

Amalan Kepimpinan Lestari Pentadbir Sekolah dalam Pembangunan Kompetensi Profesionalisme Berterusan Guru

Nur Syafiqah bt Alias & Mohd Izham Mohd Hamzah

Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Email of corresponding author: nursyafiqah304@gmail.com

Pada masa ini aspek keberkesanan dan kecemerlangan kepimpinan sekolah menjadi agenda utama Kementerian Pelajaran Malaysia. Kepimpinan sekolah perlu sentiasa dinamik dan inovatif bagi memastikan misi dan visi sekolah serta dasar pendidikan negara tercapai. Kerajaan telah mempromosikan program pembangunan profesionalisme secara berterusan bagi guru-guru yang sedia ada sebagai satu langkah untuk melengkapkan diri guru dengan pengetahuan, kemahiran, nilai dan amalan profesional keguruan. Kertas konsep ini membincangkan tentang amalan kepimpinan lestari pentadbir sekolah dalam pelaksanaan pembangunan kompetensi profesionalisme guru berdasarkan kajian lepas. Perbincangan ini turut meliputi kepimpinan lestari dan model pembangunan profesionalisme berterusan. Antara aspek yang perlu diberi perhatian dalam pembangunan profesionalisme guru ialah memenuhi keperluan guru, kepakaran fasilitator, pendekatan pembelajaran aktif, peranan pihak pentadbir sekolah dan penglibatan berterusan guru dalam pembelajaran profesional. Sebagai penambahbaikan, kertas konsep ini mengutarakan beberapa cadangan bagi memastikan program pembangunan profesionalisme guru dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan dan mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Keywords: Kepimpinan Lestari, Pembangunan Profesionalisme Berterusan, Kompetensi Guru

1. Pengenalan

Kecemerlangan pendidikan dalam sesebuah sekolah banyak bergantung kepada kepimpinan yang dilaksanakan oleh pentadbir sekolah tersebut. Matlamat aspirasi pendidikan negara tidak akan tercapai jika kepimpinan sekolah terlalu tertumpu kepada tugas pentadbiran sahaja sedangkan bidang pentadbiran hari ini bersifat dinamik (Chan Yuen Fook, 2000). Pentadbir merupakan individu utama yang memainkan peranan dalam membuat usaha terhadap penambahbaikan sekolah dan seterusnya melestarikannya. Kepimpinan lestari merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang boleh diamalkan oleh para pentadbir sekolah. Kepimpinan lestari merupakan satu model kepimpinan khusus bagi menilai kepimpinan dalam bidang pendidikan. Hargreaves dan Fink (2003) menyarankan agar kepimpinan lestari perlu menjadi komitmen dan keutamaan semua pentadbir sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Dalam konteks ini, pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan bagi guru merupakan faktor penting yang harus diberi perhatian. Oleh itu, pentadbir sekolah perlu memberi penekanan kepada pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan bagi guru. Ini selaras dengan anjakan keempat di dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 iaitu "Mentransformasi Profesion Perguruan Menjadi Profesion Pilihan". Meningkatkan kualiti Program Pembangunan Profesionalisme Berterusan guru merupakan salah satu usaha ke arah melahirkan guru yang berkualiti dan menjadikan profesion keguruan dihormati dan dipandang tinggi sesuai dengan amanah yang dipikul dalam pembinaan generasi masa hadapan negara.

2.0 Pernyataan masalah

Kajian yang dijalankan oleh tokoh pendidikan (Harris, B. 2007) mengenai sekolah dan keberkesanan kepimpinan menunjukkan bahawa organisasi sekolah yang semakin kompleks memerlukan anjakan amalan dan penyesuaian dari perspektif kepimpinan. Azlin Norhaini Mansor (2006), Foo Say Fook (2003) dan Daresh (2001) menyatakan kebimbangan mereka kerana masih terdapat ramai pengetua

menggunakan model pengurusan klasik. Penggunaan model klasik ini memberi impak kepada guru. Kepemimpinan sekolah masa kini perlu berubah atau diperbaharui untuk memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan.

Kajian kepimpinan yang dijalankan oleh Jemaah Nazir Sekolah 2003 di sekolah berkesan di semenanjung Malaysia, mendapati pemimpin sekolah yang berkesan memberi perhatian yang berat terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Selaras dengan konsep let manager manage pengoperasian Pengoperasian Latihan Peningkatan Profesionalisme Bidang Pengajaran dan Pembelajaran bagi pegawai perkhidmatan pendidikan ini dilaksanakan secara school based di mana pihak pentadbir sekolah bertanggungjawab untuk mengurus dan melaksanakan pembangunan profesionalisme kepada guru-guru.

