

# KEPERLUAN LATIHAN DAN KURSUS KEPADA GURU BESAR UNTUK PENINGKATAN PROFESIONALISME

Lokman Mohd Tahir  
M. Al-Muzammil Yassin  
Chua Lay Kah  
*Universiti Teknologi Malaysia*

## ABSTRAK

*Guru besar selaku individu yang menjadi tunjang utama kepada keberkesanan sesebuah sekolah sering didedahkan oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia dalam pelbagai kursus dengan harapan mampu menjadikan individu yang berkompentensi dan cekap untuk menerajui sekolah ke arah kecemerlangan. Dalam melaksanakan usaha ini, guru besar juga harus mengikuti pelbagai kursus pengurusan dan kepimpinan sekolah yang pelbagai bermula apabila dilantik menjadi pentadbir di sekolah. Kajian ini dilaksanakan dengan hasrat meneliti persepsi guru besar tentang keperluan latihan berbentuk kursus yang pernah dihadiri oleh guru besar. Antara objektif kajian yang cuba dilihat adalah sejauh mana kursus yang pernah dihadiri memberi impak kepada kompetensi, jati diri mahupun perkembangan kerja mereka. Di samping itu, bentuk pemilihan guru besar yang menghadiri kursus tersebut malah bentuk kursus yang paling digemari oleh mereka. Kajian yang menggunakan kaedah temu bual ini telah dilaksanakan dalam kalangan guru besar. Hasil kajian mendapati bahawa guru besar yang ditemu bual merasa lebih yakin setelah mereka menghadiri kursus yang dianjurkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Di samping itu, mereka lebih menggemari kursus bentuk bengkel berbanding kuliah teori pengurusan.*

## PENGENALAN

Guru Besar merupakan individu yang paling penting di sekolah serta kejayaan dan keberkesanan sebuah sekolah terletak di tangan guru besar. Menurut McPherson dan Crowson (1987) pula, peranan guru besar meliputi ruang lingkup yang luas dan boleh dilentur dalam pelbagai bidang. Merujuk kepada teras Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010, mantan Perdana Menteri Malaysia, Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi telah menegaskan bahawa antara matlamat PIPP adalah untuk menyediakan akses, meningkatkan ekuiti serta memastikan pendidikan berkualiti dinikmati oleh semua rakyat Malaysia tidak tercicir daripada arus pembangunan negara menjelang 2020. Untuk merealisasikan matlamat Wawasan 2020, Malaysia teramat memerlukan tenaga pekerja terutamanya para guru yang berdaya tinggi, cekap, cergas dan produktif. Manakala guru besar selaku pentadbir dan pemimpin sekolah adalah individu yang diamanatkan untuk membimbing, mengurus dan mentadbir tenaga pekerja ini supaya tercapainya matlamat Wawasan 2020. Maka, guru besar perlu berperanan dalam mereka bentuk, merancang dan melaksanakan program perkembangan tenaga kerja kerana penglibatan ketua menentukan kejayaan sesuatu program (Zaidatul Akmaliah Lope Pihie, 1999).

Menurut Travers dan Rebore (1995) pula, peranan guru besar meliputi peranan sebagai pembina iaitu memberikan bimbingan dan sokongan profesional kepada guru-guru, memberikan panduan profesional kepada kaunselor pelajar, mengenal pasti keperluan dan kepakaran yang dimiliki oleh staf, menyediakan bahan rujukan kepada guru-guru. Sebagai pentadbir eksekutif, guru besar turut bertanggungjawab untuk membangunkan polisi bagi perancangan personel di sekolah, mengurus kemasukan murid, menyediakan belanjawan dan memberikan kemudahan untuk pentadbiran. Usaha-usaha tersebut perlu dilakukan oleh guru besar bagi memastikan perkhidmatan semasa yang diberikan oleh pihak sekolah kepada para pelajar dari semasa ke semasa berkesan. Apabila melihat peranan guru besar, sangat perlu mengambil kira skop tanggungjawab mereka yang kompleks iaitu merangkumi pengajaran, pengurusan, penganugerahan, bantuan dan ideanya dalam perancangan sekolah dan kepimpinannya dalam membangunkan kerjasama melalui penjelasan

matlamat, menentukan personel dan membina komunikasi. Menurut MacGilchrist (1996) pula, guru besar selaku pemimpin sekolah perlu mengukuhkan tiga perkara utama iaitu (a) meningkatkan perhubungan antara semua warga dan panatia-panatia di sekolah; (b) perkembangan profesional guru-guru dan (c) meningkatkan keadaan di dalam kelas dalam usaha meningkatkan prestasi sekolah.

Sementara itu, bagi Ramaiah (1999) peranan guru besar/pemimpin sekolah meliputi peranan yang pelbagai daripada aspek pengurusan, pentadbiran dan pengajaran. Tambahan pula, mengikut dasar dan prinsip dalam pengurusan organisasi sekolah, setiap guru besar harus menjalankan sekurang-kurangnya dua fungsi, iaitu fungsi pengajaran dan fungsi bukan pengajaran (Hussein, 1997). Morgan dan Hall (1982, dalam Ramaiah) berpendapat bahawa peranan guru besar sebagai pemimpin pengajaran meliputi beberapa kemahiran iaitu:

- (a) Profesional pendidikan - merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan kepakaran teknikal yang berkaitan dengan pendidikan yang meliputi tugas-tugas penetapan matlamat, kurikulum dan pengurusan sumber fizikal.
- (b) Pengurusan operasi - merujuk kepada tugas-tugas seperti perancangan, pengorganisasian, pengawalan dan penyelarasan, pengagihan tugas, penilaian pengajaran dalam bilik darjah dan penyelenggaraan sumber fizikal sekolah.
- (c) Pengurusan manusia - merujuk kepada tugas pemotivasian kakitangan akademik dan pelajar, perkembangan kakitangan, resolusi konflik dan komunikasi.
- (d) Pengurusan luaran - yakni hubungan antara sekolah dengan komuniti dan akauntabiliti, yang merujuk kepada tugas mengekalkan hubungan baik lagi mesra dengan komuniti.

