

PERANAN PENGETUA DALAM PEMBANGUNAN STAF

MOKHTARBINABDULLAH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

MEI 1996

PERANAN PENGETUA..DALAM PEMBANGUNAN STAF

**Tesis diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi
sebahagian daripada syarat untuk mendapatkan
Ijazah Sarjana Sains Pengurusan
Universiti Utara Malaysia**

OLEH

MOKHTAR BIN ABDULLAH

© Mokhtar bin Abdullah. Hak Cipta Terpelihara

KEBENARAN MENGGUNA

Penyerahan tesis **ini** adalah sebagai **memenuhi** sebahagian daripada syarat untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Sains **PengurusanUniversiti** Utara Malaysia, **saya** bersetuju bahawa pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mengedarkan boleh tesis **ini bagi** tujuan **rujukan**. **Saya juga** bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan **samada** secara **keseluruhan** atau sebahagian daripadanya, **bagi** tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran penyelia-penyelia **saya**, atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke **atas** sebahagian atau **keseluruhan** tesis **ini** samaada dalam bentuk cetakan atau media elektronik, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran bertulis daripada **saya**. Di **samping** itu, **pengiktirafan** kepada **saya** dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberikan dalam sebarang penggunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Permohonan untuk mendapatkan kebenaran membuat salinan atau kegunaan lain **samada** sebahagian atau **keseluruhannya**, boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
060 10 UUM SINTOK

ABSTRAK

Pengetua yang dilantik oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk mengetuai guru-guru dan staf bukan guru di sekolah menengah. Pembangunan staf di sekolah **menjadi** sebahagian daripada **tugas** dan **tanggungjawab** pengetua. Objektif kajian ini ialah meninjau sejauh **mana peranan** pengetua dalam pembangunan staf. Kajian ini akan **mengkaji**: 1) Kefahaman pengetua mengenai konsep, matlamat atau objektif atau faedah-faedah pembangunan **staf**; 2) Kefahaman dan kesedaran pengetua terhadap faktor-faktor galakan dan halangan **dalam** pembangunan **staf**; 3) Kefahaman pengetua terhadap penilaian pembangunan staf dan perkaitan penilaian prestasi dan pembangunan **staf**; **dan**, 4) Mengenalpasti pendekatan atau strategi yang diamalkan oleh pengetua dalam perlaksanaan: (a) Menentukan keperluan pembangunan **staf**; (b) Pelbagai jenis aktiviti, kaedah atau teknik dan situasi dalam pembangunan **staf**; (c) Pemilihan peserta mengikuti program pembangunan **staf**; **dan**, (d) Penilaian pembangunan staf. Pensampelan rawak seramai 65 orang pengetua sekolah menengah gred A dan gred B di **Pahang** sebagai sampel kajian dan **enam** orang daripada sampel **tersebut** dipilih **secara rawak** untuk ditemubual. Instrumen **bagi** kajian ini **terdiri** daripada **soalan-soalan** tidak berstruktur **bagi** temubual dan satu set **soal** selidik yang dibina sendiri oleh pengkaji. Dapatkan utama kajian ialah: (1) Pengetua-pengetua mempunyai tahap yang **tinggi** dalam: (a) Kefahaman terhadap matlamat, objektif dan faedah-faedah pembangunan **staf**; (b) Memahami, menyedari dan dapat mengenalpasti faktor-faktor galakan dan halangan kepada pelaksanaan pembangunan **staf**; (c) Kefahaman terhadap penilaian pembangunan staf dan perkaitan penilaian prestasi dan pembangunan staf. (2) **Pelaksanaan** pembangunan staf **masih di** tahap sederhana **dan**: (a) Menentukan keperluan lebih kepada pendekatan tidak formal; (b) Pelbagai jenis aktiviti lebih kepada kursus dalaman, kaedah atau teknik digunakan lebih kepada konvensional atau tradisional dan situasi dalam pembangunan staf tertumpu kepada situasi dalam atau di persekitaran sekolah; (c) Pemilihan **peserta** mengikuti program pembangunan staf dan penilaian pembangunan staf tertumpu kepada pendekatan melalui pemerhatian dan perbincangan tidak formal. (3) Kefahaman dan pelaksanaan pembangunan **staf di kalangan** pengetua tidak **signifikan** secara statistik berdasarkan faktor-faktor **demografik seperti** gred sekolah, gred jawatan dan jantina.

