tool Kit 5.1

Kuiz Modul 3

Setiap kumpulan diminta mengimbas kembali konsep modul 3 dengan menjawab kuiz yang disediakan

Tool Kit 5.6

Tugasan Modul 3 (Tugasan 1: PA21)

Tool Kit 5.2

1. Menjalankan analisis keperluan tentang amalan PA21.
2. Menjalankan sesi CPD PA21
3. Menyediakan aspek fizikal bilik darjah PA21

Tugasan Modul 3 (Tugasan 2: Rancangan Pengajaran Harian)

1. Menjalankan analisis keperluan
2. Menjalankan sesi CPD RPH
3. Menghasilkan RPH merangkumi
 - Secara dalam talian
 - Elemen KBAT
 - Elemen gaya pembelajaran
 - Elemen pentaksiran

Tool Kit 5.2

Modul 4 (*Revisit*)

Persekitaran Pembelajaran Profesional

1. Konsep PPP
2. Analisis Jurang PPP
3. Peranan Pemimpin Pertengahan
(*Instructional Coaching*)

Tool Kit 5.1

Tugasan Modul 4

(Persekitaran Pembelajaran Profesional - PPP)

1. Mengemas kini Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PInTaS)
Connecting the dots (modul 1 - 4)
Meraikan *Quick Wins*
2. Menganalisis jurang PPP
3. Memantapkan kemahiran bimbingan instruksional

Tool Kit 5.2

Kuiz Modul 4

Tool Kit 5.7

Setiap kumpulan diminta mengimbas kembali konsep modul 4 dengan menjawab kuiz yang disediakan

Kajian Keberkesanan TS25

- Berdasarkan lawatan bimbingan pertama 2018
- Lampiran B1 (Pengetua, GB, GPK)
- Lampiran B2 (IAB, IPG, SIP+, SISC+)

Lampiran
B1 & B2

Skor min dan interpretasi

Skor Min	Interpretasi (Tahap)
1.0 – 1.8	Sangat Rendah (SR)
1.9 – 2.6	Rendah (R)
2.7 – 3.4	Sederhana (SD)
3.5 – 4.2	Tinggi (T)
4.3 – 5.0	Sangat Tinggi (ST)

Lampiran
B1 & B2

Statistik Jawapan Master Trainer (MT) & Rakan ELIT (RE)

Individu	Bilangan Jawapan
Master Trainer IAB	28
Master Trainer IPG	22
SIP+	23
SISC+	25
JUMLAH	98

Zon	Bilangan Jawapan
Utara	18
Tengah	9
Selatan	22
Timur	33
Sabah	14
Sarawak	2
JUMLAH	98

Statistik Jawapan (Pengetua, GB & GPK)

Individu	Bilangan Jawapan
Pengetua	9
Guru Besar	20
Guru Penolong Kanan	26
JUMLAH	55

Zon	Bilangan Jawapan
Utara	9
Tengah	4
Selatan	20
Timur	22
Sabah	-
Sarawak	-
JUMLAH	55

Peranan Pemimpin Pertengahan Program TS25

Berdasarkan analisis instrumen Peranan Pemimpin Pertengahan Program Transformasi Sekolah (TS25) yang dijawab oleh MT, RE, Pengetua, GB dan GPK bincangkan 11 item yang terlibat

Lampiran B1
Bahagian A

Peranan Pemimpin Pertengahan			Jawapan MT & RE	
Bil	Pernyataan	Min	Tahap	
1	Mempunyai matlamat yang jelas tentang Program TS25	4.0	T	
2	Mempunyai perancangan yang jelas tentang matlamat yang akan dicapai	3.8	T	
3	Menggunakan data dalam membina perancangan	3.6	T	
4	Menganalisis data terhadap aktiviti yang dilaksanakan	3.5	T	
5	Memastikan pelaksanaan Program TS25	4.0	T	
6	Melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan Program TS25	3.5	T	
7	Mewujudkan budaya membimbing dalam kalangan guru	3.5	T	
8	Menyokong amalan Pembangunan Profesional Berterusan	4.0	T	
9	Menyokong amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	3.9	T	
10	Membantu guru menangani cabaran isu yang timbul	3.8	T	
11	Mewujudkan hubungan yang baik dengan warga sekolah	4.3	ST	
		Keseluruhan	3.8	Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian A**

Peranan Pemimpin Pertengahan			Jawapan P, GB, GPK	
Bil	Pernyataan	Min	Tahap	
1	Mempunyai matlamat yang jelas tentang Program TS25	4.4	ST	
2	Mempunyai perancangan yang jelas tentang matlamat yang akan dicapai	4.2	T	
3	Menggunakan data dalam membina perancangan	4.1	T	
4	Menganalisis data terhadap aktiviti yang dilaksanakan	4.0	T	
5	Memastikan pelaksanaan Program TS25	4.3	ST	
6	Melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan Program TS25	3.9	T	
7	Mewujudkan budaya membimbing dalam kalangan guru	4.2	T	
8	Menyokong amalan Pembangunan Profesional Berterusan	4.3	ST	
9	Menyokong amalan Komuniti Pembelajaran Profesional	4.3	ST	
10	Membantu guru menangani cabaran isu yang timbul	4.2	T	
11	Mewujudkan hubungan yang baik dengan warga sekolah	4.5	ST	
		Keseluruhan	4.2	Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian A**

Peranan Master Trainer IAB & IPG

Berdasarkan analisis instrumen Peranan Master Trainer IAB & IPG (TS25) yang dijawab oleh Pengetua, Guru Besar dan GPK, bincangkan 11 item yang terlibat

Lampiran B1
Bahagian B

Peranan Master Trainer IAB & IPG			Jawapan P, GB, GPK	
Bil	Pernyataan	Min	Tahap	
1	Membimbing pembinaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PlnTaS)	4.2	T	
2	Memberi bimbingan kepada pemimpin sekolah	4.3	ST	
3	Menerangkan matlamat Program Transformasi Sekolah (TS25)	4.4	ST	
4	Memberi sokongan terhadap aktiviti sekolah	4.4	ST	
5	Membantu menangani isu berkaitan Program Transformasi Sekolah (TS25)	4.2	T	
6	Membimbing pembinaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	4.2	T	
7	Menyemak pelaksanaan Pelan Intervensi Sekolah Transformasi (PlnTaS)	4.2	T	
8	Menyemak pelaksanaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	4.1	T	
9	Terlibat dalam pelaksanaan Professional Learning Community (PLC) / Continuous Programme Development (CPD)	4.1	T	
10	Memberikan maklum balas yang memenuhi keperluan Program Transformasi Sekolah (TS25)	4.2	T	
11	Mempunyai hubungan yang sesuai dengan warga sekolah	4.4	ST	
Lampiran B1 Bahagian B		Keseluruhan	4.2	Tinggi

Peranan Rakan ELIT SIP+ dan SISC+			Jawapan P, GB, GPK	
Bil	Pernyataan	Min	Tahap	
1	Membimbing pembinaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PiInTaS)	4.1	T	
2	Memberi bimbingan kepada pemimpin sekolah	4.0	T	
3	Menerangkan matlamat Program Transformasi Sekolah (TS25)	4.2	T	
4	Memberi sokongan terhadap aktiviti sekolah	4.2	T	
5	Membantu menangani isu berkaitan Program Transformasi Sekolah (TS25)	4.2	T	
6	Membimbing pembinaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	4.0	T	
7	Menyemak pelaksanaan Pelan Intervensi Sekolah Transformasi (PiInTaS)	4.0	T	
8	Menyemak pelaksanaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	4.0	T	
9	Terlibat dalam pelaksanaan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) / Program Pembangunan Berterusan (CPD)	4.0	T	
10	Memberikan maklum balas yang memenuhi keperluan Program Transformasi Sekolah (TS25)	4.0	T	
11	Mempunyai hubungan yang baik dengan warga sekolah	4.3	ST	
Lampiran B1 Bahagian C		Keseluruhan	4.1	T

Keberkesanan Program TS25

Berdasarkan analisis instrumen Keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) yang dijawab oleh Pengetua, GB, GPK, Master Trainer IAB/IPG dan Rakan ELIT SIP+/SISC+, bincangkan

- Pembelajaran Murid
- Kualiti Guru dalam Pdpc
- Amalan Profesional
- Kepimpinan Sekolah
- Perubahan Persekitaran

**Lampiran B1
Bahagian D**

Pembelajaran Murid			
Jawapan MT & RE			
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
1	Murid melibatkan diri dalam proses pembelajaran secara berkesan	3.7	T
2	Peningkatan pencapaian murid diurus secara terancang	3.7	T
3	Masa pelaksanaan PdPc diurus secara terancang	4.0	T
4	Disiplin murid diurus secara terancang	4.0	T
5	Suasana kelas dikawal dengan baik)	4.0	T
6	Murid diberikan peluang untuk mengemukakan idea dan pendapat	3.8	T
7	Murid melalui penilaian dalam PdPc secara terancang	3.7	T
Keseluruhan		3.9	Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian D**

Pembelajaran Murid			
Jawapan P, GB , GPK			
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
1	Murid melibatkan diri dalam proses pembelajaran secara berkesan	4.0	T
2	Peningkatan pencapaian murid diurus secara terancang	4.0	T
3	Masa pelaksanaan PdPc diurus secara terancang	4.1	T
4	Disiplin murid diurus secara terancang	4.1	T
5	Suasana kelas dikawal dengan baik)	4.1	T
6	Murid diberikan peluang untuk mengemukakan idea dan pendapat	4.1	T
7	Murid melalui penilaian dalam PdPc secara terancang	4.0	T
Keseluruhan		4.0	Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian D**

Jawapan MT & RE			
Kualiti Guru dalam PdPc			
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
8	Guru merancang pelaksanaan PdP secara profesional dan sistematik	3.8	T
9	Guru mengawal proses pembelajaran secara terancang	3.9	T
10	Guru mengawal suasana pembelajaran secara profesional	3.9	T
11	Guru membimbing murid secara profesional	3.7	T
12	Guru mendorong minda murid dalam melaksanakan aktiviti pembelajaran	3.7	T
13	Guru melaksanakan penilaian secara sistematik	3.6	T
14	Guru menerangkan objektif pembelajaran kepada murid	3.7	T
Keseluruhan		3.8	T

Lampiran B1 Bahagian D

Jawapan P, GB, GPK			
Kualiti Guru dalam PdPc			
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
8	Guru merancang pelaksanaan PdP secara profesional dan sistematik	4.0	T
9	Guru mengawal proses pembelajaran secara terancang	4.0	T
10	Guru mengawal suasana pembelajaran secara profesional	4.0	T
11	Guru membimbing murid secara profesional	4.0	T
12	Guru mendorong minda murid dalam melaksanakan aktiviti pembelajaran	4.0	T
13	Guru melaksanakan penilaian secara sistematik	4.0	T
14	Guru menerangkan objektif pembelajaran kepada murid	4.0	T
Keseluruhan		4.0	T

Lampiran B1 Bahagian D

Jawapan MT & RE			
Amalan Profesional			
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
14	Pengetua/Guru Besar mengurus sumber manusia secara terancang	4.1	T
15	Pengetua/Guru Besar membangunkan sumber manusia	4.0	T
16	Pengetua/Guru Besar menguruskan aset kerajaan secara terancang	4.1	T
17	Pengetua/Guru Besar menguruskan kewangan secara terancang	4.2	T
18	Pengetua/Guru Besar menguruskan sumber pendidikan bagi menyokong peningkatan kualiti pendidikan	4.2	T
	Keseluruhan	4.1	Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian D**

Jawapan P, GB , GPK			
Amalan Profesional			
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
14	Pengetua/Guru Besar mengurus sumber manusia secara terancang	4.4	ST
15	Pengetua/Guru Besar membangunkan sumber manusia	4.4	ST
16	Pengetua/Guru Besar menguruskan aset kerajaan secara terancang	4.3	ST
17	Pengetua/Guru Besar menguruskan kewangan secara terancang	4.4	ST
18	Pengetua/Guru Besar menguruskan sumber pendidikan bagi menyokong peningkatan kualiti pendidikan	4.3	ST
	Keseluruhan	4.4	Sangat Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian D**

Kepimpinan Sekolah			
			Jawapan MT & RE
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
19	Pengetua/Guru Besar menetapkan hala tuju sekolah	4.4	T
20	Pengetua/Guru Besar mengetahui penyediaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah	4.2	T
21	Pengetua/Guru Besar mengetahui pemantauan operasi sekolah	4.2	T
22	Pengetua/Guru Besar menerajui aktiviti instruksional	4.1	T
23	Pengetua/Guru Besar menangani masalah operasi di sekolah	4.2	T
Keseluruhan		4.2	Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian D**

Kepimpinan Sekolah			
			Jawapan P, GB , GPK
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
19	Pengetua/Guru Besar menetapkan hala tuju sekolah	4.5	ST
20	Pengetua/Guru Besar mengetahui penyediaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah	4.4	ST
21	Pengetua/Guru Besar mengetahui pemantauan operasi sekolah	4.4	ST
22	Pengetua/Guru Besar menerajui aktiviti instruksional	4.5	ST
23	Pengetua/Guru Besar menangani masalah operasi di sekolah	4.4	ST
Keseluruhan		4.4	Sangat Tinggi

**Lampiran B1
Bahagian D**

Perubahan Persekitaran

			Jawapan MT & RE
Bil	Pernyataan	Min	Tahap
24	Persekitaran fizikal diselenggara secara sistematik	4.0	T
25	Suasana sekolah yang selesa dan harmoni diwujudkan secara terancang	4.0	T
Keseluruhan		4.0	Tinggi

Bil	Pernyataan	Min	Tahap
24	Persekitaran fizikal diselenggara secara sistematik	4.1	T
25	Suasana sekolah yang selesa dan harmoni diwujudkan secara terancang	4.2	T
Keseluruhan		4.1	Tinggi

