



**INSTITUT AMINUDDIN BAKI
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA**



SEMINAR NASIONAL PENGURUSAN DAN KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN KE-10

30 OKTOBER - 1 NOVEMBER 2001

Kertas Seminar 13:
**Perkembangan Profesionalisme Guru:
Satu Tuntutan dan Satu Kemestian**

Dr. HAJI MOHAMMED SANI BIN HAJI IBRAHIM
Universiti Kebangsaan Malaysia

DENGAN KERJASAMA

UTUSAN MELAYU (MALAYSIA) BERHAD

PERKEMBANGAN PROFESIONALISME GURU: SATU TUNTUTAN DAN SATU KEMESTIAN

Oleh

Dr. Hj. Mohammed Sani Bin Hj. Ibrahim
Universiti Kebangsaan Malaysia

1. Pendahuluan

Bidang perguruan sering dianggap sebagai satu kerjaya yang kurang **profesional** di kacamata masyarakat dan juga di kalangan sesetengah para pendidik sendiri.

Sejak kebelakangan ini pula pihak Kementerian Pendidikan Malaysia dan ahli politik berusaha untuk mempertingkatkan martabat profesion perguruan. Ini adalah kerana pihak-pihak tersebut peka bahawa guru memainkan peranan utama dalam melahirkan generasi yang akan merealisasikan Wawasan 2020. Di atas kesedaran ini berbagai cadangan telah diutarakan untuk mempertingkatkan martabat profesion perguruan. Di antaranya ialah cadangan untuk menaikkan gaji serta bagaimana hendak mengembalikan kehormatan pada profesion itu yang dahulunya dianggap mulia di kacamata masyarakat.

Guru memainkan peranan utama sebagai penyampai ilmu pengetahuan dan kemahiran kepada pelajar-pelajar. Selain daripada itu guru juga bertanggungjawab menjadi tempat untuk menyubur dan memperkembangkan minat, bakat dan kebolehan pelajar-pelajar. Guru adalah wadah untuk pelajar membina daya pemikiran yang analitikal, kritikal dan kreatif bagi membentuk individu-individu yang boleh menyesuaikan diri dengan perubahan yang berlaku di sekeliling mereka. Oleh yang demikian, guru itu sendiri memerlukan kemahiran yang tinggi untuk menjalankan tugas yang berat ini.

Bagi mendapatkan pengetahuan serta kemahiran yang tinggi, guru perlu melanjutkan pelajaran, menambahkan pengetahuan dan kemahiran selaras dengan keperluan profesionnya walaupun sudah memiliki sijil, diploma atau ijazah pendidikan. Oleh yang demikian, penglibatan guru dalam program-program perkembangan profesionalisme perguruan adalah sangat penting supaya guru dapat mengetahui perkembangan dalam bidang pendidikan, strategi-strategi pengajaran dan pembelajaran serta menyedari keperluan-keperluan pendidikan masa kini (Mohammed Sani, 1992).

Penglibatan guru dalam pendidikan lanjutan seharusnya tidak terhenti setakat menamatkan kursus perguruan formal di maktab-maktab perguruan atau universiti.

Seorang guru yang cemerlang harus meneruskan pendidikannya sepanjang hayat (Azali Mahbar, 1977) kerana faktor pendidikan itu sendiri mengalami pelbagai perubahan. Istilah-istilah baru, kaedah pengajaran dan pembelajaran yang terkini, teknik-teknik pengajaran, inovasi dan penggunaan komputer dalam pendidikan, penggunaan alat bantu mengajar dan lain-lain adalah beberapa contoh perubahan yang signifikan yang telah berlaku dalam pendidikan. Perubahan-perubahan dalam topik pembelajaran, pengetahuan baru dalam pedagogi dan proses-proses dalam pendidikan wujud hasil daripada penyelidikan dan penemuan baru dalam bidang itu.

Globalisasi dan perubahan dalam dasar pendidikan Malaysia yang menuju ke arah kemajuan sosio-ekonomi pula membuktikan perlunya penglibatan guru-guru dalam pendidikan lanjutan, untuk seiring dengan ledakan maklumat terkini. Menurut Jessup (1969), lulus dengan cemerlang dari institusi pendidikan terkenal sekalipun tidak akan menjamin guru-guru tersebut berketrampilan sehingga lima tahun kemudian. Pendidikan praperkhidmatan hanya membekalkan bakal guru dengan kemahiran, pengetahuan, teknik dan sikap yang perlu untuk peringkat awal perkhidmatan mereka sebagai langkah awal dalam proses penyediaan guru cemerlang.

Keinginan untuk belajar dan memperbaiki diri sendiri adalah satu sikap guru yang unggul sekiranya mereka ingin merealisasikan keupayaan profesionalnya ke tahap maksimum. Sekiranya keinginan ini tiada, mereka tidak akan berjaya untuk menjadi guru yang efektif. Malahan mereka dianggap tidak sesuai lagi digelar sebagai agen perubahan. Faktor ini adalah disebabkan pendidikan adalah satu profesion yang menuntut kepada intelektualisme. Walau bagaimanapun, secara realiti didapati mereka yang menceburi bidang profesional ini gagal mendidik diri sendiri supaya dapat mencetuskan idea-idea yang lebih bernas dan canggih, sebaliknya ramai guru membiarkan diri mereka menjadi pasif. Sesungguhnya bagi guru-guru yang memilih secara sukarela dan sepenuh hati untuk menerima cabaran ini dengan meneruskan pendidikan dalam pelbagai bidang akan mendapat ganjaran dalam bentuk kepuasan diri sebagai seorang individu mahupun profesional.

Kertas kerja ini bertujuan untuk melihat isu profesionalisme ini dengan lebih mendalam dan sistematik. Apakah mereka ini menjalankan tugas mereka secara profesional? Jika tidak, bagaimanakah boleh kita tingkatkan tahap profesionalisme mereka? Bagaimanakah seharusnya pengetua sekolah memainkan peranan mereka untuk mempertingkatkan kewibawaan guru-guru mereka ke arah mewujudkan sekolah yang cemerlang? Kertas kerja ini juga akan merujuk kepada isu-isu semasa dan isu-isu yang sering dikaitkan dengan profesion perguruan. Kita juga akan mengenal pasti faktor-faktor yang memaju dan membantutkan tahap profesionalisme pengetua dan guru-guru.

2. KONSEP GURU YANG PROFESIONAL

Apabila kita merujuk kepada perkataan 'profesional' kepada guru, guru yang profesional ialah:

- Would have undergone a lengthy period of professional training in a body of abstract knowledge (Good, 1980; Coulson, 1986; Hughes, 1985), and will have experience in the relevant field, in this case, teaching.
- Is controlled by a code of ethics and professional values (Barber, 1963; 1978; Hughes, 1985).
- Is committed to the core business of the organization, i.e. the quality of student learning (Coulson, 1986).

"The ultimate aim for professional development in schools is to improve the quality of learning and teaching. This can be achieved by recognizing the status of the teacher as a professional and ensuring opportunities for that teacher to update his/her knowledge and skills. It should provide opportunities for reflection and learning from experience as well as training and development for new roles and responsibilities to ensure the effectiveness of the individual teacher in contributing to the development of the whole school" (Garret & Bowles, 1997).

Hampir kesemua usaha pembaharuan/inovasi-menentukan hasil dan standard, mengukuhkan kurikulum, menggunakan amalan-amalan pengajaran-pembelajaran yang efektif, menggubal sistem penilaian yang baru, mengubah struktur membuat keputusan-semuanya bergantung kepada pengetahuan dan kebolehan guru-guru. Kita memerlukan guru-guru yang profesional sepenuhnya.

Apakah yang dimaksudkan dengan "profesional" jika diaplikasikan kepada guru-guru? Kualiti pendidikan yang diterima oleh pelajar-pelajar bergantung kepada kualiti pengajaran dan ini bergantung pula kepada kualiti guru-guru mereka. Untuk menjadikan mereka sebagai guru-guru yang cemerlang. Kementerian Pendidikan Malaysia perlu menjadikan kerjaya guru lebih menarik dengan mengadakan pelbagai insentif, termasuk mengadakan **laluan kerjaya**, program mentoring, dan program perkembangan profesional untuk mereka. Profesionalisme tidak bermakna mendapat gaji yang lumayan tetapi ianya termasuklah penetapan standard yang tinggi untuk memasuki kerjaya perguruan, calon guru yang terbaik, persediaan dan pendidikan guru yang berkualiti, pendidikan berterusan semasa bekerja, suasana kerja yang selesa yang cukup dengan peralatan mengajar, peluang untuk berinteraksi dengan rakan sekerja dan boleh membuat keputusan. Jika semua perubahan ini boleh tercapai, maka kesan jangka panjangnya akan menjadikan guru-guru lebih profesional yang akan bersedia untuk memberikan **pendidikan bertaraf dunia** kepada para pelajar.

Ada beberapa strategi untuk melahirkan guru-guru yang "profesional".

- Menetapkan LALUAN KERJAYA untuk guru-guru. Sekurang-kurangnya guru-guru boleh memilih arahnya untuk peningkatan dalam kerjaya masing-masing.
- Mengenal pasti guru-guru yang boleh dilantik sebagai GURU CEMERLANG. Mereka perlu diberi latihan profesional sebelum dilantik ke jawatan tersebut.
- Menggalakkan guru-guru bekerja secara kolaboratif. Misalnya melalui program mentoring, guru-guru kanan boleh membantu guru-guru bawahan melalui aktiviti latihan in-situ. Ini akan memastikan guru-guru dapat terus bekerja secara profesional. Program latihan untuk guru-guru permulaan perlu diwujudkan.
- Memastikan guru-guru lebih komited kepada matlamat dan nilai organisasi masing-masing.
- Memastikan guru-guru menguasai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan untuk pengajaran yang berkesan dan berkualiti.
- Walaupun bilik darjah yang berpusatkan pelajar digalakkan namun tanggungjawab guru-guru yang profesional ialah merancang aktiviti-aktiviti pembelajaran, mengawal pembelajaran, menggalakkan pembelajaran secara koperatif dan lebih bertindak sebagai fasilitator. Guru-guru sepatutnya perlu menguasai pelbagai strategi pengajaran yang efektif untuk pelajar masing-masing.
- Semua sekolah perlu diwajibkan menganjur kursus-kursus dalaman (*in-house training*) untuk membolehkan guru-guru berkongsi pengetahuan/pengalaman. Pendekatan ini akan menjadikan mereka lebih profesional.

