

**Pembangunan Kapasiti Guru Dalam Sebuah Sekolah Menengah
Di Kuala Lumpur**
Teacher's Capacity Building in a Secondary School in Kuala Lumpur

Nor Aziah binti Ghazali

Abstract

This aim of this survey study was to identify the teacher's capacity building in a secondary school. The sample of this study is consisted of 64 secondary school teachers. The study identified the sample's view on the principal practice on teacher's capacity building in the school from three dimensions. Besides that, a comparison between the principal's leadership practice and an ideal leadership practice was also addressed. A set of questionnaire containing 35 items is used as a research instrument to collect quantitative data from the sample. Results indicated that the principal leadership practices have moderate mean scores in the three teacher's capacity building dimensions. Besides that, the mean score of the principal leadership practice was lower than the ideal leadership practice for all of the three teacher's capacity building dimensions. Thus it can be concluded that the current principal leadership practice from the dimension of teacher's capacity building is still far from what was required and expected by the school teachers. The implications of the study and recommendations for future study were also presented.

PENGENALAN

Kementerian Pelajaran Malaysia telah menetapkan misi utamanya untuk mewujudkan sistem pendidikan bertaraf dunia bagi merealisasikan potensi sepenuhnya setiap individu. Hal ini bermakna bahawa perubahan dalam keseluruhan sistem pendidikan itu perlu berlaku untuk memastikan misi tersebut tercapai. Para pengurus pendidikan mesti menghadapi kenyataan bahawa pembangunan yang pesat membawa maksud mereka perlu sentiasa peka terhadap persekitaran di luar organisasi sekolah untuk terus relevan dengan situasi semasa dan akan datang.

Peranan pengetua dalam membangunkan kapasiti guru merupakan perkara yang serius dan perlu diberi perhatian utama kerana ia bukan sahaja akan mempengaruhi kualiti pengajaran malah fungsi sekolah secara keseluruhannya juga boleh terjejas. Justeru itu, sebagai pemimpin tertinggi organisasi sekolah, pengetua seharusnya mempunyai kepakaran dan kemampuan yang boleh digunakan untuk membangun dan mengembang potensi individu dan profesional guru. Walau bagaimanapun yang menjadi masalah ialah panduan untuk melaksanakan amalan yang sewajarnya dilakukan oleh pengetua untuk membangunkan kapasiti guru di sekolahnya masih belum dapat dikenalpasti. Perkara ini disebabkan program pembangunan profesional guru masih baru di sekolah. Keadaan ini selaras dengan pernyataan Cheng (1996), yang menyatakan bahawa di kebanyakan negara program ini masih di peringkat permulaan. Dengan demikian usaha-usaha untuk membangunkan profesionalisme guru yang dilaksanakan di kebanyakan sekolah didapati tidak menyeluruh dan kurang berkesan.

Seterusnya kekurangan panduan kepada pengetua untuk melaksanakan program pembangunan profesional telah menyebabkan program yang diadakan hanyalah sebagai mematuhi arahan pihak atasan. Dengan demikian secara tidak langsung wujud beberapa kelemahan, misalnya matlamat program yang kabur, tidak berfokus serta tidak selaras dengan keperluan guru pada masa kini. Akibatnya usaha-usaha yang dijalankan tidak berupaya meningkatkan penguasaan ilmu, kemahiran, 'self efficacy' dan kapasiti kepemimpinan guru sebagaimana yang diperlukan untuk meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu kajian-kajian yang menjurus kepada pembangunan kapasiti guru kurang dijalankan oleh penyelidik tempatan dalam bidang pembangunan profesional. Justeru itu selain untuk mengenal pasti apakah kekurangan yang wujud dalam amalan-amalan semasa yang dijalankan oleh pengetua dalam meningkatkan ke empat-empat elemen kapasiti guru, kajian ini turut mengenal pasti amalan-amalan yang sewajarnya perlu dijalankan berdasarkan persepsi guru.

Mengapakah kapasiti guru di sekolah perlu dibangunkan? Secara umumnya kita tidak boleh menafikan bahawa para guru merupakan salah satu aset penting dalam sekolah bagi mencapai matlamat pendidikan. Oleh itu kapasiti guru perlu dipertingkatkan melalui usaha-usaha pembangunan profesionalisme guru yang bersepadu serta boleh membantu mereka ke arah meningkatkan prestasi dan produktiviti. Walau bagaimana canggih sumber sesebuah sekolah, ianya tidak akan berjaya tanpa komitmen dan kemahiran guru dan pentadbir. Sekolah efektif bergantung kepada tenaga profesional yang efektif (Ramaiah, 1992). Sebagai pemimpin profesional dalam pendidikan, pengetua diharap dapat menggerak, membimbing, menggalak dan menyelia kaki tangan untuk memperbaiki dan mengekalkan kualiti pengajaran di sekolahnya ke arah penyempurnaan matlamat sekolah.

Seterusnya Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979), menyatakan bahawa masyarakat memandang berat terhadap kualiti guru yang dihasilkan; malah ramai yang berasa bimbang kerana ada guru yang tidak menunjukkan disiplin dan nilai etika seperti yang diharapkan. Ada juga pendapat mengatakan bahawa jika lebih ramai guru tidak ditanamkan dengan disiplin dan nilai yang diingini, para guru ini akan gagal dalam menjalankan tugas mereka sebagai agen pendidikan dan pembimbing kepada generasi akan datang bagi pembentukan masyarakat berdisiplin dan bersatu padu. Implikasinya amalan-amalan yang dapat meningkatkan kapasiti guru perlu dikenalpasti supaya kualiti guru dapat dipertingkatkan.

Selain itu guru adalah penentu utama kejayaan pelajar. Dalam melaksanakan pengajaran di dalam kelas, seseorang guru selalunya bertindak berseorangan, dan berkuasa penuh ke atas segala proses pengajaran dan pembelajaran. Apa dan bagaimana pelajar belajar banyak bergantung kepada persediaan, pengetahuan dan kemahiran seseorang guru tersebut. Justeru itu, amatlah perlu bagi pihak sekolah menyediakan ruang dan peluang bagi guru mempertingkatkan profesionalisme mereka. Hakikatnya, pembangunan profesional guru serta pembelajaran berterusan merupakan faktor kritikal dalam mempertingkatkan pencapaian pelajar (Joyce & Shower, 1995).