Jawapan
P, GB, GPK

**Lampiran B1
 Bahagian D**

TOOLKIT



Tool Kit 5.1: Persembahan Kumpulan

- Boleh gunakan slaid PowerPoint kerana bahan pembentangan perlu dikumpulkan oleh urus setia

Nama Sekolah	
Modul* (Nyatakan satu sahaja)	1. Bimbingan dan pementoran 2. Menerajui Kepimpinan 3. Menerajui Pembelajaran 4. Persekitaran pembelajaran
Kekuatan	
Kelemahan	
Cadangan Penambahbaikan	
Isu-isu lain	

Tool Kit 5.2: Jurnal Refleksi untuk Tugas

- Boleh gunakan slaid PowerPoint kerana bahan pembentangan perlu dikumpulkan oleh urus setia

Nama Sekolah: _____

Tugasan bagi Modul: _____

RINGKASAN AKTIVITI YANG TELAH DILAKSANAKAN

- Apakah aktiviti-aktiviti penting yang telah dilaksanakan?
- Susun aktiviti berdasarkan keutamaan
- Adakah aktiviti tersebut bermakna?
- Aktiviti yang boleh berkongsi dengan orang lain

PEMBELAJARAN BAHARU

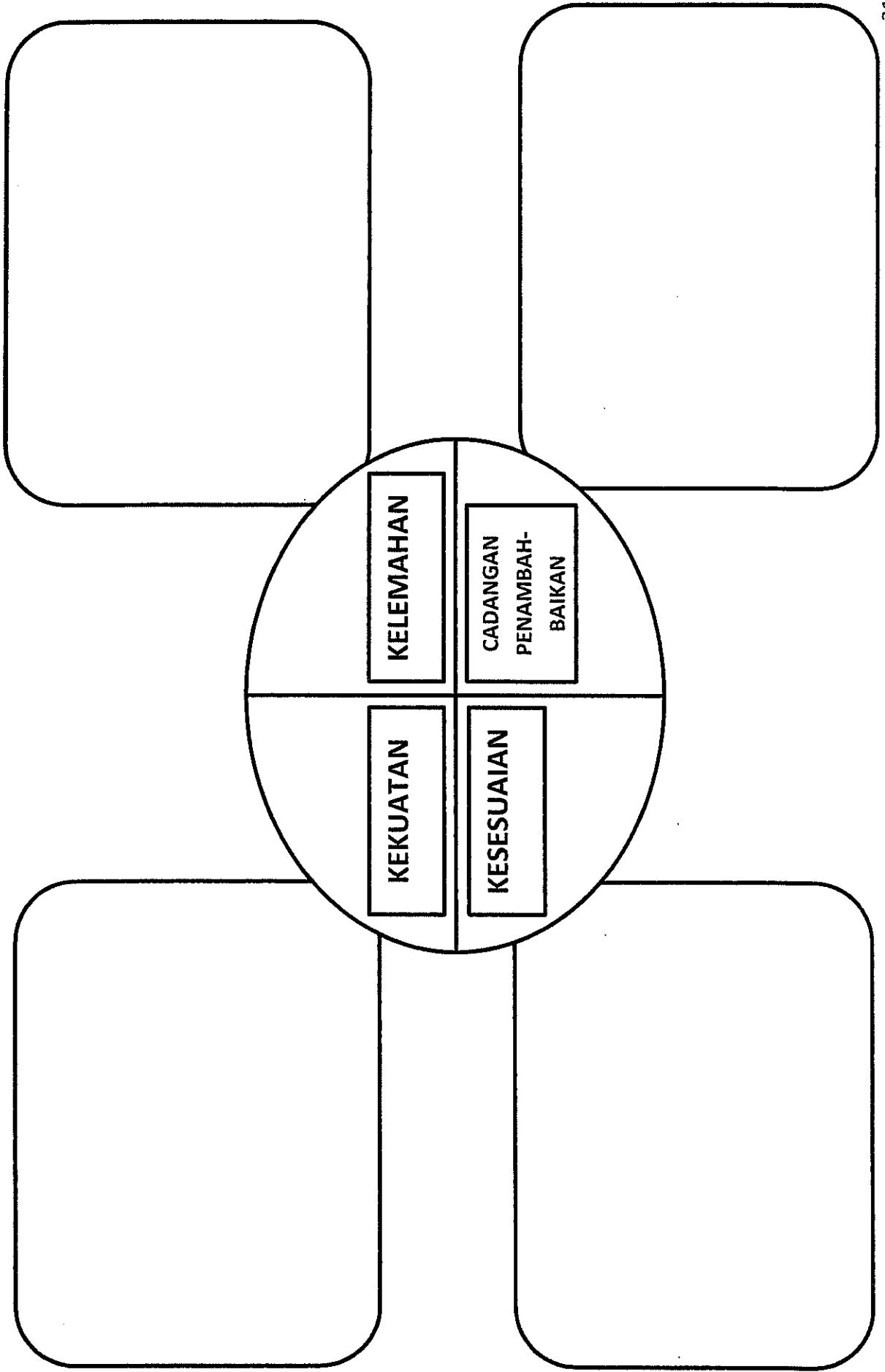
- Apakah yang telah dipelajari?
- Apakah pengisian ilmu pengetahuan baharu yang telah diperoleh?
- Adakah aktiviti memberi pencerahan kepada apa yang kurang jelas sebelum ini?
- Adakah aktiviti membantu memberi kefahaman kepada sebarang perkara yang kurang difahami sebelum ini?
- Bagaimanakah aktiviti ini boleh diguna pakai dalam amalan di sekolah?
- Apakah kekuatan dan kelemahan aktiviti yang dilaksanakan?

TINDAKAN YANG PERLU DILAKSANAKAN SELANJUTNYA

- Apakah tindakan yang perlu diambil, hasil daripada aktiviti yang telah diikuti dan dilaksanakan?
- Perlukan jurang pengetahuan sedia ada dirapatkan? Mengapa?
- Perlukah jurang kemahiran dalam pelaksanaan aktiviti sedia ada dirapatkan? Mengapa?
- Perlukan tinjauan dan penyelidikan susulan dilaksanakan? Mengapa?

Tool Kit 5.3: Lawatan Penandaarasan 'Inspirasi amalan terbaik'

- Boleh gunakan slaid PowerPoint kerana bahan pembentangan perlu dikumpulkan oleh urus setia



Tool Kit 5.4: Kuiz Modul 1

Modul 1: Bimbingan dan Pementoran

Baca setiap pernyataan di bawah dan tandakan pada ruangan BETUL atau SALAH.

Bil	Pernyataan	BETUL	SALAH
1	Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan salah-satu daripada usaha Kementerian Pendidikan Malaysia ke arah meningkatkan kemenjadian murid dan sekolah berkualiti.		
2	Objektif-objektif Program Transformasi Sekolah 2025(TS25) adalah berfokuskan kepada (1) Mengaplikasi konsep dan amalan PdP terbaik, (2) Membangunkan kepakaran dalaman kepada pembimbing pedagogi serta pembimbing kepimpinan dan (3) Membangunkan persekitaran pembelajaran yang berkesan.		
3	Terdapat empat komponen dalam dalam konsep Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) iaitu (1) Persekitaran PdP bermakna, (2) Guru berkualiti, (3) Pemimpin berkesan dan (4) Sokongan PIBG & komuniti.		
4	Terdapat lima aspirasi murid seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 iaitu (1) Pengetahuan, (2) Kemahiran berfikir, (3) Kemahiran Memimpin, (4) Etika dan kerohanian, serta (5) Identiti nasional.		
5	Aspirasi ke-10 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 adalah untuk memaksimumkan keberhasilan murid bagi setiap ringgit yang boleh dicapai dengan merasionalisasikan program berimpak rendah serta mengagihkan peruntukan kepada bidang paling kritikal seperti peningkatan kemahiran dan latihan guru.		
6	Mentor adalah seorang individu dengan pengalaman dan pengetahuan luas yang komited untuk memberikan sokongan dan saranan kerjaya atau pekerjaan kepada individu lain yang kurang berpengalaman		
7	Coach adalah seorang individu yang membantu individu lain untuk berusaha berterusan dalam meningkatkan kompetensi atau prestasi kerja.		
8	Kaunselor adalah seorang individu yang terlibat dalam proses memberi sokongan kepada individu lain untuk mengenal pasti dan mengatasi masalah peribadi atau kemahiran yang memberi kesan terhadap prestasi		

Tool Kit 5.4: Kuiz Modul 1

9	Seseorang coach yang baik kebiasaannya mempunyai kemahiran dalam (1) membina rapport dengan coachee, (2) Mendengar, (3) Menyoal, (4) Memparafrasa dan (5) memberi maklum balas		
10	Coaching dilihat sebagai pelengkap kepada penyelesaian yang lain-lain. Di antara faedah-faedah yang berkaitan dengan coaching: Memberi kuasa kepada coachee dan menggalakkan mereka untuk mengambil tanggungjawab sendiri.		
11	Semasa sesi coaching, apakah yang sepatutnya berlaku? Coach berkongsi situasi atau masalah dengan coachee, menimbulkan soalan, memberi cadangan di mana keputusan muktamad dibuat.		
12	Agar sesi coaching dapat dijalankan dengan berkesan, berikut adalah perubahan set minda yang diperlukan seorang coach. Memberi nasihat, memberitahu kepada menyoal		
13	Membina hubungan yang baik dan kepercayaan adalah suatu perkara yang amat diperlukan sepanjang sesi coaching. Berikut adalah antara nilai yang diperlukan bagi membina hubungan dan kepercayaan tersebut: Bertanggungjawab dan boleh dipercayai		
14	Semasa sesi coaching. Soalan bersifat menghukum adalah dielakkan dengan menggantikannya dengan soalan neutral. Berikut adalah soalan neutral. "Mengapakah cikgu mengambil masa yang begitu banyak menyediakan laporan post mortem peperiksaan? Tarikh akhirnya, esok."		
15	Berikut adalah soalan yang sesuai di peringkat MATLAMAT (Goals - G). "Apakah yang ingin dicapai semasa sesi ini?"		
16	Berikut adalah soalan yang sesuai di peringkat REALITI (Reality - R).		

Tool Kit 5.4: Kuiz Modul 1

	<p>“Apakah yang akan dilakukan? Bilakah akan melakukannya?”</p>		
17	<p>Berikut adalah soalan yang sesuai di peringkat PILIHAN (Options - O).</p> <p>“Apakah yang boleh dilakukan untuk mengubah situasi ini? Apakah yang berfungsi?”</p>		
18	<p>Berikut adalah soalan yang sesuai di peringkat AKAN LAKUKAN (Will Do - W).</p> <p>“Apakah yang akan dilakukan? Bilakah akan melakukannya?”</p>		
19	<p>Mendengar adalah teras kepada coaching dan merupakan bahagian yang paling penting dalam proses coaching. Berikut adalah perangkap yang sering timbul semasa mendengar coachee bercakap. *</p> <p>Perbualan dalaman</p>		
20	<p>Salah satu tindakan atau tugas kita semasa mendengar adalah menyatakan semula atau parafraza apa yang diungkapkan oleh coachee. Berikut adalah antara pernyataan awal coach semasa parafraza. *</p> <p>“Saya tertanya-tanya, apakah yang sedang berlaku dalam fikiran cikgu sekarang?”</p>		

Tool Kit 5.5: Kuiz Modul 2

MODUL 2: PENGUPAYAAN PEMIMPIN PERTENGAHAN

Baca setiap pernyataan di bawah dan tandakan pada ruangan BETUL atau SALAH.

Bil	Pernyataan	BETUL	SALAH
1	Pemimpin tahap <i>Reproduction</i> dalam <i>The Five Levels of Leadership</i> ialah pemimpin yang diiktiraf oleh pengikutnya kerana dia membangun dan mengupayakan mereka.		
2	Sebagai Pemimpin 360 ⁰ , pemimpin pertengahan perlu pandai memimpin dan memenangi rakan sekerja dan pegawai atasan tetapi bukan pegawai bawahan.		
3	Seorang pemimpin pertengahan perlu mahir membangun diri sendiri, mengurus orang lain dan membina kemahiran tugas-tugas utama.		
4	Pemimpin menggunakan data untuk menghasilkan makna terhadap tindakan yang akan diambil		
5	Satu kitaran data perlu merangkumi Mencari maklumat, Mengumpul data, Menganalisis dan membuat interpretasi, Menilai dan Membuat penambahbaikan.		
6	Menganalisis data bermaksud aktiviti untuk mendapat gambaran keseluruhan tentang data dan mengenal pasti masalah/isu/lompang yang dihadapi oleh organisasi.		
7	<i>One Page Project Manager</i> (OPPM) boleh digunakan sebagai alat untuk merancang, mengawal, memantau dan mengkomunikasikan maklumat dan status projek.		
8	Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC) adalah aktiviti dalam kalangan murid yang menggunakan kaedah kolaboratif berterusan dalam membuat inkuiri atau kajian tindakan untuk mencapai prestasi yang lebih baik untuk mereka.		
9	Dalam proses pelaksanaan PLC, ahli kumpulan mencari maklumat untuk mengenal pasti kelemahan dan puncanya dengan kaedah inkuiri.		
10	Jejak pembelajaran atau Rondaan Pembelajaran (<i>Learning Walk</i>) digunakan sebagai alat untuk memerhati pengajaran guru dan aktiviti bilik darjah dalam masa kurang daripada 10 minit.		

Tool Kit 5.5: Kuiz Modul 2

11	Guru-guru dapat memperbaiki PdPc mereka serta merangsang minat dan pembelajaran murid melalui <i>Lesson Study</i>		
12	Anggota kumpulan PLC sekolah terdiri daripada guru sekolah itu sahaja.		

Tool Kit 5.6: Kuiz Modul 3

MODUL 3: MENERAJUI PEMBELAJARAN

Baca setiap pernyataan di bawah dan tandakan pada ruangan BETUL atau SALAH.

