

BAB 2

TINJAUN KAJIAN LAMPAU

2.1 Pendahuluan

Kemajuan sesebuah sekolah bergantung kepada bagaimana pihak pentadbir melihat akan keperluan staf yang harus dibangunkan dari segi pengetahuan dan kemahirannya agar dapat menangani pelbagai perubahan yang sedang berlaku sekarang. Di antara perancangan pengetua ialah program perkembangan staf.

Perkembangan staf merupakan satu usaha komprehensif yang harus dilakukan berterusan dalam mempertingkatkan keyakinan dan kemajuan guru kerana ia memastikan kualiti dan tahap profesionalisme guru di tingkatkan untuk menjamin kualiti pendidikan. Sekolah yang berkesan biasanya terdiri daripada stafnya yang bersedia menghadapi cabaran setelah mendapatkan motivasi/ semangat daripada pentadbir. Bentuk motivasi itu boleh dijelmakan dalam kursus yang dianjurkan diperingkat sekolah. Oleh itu pengetua memainkan peranan yang penting dalam mengendalikan sumber manusia di bawah pimpinannya.

Kajian ini ingin mengetahui persepsi guru menentukan kesesuaian program perkembangan staf diwujudkan diperingkat sekolah dan melihat fungsi pengetua dalam melaksanakan program perkembangan staf di sekolahnya. Terdapat

beberapa faktor utama akan dikait dan dibincangkan seperti umur,jantina,bilangan tahun mengajar,kelulusan guru dalam program pembangunan staf.

Menurut pendapat Isahak Haron (1993), menjelaskan berdasarkan kajian 1992 dengan menggunakan 591 orang guru sekolah menengah , guru lelaki dan perempuan, latihan maktab dan Universiti, dan pelbagai peringkat umur dan pengalaman mengajar, dari 34 buah sekolah di pelbagai negeri . Dapatkan itu antara lain ialah

- a. 92.3 % Guru menyatakan beban kerja KBSM lebih berat dari KLSM
- b. 54.7 % Guru kurang yakin atau separuh yakin mengajar KBSM.
- c. 35.6 % Guru menyatakan minat pengajaran mereka sekarang menurun jika di bandingkan dengan beberapa tahun lalu
- d. 54.8 % Guru akan memilih pekerjaan lain , termasuk bersara, jika diberi peluang.

Dapatkan di atas merupakan beberapa petunjuk tentang ketidakpuasan guru terhadap tugas pengurusan dan pengajaran. Di antara sebab utama guru kurang memuaskan dalam pengurusan dan pengajaran ialah :

- a. 85.4 % Bertambah banyak kerja-kerja perkeranian.
- b. 85.8 % Disiplin murid semakin merosot(pengetua tidak ambil tahu)
- c. 80.8 % Bilangan murid dalam kelas terlalu besar

- d. 79.7 % Beban kerja semakin bertambah(arahan pengetua & JPN)
- e. 64.3 % Kurikulum dan kaedah mengajar berubah-ubah
- f. 29.5 % Usaha tidak di hargai oleh pentadbir.

Bagi membantu guru-guru menyesuaikan diri dengan desakan tersebut, program pembangunan staf melalui kursus dalam perkhidmatan perlu diadakan sama ada dalam bentuk ‘home base’ atau in-house training’.

Berdasarkan tujuan kajian, organisasi bab ini di susun seperti berikut :

- 1) Program Perkembangan Staf Di Malaysia
- 2) Model Perkembangan Staf
- 3) Persepsi Guru Terhadap Perkembangan Staf
- 4) Persepsi Guru terhadap Peranan Pengetua Dalam Perkembangan Staf.
- 5) Kesimpulan.

2.2. Program Perkembangan Staf Di Malaysia

Pendidikan dalam perkhidmatan mempunyai objektif dan matlamat untuk meningkat dan memartabatkan ilmu pengetahuan atau kebolehan guru-guru terlatih. Pihak kerajaan telah memberi keutamaan terhadap pendidikan seperti yang telah dinyatakan dalam Rancangan Malaysia ke-5 (halaman : 541).

‘Tujuan pelajaran dan latihan pada keseluruhan iaialah untuk memupuk perpaduan negara. Sektor pelajaran dan latihan adalah merupakan sebahagian daripada pelaburan sosial yang penting dan akan memberi faedah kepada negara dalam tempoh jangka panjang. Peranan pelajaran dan latihan di Malaysia ialah untuk melahirkan orang-orang perseorangan yang berpengetahuan, terlatih dan mahir untuk memenuhi keperluan tanaga manusia dan keperluan sosial yang semakin bertambah.’

Berdasarkan fakta di atas, pendidikan dan latihan di Malaysia adalah untuk menghasilkan individu yang berilmu pengetahuan, mempunyai latihan dan kemahiran sebagai tenaga kerja bagi menghadapi Wawasan 2020. Rancangan Malaysia Ke-5 (halaman:541)menjelaskan lagi:

‘Pembangunan negara pada masa hadapan dijangka menimbulkan cabaran-cabaran yang memerlukan tenaga manusia yang berupaya memperkenalkan perubahan dan pengetahuan serta terlatih dalam bidang sains dan teknologi,pengurusan dan kemahiran-kamahiran yang berkaitan. Di samping itu, perlunya sistem pelajaran kebangsaan membentuk orang perseorangan yang berdisiplin, tekun dan mempunyai daya usaha adalah sama pentingnya’.

Di peringkat Kementerian Pendidikan terdapat sebuah Unit Latihan dan Kemajuan Staf di Bahagian Pendidikan Guru yang ditubuhkan pada tahun 1979. Unit ini di beri tanggungjawab untuk merencana, mengimplementasi, menyelaras dan mengawal semua latihan yang dianjurkan oleh Bahagian Pendidikan Guru.

Fungsi Unit Latihan dan Kemajuan staf adalah:

1. Menyediakan kursus-kursus tambahan bagi meningkatkan pengetahuan akademik dan ikhtisas guru-guru sekolah menengah dan rendah dan meluaskan pengetahuan serta pengalaman dalam matapelajaran tertentu.