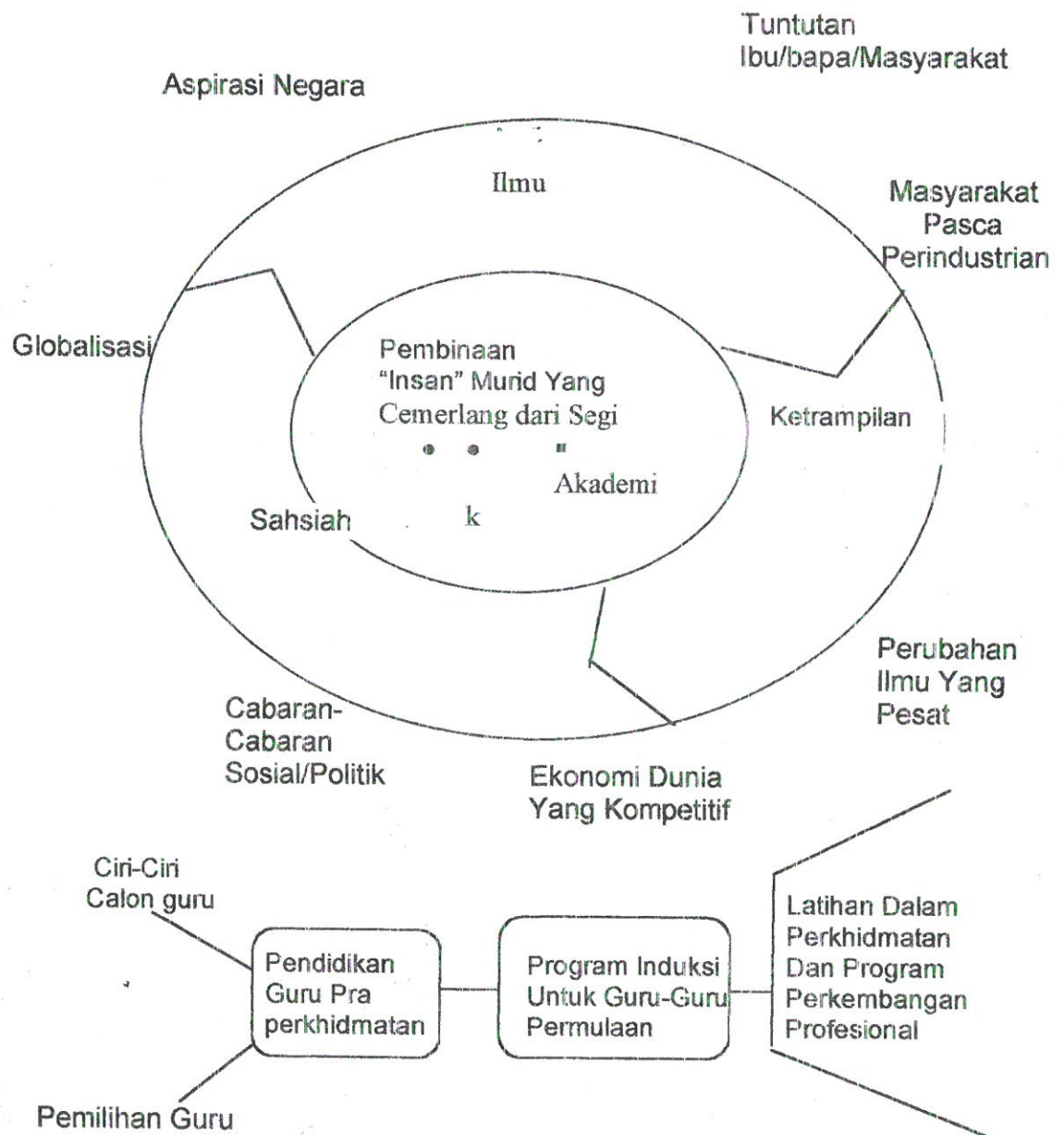
Berdasarkan huraian di atas, kita boleh merumuskan bahawa guru yang profesional ialah:

- Guru yang berilmu (*content knowledge*)
- Guru yang mempunyai kemahiran dan ketrampilan dalam proses pengajaran-pembelajaran (*pedagogical knowledge dan pedagogical content knowledge*).
- Guru yang mempunyai sahsiah yang boleh menjadi contoh teladan dan ikutan kepada golongan yang dipimpin. Antara ciri-ciri sahsiah yang perlu dimiliki ialah peribadi dan tingkahlaku yang mulia, menggunakan bahasa yang standard dan mempunyai komitmen yang tinggi untuk menjayakan usaha yang dilakukan.

Rajah 1: Model Guru Yang Profesional



Rajah 2: Model Peranan Guru Yang Profesional



Rajah 4: Pendidikan Guru Yang Bersepadu

Rajah 1 ialah model konseptual guru yang profesional dan Rajah 2 pula menggambarkan konsep peranan guru yang profesional. Perlu dinyatakan bahawa kedua-dua konsep ini bukanlah sesuatu yang statik tetapi lebih merupakan suatu yang dinamik.

Disamping itu, kita perlu fokus kepada usaha untuk mewujudkan satu kesinambungan antara program pendidikan guru praperkhidmatan, program induksi untuk guru-guru permulaan dan program latihan dalam perkhidmatan/perkembangan profesional. Dengan jalan ini, kita dapat membina program pendidikan guru yang bersepadu (*An Integrated Teacher Education Programme*) yang melihat proses pembelajaran guru sebagai satu kontinum.

3. KEPERLUAN MENGADAKAN PROGRAM PERKEMBANGAN STAF

Sejak tahun-tahun 1980an dan 1990an, masyarakat dan persekitaran pendidikan telah mengalami perubahan dengan pesat lagi, bukan sahaja di negara-negara barat malah di serantau Asia-Pasifik. Oleh itu, matlamat-matlamat pendidikan kian menjadi bertambah komplikated, tugas-tugas pendidikan menjadi lebih berat, ekspektasi daripada pihak awam meningkat, dan akauntabiliti sekolah menjadi semakin berat kepada masyarakat daripada apa yang wujud sebelum itu. Dalam menghadapi cabaran-cabaran ini, pihak penggubal polisi dan para pendidik sedar tentang perlunya aktiviti-aktiviti program perkembangan staf untuk menghadapi masalah bertambahnya tugas-tugas di sekolah, dan perlunya melaksanakannya dengan penuh potensi. Di kebanyakan negara, program perkembangan staf adalah pada titik permulaan. Tidak ramai orang sedar betapa pentingnya program berkenaan untuk mewujudkan peningkatan tahap pembangunan dan keberkesanan sekolah, dan kerana itulah ianya tidak dilaksanakan dengan berkesan untuk memperbaiki kualiti pendidikan.

Kajian tentang tingkahlaku originasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pengurusan organisasi dan perkembangan staf. Daripada pandangan yang berbeza, teori Maslow (1943) dan Alderfer (1972) tentang keperluan manusia, teori dua faktor motivasi oleh Herzberg (1966), Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor tentang andaian sifat manusia, teori rekabentuk tugas yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldman (1976), teori penglibatan oleh Likert (1961; 1967) dan Tennenbaum (1968), dan kajian-lain tentang kualiti hidup oleh Cammann, Fichman, Jenkins dan Klesh (1983). kesemuanya telah menggambarkan tentang pentingnya menyuburkan pembangunan potensi staf dan resos manusia. Menurut perspektif resos manusia (Bolman dan Deal, 1991), staf adalah sumber yang terpenting di sekolah. Jika resos manusia ini dibentuk dan dikembangkan, sekolah akan berfungsi dengan lebih efektif dan akan mencapai hasil yang lebih baik. Oleh itu, dalam proses menguruskannya, sekolah perlu memberi tumpuan yang lebih kepada motivasi staf, perasaan dan keperluan mereka untuk berkembang dan membangun, dan mengadakan peluang-peluang untuk mereka memperkembangkan potensi masing-masing supaya mereka boleh memberi sumbangan yang lebih bermakna.

Pada masa kini, ada beberapa faktor penting yang mendasak mengapa program perkembangan staf amat perlu diadakan di sekolah, termasuk kerana berlakunya perubahan pada persekitaran pendidikan, perubahan dalam nilai sekolah dan nilai peribadi dan perubahan dalam model-model pengurusan sekolah.

Perubahan Dalam Persekitaran Pendidikan

Perubahan dalam persekitaran pendidikan lazimnya berlaku selaras dengan perkembangan teknologi, desakan akauntabiliti pihak awam, perkembangan kurikulum, kepelbagaian kualiti pelajar dan kepelbagaian kualiti guru.

Dalam dunia moden yang berkembang secara berterusan, peranan sekolah turut berubah dan guru-guru perlu memperkembangkan domain ilmu pengetahuan mereka dan menguasai beberapa ketrampilan baru untuk pastikan kualiti pengajaran tidak terjejas. Prestasi dan keberkesanan sekolah kini menjadi fokus utama pihak awam. Akauntabiliti sekolah yang tinggi diperlukan untuk memenuhi aspirasi masyarakat. Guru-guru wajib menguasai pelbagai ketrampilan untuk memenuhi ekspektasi yang pelbagai daripada pelajar. Jabatan Pendidikan, komuniti dan pihak awam.

Oleh sebab wujudnya desakan dalam perkembangan masyarakat, bertambahnya ilmu, dan berkembangnya teori pendidikan dan strategi-strategi pengajaran, perubahan dalam bidang kurikulum dan proses-proses pendidikan, sememangnya tidak dapat dielakkan. Guru-guru perlu memberi tumpuan penuh kepada perubahan-perubahan ini dan cuba memenuhi desakan-desakan ini untuk menjamin kelestarian keberkesanan pengajaran mereka. Guru-guru sering menghadapi masalah-masalah pelajar seperti 'tingkahlaku pelajar', 'pencapaian akademik yang rendah' 'motivasi rendah'. Para pentadbir dan guru perlu mencetuskan idea dan ketrampilan baru untuk menyelesaikan masalah-masalah ini. Di negara-negara sedang membangun, bilangan guru berkembang dengan pesat, dan kualiti guru tetap dipersoalkan secara ketara begitu juga dengan pandangan mereka terhadap pendidikan, walaupun mereka berada di sekolah yang sama. Adalah penting bagi pentadbir mempertingkatkan kualiti guru dengan cara menganjurkan aktiviti-aktiviti perkembangan staf di sekolah supaya keberkesanan sekolah dapat dipertingkatkan.