BIL.	SOALAN	BETUL	SALAH
1.	Kemenjadian murid seharusnya dioptimumkan melalui pengaplikasian teknologi dan keupayaan murid itu sendiri.		
2.	Guru wajar merancang sesi pdp yang bermakna dan menarik agar murid berupaya untuk meneruskan pembelajaran sendiri		
3.	Kemahiran berfikir aras tinggi ialah keupayaan murid untuk menguasai kemahiran dan nilai dalam membuat penaaakulan dan refleksi bagi menyelesaikan masalah, membuat keputusan, berinovasi dan berupaya mencipta sesuatu.		
4.	Pembelajaran kooperatif menggalakkan murid berinteraksi secara pasif dan positif dalam kumpulan.		
5.	Dalam proses pembelajaran masteri, guru memastikan semua pelajar dapat menguasai perkara-perkara yang diajar dalam satu unit pembelajaran atau tajuk sebelum ke unit pembelajaran atau tajuk yang lain.		
6.	Pembelajaran berasaskan projek merupakan kaedah pembelajaran di mana guru merancang dan menyediakan projek untuk dilaksanakan oleh murid-murid.		
7.	Persekitaran sekolah yang kondusif boleh menggalakkan proses pembelajaran tanpa perlu kepada persekitaran bilik darjah yang sesuai.		
8.	Kebolehan guru dalam mengenal pasti gaya pembelajaran membolehkan murid memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang optimum.		
9.	Guru dapat menggunakan kaedah dan strategi yang sesuai semasa menjalankan pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas bagi mewujudkan suasana pembelajaran yang lebih kondusif dan menarik.		
10.	Bagi menggalakkan penglibatan murid semasa di dalam bilik darjah, <i>tool kits</i> pembelajaran abad-21 sesuai digunakan.		

Tool Kit 5.7: Kuiz Modul 4

MODUL 4: PERSEKITARAN PEMBELAJARAN

Baca setiap pernyataan di bawah dan tandakan pada ruangan BETUL atau SALAH.

BIL	PERNYATAAN	BETUL	SALAH
1	Kejayaan melaksanakan tugas sebagai pemimpin pertengahan adalah bergantung kepada kualiti peribadi pemimpin pertengahan itu sendiri		
2	Pemimpin pertengahan tidak perlu memainkan lebih daripada satu peranan selain fokus kepada PdPc (contohnya pengurusan)		
3	Laluan kejayaan melaksanakan tugas sebagai pemimpin pertengahan adalah Mengenalpasti Tahap Kesiapan Pemimpin Pertengahan		
4	Pemimpin pertengahan berperanan dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif		
5	PERNYATAAN STANDARD SKPMg2 S4: Guru berperanan sebagai pemudah cara dalam pembelajaran dan pengajaran (PdP) yang berkesan untuk memperkembangkan potensi murid secara menyeluruh dan pencapaian murid pada tahap optimum secara berterusan.		
6	Pemimpin pertengahan perlu mengabaikan Model GROW semasa merancang program untuk meningkatkan peranan guru-guru dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif.		
7	Pemimpin pertengahan tidak perlu memberi bimbingan dan sokongan kepada guru dalam menangani isu dan cabaran yang dihadapi oleh guru.		
8	Analisis SWOT merupakan satu-satunya kaedah untuk menentukan potensi atau peranan guru dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif.		
9	Kualiti peribadi pemimpin pertengahan yang unggul bukanlah keutamaan untuk menggerakkan perubahan guru semasa membina persekitaran pembelajaran yang positif.		
10	Pemberdayaan Pemimpin Pertengahan melibatkan usaha-usaha memupuk perubahan sikap guru dalam mewujudkan persekitaran pembelajaran positif melalui <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i> .		

LAMPIRAN



Cadangan Atur Cara Majlis Lawatan Penandaarasan

“Inspirasi Amalan Terbaik”

Cadangan Atur Cara Majlis

Lokasi: Sekolah TS25

Bilangan Peserta Ke Sekolah: 40 orang

Masa	Aktiviti	Catatan
7.00 – 8.00 pagi	Sarapan pagi	Di tempat latihan
8.00 – 9.00 pagi	Perjalanan pergi ke sekolah	Sekolah pilihan
9.00 – 10.00 pagi	Taklimat oleh Pengetua/Guru Besar tentang amalan terbaik TS 25	
10.00 – 10.30 pagi	Minum Pagi	Di sekolah pilihan
10.30 – 1.00 tgh	Perkongsian Pengalaman oleh pihak sekolah: <ul style="list-style-type: none">- Aktiviti <i>Learning Walk</i>- Coach & Coachee- PLC- CPD- Lawatan ke tempat / bilik / ruang khusus	
1.00 – 2.00ptg	Makan Tengahari	Di sekolah pilihan
2.00 – 3.00 ptg	Perjalanan balik	
3.00 – 5.00 ptg	Penulisan refleksi	Di tempat latihan

**KAJIAN KEBERKESANAN PROGRAM TRANSFORMASI SEKOLAH 2025
(TS25)**

(Berdasarkan lawatan bimbingan pertama)

1. Soal-selidik ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat berkaitan keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).
2. Semua maklumat yang diberikan adalah SULIT dan hanya digunakan untuk mendapatkan maklumat secara umum sahaja. Tidak melibatkan analisis untuk individu atau sekolah tertentu.
3. Tuan/puan diminta menjawab dengan jujur kerana maklumat yang jujur sangat-sangat diperlukan untuk membuat penambahbaikan terhadap latihan TS25 ini pada masa-masa akan datang.
4. Soal-selidik dibahagikan kepada empat bahagian iaitu Bahagian A, B, C dan D.
5. Soal-selidik ini perlu dijawab oleh Pengetua atau Guru besar DAN Guru Penolong Kanan yang hadir berkursus TS25.
6. Kerjasama dan tindakan tuan/puan diucapkan terima kasih.

1. Saya adalah: Pengetua @ Guru Besar / Guru Penolong Kanan*
2. Nama Sekolah: _____
3. Daerah: _____
4. Negeri: _____
5. Zon: Utara / Tengah / Selatan / Timur / Sabah / Sarawak*

Skala:
1 – Sangat tidak setuju
2 – Tidak setuju
3 – Sederhana
4 – Setuju
5 – Sangat setuju

BAHAGIAN A: Peranan Pemimpin Pertengahan

Arahan: Sila bulatkan nombor yang paling sesuai di sebelah kanan setiap pernyataan berdasarkan skala di atas, bagi menggambarkan peranan pemimpin pertengahan di sekolah transformasi

Pemimpin Pertengahan sekolah ini ...

1	Mempunyai matlamat yang jelas tentang Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
2	Mempunyai perancangan yang jelas tentang matlamat yang akan dicapai	1	2	3	4	5
3	Menggunakan data dalam membina perancangan	1	2	3	4	5
4	Menganalisis data terhadap aktiviti yang dilaksanakan	1	2	3	4	5
5	Memastikan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
6	Melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
7	Mewujudkan budaya membimbing dalam kalangan guru	1	2	3	4	5
8	Menyokong amalan Pembangunan Profesional Berterusan (CPD – <i>Continuous Professional Development</i>)	1	2	3	4	5
9	Menyokong amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC – <i>Professional Learning Community</i>)	1	2	3	4	5
10	Membantu guru menangani cabaran isu yang timbul	1	2	3	4	5

11	Mewujudkan hubungan yang baik dengan warga sekolah	1	2	3	4	5
----	--	---	---	---	---	---

BAHAGIAN B: Peranan Master Trainer (IAB & IPG)

Arahan: Sila bulatkan nombor yang paling sesuai di sebelah kanan setiap pernyataan berdasarkan skala di atas, bagi menggambarkan peranan Master Trainer (IAB & IPG) Program TS25.

Master Trainer IAB dan IPG...

1	Membimbing pembinaan Pelan Intervensi Sekolah Transformasi (PInTaS)	1	2	3	4	5
2	Memberi bimbingan kepada pemimpin sekolah	1	2	3	4	5
3	Menerangkan matlamat Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
4	Memberi sokongan terhadap aktiviti sekolah	1	2	3	4	5
5	Membantu menangani isu berkaitan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
6	Membimbing pembinaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	1	2	3	4	5
7	Menyemak pelaksanaan Pelan Intervensi Sekolah Transformasi (PInTaS)	1	2	3	4	5
8	Menyemak pelaksanaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	1	2	3	4	5
9	Terlibat dalam pelaksanaan Professional Learning Community (PLC) / Continuous Programme Development (CPD)	1	2	3	4	5
10	Memberikan maklum balas yang memenuhi keperluan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
11	Mempunyai hubungan yang sesuai dengan warga sekolah	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: Peranan Rakan ELIT (SIP+, SIC+)

Arahan: Sila bulatkan nombor yang paling sesuai di sebelah kanan setiap pernyataan berdasarkan skala di atas, bagi menggambarkan peranan Rakan ELIT (SIP+ & SISC+) Program TS25.

Rakan ELIT SIP+ dan SIC+...

1	Membimbing pembinaan Pelan Intervensi Sekolah Transformasi	1	2	3	4	5
2	Memberi bimbingan kepada pemimpin sekolah	1	2	3	4	5
3	Menerangkan matlamat Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
4	Memberi sokongan terhadap aktiviti sekolah	1	2	3	4	5
5	Membantu menangani isu berkaitan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
6	Membimbing pembinaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	1	2	3	4	5
7	Menyemak pelaksanaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PInTaS)	1	2	3	4	5
8	Menyemak pelaksanaan <i>One Page Project Manager</i> (OPPM)	1	2	3	4	5
9	Terlibat dalam pelaksanaan <i>Professional Learning Community</i> (PLC) / <i>Continuous Programme Development</i> (CPD)	1	2	3	4	5
10	Memberikan maklum balas yang memenuhi keperluan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
11	Mempunyai hubungan yang sesuai dengan warga sekolah	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D: Keberkesanan Program Transformasi Sekolah

Arahan: Sila bulatkan nombor yang paling sesuai di sebelah kanan setiap pernyataan berdasarkan skala di atas, bagi menggambarkan amalan dan budaya sekolah yang berkaitan

Pembelajaran Murid						
1	Murid melibatkan diri dalam proses pembelajaran secara berkesan	1	2	3	4	5
2	Peningkatan pencapaian murid diurus secara terancang	1	2	3	4	5
3	Masa pelaksanaan PdP diurus secara terancang	1	2	3	4	5
4	Disiplin murid diurus secara terancang	1	2	3	4	5
5	Suasana kelas dikawal dengan baik	1	2	3	4	5
6	Murid diberikan peluang untuk mengemukakan idea dan pendapat	1	2	3	4	5
7	Murid melalui penilaian dalam PdP secara terancang	1	2	3	4	5
Kualiti Guru Dalam PdP						
8	Guru merancang pelaksanaan PdP secara profesional dan sistematik	1	2	3	4	5
9	Guru mengawal proses pembelajaran secara terancang	1	2	3	4	5
10	Guru mengawal suasana pembelajaran secara profesional	1	2	3	4	5
11	Guru membimbing murid secara profesional	1	2	3	4	5
12	Guru mendorong minda murid dalam melaksanakan aktiviti pembelajaran	1	2	3	4	5
13	Guru melaksanakan penilaian secara sistematik	1	2	3	4	5
14	Guru menerangkan tentang objektif pembelajaran kepada murid	1	2	3	4	5

Amalan Profesional						
15	Pengetua/Guru Besar mengurus sumber manusia secara terancang	1	2	3	4	5
16	Pengetua/Guru Besar membangunkan sumber manusia	1	2	3	4	5
17	Pengetua/Guru Besar menguruskan aset kerajaan secara terancang	1	2	3	4	5
18	Pengetua/Guru Besar menguruskan kewangan secara terancang	1	2	3	4	5
19	Pengetua/Guru Besar menguruskan sumber pendidikan bagi menyokong peningkatan kualiti pendidikan	1	2	3	4	5
Kepimpinan Sekolah						
20	Pengetua/Guru Besar menetapkan hala tuju sekolah	1	2	3	4	5
21	Pengetua/Guru Besar mengetuai penyediaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah (PinTaS)	1	2	3	4	5
22	Pengetua/Guru Besar mengetuai pemantauan operasi sekolah	1	2	3	4	5
23	Pengetua/Guru Besar menerajui aktiviti instruksional	1	2	3	4	5
24	Pengetua/Guru Besar menangani masalah operasi di sekolah	1	2	3	4	5
Perubahan Persekitaran						
25	Persekitaran fizikal diselenggara secara sistematik	1	2	3	4	5
26	Suasana sekolah yang selesa dan harmoni diwujudkan secara terancang	1	2	3	4	5

**KAJIAN KEBERKESANAN PROGRAM TRANSFORMASI
SEKOLAH 2025 (TS25)
(Berdasarkan Lawatan Bimbingan 1 Master Trainer IAB/IPG
dan Rakan ELIT SIP+/SIC+)**

1. Soal-selidik ini adalah bertujuan untuk mendapatkan maklumat berkaitan keberkesanan Program Transformasi Sekolah (TS25) yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM).
2. Semua maklumat yang diberikan adalah SULIT dan hanya digunakan untuk mendapatkan maklumat secara umum sahaja. Tidak melibatkan analisis untuk individu atau sekolah tertentu.
3. Tuan/puan diminta menjawab dengan jujur kerana maklumat yang jujur sangat-sangat diperlukan untuk membuat penambahbaikan terhadap latihan TS25 ini pada masa-masa akan datang.
4. Soal-selidik dibahagikan kepada dua bahagian iaitu Bahagian A dan B.
5. Soal-selidik ini perlu dijawab oleh Master Trainer IAB & IPG serta Rakan ELIT SIP+ & SISC+.
6. Sila jawab berdasarkan lawatan bimbingan bagi setiap sekolah (Anda diminta menjawab 2 kali jika melakukan lawatan bimbingan kedua-dua sekolah yang berlainan).
7. Kerjasama dan tindakan tuan/puan diucapkan terima kasih.