2. Mengadakan kursus-kursus dalam masa cuti peringkat kebangsaan bagi meningkatkan dan mengemasan pengetahuan akademik dan ikhtisas guru-guru sekolah menengah dan rendah dalam beberapa bidang matapelajaran khas.
3. Menyusun strategi bagi rancangan latihan dan kemajuan ikhtisas bagi meningkatkan lagi prestasi dalam pelaksanaan fungsi dan tugas kakitangan pendidikan pengurusan.

Program ini biasanya dibuat dan dirancang untuk melatih kakitangan peringkat tinggi di Kementerian Pendidikan, biasa berkaitan dengan pengurusan dan beberapa perubahan keperluan yang perlu dikembangkan di peringkat negeri, daerah dan seterusnya dilaksanakan di peringkat sekolah.

Pada peringkat dahulu kursus Dalam Perkhidmatan Kementerian Pendidikan didefinisikan sebagai satu program perkembangan staf bagi guru-guru, staf profesional serta staf sokongan Bahagian-Bahagian Ikhtisas dan Jabatan Pendidikan Negeri yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kecekapan dan kemahiran dalam bidang pengajaran pembelajaran (Asariah, 1991:1).

Bagi mencapai matlamat ini, objektif kursus Dalam Perkhidmatan boleh di lihat sebagai satu usaha untuk :

1. Mendedahkan staf Kementerian Pendidikan kepada segala pembaharuan yang berlaku di bidang pendidikan ;
2. Meningkatkan pengetahuan dan memberikan kemahiran baru dalam berbagai-bagai aspek pengajaran pembelajaran;
3. Memberi semangat baru kepada staf;
4. Melahirkan kakitangan sumber yang seterusnya dapat menyebarkan dan memperluaskan pengetahuan dan kemahiran yang telah didapati daripada kursus.

Berdasarkan suasana ini pihak bertanggungjawab bolehlah mengendalikan dan menentukan jangka masa kursus, di antara yang pernah di adakan ialah kursus yang dikendalikan oleh pihak Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri seperti berikut:

- a. Kursus Jangkamasa Panjang – Biasanya 14 minggu dan lebih
- b. Kursus Jangkamasa Pendek – Kursus satu hari atau lebih
- c. Kursus Pengembangan staf yang dianjurkan oleh IAB.

2.3. Model Perkembangan Staf

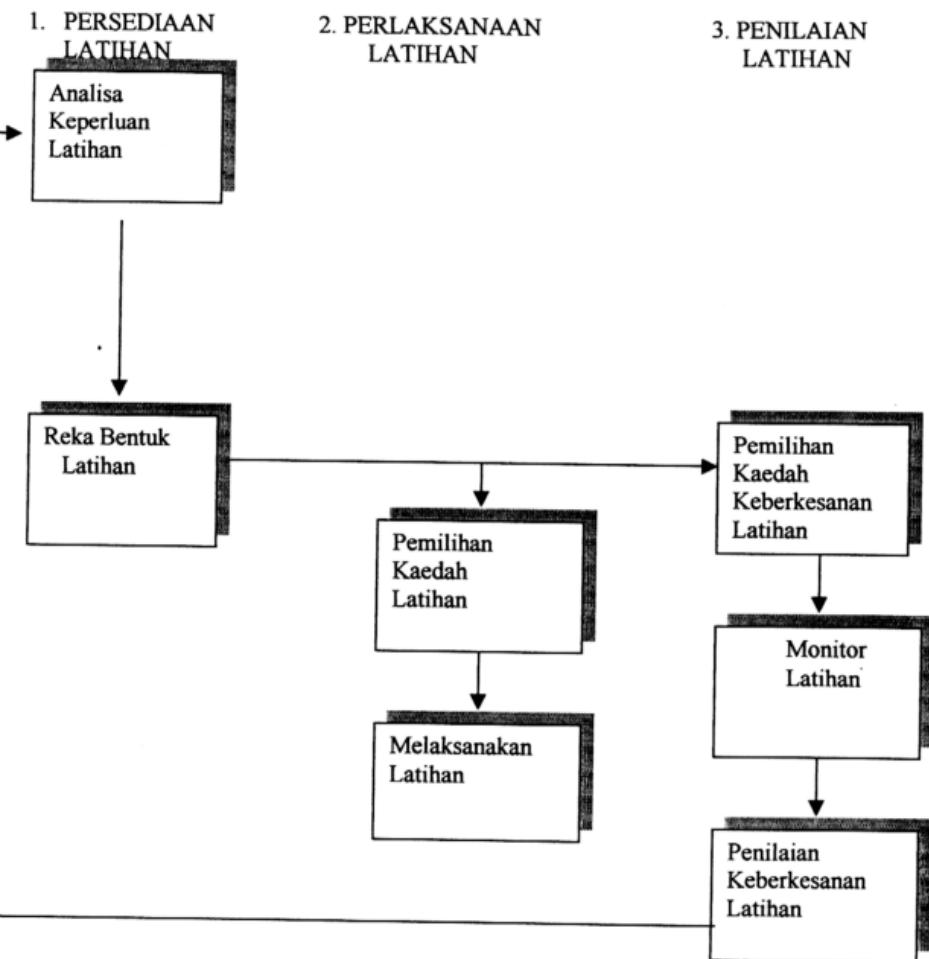
Pembangunan sumber manusia boleh mendatangkan faedah kepada organisasi dan berguna kepada banyak pihak jika program-program pembangunan itu di rancang dan dilaksanakan dengan baik dan teliti. Program-program pembangunan yang dibuat secara sistematik, mengikut peraturan dan langkah-langkah yang disarankan oleh model-model tertentu mempunyai peluang yang tinggi untuk berjaya dan mencapai matlamatnya. Model yang baik berupaya memberi gambaran yang jelas tentang hasil latihan yang diperolehi daripada aktiviti latihan(Ibrahim Mamat,1996)

Ramai pendidik berpendapat bahawa untuk memastikan pelaksanaan yang berjaya dan bermakna. Program pembangunan staf haruslah berdasarkan kepada model-model tertentu.