### **LATIHAN UNTUK PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU BESAR**

Latihan memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sumber manusia agar matlamat sekolah atau misi nasional dapat direalisasikan. Guru besar selaku sebagai pentadbir seharusnya lebih memahami jenis latihan yang diperlukan oleh mereka berdasarkan bidang tugas sebenar

mereka. Ini adalah kerana tugas yang dipikul oleh guru besar adalah berat dan kompleks serta memerlukan latihan yang komprehensif, holistik mahupun dapat membina keyakinan mereka sebagai pentadbir sekolah. Dengan wujudnya perubahan dan reformasi dalam bidang pendidikan di Malaysia, sudah pasti menjadikan peranan dan tugas guru besar semakin berat dan mencabar.

Perubahan-perubahan yang diperkenalkan dalam bidang pendidikan misalnya Pelan Induk Pembangunan Pendidikan secara tidak langsung akan mendatangkan pelbagai implikasi, terutamanya kepada guru besar sebagai tunggak utama kepada pelaksanaan perubahan. Ketidakupayaan guru besar melaksanakan tanggungjawab yang berpunca daripada kurangnya latihan akan menimbulkan masalah yang serius terhadap perkembangan, pembangunan dan prestasi sekolah. Pelbagai kursus dan latihan telah dihadiri oleh guru besar mahupun sebelum mereka dilantik sebagai pentadbir /pemimpin sekolah mahupun semasa menjadi pengetua atau guru besar. Salah satu daripada faktor yang menyebabkan guru besar dianggap kurang efektif dalam pengurusan organisasi adalah berpunca daripada kekurangan latihan yang dihadiri oleh mereka. Selain itu, ada juga guru besar yang dikatakan berpengalaman dan telah lama menjawat jawatan sebagai pengurus didapati memerlukan latihan berterusan kerana tuntutan-tuntutan mereka sebagai pemimpin sekolah kini semakin banyak berubah dan rumit. Di samping itu, latihan-latihan diberikan kepada mereka untuk memotivasikan serta menjadikan mereka lebih peka dalam melaksanakan tugas mereka (Mohd. Zairi Husain, 2007).

Menurut Noe dan Mondy (1996), pengurus sekolah atau guru besar adalah individu yang bertanggungjawab mengintegrasikan dan menginduksikan pekerja baru dengan pekerjaan sebenar mereka. Jika mereka gagal mensosialisasikan guru baru selari dengan tugas mereka, maka kesannya ialah kegagalan guru baru dalam menjalankan tugas mereka dan akibatnya keseluruhan organisasi akan bermasalah. Ini adalah kerana ramai guru/pekerja yang sukar mencapai matlamat pihak pengurusan dengan prosedur kerja yang telah digariskan kerana program latihan yang sepatutnya untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap individu agak tidak selaras dengan misi jabatan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti.

Bagi Gilbert (1998) pula, jawatan pengurus memerlukan individu yang cekap dan terlatih untuk membimbing guru dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan sekolah. Ketidakecekan dan kecuai guru besar dalam melatih akan memberi kesan dan impak yang besar terhadap sekolah. Menurutny lagi, kos bagi menjalankan sesuatu latihan perlu dibuat dengan sistematik dan perlu dirancang agar tidak memberi masa yang lebih dan berhati-hati dalam merangka sesuatu latihan terhadap peserta dalam program latihan. Berdasarkan kenyataan di atas, jelaslah bahawa guru besar yang kurang mendapat latihan dan pendedahan dalam pengurusan dan penyeliaan orang bawahannya akan memberi masalah terhadap organisasi dan menurunkan produktiviti. Stuai ini adalah berpunca daripada pihak guru besar tidak mempunyai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang secukupnya dalam pengurusan sumber manusia akan memberi kesan dalam kepemimpinannya mengurus pekerja bawahannya. Akibat daripada itu, pihak guru besar seharusnya mengenal pasti keperluan latihan agar pekerja yang bermasalah seharusnya diberikan latihan yang sesuai dengan pencapaian objektif organisasi. Oleh itu, kajian ini cuba mengkaji analisis keperluan latihan guru besar berdasarkan persoalan-persoalan berikut:

- (a) Apakah jenis-jenis latihan yang diperlukan oleh guru besar berasaskan bidang tugas sebenar mereka?
- (b) Adakah latihan yang diberikan kepada guru besar dapat menambahbaikk pengurusan di sekolah?
- (c) Apakah cadangan-cadangan untuk mempertingkatkan latihan kepada guru besar?

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini adalah dalam bentuk tinjauan yang akan mengenal pasti keperluan latihan berbentuk kursus bagi guru besar sekolah-sekolah rendah. Kajian ini menggunakan paradigma kualitatif sepenuhnya iaitu dengan menggunakan kaedah temu bual secara keseluruhan. Enam orang responden yang terdiri daripada guru besar yang berbeza dari segi umur, jantina dan pengalaman mentadbir telah ditemu bual. Pemilihan subjek kajian pula dilakukan secara bertujuan iaitu seramai enam orang guru besar telah dipilih mengikut demografi dari segi umur, jantina dan

pengalaman mentadbir untuk temu bual. Enam orang guru besar dipilih berdasarkan faktor demografi yang meliputi aspek jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan pengalaman menjadi pentadbir atau guru besar. Kesahan temu bual pula dilaksanakan dengan memulangkan kembali transkrip temu bual kepada enam orang subjek. Setelah itu, mereka memberi pengesahan bahawa transkrip tersebut ialah hasil temu bual yang telah dilaksanakan bersama mereka.

Proses penganalisan data dilakukan dengan beberapa tahap. Pada tahap 1, penyelidik melaksanakan temu bual dengan subjek kajian, iaitu enam orang guru besar. Pada sesi temu bual, penyelidik mencatat dan merakam segala sesi temu bual yang dilaksanakan. Setelah selesai sesi temu bual, penyelidik mendengar kembali transkripsi rakaman dan menyalin semula transkrip temu bual kepada bentuk pernyataan. Setelah selesai mencatat transkrip temu bual dengan enam orang subjek, penyelidik menyemak catatan berkenaan dengan rakaman supaya tidak tertinggal. Setelah itu, penyelidik membaca dan menggariskan beberapa ayat yang bermakna terutama dalam menjawab soalan kajian. Setelah itu, setiap ayat dan istilah dikenal pasti dan diberikan kod yang bersebelahan ayat. Tahap keempat, iaitu yang terakhir adalah membuat rumusan dan menulis laporan.