1. Saya adalah: Master Trainer IAB / Master Trainer IPG / SIP+ / SISC+*
2. Nama Sekolah 1: _____
Daerah : _____ Negeri: _____
3. Nama Sekolah 2: _____
Daerah: _____ Negeri: _____
4. Zon: Utara / Tengah / Selatan / Timur / Sabah / Sarawak*

Skala:
1 – Sangat tidak setuju
2 – Tidak setuju
3 – Sederhana
4 – Setuju
5 – Sangat setuju

BAHAGIAN A: Peranan Pemimpin Pertengahan

Arahan: Sila bulatkan nombor yang paling sesuai di sebelah kanan setiap pernyataan berdasarkan skala di atas, bagi menggambarkan peranan pemimpin pertengahan di sekolah transformasi

Pemimpin Pertengahan sekolah ini ...

		1	2	3	4	5
1	Mempunyai matlamat yang jelas tentang Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
2	Mempunyai perancangan yang jelas tentang matlamat yang akan dicapai	1	2	3	4	5
3	Menggunakan data dalam membina perancangan	1	2	3	4	5
4	Menganalisis data terhadap aktiviti yang dilaksanakan	1	2	3	4	5
5	Memastikan pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
6	Melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan Program Transformasi Sekolah (TS25)	1	2	3	4	5
7	Mewujudkan budaya membimbing dalam kalangan guru	1	2	3	4	5
8	Menyokong amalan Pembangunan profesional Berterusan (CPD – <i>Continuous Professional Development</i>)	1	2	3	4	5
9	Menyokong amalan Komuniti Pembelajaran Profesional (PLC – <i>Professional Learning Community</i>)	1	2	3	4	5
10	Membantu guru menangani cabaran isu yang timbul	1	2	3	4	5
11	Mewujudkan hubungan yang baik dengan warga sekolah	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D: Keberkesanan Program Transformasi Sekolah

Arahan: Sila bulatkan nombor yang paling sesuai di sebelah kanan setiap pernyataan berdasarkan skala di atas, bagi menggambarkan amalan dan budaya sekolah yang berkaitan

Pembelajaran Murid						
1	Murid melibatkan diri dalam proses pembelajaran secara berkesan	1	2	3	4	5
2	Peningkatan pencapaian murid diurus secara terancang	1	2	3	4	5
3	Masa pelaksanaan PdP diurus secara terancang	1	2	3	4	5
4	Disiplin murid diurus secara terancang	1	2	3	4	5
5	Suasana kelas dikawal dengan baik	1	2	3	4	5
6	Murid diberikan peluang untuk mengemukakan idea dan pendapat	1	2	3	4	5
7	Murid melalui penilaian dalam PdP secara terancang	1	2	3	4	5
Kualiti Guru Dalam PdP						
8	Guru merancang pelaksanaan PdP secara profesional dan sistematik	1	2	3	4	5
9	Guru mengawal proses pembelajaran secara terancang	1	2	3	4	5
10	Guru mengawal suasana pembelajaran secara profesional	1	2	3	4	5
11	Guru membimbing murid secara profesional	1	2	3	4	5
12	Guru mendorong minda murid dalam melaksanakan aktiviti pembelajaran	1	2	3	4	5
13	Guru melaksanakan penilaian secara sistematik	1	2	3	4	5
14	Guru menerangkan tentang objektif pembelajaran kepada murid	1	2	3	4	5
Amalan Profesional						
15	Pengetua/Guru Besar mengurus sumber manusia	1	2	3	4	5

	secara terancang					
16	Pengetua/Guru Besar membangunkan sumber manusia	1	2	3	4	5
17	Pengetua/Guru Besar menguruskan aset kerajaan secara terancang	1	2	3	4	5
18	Pengetua/Guru Besar menguruskan kewangan secara terancang	1	2	3	4	5
19	Pengetua/Guru Besar menguruskan sumber pendidikan bagi menyokong peningkatan kualiti pendidikan	1	2	3	4	5
Kepimpinan Sekolah						
20	Pengetua/Guru Besar menetapkan hala tuju sekolah	1	2	3	4	5
21	Pengetua/Guru Besar mengetuai penyediaan Pelan Intervensi Transformasi Sekolah	1	2	3	4	5
22	Pengetua/Guru Besar mengetuai pemantauan operasi sekolah	1	2	3	4	5
23	Pengetua/Guru Besar menerajui aktiviti instruksional	1	2	3	4	5
24	Pengetua/Guru Besar menangani masalah operasi di sekolah	1	2	3	4	5
Perubahan Persekitaran						
25	Persekitaran fizikal diselenggara secara sistematik	1	2	3	4	5
26	Suasana sekolah yang selesa dan harmoni diwujudkan secara terancang	1	2	3	4	5

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

Penilaian Program: Tinjauan terhadap konsep dan model-model berkaitan

Oleh
Jabatan Penilaian dan Pentaksiran Pemimpin Pendidikan
Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands

Abstrak

Kertas penulisan ini membincangkan konsep asas penilaian dan konsep penilaian program yang boleh diaplikasikan dalam sesebuah organisasi pendidikan seperti sekolah, universiti atau pusat latihan. Pengetahuan dan kemahiran asas membina instrumen yang sesuai dan mengendalikan instrumen tersebut dengan betul ditekankan dalam penulisan ini. Di samping itu penulis juga membincangkan perbezaan penilaian formatif dan penilaian sumatif untuk memudahkan kefahaman pembaca tentang jangkaan penetapan masa untuk melaksanakan penilaian. Selanjutnya, penulis juga membandingkan sepuluh model untuk menilai sesuatu program yang merangkumi Model Tyler (1956), Model Metfessel dan Michael (1950), Model Hammond (1973), Model Scriven (1972), Model CIRO (1970), Model CIPP (1973), Model Hamblin (1974), Model Bell (1979), Model Brinkerhoff (2003) dan Model Kirkpatrick (1959). Kebaikan dan kelemahan setiap model ini cuba dibahasakan oleh penulis. Manakala, di bahagian akhir, penulis membincangkan bagaimana pembaca boleh mengatasi masalah untuk menentukan pemilihan model yang terbaik dalam usaha menilai sesuatu program.

Pendahuluan

Penilaian program seringkali dilihat sebagai suatu kemestian bagi sesebuah organisasi yang ingin melihat kebaikan dan kelemahan aktiviti yang dilaksanakan. Terdapat organisasi yang menilai program sama ada di peringkat awal, pertengahan atau di akhir sesuatu aktiviti. Pemilihan waktu penilaian yang spesifik seperti ini seharusnya didasari oleh penelitian mendalam tentang maklumat yang mungkin diperoleh dalam usaha menambah baik sesuatu program. Di samping itu juga, kaedah mengumpul data yang paling berkesan seharusnya diberi penekanan kerana kaedah yang tepat akan menghasilkan data yang relevan, yang boleh diguna pakai oleh organisasi. Kaedah pengumpulan data seperti temu bual, soal selidik, senarai semak, analisis dokumen dan pemerhatian di tempat kerja seringkali memberikan data yang berguna dalam bentuk atau perspektif yang berbeza.

Sehubungan dengan itu, seseorang yang ditugaskan untuk menilai sesuatu program seharusnya mempunyai pengetahuan dan kemahiran khusus dalam membuat penilaian. Pengetahuan tentang konsep penilaian program seharusnya dikuasai dalam usaha membezakan penilaian ini dengan penilaian dalam bidang-bidang lain. Ini adalah kerana penilaian program merupakan penilaian yang melibatkan sesuatu aktiviti khusus. Sebagai contohnya, konsep penilaian program ini berbeza dengan penilaian yang melibatkan peperiksaan awam seperti Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) atau Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Kemahiran dalam membina instrumen yang sesuai dan mengendalikan instrumen tersebut dengan betul merupakan perkara

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

penting dalam melaksanakan aktiviti penilaian. Tanpa pengetahuan dan kemahiran spesifik, penilaian program seringkali dilihat sebagai suatu perkara yang amat sukar dilaksanakan. Justeru itu, kertas ini akan cuba membincangkan tentang pengetahuan dan kemahiran asas yang seharusnya dimiliki oleh seseorang penilai program. Kertas ini juga akan membincangkan konsep dan teori berhubung dengan penilaian program berdasarkan pendapat pakar-pakar yang terlibat dalam bidang ini. Perbincangan mengenai penilaian program merangkumi maksud penilaian, jenis-jenis penilaian, konsep, teori dan model penilaian program serta justifikasi pemilihan sesuatu model penilaian.

Maksud Penilaian

Brinkerhoff et al. (1983) menyatakan bahawa penilaian mempunyai pelbagai maksud dan takrifan, bergantung kepada tujuan penilaian dilakukan. Takrifan yang pelbagai ini juga terhasil daripada piawai yang berlainan yang digunakan semasa membuat penilaian. Menurut Tyler (1950), penilaian adalah satu proses menentukan sejauh manakah objektif sesuatu program dapat dicapai. Bagi Alkin (1969), Cronbach (1963) dan Stufflebeam et al. (1971), penilaian adalah proses pengumpulan dan penggunaan maklumat untuk membuat keputusan. Manakala Suchman (1967) pula menyatakan bahawa penilaian adalah suatu usaha untuk mengenal pasti sama ada sesuatu program berjaya mencapai matlamat dan objektifnya.

Sax (1973) pula mentakrifkan penilaian sebagai satu proses yang mana penghakiman nilai atau keputusan dibuat berdasarkan pemerhatian-pemerhatian, latar belakang dan latihan yang diperolehi oleh seseorang penilai. Bagi Popham (1975) pula, penilaian merupakan satu cara untuk menentukan kepentingan atau faedah sesuatu perkara. Sementara Doll (1978) mentakrifkan penilaian sebagai suatu usaha meluas dan berterusan ke arah meninjau kesan daripada penggunaan kandungan dan proses pendidikan. Seterusnya Beeby (1978) pula menyatakan bahawa penilaian adalah proses pemulihan yang sistematik dalam mentafsirkan maklumat bagi tujuan membuat rujukan.

Joint Committee on Standard for Educational Evaluation, Amerika Syarikat (1981) mentakrifkan penilaian sebagai satu cara pengukuran yang dilaksanakan secara sistematik untuk mengenal pasti nilai sesuatu perkara atau objek. Manakala Scriven (1991) menyatakan bahawa penilaian adalah proses untuk menentukan merit, kebaikan dan nilai bagi sesuatu perkara. Gronlund (1993) pula menyatakan bahawa dalam bidang pendidikan, penilaian adalah proses sistematik untuk menentukan sejauh manakah objektif pengajaran telah dicapai oleh peserta. Manakala Carey (1994) mentakrifkan penilaian sebagai suatu proses menentukan kualiti bagi sesuatu perkara.

Kirkpatrick (1994) menyatakan bahawa penilaian adalah sains dan seni. Sebagai sains, penilaian merupakan pengetahuan yang tersusun dan terkandung dalam konsep, teori, prinsip-prinsip dan teknik-teknik. Sebagai suatu seni pula, penilaian merupakan aplikasi pengetahuan yang tersusun kepada situasi sebenar dalam usaha mendapatkan keputusan secara praktikal seperti yang diinginkan. Nitko (2004) pula mentakrifkan penilaian sebagai aplikasi bagi penghakiman atau nilai-nilai, atau kedua-duanya yang berkaitan dengan hasil pengukuran atau

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

pemerhatian. Manakala Siti Rahayah (2003) pula mentakrifkan penilaian sebagai proses menentukan, mendapatkan dan memberikan maklumat yang berguna untuk membuat pertimbangan mengenai tindakan selanjutnya. Sementara Fitzpatrick et al. (2004) mentakrifkan penilaian sebagai memberi identifikasi, membuat pengesahan dan penggunaan kriteria yang boleh dipertahankan untuk menentukan nilai objek yang sedang dinilai berkaitan dengan kriteria yang ditentukan. Seterusnya Linn dan Miller (2005) pula mentakrifkan penilaian sebagai berkaitan dengan keupayaan untuk menghakimi nilai sesuatu bahan dengan tujuan yang tertentu.

Ibrahim (1996) mengatakan bahawa kesimpulan yang boleh dibuat terhadap maksud penilaian adalah berkisar kepada tiga persoalan utama iaitu apa, bagaimana dan kenapa. Bagi beliau, penilaian adalah perbandingan hasil dengan kriteria atau piawai yang telah dibentuk, dilakukan secara tersusun dan sistematik yang digunakan untuk mendapatkan keputusan dan kesimpulan. Keputusan dan kesimpulan ini boleh digunakan untuk memperbaiki sesuatu program atau projek. Fitzpatrick et al. (2004) menyatakan bahawa oleh kerana ciri-ciri penilaian yang rumit dan kompleks, maka tiada definisi khusus yang disepakati oleh ahli-ahli penilaian. Perkara ini juga disokong oleh Brienkerhoff et al. (1983), Eseryel (2002), Lawton (1978) (dalam Jamil 2002) dan Norasmah (2002).

Dengan takrifan dan fungsinya yang pelbagai, Rossi et al. (2004) berpendapat bahawa penilaian perlu dibuat secara khusus dan teliti agar dapat menghasilkan jawapan yang berwibawa dan berguna untuk menyelesaikan masalah, di samping boleh dilaksanakan melalui sumber yang ada. Bagi mereka, penilaian mempunyai banyak tujuan seperti membantu pihak pengurusan memperbaiki program, membantu menghindarkan kritik, mengetahui tentang keberkesanan program, menyediakan input terhadap keputusan pembiayaan program, struktur atau pentadbiran; atau digunakan sebagai maklum balas terhadap tekanan politik. Bagi Talmage (1982), terdapat tiga tujuan utama penilaian iaitu mendapatkan penghakiman kebaikan sesuatu program, membantu pembuat dasar membuat keputusan dan menyediakan khidmat bagi fungsi politik. Sementara Mark et al. (1999) menyatakan penilaian mempunyai empat tujuan berbeza iaitu pentaksiran merit atau kebaikan, pengawalan dan pematuhan, penambahbaikan program dan organisasi; dan pembangunan pengetahuan. Rallis dan Rossman (2000) pula menyatakan tujuan asas penilaian adalah untuk pembelajaran iaitu membantu memahami dan menginterpretasi pemerhatian.