Keeves(1988) menjelaskan 6 model latihan jenis sebab-akibat yang sesuai untuk bidang latihan dan pendidikan :

1. Model Proses Latihan (lihat gambarajah 1.1) mengandungi tiga fasa utama iaitu :
 - a. Fasa persediaan latihan
 - b. Pelaksanaan latihan, dan
 - c. Penilaian Latihan

Aktiviti dalam merekabentuk program latihan dalam model ini terletak dalam fasa persediaan dan dibuat setelah mendapat keputusan analisis keperluan latihan. Bermula dari sinilah penentuan bagaimana kaedah latihan yang perlu diketengahkan berdasarkan kepada 'analisis keperluan' yang dilakukan.



Gambar Rajah 1.1 : Model Proses Latihan
Sumber : Keeves (1988)

Wood et al. (1981:64) mencadangkan lima peringkat yang berkaitan merekabentuk model perkembangan staf. Peringkat-peringkat itu boleh dilaksanakan oleh pengetua ialah;

Peringkat I : Kesediaan- Pihak sekolah mengenal pasti permasalahan dan perubahan yang diiginkan serta memilih program,proses yang sesuai. Para guru memahami dan mempunyai komitmen untuk berubah kepada tingkahlaku profesional yang diingini.

Peringkat 2 : Merancang – kajian oleh Joyce dan Peck(dalam Wood et al., 1981) membuktikan bahawa di antara faktor terpenting membawa kegagalan program perkembangan staf ialah pelaksanaan dan perancangan yang lemah. Peringkat ini adalah penting untuk memastikan matlamat dijelaskan kepada objektif yang lebih khusus, keperluan mengadakan program dikaji, aktiviti perkembangan dirancang, mengenalpasti sumber-sumber yang perlu digunakan dan merancang sementara peringkat latihan dan perlaksanaan.

Peringkat 3: Latihan – Apabila rancangan dilaksanakan , isi kandungan, kemahiran dan sikap yang perlu perubahan dalam tingkahlaku profesional dipelajari.

Peringkat 4: Pelaksanaan –Apa yang telah dipelajari dalam latihan perlu dilaksanakan. Oleh itu , persekitaran yang menggalakkan ‘transition’ daripada apa yang dipelajari semasa program perkembangan staf kedalam aktiviti harian di

sekolah adalah perlu.

Peringkat 5: Pengekalan (Maintenance) – Tingkah laku profesional yang baru bukanlah sesuatu yang akan kekal walaupun ianya telah dilaksanakan. Peringkat ini memastikan pengesanan berterusan oleh sekolah untuk menentukan sama ada tingkah laku baru masih dipraktik dan matlamat dicapai.

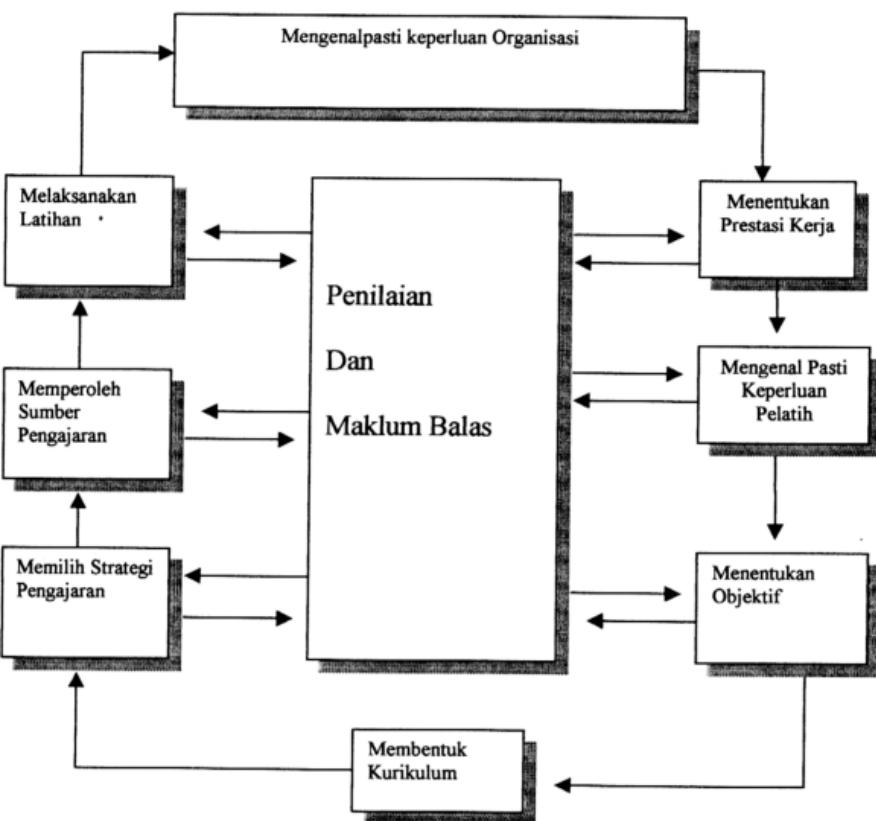
Proses semasa latihan untuk membolehkan pembelajaran pengetahuan dan kemahiran mengandungi enam peringkat (Scarpello, 1988:245):

1. Mengenalpasti keperluan latihan
2. Menetapkan matlamat latihan
3. Memilih bentuk latihan yang sesuai
4. Memilih bahan-bahan latihan dan kaedah penyampaian
5. Melaksanakan latihan
6. Menilai sejauh mana program latihan mencapai matlamat.

Berdasarkan proses latihan yang diberikan kepada staf ianya boleh dikaitkan dengan program perkembangan staf (guru). Ini adalah kerana matlamat semua aktiviti yang dirancang dan direkabentuk untuk memberi sumbangan ke arah keberkesanan dan kecekapan pengajaran guru.

Nadler (1983) telah memperkenalkan satu model yang dipanggil ‘The

Critical Events Model' dimana pelaksanaannya dimulakan dengan proses mengenalpastikan keperluan organisasi. Langkah seterusnya lebih kurang sama dengan model-model lain tetapi di tambah dengan maklum balas dan penilaian yang di laksanakan secara berterusan, melibatkan semua langkah dalam proses mereka bentuk program latihan (lihat Gambarajah 1.2).