Di sekolah, usaha-usaha membangunkan profesional guru biasanya dijalankan melalui Program Perkembangan Staf. Walau bagaimanapun hasil tinjauan literatur mengatakan usaha-usaha untuk meningkatkan kapasiti guru boleh juga dijalankan dengan menjadikan sekolah sebagai sebuah organisasi pembelajaran yakni menjadi tempat belajar bagi semua guru dan pelajar. Dengan mewujudkan komuniti pembelajaran di sekolah secara tidak langsung dapat menambah ilmu dan kemahiran guru melalui budaya pembelajaran sepanjang hayat. Selain itu, untuk memperkasa guru-guru, pengetua juga wajar membangunkan aspek kapasiti kepimpinan di kalangan guru melalui pengupayaan dan perkongsian kuasa.

Justeru itu, kajian ini dijalankan dengan matlamat dapat menambahkan maklumat tentang pembangunan profesional staf ke arah melahirkan guru bertaraf dunia. Memandangkan kekangan masa, kajian ini hanya berfokus kepada tiga dimensi yang dapat meningkatkan kapasiti guru iaitu dimensi 'Melaksanakan Program Perkembangan Staf, dimensi 'Membina Komuniti Pembelajaran' dan dimensi 'Membangunkan Kepemimpinan Guru'

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan adalah untuk meninjau persepsi guru berkenaan amalan-amalan yang dijalankan oleh pengetua untuk pembangunan kapasiti guru di peringkat sekolah. Ia mengandungi tiga objektif utama:

1. Mengetahui amalan-amalan semasa pengetua untuk membangunkan kapasiti guru.
2. Mengetahui amalan-amalan ideal yang sesuai dilaksanakan untuk membangunkan kapasiti guru.
3. Mengetahui sama ada wujud perbezaan antara amalan semasa pengetua dengan amalan-amalan ideal dalam membangunkan kapasiti guru daripada persepsi guru.

KAEDAH KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kaedah kajian tinjauan yang digunakan ialah kaedah penyelidikan kuantitatif. Pengkaji akan menggunakan soal selidik sebagai responsif daripada kajian yang dijalankan. Mohd Majid Konting (1990), melihat penggunaan soal selidik diperlukan bagi mendapat maklumat berkenaan dengan fakta, kepercayaan, perasaan, kehendak dan sebagainya. Penggunaan soal selidik juga dapat memberi lebih ketepatan dan kebenaran gerak balas subjek terhadap rangsangan kepada soalan yang diberi di dalam penyelidikan. Kaedah ini sudah tentu akan memberi maklumat ke arah pembentukan jawapan responden yang lebih tepat di dalam penyelidikan ini.

Kajian ini bertujuan untuk melihat persepsi guru terhadap amalan-amalan semasa dan amalan-amalan ideal bagi membangunkan kapasiti guru di sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

Subjek Kajian

Kajian akan dijalankan di sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur yang dipimpin oleh seorang pengetua cemerlang. Subjek kajian terdiri daripada semua guru terlatih iaitu seramai 72 orang daripada pelbagai latar belakang yang mengajar di sekolah menengah tersebut. Walau bagaimanapun atas sebab-sebab yang tidak dapat dielakkan, hanya 64 orang guru yang telah mengembalikan instrumen soal selidik yang diisi dengan lengkap.

Instrumen Kajian

Soal selidik yang akan digunakan untuk mengumpul data ini mengandungi dua bahagian iaitu Bahagian A sebanyak 6 soalan, dan Bahagian B sebanyak 35 soalan. Bahagian A mengandungi maklumat peribadi responden iaitu jantina, umur, kelayakan akademik, kelayakan ikhtisas, pengalaman mengajar dan jawatan. Bahagian B pula mengandungi 35 item menggunakan Skala Likert lima mata tentang persepsi guru terhadap tahap amalan semasa dan amalan ideal. Item-item tersebut telah dibahagi kepada 3 dimensi iaitu dimensi melaksanakan program perkembangan staf (13 item), dimensi membangunkan kepemimpinan guru (11 item) dan dimensi membina komuniti pembelajaran (11 item).

Kaedah Pengumpulan Data

Soal selidik ditadbirkan sendiri oleh Guru Penolong Kanan Pentadbiran dan Kurikulum yang terlebih dahulu diberi taklimat oleh pengkaji tentang cara-cara menjawab soal selidik. Pada peringkat pertama guru-guru diminta menanda di bahagian A, iaitu berkenaan maklumat latar belakang diri mereka.

Pada peringkat kedua responden diminta menanda persepsi mereka berkaitan amalan semasa dengan menggunakan skala Likert yang disediakan di hujung ruangan berkenaan. Dengan menggunakan item yang sama, pada peringkat ketiga, responden diminta menanda persepsi diri masing-masing terhadap tahap amalan ideal dengan menggunakan skala Likert di hujung ruangan berkenaan selepas ruangan skala amalan semasa.

Analisis Data

Data-data yang dikumpul telah diproses dan seterusnya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, iaitu untuk mendapatkan taburan kekerapan peratusan pada bahagian A dan taburan kekerapan min dan sisihan piawai pada bahagian B. Perbezaan persepsi antara amalan semasa dengan amalan ideal telah dianalisis dengan menggunakan Mann-Whitney U. Menurut Chua (2008) ujian Mann-Whitney dapat digunakan dalam kajian bukan parametrik, terutamanya dalam kajian tinjauan bagi membandingkan persepsi, pendapat atau tahap persetujuan antara dua kumpulan sampel bebas berkenaan suatu isu, peristiwa, fenomena dan sebagainya.

Kajian Rintis

Kajian rintis dijalankan untuk menentukan ketekalan dan kebolehpercayaan soal selidik. Kebolehpercayaan dalam soal selidik ini diuji melalui pekali kebolehpercayaan Cronbach Alpha. Cronbach Alpha adalah pekali kebolehpercayaan yang dapat menunjukkan ketekalan dalaman (Chua, 2006). Kajian rintis dijalankan kepada 22 sampel yang terdiri daripada guru-guru di sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Keputusan ujian menunjukkan Cronbach Alpha yang diperolehi bagi bagi semua dimensi adalah tinggi: dimensi melaksanakan perkembangan staf ($\alpha = .93$), dimensi membina komuniti pembelajaran ($\alpha = .92$) dan membangunkan kepemimpinan guru ($\alpha = .92$). Nilai ketiga-tiga dimensi itu adalah tinggi; iaitu bagi instrumen yang pertama kali digunakan dalam kajian (Nunnally, 1978 dalam Sekaran, 1992). Keputusan ini bermakna item-item yang dibina dalam instrumen kajian mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh ditadbir terhadap sampel sebenar.

DAPATAN KAJIAN

Amalan Pengetua Dalam Pembangunan Kapasiti Guru

Min dan sisihan piawai digunakan untuk meninjau persepsi guru terhadap amalan pengetua terhadap semua dimensi pembangunan kapasiti guru. Jadual 1 di bawah menunjukkan maklumat tentang nilai min dan sisihan piawai bagi semua dimensi amalan tersebut.