ABSTRACT

The Principal is appointed by Ministry Of Education, Malaysia to be the head of teacher and **non-teaching staff** in a secondary school. **Staff** development in the school is part of the duty and responsibility of the principal. The objective of this study is to explore or identify the extent of principal's role in staff development. This study will investigate: 1) Principal's understanding of the concept, aim, objective and benefits in staff development; 2) Principal's perception of the assisting and restricting factors in **staff** development; 3) Principal's understanding in evaluation of staff development and the relation of staff appraisal with **staff** development; 4) Determine approach and strategy undertaken by the principal in implementing: (a) Need assesment of **staff** development; (b) Varied activities, technique and situation in staff development; (c) Selection of participants of staff development programs; and, (d) Evaluation of staff development. A random sampling of 65 principal from grade A and grade B secondary school in **Pahang** where six of the principal selected at random to be interviewed. The instruments of this study **consist** of non-structural question for interview and a set of self developed questionnaire. Major findings are: (1) Principal have a high level **of**: (a) Understanding of the aim, objective and benefits in staff development; (b) Understanding of the assisting and restricting factors in staff development; (c) Understanding in evaluation of staff development and the relation of staff appraisal with staff development; (2) Implementation of **staff** development is still at the moderate level and: (a) Need assesment is more towards informal approach; (b) Varied types of **asctivities** more on internal or in-house training, techniques used more on conventional or traditional approach and situation in **staff** development focussing to internal or school's environment; (c) Selection of participants of staff development programs; and, (d) Evaluation of **staff** development focussing on informal observation and discussion; (3) Understanding and implementation of staff development are not statistically significant based on demographic factors such as school grade, principal grade and gender.

PENGHARGAAN

ALHAMDULLILAH Syukur ke **hadrat Ilahi** kerana dengan kumiaan **dan limpah izinnya** dapat **saya** menghadapi segala cabaran dan rintangan dalam menyempumakan kajian **ini** dengan **tenang** dan sabar.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abd **Hamid** Dekan Sekolah Siswazah yang telah **banyak memberikan** panduan **dan petunjuk bagi** menjayakan tesis **ini**.

Kepada kedua-dua penyelia **bagi** kajian **ini**, Encik Abdul Halim bin **Ahmad dan** Encik **Hamzah bin Samat saya** merakamkan penghargaan dan terima kasih yang tidak terbingga kerana **memberikan** segala **bantuan, panduan, tunjuk ajar dan** sokongan **tanpa** jemu sejak dari permulan hingga ke akhirnya . **Tanpa bantuan dan** panduan dari kedua-dua penyelia **ini** adalah sukar **bagi saya untuk** menyempumakan tesis **ini**.

Penghargaan dan terima kasih dirakamkan kepada Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan, Pengarah Pendidikan **Pahang** kerana **memberikan** kebenaran **untuk saya** menjalankan kajian **ini**. Tidak lupa **juga saya** mengucapkan terima kasih kepada pengetua-pengetua selaku

responden kajian **ini**, yang berkerjasama dalam **memberikan maklumat** dan mengisi borang **soal** selidik yang diedarkan atau ditemubual.

Kepada semua pensyarah Program Sarjana Sains **Pengurusan**, Ketua Perpustakawan, staf-staf Perpustakaan, staf-staf Sekolah Siswazah dan rakan-rakan sepengajian yang turut **memberikan** sumbangan secara **langsung** atau tidak secara langsung, **saya** mengucapkan ribuan terima kasih.

Buat Ayah dan Ibu, Haji Abdullah bin Talib dan **Hajjah** Sepiah binti Juki yang sentiasa mendoakan kesejahteraan dan kejayaanku di dunia dan di akhirat, jasmu sentiasa dikenang **dan** diingati hingga ke akhir **hayat**. Seterusnya, pengorbanan, kesabaran dan kerjasama serta dorongan dan galakan dari isteri tercinta Khahjah binti **Ali**, anak-anak yang dikasihi Muhamad Muzaffir, Khairatunnisa, **Ahmad** Fakhurrrazi, **Salman** Rukaini dan **Aimran Ariffin** akan sentiasa dihargai **dan** diingati.