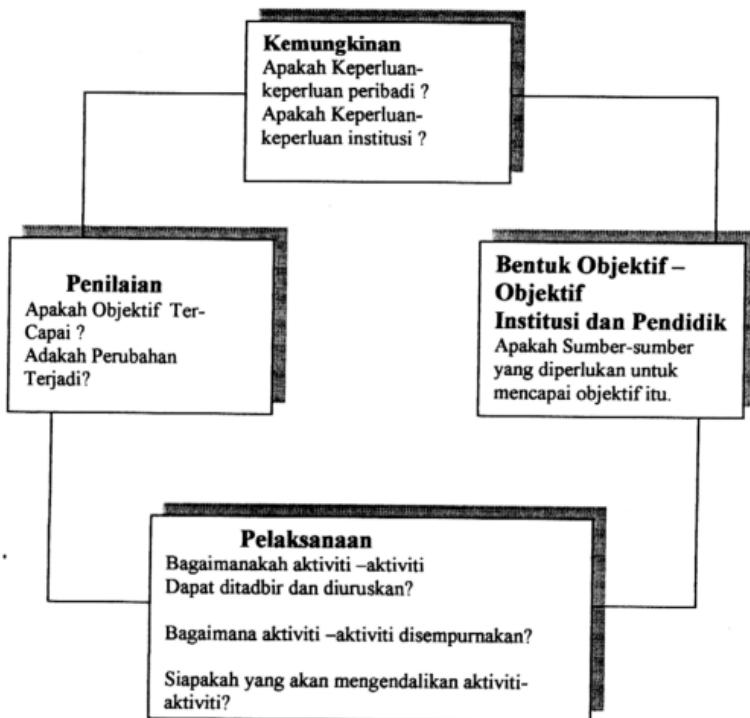


Gambar Rajah 1.2 : Model Peristiwa –peristiwa Kritis
(Sumber Nadler, 1983)

Zaidatol (1990) dan Scarpello(1988) mempunyai pendekatan yang hampir sama dengan Wood et al. (1981). Scarpello (1988:498) memperkenalkan model latihan berdasarkan teori-teori pembelajaran iaitu; teori tingkahlaku, pembelajaran kognitif telah mencadangkan bagaimana tingkahlaku yang baru di pelajari, dipindahkan kepada persekitaran kerja. Tiga cadangan yang penting adalah:

- a. Latih supaya peserta belajar berkali-kali(overlearn) tingkahlaku baru;
- b. Mendapat keyakinan peserta mengenai keupayaannya untuk melaksanakan tingkahlaku yang dikehendaki;
- c. Menentukan yang organisasi memberi ganjaran atau pengiktirafan dengan itu mengukuhkan tingkahlaku baru.

Oleh itu Zaidatol (1990: 179) memperkenalkan satu model perkembangan kakitangan. Pusingan bermula dengan penentuan kemungkinan tentang keperluan, menyempurnakan keperluan-keperluan (untuk guru sumber lain bagi mencapai matlamat). Kemudiannya, pelaksanaan(bagaimana aktiviti dapat di jalankan dan ditadbirkан). Akhir sekali satu penilaian terhadap daya usaha di adakan (penyempurnaan objektif dan sejauhmana perubahan ini mengambil tempat tersebut). Apabila sesuatu pusingan itu lengkap ,satu perubahan ke arah keperluan yang lain pula mungkin bermula. Lihat pada rajah 1.3.



Gambarajah 1.3. : Model Perkembangan Kakitangan

Sumber : Zaidatol (1990)

Sementara Fenstermacher dan Berliner(1983) mencadangkan beberapa perkara penting dalam merangka satu model perkembangan staf iaitu dari aspek:

- Dimensi kepentingan/keperluan(dimension of worth)
- Keadaan yang baik (condition of merit) berdasarkan

- i. ‘Sensibility’
 - ii. Perubahan (Variability)
 - iii. Insentif
 - iv. Pengekalan (maintenace)
- c. Keadaan yang membawa (Condition of success) adalah berdasarkan.
- a. Matalamat
 - b. Jurulatih
 - c. Membuat diagnosis
 - d. Aplikasi
 - e. Peruntukkan masa

Sebagai rumusan, boleh dikatakan bahawa semua model mengandungi aktiviti dan fasa yang agak sama. Perbezaanya dari segi format dan persembahan sahaja. Buckley dan Caple(1922 dalam Ibrahim(1996:100) menyatakan bahawa semua model latihan mempunyai empat aktiviti utama seperti yang ditunjukkan dalam gambarajah 1.4.

Merekabentuk

Latihan

Mengkaji
Keperluan
Latihan

Melaksanakan
Latihan

MASALAH
PRESTASI

Menilai Keberkesanan Latihan

Gambarajah 1.4 : Model Asas Latihan Sistematis

(Buckley dan Caple:1922)

Model ini menunjukkan proses asas yang perlu dilalui apabila menganjurkan sesuatu program latihan. Semua model juga mempunyai sistem maklum balas yang tersendiri dan maklum balas tersebut merupakan mekanisme penyelaras dan kawalan untuk memastikan setiap komponen, aktiviti atau proses latihan beroperasi sebagai satu sistem.

Beberapa orang penulis seperti Wood et al., 1981; Fernstermacher dan Berliner, 1983; Scarpello, 1988; Zaidatol, 1990. Berdasarkan kenyataan ini terdapat beberapa persamaan yang nyata dalam merangka model perkembangan staf ialah pentingnya mengkaji akan keperluan mengadakan aktiviti berkenaan; mempunyai matlamat yang jelas dan dipersetjui, kepelbagaian dan kesesuaian dalam aktiviti program; memastikan perlaksanaan aktiviti yang dipelajari dapat diaplikasi, mengekalkannya; serta membuat penilaian program.

Berdasarkan pendapat di atas para pengetua selaku pentadbir tertinggi di sekolah dan yang paling dekat dengan individu guru tersebut, lebih mengetahui dan arif dalam menentukan kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh guru. Dengan ini pengetua lebih berhak dan paling layak menentukan dasar program pembangunan staf setelah berbincang dengan pimpinan sekolah.

Beberapa perkara asas utama boleh diambil sebagaimana yang di tulis oleh West (dalam Ramaiah, 1992) bagi membentuk model perkembangan staf yang berjaya (Rajah 1.5) boleh dijadikan panduan oleh pentadbir sekolah menyediakan

program perkembangan staf dalam meningkatkan kualiti kebolehan dan kemampuan guru. Bagi pihak pengetua panduan ini sekurang-kurangnya memudahkan tindakkan susulan dalam menyusun strategi.