Jadual 1
Amalan-amalan Semasa Dalam Pembangunan Kapasiti Guru

	Dimensi	Min	SD
i.	Melaksanakan Program Perkembangan Staf	3.90	0.51
ii.	Membina Komuniti Pembelajaran	3.72	0.62
iii.	Membangunkan Kepemimpinan Guru	3.94	0.57
	Jumlah	3.85	0.56

Hasil analisis amalan semasa yang ditunjukkan dalam Jadual 1 menunjukkan bahawa secara keseluruhannya nilai min amalan semasa pengetua untuk membangunkan kapasiti guru daripada persepsi guru-guru adalah pada tahap sederhana (min = 3.85, sisihan piawai = 0.56). Di antara ketiga-tiga dimensi, dimensi membangunkan kepemimpinan guru merupakan dimensi yang tertinggi (min = 3.94, sisihan piawai = 0.57) diikuti dimensi melaksanakan program perkembangan staf (min = 3.90, sisihan piawai = 0.51) dan yang paling rendah ialah dimensi mewujudkan komuniti pembelajaran (min = 3.72), sisihan piawai = 0.62).

Amalan-Amalan Ideal Dalam Pembangunan Kapasiti Guru

Min dan sisihan piawai juga digunakan untuk meninjau persepsi guru terhadap amalan ideal yang wajar dilaksanakan oleh pengetua bagi semua dimensi. Jadual 2 di bawah menunjukkan maklumat tentang skor min dan sisihan piawai bagi semua dimensi amalan ideal untuk pembangunan kapasiti guru.

Jadual 2
Amalan-amalan Ideal Dalam Pembangunan Kapasiti Guru

	Dimensi	N	Min	SD
i.	Melaksanakan Program Perkembangan Staf	64	4.44	0.57
ii.	Membina Komuniti Pembelajaran	64	4.41	0.58
iii.	Membangunkan Kepemimpinan Guru	64	4.50	0.53
	Jumlah		4.45	0.56

Jadual 2 menunjukkan skor min secara keseluruhan bagi ketiga-tiga dimensi amalan-amalan ideal dalam pembangunan kapasiti. Secara keseluruhannya tidak ada amalan ideal yang dominan berdasarkan persepsi guru. Bagi ketiga-tiga dimensi, skor min berada pada tahap kekerapan tinggi (min = 4.45, sisihan piawai 0.56). Dimensi membangunkan kepemimpinan guru mempunyai skor min tertinggi (min = 4.50, sisihan piawai = 0.53), diikuti dimensi melaksanakan program perkembangan staf (min = 4.44, sisihan piawai = 0.58) dan yang paling rendah adalah skor min ialah bagi dimensi membina komuniti pembelajaran (min = 4.41, sisihan piawai = 0.59)

Perbezaan Antara Amalan Semasa dengan Amalan Ideal

Untuk melihat sejauhmana wujud perbezaan antara amalan semasa dengan amalan yang ideal bagi ketiga-tiga dimensi dalam kajian ini, skor min dan skor sisihan piawai telah dihitung untuk menentukan pangkatan. Jadual 3 di bawah menunjukkan pangkatan setiap dimensi mengikut min.

Jadual 3
Pangkatan setiap dimensi berdasarkan nilai min keseluruhan

Dimensi	IDEAL			SEMASA		
	Min	SD	Pangkatan	Min	SD	Pangkatan
Melaksanakan Program Perkembangan Staf	3.90	0.51	2	4.44	0.58	2
Membangunkan kapasiti Kepemimpinan Guru	3.94	0.57	1	4.50	0.53	1
Mewujudkan Komuniti Pembelajaran	3.72	0.62	3	4.41	0.59	3

Maklumat dalam Jadual 3 di atas menunjukkan perbezaan yang paling besar di antara skor min amalan semasa dengan skor min amalan ideal bagi satu dimensi ialah bagi dimensi membina komuniti pembelajaran. Nilai perbezaan skor min tersebut ialah 0.69. Pada skala semasa, skala ini mencatatkan skor min = 3.72, sisihan piawai = 0.62 yakni merupakan skor min paling rendah di antara ke tiga-tiga dimensi. Demikian juga pada skala amalan ideal, skor min bagi dimensi ini merupakan yang paling rendah (min = 4.41, sisihan piawai 0.59) berbanding dimensi yang lain. Hasil analisis juga menunjukkan skor min amalan ideal 0.56 lebih tinggi berbanding nilai min amalan semasa bagi dimensi membangunkan kepemimpinan guru. Skor min semasa bagi dimensi ini ialah min = 3.94, sisihan piawai = 0.57 yakni skor min tertinggi manakala skor min skala ideal ialah 4.50; merupakan skor min yang tertinggi dalam kumpulan masing-masing.

Perbezaan yang paling kecil di antara skor min amalan semasa dengan skor min amalan ideal bagi satu dimensi dapat dilihat berkaitan dengan dimensi melaksanakan program perkembangan staf. Berdasarkan jadual di bawah nilai perbezaan tersebut ialah 0.54. Pada skala amalan semasa, dimensi ini mencatatkan skor min = 3.90, yakni skor min ke dua tinggi. Demikian juga pada skala amalan ideal, dimensi melaksanakan program perkembangan staf mencatatkan nilai min = 4.44, sisihan piawai 0.58; juga merupakan skor ke dua tertinggi dalam kumpulan amalan ideal.

Dalam semua perkiraan telah menunjukkan perbezaan skor min yang lebih tinggi pada skala amalan ideal berbanding skor min pada skala amalan semasa. Justeru itu rumusan daripada dapatan tersebut menunjukkan bahawa amalan semasa yang dilaksanakan bagi semua dimensi untuk pembangunan kapasiti dipersepsikan berada pada tahap kekerapan yang lebih rendah berbanding amalan ideal.