## HASIL KAJIAN

Bahagian ini membincangkan analisis data yang diperoleh sesuai dengan tujuan kajian iaitu tentang mengenal pasti keperluan latihan terhadap guru besar bagi menjawab semua persoalan kajian. Data kajian telah diperoleh melalui proses temu bual bersama enam orang guru besar yang mempunyai latar belakang atau ciri demografi yang berbeza dari aspek jantina, pengalaman mentadbir, jenis sekolah yang ditadbir. Daripada enam responden yang ditemu bual, majoriti daripada responden telah berkhidmat sebagai guru besar untuk tempoh perkhidmatan yang agak lama iaitu antara 26 hingga 28 tahun. Ini menunjukkan bahawa seseorang guru besar yang dilantik mentadbir sekolah di negara kita adalah daripada kalangan mereka yang mempunyai pengalaman yang luas dalam bidang pendidikan dan pentadbiran.

## *Jenis-jenis Latihan Yang Diperlukan Oleh Guru Besar*

Soalan pertama kajian adalah cuba melihat jenis-jenis latihan yang diperlukan oleh guru besar ketika mentadbir sekolah. Hasil temu bual yang telah dilaksanakan dengan enam orang guru besar yang mentadbir sekolah kebangsaan, penyelidik mendapati bahawa guru besar amat memerlukan latihan berbentuk kursus terutamanya kursus tentang pengurusan kewangan, Bahasa Inggeris, pengurusan stres dan pengurusan tata tertib.

Guru Besar yang ditemu bual juga telah menyuarakan pendapat mereka bahawa kursus kewangan amat penting dalam menjayakan visi dan misi sekolah, terutamanya bagi guru besar yang baru menjawat jawatan sebagai pentadbir sekolah. Kursus pengurusan kewangan amat penting bagi setiap pentadbir sekolah untuk menyediakan dirinya bertanggungjawab sebagai pengurus kewangan sekolah. Menerusi kursus ini, guru besar akan diberi pendedahan untuk memahami dan mematuhi semua prosedur kewangan dan melaksanakan pengurusan kewangan mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Guru besar yang terlatih dan berkemahiran dalam pengurusan kewangan dijangka dapat menyelia tugas yang melibatkan kewangan sekolah yang dilaksanakan oleh staf sokongan serta guru-guru. Mereka juga dapat merancang kewangan sekolah dengan betul, positif dan bermanfaat kepada kemajuan pentadbiran sekolah dan kejayaan murid-murid. Ilmu pengetahuan yang mendalam tentang kewangan sekolah akan dapat mengelakkan mereka daripada mendapat komen yang negatif daripada audit sekolah malah dapat mengelakkan guru besar daripada terlibat dalam penyalahgunaan kewangan sekolah hingga dikenakan denda audit bersyarat, audit berdenda mahupun tindakan *surcaj*. Ini dapat dibuktikan melalui pandangan yang diberikan oleh GB 1, GB 2 dan GB 5 iaitu:

*Semua pentadbir sekolah perlu didedahkan kepada prosedur atau peraturan pengurusan kewangan sekolah melalui kursus-kursus kewangan. Dengan menghadiri kursus kewangan, kami dapat mengelakkan daripada membuat kesilapan kerana pengurusan kewangan adalah salah satu tanggungjawab yang amat berat dan sebagai guru besar, kita tidak patut membuat kesilapan.*

(GB 1)

Manakala GB 5 pula berpendapat bahawa pihak Institut Aminuddin Baki atau Kementerian Pelajaran Malaysia perlu mengadakan lebih banyak kursus Bahasa Inggeris untuk guru besar kerana Bahasa Inggeris merupakan bahasa komunikasi yang amat penting dalam dunia globalisasi ini. Melalui penguasaan yang baik dalam Bahasa Inggeris, personaliti dan profesionalisme guru besar dijangka akan lebih menyerlah dalam kalangan guru-guru. Seseorang guru besar yang mahir dalam Bahasa Inggeris juga lebih mampu memperoleh banyak maklumat dan pengetahuan melalui pelbagai sumber seperti buku-buku ilmiah, majalah, internet dan lain-lain lagi yang ditulis dalam Bahasa Inggeris. Di samping itu, kemahiran Bahasa Inggeris juga dapat memudahkan guru besar berkomunikasi dengan ibu bapa dan pegawai daripada sektor awam terutamanya guru besar yang mentadbir di Sekolah Jenis Kebangsaan. Pandangan ini selaras dengan pendapat GB 5, iaitu:

*“Kursus Bahasa Inggeris yang berkualiti secara tidak langsung dapat meningkatkan penguasaan Bahasa Inggeris kerana Bahasa Inggeris ialah bahasa komunikasi yang amat penting. Dengan mempunyai kemahiran berkomunikasi, seseorang guru besar akan kelihatan lebih yakin dan dapat menimba banyak maklumat sekiranya ceramah, seminar atau kursus-kursus yang dihidirinya dikendalikan dalam Bahasa Inggeris.”*

(GB 5)

Bagi GB 4 pula, beliau mencadangkan agar kursus pengurusan stres lebih diutamakan kerana beliau berpendapat bahawa sebagai pentadbir sekolah, mereka banyak terdedah kepada tekanan yang dapat menggugat kesihatan mental mahupun kemampuan mereka dalam membuat keputusan yang bijak di sekolah. Melalui ilmu tentang pengurusan stres, beliau berpendapat bahawa guru besar dapat mempelajari bagaimana menangani stres dengan lebih berkesan dan efektif. Selain itu, menerusi kursus ini, guru besar mengetahui cara untuk mengelak dan mengatasi stres serta boleh mengenal pasti guru-guru dan kakitangan yang stres. Beliau dapat menyampaikan maklumat tersebut kepada guru-guru untuk mengelakkan diri mereka daripada mengalami kemudaratan kesihatan dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja guru-guru. Pandangan ini dibuktikan melalui kenyataan oleh GB 4 di bawah:

*"kursus pengurusan stres dapat menjadikan Guru Besar lebih prihatin terhadap subordinat dan mengambil berat tentang hal-hal kebajikan dan profesional guru. Ini dapat menolong dan memudahkan guru besar mengatasi stres yang dihadapi oleh guru-guru yang seterusnya dapat meningkatkan prestasi kerja guru-guru."*