	Kejayaan Tinggi	Kejayaan Rendah
1. Matlamat	<ul style="list-style-type: none"> - jelas - disetujui oleh semua/ hampir semua. - Berdasarkan kajian keperluan 	<ul style="list-style-type: none"> - kompleks kurang jelas - Mendapat tentangan, tidak difahami, bertentangan dengan matlamat. - bukan berdasarkan keperluan.
2. Program Aktiviti	<ul style="list-style-type: none"> - Keterangan penuh tentang perkumpulan interaksi, 'serendipity' tidak rasmi. - Imaginatif,kreatif dan kepel-bagaian. - reka bentuk oleh staf yang kritikal(melibatkan usaha ramai staf) - membayangkan keperluan nilai tempatan - ada peruntukan untuk bantuan - dan maklum balas berterusan 	<ul style="list-style-type: none"> - sedikit keterangan berkenaan perkara-perkara itu. - Format yang bersifat koheren tidak diselaraskan dengan pelan yang lain. - rekabentuk oleh orang luar. - nilai-nilai bertindih. - tiada peruntukan untuk - bantuan dan maklum- balas berterusan.
3. Faktor Budaya	<ul style="list-style-type: none"> - budaya organisasi/ kumpulan - menyokong arah perubahan - sejarah kerja kumpulan ke arah penyelesaian masalah organisasi secara positif dan kreatif. - Kumpulan berupaya bekerjasama, berkongsi idea dan nilai idea serta pengalaman 	<ul style="list-style-type: none"> - budaya organisasi tidak menyokong usaha pembaharuan. - sikap dan perasaan negetif terhadap sejarah dan sumbangan kepada masalah organisasi. - Kumpulan – kumpulan - bercanggahan, tiada nilai dan idea sama, tidak gemar berkongsi idea dan pengalaman.

	Kejayaan Tinggi	Kejayaan Rendah
	<ul style="list-style-type: none"> - kumpulan-kumpulan mempunyai ciri-ciri Fizikal, psikologi dan Sosiologi yang sama 	<ul style="list-style-type: none"> - ada jurang antara kumpulan
4. Hasil	<ul style="list-style-type: none"> - Terbuka kepada peserta untuk menentukannya - Perasaan memiliki hasil program 	<ul style="list-style-type: none"> - telah ditetapkan terlebih dahulu tanpa pengetahuan peserta. - Hasil tidak ada kena mengena dengan peserta.

Rajah 1.5 : Ke arah Satu Model Perkembangan Kakitangan Yang Berjaya (Petikan daripada Ramaiah, 1992: 265)

2.4. Persepsi Guru Terhadap Program Perkembangan Staf

Perkembangan staf yang baik memberi kesan positif kepada guru dalam menambah pengetahuan, kemahiran, meningkatkan komunikasi serta penglibatan dalam merancang aktiviti sekolah selain dari meningkatkan semangat kakitangan (Hall, 1986:9) dan mengurangkan keterasingan guru (March et al., 1993:25). Kesan perkembangan staf yang paling ketara ke atas guru ialah kesan yang baik kepada pelajar (Flanagan et al., 1986: 7; March et al., 1993:22).

Pelajar yang mana guru-guru mereka menghadiri program perkembangan staf didapati memprolehi prestasi dan pencapaian yang meningkat (March et al., 1993:22; Wallace et al., 1990:191). Para pelajar yang mendapat bimbingan para guru ini telah termotivasi dengan sendiri kerana mereka telah merancang pengajaran dengan baik dan lebih kreatif. Dengan ini pencapaian dalam pelajaran akan lebih baik dan meningkatkan kehadiran pelajar ke sekolah.

Guru –guru yang mengalami masalah dalam pengajaran atau yang kurang pengalaman khususnya menghadapi pelajar yang lemah dan banyak masalah menunjukkan rasa tidak puas hati. Ini disebabkan mereka kurang didedahkan dengan kemahiran dan kebolehan mengatasi masalah atau sekurang-kurangnya mengurangkan masalah melalui program perkembangan staf. Kajian yang dijalankan oleh Thompson (1992) dan Ecoff(1992) mengatakan apabila adanya perubahan sikap yang lebih positif di kalangan guru, peningkatan keyakinan diri serta lebih bersedia menghadapi pelbagai situasi yang mencabar setelah melalui program perkembangan staf. Oleh itu program perkembangan staf yang di rancang dan dikendalikan serta dilaksanakan dengan baik dapat memberi kesan yang positif ke atas pelajar, guru ,sekolah dan negara.

Satu kajian yang telah dilakukan di Michigan, Amerika Syarikat mengenai persepsi para guru terhadap kepentingan latihan dalam perkhidmatan, menunjukkan para guru berminat menghadiri program yang mereka pilih sendiri, tidak formal dan melibatkan diri mereka secara aktif dalam program tersebut. Matlamat mereka adalah untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Guru juga beranggapan bahawa program tersebut memberi kesan yang tinggi jika mereka sama-sama diberi peluang merancang,melaksanakan dan menilai program yang dijalankan(Holly;1982).

Kesan peningkatan kemahiran guru jelas meningkat selepas mereka menghadiri program perkembangan staf. Kajian yang dijalankan oleh Veenman et

al. (1989) di Holland menunjukkan guru-guru yang menghadiri program perkembangan staf merasakan mereka boleh menggunakan cara pengajaran lebih efektif, mempunyai pengurusan kelas dan teknik pengelolaan lebih baik dalam kelas, pelajar berbeza umur berbanding dengan guru dalam kumpulan kawalan. Para guru yang menyertai program ini mempunyai pengalaman mengajar 7 – 25 tahun sementara guru-guru kumpulan kawalan mempunyai pengalaman 5 – 22 tahun. Kajian ini menunjukkan guru-guru yang mengikuti proram ini mempunyai sikap dan pandangan yang positif terhadap program pembangunan staf.