Perubahan Dalam Nilai Sekolah Dan Nilai Peribadi

Dalam tahun-tahun kebelakangan ini, nilai sekolah terhadap pengurusan sekolah telah berubah. Sebagai contoh, mencapai perkembangan dan keberkesanan sekolah secara jangka panjang, meneruskan profesionalisme sekolah, mempunyai prasyarat kualiti staf, memenuhi keperluan-keperluan staf, terlibat dalam membuat keputusan, memberi perkhidmatan kepada komuniti telah menjadi nilai sekolah yang utama untuk guru dan pentadbir. Perkembangan staf

kerapkali diandaikan sebagai keadaan yang perlu wujud untuk merealisasikan nilai-nilai sekolah. Pada masa yang sama, memang berlakunya perubahan dalam nilai peribadi guru. Selain daripada keperluan-keperluan asas hidup, guru-guru kini amat prihatin tentang perlunya perkembangan di tahap tinggi seperti menggunakan kebolehan sendiri sepenuhnya, pembangunan profesional dan sedar tentang pentingnya pencapaian sendiri dan pelajar. Pembelajaran dan perkembangan telah menjadi nilai-nilai dan keperluan-keperluan utama peribadi guru. Oleh itu, peluang-peluang perkembangan dan pembangunan adalah penting untuk memastikan wujudnya motivasi, kepuasan, komitmen dan prestasi guru. Semua perubahan dalam nilai-nilai sekolah dan nilai-nilai peribadi telah menjadi keprihatinan sekolah tentang betapa pentingnya program perkembangan staf.

Perubahan Dalam Pengurusan Sekolah

Gerakan reformasi dalam pengurusan sekolah dan profesionalisme guru, telah membawa kepada perubahan penting dalam peranan guru. Dalam tahun-tahun 1980an, pengurusan berasaskan sekolah, pengurusan kolaboratif atau pembuatan keputusan secara bersama telah digunakan di seluruh dunia (Caldwell dan Spink, 1988). Sejak itu, guru-guru telah mempunyai lebih peluang untuk terlibat dalam membuat keputusan dan pengurusan sekolah. Lebih daripada itu, peranan guru sebagai pemimpin sekolah mulai secara beransur-ansur menjadi lebih penting. Barth (1988) telah mengemukakan konsep bahawa sekolah adalah pemimpin komuniti, di bawah keadaan ini semua guru wajib mempunyai kebolehan untuk menjadi pemimpin.

Kejayaan dalam melaksanakan pengurusan berasaskan sekolah atau pengurusan sendiri pada tahap-tahap individu, kumpulan dan sekolah adalah bergantung kepada beberapa keadaan. Di antara keadaan-keadaan ini ialah, penglibatan dan kesediaan staf didapati amat penting. Untuk menyediakan staf melaksanakan perubahan dalam pengurusan sekolah atau inovasi dalam pendidikan, program perkembangan staf adalah penting.

Peranan guru sedang berubah. Peranan baru termasuklah sebagai profesional pendidikan, pembelajar ilmu dan teknologi baru, rakan pendidikan, pencetus reformasi, pembuat keputusan dan penggerak utama ke arah pencapaian keunggulan sekolah. Program perkembangan staf boleh membantu guru dalam mengubah peranan mereka. Respons kepada perubahan-perubahan kepada perubahan persekitaran pendidikan, nilai-nilai sekolah dan nilai-nilai peribadi guru, pengurusan sekolah dan perkembangan staf adalah perlu untuk pembangunan dan keberkesanan sekolah secara jangka panjang.

4. KONSEP-KONSEP PERKEMBANGAN STAF

Idea Umum

Di dalam literatur, teori-teori perkembangan staf yang dikemukakan oleh para sarjana adalah sebenarnya berbeza. Sebagai contoh, Warren-Piper dan Glatter (1977) menganggap perkembangan staf sebagai melaksanakan satu set aktiviti yang sistematik untuk memenuhi minat, kehendak dan keperluan peribadi, dan pada masa yang sama cuba memenuhi keperluan organisasi pada masa akan datang. Arends, Hesh dan Turner (1980) juga menyarankan bahawa perlu ada dua tujuan utama perkembangan staf: menjaga kecekapan staf (iaitu tujuan organisasi) dan menyokong perkembangan peribadi (iaitu tujuan peribadi). Sparks dan Loucks-Horsley (1990) telah mendefinisikan perkembangan staf sebagai proses-proses untuk memperbaiki ketrampilan-ketrampilan yang berkaitan dengan tugas, ilmu dan sikap staf.

Bidang aktiviti perkembangan staf adalah luas. Sparks dan Loucks-Horsley (1990) telah menyimpulkan aktiviti perkembangan staf kepada lima model utama: Model paduan sendiri perkembangan staf (*individually guided staff development*), model pemerhatian/penilaian (*observation/assessment model*), model proses perkembangan/pembaikan (*developmental/improvement process model*), model latihan (*training model*) dan model inkuiri (*inquiry model*). Semua aktiviti ini adalah formal, sistematik, dan mempunyai matlamat-matlamat yang jelas. Jika kita percaya bahawa proses sekolah secara menyeluruh mempunyai fungsi pendidikan dan makna perkembangan kepada semua staf, maka aspek perkembangan staf perlu diambil kira semasa kita merancang aktiviti-aktiviti sekolah. Dalam melaksanakan fungsi harian sekolah dan pengajaran, guru-guru perlu mempunyai peluang untuk membuat refleksi, belajar dan berkembang secara tidak formal, biasa dan dalam konteks tidak sedar di sekolah. Proses aktiviti tidak formal program perkembangan staf adalah sama penting seperti program perkembangan staf yang tidak formal. Pengaruh budaya sekolah atau pengurusan partisipatif ke atas staf sekolah kini diberi penekanan. Ini memberi gambaran secara tidak langsung betapa pentingnya fungsi program perkembangan staf di dalam proses sekolah secara tersirat dan tidak formal (Cheng, 1992).

Konsep-konsep Alternatif Tentang Perkembangan Staf

Secara tradisi, perkembangan staf lazimnya dianggap sebagai sesuatu yang dikawal dan dirancang daripada luar khususnya oleh pihak atasan daripada Kementerian Pendidikan Malaysia. Pengurusan ala atas-bawah ditekankan dalam pengurusan perkembangan staf. Sasarannya ialah guru-guru, tanpa mengambilkira keperluan perkembangan pentadbir-pentadbir sekolah. Kandungan aktiviti-aktiviti perkembangan staf ialah tertumpu kepada ilmu dan ketrampilan. Combs (1988) menegaskan bahawa pembaharuan dalam bidang pendidikan menghadapi banyak masalah kerana mereka banyak menumpukan

kepada aspek latihan untuk peningkatan ilmu dan ketrampilan; mereka berdasarkan kepada andaian yang berat sebelah ataupun salah. Ianya dijalankan secara pengurusan atas-bawah. Beliau mencadangkan agar pembaharuan-pembaharuan Pendidikan yang berjaya perlu mempertimbangkan kepada setiap tahap asas di dalam sesebuah sekolah (termasuk para pentadbir, guru dan pelajar), dan sepatutnya memberi pertimbangan untuk mengubah peringkat kognitif dan tingkahlaku para peserta.

Mulai tahun-tahun 1980an, perkembangan staf mula bergerak secara beransur-ansur jauh daripada tradisi kawalan luar menuju kepada mod perkembangan berasaskan sekolah yang dianjurkan sendiri oleh staf di sekolah. Konsep baru perkembangan staf menekankan format berasaskan sekolah, dalam mana konsepsi, pengurusan dan penilaian terhadap program perkembangan staf yang berlangsung sepenuhnya di sekolah dan dikendalikan oleh staf sendiri. Berdasarkan Oldroyd dan Hall (1991) dan Cheng (1993); perbandingan antara konsep tradisi dan konsep baru telah dirumuskan di dalam Jadual 1.

Seperti yang dipaparkan di dalam Jadual 1, perbezaan diantara konsep tradisi dan baru tentang perkembangan staf adalah perubahan-perubahan daripada kawalan luar dan penekanan kepada pengurusan secara atas-bawah kepada pengurusan berasaskan sekolah (*school-based management*), daripada tujuan pemulihan kepada tujuan pembangunan, daripada perancangan sementara dan tidak sistematik kepada pengelolaan yang berterusan dan sistematik, daripada kandungan yang berpisah-pisah kepada kandungan yang komprehensif dan berterusan, daripada kehadiran pasif kepada penglibatan aktif, daripada berfokus kepada individu semata-mata tetapi kini kepada individu, kumpulan dan sekolah keseluruhannya, daripada latihan ilmu dan teknologi kepada perkembangan kognitif, afektif dan tingkahlaku staf, daripada guru hanya untuk guru, pentadbir dan staf sokongan, daripada pembelajaran melalui kuliah semata-mata kepada pelbagai aktiviti pembangunan dan perkembangan, dan dari galakan secara insentif ekstrinsik kepada motivasi sendiri melalui ganjaran intrinsik bila terlibat dalam aktiviti-aktiviti perkembangan staf. Perubahan-perubahan ini menunjukkan bahawa konsep baru perkembangan staf memberi pertimbangan kepada keperluan-keperluan pelbagai konstituen pada pelbagai tahap, dan aktiviti-aktiviti perkembangan staf yang baru ini adalah dirancang untuk meningkatkan keberkesanan dalam pelbagai aspek di dalam sekolah termasuk staf.

Dengan cara mengintegrasikan huraian di atas tentang konsep-konsep perkembangan staf, kita kini boleh mendefinisikan perkembangan staf sebagai berikut:-

Perkembangan staf ialah proses yang terdiri daripada pelbagai aktiviti yang membantu staf (guru-guru dan para pentadbir) untuk belajar dan memperkembangkan diri masing-masing untuk menjadi individu-individu yang efektif dan menjadi kumpulan yang efektif dalam mengajar pelajar, mengurus

proses persekolahan, dan membantu sekolah secara keseluruhannya untuk menjadi efektif bagi menghadapi persekitaran pendidikan yang sentiasa berubah.