Masih terdapat barisan pemimpin sekolah yang masih memandang sepi terhadap agenda perubahan dan kesediaan perubahan dalam persekitaran organisasi pendidikan (Azlin 2006; Jamelaa Bibi & Jainabee 2011) sedangkan kepimpinan organisasi pendidikan harus bertindak sebagai agen perubahan yang perlu melaksanakan perubahan dalam organisasi (Fullan 2007). Kajian yang dijalankan oleh Rosnah Ishak & Muhammad Faizal A.Ghani (2012) menyatakan kepimpinan sekolah perlu memberi perhatian sewajarnya kepada aspek pembangunan modal insan guru memandangkan selama ini kepimpinan sekolah lebih memberi tumpuan kepada pencapaian pelajar.

Perkembangan staf merupakan aspek yang sentiasa diberi perhatian terutama sekali oleh Jemaah Nazir Sekolah apabila mereka membuat pemeriksaan di sekolah (Lokman & Kalsom 2010). Usaha meningkatkan pengetahuan dan menyampaikan maklumat baru diperlukan oleh guru novis malah penting juga kepada guru yang telah lama mengajar. Ini disebabkan banyak perkembangan terkini dalam dunia pendidikan menuntut kefahaman untuk dilaksanakan oleh guru dalam pengajaran mereka. Kajian yang dijalankan oleh Yoon et al., (2007) dan Guskey, (2009) mendapati bahawa banyak masa perlu diperuntukkan untuk tujuan pembangunan profesional. Bagi memastikan usaha kerajaan yang menggunakan dana yang banyak tidak mendapat hasil yang sepatutnya, program pembangunan profesional guru perlu dibuat dengan usaha yang teliti dan berhati-hati.

3.0 Kepimpinan Lestari

Kepimpinan lestari merupakan satu model kepimpinan khusus bagi menilai kepimpinan dalam bidang pendidikan. Hargreaves & Fink, (2003) menjelaskan kepimpinan lestari bermaksud tersebar dan berkekalan iaitu perkongsian tanggungjawab yang tidak menghapuskan sumber manusia dan kewangan. Amalan kepimpinan lestari ini mampu membina satu persekitaran pendidikan yang menggalakkan percambahan dan gabungan idea dan amalan yang berjaya dalam komuniti serta berkongsi pembelajaran dan pembangunan. Kepimpinan lestari diperlukan untuk membangunkan sekolah dan warganya melalui perkongsian kuasa dan proses pembelajaran secara kekal dalam usaha melestarikan kecemerlangan dan pencapaian sekolah.

Terdapat tujuh prinsip kepemimpinan lestari yang digariskan oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003) iaitu membina kapasiti sekolah dan kepelbagaian sekolah, keutamaan matlamat jangka panjang, membina kepelbagaian sumber, pengagihan kepemimpinan, mewujudkan pemimpin pelapis, membudayakan pembelajaran, pengoptimuman sumber manusia dan menitikberatkan faedah dan kemajuan untuk semua pihak di sekolah. Hargreaves dan Fink menyarankan agar kepimpinan lestari perlu menjadi komitmen dan keutamaan semua pemimpin sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Oleh itu, para pentadbir perlu memahami pendekatan atau amalan-amalan kepimpinan lestari untuk menguruskan sekolah dengan lebih berkesan. Tanpa melestarikan legasi kepimpinan sudah pasti keunggulan sesuatu sekolah tidak dapat dikekalkan.

Beberapa kajian lepas menunjukkan bahawa amalan kepimpinan lestari telah membawa kepada perubahan yang positif kepada keberkesanan sekolah. Kajian oleh Habib & Zaimah (2012) mendapati bahawa amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah Segamat berada pada tahap sederhana tinggi sekaligus menunjukkan bahawa kepimpinan lestari yang diamalkan akan membantu meningkatkan prestasi kerja guru. Supian & khadijah (2012) menyatakan hasil kajian menunjukkan kepimpinan lestari yang telah diamalkan pada keseluruhannya berada pada tahap yang tinggi. Ini bermakna guru besar mengamalkan kepimpinan lestari dengan kadar yang kerap samaada secara sedar atau sebaliknya. Dapatan ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Syed Ishak (2015) di Sekolah Menengah Agama Bahagian Kuching menunjukkan keseluruhan dimensi amalan kepimpinan lestari pengetua di sekolah yang dikaji berada pada tahap yang tinggi.