(GB 4)

GB 2 turut bersetuju dengan pendapat GB 4, beliau berpendapat bahawa guru-guru besar yang baru dilantik untuk mentadbir sesebuah sekolah perlu diberi kursus pengurusan stres kerana mereka yang kurang berpengalaman akan menghadapi lebih tekanan kerja dan emosi. Memang tidak dapat dinafikan bahawa sebagai pentadbir baru, mereka terdedah kepada pelbagai tekanan seperti menyesuaikan diri dengan jawatan baru, budaya organisasi baru dan juga masyarakat tempatan. GB 2 menceritakan :

*Guru besar yang baru dilantik perlu diberi peluang untuk mengikuti kursus pengurusan stres demi memantapkan dirinya dengan pelbagai kemahiran dalam mengendalikan tekanan kerja dan emosi yang dihadapinya. "*

(GB 2 )

Manakala GB 3 pula berpendapat bahawa kursus pengurusan tatatertib adalah amat penting bagi guru besar. Beliau mengatakan bahawa menerusi kursus ini, guru besar dapat membuat tindakan mengikut peraturan yang sedia ada dengan tepat. Ini seterusnya dapat menolong guru besar memimpin dan mentadbir sekolah dengan cemerlang. Beliau meluahkan pandangannya, iaitu:

*"kursus pengurusan tatatertib dapat melengkapkan guru besar sebagai seorang pemimpin yang berkesan. Menerusi kursus ini, guru besar lebih berkeyakinan dan lebih tegas dalam membuat tindakan."*

(GB 3 )

## *Keperluan latihan atau kursus dalam pengurusan sekolah*

Merujuk kepada soalan bagi GB 2, iaitu sejauh mana latihan yang diperoleh Guru Besar dapat memberi penambahbaikan kepada pengurusan sekolah. Berdasarkan data temu bual, penyelidik dapat merumuskan bahawa latihan-latihan yang diberikan oleh Institut Aminuddin Baki dan Jabatan Pelajaran Negeri memang memberi manfaat yang besar kepada guru besar. Ini adalah berdasarkan pada pandangan mereka bahawa terdapat beberapa impak positif hasil daripada kursus, latihan atau bengkel yang telah dianjurkan.

Guru Besar rata-ratanya berpendapat bahawa dengan menghadiri kursus yang dianjurkan oleh Jabatan Pelajaran Negeri mahupun Institut Aminuddin Baki, mereka merasa lebih berkeyakinan untuk mengurus dan memimpin sekolah. Ini adalah kerana pendedahan melalui kursus tersebut, mereka dapat memperoleh ilmu pengetahuan secara teori dan praktikal tentang bagaimana untuk menjadi pemimpin dan pentadbir sekolah yang efektif. Seterusnya, kursus yang dihadiri dapat membantu mereka dalam pengurusan organisasi sekolah dengan lebih sistematik dan berkesan. Kenyataan tersebut dibuktikan melalui pandangan oleh semua Guru Besar yang telah ditemu bual. Salah seorang daripada mereka telah meluahkan pandangannya, iaitu:

*“Saya dapat mengaplikasikan apa yang dipelajari melalui kursus-kursus dalam tugas sehari-hari, saya yakin sekolah saya akan mencapai kemajuan yang diinginkan. Ini adalah selaras dengan anggapan bahawa sekolah yang cemerlang adalah dipimpin oleh guru besar yang cemerlang”*

(GB 6)

Memetik pandangan GB 2, beliau pula mengatakan bahawa melalui kursus yang telah dihadiri, beliau akan cuba menghebah dan memanjangkannya kepada guru supaya mereka lebih jelas dan faham tentang dasar pendidikan. Pendedahan kepada guru adalah penting supaya guru tidak merasa dipaksa oleh guru besar dalam melaksanakan atau menyelesaikan tugas. Di samping itu, Guru Besar juga berpendapat bahawa mereka juga sanggup berkongsi ilmu dengan guru-guru. Melalui kursus yang dihadiri juga, guru besar mengetahui perkembangan dasar

pendidikan yang terbaru dalam dunia pendidikan. Kursus yang dihadiri juga akan memudahkan guru besar menyampaikan dasar, arahan kepada guru atau warga sekolah dengan lebih terperinci dan lebih jelas tentang dasar pendidikan.

Melalui kursus yang dihadiri oleh guru-guru besar, mereka turut berpendapat bahawa melalui kursus, mereka dapat mempraktikkan segala ilmu yang diperoleh daripada kursus untuk tujuan kemajuan, profesionalisme dan kemantapan pentadbiran. Kenyataan ini dibuktikan melalui pandangan daripada GB 5:

*“untuk melaksanakan peranan membangunkan profesionalisme guru di sekolah, guru besar sendiri perlu melengkapkan diri dengan pelbagai program atau latihan, terutamanya yang berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran, pengurusan sumber manusia, pembangunan organisasi dan sebagainya”.*

(GB 5)

GB 1 turut bersetuju dengan pandangan GB 5, beliau pula menceritakan bahawa melalui pengetahuan dan kemahiran yang didapati, guru besar akan menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam pelaksanaan tugas pentadbirannya. GB 1 memberi penjelasan:

*“Latihan dan kursus akan membuatkan diri kita lebih lengkap untuk menghadapi sebarang cabaran. Pertukaran idea semasa kursus dan latihan akan membuka minda kita kepada pelaksanaan yang lebih bersesuaian dengan sekolah kita”.*

(GB 1)