Jadual 1: Konsep-konsep Tradisional dan Baru Tentang Perkembangan Staf

Konsep tradisional tentang perkembangan staf	Konsep baru tentang perkembangan staf
• <i>Kawalan dari luar</i> • Autoriti Pendidikan di pusat merancang dan menguruskan aktiviti-aktiviti yang menekankan semata-mata tentang polisi • Staf tidak berminat untuk melibatkan diri dan memberi pendapat • Aktiviti-aktiviti tidak boleh memenuhi keperluan staf • Aktiviti-aktiviti diadakan di luar sekolah, peserta perlu meninggalkan tempat kerja dan tugas sekolah yang normal terjejas	1. <i>Program berasaskan sekolah</i> • Staf merancang dan mengurus aktiviti-aktiviti dan kandungan kursus direkabentuk mengikut keperluan staf setiap sekolah • Staf bersedia untuk terlibat dan memberi sumbangan idea • Aktiviti lazimnya dikendalikan di dalam sekolah, guru-guru tidak perlu meninggalkan tempat kerja dan mereka boleh mengamalkan apa yang dipelajari secara serta merta
• <i>Pemulihan</i> ○ Aktiviti disusun untuk tujuan pemulihan apabila proses pendidikan menjadi salah ○ Hanya mengambil berat tentang masalah secara umum, tidak tertumpu kepada keperluan sesebuah sekolah	2. <i>Perkembangan</i> • Aktiviti-aktiviti dirancang untuk tujuan perkembangan dengan memenuhi keperluan sekolah, kumpulan dan individu. • Bertindak untuk memenuhi keperluan sekolah.

Konsep tradisional tentang perkembangan staf	Konsep baru tentang perkembangan staf
3. Sementara, tidak sistematik - Aktiviti-aktiviti adalah hanya sementara, dirancang dan dikendalikan oleh pakar-pakar daripada luar. - Tiada mempunyai strategi jangka panjang untuk pembangunan dan tiada pengurusan yang sistematik.	3. Sementara, tidak sistematik - Aktiviti-aktiviti sudah dimasukkan di dalam perancangan tahunan sekolah, sepenuhnya disokong oleh pentadbiran sekolah. - Mempunyai strategi jangka panjang dan pengurusan yang sistematik.
4. Kandungan - Terputus-putus - Terlampau menekan kepada pencapaian tentang ilmu teknikal dan perubahan tingkahlaku.	4. Kandungan - Berterusan dan komprehensif - Perkembangan teknik, kesan, nilai dan kepercayaan, kesemuanya diberi pertimbangan.
5. Fokus terhadap individu Menekankan pembaikan individu dan mengabaikan perkembangan kumpulan dan sekolah secara keseluruhan.	5. Fokus terhadap individu Menekankan perkembangan pada tahap-tahap individu, kumpulan dan keseluruhan sekolah.
6. Untuk guru-guru sahaja	6. Bukan sahaja untuk guru, tetapi juga untuk pentadbir dan staf sokongan.
7. Penceramah luar sahaja Mereka tidak faham tentang situasi sekolah dan menggunakan contoh-contoh yang tidak relevan.	7. Penceramah luar sahaja Kandungan kursus disesuaikan dengan keperluan peserta dan kajian kes yang sebenar yang dikongsi amat berguna dalam amalan di tempat kerja.
8. Peranan staf pasif	8. Peranan staf aktif
9. Jenis aktiviti yang mudah Hanya kuliah	9. Pelbagai jenis aktiviti Seminar, syarahan, bengkel, bimbingan, kumpulan kualiti mutu kerja, penyelidikan bilik darjah, penilaian, dan lain-lain lagi.

Konsep tradisional tentang perkembangan staf	Konsep baru tentang perkembangan staf
10. Motivasi Menggalakkan penglibatan staf secara ganjaran ekstrinsik seperti kenaikan pangkat dan kekurangan beban tugas kerja.	10. Motivasi Penglibatan staf adalah berbentuk motivasi sendiri melalui ganjaran secara intrinsik sebagai perkembangan profesional dan perasaan sepunya.

5. FUNGSI PERKEMBANGAN STAF

Merujuk kepada konsep-konsep baru perkembangan staf di Jadual 1, beberapa fungsi penting perkembangan staf pada pelbagai tahap dapat dirumuskan seperti berikut:

Untuk Perkembangan Individu Dan Keberkesanannya

- Untuk menggalakkan staf secara individu supaya lebih bermotivasi dan mempunyai iltizam terhadap tugas mereka;
- Untuk memberi sumbangan kepada peningkatan ilmu, ketrampilan dan kepakaran staf;
- Untuk membantu staf secara individu di dalam perkembangan kerjaya mereka;
- Untuk membantu ahli-ahli individu membuat refleksi terhadap tujuan dan objektif amalan dan polisi sekolah yang sedia ada;
- Untuk memperkembangkan potensi setiap ahli staf;
- Untuk menjaga dan memperbaiki kepuasan peribadi dalam menjalankan tugas harian;
- Untuk meningkatkan keyakinan individu.

Untuk Perkembangan Kumpulan Dan Keberkesanannya

- Untuk menggalakkan kerjasama di dalam kumpulan;
- Untuk membina semangat berpasukan;
- Untuk memupuk perasaan persaudaraan dan hubungan intim;
- Untuk belajar daripada ahli kumpulan yang lain;
- Untuk memahami dan menerima idea-idea alternatif di dalam kumpulan;
- Untuk menyelesaikan konflik kumpulan;
- Untuk memperbaiki komunikasi di kalangan ahli kumpulan;
- Untuk mencetuskan idea, keputusan dan strategi penyelesaian yang lebih baik di dalam kumpulan.

Untuk Perkembangan Sekolah Dan Keberkesanannya

- Untuk memastikan/meningkatkan kualiti pembelajaran dan pengajaran di dalam sekolah;
- Untuk memperbaiki pengurusan staf;
- Untuk membina budaya sekolah yang kuat;
- Untuk memupuk jalinan hubungan kemanusiaan yang terbuka dan positif di dalam sekolah;
- Untuk memberi peluang berkomunikasi dan membina misi dan matlamat sekolah;
- Untuk membantu ahli-ahli sekolah untuk mengimplementasikan perubahan di sekolah atau mengadakan inovasi-inovasi dalam bidang pendidikan;
- Untuk memenuhi keperluan jangka panjang sekolah;
- Untuk menggalakkan penyertaan yang meluas di kalangan ahli-ahli di sekolah.

Sememangnya perkembangan dan keberkesanan di tahap-tahap individu, kumpulan dan sekolah secara keseluruhannya adalah bergantung antara satu sama lain dan perlu diperbaiki serentak. Lebih baik perkembangan individu, lebih baik akan jadinya perkembangan kumpulan atau sekolah. Di sebaliknya juga lebih baik perkembangan kumpulan dan sekolah, maka lebih baiklah di tahap individu.

6. KONSEP MATRIKS TENTANG PROGRAM PERKEMBANGAN STAF DI SEKOLAH

Pada peringkat ini, kita bolehlah mencadangkan satu matriks perkembangan staf berasaskan sekolah untuk seterusnya memberi huraian tentang trenda terkini perkembangan staf dan juga bertindak sebagai satu kerangka teori untuk amalan dan pengurusan program perkembangan staf berasaskan sekolah.

Matriks Perkembangan Staf

Matriks proses sekolah, seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3, bila diaplikasikan kepada matriks perkembangan staf akan mengandungi tiga dimensi domain perkembangan, kategori aktor dan tahap perkembangan.

Matriks itu mengandaikan bahawa pelakon-pelakon yang terlibat dalam aktiviti-aktiviti perkembangan staf termasuklah pelajar, guru dan para pentadbir, dengan guru dan pentadbir sebagai pusat dan setiap daripada ketiga-tiga kategori itu mempunyai keperluan yang berlainan. Prestasi dan perkembangan sesebuah sekolah boleh diambilkira berdasarkan tahap individu, kumpulan dan sekolah. Objektif, amalan dan pengurusan perkembangan staf untuk tiap-tiap tahap mungkin tidak sama. Hasil daripada program perkembangan staf

ditunjukkan di dalam tiga domain; domain teknikal atau tingkahlaku, domain afektif dan domain kognitif. Di dalam domain tingkahlaku, perubahan dalam tingkahlaku staf adalah dianggap penting, oleh itu prestasi ketara, pemindahan ilmu, penguasaan teknik, dan kecekapan tingkahlaku lazimnya dianggap penting. Di dalam domain afektif, perasaan penglibatan, kesedaran tentang pencapaian, keyakinan, iklim organisasi dan hubungan kemanusiaan adalah penting. Di dalam domain kognitif, nilai dan kepercayaan staf, refleksi mereka terhadap tugas masing-masing, dan perkembangan kognitif kerap kali didapati penting.

Kategori aktor dalam perkembangan staf. Misi utama sekolah lazimnya adalah bertujuan untuk menggerakkan perkembangan pelajar. Perkembangan staf yang melibatkan para pentadbir, guru dan staf sokongan tidak dapat elak untuk mempunyai tujuan akhirnya ialah untuk memberi sokongan ke arah pembangunan pelajar. Keperluan pembangunan di kalangan staf guru dan staf pentadbiran adalah berlainan. Keperluan guru mungkin berhubungkait dengan aktiviti pengajaran di bilik darjah, seperti teknik pengajaran, pengurusan bilik darjah, mendalami ilmu mata pelajaran yang diajar, rekabentuk kurikulum, menguruskan aspek hubungan guru-murid, mewujudkan iklim pembelajaran, dan membantu pelajar-pelajar yang mempunyai tekanan emosi dan masalah pembelajaran, dan lain-lain lagi. Keperluan pembangunan staf pentadbiran mungkin berhubungkait dengan pengurusan sekolah yang termasuk aspek kolaboratif secara berpasukan, kepimpinan, perancangan, penilaian prestasi staf, dan lain-lain lagi.

Tahap perkembangan. Ada tiga tahap perkembangan staf: individu, kumpulan dan sekolah keseluruhannya. Perkembangan staf tradisi lebih berfokus semata-mata kepada latihan teknikal guru-guru secara individu. Keperluan perkembangan dalam kolaborasi secara berpasukan diantara guru dan lain-lain ahli amat diabaikan, seperti peranan yang dimainkan oleh ahli-ahli dalam usaha untuk mencapai matlamat keseluruhan sesebuah sekolah. Perkembangan staf kini mula cuba memenuhi keperluan perkembangan di tahap kumpulan dan juga keseluruhan sekolah.