Perbezaan Antara Amalan Semasa Dengan Amalan Ideal

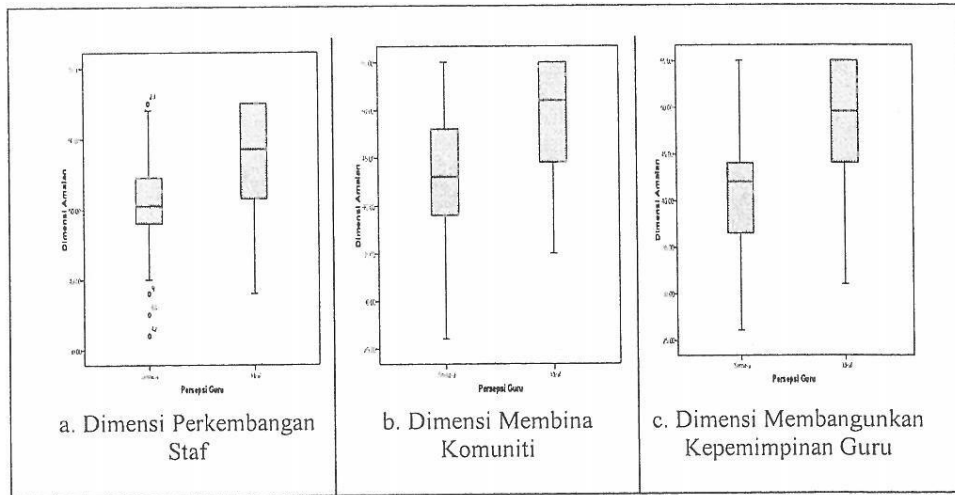
Untuk menguji adakah terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru antara amalan semasa dengan amalan ideal bagi soalan kajian nombor 4, perkiraan Mann-Whitney U telah dilakukan. Jadual 4 di bawah menunjukkan keputusan analisis data dengan menggunakan ujian Mann-Whitney U.

Jadual 4
Keputusan Ujian Mann-Whitney U

Dimensi	Min Pangkatan	Mann-Whitney U	Z	Sig
Melaksanakan Program Perkembangan Staf				
Amalan Semasa	47.57	964.500	-5.19	.000
Amalan Ideal	81.43			
Membina Komuniti Pembelajaran				
Amalan Semasa	44.99	799.500	-5.98	.000
Amalan Ideal	84.01			
Membangunkan Kepemimpinan Guru				
Amalan semasa	47.21	941.500	-5.29	.000
Amalan ideal	81.79			

Maklumat yang diperolehi daripada Jadual 4 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kekerapan amalan semasa dengan tahap amalan ideal guru bagi semua dimensi. Bagi dimensi melaksanakan program perkembangan staf terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan semasa yang dilaksanakan oleh pengetua dengan amalan yang ideal untuk pembangunan kapasiti guru ($Z = -5.19$, $p < .05$). Dengan membandingkan nilai min pangkatan dalam keputusan ujian Mann – Whitney U di bawah, didapati bahawa nilai min pangkatan amalan ideal (min pangkatan = 81.43) mengatasi min pangkatan amalan semasa (min pangkatan = 47.57). Keadaan ini bererti secara relatif, amalan ideal daripada persepsi guru untuk membangunkan kapasiti guru berdasarkan dimensi melaksanakan program perkembangan staf lebih tinggi berbanding amalan semasa yang dilaksanakan oleh pengetua.

Graf boxplot di bawah (Rajah 1) menunjukkan bahawa nilai median bagi amalan semasa lebih rendah berbanding nilai median bagi amalan ideal. Keadaan ini menunjukkan bahawa amalan semasa bagi dimensi melaksanakan program perkembangan staf diperspsikan lebih rendah berbanding tahap amalan ideal.



Rajah 1 : Graf Boxplot bagi tiga dimensi amalan kepemimpinan pengetua

Bagi dimensi membina komuniti pembelajaran juga terdapat perbezaan amalan yang signifikan antara amalan semasa yang dilaksanakan oleh pengetua dengan amalan yang ideal untuk pembangunan kapasiti guru ($Z = -5.98, p < .05$). Dengan membandingkan skor min pangkatan dalam keputusan ujian Mann – Whitney U di bawah, didapati bahawa skor min pangkatan persepsi amalan ideal (min pangkatan = 84.01) mengatasi min pangkatan amalan semasa (min pangkatan = 44.99). Keadaan ini bererti secara relatif, tahap kekerapan persepsi ideal untuk membangunkan kapasiti guru berdasarkan dimensi membina komuniti pembelajaran lebih tinggi berbanding amalan semasa. Graf boxplot dalam Rajah 1 menunjukkan bahawa nilai median bagi amalan semasa lebih rendah berbanding nilai median bagi amalan ideal. Ia menunjukkan bahawa daripada persepsi guru tahap kekerapan amalan semasa bagi dimensi membina komuniti pembelajaran untuk membangunkan kapasiti guru adalah rendah berbanding tahap persepsi ideal.

Hasil analisis bagi dimensi membangunkan kepemimpinan guru juga menunjukkan terdapat perbezaan persepsi antara amalan semasa yang dilaksanakan oleh pengetua dengan amalan yang ideal untuk pembangunan kapasiti guru ($Z = -5.29, p < .05$). Dengan membandingkan nilai min pangkatan (*mean rank*) dalam keputusan ujian Mann – Whitney U di bawah, didapati bahawa nilai min pangkatan amalan ideal (min pangkatan = 81.79) mengatasi min pangkatan amalan semasa (min pangkatan = 47.21). Hal ini bererti secara relatif, tahap kekerapan persepsi ideal bagi dimensi ini juga lebih tinggi jika dibandingkan dengan amalan semasa yang dilaksanakan oleh pengetua. Rajah 4.3 graf boxplot menunjukkan bahawa nilai median bagi amalan semasa lebih rendah berbanding nilai median bagi amalan ideal. Ia juga menunjukkan bahawa tahap kekerapan amalan semasa pengetua bagi dimensi membangunkan kepemimpinan guru adalah lebih rendah berbanding persepsi ideal.

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan ujian Mann-Whitney U jelas menunjukkan bahawa wujudnya perbezaan yang signifikan antara amalan semasa yang dijalankan oleh pengetua dengan amalan ideal bagi ketiga-tiga dimensi tersebut. Dengan demikian dapat dirumuskan bahawa amalan semasa yang dilaksanakan oleh pengetua belum mencapai tahap amalan ideal yang diharapkan oleh guru sekolah tersebut.