- Satu kajian yang telah dilakukan di negara Belanda oleh Van Tudler dan Veenman (1991) yang dilakukan terhadap guru yang sedang menyertai dua bentuk latihan dalam perkhidmatan iaitu latihan berasaskan individu dan berasaskan sekolah. Latihan yang berasaskan individu dapatlah ditakrifkan sebagai kursus yang disusun dalam beberapa sesi tertentu dalam satu tahun persekolahan di mana beberapa orang guru dari beberapa buah sekolah disatukan untuk menyertai satu bentuk latihan tertentu. Manakala latihan berasaskan sekolah pula ditakrifkan sebagai satu kursus yang dikendalikan dan disusun dalam 1 –2 tahun persekolahan di mana semua atau satu kumpulan guru dari sesebuah sekolah menyertainya. Sampel kajiannya ialah guru yang berumur puratanya 35 tahun, kebiasaan pengalaman mengajar selama 13 tahun dan purata berada 9 tahun di sekolah tersebut . Lebih daripada separuh sampelnya adalah wanita. 69% guru yang menyertai berasaskan individu pernah menghadiri kursus-kursus sejak tahun 1980

sementara bagi guru-guru yang menyertai latihan berasaskan sekolah seramai 87 % pernah menghadiri kursus-kursus perkembangan staf sebelum ini.

Kesimpulan daripada kajian ini adalah para guru yang menyertai kursus latihan ini (individu) menunjukkan sikap dan sifat positif dalam mengendalikan pengajaran dalam kelas (Seperti: Membincangkan kerja rumah, mengadakan alat bantu mengajar dan demonstrasi) sementara aktiviti yang merangsang perkongsian pengalaman contohnya: perbincangan dengan rakan-rakan dari sekolah lain, memainkan peranan, pencerapan rakan-rakan dan maklumbalas mengenai kerja rumah. Kesan yang paling besar melalui dua kursus ini ialah 90% menunjukkan sikap positif kepada mereka dan pelajar terutama latihan berasaskan sekolah.

Satu lagi kajian yang dilakukan oleh Thompson (1992) yang telah melalui satu latihan dalam perkhidmatan yang tujuan untuk mengubah pandangan dan sikap guru terhadap para pelajar yang mendatangkan masalah besar kepada kepada pihak sekolah terutama masalah pembelajaran di peringkat menengah , memperolehi maklumat bahawa para guru sebenarnya kurang mengetahui menyelesaikan masalah merasakan ada penambahan pengetahuan sebanyak 40- 80 % . Mereka menilai latihan ini diberikan dengan lebih positif setelah menghadiri kursus yang pada anggapan mereka sebelum ini guru- guru merasakan perasaan tidak yakin dan berkebolehan tentang keupayaan mengajar pelajar-pelajar yang bermasalah.

Kajian yang dilakukan oleh Lubben (1994) memperkuatkan lagi kenyataan ini bahawa guru mempunyai persepsi yang positif terhadap kesan perkembangan staf ke atas mereka. Satu kajian yang dijalankan di Swiss ke atas para guru fizik lelaki dan wanita kurang terlatih yang mempunyai pengalaman mengajar lebih kurang 3 tahun, berpendapat bahawa program latihan ini banyak memberi manfaat dalam perkhidmatan terutama membantu guru mengatasi serta memahami tajuk-tajuk yang sukar dalam pelajaran , membantu memudahkan mereka menggunakan peralatan yang sukar dan membantu dalam kemahiran manipulatif. Adalah sukar bagi mereka mengembangkan kemahiran dan kebolehan seperti ini sekiranya tiada program perkembangan staf ini.

Kajian yang dilakukan di Malaysia pula membayangkan sikap dan sifat perubahan yang sama berlaku.Wong(1971) telah membuat kajian yang terperinci tentang perubahan sikap guru-guru dan keberkesanan kursus dalam perkhidmatan ke atas 135 para guru sekolah kebangsaan. Keputusan yang diperolehi ialah guru-guru yang menyertai kursus dalam perkhidmatan yang pendek boleh memberi kesan dalam mengubah sikap yang negetif seperti pendiam,pasif kepada lebih positif dan agresif serta mengelakkan mereka daripada mempunyai sikap kurang senang terhadap matapelajaran yang diajarkan.

Kajian yang dilakukan oleh Mohd Sani (1979) mendapati hampir semua guru agama yang menghadiri kursus semasa cuti selama 9 penggal di Maktab Perguruan Sultan Idris, Tanjung Malim telah menunjukkan sikap yang positif

semasa menghadiri kursus itu. Kajian ini melibatkan seramai 141 guru lelaki dan 97 guru wanita. Di mana kesemua mereka masih berminat untuk mengikuti latihan perguruan agama. 89% daripada para guru ini berpendapat kursus berkenaan dapat meningkatkan kebolehan dan keupayaan ikhtisas,kedudukan ekonomi dan sosial masing-masing.

Sementara itu satu kajian yang dilakukan oleh Haris (1992) mendapati ada hubungan yang bermakna antara umur dan pengalaman mengajar para guru dengan keperluan kursus(Kursus matapelajaran Bahasa Malaysia). Umur dan pengalaman mengajar guru Bahasa Malaysia KBSM peringkat sekolah menengah rendah merupakan dua faktor utama yang mempengaruhi keperluan kursus dalam perkhidmatan. Para guru Bahasa Malaysia yang mempunyai dan memiliki ijazah dan membuat Diploma Pendidikan atau lain-lain kelulusan ikhtisas kurang memerlukan kursus berbanding dengan guru yang tidak berijazah dan memiliki Sijil Perguruan. Ini bermakna bukan siswazah dan mempunyai Sijil Perguruan sangat perlu kepada kursus dalam perkhidmatan. Kajian ini dilakukan tidak mengira apakah taraf perkahwinan, jantina dan bangsa mereka serta kedudukan mereka.

Sukumaran (1984) telah membuat kajian mengenai persepsi guru-guru terhadap kursus dalam perkhidmatan khususnya dalam matapelajaran perdagangan menunjukkan kejayaan kursus adalah bergantung kepada dua sebab iaitu objektif program difahami,diterima atau dianggap sebagai penting dan berfaedah kepada para guru. Kajian ini mengambarkan persepsi guru adalah positif dalam program

ini. Sebahagian besar para guru berpendapat kursus ini bukan bermanfaat kepada mereka sahaja tetapi dapat mempertingkatkan lagi profesionalisme perguruan di mata masyarakat dan pelajar kerana dapat mengetahui dengan lebih baik cara menggunakan pelbagai kaedah dalam proses pengajaran dan pembelajaran sekolah.