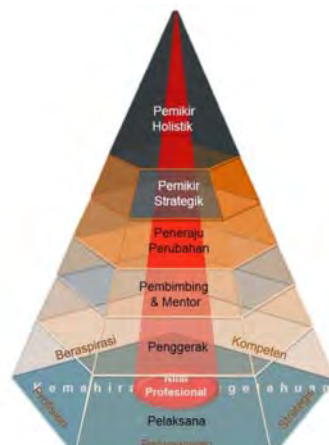
Dalam kajian Lokman (2009) kepimpinan di sekolah telah mengamalkan strategi kepimpinan lestari dalam memastikan segala objektif, matlamat dan visi sekolah tercapai. Ng Shok (2014) dalam kajiannya mendapati kepimpinan lestari mempunyai hubungan secara langsung dengan prestasi kerja guru di sekolah. Abdul Ghani (2005) menegaskan bahawa amalan kepimpinan lestari oleh pengetua berkeupayaan meningkatkan prestasi guru dan sikap guru Manakala Koh (2008) menyatakan bahawa dengan kepimpinan lestari, pengetua sekolah yang cemerlang akan membangunkan minda guru-guru melalui keupayaan kepimpinan guru-guru iaitu merujuk kepada penglibatan meluas dan ketrampilan dalam tugas memimpin.

4.0 Pembangunan Profesionalisme Berterusan

Kementerian Pendidikan Malaysia (2014) mentakrifkan Pembangunan Profesionalisme Berterusan sebagai pengalaman pembelajaran guru dan pemimpin sekolah melalui penglibatan secara formal dan tidak formal dalam pelbagai aktiviti pembangunan profesionalisme berterusan sepanjang kerjaya untuk peningkatan pengetahuan, kemahiran, kepakaran dan amalan nilai serta ciri-ciri profesional yang berkaitan bagi meningkatkan kualiti pendidikan untuk memenuhi keperluan pendidikan abad ke-21.

Seperti yang digariskan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM 2013-2025) dibawah Bab 5 : Guru dan Pemimpin Sekolah aspek Latihan dan Pembangunan Prestasi (LDP) diberi penekanan yang lebih khusus. Di Malaysia, guru-guru diberikan latihan dalam perkhidmatan yang mencukupi bilangannya iaitu tujuh kali setahun berasaskan sekolah (mesyuarat profesional Kementerian Pelajaran Malaysia bilangan 7/2007). Pembangunan profesional di sekolah perlu meliputi beberapa bidang iaitu pengetahuan profesional (60%), kemahiran profesional (20%), dan nilai dan amalan profesional keguruan (20%) (KPM 2009). Ini selari dengan dapatan Guskey & Yoon, (2009) yang menyatakan pembangunan profesionalisme perlu mengutamakan pengetahuan profesional terutama kandungan pengetahuan dan pedagogi. Rajah 1 di bawah ialah Model Pembangunan Profesionalisme Berterusan yang diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

Rajah 1: Model Pembangunan Profesionalisme Berterusan



Model Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PBB) adalah berasaskan tiga dimensi kompetensi, lima atribut dan enam peranan dan tanggungjawab guru di sekolah. Kompetensi merupakan kombinasi kompleks daripada nilai, pengetahuan dan kemahiran yang perlu dimiliki oleh seseorang guru dalam meningkatkan profesionalisme keguruan. Selain itu, guru yang mempunyai tahap kompetensi yang tinggi akan dapat menerajui sesebuah organisasi dengan baik (Sharifah Shafie et al 2013). Tahap kompetensi guru boleh ditingkatkan melalui program pembangunan profesionalisme berterusan.

Pembangunan professional guru telah diakui sebagai komponen teras sebarang perubahan dalam pendidikan khususnya usaha-usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah (Amin Senin 2008). Ini disokong oleh Abdul Rahman (2011) yang menyatakan bagi memastikan sekolah berfungsi dengan berkesan, perkembangan professional perlu berlaku kepada kumpulan guru yang berkembang secara professional serta bekerjasama. Menurut Abdul Ghani (2009) antara kesan positif proses pembangunan profesionalisme keguruan ialah amalan dan kepercayaan guru, pembelajaran pelajar dan pelaksanaan reformasi pendidikan. Penekanan kepada tujuan pembangunan profesionalisme berterusan yang dilakukan boleh meningkatkan pengalaman pembangunan profesionalisme berterusan dan meningkatkan perubahan dalam amalan individu dan hasil di peringkat sekolah Muijs et al, (2004). Melalui pembangunan profesional, guru akan diberi peluang untuk meningkatkan ilmu dan skil dalam kandungan dan pengajaran mereka secara intensif, berterusan dan bersistematik bagi meningkatkan pengajaran, pembelajaran dan suasana sekolah. (Kathryn et al. 2008). Cordingley et al (2003, 2005b) menyatakan hasil pembangunan profesionalisme berterusan termasuk keyakinan guru dan motivasi, meningkatkan keberkesanan diri, keterbukaan kepada idea-idea baru dan amalan yang berubah-ubah serta lebih bersemangat.