Menurut Stufflebeam (1986), penilaian adalah sangat penting kerana untuk melakukan penambahbaikan, kelemahan dan kekuatan sesuatu program perlu diketahui. Bagi beliau, penilaian adalah seiring dengan penambahbaikan sesuatu program. Manakala Kirkpatrick (1994) pula menyatakan bahawa penilaian latihan adalah proses sistematik bagi mengumpul dan menganalisis maklumat untuk memperihal dan menghakimi merit atau kebaikan sesuatu program. Sheal (1990) menyatakan bahawa tujuan penilaian latihan adalah untuk membantu membuat keputusan khusus sama ada menguat, mengekal, menyemak atau memansuhkan program latihan atau aktiviti atau komponen sesuatu program latihan.

Manakala Kirkpatrick (1994) pula menyatakan bahawa penilaian latihan bertujuan mengukuh dan menghakimi merit atau kebaikan sesuatu program latihan dan kesannya kepada pengguna akhir. Easterby-Smith (1987) dan Reeves (1994) pula menyatakan tujuan penilaian

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

adalah untuk menentukan sejauh manakah objektif-objektif program latihan telah dicapai. Manakala Eseryel (2002), menyatakan bahawa aktiviti melibatkan penilaian latihan adalah kompleks dan tidak selalunya distrukturkan dengan baik. Bagi beliau, penilaian seharusnya dilihat sebagai aktiviti kolaboratif bagi pereka bentuk program, jurulatih, penyelia latihan dan orang yang berkepentingan. Seterusnya, Abdul Aziz (2003) menyatakan bahawa tujuan penilaian latihan adalah untuk memperihalkan pencapaian suatu aktiviti berdasarkan inkuiri formal. Bagi Fitzpatrick et al. (2004) pula, penilaian latihan bertujuan untuk mengenal pasti kekurangan kandungan dan struktur bagi pindaan dan penambahbaikan program latihan.

Berdasarkan pendapat dan ulasan pakar di atas, dapat disimpulkan bahawa penilaian mempunyai definisi yang pelbagai. Definisi yang pelbagai ini terhasil disebabkan oleh tujuan penilaian yang berbeza. Namun begitu, definisi penilaian ini secara khususnya adalah terdiri daripada proses untuk mendapatkan data, bukti, maklumat dan keterangan dalam usaha penilai membuat justifikasi terhadap sesuatu objek, program, aktiviti atau perkara yang dinilai. Proses yang sistematik, berhati-hati dan menggunakan kaedah serta teknik tertentu bergantung kepada matlamat akhir yang ditetapkan oleh penilai. Dengan kata lain, penilai merupakan orang yang bertanggungjawab menentukan proses penilaian yang perlu dibuat dalam usaha mendapatkan jawapan terhadap apa yang dinilai.

Jenis-jenis Penilaian

Secara umumnya terdapat dua jenis penilaian iaitu penilaian formatif dan penilaian sumatif (Bhasah 2003; Fitzpatrick et al. 2004; Scriven 1967; Tuckman 1999). Dalam hal ini Scriven (1967) merupakan orang pertama yang membahagikan penilaian kepada penilaian formatif dan sumatif. Menurut Scriven (1967), penilaian formatif dilaksanakan secara berterusan bertujuan untuk memperbaiki atau mengenal pasti kelemahan yang wujud semasa proses pengajaran dan pembelajaran. Manakala penilaian sumatif dibuat di akhir kursus atau program, bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang keberkesanan sesuatu kursus atau program yang dilaksanakan. Bagi Tuckman (1999) pula, penilaian formatif merujuk kepada penilaian dalaman sesuatu program yang dilakukan sebagai sebahagian daripada proses pembangunan. Penilaian formatif ini membandingkan pencapaian peserta dengan objektif-objektif program. Semasa penilaian formatif dilaksanakan, penganjur kursus akan mengetahui tentang keberkesanan bahan-bahan yang digunakan dan seterusnya boleh mencadangkan perubahan. Tuckman (1999) juga menyatakan bahawa penilaian sumatif merupakan cubaan sistematik untuk menentukan keseluruhan program sama ada telah mencapai objektif-objektifnya berbanding dengan program alternatif atau tiada program dilaksanakan. Penilaian sumatif digunakan untuk proses perbandingan dalam menilai keseluruhan program yang dilaksanakan.

Sementara Bashah (2003) berpendapat bahawa maklumat bagi penilaian sumatif mempunyai skop yang lebih luas daripada aspek kandungan dan kemahiran yang ditaksir tetapi kurang perinciannya, berbanding dengan penilaian formatif. Seterusnya Fitzpatrick et al. (2004), mengemukakan perbandingan antara penilaian formatif dengan penilaian sumatif dari segi tujuan, kegunaan, pengguna, penilai, ciri utama, kekangan, kegunaan kutipan data, frekuensi

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

kutipan data, saiz sampel dan soalan yang sering dikemukakan, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.1 di bawah ini.

Jadual 2.1: Perbezaan antara penilaian formatif dengan penilaian sumatif

	Penilaian Formatif	Penilaian Sumatif
Tujuan	Menentukan nilai atau kualiti	Menentukan nilai atau kualiti
Kegunaan	Menambah baik program	Membuat keputusan terhadap masa depan program atau pengubahsuaian
Pengguna	Pengurus program dan staf-staf	Pentadbir, pembuat dasar, bakal pelanggan atau agensi pembiaya
Penilai	Keutamaan adalah penilai-penilai dalaman dibantu oleh penilai-penilai luaran	Kebiasaannya adalah penilai luaran dibantu oleh penilai dalaman
Ciri utama	Memberikan maklum balas agar program dapat ditambah baik	Memberikan maklumat agar pembuat dasar menentukan kesinambungan atau pelanggan mengubah suai program
Kekangan	Apakah maklumat yang diperlukan? Bila?	Apakah bukti yang diperlukan untuk membuat keputusan yang besar?
Kegunaan kutipan data	Diagnostik	Penghakiman
Frekuensi kutipan data	Kerap	Tidak kerap
Saiz sampel	Biasanya kecil	Biasanya besar
Soalan yang sering dikemukakan	Apakah yang sedang berfungsi? Apakah yang perlu ditambah baik? Bagaimanakah penambahbaikan boleh dilakukan?	Apakah hasil yang didapati? Siapa terlibat? Apakah syarat-syaratnya? Apakah latihan yang terlibat? Berapakah kosnya?

Sumber: Fitzpatrick et al. 2004

Bagi Fitzpatrick et al. (2004), tujuan utama bagi penilaian formatif adalah untuk membekalkan maklumat bagi penambahbaikan program. Manakala penilaian sumatif bertujuan membekalkan maklumat untuk membuat penghakiman terhadap pengubahsuaian, kesinambungan atau pengembangan sesuatu program.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

Konsep Penilaian Program

Royse et al. (2001) mendefinisikan program sebagai kumpulan aktiviti-aktiviti yang diorganisasi dan direka bentuk untuk mencapai objektif-objektif yang tertentu. Bagi mereka, penilaian program melibatkan penilaian satu atau lebih domain-domain berikut iaitu keperluan program, reka bentuk program, pelaksanaan dan penyampaian perkhidmatan, kesan atau hasil serta keberkesanan program.

Cronbach et al. (1985) serta Leong dan Lee (1987), menyatakan bahawa penilaian program bermaksud proses penghakiman terhadap program dan proses itu pula melibatkan prosedur-prosedur yang dijalankan dengan atau tanpa instrumen-instrumen tertentu. Bagi Scalock dan Thornton (1988), penilaian program merupakan perbandingan berstruktur kerana melibatkan perbandingan dengan perkara-perkara lain. Program-program dibandingkan dengan program-program yang sama yang dibuat oleh organisasi lain, program yang telah lepas atau akan datang, atau dengan objektif yang telah ditetapkan. Bagi Gredler (1996) pula, penilaian program merupakan aktiviti pengumpulan maklumat berkaitan pengurusan, polisi, program, kursus, perisian pendidikan dan bahan pengajaran yang berkaitan. Beliau juga mengatakan bahawa tiga ciri khusus perlu diberi perhatian oleh penilai-penilai program. Pertama, penilaian program melibatkan inkuiri sistematik yang memberikan maklumat kepada pembuat dasar. Kedua, penilaian program mesti berorientasikan nilai (IAB 1992) kerana nilai dapat menunjukkan kejayaan dan kegagalan sesuatu program. Ketiga, penilaian boleh dilaksanakan pada bila-bila masa sama ada di peringkat awal, pertengahan atau akhir program.

Bagi McNamara (1998) pula, penilaian program ditakrifkan sebagai satu proses pengumpulan maklumat bagi tujuan membuat keputusan terhadap program tersebut. Bagi Fitzpatrick et al. (2004), pandangan seseorang terhadap penilaian menghasilkan kesan langsung terhadap jenis aktiviti penilaian yang dibuat, sama ada menilai kurikulum, program latihan korporat atau perkara-perkara lain. Seterusnya Brinkerhoff (1989) menyatakan bahawa penilaian program yang dilaksanakan harus dapat menunjukkan tahap keberkesannya dan juga hubungan yang signifikan di antara latihan dengan pembangunan keterampilan, peningkatan prestasi manusia dan keberkesanan organisasi.

Teori dan Model Penilaian Program

Terdapat berbagai-bagai model atau pendekatan yang boleh digunakan untuk menilai sesuatu program latihan. Nadler (1983) menyatakan bahawa model diibaratkan sebagai jalan raya yang membantu seseorang pemandu agar tidak sesat. Manakala Ibrahim (2001) pula menyatakan bahawa model adalah lambang atau simbol kepada keadaan sebenar. Bagi beliau, model boleh menggambarkan keadaan sebenar yang ringkas tetapi komprehensif.

Seterusnya bagi Stufflebeam dan Shinkfield (1990), pendekatan penilaian boleh dibahagikan kepada pendekatan penilaian pseudo, penilaian kuasi dan penilaian sebenar. Gredler (1996) mengemukakan dua pendekatan penilaian iaitu pendekatan utilitarian dan pendekatan pluralist atau intuitionist. Manakala Trochim (1999) berpendapat bahawa terdapat

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

empat pendekatan penilaian iaitu berdasarkan orientasi model penyelidikan saintifik, sistem pengurusan, antropologi atau model kualitatif dan peserta program. Sementara Esryel (2002) mengkategorikan pendekatan penilaian kepada enam iaitu penilaian berasaskan matlamat, penilaian bebas-matlamat, penilaian responsif, penilaian sistem, kajian profesional dan *quasi-legal*. Bagi beliau, empat pendekatan penilaian yang pertama iaitu penilaian berasaskan matlamat, penilaian bebas-matlamat, penilaian responsif dan penilaian sistem; sering digunakan untuk menilai program latihan. Bagi Fitzpatrick et al. (2004), reka bentuk penilaian boleh dibahagikan kepada enam pendekatan berdasarkan orientasinya iaitu berorientasikan objektif, pengurusan, pengguna, pakar, lawan dan berorientasikan naturalistik dan peserta.

Antara pelbagai model penilaian yang dikemukakan oleh pakar-pakar penilaian dan pendidikan, penulis akan membincangkan beberapa model penilaian dan seterusnya menjustifikasi pemilihan sesuatu model penilaian tersebut. Antara model-model penilaian yang akan dibincangkan adalah Model Penilaian Tyler (1950), Model Penilaian Metfessel dan Michael (1967), Model Penilaian Hammond (1973), Model Penilaian Bebas-Matlamat Scriven (1972), Model Penilaian CIRO (1970), Model Penilaian CIPP (1973), Model Penilaian Bell (1979), Model Penilaian Brinkerhoff (2003) dan Model Penilaian Kirkpatrick (1959).

1. Model Penilaian Tyler (1950)

Model Penilaian Tyler (1950) merupakan salah satu model penilaian terawal yang berasaskan matlamat suatu program atau aktiviti. Model ini dikemukakan oleh Ralph W. Tyler berdasarkan kerja-kerja beliau pada tahun-tahun 1930-an dan 1940-an. Beliau mempercayai bahawa langkah terawal dalam penilaian adalah dengan menentukan kejelasan program atau matlamat aktiviti. Bagi beliau, penilaian akan menentukan sejauh mana matlamat tersebut tercapai.

Tyler mengesyorkan langkah-langkah berikut semasa membuat penilaian (Tyler 1950) iaitu (1) Menentukan matlamat utama atau objektif program, (2) Mengkelaskan atau menyusun matlamat atau objektif program, (3) Mentakrifkan matlamat atau objektif program dalam bentuk yang boleh dipantau, (4) Mencari situasi yang dapat menunjukkan pencapaian objektif program, (5) Membina atau memilih teknik-teknik pengukuran, (6) Mengutip data pencapaian dan (7) Membandingkan data pencapaian dengan objektif yang telah dinyatakan. Dalam proses penilaian ini, jurang antara data pencapaian dan objektif ditentukan, dan ubah suaian program boleh dibuat untuk meningkatkan keberkesannya. Selepas ubah suaian dilaksanakan, proses penilaian boleh diulangi.

Model Penilaian Tyler ini merupakan model yang ringkas, senang diikuti, mudah difahami dan menghasilkan maklumat yang relevan secara langsung. Model ini juga dapat menentukan arah atau hala tuju organisasi, membuat pengesahan tentang tahap pelaksanaan organisasi, mampu menyusun objektif mengikut keutamaan dan objektif terhadap proses penilaian. Walau bagaimanapun, model ini kurang sesuai digunakan bagi semua jenis penilaian kerana tidak

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

memberikan maklumat secara spesifik tentang perkara yang perlu dinilai. Dengan kata lain, model ini terlalu umum bagi sesuatu penilaian yang bersifat khusus. Contohnya, model penilaian ini kurang sesuai jika kita ingin menilai program latihan yang dilaksanakan oleh Institut Aminuddin Baki (IAB) yang bersifat khusus.