Berdasarkan kajian dan bukti yang diberikan menunjukkan program pembangunan staf untuk para guru amat penting untuk meningkatkan kemahiran pengajaran, pengetahuan dan profesionalisme mereka kerana para guru menyedari betapa pentingnya dan besarnya manfaat yang diperolehi bukan sahaja pada dirinya tetapi kepada sekolah dan negara.

2.5. Persepsi Guru Terhadap Peranan Pengetua Dalam Perkembangan Staf

Kajian yang dibuat oleh Duke (1993) menjelaskan bahawa program pembangunan staf yang dirangka pada peringkat sekolah dapat membantu para pelajar yang lemah sejak awal tahun dan pertengahan tahun dari terus merosot berjaya dilaksanakan. Ini dapat dibuktikan di Albermale Country Public School, Amerika Syarikat yang telah memperkenalkan satu sistem baru iaitu ‘Student-Based Staff Development’(SBSD). Para guru yang sering menghadapi masalah yang rumit diberi satu latihan dengan menyediakan pengajaran yang dipanggil ‘Instructional Assistance Plan’(IAP) kepada pelajar-pelajar yang didapati lemah namun apa yang diperolehi kemajuannya mencapai lebih 50%. Ini menggambarkan perlunya program perkembangan staf di peringkat sekolah yang dapat membantu

guru dan pihak sekolah. Kajian ini juga menjelaskan bahawa para guru suka program pembangunan staf diadakan pada waktu cuti agar pangajarannya dihari biasa tidak terganggu.

Pengetua memainkan peranan utama dalam merangka program perkembangan staf agar dapat mengekal keberkesanannya sekolah. Menurut Schlechty (1990) adalah menjadi tanggungjawab pengetua untuk memahami sifat sekolah hari ini dan sifat sekolah di masa hadapan. Sekolah hari ini direkabentuk untuk menyediakan pelajar untuk masa depan untuk era teknologi maklumat dan era pencarian ilmu pengetahuan.

Menurut Rahimah(1999) pengetua juga perlu menggunakan keupayaannya untuk membina pasukan, berkongsi kepimpinan(shared leadership) dikalangan stafnya. Dengan kata lain pengetua di masa depan adalah yang bercorak membina keupayaan kepemimpinan di kalangan stafnya. Berdasarkan kenyataan ini Leithwood (1990:80 –86) memberi beberapa cadangan sebagai petunjuk kepada pihak pengetua dalam membentuk persekitaran yang muhibah dan normal bagi melaksanakan program perkembangan staf dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan iaitu :-

- a. Melihat guru sebagai individu(awhole person)
- b. Mengasaskan budaya sekolah berdasarkan norma kerjasama dan pengetahuan profesionalisme

- c. Membuat diagnosis mengenai keperluan perkembangan guru
- d. Menyusun aktiviti pentadbiran ke dalam strategi perkembangan guru yang berkesan.

Justeru itu menurut Rahimah (1990) Pengetua hendaklah memastikan bentuk visi yang dan dijelaskan kepada semua stafnya dan ahli sekolah ,agar semua memahami di tahap yang sama. Visi ini merupakan vision yang realistik dan mampu menaikkan semangat dan komitment semua staf. Kajian yang dijalankan oleh Saco dan Cook (1976) ke atas guru yang menggunakan ‘learning hierarchies’ kepada para pelajar dalam kelas selepas menjalani program yang ditetapkan didapati lebih bertanggungjawab dalam pengajaran kepada para pelajar. Ini memberi peluang kepada pengetua mengambil peluang menyediakan program latihan yang berpatutan dan bersesuaian agar kerunsingan terhadap pertanggungjawaban para guru terhadap pelajar dapat dikurangkan dengan lebih bererti lagi.

Kajian yang dilakukan oleh Georgia Professional Standards Commission (1985),di Atlanta, Amerika Syarikat bertujuan untuk mengetahui pandangan guru mengenai peranan dan pertanggungjawaban pengetua dari segi kecekapan dan kebolehan pengetua serta prestasi dalam melaksanakan aktiviti –aktiviti berhubungan dengan sekolah diperolehi bahawa kebanyakkan guru(61 %) berpandangan bahawa peranan pengetua lebih kepada seorang pengurus sekolah

daripada menjadi seorang pemimpin pengajaran. Lebih 30% guru menyatakan kurang senang dengan pihak pentadbir, mereka memberi beberapa alasan dalam:

- a. Berkomunikasi dengan guru
- b. Penyeliaan pengajaran
- c. Mengembang kurikulum
- d. Merancang perkembangan staf
- e. Pengajaran

Hasil kajian yang dilakukan oleh Hall (1986) membuktikan sokongan pihak atas dan pentadbir dalam program pembangunan staf para guru mempengaruhi keberkesanan organisasi sekolah. Apabila pengetua memberi sokongan sepenuhnya dalam mengenalpasti apakah keperluan mereka dan secara kolektif untuk mencapai keperluan itu menunjukkan 82 % guru berminat menambahkan pengetahuan, kemahiran, komunikasi dan penglibatan dalam membuat keputusan. Kesan lain yang di tonjolkan ialah peningkatan dalam moral. Mereka juga berpandangan bahawa waktu yang paling baik ialah pada waktu rehat, dan apa yang paling utama ialah penglibatan pihak pengetua dalam program perkembangan staf.

Program perkembangan staf dapat meningkatkan tahap kebolehan dan pencapaian yang lebih tinggi. Satu kajian telah dilakukan oleh Davis dan Nicklos(1986) di beberapa buah sekolah tinggi membuktikan kebijaksanaan kepimpinan pengetua memainkan peranan dan faktor penyumbang dalam

menghidupkan program perkembangan staf bagi mencapai tujuan dan matlamat sama ada peringkat sekolah ,daerah serta negeri.