Akhirnya, **hanya** Allah S.W.T. yang dapat membalas jasa semua yang terlibat dalam menyempurnakan kajian **ini**. Semoga Allah S.W.T. **memberikan** keberkatan dan **memberikan** balasan yang baik kepada semua.

MOKHTAR BIN ABDULLAH

Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)

Universiti Utara Malaysia

KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	v
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Permasalahan Kajian	4
1.3 Model-model Pembangunan Staf	32
1.4 Model Teorities Kajian	44
1.5 Objektif Kajian	46
1.6 Pentingnya Kajian	47
1.7 Skop kajian	48
BAB 2 ULASAN KARYA	
2.1 Pendahuluan	50
2.2 Sorotan Kajian Lepas	50
2.3 Kajian Di Malaysia	67
2.4 Kesimpulan	71

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	72
3.2	Rekabentuk Kajian	72
3.3	Populasi	72
3.4	Sampel	73
3.5	Instrumen	74
3.6	Kebolehpercayaan dan Kesahan Soal Selidik	89
3.7	Tatacara Kajian	91
3.8	Tatacara Analisis	94
3.9	Kesimpulan	95

BAB 4 KEPUTUSAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	96
4.2	Sampel Temubual	96
4.3	Sampel Soal Selidik	97
4.4	Kefahaman Mengenai Konsep Pembangunan Staf	102
4.5	Faktor-Faktor Galakan dan Halangan Kepada Pembangunan Staf	105
4.6	Kefahaman Terhadap Penilaian Pembangunan Staf	109
4.7	Pelaksanaan Pembangunan Staf	113
4.8	Kefahaman dan Pelaksanaan Pembangunan Staf Berasaskan Faktor-Faktor Demografik	124
4.9	Dapatan Daripada Temubual	129
4.10	Kesimpulan	133

BAB 5 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	134
5.2	Kefahaman Mengenai Konsep Pembangunan Staf	135
5.3	Faktor-Faktor Galakan dan Halangan Kepada Pembangunan Staf	137
5.4	Kefahaman Terhadap Penilaian Pembangunan Staf	140
5.5	Pelaksanaan Pembangunan Staf	142
5.6	Faktor-Faktor Demografik	148
5.7	Rumusan	151

BIBLIOGRAFI	153
--------------------	-----

LAMPIRAN	161
-----------------	-----

SENARAI JADUAL

Jadual 1	Faedah-Faedah Pembangunan Staf	52
Jadual 2	Nilai Alpha Cronbach Bagi Setiap Soalan	90
Jadual 3	Pecahan Gred Dan Lokasi Sekolah Di Mana Responden Yang Ditemubual Berkhidmat	96
Jadual 4	Pecahan Gred Jawatan Dan Jantina Responden Yang Ditemubual	97
Jadual 5	Pecahan Gred Dan Lokasi Sekolah Di Mana Responden Bagi Soal Selidik Berkhidmat	98
Jadual 6	Pecahan Gred Jawatan Dan Jantina Responden Bagi Soal Selidik	98
Jadual 7	Pecahan Gred Sekolah Dan Gred Jawatan Responden Bagi Soal Selidik	99
Jadual 8	Pecahan Responden Bagi Soal Selidik Mengikut Pengalaman Bertugas Sebagai Guru Sebelum Dilantik Sebagai Pengetua	99
Jadual 9	Pecahan Responden Bagi Soal Selidik Mengikut Pengalaman Bertugas Sebagai Sebagai Pengetua	100
Jadual 10	Pecahan Responden Bagi Soal Selidik Mengikut Pengalaman Mengikuti Kursus Pengurusan Sekolah	100
Jadual 11	Pecahan Responden Bagi Soal Selidik Mengikut Pengalaman Mengikuti Kursus Pengurusan Kewangan	101
Jadual 12	Pecahan Responden Bagi Soal Selidik Mengikut Pengalaman Mengikuti Kursus Pengurusan Pembangunan Staf	101
Jadual 13	Kefahaman Terhadap Matlamat, Objektif Dan Faedah-Faedah Pembangunan Staf	102
Jadual 14	Kefahaman Terhadap Tanggungjawab Dan Peranan Dalam Pembangunan Staf	104
Jadual 15	Faktor-Faktor Sebagai Galakan Dan Penggerak Kepada Pembangunan Staf	106