2. Model Penilaian Metfessel dan Michael (1967)

Metfessel dan Michael (1967) mencadangkan model penilaian yang diperkembangkan daripada Model Penilaian Tyler berdasarkan matlamat program atau aktiviti. Metfessel dan Michael mengesyorkan penekanan dibuat terhadap pengaruh pelbagai faktor lain dalam proses penilaian yang mungkin akan berlaku semasa proses penilaian dilaksanakan. Seterusnya mereka juga mengesyorkan agar kaedah pemungutan data dipelbagaikan dan dikembangkan selari dengan proses penilaian yang dilaksanakan.

Mereka telah mencadangkan lapan langkah asas bagaimana proses penilaian patut dijalankan iaitu (1) Melibatkan keseluruhan komuniti sesuatu organisasi sebagai fasilitator dalam proses penilaian, (2) Menghasilkan model penilaian menyeluruh yang terdiri daripada matlamat umum dan objektif khusus, (3) Menterjemahkan objektif penilaian ke dalam bentuk yang boleh dikomunikasikan dan boleh dilaksanakan dalam persekitaran organisasi, (4) Memilih atau membina instrumen penilaian untuk mengukur dan boleh membuat inferens terhadap keberkesanan program, (5) Menjalankan pemantauan secara berkala menggunakan ujian kesahan kandungan, skala-skala dan pengukuran tingkah laku, (6) Menganalisis data menggunakan kaedah statistik yang bersesuaian, (7) Menginterpretasi data menggunakan piawai pencapaian di semua peringkat pengukuran dan (8) Membuat cadangan untuk pelaksanaan seterusnya, pengubahsuaian dan menyemak kembali matlamat umum dan objektif khusus program.

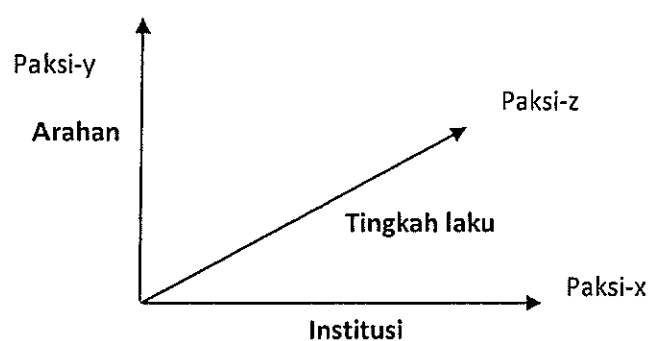
Model Penilaian Metfessel dan Michael ini juga merupakan suatu model yang mudah difahami dan lebih komprehensif daripada Model Penilaian Tyler. Penekanan terhadap kepelbagaian dalam proses penilaian di samping kaedah pengumpulan data, dilihat sebagai kekuatan khusus bagi model ini. Walau bagaimanapun, model ini masih dilihat sebagai suatu model penilaian umum yang tidak menjurus kepada suatu penilaian program yang spesifik. Dengan kata lain, maklumat umum yang didapati masih perlu diperincikan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan spesifik bagi sesuatu program.

3. Model Penilaian Hammond (1973)

Kerja-kerja Ralph W. Tyler diteruskan oleh Hammond (1973). Hammond mempercayai bahawa untuk menentukan sama ada matlamat dicapai atau tidak, adalah perkara yang penting. Hal ini adalah sama pentingnya dengan menentukan mengapakah matlamat tercapai atau tidak.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

Hammond mencadangkan model tiga dimensi yang terdiri daripada domain arahan, institusi dan tingkah laku untuk menyusun pelbagai faktor yang memberikan kesan yang tidak baik kepada pencapaian matlamat. Tiga dimensi ini adalah seperti berikut iaitu (1) Arahan (paksi-y) : Ciri-ciri program atau aktiviti yang dinilai termasuklah organisasi, kandungan, kaedah, kelengkapan dan kos, (2) Institusi (paksi-x) : Ciri-ciri individu atau kumpulan yang terlibat dalam program atau aktiviti seperti murid, guru, pentadbir, pakar-pakar pendidikan, keluarga dan komuniti serta (3) Tingkah laku (paksi-z) : Ciri-ciri objektif bagi program atau aktiviti yang dinilai merangkumi kognitif, afektif dan psikomotor.



Walaupun model ini dapat membekalkan struktur berguna dalam membina soalan penilaian, tetapi pembinaan soalan penilaian akan menjadi kompleks kerana wujudnya domain tiga dimensi ini. Sehubungan dengan itu juga, kerelevanan setiap sel berubah-ubah bagi setiap program atau aktiviti yang dijalankan. Dengan kata lain, dalam sesuatu penilaian tiga perkara yang berkaitan dengan institusi, arahan dan tingkah laku perlu dikenal pasti terlebih dahulu dalam proses pembinaan soalan penilaian.

4. Model Penilaian Bebas-Matlamat Scriven (1972)

Model ini dibina oleh Scriven pada tahun 1972. Beliau berpendapat bahawa penekanan kepada matlamat yang telah ditentukan secara spesifik mengehadkan proses penilaian dan menyebabkan hasil-hasil yang lain tidak diendahkan. Beliau mempercayai bahawa matlamat program atau aktiviti tidak perlu diberikan penekanan yang terlalu tinggi untuk mengelakkan bias dan menyempitkan fokus dalam penilaian.

Penilaian Bebas-Matlamat memberikan fokus kepada hasil sebenar bagi program atau aktiviti berbanding dengan matlamat yang diinginkan. Penilaian Bebas-Matlamat akan menambahkan kecenderungan untuk mengenal pasti sebarang bentuk hasil yang didapati daripada suatu program atau aktiviti.

Model penilaian ini seringkali dilihat sebagai model yang tidak mementingkan hala tuju organisasi kerana organisasi seringkali menjadikan matlamat sebagai perkara penting yang perlu

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

dicapai. Walaupun hasil akhir bagi penilaian akan diperolehi, namun tiada fokus kepada matlamat menjadikan model ini tidak popular dalam bidang penilaian. Namun demikian, model ini masih boleh digunakan dalam usaha mengenal pasti kekuatan dan kelemahan sesuatu program.

5. Model Penilaian *CIRO* (1970)

Pendekatan penilaian *CIRO* dikemukakan oleh Warr, Bird dan Rackham (dalam Reeves 1994) yang menggunakan akronim *Context (C)*, *Input (I)*, *Reaction (R)* dan *Outcome (O)*. Pendekatan *CIRO* sering digunakan dalam penilaian program latihan dengan memfokuskan tiga persoalan asas iaitu (1) Apakah yang perlu diubah?, (2) Apakah yang mendorong kepada perubahan yang diinginkan? dan (3) Apakah perubahan yang telah berlaku?. Dalam hal ini, model ini menekankan konsep 'perubahan' yang berlaku dalam sesuatu program. Dengan kata lain, perubahan yang berlaku merupakan perkara penting sebagai kayu pengukur dalam model penilaian ini.

Penilaian konteks merujuk kepada objektif jangka panjang, jangka pendek dan objektif serta merta. Perkara-perkara yang dinilai berkisar tentang apakah kelemahan organisasi yang ingin diubah, apakah perubahan tingkah laku yang diinginkan oleh penganjur program latihan dan apakah kemahiran, pengetahuan serta sikap peserta yang perlu diperolehi oleh peserta selepas mengikuti program latihan tersebut.

Penilaian input pula merupakan suatu penilaian sumber-sumber yang terlibat dan menentukan cara terbaik untuk melaksanakannya. Perkara-perkara yang dinilai adalah berkisar tentang peruntukan, staf, sumber dalaman, sumber luaran dan kekuatan pelbagai teknik latihan. Manakala penilaian reaksi pula bertujuan untuk mendapatkan reaksi peserta terhadap sesuatu program latihan sama ada semasa atau selepas mengikuti program latihan tersebut. Penilaian ini boleh dibuat secara soal selidik atau temu bual dan adalah lebih dipercayai jika ditadbirkan oleh pihak ketiga, yang tidak ada apa-apa kepentingan terhadap program latihan tersebut. Penilaian *outcome* (hasil) pula boleh dibahagikan kepada empat peringkat iaitu mendefinisikan objektif penilaian, memilih pengukuran bagi objektif penilaian, mengukur objektif pada masa yang sesuai dan menilai keputusan untuk memperbaiki program latihan yang telah dijalankan.

Model Penilaian *CIRO* ini memperlihatkan bahawa sesuatu program itu seharusnya dinilai secara bersistem dengan mempertimbangkan keadaan awal program tersebut. Seterusnya, proses perlaksanaan dan hasil akhir dinilai dalam menentukan kekuatan dan kelemahan program yang telah dilaksanakan. Dalam hal berkaitan, model penilaian ini tidak memperincikan konsep tingkah laku yang perlu diubah dalam sesuatu program. Oleh itu, tingkah laku yang diinginkan sangat perlu didefinisikan dengan tepat sebelum penilaian boleh dilaksanakan.

6. Model Penilaian CIPP (1973)

Pendekatan *CIPP* pula dikemukakan oleh Stufflebeam pada tahun 1973 yang menggunakan asas *Context-Input-Process-Product* (Stufflebeam 1986). Bagi Eseryel (2002), CIPP ini merupakan pendekatan penilaian yang berasaskan sistem. Hal ini dapat dilihat daripada istilah-istilah yang digunakan iaitu konteks, input, proses dan produk. Penilaian konteks memfokuskan syarat-syarat awal dan keperluan yang wujud bagi mengadakan program latihan. Peringkat ini amat sesuai bagi fasa penggubalan sesuatu program latihan (Reeves 1994). Penilaian input pula menyediakan maklumat tentang kekuatan dan kelemahan bagi pemilihan sesuatu strategi dan reka bentuk program latihan yang dilaksanakan. Seterusnya, penilaian proses akan membekalkan maklumat untuk memantau strategi atau prosedur yang dilaksanakan agar kekuatan dapat dikekalkan dan kelemahan program latihan dapat dikurangkan. Dan akhirnya, penilaian produk pula akan membekalkan maklumat tentang tahap pencapaian objektif, kesesuaian strategi atau prosedur yang telah dilaksanakan.

Walaupun pendekatan *CIPP* merupakan satu pendekatan yang sering digunakan oleh penyelidik-penyelidik, terdapat kekangan kerana akauntabiliti pengurusannya hanya boleh diterangkan bagi orientasi yang lepas (Chan 2003). Maksudnya, rekod bagi tindakan lepas, kajian terhadap pencapaian yang telah diperolehi dan produk yang telah dihasilkan hanya boleh dilakukan secara retrospektif. Persepsi secara retrospektif ini adalah bertentangan dengan orientasi secara proaktif dan perancangan yang berfokuskan masa depan, yang sering digunakan pada masa kini. Di samping itu, konsep produk dalam penilaian *CIPP* adalah kabur jika dibandingkan dengan model penilaian Kirkpatrick. Konsep produk yang kabur menyukarkan penyelidik untuk mengenal pasti indikator penilaian yang lebih khusus dalam proses penilaian program latihan.

7. Model Penilaian Hamblin (1974)

Pendekatan Penilaian Hamblin dikemukakan oleh A. C. Hamblin pada tahun 1974 yang merupakan kesinambungan idea yang dibentuk oleh Warr, Bird dan Rackham (Ibrahim 1996). Pendekatan Hamblin mempunyai lima peringkat iaitu penilaian reaksi, penilaian pembelajaran, penilaian perlakuan kerja, penilaian kesan terhadap organisasi dan penilaian faedah-kos latihan.

Model Penilaian Hamblin dilihat sebagai model yang cuba memberikan definisi lebih jelas kepada konsep tingkah laku dan keberkesanan sesuatu program terhadap sesuatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dengan penekanan khusus kepada tingkah laku yang berlaku dalam persekitaran organisasi, yang dialami oleh seseorang individu. Keberkesanan sesuatu program pula diterjemahkan melalui konsep kesan terhadap organisasi dan manfaat yang diperolehi berbanding kos yang dikeluarkan. Model ini juga dilihat sebagai suatu model yang lebih lengkap berbanding dengan model penilaian yang diperkenalkan oleh Warr, Bird dan Rackham.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

8. Model Penilaian Bell (1979)

Pendekatan Penilaian Sistem Bell dipelopori oleh S. Jackson dan M. J. Kulp pada tahun 1979 (Wallace 1991) yang memfokuskan kepada empat peringkat penilaian. Peringkat-peringkat ini adalah (1) Penilaian reaksi yang berkaitan dengan tanggapan peserta terhadap program latihan, (2) Penilaian kecekapan yang berkaitan dengan pertambahan pengetahuan dan kemahiran serta perubahan sikap peserta program latihan, (3) Penilaian penggunaan yang menekankan kepada sejauh mana peserta menerima pakai perkara yang telah dipelajari di tempat kerja masing-masing dan (4) Penilaian terhadap nilai sesuatu program latihan yang menekankan faedah diperolehi dengan kos yang telah digunakan.

9. Model Penilaian Brinkerhoff (2003)

Brinkerhoff telah mencadangkan pendekatan yang dinamakan Kaedah Kes Berjaya (*Success Case Method – SCM*) pada tahun 2003 untuk menilai latihan dan perubahan organisasi (Fitzpatrick et al. 2004). Matlamat Kaedah Kes Berjaya ini adalah untuk membantu pengurus, jurulatih dan penilai mengenal pasti perubahan dan tindakan yang mempunyai kemungkinan kejayaan yang tinggi. Model ini digunakan untuk mendapat maklumat berdasarkan empat jenis soalan penting iaitu (1) Apakah yang sedang berlaku: Siapakah yang sedang berjaya dan siapa yang tidak berjaya?, (2) Apakah keputusan atau hasil yang sedang dicapai: Apakah matlamat yang telah dicapai dan yang belum dicapai? Apakah hasil yang tidak diinginkan yang didapati?, (3) Apakah nilai hasil yang didapati: Apakah pulangan bagi setiap pelaburan? Berapa banyak nilai bagi hasil jika kerja yang lebih baik dilaksanakan? dan (4) Bagaimanakah boleh ditambah baik: Apakah yang boleh dilakukan agar lebih ramai orang menggunakannya? Bagaimanakah orang lain dapat menjadi seperti orang yang paling berjaya?.