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Hasil analisis data menunjukkan persepsi guru mengenai amalan semasa pengetua bagi semua dimensi (dimensi melaksanakan program perkembangan staf, dimensi membangunkan kapasiti kepemimpinan guru dan dimensi membina komuniti pembelajaran) mempunyai skor min yang sederhana manakala dapatan kajian

mengenai amalan ideal bagi semua dimensi tersebut memperoleh skor min yang tinggi. Hal ini bermakna berdasarkan ujian Mann-Whitney U yang digunakan dalam kajian jelas menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara amalan semasa pengetua dengan amalan ideal mengikut persepsi guru. Dengan demikian dapat dibuat kesimpulan bahawa dalam konteks pengurusan dan pelaksanaan program pembangunan profesional yang menjurus kepada amalan pengetua untuk pembangunan kapasiti guru di sekolah ini belum mencapai tahap ideal seperti yang diharapkan oleh guru sekolah tersebut. Dapatan kajian ini selaras dengan dapatan Amin Senin (2005), dalam kajiannya tentang perbandingan pandangan antara pentadbir sekolah dan guru terhadap pengurusan pembangunan profesional sekolah telah mendapati responden guru dalam kajian lebih cenderung menilai tahap pengurusan pembangunan profesional sekolah yang terlibat berada pada tahap yang sederhana. Hal ini juga ada kaitan dengan pendapat Cheng (1996), yang mengatakan bahawa bagi kebanyakan negara pelaksanaan program pembangunan profesional staf masih baru. Senario yang sama turut berlaku di sekolah-sekolah Malaysia di mana sehingga kini program yang dijalankan di kebanyakan sekolah hanya memenuhi sebahagian daripada fungsi pengurusan birokrasi serta sebagai mematuhi arahan daripada pihak atasan.

Hasil kajian mengenai persepsi amalan ideal mendapati dimensi membangunkan kapasiti kepemimpinan guru mendapat skor min yang paling tinggi. Keadaan ini bermakna pengetua perlu memberi peluang kepada guru berperanan sebagai pemimpin. Persepsi guru selaras dengan andaian Lambert (1998), yang menyatakan bahawa setiap guru mempunyai bakat kepemimpinan. Manakala kemahiran memimpin walaupun sukar tetapi ia boleh dipelajari dan peluang untuk membuat keputusan terutama yang berkaitan dengan diri dan kerjaya harus diberi kepada guru. Dengan demikian pengetua perlu berkongsi kuasa dan cara yang paling sesuai ialah dengan bersedia menerima secara terbuka pandangan guru dan membuat keputusan secara bersama.

Selain itu, Conzemius dan O'Neill (2001), mengatakan bahawa dengan membangunkan kapasiti kepemimpinan, ternyata dapat menggalakkan guru bertindak mencapai matlamat dan menyelesaikan masalah. Selain itu guru juga akan bertanggungjawab menggunakan sumber yang terdapat di sekolah secara efektif. Natiujahnya guru-guru akan berasa puas dengan pembaharuan yang mereka jalankan untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah. Tegasnya dengan membangunkan kapasiti kepemimpinan, akan menjadikan mereka sebagai guru yang profesional, serta bertanggungjawab dalam semua bidang iaitu bukan sahaja mampu meningkatkan pencapaian pelajar malah juga mampu meningkatkan pencapaian diri sendiri.

Hasil analisis data bagi dimensi ini mendapati persepsi guru terhadap aspek memberi pengupayaan kepada guru (*teacher empowerment*) dianggap amalan yang paling ideal. Item di bawah aspek ini mendapat skor min tertinggi. Hasil kajian ini selaras dengan pendapat Abdul Syukur Abdullah (2004), yang menyatakan tentang implikasi pengupayaan kepada guru; antara lain ialah dapat meningkatkan kemahiran guru dalam membuat keputusan yang tepat, meningkatkan komitmen dan pencapaian guru, meningkatkan kesediaan guru untuk berkongsi tanggungjawab untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran dan yang terpenting sekali ialah pengupayaan akan mendorong meningkatkan pencapaian pelajar.

Selain itu *'empowerment'* yang sebenarnya akan dengan sendirinya mempertingkatkan profesionalisme keguruan kerana perasaan lebih bertanggungjawab dengan segala keputusan yang mereka buat akan terjelma. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Sinclair (1970) dalam Snowden dan Gorton (2002) iaitu:

"Giving teachers greater power is a major way to make them more professional and to improve their performance".

(Sinclair, 1970 dalam Snowden & Gorton, 2002 , hlm 70)

Dimensi melaksanakan program perkembangan staf juga mempunyai skor min yang tinggi dan kedua tinggi dalam kumpulan amalan ideal. Keadaan ini menunjukkan bahawa mengikut persepsi guru, program perkembangan staf perlu dijalankan oleh pengetua. Hasil kajian tentang program perkembangan staf yang terdahulu mendapat persepsi yang positif dari kalangan guru. Hasil kajian mereka mendapati pengetua bukan

sahaja berperanan melaksanakan program perkembangan staf di sekolah untuk meningkatkan tahap profesionalisme guru (Zulkafli Senik, 2002 dan Rosli Ibrahim 2005) malah perlu menjalankan program ini secara berterusan sama ada secara formal atau tidak formal (Rozlina Abdul Ghani, 2006). Program perkembangan staf yang berterusan adalah penting terutamanya untuk menyampaikan maklumat tentang sebarang perubahan terkini terhadap kurikulum dan perubahan terminologi, metodologi, pendekatan dan dasar pendidikan terkini.

Seterusnya, bagi dimensi 'melaksanakan program perkembangan staf' item-item dalam aspek sokongan daripada pengetua mempunyai skor min yang tinggi. Aspek ini dipersepsikan sebagai amalan ideal yang berupaya meningkatkan tahap profesionalisme guru. Keadaan ini bermakna sokongan pengetua diperlukan terutama untuk meningkatkan motivasi guru. Dapatan ini selaras dengan kajian Rosli Ibrahim (2005) yang mendapati guru-guru mahukan pengetua sentiasa memberikan sokongan sepenuhnya kepada mereka untuk memajukan diri dan sentiasa menggalakkan mereka menyertai mana-mana program yang diminati sama ada di sekolah mahupun di luar sekolah. Selain itu kajian ini juga selaras dengan dapatan Zulkafli Senik (2003) yang menggambarkan guru-guru sangat bersetuju dengan sokongan yang berterusan daripada pengetua.

Dapatan kajian dalam aspek sokongan daripada pengetua yang dipersepsikan sebagai amalan ideal dalam kajian ini dapat meyokong dapatan kajian yang dijalankan oleh Chua (2008), yang mengaitkan sokongan pengetua dengan meningkatnya komitmen guru. Dalam kajian beliau ke atas guru di Sekolah Menengah Teknik di Sarawak mendapati sokongan pengetua sangat mempengaruhi komitmen profesional guru sekolah teknik. Guru-guru berkenaan mempamerkan komitmen yang tinggi dan berterusan dalam profesion perguruan setelah pengetua memberikan sokongan. Dapatan kajian ini juga selaras dengan hasil kajian yang telah dijalankan oleh Littrell (1994) dalam Chua (2008), yang menyatakan sokongan emosi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen profesional guru. Kenyataan ini dipersetujui oleh responden kajian yang mengatakan bahawa sokongan emosi pengetua perlu kerana dalam profesion perguruan peluang kenaikan pangkat sangat terhad serta kejayaan yang mereka capai jarang diiktiraf. Oleh yang demikian, untuk mengelakkan guru kecewa, sokongan emosi daripada pengetua dapat meningkatkan 'self esteem' serta rasa kepunyaan bagi mengukuhkan komitmen guru.