Jadual 16-A	Faktor-Faktor Sebagai Halangan Atau Kekangan Kepada Pembangunan Staf	107
Jadual 16-B	Tahap Sangat Tidak Bersetuju Atau Tidak Bersetuju Kepada Faktor-Faktor Halangan Dan Kekangan	109
Jadual 17	Kefahaman Terhadap Tujuan Penilaian Program Pembangunan Staf	110
Jadual 18-A	Kefahaman Terhadap Perkaitan Penilaian Prestasi Dengan Pembangunan Staf	111
Jadual 18-B	Tahap Tidak Bersetuju Kepada Perkaitan Penilaian Prestasi Dengan Pembangunan Staf	112
Jadual19	Pelaksanaan Kaedah Menentukan Keperluan Pembangunan Staf	113
Jadual 20-A	Kekerapan Menjalankan Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf	115
Jadual 20-B	Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf Yang Kurang Dilaksanakan	115
Jadual 21 -A	Kekerapan Penggunaan Kaedah-Kaedah Atau Teknik Dalam Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf	116
Jadual21 - B	Kaedah-Kaedah Atau Teknik Yang Kurang Digunakan Dalam Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf	117
Jadual 22-A	Situasi Yang Digunakan Dalam Pelaksanaan Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf	118
Jadual 22-B	Situasi Pelaksanaan Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf Yang Kurang Digunakan	119
Jadua123	Pertimbangan Faktor-Faktor Dalam Pemilihan Peserta	121
Jadual 24-A	Penggunaan Kaedah Penilaian Aktiviti-Aktiviti Pembangunan Staf	123
Jadual 24-B	Kaedah Penilaian Pembangunan Staf Yang Kurang Digunakan	124
Jadua125	Maksud Skor Setiap Soalan	125
Jadua126	Perbezaan Skor Berdasarkan Gred Sekolah	125
Jadua127	Perbezaan Skor Berdasarkan Lokasi Sekolah	127
Jadua128	Perbezaan Skor Berdasarkan Gred Jawatan	128
Jadual 29	Perbezaan Skor Berdasarkan Jantina	129

SENARAI RAJAH

Rajah 1	Model Pembangunan Staf oleh Burke	33
Rajah 2	Model Kelompok(<i>Cluster</i>) oleh Snyder dan Anderson	34
Rajah 3	Model Pengurusan (<i>Management</i>)	35
Rajah 4	Model 'Shop Floor'	36
Rajah 5	Model 'Partnership'	37
Rajah 6	Model SEED	39
Rajah 7	Model 'Training Process'	40
Rajah 8	Model Peningkatan Prestasi Staf	42
Rajah 9	Model Teorities Kajian	45

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Instrumen: Soal Selidik Pembangunan Staf	166
Lampiran B	Surat-surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia	173
Lampiran C	Surat-surat Kebenaran Menjalankan Kajian Daripada Jabatan Pendidikan Pahang	174
Lampiran D	Senarai Sekolah-sekolah Di Dalam Populasi Kajian	175
Lampiran E	Senarai Tugas Pengetua	178

BAB PERTAMA

Pengenalan

1.1 PENDAHULUAN

Pembangunan staf adalah sebahagian dari keseluruhan pelaksanaan pengurusan sumber manusia dalam sesuatu organisasi (Torington dan Weightman, 1994). Bertcher (1988) mendefinisikan pembangunan staf adalah satu proses rekabentuk yang terancang untuk meningkatkan kebolehan dan kemampuan staf untuk melaksanakan **tugas bagi** mencapai matlamat organisasi. **Ini** adalah selaras dengan **definisi** yang diberikan oleh Dale (1982) bahawa pembangunan staf adalah pendidikan dan pengalaman individu secara total yang menyumbang kepada kebolehan dan kepuasan dalam peranan profesional yang ditugaskan.