10. Model Penilaian Kirkpatrick (1959)

Model Penilaian Kirkpatrick merupakan satu model yang menyerupai Sistem Bell dan pendekatan Hamblin. Eseryel (2002) menyatakan bahawa Model Penilaian Kirkpatrick ini merupakan pendekatan penilaian yang berasaskan matlamat. Menurut Chan (2003), Model Penilaian Kirkpatrick merupakan salah satu pendekatan yang paling banyak digunakan sejak mula diperkenalkan oleh Kirkpatrick dalam *Journal for the American Society for Training Directors* pada tahun 1959. Peringkat-peringkat ini dikenali sebagai penilaian reaksi, penilaian pembelajaran, penilaian perubahan tingkah laku dan penilaian kesan latihan.

Menurut Kirkpatrick (1975, 1994, 1996, 2000), penilaian reaksi biasanya diukur dengan mentadbirkan soal selidik di akhir program latihan. Penilaian reaksi ini juga dikenali sebagai penilaian kepuasan pelanggan kerana peringkat ini mengukur persepsi peserta terhadap program latihan yang telah dihadiri. Soalan-soalan yang sering ditanya adalah seperti teknik

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

penyampaian pengajar, kesesuaian topik kursus, persepsi peserta terhadap nilai modul latihan, kesepadanan kandungan kursus dengan tugas dan kemungkinan menggunakan kemahiran baru apabila balik ke tempat bertugas. Penilaian reaksi penting kerana membekalkan maklum balas yang bermakna untuk membantu kita menilai program latihan dan juga membekalkan komen serta cadangan penambahbaikan program latihan pada masa hadapan.

Menurut Kirkpatrick (1975, 1994, 1996, 2000) serta Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005a), untuk mendapatkan hasil penilaian reaksi yang terbaik seseorang penyelidik disyorkan agar (1) Menentukan apa yang hendak dikaji, (2) Mereka bentuk borang soal selidik menggunakan skala Likert, (3) Menggalakkan komen dan cadangan bertulis, (4) Mendapatkan 100 peratus respon sebaik sahaja program latihan ditamatkan, (5) Mengalakkan respons yang jujur, (6) Membangunkan piawaian yang boleh diterima, (7) Mengukur reaksi berdasarkan piawaian dan seterusnya mengambil tindakan susulan yang bersesuaian serta (8) Mengkomunikasikan reaksi dengan cara yang bersesuaian.

Bagi Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005a), pengukuran reaksi adalah penting dan mudah untuk dilakukan. Bagi mereka, pihak pengurusan tertinggi mungkin akan membuat keputusan yang tidak tepat melalui apa yang mereka dengar tentang sesuatu program latihan. Dengan adanya penilaian reaksi, data-data nyata dapat dikumpulkan untuk mengetahui reaksi sebenar peserta. Penilaian reaksi yang tepat adalah amat penting kerana minat, perhatian dan motivasi peserta mempunyai pengaruh terhadap pembelajaran yang akan berlaku.

Penilaian pembelajaran pula akan mengukur perubahan sikap, penambahan pengetahuan dan penambahan kemahiran selepas program latihan (Kirkpatrick 1994). Bagi Jarvis (1996), pengetahuan boleh dilihat sebagai satu peringkat kesedaran atau perhubungan yang rapat dengan sesuatu yang memberi keuntungan melalui pengalaman, pembelajaran atau pemikiran. Manakala Mohd. Azhar et al. (2005) mentakrifkan pengetahuan sebagai peringkat kesedaran dalam bentuk kebenaran, prinsip dan maklumat. Pengetahuan berasal daripada pengalaman lampau dan pengalaman baru sama ada diketahui sendiri ataupun melalui sumber lain dan digunakan bagi mencapai matlamat yang belum terlaksana. Sementara kemahiran ditakrifkan sebagai kebolehan melakukan sesuatu dengan sepenuh kecekapan daripada segi fizikal dan mental, yang dibina melalui latihan. Kemahiran adalah kebolehan dan kemampuan individu mendapatkan pengetahuan, teknik dan sebagainya.

Penilaian pada peringkat pembelajaran kebiasaannya menggunakan teknik kertas dan pensel, simulasi pekerjaan ataupun laporan inventori (Kirkpatrick 1975, 1994, 1996, 2000). Pengukuran pada peringkat ini berusaha menunjukkan sama ada kaedah pengajaran bagi sesuatu program latihan berkesan atau tidak, tetapi tidak dapat membuktikan bahawa kemahiran baru yang dikuasai akan digunakan di tempat kerja mereka. Kirkpatrick (1975, 1994, 2000) serta Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005a, 2005b) menggariskan panduan bagi penilaian pembelajaran iaitu (1) Menggunakan kumpulan kawalan jika sesuai, (2) Membuat pengukuran bagi pengetahuan, kemahiran dan / atau sikap, sebelum dan selepas program dilaksanakan, (3) Menggunakan ujian pensil dan kertas untuk mengukur pengetahuan dan sikap, (4) Menggunakan ujian pencapaian untuk mengukur kemahiran, (5) Mendapatkan 100 peratus respons dan (5) Menggunakan dapatan penilaian bagi mengambil tindakan bersesuaian.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

Bagi Kirkpatrick (1975, 1994, 1996, 2000), penilaian pembelajaran adalah penting. Beliau mengatakan bahawa tanpa pembelajaran, tiada perubahan tingkah laku yang akan berlaku. Jika objektif pembelajaran adalah untuk menambahkan pengetahuan, penambahan pengetahuan secara relatifnya mudah diukur. Hal ini dapat dilakukan dengan menentukan min bagi ujian yang berkaitan dengan kandungan program latihan, sebelum dan selepas program latihan dilaksanakan. Jika pengetahuan merupakan sesuatu yang baru, ujian-pra tidak perlu dilakukan. Tetapi jika jurulatih atau pensyarah mengajar konsep, prinsip dan teknik yang mungkin telah diketahui oleh peserta, perbandingan ujian-pra dan ujian-pos adalah diperlukan.

Seterusnya, Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005a, 2005b) mengatakan bahawa sikap boleh diukur dengan menggunakan ujian pensil dan kertas. Soal selidik boleh dibentuk yang mengandungi apakah sikap-sikap yang sepatutnya dimiliki oleh peserta selepas menghadiri program latihan. Ujian diberikan sebelum (ujian-pra) dan selepas peserta menjalani program latihan (ujian-pos). Perbandingan dapatan penilaian sebelum dan selepas menjalani program latihan, akan memberikan keputusan terhadap perubahan yang telah berlaku. Dalam hal ini, adalah penting untuk memastikan agar responden dapat menjawab dengan jujur. Jawapan yang jujur boleh didapati jika soal selidik tidak memasukkan keperluan agar responden boleh dikenali seperti nama atau kad pengenalan mereka.

Kirkpatrick (1975, 1994, 2000) mengatakan bahawa kemahiran boleh dipelajari. Ujian pencapaian yang dilakukan sebelum (ujian-pra) dan selepas program latihan (ujian-pos) dapat menentukan sejauh manakah kemahiran yang diperolehi. Ujian sebelum (ujian-pra) dan selepas program latihan (ujian-pos) diperlukan jika peserta berkemungkinan telah mempunyai sebahagian daripada kemahiran yang diajar. Jika jurulatih atau pensyarah mengajar sesuatu yang baru, ujian selepas program latihan (ujian-pos) akan mengukur sejauh manakah kemahiran yang telah dipelajari.

Penilaian perubahan tingkah laku pula melibatkan pemerhatian yang dijalankan oleh seseorang ketua terhadap pegawai bawahannya. Soalan-soalan yang sering ditanya adalah seperti adakah kesilapan yang sama diulangi oleh peserta selepas menghadiri kursus dan adakah peserta dapat menggunakan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang baru dikuasai dalam pekerjaan mereka (Kirkpatrick 1975, 1994, 2000).

Menurut Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005a, 2005b), penilaian tingkah laku memakan masa lebih lama dan lebih sukar berbanding penilaian reaksi dan penilaian pembelajaran. Panduan-panduan yang boleh diikuti semasa penilaian tingkah laku adalah seperti berikut iaitu (1) Menggunakan kumpulan kawalan jika sesuai, (2) Memperuntukkan masa yang sesuai agar perubahan tingkah laku dapat berlaku, (3) Membuat pengukuran sebelum dan selepas program dilaksanakan, jika sesuai; (4) Menggunakan soal selidik dan / atau menemu bual seorang atau lebih daripada seorang iaitu peserta, penyelia, orang bawahan dan sesiapa yang selalu memerhatikan tingkah laku peserta, (5) Mendapatkan 100 peratus respons atau persampelan, (6) Mengulang semula penilaian tingkah laku pada masa yang bersesuaian dan (7) Mempertimbangkan kos dan faedah.

Menurut Kirkpatrick (1975, 1994, 2000), penilaian tingkah laku menentukan sejauh manakah perubahan tingkah laku berlaku disebabkan oleh program latihan. Tidak ada hasil akhir

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

yang boleh dijangkakan kecuali perubahan tingkah laku adalah positif. Oleh itu adalah penting untuk melihat sama ada pengetahuan, kemahiran dan / atau sikap yang telah dipelajari, dipindahkan kepada kerja atau tugas yang dilakukan. Proses penilaian sebegini adalah komplikated dan selalunya sukar untuk dilakukan.

Penilaian hasil atau kesan latihan pula mengukur impak sesuatu program latihan terhadap organisasi selepas seseorang peserta menghadirinya. Impak positif program latihan merangkumi perkara-perkara seperti peningkatan kualiti, nilai wang, kecekapan atau produktiviti, keuntungan, keselamatan, pulangan pelaburan, moral dan semangat kerja berpasukan (Kirkpatrick 1975, 1994, 2000).

Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2005a, 2005b) telah menggariskan panduan untuk melakukan penilaian hasil iaitu (1) Menggunakan kumpulan kawalan jika sesuai, (2) Memperuntukkan masa yang sesuai agar hasil dapat dicapai, (3) Membuat pengukuran sebelum dan selepas program dilaksanakan, jika sesuai; (4) Mengulang semula penilaian hasil pada masa yang bersesuaian (5) Mempertimbangkan kos dan faedah serta (6) Berpuas hati dengan petanda jika bukti adalah mustahil untuk didapatkan.

Penilaian hasil merupakan cabaran terbesar bagi ahli-ahli profesional yang terlibat dengan program latihan. Data-data secara nyata kadang-kadang terlalu sukar untuk dikemukakan. Program-program latihan seperti meningkatkan jumlah jualan, mengurangkan bilangan kemalangan dan mengurangkan kecacatan barangan, merupakan perkara yang mudah diukur. Namun, pengukuran seperti kualiti kerja, kepuasan kerja, keberkesanan komunikasi dan motivasi sukar untuk diukur lalu menghasilkan data-data yang tidak nyata (Kirkpatrick dan Kirkpatrick 2005a). Kirkpatrick menegaskan bahawa maklumat bagi aras empat iaitu hasil adalah yang paling bernilai dan seterusnya maklumat deskriptif tentang latihan boleh diperolehi (Bates 2004).

Justifikasi Pemilihan

Penulis berpendapat bahawa salah satu aspek yang sukar dalam proses penilaian adalah untuk menentukan model penilaian yang paling sesuai yang patut digunakan. Hal ini juga dipersetujui oleh Jamil (2002), Norasmah (2002), Patton (1990) dan Suchman (1967). Bagi Suchman (1967), model penilaian yang paling baik adalah model yang bersesuaian dengan kehendak penilai. Beliau menegaskan bahawa tidak ada satu pun model penilaian yang benar-benar sesuai untuk setiap program latihan yang ingin dinilai. Pendapat beliau ini disokong oleh Patton (1990) yang menyatakan bahawa tiada satu model penilaian yang paling lengkap dan mutlak dalam sesuatu penilaian. Manakala Norasmah (2002) pula mengatakan bahawa setiap pakar penilai perlu melihat kepada tujuan, reka bentuk, ciri-ciri kesesuaian, kajian lepas, kekuatan dan kelemahan sebelum memilih model penilaian yang paling sesuai.

Tomlinson (2004) menyatakan bahawa bagi menilai program latihan, adalah penting untuk mendapatkan maklumat secara komprehensif dan tepat daripada perspektif individu yang

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

berbeza. Bagi tujuan menilai latihan juga, adalah penting untuk mengukur respon, pembelajaran, kesan terhadap pencapaian kerja dan kesan terhadap pencapaian organisasi. Semua perkara ini adalah selari dengan model penilaian yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (1975).

Sebagai contohnya, jika Model Penilaian Kirkpatrick telah dipilih untuk menilai keberkesanan sesuatu program, maka penggunaan model ini perlu selaras dengan tujuan penilaian dalam menentukan keberkesanan sesuatu program latihan (Kirkpatrick 1975, 1994, 2000). Di samping itu, pendapat daripada pakar-pakar lain juga boleh membantu dalam menjustifikasikan pemilihan model penilaian yang akan digunakan. Sebagai contohnya, pendapat-pendapat yang dikemukakan di bawah ini menyokong dalam pemilihan Model Penilaian Kirkpatrick.