### ***Cadangan-cadangan Untuk Peningkatan Latihan Guru Besar***

Analisis daripada data temu bual daripada enam orang Guru Besar telah menyenaraikan beberapa cadangan untuk tujuan pementapan dan keberkesanan latihan berbentuk kursus anjuran Jabatan Pelajaran Negeri, Kementerian Pelajaran Malaysia atau Institut Aminuddin Baki. Kebanyakan mereka menyarankan agar pihak Institut Aminuddin Baki perlu menggabungkan bentuk kursus yang akan dianjurkan. Sebagai contoh, pihak Institut Aminuddin Baki perlu menggabungkan kelas teori

dengan bengkel-bengkel berkaitan dengan topik dan bukan hanya tertumpu kepada kelas-kelas teori sahaja. Ini adalah kerana mereka sukar mendapat gambaran secara praktikal bagaimana pengaplikasian teori kepada situasi sebenar. Guru Besar berpendapat bahawa kursus berbentuk ceramah sahaja adalah kurang keberkesanannya jika dibandingkan dengan kursus yang mempunyai pelbagai aktiviti. Contohnya kursus dalam bentuk ceramah digabungkan dengan aktiviti bengkel dan perbincangan, input-input yang diperoleh daripada sesi ceramah perlu diaplikasikan dalam sesi bengkel, manakala masalah-masalah setiap peserta kursus haruslah dibincangkan dalam setiap sesi perbincangan. Ini adalah selaras dengan pendapat GB 2 dan GB 3, iaitu:

*“Kursus pengurusan kewangan sebagai contohnya, kepelbagaian aktiviti kursus dapat merangsangkan lagi minat dan perhatian peserta kursus serta memberi penegasan tentang kemahiran pengurusan kewangan. Kursus berbengkel dapat memberi peluang kepada Guru Besar untuk melibatkan diri dalam pengurusan kewangan yang sebenarnya. Perbincangan tentang penyelesaian masalah kewangan pula dapat membantu Guru Besar supaya lebih memahami akan prosedur kewangan atau peraturan.”*

(GB 2)

Di samping itu, guru besar turut berpendapat bahawa dengan mengadakan lebih banyak kursus berbentuk bengkel, mereka akan lebih mudah mengingat dan mendapat gambaran secara praktikal yang lebih nyata. Selain itu, guru besar dapat mencari rumusan atau hasilan secara tepat dan cepat menerusi bengkel yang dianjurkan. Guru besar juga dapat mempraktikkan ilmu yang diperolehi dan menyampaikan hasilan kepada orang lain. Ini adalah selaras dengan pendapat GB 4 iaitu:

*“Sebagai orang yang dewasa, mudah lupa jika hanya melihat dan mendengar. Melalui bengkel, kita dapat melibatkan diri secara aktif dan lebih mudah untuk mengingat serta mengaplikasikannya dalam tugasan. Ini banyak berbeza dengan hanya mendengar ceramah atau pembentangan kertas kerja dalam sesuatu seminar yang dihadiri.”*

(GB 4)

Guru besar juga berpendapat bahawa mereka patut diberikan pilihan untuk mengikuti kursus-kursus anjuran oleh Jabatan Pelajaran Negeri atau Kementerian Pelajaran Malaysia. Ini adalah kerana ada dalam kalangan guru besar yang telah menghadiri kursus tersebut pada masa lalu tetapi diminta untuk menghadirinya semula. Di samping itu, terdapat guru besar yang telah mempunyai ilmu yang banyak tentang kursus yang terpaksa dihadiri oleh mereka walaupun mereka mempelajarinya daripada kursus yang telah dianjurkan oleh pihak lain. Pendapat ini selaras dengan pandangan GB 5:

*"Sesuai latihan yang diwajibkan oleh pihak penganjur kemungkinan tidak memberi manfaat kerana peserta kursus mungkin tidak berminat ataupun telah mahir dalam bidang tersebut. Sekiranya diberi pilihan, peserta dapat memilih kursus yang sesuai dengan diri yang dapat meningkatkan profesionnya."*

(GB 5 )

Manakala GB 6 pula berpendapat bahawa pihak Kementerian Pelajaran Malaysia atau Jabatan Pelajaran Negeri perlu mengetahui kumpulan sasaran yang akan menghadiri kursus itu kerana jumlah guru besar adalah ramai dan bukan semua yang berminat untuk menghadiri kursus yang akan dianjurkan. Berkait dengan aspek penilaian setelah menghadiri kursus, guru-guru besar yang telah ditemu bual berpendapat bahawa aspek penilaian perlu dijadikan *post-mortem* sebagai maklum balas kepada kelemahan dan kekuatan sesuatu kursus yang telah dihadiri oleh mereka. Dengan cara itu, pihak Kementerian Pelajaran Malaysia atau Jabatan Pelajaran Negeri dapat meningkatkan keberkesanan sesuatu kursus yang akan dihadiri. Ini adalah selaras dengan pandangan GB 6:

*"Penilaian sesuai untuk melihat keberkesanan latihan sama ada objektif latihan tercapai atau tidak serta untuk tujuan kepentingan latihan oleh pihak penganjur serta juga untuk tujuan penambahbaikan dari semasa ke semasa."*

(GB6 )

Pandangan ini turut disetujui oleh GB 2, tetapi beliau telah menambah cadangan dengan mengharap penilaian hanya digunakan sebagai refleksi dan untuk tindakan susulan pihak penganjur serta tidak akan membebankan peserta kursus. Beliau menjelaskan:

*"Penilaian yang diberikan tidaklah terlalu tinggi tahap kesusahannya dan elakan penilaian yang berbentuk semata-mata menguji kefahaman dan pengetahuan peserta kursus. Bentuk penilaian setelah menghadiri kursus seharusnya lebih kepada aplikasi sesuatu kemahiran dalam tugasan harian guru-guru besar."*

(GB 2)

Secara keseluruhannya, proses penganalisan data memberikan dapatan yang jelas tentang aspek-aspek yang dikaji. Menerusi hasil temu bual dengan guru besar, penyelidik mendapati bahawa guru besar amat memerlukan latihan berbentuk kursus yang dapat meningkatkan profesion mereka. Sebagai contohnya di bidang pengurusan kewangan sekolah, guru besar seharusnya memahami secara lebih mendalam berkaitan pengurusan kewangan sekolah. Pengurusan kewangan yang cekap dan mantap dapat mengelakkan diri daripada membuat sebarang kesilapan yang memungkinkan sesebuah sekolah itu dikenakan audit bersyarat dan tindakan surcaj terhadap guru besar selaku pentadbir. Begitu juga pentingnya kursus Bahasa Inggeris kepada seseorang guru besar supaya dapat menguasai Bahasa Inggeris dengan baik. Penguasaan Bahasa Inggeris yang berkesan selain dapat memberikan keyakinan diri sebagai seorang guru besar yang sentiasa didatangi oleh pelbagai pihak, dari peringkat bawah hingga atasan. Penguasaan Bahasa Inggeris oleh guru-guru besar juga dapat memantapkan dan menambah pengetahuan dengan lebih mendalam lagi. Guru besar juga perlu dilengkapi diri mereka dengan pengendalian menghadapi tekanan. Untuk itu, mereka perlu didedahkan dengan kursus pengurusan stres kerana guru besar merupakan individu terpenting di sesebuah sekolah. Di samping itu, mereka banyak terdedah dengan tekanan kerja yang boleh menggugat kesihatan diri dan mental. Guru Besar juga amat perlu didedahkan dengan kursus pengurusan tatatertib. Ini memberi kebaikan kepada guru besar untuk membuat sebarang keputusan ataupun tindakan mengikut

peraturan yang sedia ada dengan tepat dan cekap, bukannya bertindak atas dasar emosi.