Seterusnya bagi dimensi membina komuniti pembelajaran pula, dimensi ini masih dipersepsikan berada pada tahap tinggi oleh guru. Dimensi ini mempunyai skor min secara keseluruhan yang ketiga tinggi. Hasil kajian yang telah dijalankan oleh Amin Senin (2005), mendapati guru-guru mempunyai persepsi yang positif terhadap keberkesanan pengajaran mereka dan keberkesanan guru ini mempunyai pertalian positif yang tinggi dengan amalan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, pengetua perlu membina komuniti pembelajaran dan menyediakan persekitaran yang sesuai kerana ia bukan sahaja dipersepsikan sebagai amalan ideal malah berkesan dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.

Selain itu, keberkesanan dimensi ini selaras dengan pernyataan Doyle & Ponder, 1977, Guskey, 1986 dalam Martin – Kniep (2004), yang menegaskan bahawa komuniti pembelajaran adalah perlu untuk perubahan sikap dan amalan guru dalam jangka masa yang panjang. Hanya melalui komuniti pembelajaran, ilmu pengetahuan dan kemahiran guru dapat ditingkatkan secara berterusan. Dengan demikian hasil dapatan ini juga selaras dengan pernyataan Rahimah Haji Ahmad (2002), yang menyatakan bahawa kepengetuaan pada masa hadapan ialah kepengetuaan yang mementingkan menjadikan sekolah sebagai komuniti pembelajaran.

Hasil analisis data menunjukkan aspek kolaboratif dalam dimensi ini mempunyai skor min yang tinggi bagi tahap amalan ideal. Keadaan ini bermakna guru percaya bahawa bekerja secara kolaboratif akan dapat meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran pelajar. Hal ini selaras dengan kenyataan Harris A. (2004), yang mengatakan bahawa penambahbaikan dalam pengajaran akan berlaku sekiranya guru-guru diberi peluang bekerja dan belajar bersama. Kenyataan tersebut diperkukuhkan oleh Hargreaves, (1994) dalam Harris A.(2004) yang mengatakan :

'Teacher are more able to implement new ideas within context of supportive collaborative relationships or partnerships'.

(Hargreaves (1994) dalam Harris 2004, hlm 102)

Terbukti berdasarkan hasil kajian dalam bidang ini, guru akan berkerja dengan efektif apabila guru berkenaan disokong oleh guru-guru yang lain dan bekerja secara kolejaliti. Kaitan antara '*collegial*' dan bekerja secara kolektif di kalangan guru adalah menjadi teras dalam pembangunan kapasiti guru dalam konteks penambahbaikan sekolah.

Seterusnya dalam kajian ini juga mendapati aspek kepemimpinan pengetua mendapat skor min yang tinggi bagi ke tiga-tiga dimensi. Hal ini bermakna, guru berpendapat sebagai pemimpin sebuah organisasi yang dinamik, pengetua perlu membangunkan guru-gurunya. Sehubungan itu, pengetua perlu memberi tumpuan kepada pembangunan individu dan pembangunan profesional guru ke arah mempertingkatkan prestasi kerja mereka. Menurut Hussein Mahmood (1993), pengetua perlu memainkan peranannya sebagai pemimpin pengajaran di samping menjadi pemimpin dalam urusan pentadbiran sekolah. Salah satu peranan pengetua ialah mengadakan program perkembangan staf di sekolah. Pengetua perlu merancang pelaksanaan program perkembangan staf sebagai satu cara untuk mengembangkan kecekapan-kecekapan termasuk gaya pengajaran dan amalan guru.

Secara keseluruhan berdasarkan tiga dimensi pembangunan kapasiti guru yang telah dikaji, pengkaji telah mendapati bahawa tahap ideal bagi lapan belas amalan (item) daripada empat aspek mempunyai skor min melebihi 4.50. Aspek-aspek tersebut ialah:

1. Kepemimpinan yang berkesan
 - a. Pengetua menjadi role model.
 - b. Pengetua memberi bimbingan atau nasihat untuk meningkatkan kapasiti kepemimpinan guru.
 - c. Pengetua memastikan matlamat program perkembangan staf selaras dengan matlamat sekolah, jabatan dan kementerian.
2. Sokongan
 - a. Pengetua memberi sokongan sepenuhnya kepada guru yang ingin memajukan diri.
 - b. Pengetua memberi sokongan sepenuhnya kepada guru yang ingin mencuba kaedah baru dalam pengajaran dan pembelajaran.
 - c. Pengetua menggalakkan guru menyertai seminar atau perbengkelan yang dijalankan di luar sekolah bagi mendapatkan maklumat baru.

3. Kolaboratif

- a. Pengetua menggalakkan guru bekerjasama dalam menyelesaikan masalah pembelajaran.
- b. Pengetua menggalakkan perkongsian idea di kalangan guru melalui dialog profesional untuk meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran.
- c. Pengetua menyediakan saluran komunikasi secara formal atau informal kepada guru untuk menyuarakan pandangan bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.
- d. Pengetua mengambilkira pandangan atau saranan guru sebelum mengambil sesuatu tindakan.
- e. Pengetua memberi peluang kepada guru untuk mengemukakan pandangan atau cadangan secara terbuka.
- f. Pengetua menjadikan pengajaran dan pembelajaran pelajar sebagai fokus utama sekolah.

4. Pengupayaan

- a. Pengetua memberi kebebasan kepada guru-guru untuk membuat keputusan dalam proses pengajaran dan pembelajaran dalam bilik darjah.
- b. Pengetua menyerahkan sesuatu tugas dengan penuh kepercayaan.
- c. Pengetua sedia menurunkan kuasa kepada guru-guru untuk membuat keputusan mengikut bidang kepakaran masing-masing

Amalan-amalan yang dianggap ideal oleh guru selaras dengan amalan-amalan yang dicadangkan dalam kajian-kajian literatur seperti ciri-ciri amalan program pembangunan profesional yang berkesan oleh Gordon (2004), amalan pengetua dalam komuniti pembelajaran di sekolah oleh Ishak Sin dan Nor Ashikin (2003) serta amalan yang dapat membangunkan kapasiti kepemimpinan di kalangan guru oleh Lambert (1998).

Justeru itu, adalah wajar bagi pengetua mengambil kira elemen-elemen tersebut dalam merancang program pembangunan profesional untuk meningkatkan kapasiti guru.