Menurut apa yang dicadangkan oleh *Carnegie Task Force on Teaching as a Profession* (1986), kolaborasi secara berpasukan di dalam sekolah adalah kritikal untuk memperbaiki kualiti pengajaran pada satu sudut, guru-guru permulaan boleh belajar daripada guru-guru cemerlang dan berpengalaman, dan sebaliknya, pengetua boleh memainkan peranan mereka sebagai penyelia pengajaran. Sebenarnya keseginifikanan keprofesionalan guru tidak tertumpu kepada guru-guru secara individu untuk menguasai ilmu yang spesifik dan teknik pengajaran, tetapi boleh bertindak sebagai individu-individu yang profesional yang boleh mempengaruhi prestasi rakan sekerja melalui kolaborasi secara berpasukan. Pada ketiga-tiga tahap, individu, kumpulan dan keseluruhan sekolah, perlu diambilkira pada masa yang sama dalam pengurusan program perkembangan staf. Keberkesanan dan perkembangan individu perlu disokong

Domain Kesan	Domain Kognitif			
	Domain Afektif			
	Domain Tingkahlaku	Kategori Aktor		
Tahap Proses	Tahap Individu	Pengetua/ Pentadbir	Guru	Pelajar
	Tahap Kumpulan			
	Tahap Sekolah			

Rajah 3: Matriks Proses Sekolah

Jadual 2: Aktiviti-Aktiviti dan Objektif-Objektif Untuk Perkembangan Staf

		Untuk Guru-Guru	Untuk Pentadbir
I N D I V I D U	Tingkah laku (teknik)	• Menambah ilmu, teknik ; dan pengkhususan dalam pengajaran dan pembelajaran • Untuk mencari faktor-faktor yang menghinder peranan penuh kebolehan guru. • Memperbaiki penyertaan dan perkembangan • Membantu kerja rakan sekerja.	• Menambah kecekapan pentadbiran. • Memperbaiki tahap kepimpinan. • Menguasai teknik dalam perancangan dan pengurusan. • Memperbaiki stail pengelolaan dan bimbingan. • Menggalakkan pemikiran dan pembelajaran terbuka. • Membantu perkembangan rakan sekerja.
	Afektif	• Meneguhkan keyakinan sebagai seorang guru profesional. • Menambahkan kepuasan di dalam pengajaran. • Menambah komitmen sendiri dalam pendidikan.	• Meneguhkan keyakinan sebagai pentadbir pemimpin pentadbiran. • Menambah kepuasan dalam pentadbiran. • Menambahkan prihatin dan sokongan kepada rakan sekerja. • Menambah komitmen peribadi kepada pendidikan dan kerja-kerja pentadbiran.

I N D I V I D U	Kognitif	• Memahami trenda perkembangan pendidikan semasa. • Memahami polisi dan objektif semasa sekolah. • Menjunjung nilai pengajaran dan membentuk kepercayaan peribadi terhadap pendidikan. • Memberi peluang kepada guru-guru untuk memahami peranan. • Menenalpasti misi sekolah. • Penilaian sendiri dan membuat refleksi terhadap tugas pendidikan.	• Memahami trend pendidikan semasa. • Membuat refleksi terhadap polisi dan objektif sekolah. • Mengenalpasti isu-isu etika dan moral dalam pentadbiran. • Mengenalpasti nilai-nilai pentadbiran. • Membentuk kepercayaan peribadi tentang kepimpinan • Menghuraikan tentang peranan pentadbiran. • Penilaian sendiri dan membuat refleksi tentang pentadbiran. • Bertanggungjawab terhadap prestasi rakan sekerja dan hasil pentadbiran.
--------------------------------------	----------	---	---

		Untuk Guru-Guru	Untuk Pentadbir
K U M P U L A N	Tingkh laku (teknik)	• Untuk memberi peluang kepada ahli-ahli belajar daripada satu sama lain. • Bekerja bersama-sama untuk mengajar dan menggubal kurikulum. • Membuat lawatan antara kelas-kelas. • Belajar berkongsi dan menyertai.	• Menyelesai konflik dalaman dan memperbaiki komunikasi. • Memimpin kerja kumpulan dan pasukan. • Belajar menurunkan kuasa (<i>de/legate</i>) dan mengagihkan tugas.
	Afektif	• Membentuk semangat berpasukan. • Menggalak kepercayaan antara satu sama lain. • Menggalakkan hubungan mesra antara ahli.	• Membentuk semangat berpasukan. • Menggalak kepercayaan antara ahli.
	Kognitif	• Bincang dan memahami hubungan antara kerja kumpulan dengan polisi sekolah. • Menilai keberkesanan kerja kumpulan. • Menganalisis kekuatan, kelemahan dan perkembangan kumpulan. • Mempastikan peranan dan nilai kerja kumpulan. • Komitmen kepada keberkesanan kumpulan.	• Menggalakkan hubungan mesra antara ahli.
			• Bincang dan memastikan hubungan antara kumpulan dan polisi sekolah adalah baik. • Mengenal pasti kepentingan pengurusan kolaboratif dan membuat keputusan secara bersama. • Menilai kekuatan dan kelemahan setiap polisi. • Mempastikan peranan dan nilai kumpulan pentadbiran. • Komitmen kepada keberkesanan polisi.

S E K O L A H	Tingkah laku (Teknik) Afektif	• Memberi peluang untuk kolaborasi mengajar di peringkat keseluruhan sekolah. • Memperbaiki penggunaan resos sekolah. • Mencari faktor-faktor sekolah secara keseluruhan yang membantut tugas pengajaran. • Menggalakkan perasaan sepunya terhadap sekolah. • Membentuk iklim kolaboratif peringkat sekolah dikalangan guru. • Membentuk suasana selesa di sekolah	• Memberi peluang untuk kolaborasi keseluruhan sekolah untuk pengurusan dan pengajaran. • Memperbaiki pengurusan resos sekolah. • Mencari dan mengelakkan faktor-faktor yang menghalang perkembangan staf secara menyeluruh. • Membentuk imej sekolah • membentuk iklim sekolah dan perasaan sepunya. • Mewujudkan hubungan intim antara pentadbir dan guru. • Membentuk suasana selesa di sekolah.
---------------------------------	---	---	---

		Untuk Guru-Guru	Untuk Pentadbir
S E K O L A H	Kognitif	• Menilai keberkesanan sekolah • Terlibat dalam menentukan misi dan matlamat sekolah. • Mempastikan nilai pendidikan sekolah • Mengenal pasti keunikan misi dan visi sekolah.	• Memimpin perbincangan dan sesi refleksi tentang polisi sekolah. • Memimpin staf untuk menggubal matlamat dan misi sekolah. • Memimpin dan memastikan nilai terhadap pendidikan sekolah. • Memimpin dan memastikan keunikan misi dan visi sekolah.

oleh sebuah pasukan yang bekerja secara kolaborasi dengan keseluruhan sekolah. Tanpa kolaborasi, perkembangan individu akan terbantut atau terhad, dan ungsi sekolah tidak akan diuruskan secara cekap. Dalam keadaan ini usaha perlu digemblengkan dan jika tidak pembelajaran pelajar akan terjejas teruk.

Jika perkembangan kumpulan ditekankan, tetapi individu dan keseluruhan sekolah diabaikan, pelbagai kumpulan kecil akan terbentuk yang sekaligus akan menghentikan semangat kerjasama di kalangan guru. Keadaan yang teruk akan berlaku jika ketidaksefahaman di kalangan pelbagai kumpulan itu bertukar menjadi serangan terhadap satu sama lain dan perkembangan sekolah keseluruhannya akan terus merosot dengan teruk. Jika hanya perkembangan sekolah ditumpukan, sambil mengabaikan keperluan perkembangan individu dan kumpulan, adalah mustahil untuk mencapai apa jua perkembangan tanpa mendapatkan sokongan daripada kumpulan dan individu. Oleh itu, apabila kita merancang dan mengurus program perkembangan staf, kesemua tahap berkenaan perlu diberi pertimbangan yang saksama.

Domain Perkembangan. Kesan perkembangan staf akan dilihat pada domain yang berlainan. Domain-domain tersebut ialah domain teknikal/tingkahlaku, domain afektif dan domain kognitif. Secara amnya, perkembangan tingkahlaku staf adalah ditunjukkan secara terang, sama ada di bilik darjah atau organisasi sekolah, tingkahlaku bilik darjah termasuklah teknik pengajaran, pengurusan kelas, interaksi guru-pelajar dan tingkahlaku pengajaran

dan lain-lain lagi. Tingkahlaku yang berkait dengan organisasi termasuklah aspek-aspek menepati masa, kerjasama, penglibatan, komunikasi, perancangan, dan lain-lain lagi. Semua ini lazimnya dijadikan sebagai kriteria yang digunakan oleh sekolah untuk menilai prestasi guru.

Perkembangan aspek afektif di kalangan staf mempunyai kaitan dengan minat peribadi, perasaan kepuasan bekerja, komitmen organisasi, hubungan guru-pelajar, sikap ingin melibatkan diri, hubungan dengan rakan sekerja, semangat kekitaan, iklim organisasi dan lain-lain lagi. Perkembangan kognitif lazimnya berbentuk implisit dan tersirat. Ianya mungkin termasuk perkembangan dalam refleksi staf tentang amalan di sekolah, penilaian terhadap isu-isu profesional, nilai dan kepercayaan dalam pengajaran dan pengurusan, dan pemahaman tentang proses persekolahan dan misi sekolah dan lain-lain lagi. Perkembangan kognitif staf adalah penting kerana ianya mampu memberi sokongan kepada pemupukan secara dalaman perkembangan tingkahlaku dan afektif dan juga boleh memberi sumbangan kepada pembentukan budaya sekolah.

Kandungan Program Perkembangan Staf

Berdasarkan konsep matriks perkembangan staf, pelbagai bentuk aktiviti perkembangan boleh direkabentuk untuk mencapai pelbagai jenis objektif untuk guru-guru dan para pentadbir pada tahap yang berbeza. Setengah objektif aktiviti perkembangan untuk guru dan pentadbir seharusnya sama.

7. PRINSIP-PRINSIP KONGRUEN UNTUK PERKEMBANGAN STAF

Seperti mana yang ditunjukkan dalam Jadual 2, berbagai jenis aktiviti boleh dianjurkan dalam bidang perkembangan staf. Tetapi bagaimanakah caranya untuk memastikan aktiviti-aktiviti ini dianjurkan secara efektif? Isu ini boleh dinilai dengan menggunakan Prinsip Kongruen. Prinsip kongruen yang boleh diaplikasikan di dalam perkembangan staf termasuklah tiga jenis kongruen di dalam matriks perkembangan staf: *kongruen kategori*, *kongruen tahap* dan *domain kongruen*.