## PERBINCANGAN DAN PENUTUP

Latihan merupakan kaedah atau proses yang sistematik untuk mengubah gelagat pekerja ke arah mempercepat pencapaian matlamat pengurus sumber manusia dan organisasi milikan mereka pada masa hadapan. Oleh itu, setiap program latihan yang telah dikenal pasti perlu diberi kepada pekerja, hendaklah mampu mengubah tingkah laku pekerja ke arah pencapaian prestasi yang lebih baik berbanding dengan sebelum mengikuti program latihan. Program latihan kepada pekerja amat penting bagi organisasi. Melalui program latihan ini, dapat membangunkan pengetahuan dan kemahiran baru yang diperlukan. Latihan yang berterusan akan mengurangkan masa dan kos untuk memahami teknik baru dalam melaksanakan sesuatu tugas. Oleh itu, pengurus sumber manusia merupakan orang yang bertanggungjawab memastikan latihan dijalankan di organisasi mereka. Mereka sepatutnya memberi keutamaan kepada program latihan kerana ia akan memberi kesan langsung kepada daya saing organisasi (Ab. Aziz Yusof, 2004).

Hasil daripada temu bual, dapat disimpulkan bahawa guru besar amat memerlukan latihan berbentuk kursus-kursus seperti pengurusan kewangan sekolah, Bahasa Inggeris, pengurusan stres dan pengurusan tatatertib. Ini adalah kerana meskipun guru besar yang dilantik adalah terdiri daripada mereka yang berpengalaman dalam dunia pendidikan, namun dalam bidang pentadbiran, aspek latihan guru-guru besar masih perlu diberi perhatian dan bimbingan yang sewajarnya. Ini bagi memastikan mutu pentadbiran yang diterapkan di sekolah-sekolah yang ditadbirkan oleh guru besar sentiasa bermutu tinggi dan berwawasan selaras dengan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010. Sebagai contoh, melalui kursus pengurusan kewangan sekolah, guru besar akan diberi pendedahan untuk memahami, mematuhi semua prosedur kewangan dan melaksanakan pengurusan kewangan mengikut peraturan-peraturan yang ditetapkan. Guru besar yang berkompentensi dalam pengurusan kewangan dijangka dapat menyelia tugas berkaitan dengan kewangan sekolah yang dijalankan oleh staf sokongan serta guru-guru. Mereka juga dapat merancang kewangan sekolah dengan prosedur

yang betul, positif dan bermanfaat kepada kemajuan pentadbiran sekolah dan kejayaan murid-murid. Ilmu pengetahuan yang mendalam tentang pengurusan kewangan sekolah akan dapat mengelakkan mereka daripada mendapat komen yang negatif daripada audit sekolah malah tidak akan terlibat dalam penyalahgunaan kewangan sekolah hingga dikenakan denda audit bersyarat, audit berdenda mahupun tindakan *surcaj*.

Guru Besar juga memberikan cadangan agar pihak Institut Aminuddin Baki atau Kementerian Pelajaran Malaysia mengadakan lebih banyak kursus Bahasa Inggeris untuk guru besar kerana Bahasa Inggeris merupakan bahasa komunikasi yang penting dalam era globalisasi ini. Melalui penguasaan yang baik dalam Bahasa Inggeris, profesionalisme guru besar selaku pentadbir di sekolah akan lebih dihormati oleh guru. Di samping itu, kemahiran dalam Bahasa Inggeris memudahkan guru besar memperoleh banyak maklumat dan pengetahuan melalui pelbagai sumber seperti buku-buku ilmiah, majalah, internet dan lain-lain lagi yang ditulis dalam Bahasa Inggeris. Di samping itu, ia akan memudahkan guru besar berkomunikasi dengan ibu bapa dan pegawai daripada sektor awam. Kompetensi dalam Bahasa Inggeris yang berkualiti juga dapat meningkatkan kemahiran berkomunikasi, merasa lebih yakin malah dapat menimba banyak maklumat sekiranya ceramah, seminar atau kursus-kursus yang dihidirinya dikendalikan dalam Bahasa Inggeris.

Tugas guru besar ialah satu tugas yang mencabar. Guru besar banyak berhadapan dengan pelbagai golongan masyarakat, dari peringkat rendah hingga atasan. Sehubungan dengan itu, pelbagai kerenah terpaksa dilayani dan dihadapi. Ini memerlukan kekuatan diri dan mental yang sihat. Oleh itu, guru besar perlu diberikan kursus pengurusan stres, lebih-lebih lagi bagi guru besar yang baru dilantik serta amat cetek pengalaman dalam pentadbiran, apatah lagi untuk berhadapan dengan cabaran yang memerlukan kekuatan mental. Oleh itu, kursus pengurusan stres merupakan langkah penyelesaian supaya guru besar lebih cekap dalam membuat keputusan di sekolah. Melalui ilmu tentang pengurusan stres, guru besar dapat mempelajari bagaimana menangani stres dengan lebih berkesan dan efektif. Selain itu, menerusi kursus ini, guru besar akan lebih mengetahui kaedah mengelak dan mengatasi stres serta dapat menunjuk ajar kepada guru-guru dan kakitangan bawahan. Kursus ini juga dapat menjadikan guru besar lebih prihatin terhadap subordinat dan

mengambil berat tentang hal-hal kebajikan dan profesional guru. Kursus pengurusan tatatertib pula dilihat amat berguna kerana melalui kursus ini, guru besar dapat membuat tindakan mengikut peraturan yang sedia ada dengan tepat. Ini seterusnya dapat menolong guru besar memimpin dan mentadbir sekolah dengan cemerlang. berkeyakinan dan lebih tegas dalam membuat keputusan di sekolah.