IMPLIKASI KAJIAN

Berdasarkan kajian ini, maka adalah dicadangkan supaya:

1. Pelaksanaan program pembangunan kapasiti guru haruslah berasaskan amalan-amalan ideal yang telah dikenalpasti melalui kajian-kajian dalam bidang pembangunan profesional guru. Perkara ini penting kerana pembangunan profesional berasaskan sekolah tidak akan mencapai matlamat jika pelaksanaannya dilakukan secara *ad hoc* dan reaktif seperti kebiasaan amalan sebelum ini (Zulwali, 1996)
2. Pihak yang terlibat iaitu pentadbir sekolah dan guru hendaklah sepakat menentukan terma rujukan dan kriteria dalam menaksir keperluan, merancang, melaksana dan menilai pembangunan kapasiti sekolah mereka. Perkara ini perlu dilakukan kerana ia dapat membantu pengetua menjalankan tindakan selaras dengan kesesuaian dan keperluan guru.
3. Lantaran pembangunan kapasiti guru juga termasuk dalam bidang pembangunan profesional staf maka pelaksanaannya juga hendaklah mengambilkira gaya pembelajaran dewasa. (Gordon, 2004). Oleh yang demikian, persepsi daripada guru yang hendak dibangunkan terhadap kesesuaian amalan hendaklah dinilai terlebih dahulu supaya amalan yang dijalankan selaras dengan persepsi ideal mereka.

CADANGAN UNTUK KAJIAN MASA DEPAN

Kajian ini adalah kajian tinjauan yang dijalankan di sebuah sekolah menengah di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. Kajian ini adalah untuk meninjau perbandingan persepsi guru antara amalan yang dilaksanakan oleh pengetua dengan persepsi ideal berdasarkan tiga dimensi yang dikaji bagi membangunkan kapasiti guru. Oleh sebab kajian ini, sebagaimana kajian tinjauan yang lain juga, mempunyai batasan yang tersendiri dan dapatannya terhad kepada populasi sampel yang dikaji sahaja, maka penyelidik mencadangkan agar kajian-kajian berikut dijalankan pada masa hadapan.

1. Mengkaji bidang yang sama tetapi dengan melibatkan responden yang lebih ramai. Hal ini kerana dapatan daripada responden yang lebih ramai akan mengukuhkan hasil kajian.
2. Kajian ini dijalankan adalah bertujuan untuk mengenal pasti adakah amalan-amalan yang dijalankan oleh pengetua untuk membangunkan kapasiti mencapai tahap ideal daripada persepsi guru. Dengan demikian adalah dicadangkan supaya kajian turut juga dijalankan untuk mengenal pasti adakah persepsi guru terhadap tahap amalan ideal mempunyai hubungan dengan pengalaman mengajar mereka.
3. Kajian ini dijalankan di sebuah sekolah menengah agama. Adalah dicadangkan kajian yang sama turut dijalankan di sekolah menengah harian biasa, sekolah kluster dan sekolah-sekolah berasrama penuh.
4. Lokasi sekolah kajian adalah di dalam bandar. Oleh yang demikian kajian yang sama juga perlu dijalankan di sekolah luar bandar untuk mengenal pasti amalan pengetua di sekolah berkenaan.

RUJUKAN

- A'Azmi bin Shahri. (1996). Pengurusan Strategi Pengajaran. Kuala Lumpur: Bahagian Pendidikan Guru Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdul-Haqq. (1996). Making time for teacher professional development. ERIC Digest Washington DC: ERIC Clearing House on Teaching & Teacher Education. ED400259.
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed & Abdul Ghani Abdullah (2007). Guru sebagai pemimpin. Selangor: PTS Profesional Publication Sdn. Bhd.
- Abdul Rahim Abd Rashid (2005). Profesionalisme keguruan prospek dan cabaran. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Alien, R.E. (ed). (1990). Concise Oxford dictionary of current English. London : Oxford Universiti Press.
- Amin Senin.(2005). Sekolah sebagai organisasi pembelajaran. Jurnal Pengurusan Pendidikan dan Kepimpinan Pendidikan. Jilid 15 (01), 31 - 44.
- Amin Senin.(2005). Perbandingan pandangan antara pentadbir dengan guru terhadap pengurusan pembangunan profesional sekolah. Jurnal Pengurusan Pendidikan dan Kepimpinan Pendidikan. Jilid 15 (02), 83 - 97.
- Aspurah Masoad. (2005J). Pelaksanaan empowerment guru di sebuah sekolah di daerah Kuala Selangor. Laporan Projek yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kepengetuaan, Universiti Malaya: Kuala Lumpur
- Barth, R. S. (1990). Improving schools from within. San Francisco : Jossey - Bass.
- Castetter, W. B. (1996). The human resource function in educational administration. New Jersey: Prentice Hall.
- Cheng, Y.C. (1996). School effectiveness and school-based management: A mechanism for development. London: The Palmer Press.
- Chua L.C . 2008. Relationship between perceived organizational support and trust with teachers commitment. 3rd International Conference On Principalship And School Management. 10-13 March.
- Chua, Y.P (2006). Asas Statistik Penyelidikan. Buku 2. Shah Alam : Me Graw Hill Education.
- Chua, Y.P (2008). Asas Statistik Penyelidikan. Buku 3. Shah Alam : Me Graw Hill Education.
- Conzemius A. & O'Neill J. (2001). Building shared responsibility for student learning. United States of America : ASCD Publication.
- Day, C. (1999). Development teachers : The challenges of lifelong learning. London: The Palmer Press.