Dalam proses pembelajaran dewasa, pendidikan, latihan dan pembangunan **sama ada** secara formal atau tidak merupakan aktiviti-aktiviti **bagi** pembangunan staf. Perbezaan penggunaan istilah pendidikan, latihan dan pembangunan dalam konteks pengurusan tidak begitu jelas dan sukar untuk didefinisikan malahan bertukar ganti. Kesemuanya boleh dirangkumkan sebagai aktiviti-aktiviti dalam pembangunan organisasi (Peel, 1984). Latihan ialah untuk memenuhi keperluan **tugas** semasa **manakala** pembangunan pula untuk **tugas** masa hadapan (Werther, 1989; Hellriegel dan Slocum, 1992). Kebanyakan penulis dan penyelidik di dalam bidang pengurusan

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Ahmad Tajuddin Abdul Hamid, (1989), **Peranan Pengetua Dalam Kepimpinan Pengajaran**, Tesis Med, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Anthony, W.P. et al., (1993), **Strategic Human Resource Management**, Forth Worth: Dryden Press.
- Asia and The Pacific Programme of Education for Development, (1986), **School Based In-Service Training: A Handbook**, Bangkok: UNESCO Regional Office for Asia and Pacific.
- Askey, P., (1991), a Sistem-Wide Program for Biginning Teachers., **Orbit**, 22(1), 6.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, dan Bahagian Sekolah-Sekolah, (1987), **Kajian Mengenai Beban Tugas Pengetua, Penolong Kanan dan Penyelia Petang**, Laporan yang tidak diterbitkan, Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Bellman, G. M., (1986), The Quest for Staff Leadership, **Training and Development Journal**, 40(1), 36-46.
- Bertcher, H. J., (1988), **Staff Development In Human Service Organizations**, New Jersey: Prentice Hall.
- Birnbrauer, H., (1987), Evaluation Techniques that Work, **Training and Development Journal**, 41(7), 53-55.
- Bradley, H., (1991), **Staff Development**, London: The Falmer Press,
- Bradley J., (1983), Staff Development in Future Education, **Educational Researsch**, 25(1), 22-27.
- Brinkerhoff, R. O., (1986), Expanding Need Analysis, **Training and Development Journal**, 40(2), 64-65.
- Briscoe, D. R., (1987), The Ten Commandments of Development, **Training and Development Journal**, 41(7-1 2), 54-56.
- Broadwell, M. M., (1993), Seven Steps to Building Better Training, **Training**, 30(7-12), 75-81.
- Buckley, R. dan Caple, J., (19??), **One-to-One Training and Coaching Skills**, London: Kogen Page.

- Ceriello, V. R., dan Freeman, C., (1991), *Human Resource Management: Strategies, Tactics, and Techniques*, New York: Lexington Books.
- Christensen, D. R. dan Kinlaw, D. C., (1984), Management Training: Managers Can Do It All or Almost All, *Training and Development Journal*, **38(5)**, 87-89.
- Clarke, J., (1991), Changing the Odds, *Orbit*, **22(1)**, 24-26.
- Clegg, W. H., (1987), Management Training Evaluation: An Update., *Training and Development Journal*, **41(1-6)**, 65-71.
- Clendon, R. dan Yorke, D., (1987), Adult Training Employers' Viewpoint, *Education and Training*, **29(1)**, 10-12.
- Clifford, F., (1991), A policy Perspective on Teacher Induction, *Orbit*, **22(1)**, 7-8.
- Cohen, B. J., (1990), What Motivates Trainees?: A New Study at The Role of Supervisory support and The Pretraining environment., *Training and Development Journal*, **44(11)**, 91-93.
- Cole, A., (1991), Induction Programs in Ontario Schools, *Orbit*, **22(1)**, 2-4
- Cole, A., dan Watson, N., (1991), Support for Beginning Teachers, *Orbit*, **22(1)**, 1.
- Dale, E. L., (1982), What is Staff Development, *Educational Leadership*, **40(10)**, 31
- Davies, N. N., (1975), Staff Development and Appraisal in Future Education, *Education and Training*, **17(6-7)**, 177-184.
- Dennison, W. F. dan Shenton, K., (1987), *Challenges in Educational Management: Principles into Practice*, London: Croom Helm.
- Dillon, E. A., (1979), Staff Development Content Delivery, *Journal of Teacher Education*, **30(1)**, 42-43.
- Doge, B., (1987), Empowerment and The Evaluation of Learning, *Education and Training*, **35(1)**, 18-22.
- Donovan, J. F. et al., The Impact of Staff Development on Implementation and Student Achievement, *Journal of Educational Research*, **80(6)**, 348-351.
- Drucker, P.F. (1992), *Management*, London: Butterworth Heinemann.