5.0 Amalan Kepimpinan Lestari Pentadbir Dalam Pembangunan Kompetensi Profesionalisme Guru

Dalam era globalisasi, pentadbir sekolah perlu memainkan berperanan sebagai agen perubahan. Hargreaves & Fink (2006) menegaskan bahawa pemimpin bukan sahaja berperanan sebagai pengurus iaitu memberi arahan untuk mendapat kecemerlangan tetapi mereka juga membina kecemerlangan secara bekerjasama dengan kakitangan bawahannya. Antara aspek yang perlu diberi perhatian oleh pentadbir dalam pembangunan kompetensi profesionalisme guru ialah memenuhi keperluan guru, kepakaran fasilitator, pendekatan latihan pembelajaran aktif, peranan pihak pentadbir sekolah dan penglibatan berterusan guru dalam pembelajaran professional.

i. Memenuhi keperluan guru

Setiap latihan dalam perkhidmatan yang dijalankan di sekolah perlulah memenuhi keperluan guru meliputi aspek nilai professional, kemahiran, dan pengetahuan. Pentadbir perlu mengetahui dan peka dengan apa yang diperlukan oleh guru untuk pembangunanan professional mereka. Pentadbir sekolah seharusnya memberi peluang kepada guru untuk menyatakan keperluan utama mereka dan hasilnya program latihan yang dilaksanakan akan memenuhi keperluan mereka.

Pihak pentadbiran sekolah, perlu peka dan prihatin terhadap keperluan pembangunan kompetensi profesionalisme guru. Seperkara yang lebih penting, para pentadbir sekolah merupakan individu yang berautoriti dan dapat mengenali atau mengesan keperluan pembangunan kompetensi profesionalisme guru. Ini disebabkan guru-guru tidak dilengkapi dengan ilmu pengetahuan serta kemahiran untuk menangani perubahan yang kerap berlaku dalam bidang profesion yang diceburinya

ii. Kepakaran fasilitator

Kepakaran fasilitator adalah merupakan salah satu aspek penting bagi memastikan model latihan yang berkesan. Ciri-ciri penting bagi fasilitator ini termasuk mempunyai kemahiran pengurusan konflik dan mampu menyakinkan para guru tentang perubahan pelbagai pemahaman konsep. Fasilitator juga perlu mahir dalam penggunaan pendekatan dan kaedah latihan yang sesuai akan memberi kesan yang baik kepada guru.

iii. Pendekatan latihan pembelajaran aktif

Latihan dalam perkhidmatan yang dijalankan perlu menggunakan pendekatan pembelajaran aktif di mana guru-guru menjana idea sendiri, bertukar pandangan dan idea, berkongsi pengetahuan serta pengalaman mereka sepanjang sesi latihan. Pendekatan pembelajaran aktif dapat meningkatkan lagi keberkesanan sesuatu latihan. Kaedah latihan yang lebih aktif seperti main peranan, simulasi boleh menarik minat guru-guru terutama guru yang berpengalaman.

iv. Peranan pihak pentadbir sekolah

Pentadbir merupakan orang yang paling berpengaruh dalam menguatkuasakan sesuatu program. Bagi mencapai standard yang ditetapkan para pentadbir sekolah perlu merancang dan melaksanakan program pembangunan profesionalisme, menilai keberkesanan program dan mengambil kira tindakan susulan mengikut keperluan, mengambil kira perkembangan pendidikan dan perkhidmatan semasa secara menyeluruh dan berterusan.

Menurut Noraida (2005), kajian yang dijalankan mengenai peranan pentadbir sekolah dalam melaksanakan program perkembangan profesionalisme dan perkembangan sendiri guru mendapati guru-guru mempunyai persepsi yang positif terhadap peranan pengetua dalam mengenal pasti keperluan, merancang, melaksanakan dan menilai pelaksanaan program perkembangan guru di sekolah.

v. Penglibatan berterusan guru dalam pembelajaran professional

Salah satu ciri pembangunan profesionalisme yang berkesan ialah penglibatan guru secara berterusan dalam pembelajaran professional. Justeru itu, seseorang guru yang profesional haruslah sentiasa berusaha untuk mempertingkatkan tahap komitmen yang tinggi dalam perkhidmatan mereka kerana kerjaya perguruan melibatkan pembinaan insan sebagai produk yang tidak dapat dinilai dengan materialisme duniawi (Habibah & Zaharah, 2014).