- David Frost & Judy Durrant .(2003). *Teacher Leadership: rationale, strategy and impact*. *School Leadership Management*. 23(3), 173-186.
- Dixon, N. M. (1994). *The Organisational Learning Cycle: How We Learn Collectively*, Wyoming: McGraw-Hill Book Corp.
- Fullan, MG., & Stiegelbauer, S .(1991). *The new meaning of education change* (2nd ed). London: Cassel Education Limited.
- Gilley, J. W. (1989). *Career development: The linkage between training and OD*. *Performance Improvement Quarterly*. 2 (1), 06— 10.
- Glickman C.D, Gordon S.P & Ross-Gordon J.M. (2007). *Supervision and instructional leadership. A developmental approach* (7 edition). USA: Pearson Education, Inc.
- Good, C.V. (ed). (1959). *Dictionary of education*. 2nd Edition. Wyoming: McGraw Hill Book Corp.
- Gordon, S.P. (2004). *Professional development for school improvement empowering learning communities*. United States of America: Person Education, Inc
- Griffin, G.A. (1983). *Implications of research for staff development programmes*. *The Elementary School Journal*. 83 (4), 88–97.
- Hargreaves, P. & Jarvis, P. (1998). *The human resource development handbook*. London: Kogan Sage.
- Harris A. (2002). *School improvement, what, s in it for schools*. London: Routledge Palmer
- Harris A. Christopher Day. (2003). *Effective leadership for school improvement*. London: RoutledgeFlamer.
- Harris A. (2003). *Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility?* *School Leadership Management*, 23 (3), 313 - 324.
- Harris A. & Muijs. D. (2005). *Teacher leadership: A review of research*. University of Warwick.
- Hussein Ahmad. (1991). *Perkembangan staf di sekolah: Bentuk dan cara pelaksanaan*. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. 2(1), 2-9.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak Sin. (2003). *Gaya kepemimpinan transformasi dan pengajaran: Gaya manakah yang diperlukan oleh pengetua?* *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*. 13(2), 01 - 16.
- Ishak Sin dan Nor Ashikin Salleh. (2003). *Era globalisasi: Pendidikan dan cabaran*. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*. 13(1), 14-28
- Jamil Adimin. (2007, Julai 13). *Pembinaan kapasiti dalam pendidikan*. *Pendidik*. 38, 26 -28.
- Joyce, B. & Showers, B. (1995). *Student achievement through staff development* 2nd ed.). New York: Longman Publishers.
- Kamus Dewan. (1989). *Kamus Inggeris Melayu*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Katzenmeyer, M. & Moller.(2005). *Awakening the sleeping giant: Helping teacher develop as leaders*. California : Corwin Press.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1979). *Laporan jawatankuasa kabinet mengkaji dasar pelajaran*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (1991). *Pekeliling kemajuan pentadbiran awam 1991-1993, Jilid 1* (2005), Selangor : International Law Book Services.
- Korinek, L.R. Schmid & M. McAdams.(1985). *Inservice types and best practices*. *Journal of Research and Development in Education* 18(2), 33 -38.
- Kruse, S.D., Louis, K.S.,& Bryk, A. (1995). *An emerging framework for analyzing school-based professional community*. In K.S Louis & S.D. Kruse(Eds.), *Profesionalism and Community: Perspective on Reforming Urbans Schools* (pp. 23 - 42). California: Corwin.Press.
- Lambert, Linda. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools*. Alexandria Virginia, USA: ASCD Publisher.
- Marczely, B. (1996). *Personalizing professional growth: Staff development that works*. California: Corwin Press.
- Martin - Knlep. (2004) *Developing Learning Communities Through Teacher Expertise*. California: Corwin Press.
- Mohammed Sani Hj Ibrahim. (2001). *Perkembangan profesionalisme guru: Satu tuntutan dan satu Kemestian*. Seminar Nasional Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan Ke - 10 (30 Oktober 2001 - INovember 2001).

- Mohd A'sri bin Abdul Ghani. (2005). Peranan pengetua dalam melaksanakan program pembangunan staf di sebuah sekolah menengah di Kota Setar. Laporan Projek yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kependetaan, Universiti Malaya : Kuala Lumpur
- Mohd Azuan bin Mohd Nawawi. (2006). Kepemimpinan guru PPSMI dalam pengajaran dan pembelajaran Sains dan Matematik dalam Bahasa Inggeris di beberapa sekolah menengah di daerah Klang Selangor. Laporan Projek yang tidak diterbitkan. Institut Pengajian Kependetaan, Universiti Malaya: Kuala Lumpur.
- Mohd Majid Konting. (1990). Kaedah penyelidikanpendidikan. Kuala Lumpur Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Omardin Ashaari. (1996). Pengurusan sekolah: Satupanduanlengkap. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Petra E. Snowden dan Richard A. Gorton. (2002/ School leadership & administration. Wyoming: Me Graw Hill Book Corp.
- Rahimah Haji Ahmad. (2002). Kepemimpinan dan kependetaan: Cabaran dan strategi di alaf baru. Jurnal Pemimpin, 2, 1-9.
- Rahimah Hj Ahmad. (1992). Peningkatan produktiviti guru: Saranan dan tindakan. masalah pendidikan. Jurnal Pemimpin. 16, 33-44.
- Ramaiah. (1992), Kepemimpinan pendidikan: Cabaran masa kini. Selangor: IBS Buku Sdn Bhd.
- Roberts S. & Pruitt E .(2004/ Schools asprofessional learning communities.California: Corwin Press, Inc.
- Rosli Ibrahim. (2005). Peranan pengetua dalam program pembangunan stafdi sebuah sekolah di Pulau Pinang. Laporan Projek yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kependetaan, Universiti Malaya : Kuala Lumpur.
- Rozlina Abdul Ghani. (2006). Pelaksanaan perkembangan stafdi sebuah sekolah menengah di daerah Petaling, Selangor Darul Ehsan. Laporan Projek yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kependetaan, Universiti Malaya : Kuala Lumpur.
- Rudduck, J & Flutter, J. (2004). How to improve your school. London: Continuum Press
- Rusmini bt Ku. Ahmad. (2004). Keberkesanan sekolah : Satu tinjauan dari aspek kepemimpinan, kompetensi guru dan amalan pengurusan terbaik. Seminar Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan ke-12, Institut Aminudin Baki : Genting Highlands, Pahang.
- Sekaran, Uma. (1992). Research method of business. New York: John Willey and Sons Inc.
- Sergiovanni, T.J. (1991), The Principalship A reflective practice perspective, Boston: Allyn & Bacon.
- Siti Eshah. Mokshen . (2008). Building teacher capacity trough subject panel. 3rd International Conferenc On Principalship And School Management. 10-13 April.
- Stoll L. & Fink D. (1996), Changing our school : Linking Scholl Effeectiness and School Improvemen. Buckingham: Open Universiti Press.
- Wall, Ronald R. (1993). Staff development programs in public schools: Successful staff development programs Including the role of the classroom teachers and administrators, Retrieved 21 January 2008 from <http://www.eric.ed.gov>.
- Zaidatul Akmaliah. (1999). Pentadbiran pendidikan. Kuala Lumpur: FajarBakti..
- Zulkafli Senik. (2002). Persepsi guru terhadap perananpengetua dalam pembangunan stafdi dua buah sekolah berasraama penuh (SBP) di Kelantan. Laporan Projek yang tidak diterbitkan, Institut Pengajian Kependetaan, Universiti Malaya: Kuala Lumpur.
- Zulwali Kipli Merawi. (1996). Examination of staff development provision and practice in secondary schools in Sarawak. Unpublished PhD. University of Manchester.