Kongruen kategori bermakna bahawa tujuan aktiviti perkembangan untuk para pentadbir dan guru di dalam ketiga-tiga domain pada pelbagai tahap seharusnya kongruen dengan pelajar. Misalnya, dalam aktiviti untuk para pentadbir, prinsip-prinsip pengurusan, sebagai contohnya, kawalan dalaman/kawalan luaran, untuk digalakkan mestilah kongruen dengan prinsip-prinsip pengurusan bilik darjah (disiplin sendiri/hukuman) dan dengan pembelajaran pelajar (aktif/pasif). *Kongruen tahap* bermakna bahawa aktiviti-aktiviti perkembangan pada pelbagai tahap sepatutnya kongruen di antara satu sama lain. Misalnya, apabila pendekatan keseluruhan sekolah terhadap panduan hendak dilaksanakan di sekolah, ianya akan berjaya hanya bila ianya menerima sokongan tidak berbelah bahagi daripada setiap kumpulan yang berfungsi, dan

guru-guru melaksanakannya sehingga tamat dengan hubungan secara langsung dengan setiap orang pelajar. Oleh itu, aktiviti-aktiviti perkembangan staf untuk mengimplementasikan pendekatan keseluruhan sekolah terhadap program panduan perlu mengambilkira kongruen pada tahap-tahap individu, kumpulan dan sekolah pada masa yang sama. *Kongruen domain* bermakna bahawa pengaruh aktiviti perkembangan staf ke atas perkembangan tingkahlaku, afektif dan kognitif peserta sepatutnya kongruen di antara satu sama lain dan pada masa yang sama. Sebagai contoh, dalam perkembangan staf, seorang pengetua menggunakan pencerapan klinikal sebagai satu cara untuk memperbaiki pengajaran guru. Penyeliaan klinikal seharusnya tidak hanya terhad kepada memperbaiki tingkahlaku pengajaran guru, tetapi juga untuk menukarkan sikap dan kepercayaan mereka tentang pengajaran jika kesan optimum ke atas guru dijangkakan.

Kongruen kategori, kongruen tahap dan kongruen domain adalah faktor-faktor yang akan menilai sama ada aktiviti-aktiviti perkembangan staf di sekolah berjaya dilaksanakan atau tidak. Darjah kongruen di dalam aktiviti-aktiviti perkembangan juga menggambarkan sama ada budaya sekolah itu kuat atau lemah, kerana ia mewakili orientasi keseluruhan ahli-ahli sekolah dari segi perkembangan tingkahlaku, afektif dan kognitif pada pelbagai tahap.

Pusingan Perkembangan Staf

Menurut konsep matriks, perkembangan staf sepatutnya merupakan proses perkembangan interaktif di dalam pelbagai domain pada pelbagai tahap. Matriks perkembangan staf boleh dilihat dalam tiga lapisan: lapisan pentadbir, lapisan guru dan lapisan pelajar.

Pusingan Perkembangan Staf Pada Lapisan Aktor

Pada tahap kongruen lapisan aktor, iaitu konsistensi/ketekalan dalam satu lapisan mengikut kongruen domain dan kongruen tahap adalah penting kepada keberkesanan proses persekolahan. Juga, di lingkungan kongruen lapisan aktor boleh dicapai dengan cara pusingan perkembangan yang boleh membantu staf untuk menjalankan tugas secara tekal di dalam semua domain pada kesemua tiga tahap untuk meningkatkan keberkesanan. Aktiviti-aktiviti perkembangan staf boleh direkabentuk mengikut konsep pusingan perkembangan ini.

Kita ambil lapisan pentadbir sebagai contoh. Sekolah boleh menggubal satu program perkembangan pentadbir untuk tahap individu, kumpulan dan sekolah bertujuan untuk memberikan para pentadbir dengan peluang-peluang bagi mereka untuk mempelajari idea dan kebolehan dalam bidang pengurusan, membina hubungan kemanusiaan yang lebih baik, menilai secara konsisten tentang stail penguasaan mereka, melihat kembali polisi sekolah, membuat refleksi tentang budaya sekolah dan seterusnya membuat pembaikan sendiri. Untuk menjamin tercapainya kesan jangka panjang, aktiviti-aktiviti perkembangan boleh

berfokus kepada aspek memperbaiki tingkahlaku pentadbir-pentadbir secara individu pada peringkat awal, dan kemudiannya kepada aspek-aspek kesan dan kepercayaan mereka. Sudah tentu ianya juga penting bahawa aktiviti-aktiviti perkembangan seharusnya dipanjangkan pula kepada tahap kumpulan dan juga tahap sekolah supaya semua pentadbir dapat belajar untuk mempunyai kepercayaan, falsafah pengurusan dan cara menguruskan sekolah secara yang sama. Apabila para pentadbir saling faham dan memahami antara satu sama lain, mereka akan lebih terlibat dalam tugas mereka dan juga sekolah, dan tahap kolaborasi akan menjadi lebih efektif. Apabila fungsi keseluruhan sistem pentadbiran menjadi licin, prestasi individu dan kumpulan akan terus dipertingkatkan. Kumpulan akan menjadi lebih kongruen di kalangan mereka dan akan lebih terbuka untuk mencadangkan idea-idea baru dan seterusnya mengadakan inovasi. Pihak individu akan menjadi lebih berkeyakinan, lebih bersedia untuk menerima perkara-perkara baru, dan lebih bersedia untuk terus memperkembangkan kebolehan profesional masing-masing. Dalam cara ini, pusingan perkembangan akan berlaku yang bermula dari pentadbir secara individu kepada kumpulan dan seterusnya kepada keseluruhan sekolah, dan balik semua kepada individu. Maka akan wujudlah saling peneguhan di kalangan individu, kumpulan dan keseluruhan sekolah. Domain perkembangan mungkin bermula daripada tingkahlaku kepada kesan, dan bertolak ke peringkat kognitif dan balik semula kepada tingkahlaku, dan akan wujud keadaan di mana ketiga-tiga domain saling mempengaruhi antara satu sama lain. Secara ringkasnya, ianya merupakan pusingan perkembangan yang dinamik yang menggerakkan berlakunya perkembangan di kalangan para pentadbir dan memberi peneguhan kepada berlakunya kongruen di dalam proses pengurusan sekolah.

Begitu juga, sekolah akan mengadakan pusingan perkembangan untuk guru-guru dengan menganjurkan program perkembangan profesional guru yang akan melaksanakan aktiviti-aktiviti perkembangan mengikut tahap-tahap keperluan tingkahlaku, afektif dan kognitif guru.

Pusingan Perkembangan Staf Pada Lapisan Tahap

Sebagai tambahan kepada konsep-konsep lapisan aktor, kita boleh membahagikan matriks perkembangan staf kepada lapisan sekolah, lapisan kumpulan dan lapisan individu. Kongruen lapisan tahap adalah penting kepada keberkesanan proses persekolahan. Pusingan-pusingan perkembangan staf boleh dibina pada setiap lapisan itu untuk memastikan berlakunya kongruen pada lapisan tahap dan seterusnya memberi sumbangan ke arah perkembangan dan keberkesanan sekolah.

Aktiviti-aktiviti perkembangan direkabentuk untuk para pentadbir, guru dan pelajar pada lapisan individu seharusnya akan memenuhi keperluan mereka pada tahap tingkahlaku, afektif dan kognitif. Pusingan perkembangan boleh dimulakan dengan memperbaiki prestasi pentadbir, dan kemudiannya bergerak kepada aktiviti-aktiviti yang direkabentuk untuk memperbaiki prestasi pengajaran guru.

Apabila guru-guru sudah menguasai ketrampilan pengajaran yang efektif, mempunyai idea dan sikap yang positif, mereka akan mempengaruhi secara efektif tingkahlaku pembelajaran pelajar, supaya pelajar-pelajar akan menjadi lebih berminat dan berkeyakinan untuk belajar dan berfikir secara lebih positif. Kemajuan pelajar akan menggerakkan guru-guru untuk mengajar dengan lebih berkeyakinan dan berkembang dengan lebih positif dan cepat. Adalah tidak menghairankan bahawa program perkembangan guru yang berjaya akan memberi kesan kepada kepercayaan, komitmen dan perkembangan para pentadbir. Oleh itu pusingan perkembangan untuk staf akan terbentuk di peringkat lapisan individu.

Begitu juga pusingan perkembangan boleh direkabentuk pada lapisan kumpulan mengikut keperluan kumpulan. Kepada para pentadbir dan guru, bidang-bidang yang termasuk dalam perkembangan kumpulan ialah iklim kumpulan rakan sebaya, pembentukan pasukan, hubungan interpersonal, norma-norma sosial dan semangat berpasukan, dan lain-lain lagi. Aktiviti-aktiviti seperti kerjasama pasukan, jawatankuasa kerja dan aktiviti-aktiviti sosial boleh dianjurkan untuk membina hubungan kemausiaan, memupuk kesihatan emosi, menyelesaikan masalah dan bekerja secara efektif. Banyak kajian tentang perkembangan staf telah membuktikan bahawa penglibatan melalui aktiviti kerjasama dalam pasukan akan mencetuskan pemikiran dan memberikan perspektif baru yang penting kepada perkembangan profesional staf (Liittle, 1982, Shulman dan Carey, 1984).

Pusingan perkembangan staf juga boleh berlaku pada lapisan sekolah. Polisi keseluruhan sekolah dan program-program perkembangan staf boleh digubal untuk menggalakkan interaksi dan perkembangan sosial dan membentuk kongruen pada tahap sekolah. Begitu juga apabila berlakunya kongruen pada perkembangan tingkahlaku, afektif dan kognitif di kalangan pelajar, guru dan para pentadbir pada tahap sekolah boleh memberi sumbangan kepada perkembangan dan keberkesanan sekolah secara keseluruhannya.

Rumusan Tentang Konsep Matriks

Konsep matriks tentang perkembangan staf, prinsip kongruen, dan idea tentang pusingan perkembangan boleh memberi satu kerangka komprehensif untuk memahami, merancang, mengurus dan mengimplementasikan aktiviti-aktiviti program perkembangan staf.

Daripada konsep matriks, kita memahami bahawa perkembangan staf tidaklah terhad kepada domain tingkahlaku teknikal atau kepada tahap individu, tetapi seharusnya mempunyai multi-aktor, multi domain perkembangan dan multi tahap perkembangan. Sungguhpun lapisan pentadbir, lapisan guru dan lapisan pelajar mempunyai model-model perkembangan masing-masing, mereka adalah saling menyokong dan saling memberi peneguhan. Begitu juga, lapisan sekolah, lapisan kumpulan dan lapisan individu tidak mempunyai fungsi perkembangan

yang sama, tetapi mereka adalah saling mempengaruhi dan saling memberi peneguhan. Oleh itu, apabila kurangnya berlakunya perkembangan pada mana-mana lapisan, keberkesanan perkembangan staf akan berkurangan.