- Duke, D. L. dan Canady, R. L., (1991), *School Policy*, New York: McGraw Hill.
- Duke, D. L. dan Stiggins, R. J., (1990), Beyond Minimum Competence: Evaluation for Professional Development, dalam J. Millman dan L.D. Hammond, eds, (1990), *The Handbook of Teacher Evaluation: Assessing Elementary and Secondary Schools Teachers*, California: Sage Publications. pp 117- 132
- DuBrin, A. J., (1 988), *Human Relations: A Job Oriented Approach*, 4th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- Educational Planning and Research Division, (1990), *Education in Malaysia*, Kuala Lumpur: Ministry of Education Malaysia
- Graig, R. L., ed., (1987), *Training and Development Handbook: A Guide to Human Resource Management*, 3rd. ed., New York: McGraw Hill.
- Hall, G. E., dan Loucks, S., (1978), Teacher Concerns as a Basis for Facilitating and Personalizing Staff Development, *Teachers College Record*, 80(1), 36-53.
- Hall, D. T. dan Goodale J. G., (1986), *Human Resource Management : Strategy, Design, and Implementation*, Illinois: Foresman and Co.
- Hellriegel, D., dan Slocum, J. W., (1992), *Management*, 6th ed., Massachusetts: Addison-WesleyReding.
- Hirsh, S., dan Ponder, G., (199 1), New Plots, New Heroes in Staff Development, *Educational Leadership*, 49(1 1), 43-48.
- Howey, K. R., (1985), Six Major Functions of Staff Development, *Journal of Teacher Education*, 36(1), 58-64.
- Hussein Mahmood, (1989), *A Stydy of Principals ' Perception of Their Competency and Competency Needs in Instructional Leadership*, Tesis PhD, Universiti of Michigan, Michigan.
- Hussein Mahmood, (1993), *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ingersoll, G. M., (1976), Assessing Inset-vice Training Needs Through Teacher Responses, *Journal of Teacher Education*, 26(2), 169-1 73.
- Innes, M., (199 1), A Whole-School Approach to Teacher Induction, *Orbit*, 22(1), 13.

- Isaac, S. dan Michael, W. B., (1981), *Handbook In Research and Evaluation*, California: Edits Publisher.
- Ismail Bachik dan Othman Rejab, (1994), Penyeliaan Klinikal: Satu Pendekatan Berhikmah, *Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia*, **38(80)**, 24-29.
- Jabatan Pendidikan Pahang, (1990), *Senarai Tugas Pengetua*, (Edaran Kepada Semua Pengetua di Pahang), Kuantan: Jabatan Pendidikan Pahang.
- James, C. R. dan Newman, J. C., (1985), Staff Appraisal Schemes in Comprehensive Schools: Aregional Survey of Current Practice in The South Midlands and The South West of England, *Educational Management and Administration*, **13(1985)** 155-164.
- Jardine, C. B., (1986), Staff Development, dalam Michael Marland, ed., (1986), *School Management Skills*, London:: Heinemann Educational Books, pp 75-86.
- Jeffries, D. R. et al., (1992), *Training for Total Quality Management*, London: Kogen Page.
- Jemaah Nazir Persekutuan, Kementerian Pendidikan Malaysia, (1993), *Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah*, Kuala Lumpur.
- Jones, A., (1988), *Leadership for Tomorrow's Schools*, Oxford: Basil Blackwell.
- Jones, J., (1990), The Role Headteachers in Staff Development, *Educational Management and Administration*, **18(1)**, 27-35.
- Jones, J. dan Keast, D., (1985), Headteachers Perceptions of Their Role in Staff Development, *Educational Management and Administration*, **13**, 165- 171.
- Jones, L., (1978), How to Improve the Training Pay-off, *Education and Training*, **20(1)**, 29-32.
- Joyce, B., dan Showers, B., (1988), *Student Achievement Through Staff Development*, New York: Longman.
- Keith, S. dan Girling, R. H., (1991), *Education Management and Participation*, Boston: Allyn and Bacon.
- Kello, E. J., (1986), Developing Training Step-by-Step, *Training and Development Journal*, **40(1)**, 50-53.