Menurut Kotter(1996) sekolah yang terbaik haruslah sesuai dengan perkembangan serta kemajuan negara di alaf baru, dan mampu mempertahankan mayarakat. Oleh itu Kotter menggariskan enam karakteristik yang membawa kejayaan. Iaitu :

- i. Dapat dibayangkan;
- ii. Menimbul minat dan kehendak untuk mencapai visi;
- iii. Boleh dicapai;
- iv. Berfokus dan terperinci;
- v. Fleksibel dan juga
- vi. Boleh menjelaskan dengan mudah.

Faktor keberhasilan dan kejayaan dalam menentukan program perkembangan staf sentiasa berterusan adalah perhatian dan sokongan kepimpinan yang teguh (Purcell,1987:4). Kajian – kajian terdahulu yang pernah dilakukan Purcell (1987) merumuskan bahawa sokongan pengetua adalah penting dalam menangani di peringkat sekolah. Pentadbir yang mengambil berat dan bertanggungjawab akan terlibat dalam aktiviti perkembangan staf bagi meningkatkan kewibawaan dan perwatakan staf ke arah yang lebih produktif serta dipandang tinggi oleh masyarakat.

Van Tudler dan Veenman (1991) telah membuat kajian di Belanda menyatakan guru-guru amat kurang mendapat sokongan ,bantuan dan dorongan daripada pengetua dalam mengendalikan dan melaksanakan perubahan yang dikehendaki. Fakta fakta terdahulu menggambarkan hampir semua sekolah dalam kajian tidak menetapkan kesan yang ingin dalam merancang program perkembangan staf. 40 % dari sekolah yang terlibat dalam latihan berasaskan sekolah dan 20% mereka yang terlibat dalam latihan berasaskan individu menyatakan bahawa mereka mengkaji terlebih dahulu sebelum menyertai kursus. Ini kerana mereka merasai apa yang akan berlaku ialah kurang mendapat sokongan .dan kurang mendapat penjelasan mengenai tujuan perubahan yang diingini oleh pihak pengetua. Justeru itu peranan pengetua dalam memberi dorongan dan kekuatan dalaman(jiwa) kepada para guru amat besar sumbangannya kepada sekolah. Mereka akan merasakan kesungguhan dan harapan yang diberikan oleh pihak pentadbir terlalu tinggi agar perubahan sikap dan kemahiran yang diperolehi demi mencapai matlamat organisasi.

Peranan pengetua dalam latihan berasaskan sekolah sebagai pelaksana mempunyai implikasi yang amat mendalam terhadap keberkesanan program. Latihan berasaskan sekolah mempunyai pengaruh ke atas perubahan pendekatan dalam bilik darjah serta di dapati para guru menggunakan kemahiran yang baru dipelajarinya.Kajian ini menggambarkan sekolah yang berjaya melaksanakan program latihan mempunyai pengetua yang mengambil berat terhadap tujuan,

memberi sokongan serta tekanan untuk menjayakannya, “ The steered their teachers’ to the intended innovation goals”(Veenman, et al., 1994:316).

Kajian yang dilakukan di Washington (1993) menujukkan para guru berpandangan bahawa kerja melakukan dan merancang program perkembangan staf ini bermula dengan guru itu sendiri bersama kelompoknya. Pengetua hanya memberi sokongan dan galakkan sahaja. Ini berlaku pada persepsi guru jika mereka melaksanakannya, tekanan atau kepuasan peribadi dan perkembangan kemahiran dapat diberi perhatian yang sebaik mungkin.

Kajian – kajian yang dilakukan Malaysia amat kurang mengenai persepsi guru terhadap pengetua dalam program pembangunan staf. Namun, demikian beberapa kajian seperti kajian Mohd. Sani (1979) memberi gambaran umum bagaimana sekolah memainkan peranan utama dalam program pembangunan staf. Kajiannya terfokus kepada pandangan guru yang lebih berminat untuk menghadiri kursus yang berdekatan dengan keluarga dan tempat mereka bertugas. Kebiasaan kursus yang diadakan di Malaysia di anjurkan oleh Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah apabila sesuatu matapelajaran ada perubahan. Kajian yang dilakukan oleh Haris (1992) mendapati pengajur kursus dalam perkhidmatan biasanya di tentukan oleh pihak sekolah, Pejabat Pendidikan Daerah(PPD), Jabatan Pendidikan Negeri(JPN) Kementerian Pendidikan dan Maktab Perguruan dalam memberi kursus yang di perlukan oleh para guru Bahasa Malaysia. Peranan yang dominan dalam

pengendalian program ini ialah Jabatan Pendidikan Negeri , Jabatan Pendidikan Daerah dan sekolah. Adakalanya sekolah tertentu sedia mengendalian program dengan kerjasama PPD dalam melaksanakan program perkembangan staf. Berdasarkan kajian ini sudah tentu pengetua memainkan peranan yang paling penting mengendalian dan melaksanakan program perkembangan staf sekolah.

2.6. Kesimpulan

Merujuk kepada kajian yang telah di ketengahkan seperti di atas bahawa program pembangunan staf terletak dibahu pengetua yang lebih mengetahui akan keperluan- keperluan pihak stafnya. Peranan yang dimainkan oleh pengetua (Owen, 1990; Bents dan Howey, 1990; De Vries dan Colbert, 1990) adalah lebih effision dalam membawa perubahan kerana ia berasaskan keperluan guru di peringkat sekolah. Para guru berpersepsi pengetua merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan sesuatu program di sekolah.

Dipihak guru mereka berpendapat pentingnya program perkembangan staf dan banyak memberi kesan positif terhadap sikap kemahiran ,pengetahuan, memudahkan pengurusan kelas dan perlakuan mereka. Program yang di atur mestilah sesuai dengan keperluan guru, penglibatan mereka dalam merancang dan melaksanakan program tersebut, selain itu tahu akan matlamat yang ingin dicapai oleh pihak sekolah.

Secara keseluruhan kajian yang dilakukan sama ada yang dilakukan diluar dan dalam negara membuktikan kebanyakkan guru mempunyai pandangan dan fikiran terbuka tentang perkembangan staf dan tidak menafikan akan kepentingannya. Persepsi guru juga di gambarkan walaupun pengetua tidak mengadakan program perkembangan staf,mereka mengharapkan pengetua akan sedar betapa pentingnya program ini suatu masa nanti dan pengetua boleh memilih model perkembangan staf yang telah dikaji untuk dijadikan panduan.