Prinsip kongruen perkembangan staf membantu para perancang untuk menentukan strategi perkembangan staf yang efektif. Sebagai tambahan untuk mempertimbangkan keperluan sekolah, staf dan pelajar, mereka perlu memberi perhatian kepada kongruen tahap dan kongruen domain.

Konsep pusingan perkembangan staf membantu kita untuk melihat kepada proses perkembangan staf dan proses sekolah dari perspektif dinamik. Menurut perspektif dinamik keberkesanan sekolah, sesebuah sekolah yang efektif, walaupun mereka berhadapan dengan tekanan daripada luar dan dalam semasa berlakunya perubahan dalam persekitaran pendidikan, boleh mengekalkan keberkesanan maksimum dan berlakunya perkembangan dinamik berdasarkan multi-kriteria. Pusingan perkembangan staf seharusnya menjadi unsur kritikal untuk membantu sekolah menuju ke aras keberkesanan dan perkembangan yang dinamik. **Oleh itu, beberapa dapatan daripada kajian telah menunjukkan bahawa usaha penting yang dibuat oleh sekolah seperti pembentukan budaya sekolah, perubahan organisasi, perubahan kurikulum, semuanya memerlukan sokongan daripada perkembangan staf untuk mencapai hasil yang dijangkakan** (Cheng, 1994; Fullan, 1991; Joyce, 1989; Slater dan Teddlie, 1992).

8. MENGGUBAL PROGRAM PERKEMBANGAN STAF

Untuk menggunakan konsep-konsep perkembangan staf di dalam amalan di sekolah, satu program perkembangan staf amat diperlukan. Program-program perkembangan staf adalah bertujuan untuk memberikan aktiviti-aktiviti sistematik dan peluang untuk memperkembangkan staf secara individu dan kumpulan, dan seterusnya sekolah sebagai keseluruhannya supaya menjadi lebih efektif, yang secara langsung akan menuju ke arah pencapaian matlamat yang dijangkakan dan seterusnya akan membentuk matlamat-matlamat baru untuk masa hadapan. Apabila hendak prihatin terhadap program perkembangan staf, kita perlu memberi pertimbangan kepada isu-isu berikut:

- Adakah ianya memenuhi keperluan perkembangan individu, kumpulan dan sekolah secara keseluruhannya?
- Jika resos adalah terhad dan keperluan perkembangan adalah terlampau banyak, bagaimanakah kita boleh mengenal pasti pelbagai keperluan dan memberi keutamaan yang sewajarnya?
- Adakah wujud iklim yang positif dikalangan staf yang menyokong makna dan pelaksanaan program tersebut?
- Jika tidak, bagaimanakah boleh kita mewujudkan iklim yang positif?

- Adakah program perkembangan itu direkabentuk dan diimplementasikan dengan baik selaras dengan polisi, urusan pengelolaan dan resos yang memadai?
- Bagaimanakah kita boleh menganjur dan menguruskan sesuatu program perkembangan staf yang sesuai?
- Jika pengurusan penglibatan menggalakkan penglibatan, penyertaan, pembentukan pasukan dan proses kumpulan, adakah ianya sebenarnya wujud di sekolah untuk mengadakan peluang-peluang perkembangan untuk sekolah?
- Adakah perlu untuk mendefinisikan peranan staf dalam fungsi sekolah?
- Mampukah pemimpin-pemimpin di sekolah memberikan inspirasi kepada staf, mewujudkan iklim yang sesuai untuk memberi makna dan prospek perkembangan staf, menganjurkan satu program perkembangan staf dan menggalakkan staf untuk mengambil bahagian dan membuat keputusan?

Soalan-soalan di atas memberi sedikit panduan untuk merekabentuk satu program perkembangan staf. Pembentukan satu program perkembangan staf mungkin mengikut langkah-langkah berikut, seperti yang dipaparkan dalam Rajah 5. Di dalam setiap langkah, penyertaan staf dalam pengurusan adalah perlu; staf sepatutnya menjadi rakan kongsi, pembelajar, penggerak, pemimpin, profesional dan pelaksana untuk semua aktiviti program perkembangan staf.

Mengkaji Semula Amalan Sedia Ada

Perancang perlu mengkaji semula polisi, prosedur dan persediaan sedia ada untuk aktiviti-aktiviti perkembangan staf. Mengikut misi dan matlamat sekolah, pelan pembangunan sekolah, konsep matriks perkembangan staf, dan soalan-soalan di atas, perancang boleh menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman terhadap segala amalan yang sedia ada.

Mengenal pasti dan Memberi Keutamaan Kepada Keperluan-Keperluan Perkembangan

Oleh kerana resos sekolah adalah terhad, adalah mustahil untuk memenuhi semua keperluan perkembangan di dalam sekolah secara serentak. Untuk merancang aktiviti-aktiviti perkembangan staf dalam satu tempoh yang ditetapkan, misalnya, satu tahun, adalah perlu bagi kita untuk mengenal pasti keperluan dan membuat keutamaan yang sewajarnya. Proses mengenal pasti dan membuat keutamaan boleh diasaskan kepada pertimbangan-pertimbangan berikut:

- Buat senarai implikasi daripada laporan penilaian terhadap amalan semasa program perkembangan staf;
- Gunakan keutamaan objektif sekolah dan objektif program sebagai rujukan kritikal untuk membuat keutamaan keperluan perkembangan staf;

- Gunakan ilmu tentang keberkesanan uru dan keberkesanan pendidikan (Cheng, 1991; Creemers, 1994; Wang dan Walberg, 1991) sebagai panduan untuk memahami dan mengenal pasti keperluan-keperluan perkembangan staf;
- Gunakan semua sumber maklumat yang relevan untuk mengenal pasti dan membuat keutamaan tentang keperluan perkembangan staf. Berikut adalah contoh beberapa sumber penting: laporan Jemaah Nazir; analisis atau audit kurikulum; keperluan ujian atau peperiksaan (dalaman dan luaran); penilaian dan kaji selidik program; data kemajuan pelajar; proses penilaian prestasi individu; maklumbalas daripada ibubapa; penilaian sendiri staf; dan lain-lain lagi. Satu keseimbangan antara keperluan keseluruhan sekolah, kumpulan serta individu adalah amat mustahak.

Merekabentuk Iklim Positif Untuk Perkembangan Staf

Iklim sosial yang positif di sekolah ialah satu faktor penting untuk menjayakan pengenalan kepada program perkembangan staf. Apabila hendak menganjurkan program perkembangan staf, adalah mustahak untuk memupuk sikap percaya mempercayai antara satu sama lain, perasaan sepunya, penyertaan, perundingan dan penglibatan dikalangan staf. Pada peringkat awal, staf seharusnya digalakkan untuk terlibat dalam proses membuat keputusan tentang arahnya dan polisi perkembangan staf. Mereka perlu digalakkan bertukar-tukar idea dan maklumat dan memahami akan tujuan dan kepentingan perkembangan staf kepada perkembangan profesional dan keberkesanan sekolah. Bila membincangkan tentang aktiviti-aktiviti perkembangan staf, semua staf perlu dilibatkan dan dirujuk.

Merekebentuk Program Perkembangan Staf

Rekabentuk program perkembangan staf boleh menggunakan teknologi perancangan program termasuklah komponen-komponen berikut:

- *Rasional*: Untuk menghuraikan tentang logik, latarbelakang, dan signifikan perkembangan staf;
- *Tujuan*: Untuk menyenaraikan objektif-objektif spesifik tentang aktiviti-aktiviti perkembangan staf;
- *Polisi program*: Untuk menggubal prinsip-prinsip dan polisi-polisi asas bagi memandukan pengurusan dan pelaksanaan program perkembangan staf;
- *Persediaan pengurusan*: Untuk menerangkan tentang persediaan yang sesuai untuk mengurus, menyokong, dan mengimplementasikan aktiviti-aktiviti perkembangan staf.
- *Prosedur*: Untuk menyenaraikan langkah-langkah dan prosedur-prosedur yang diperlukan untuk mengendalikan aktiviti-aktiviti perkembangans taf;
- *Resos*: Untuk membuat anggaran perbelanjaan dan merancang dalam aspek penyediaan resos bagi menjalankan aktiviti-aktiviti;

- *Pemantauan, penilaian dan melapor.* Untuk menghuraikan tentang kaedah pemantauan, penilaian dan melaporkan tentang keberkesanan aktiviti program perkembangan staf.

Pelaksanaan, Pemantauan dan Penilaian Program

Mengikut perancangan program, aktiviti-aktiviti perkembangan staf boleh dikendalikan, dipantau dan dinilai. Di dalam proses pelaksanaan, pengetua, guru-guru kanan atau kumpulan kerja perkembangan staf perlu memainkan peranan utama untuk menggerakkan penyertaan staf di dalam semua aktiviti. Ada beberapa jenis perkembangan staf yang berasaskan sekolah termasuklah jenis-jenis *formal* dan *informal*, dalaman dan luaran, seperti bengkel atau kursus-kursus pendek yang dikendalikan oleh ahli-ahli staf, pencerapan pengajaran sesama sendiri, pertukaran pengalaman mengajar, penyelidikan tindakan di bilik darjah, pengajaran koperatif, persidangan seluruh staf, mesyuarat-mesyuarat jabatan, mesyuarat-mesyuarat program pasukan, polisi-polisi kumpulan, induksi guru permulaan, pertukaran tugas, mesyuarat-mesyuarat perkembangan kurikulum, lawatan ke sekolah-sekolah lain, kursus-kursus pendek di luar, persidangan atau seminar pendidikan, sandaran di sekolah-sekolah lain, penyertaan dalam jawatankuasa kerja peringkat tempatan dan antarabangsa dan memberi perkhidmatan kepada organisasi-organisasi pendidikan atau persatuan-persatuan profesional.