- Kirkpatrick, D. L. (1975), ***Technique for Evaluating Training Programs***, Madison, Wisconsin: American Society for Training and Development.
- Kilcher, A., (1991), Mentoring Beginning Teachers: Guidelines for Practice, *Orbit*, 22(1), 18-19.
- Knezevich, S. J., (1984), ***Administration of Public Education***, 4th. ed., New York: Harper and Row Publishers.
- Leekstein, P., (1994), Case Study: The Organization and Management of Staff Development in Primary and Secondary Schools, ***Education and Training Technology International***, 3 1(4), 38-43.
- Lewis, J., (1983), ***Long-range and Short-range Planning for Educational Administrators***, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Lieberman, A., (1978), Staff Development: New Demands, New Realities, New Perspectives, ***Teachers College Record***, 80(1), 1-3.
- Marx, R. D., (1986), Self-Managed Skill Retention, ***Training and Development Journal***, 40(1), 54-57.
- McLaughlin, M. W, dan Marsh, D. D., (1978), Staff Development and School Change, ***Teachers College Record***, 80(1), 69-94.
- McMillan, J. H., dan Schumacher, S., (1993), ***Research In Education: A Conceptual Introduction***, 3rd ed., Harper Collins College Publishers.
- McNay, M., (1991), Induction, *Orbit*, 22(1), 10-11.
- Md Yusof Jamar, (1986), ***The Effectiveness of Staff Development: A Review of Literature***, Tesis MEd., University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Meggison L. C., et al., (1980), ***Management Concepts and Applications***, 3rd ed., New York: Harper and Row.
- Melnick, S.A., dan Gable, R.K., (1989), Self Perceived Need for Staff Development Training: Are We Really Getting Better As We Get Older?, ***Education Research Quarterly***, 13(4), 17-26.
- Mohd Yaacob Ibrahim, (1990), ***Peranan Pengetua Sebagai Penyelia Pengajian Di Sekolah***, Tesis MEd., Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Moffatt, P., (1991) Nipissing Welcomes New Teachers, *Orbit*, 22(1), 5.

- Mophet, E.L., et al., (1982), *Education Organization and Administration*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Morrison, T., (1991), Assisting New Teachers in Durham, *Orbit*, 22(1), 9.
- Nazemzadeh, M., (1985), *Employee Training in the Banking Industry: A comparative Study of Practices in Two Countries*, Tesis Ph. D, The Florida State University, Florida: U.M.I.
- O'Neill, J., (1995), Whose Job is it Anyway? Team Leader as Catalyst for Management Development, *Educational Management and Administration*, 23(1), 19-27.
- Omen, R. G., (1981), *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prentice Hall.
- Othman Osman bin Minudin, (1986), *The Role of The Secondary School Principal as Percieved by Secondary School Principals in Sabah, Malaysia*, Tesis PhD, Southern Illinois University at Carbondale, Illinois.
- Palaich, R., (1985), State Actions to Improve the Teaching Profession: What are the Implication for Teacher Training?, *Training*, 36(1), 51-55.
- Peel, M., (1984), *Management Development and Training: A survey of Current Policy and Practice*, London: British Institute of Management dan Professional Publishing.
- Peel, M., (1993), *Introduction to Management: A Guide for Business Performance*, London: Pitman.
- Pettinger, R., (1994), *Introduction to Management*, London: Macmillan.
- Philips, J. J., (1986), Training Supervisors Outside the Classroom, *Training and Development Journal*, 40(2), 46-49.
- Plunkett, W. R., (1992), *Introduction to Management*, 4th ed., Boston: PWS-Kent,.
- Putti, J. M., (1987), *Management: A Functional Approach*, Singapore: McGraw-Hill.
- Ralphs, L. T., dan Stephan, E., (1986), HRD in The Fortune 500, *Training and Development Journal*, 40(10), 69-76.
- Rebore, R. W., (1985), *Education Administration: A Management Approach*, New Jersey: Prentice Hall.