Berdasarkan pendapat Guskey (2002), Model Penilaian Kirkpatrick merupakan model untuk menghakimi kualiti, kecekapan dan keberkesanan program latihan. Ciri-cirinya yang ringkas dan praktikal merupakan asas kepada penilaian program-program latihan di seluruh dunia. Fitzpatrick et al. (2004) pula berpendapat bahawa Model Penilaian Kirkpatrick adalah salah satu model penilaian yang terkenal bagi menilai program latihan. Bagi mereka, model ini adalah penting untuk menggambarkan dan menghuraikan soalan-soalan yang berbeza yang mungkin dikemukakan oleh penilai-penilai semasa melakukan proses penilaian. Abdul Aziz (2003), Chan (2003) dan Reeves (1994) pula menyatakan bahawa Model Penilaian Kirkpatrick merupakan model yang paling banyak digunakan untuk mengklasifikasikan penilaian. Manakala bagi Bates (2004), Model Penilaian Kirkpatrick merupakan pendekatan penilaian latihan yang paling popular. Beliau juga menyatakan bahawa model ini meringkaskan proses penilaian latihan yang kompleks. Sementara Shelton dan Alliger (1993) pula berpendapat bahawa model ini menyatakan keperluan kepada latihan profesional agar memahami penilaian latihan dalam cara yang sistematik.

Tambahan lagi, bagi konteks Malaysia, semakan literatur oleh penulis mendapati bahawa Model Penilaian Kirkpatrick telah digunakan untuk mengkaji program-program latihan. Jika disusun berdasarkan turutan secara menaik, kajian ini termasuklah oleh BPPDP (1989), IAB (1991), Ong (1992), IAB (1994), Asma (1994), Nor Fuzaina (1996), Khalidah (1995), Khoo (1997), Sathiavalu (1995), Abdul Aziz (2003) dan Chan (2004). Ciri-ciri Model Penilaian Kirkpatrick seperti ringkas, praktikal, senang difahami dan mudah digunakan mungkin menjadi tarikan pengkaji untuk menggunakannya. Namun begitu, Kirkpatrick (1996) mengingatkan bahawa model penilaian ini tidak memperuntukkan perincian bagaimana melaksanakan penilaian bagi keempat-empat aras tersebut secara spesifik. Bagi beliau, tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan maksud penilaian dan mengesyorkan panduan bagaimana memula dan meneruskan penilaian.

Penutup

Penilaian merupakan aktiviti penting yang semestinya dilaksanakan oleh setiap organisasi yang melaksanakan sebarang jenis program atau aktiviti. Penilaian program yang dibuat mampu mengenal pasti kelemahan dan kekuatan program tersebut. Kelemahan dapat diperbetulkan dan kekuatan dapat ditambah baik dalam menentukan kelangsungan sesuatu program. Model penilaian pula menyediakan asas dan panduan, bagaimana sesuatu organisasi boleh menilai

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

program yang mereka laksanakan. Ketentuan pemilihan model ini perlu dilihat daripada aspek kesesuaian atau kerelevanan penilaian dalam memberikan paling banyak maklumat kepada organisasi. Model penilaian yang tertentu kadang-kala hanya sesuai untuk menilai sesuatu program tertentu. Dengan kata lain, tidak ada satu model penilaian yang sesuai digunakan untuk menilai semua jenis program. Pemilihan model ini perlu didasarkan kepada keperluan khusus organisasi di samping kebolehan dan kemampuan orang yang dipertanggungjawabkan untuk menilai program 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.
- Alkin, M. C. 1969. Evaluating theory development. *Evaluation Comment* 2:2-7.
- Asma Ahmad. 1994. *Training design development: the practice of four development agencies in Malaysia*. Disertasi Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia.
- Bates, R. 2004. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning* 27:341-347.
- Beeby, C. E. 1978. *The meaning of evaluation*. Wellington: Department of Education.
- Bhasah Abu Bakar. 2003. *Asas pengukuran bilik darjah*. Tanjong Malim: Quantum Books.
- Brinkerhoff, R. D., Brethower, D. M., Hluchyj, T. & Nowakowski, J. R. 1983. *Program evaluation: a practitioner's guide for trainers and educator*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Chan, Y. F. 2003. Pendekatan penilaian: satu tinjauan dari aspek kesesuaiannya dalam penilaian program latihan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 13(1):65-81.
- Cronbach, L. J. 1963. Course improvement through evaluation. *Teacher College Record* 64:672-683.
- Cronbach, L. J., Ambron, S. R., Dornbusch, S. M., Hess, R. D., Hornick, R. C., Philips, D. C., et al. 1985. *Toward reform of program evaluation* (Ed. First). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Doll, R. C. 1978. *Curriculum improvement: decision making and process*. Boston: Allyn and Bacon Inc.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

- Easterby-Smith, M. 1987. *Evaluation of management education, training & development*. England: Gower Publishing Company.
- Eseryel, D. 2002. Approaches to evaluation of training: theory and practice. *Educational Technology and Society* 5(2):93-98.
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B. R. 2004. *Program evaluation - alternative approaches and practical guidelines*. Ed. ke-3. Boston: Allyn and Bacon.
- Gredler, M. E. 1996. *Program evaluation*. New York: Prentice Hall.
- Gronlund, N. E. 1976. *Measurement and Evaluation In Teaching* (Ed. 3rd). New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Gronlund, N. E. 1993. *How to make achieve tests and assessment* Ed. Fifth. New York: Macmillan Co.
- Guskey, T. R. 2002. *Evaluating professional development*. California: Corwin Press, Inc.
- Hammond, R. L. 1973. Evaluation at the local level. Dlm. B. R. Worthen & J. R. Sanders (pnyt), *Educational evaluation: theory and practice*, hlmn. 157-169. Belmont, California: Wadsworth.
- Ibrahim Mamat. 1996. *Reka bentuk dan pengurusan latihan - konsep dan amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. 2001. *Reka bentuk dan pengurusan latihan - konsep dan amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki. 1991. *Kajian pelaksanaan kursus pengurusan pendidikan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (1981-1991)*. Genting Highlands: IAB.
- Institut Aminuddin Baki. 1992. *Penilaian program* (Ed. Pertama): Institut Aminuddin Baki, Sri Layang, Genting Highlands.
- Institut Aminuddin Baki. 1994. *Laporan kajian keberkesanan kursus pembantu tadbir (perkeranian bagi semenanjung Malaysia anjuran Institut Aminuddin Baki) dari 1990 hingga 1993*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Jamil bin Ahmad. 2002. *Pemupukan budaya penyelidikan di kalangan guru di sekolah: satu penilaian*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jarvis, P. 1996. *Adult and continuing education* (Ed. ke-2). New York: Routledge Publisher.
- Joint Committee on Standard for Educational Evaluation. 1981. *The program evaluation standard: how to assess evaluation of teacher programs*. California: Sage Publications.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

- Khalidah Haron. 1995. *Evaluating the perceived effect of total quality management (TQM) training program in Tenaga Nasional*. Disertasi Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia.
- Khoo, G. T. 1997. *Evaluating the training programme on ISO 9002 at Esprit Corporation Sdn. Bhd.* Disertasi Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2005a. *Evaluating training programs*. Ed. ke-3. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. 2005b. *Transferring learning to behavior – using the four levels to improve performance*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. 1975. *Evaluating training programs*. Wisconsin: American Society for Training and Development, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. 1994. *Evaluating training programs - The Four Levels*. Ed. Pertama. San Francisco, CA: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, D. L. 1996. Great ideas revisited. *Training and Development Journal* 50(1): 54-59.
- Kirkpatrick, D. L. 2000. *Evaluating training programs: the four levels - the ASTD Handbook of Training Design and Delivery*. Virginia: The American Society of Training and Development.
- Kirkpatrick, L. A. & Feeney, B. C. 2006. *A simple guide to SPSS for windows for version 12.0 & 13.0*. California: Thomson Wadsworth.
- Leong, W. F. & Lee, O. K. 1987. *Pengertian dan beberapa tujuan penilaian program*. Kementerian Pelajaran Malaysia: Institut Pengurusan Pendidikan Negara.
- Linn, R. L. & Miller, M. D. 2005. *Measurement and assessment in teaching*. Ed. ke-9. New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall.
- Mark, M. M., Henry, G. T. & Julnes, G. 1999. Toward an integrative framework for evaluation practice. *American Journal of Evaluation* 22:457-480.
- Metfessel, N. S. & Michael, W. B. 1967. A paradigm involving multiple criterion measures for the evaluation of the effectiveness of school programs. *Educational and Psychological Measurement* 27(4): 931-943.
- Mohd. Azhar Abdul Hamid, Paimah Atoma, Muhamed Fauzi Othman & Mohd. Nasir Markom. 2004. *Andragogi - mengajar orang dewasa belajar*. Bentong: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

- Nadler, L. 1983. *Designing training programs - the critical events models*. California: Addison-Wesley Publishing Company.
- Nitko, A. J. 2004. *Educational assessment of student*. Edisi ke-4. New Jersey: Peason Merrill Prentice Hall.
- Nor Fuzaina Ismail. 1996. *Effectiveness of kursus pengurusan sekolah (1990-1994)*. Disertasi Sarjana Sains (Pengurusan), Universiti Utara Malaysia.
- Norasmah Othman. 2002. *Keberkesanan program keusahawanan remaja di sekolah menengah*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Putra Malaysia.
- Ong, C. S. 1992. *Effectiveness of the in-service training programme for secondary school principals at Institute Aminuddin Baki*. Disertasi Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya.
- Patton, M. Q. 1990. *Qualitative evaluation and research method*. California: Sage.
- Popham, J. W. 1975. *Educational evaluation*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rallis, S. F. & Rossman, G. B. 2000. Dialogue for learning: evaluator as critical friend. Dlm. Hopson, R. K. (pnyt). How and why language matters in evaluation. *New Direction for Evaluation* 86:81-92.
- Reeves, M. 1994. *Evaluating of training*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. 2004. *Evaluation - a systematic approach* (Seventh ed.). Thousands Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Royse, D., Thyer, B. A., Padgett, D. K. & Logan, T. K. 2001. *Program pvaluation - an introduction*. Ed. ke-3. Belmont, California: Brooks/Cole Thomson Learning.
- Sathivalu Annamalai. 1995. *An evaluation of a training program conducted by a private training provider*. Disertasi Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia), Universiti Putra Malaysia.
- Sax, G. 1973. *Principles of educational measurement and evaluation*. California: Wadsworth Publishing Co. Inc.
- Scalock, R. L. & Thorton, C. V. D. 1988. *Program evaluation: a field guide for administrators*. New York: Plenum Press.
- Scriven, M. S. 1991. *Evaluation Thesaurus* (Ed. Fourth). Newbury Park, California: Sage Publications.
- Siti Rahayah Ariffin. 2003. *Teori, konsep & amalan dalam pengukuran dan penilaian*. Bangi: Pusat Pembangunan Akademik UKM.

LAMPIRAN C – Bahan Sokongan

- Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. 1990. *Systematic evaluation - a self instructional guide to theory and practice*. Boston: Kluwer Nijhoff Publishing.
- Stufflebeam, D. L. 1986. *The CIPP model for program evaluation*. Dalam Madaus, G. F., Stufflebeam, D. L., dan Scriven, M. S. *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E. G., Hammond, R. I., Merriman, H. O., et al. 1971. *Educational evaluation and decision-making*. Illinois: Peacock.
- Suchman, E. A. 1967. *Evaluative research*. New York: Russel Sage Foundation.
- Talmage, H. 1982. Evaluation of programs. Dlm. Mitzel, H. E. (pnyt). *Encyclopedia of educational research*. Ed. ke-5. New York: Free Press.
- Tomlinson, H. 2004. *Educational leadership - personal growth for professional development*. London: Sage Publications.
- Trochim, W. K. 1999. *Intoduction to evaluation*. <http://trochim.human.cornell.edu> [13 April 2007]
- Tuckman, B. W. 1999. *Conducting educational research*. Ed. Ke-5. California: Wadsworth Thomson Learning.
- Tyler, R. W. 1950. *Basic principles of curriculum and instruction*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wallace, M. 1988. *Improving school management training towards a new partnership*. Bristol: NDCSMT.

PENGHARGAAN

PENAUNG

YBhg. Datuk Dr. Amin bin Senin
Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENASIHAT

YBhg. Dato' Sulaiman bin Wak
Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia
Pembangunan Profesionalisme Keguruan
Kementerian Pendidikan Malaysia

YBhg. Datuk Hajah Maimunah binti Haji Suhaibul
Pengarah
Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENGURUS PROJEK

Rosnarizah binti Abdul Halim K.M.N
Timbalan Pengarah
Pembangunan Profesionalisme Keguruan
Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

PENYELARAS

Dr. Shariffah Sebran Jamila binti Syed Imam
Ketua Penolong Pengarah

Shaharizan bin Shamsuddin
Nurhayu binti Kamarudin
Mohammad Nuri bin Hussin
Mohd Sukri bin Zainol
Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

PANEL MODUL

Liew Fook Sin
Noor Azam bin Mahmad @ Mohammed
Muhammad Khairiltitov Zainuddin
Nik Mat Berahim
Dr. Azhar bin Harun
Institut Aminuddin Baki Bandar Enstek
Kementerian Pendidikan Malaysia

Kamran bin Mohamad
Rokiyah Bee S.N.E. Mohamad Shah
Meriam binti Allias
Sapinah binti Zakaria
Wan Mohd Farid bin Wan Yusof
Wan Abdul Aziz bin Wan Omar
Institut Aminuddin Baki Cawangan Genting Highlands
Kementerian Pendidikan Malaysia

Norshamsuri bin Shafie
Hamidi bin Abdul Aziz
Institut Pendidikan Guru Kampus Tengku Ampuan Afzan
Kementerian Pendidikan Malaysia

Mohd Faisal Farish bin Ishak
Muhamad Hazrul Haris Fadzilah
Azidah binti Abd. Aziz
English Language Teaching Centre
Kementerian Pendidikan Malaysia

URUS SETIA

Ros Hanita binti Hassan
Norliza binti Mat Kasa
Norma binti Sulaiman
Kamarulzaman bin Anuar
Bahagian Pendidikan Guru
Kementerian Pendidikan Malaysia

BAHAGIAN DAN JABATAN

Institut Aminuddin Baki
Institut Pendidikan Guru Malaysia
Bahagian Pengurusan Sekolah Harian
Jabatan Pendidikan Negeri