Hasil daripada temu bual dengan penyelidik, kajian turut mendapati bahawa latihan-latihan yang diberikan oleh Institut Aminuddin Baki, Jabatan Pelajaran Negeri dan Pejabat Pelajaran Daerah memang memberi manfaat yang besar kepada guru besar. Ini adalah kerana menerusi kursus latihan atau bengkel yang dihadiri oleh guru besar, mereka lebih berkeyakinan untuk mengurus dan memimpin sekolah. Ini adalah kerana pendedahan melalui kursus tersebut, guru besar dapat memperoleh ilmu pengetahuan secara teori dan praktikal bagaimana untuk menjadi pemimpin dan pentadbir sekolah yang efektif. Seterusnya, kursus yang dihadiri dapat membantu pengurusan organisasi sekolah dengan lebih sistematik dan berkesan. Kenyataan tersebut dibuktikan melalui pandangan daripada semua guru besar yang telah ditemu bual, iaitu ilmu dan pengetahuan yang ditimba menerusi kursus yang telah dihadiri oleh guru besar dapat dihebahkan dan dipanjangkan kepada guru dan staf supaya mereka lebih jelas dan faham tentang dasar pendidikan. Melalui kursus yang dihadiri oleh guru-guru besar juga, guru besar juga dapat mempraktikkan segala ilmu yang diperoleh daripada kursus untuk tujuan kemajuan, profesionalisme dan kemantapan pentadbiran. Untuk melaksanakan peranan membangunkan profesionalisme guru di sekolah, guru besar sendiri perlu melengkapkan diri dengan pelbagai program atau latihan, terutamanya yang berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran, pengurusan sumber manusia, pembangunan organisasi dan sebagainya. Bagi merealisasikan matlamat Wawasan 2020, Malaysia sangat memerlukan tenaga pekerja terutamanya para guru yang berdaya tinggi, cekap, cergas dan produktif. Manakala guru besar merupakan individu yang diamanatkan untuk membimbing, mengurus dan mentadbir tenaga pekerja ini supaya tercapainya matlamat Wawasan 2020. Guru besar hendaklah memainkan peranan yang penting dalam mereka bentuk, merancang dan melaksanakan program perkembangan tenaga kerja kerana penglibatan ketua menentukan kejayaan sesuatu program ( Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, 1999 ).

Berdasarkan analisis daripada data temu bual daripada enam orang guru besar, beberapa luahan dan pandangan penyelidik untuk tujuan pemantapan dan keberkesanan latihan berbentuk kursus yang dijangka berperanan meningkatkan profesionalisme guru besar, antaranya ialah:

Guru besar menyarankan agar perlu ada gabungjalnin antara bentuk kursus yang akan dianjurkan. Sebagai contoh, perlu ada gabungjalnin antara kelas teori dengan bengkel-bengkel berkaitan dengan topik dan bukan hanya tertumpu kepada kelas-kelas teori sahaja. Ini adalah kerana mereka sukar mendapat gambaran secara praktikal bagaimana pengaplikasian teori kepada situasi sebenar. Guru-guru besar berpendapat bahawa kursus berbentuk ceramah sahaja adalah kurang berkesan jika dibandingkan dengan kursus yang mempunyai pelbagai aktiviti. Contohnya kursus dalam bentuk ceramah digabungjalinkan dengan aktiviti bengkel dan perbincangan; input-input yang diperoleh dari sesi ceramah perlu diaplikasikan dalam sesi bengkel, manakala masalah-masalah setiap peserta kursus haruslah dibincangkan dalam setiap sesi perbincangan.

Guru besar turut berpendapat bahawa dengan mengadakan lebih banyak kursus berbentuk bengkel, mereka akan lebih mudah mengingat dan mendapat gambaran secara praktikal yang lebih nyata. Selain itu, guru besar dapat mencari rumusan atau hasilan secara tepat dan cepat menerusi bengkel. Malah, mereka dapat mempraktikkan apa yang diperoleh dan menyampaikan hasilan kepada orang lain. Mereka juga berpendapat bahawa sebagai orang yang dewasa, mudah lupa jika hanya melihat dan mendengar. Melalui bengkel, mereka dapat melibatkan diri secara aktif dan lebih mudah untuk mengingat serta mengaplikasikannya dalam tugasan. Ini banyak berbeza dengan hanya mendengar ceramah atau pembentangan kertas kerja dalam sesuatu seminar yang dihadiri. Guru-guru besar juga berpendapat bahawa mereka patut diberikan pilihan untuk mengikuti kursus-kursus untuk peningkatan kerjaya. Ini adalah kerana ada di kalangan guru besar yang telah menghadiri kursus tersebut pada masa lalu. Di samping itu, terdapat guru besar yang telah mempunyai ilmu yang banyak tentang kursus yang terpaksa dihadiri oleh mereka. Sesuatu latihan yang diwajibkan oleh pihak penganjur kemungkinan tidak

memberi manfaat kerana peserta kursus mungkin tidak berminat ataupun telah mahir dalam bidang tersebut. Sekiranya dapat pilihan, peserta dapat memilih kursus yang sesuai dengan diri dan yang dapat meningkatkan profesionnya.

Guru-guru besar juga turut menyarankan agar pihak penganjur kursus perlu menganalisis dahulu kumpulan sasaran yang akan menghadiri kursus itu kerana jumlah guru besar adalah ramai dan bukan semua yang berminat untuk menghadiri kursus yang akan dianjurkan. Berkaitan dengan aspek penilaian setelah menghadiri kursus, guru-guru besar yang telah ditemu bual berpendapat bahawa aspek penilaian perlu dijadikan “post-mortem” sebagai maklum balas kepada kelemahan dan kekuatan sesuatu kursus yang telah dihadiri oleh mereka. Dengan cara itu, pihak Kementerian Pelajaran Malaysia atau Jabatan Pelajaran Negeri dapat meningkatkan keberkesanan sesuatu kursus yang akan dihadiri. Penilaian tersebut sesuai untuk melihat keberkesanan latihan sama ada objektif latihan tercapai atau tidak. Tujuan kepentingan latihan oleh pihak penganjur adalah untuk tujuan penambahbaikan dari semasa ke semasa. Guru besar telah menambah cadangan dengan mengharap penilaian hanya digunakan sebagai refleksi dan untuk tindakan susulan pihak penganjur serta tidak akan membebankan peserta kursus. Bentuk penilaian setelah menghadiri kursus seharusnya lebih kepada aplikasi sesuatu kemahiran dalam tugas harian guru-guru besar.