Satu jaringan hubungan tentang pendidikan guru boleh ditubuhkan untuk menyokong semua aktiviti perkembangan staf yang berasaskan sekolah atau luaran dengan memberikan pendidikan guru dalam pelbagai bentuk dan peluang bagi tujuan perkembangan profesional (Cheng, 1992). Setiap sekolah, kolej atau sekolah pendidikan, pusat kegiatan guru, jabatan pendidikan, badan-badan profesional atau lain-lain organisasi boleh sama-sama menyertai jaringan hubungan untuk pendidikan guru (*a teacher education network*). Hubungan serta sokongan padu dikalangan sekolah-sekolah boleh menganjurkan aktiviti-aktiviti perkembangan guru, seperti proses pertukaran guru, seminar bersama, lawatan ke lain-lain sekolah, dan lain-lain lagi. Sokongan padu antara sekolah dan maktab perguruan/universiti boleh memberikan perkhidmatan seperti memberi panduan kepada guru-guru pelatih, perkhidmatan perundingan sekolah, seminar-seminar, penyelidikan, bengkel-bengkel dan ceramah-ceramah yang diberikan oleh guru-guru dan pengetua-pengetua yang berpengalaman, dan lain-lain lagi. Lain-lain hubungan di antara organisasi-organisasi pendidikan dan sekolah boleh mengadakan pelbagai jenis seminar dan persidangan bersama, projek forum atau penyelidikan. Dengan cara ini, hubungan seperti ini akan memberi sokongan padu antara satu sama lain. Oleh itu lingkaran perkembangan staf boleh memberi kebaikan-kebaikan seperti berikut:

- Memberi lebih alternatif dalam memenuhi pelbagai keperluan perkembangan staf;
- Memperkayakan kandungan aktiviti-aktiviti perkembangan staf;

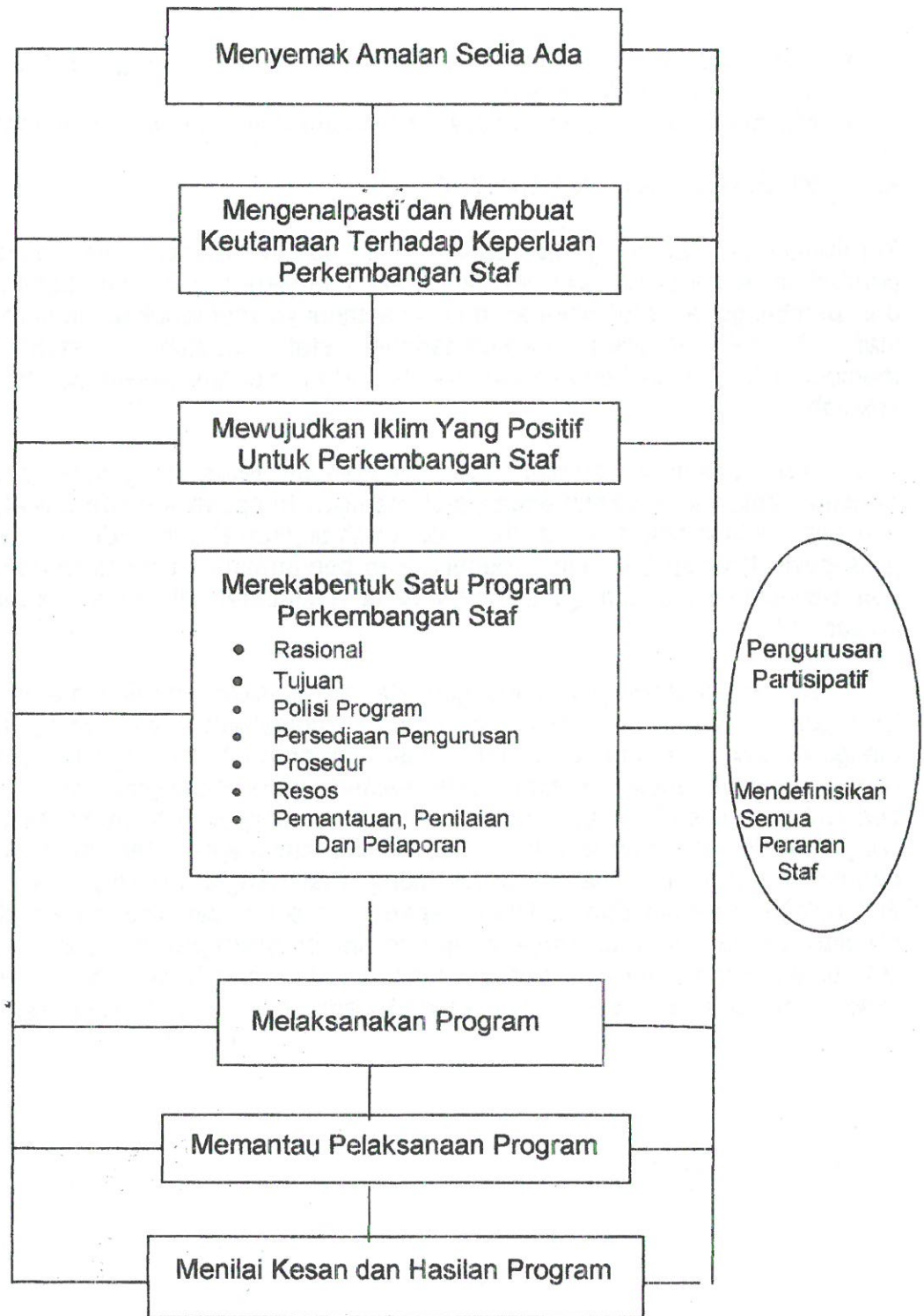
- Menyebarkan pengalaman, idea dan ketrampilan yang berjaya secara kerap kepada sekolah-sekolah;
- Menguruskan kos pengendalian aktiviti program perkembangan staf.

8. KESIMPULAN DAN PENUTUP

Perubahan-perubahan yang berlaku di dalam persekitaran pendidikan, perubahan nilai individu dan sekolah, maka mengikut model penurunan sekolah dan pembangunan professional, guru kesemuanya memerlukan perkembangan staf. Tanpa program perkembangan staf, adalah mustahil untuk mempertingkatkan keberkesanan sekolah atau menggerakkan pembangunan sekolah.

Kini, konsep dan amalan perkembangan staf terus mengalami perubahan. Konsep tradisional perkembangan staf memberi tumpuan kepada kawalan-luar, memulih, melatih ilmu teknikal dan mengubah tingkahlaku individu. Peranan staf jelas pasif. Konsep baru lebih menekankan perkembangan berasaskan sekolah dan berkembang dalam multidomain pada multi-tahap di mana peranan staf adalah aktif.

Konsep matriks perkembangan staf berasaskan sekolah memberi satu kerangka komprehensif yang baru untuk memahami cara mengurus dan mengamalkan perkembangan staf. Prinsip kongruen boleh digunakan sebagai panduan untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti perkembangan staf. Program perkembangan staf yang efektif seharusnya meliputi kongruen tahap dan kongruen domain. Berdasarkan matriks perkembangan staf, satu pusingan perkembangan boleh dibentuk untuk memperkembangkan para pentadbir, guru dan pelajar, bermula dari individu, kepada kumpulan dan kepada keseluruhan sekolah. Berdasarkan konsep-konsep baru ini, program-program perkembangan staf boleh direkabentuk dan dilaksanakan untuk membantu semua staf dan keseluruhan sekolah untuk menuju ke arah pembangunan dan keberkesanannya.



Rajah 5: Langkah-Langkah Untuk Membentuk Program Perkembangan Staf

Rujukan

- Adam, E. 1975. *In-service education and teacher centers*. New York: Pergamon Press.
- Asasucharit, Pornsak. 1983. *Perceived in-service training needs for secondary school principals in Thailand*. Tesis Ph.D. Universiti Missouri Columbia.
- Barry Sweeny. 1994. *Three days mentor training agenda: Resources for staf and organization development*. Grand Ave. Wheaton, IL.
- Beare, Hedley. 2001. *Creating the future school*. London: Routledge Falmer.
- Bently, Tom. 2000. *Learning beyond the classroom: education for a changing world*. London: Routledge Falmer.
- Beverley Kaye and Betsy Jaconson. 1996. *Reframing mentoring: training and development*. American Society For Training and Development Inc.
- Commons, Dorman, et. AL. 1985. *Who will teach our children?* California Commission On The Teaching Profession, USA.
- Day, Christopher. 1999. *Developing teachers: the challenges of lifelong learning*. London: Falmer Press.
- Della Fiah. 1995. *Quality mentoring for student teachers: a principled approach to practice*. London: David Fulton Publishers.
- Dimmock, Clive. 2000. *Designing the learning-centred school: a cross-cultural perspective*. London: Falmer Press.
- Henderson, E.S. 1978. *The evaluation of in-service teacher training*. London: Croom Helm.
- Ishak Sin. 2000. *Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi dan Gantian Kepada Kepimpinan Ke Atas Komitmen Terhadap Organisasi, Efikasi Dan Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Ijazah Kedoktoran Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Melnick, Zulette Home. 1981. *Teachers' perceptions of inservice education programs in Tennessee public schools*. Tesis Ph.D. Universiti Tennessee.
- Mohammed Sani Ibrahim. 1992. *Satu Penilaian Terhadap Pendiidkan Guru Dalam Perkhidmatan Di Malaysia Dan Implikasinya Untuk Masa Depan*. Tesis Ph.D. Universiti Kebangsaan Malaysia.

Mohammed Sani Ibrahim. 2000. *Sustaining effective change in teaching and learning practices through attitude reengineering*. Paper presented at the International Conference on Learning, Royal Melbourne Institute of Technology University (RMIT University) on the 4-7 July.

Mohammed Sani Ibrahim. 2001. Kajian Keberkesanan Program Latihan Guru Bestari Dan Impaknya Terhadap Pembelajaran Pelajar. *Prosiding Konvensyen Teknologi Pendidikan Kali Ke 14*, Kertas kerja dibentang pada 11-14 September 2001.

Nor Azmi Ibrahim. 1988. In-service course and teachers' professionalism: the implementation of KBSR in Malaysia. Tesis Ph.D. Universiti Sussex.

Sukumaran Shumugam. 1984. Commerce in-service course peninsular Malaysia: perception of some participants. Penyelidikan Praktikum M.Ed. University Malaya.

Vellapan, P. 1977. A study of primary school teachers attitude changes through in-service training in physical education. M.Ed. Universiti Malaya.

Zuraidah A. Majid. 2001. Masalah-masalah Profesionalisme Guru-guru Permulaan Di Sekolah-sekolah Menengah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Kertas Projek Ijazah Sarjana Pendidikan, UKM.

DR. HJ. MOHAMMED SANI B. HJ. IBRAHIM
FAKULTI PENDIDIKAN,
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
43600 UKM BANGI, SELANGOR DARUL EHSAN, MALAYSIA
TEL: 03-89296252/019-3707548
E-Mail:inas_miharbi@hotmail.com