- Rebore, R. W., (1987), *Personnel Administration in Education*, 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Sahban Muksan, (1989), *Hubungan Guru Dengan Pengetua Dalam Proses Pembuatan Keputusan Kurikulum di Sekolah*, Tesis Med, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Saunders, S. et al., (1995), Prospective Mentors' Views on Partnership in Secondary Teaching Training, *British Educational Research Journal*, 2 1(2), 198-218.
- Schiffer, J., (1978), A Framework for Staff Development, *Teachers College Record*, 80(1), 4-22.
- Schuler, R. S. dan Huber V. L., (1993), *Personnel and Human Resource Management*, 5th ed., Minneapolis: West Publishing.
- Scholefield, M., (1992), Implementing Training and Development Standards, Part 1: The Background, *Education and Training*, 34(3), 21-26.
- Scholefield, M., (1992), Implementing Training and Development Standards, Part 2: Gaining Centre Approval, *Education and Training*, 34(7), 7-11.
- Sekaran, U., 2nd ed., (1984), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Senter, S. M. dan Houston, W. R., (1981), Perception of Teacher Educators, Futurists, and Laymen Concerning the Future of Teacher Education, *Journal of Teacher Education*, 32(5), 35-39.
- Sheal, P., (1992), *The Staff Development Handbook: An Action Guide for Managers and Supervisors*, London: Kogan Page.
- Shkop, E.M., (1987), *The Manager as Educator: Organizational Reward Structures and Human Resources Development*, Tesis Ph. D, Universiti of Illinois at Chicago. Chicago: U.M.I.
- Spence, H., dan Hayes, P., (1991), Prophets in Our Own Land: The Role of Mentors in The Carleton Board's Pilot Induction Project, *Orbit*, 22(1) 14-17.
- Stockard, J. G., (1977), *Career Development and Job Training: A Manager's Handbook*, New York: AMACOM.
- Stoll, L., (1991), Evaluating Induction Programs: Do They Work?, *Orbit*, 22(1), 20-21.

- Torrington, D. dan Weightman J., 2nd ed., (1994), ***Effective Management: People and Organisation***, UK: Prentice-Hall,.
- Tunku Ismail Jawa, (1984), The Principal and The Profesional Growth of Teachers, ***Pendidik dan Pendidikan***, 6(1984), 1-4
- Ubben, G. C., dan Hughes, L. W., (1992), ***The Principal: Creative Leadership for Effective Schools***, 2nd ed., Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Vandergrift, J. D., (1983), Instructional Systems : Without The Bang!, ***Training and Development Journal***, 37(9), 20-23.
- Welter, W. B., (1989), ***Human Resources and Personnel Management***, 3rd ed., USA: McGraw Hill.
- Williams, R. C., (1978), A Political Perspective on Staff Development, ***Teachers College Record***, 80(1), 95- 106.
- Wood, F. H. dan Thompson, S. R., (1980), Guidelines for Better Staff Development Practices, ***Educational Leadership***, 38(2), 374-378.
- Wood, F. H. et al., (1982), Practitioners and Professors Agree on Effective Staff Development, ***Educational Leadership***, 40(10), 28-3 1.
- Yorke, M., (1977), Staff Development in Future and Higher Education: A review, ***British Journal of Education***, 13(2), 161-168.
- Zainal Hussin, (1992), ***Penilaian Peserta Kursus Terhadap Kursus Dalam Perkhidmatan Anjuran Pusat Sumber Pendidikan Negeri Pahang: Satu Kajian Kes Bagi Tahun 1990***, Tesis MSc, Universiti Teknologi Malaysia, Johor Baharu.
- Zorn, T. E., (1984), A Road Map for Managers as Developers, ***Training and Development Journal***, 3 8(7),, 7 1-73.