Berdasarkan dapatan kajian ini, beberapa cadangan untuk pihak-pihak berkaitan dalam membantu peningkatan latihan guru besar dikemukakan di bawah ini:

- (a) Latihan guru besar perlu diseragamkan supaya dapat melengkapkan mereka dengan segala kemahiran dan pengetahuan dalam pengurusan dan pentadbiran organisasi.
- (b) Kursus yang akan dianjurkan perlu berbentuk bengkel supaya mereka lebih mudah mengingat dan mendapat gambaran secara praktikal yang lebih nyata.
- (c) Perlu ada gabungjalnin dalam bentuk kursus yang dianjurkan iaitu penggabungjalnin kelas teori dengan aktiviti bengkel supaya dapat merangsangkan minat dan perhatian peserta serta membantu peserta kursus mengaplikasikan teori kepada situasi sebenar.

- (d) Penilaian setelah menghadiri kursus sebagai maklum balas kepada kelemahan dan kekuatan sesuatu kursus dan digunakan sebagai refleksi untuk tindakan susulan pihak penganjur. Ini dapat meningkatkan keberkesanan sesuatu kursus yang akan dianjurkan.

Berdasarkan perbincangan daripada kajian temu bual yang dijalankan oleh penyelidik bersama responden-responden yang diwakili oleh enam orang guru besar yang merangkumi tiga bangsa majoriti di Malaysia, iaitu kaum Melayu, Cina dan India serta pentadbir yang berlainan jantina, dapatan jelas menunjukkan bahawa walaupun mereka lama berkhidmat dalam dunia pendidikan dan lama berkhidmat dalam jawatan sebagai guru besar, namun yang pasti mereka masih memerlukan bimbingan dalam pengurusan pentadbiran sekolah. Kursus berbentuk penggabungan ceramah dan bengkel perlu didedahkan kepada mereka supaya guru besar yang diamanahkan mentadbir organisasi bernama 'sekolah' dapat menjalankan tugas yang dipikul dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, bukannya dengan emosi dan peraturan yang mereka cipta sendiri. Ilmu yang ditimba daripada kursus yang dihadiri dapat membantu guru besar memajukan dan memantapkan pentadbiran.

#### RUJUKAN

- Abdul Aziz Yusof. (2004). *Pengurusan Sumber Manusia*. Petaling Jaya: Pearson.
- Abdul Shukor Abdullah. (1998). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran Dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (1999). *Effective Training System, Strategies and Practices*. Upper Saddle River, New Jersey: Practice Hall.
- Blase, J. dan Blase, J. (1999). *Principals' Instructional Leadership and Teacher Development: Teachers' Perspectives, Educational Administration Quarterly*, 3: 349-378.
- Cates, W.M. (1990). Terjemahan. *Panduan Amali Untuk Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.

- Claxton, G. (1989). *Being A Teacher: A Positive Approach to Change and Stress*. London: Casell Educational Limited.
- DeSimone, R.L. & Harris, D.M. (1998). *Human Resource Development*. 2<sup>nd</sup> ed. Harcourt Brace College Publishers, United State of America: The Dryden Press.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S., & Howell, W.C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach*. Orlando, FL: Harcourt Brace & Company.
- Fletcher, S. (1991). *Designing Competence Based Training*. London: Kogan Page Limited.
- Gilbert, T. (1998). *Performance Engineering In What Work At Work: Lesson From The Master*. Minneapolis: Lakewood Books.
- Hussein Ahmad. (1991). Perkembangan Staf Di Sekolah: Bentuk Dan Cara Pelaksanaannya, *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, Jilid (1), 2-9.
- Hussein Mahmud, (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1996). *Reka bentuk dan Pengurusan Latihan – Konsep & Amalan*. Kuala Kumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Kesihatan Malaysia. (2006). *Amalkan Kesihatan Mental Yang Baik*. Kuala Lumpur: Kementerian Kesihatan Malaysia.
- Kerlinger, F., (1973). *Foundation of Behavioral Research*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Lane, J. dan Walberg, H. (Ed.). (1987). *Effective School Leadership*. Berkeley California: McCutchan Publishing Corporation.
- Lipham, J., & Hoeh, J. (1973). *The Principalship: Foundations and Functions*. New York: Harpen & Ron Publisher.

- MacGilchrist, B. (1996). *Linking Staff Development with Children's Learning, Educational Leadership*, Vol 53. (6). 72-75.
- Mohd Zairi Husain. (2007). *Mengenal Pasti Keperluan Latihan Bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di Sekolah-Sekolah Menengah Zon Pasir Gudang Berdasarkan Analisis Tugas*. Kertas Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia
- Morgan, C. dan Bell, V. (1982). The Changing Role of Heads: From Autocrat to Chief Executive. *Education*, 159, (21). 399.
- Noe, R.A. (2002). *Employee Training and Development*. 2<sup>nd</sup>.ed. New York: McGraw Hill Irwin.
- Noe, R.M, & Mondy R.W. (1996). *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall
- Priti, J. (1999). *On the Job Training Effectiveness: Translating Theory into Praticce*. New York: Mc Graw Hill.
- Ramaiah, AL. (1999). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Reay, D.G. (1994). *Identify Training Needs*. New Jersey, USA: Nicholas Publishing.
- Sparhawk, S. (1995). *Identify Targeted Training Needs*. London: Kogan Page.
- Sufean Hussin. (1996). *Pendidikan Di Malaysia: Sejarah, Sistem Dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Travers, P. D. dan Rebores, R. W. (1995). *Foundations OF Education (3rd edition)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (1999). *Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur; Fajar Bakti.