6.0 Implikasi Terhadap Sistem Pendidikan Di Malaysia

Satu pendekatan baharu dalam meningkatkan kualiti dan standard pendidikan diperlukan dalam usaha melestarikan pendidikan terbilang. Pendekatan konvensional melalui sistem birokrasi tidak lagi sesuai untuk diamalkan dalam pengurusan sekolah. Pendekatan baharu sepatutnya lebih menekankan akauntabiliti pihak sekolah sendiri dalam memajukan sekolah. Ini bermakna pentadbir sekolah perlu membangunkan kapasiti sekolah mengikut keperluan sekolah itu sendiri. Oleh itu, para pentadbir perlu memahami pendekatan atau amalan-amalan kepimpinan lestari untuk menguruskan sekolah dengan lebih berkesan.

Sokongan pihak pengurusan juga merupakan salah satu aspek penting bagi memastikan pembangunan profesionalisme guru secara berterusan. Pentadbir sekolah merupakan orang berpotensi untuk mengurus program pembangunan profesionalisme guru secara berterusan, menjadi fasilitator kepada guru-gurunya serta menjadi penyelaras sumber-sumber bagi sekolahnya. Kejayaan sesuatu program pembangunan kompetensi profesionalisme itu bergantung kepada pentadbir yang bersedia merangsang

dan menggalakkan pembangunan profesionalisme gurunya.

Matlamat dan objektif program pembangunan profesionalisme guru yang mampu mendatangkan kesan yang positif mestilah disesuaikan dengan keperluan profesional guru. Program pembangunan profesionalisme guru yang efektif memerlukan keperluan kumpulan sasar dikenalpasti secara teratur kerana ia akan menjadi landasan kepada penetapan objektif dan aktiviti program. Adalah menjadi tanggungjawab KPM, pihak PPD, pihak pentadbir sekolah untuk memastikan pembangunan profesionalisme guru berlaku dengan mengambilkira aspek keperluan guru dan perubahan semasa.

Program pembangunan guru yang sedia ada perlu dibuat penambahbaikan secara komprehensif untuk menyediakan lebih banyak peluang dan akses kepada pendidikan berkualiti, latihan dan pembelajaran sepanjang hayat untuk meningkatkan keupayaan guru, komitmen guru, mengubah sikap guru dan seterusnya meningkatkan pencapaian pelajar. Pembelajaran atau latihan berterusan perlu dan seharusnya menjadi amalan kepada warga guru dan pemimpin sekolah agar sentiasa berada pada tahap profesionalisme yang sentiasa relevan dengan perkembangan semasa.

7.0 Kesimpulan

Melestarikan legasi kepimpinan pemimpin yang cemerlang merupakan pendekatan yang terbaik dalam usaha untuk memastikan kesinambungan kepimpinan bagi mencapai matlamat organisasi. Kesinambungan ini adalah diyakini dapat membantu pelaksanaan dasar sesebuah organisasi dalam tempoh yang panjang dan tekal. Kejayaan membangunkan modal insan yang holistik terletak pada peranan yang dimainkan oleh pemimpin yang cemerlang. Keperluan untuk kecemerlangan dan kecekapan pengajaran dan pembelajaran di sekolah tidak akan dapat dipenuhi tanpa komitmen yang tinggi terhadap nilai pembangunan profesionalisme iaitu yang boleh dilakukan melalui latihan dalaman ke arah pembangunan profesionalisme guru. Peranan Kementerian Pendidikan Malaysia, Pejabat Pendidikan Daerah, pihak pentadbir sekolah amat besar dalam usaha meningkatkan profesionalisme guru. Oleh itu program pembangunan kompetensi profesionalisme guru secara berterusan untuk guru perlu diperbanyakkan dan lebih meluas lagi serta berterusan untuk perkembangan potensi diri para pendidik dan seterusnya meningkatkan kualiti pendidikan di negara ini

Rujukan

- Abd Shukor Abdullah. 2004. Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang. Jurnal Penyelidikan Kepimpinan Pendidikan, 14, 18-32
- Abd. Rahim Abd Rashid. 2007. Profesionalisme Keguruan : Prospek dan Cabaran Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka
- Advant, S.B. & Makhirja, S.J. 2003. Quality and Education. Dlm. Singh, R. K. Quality Education: opportunities and challenges in the 21 st century, hlm. 20-30. Delhi: Abijet Publication
- Ainon Mohd. 2005. Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja Pahang: PTS Profesionalisme
- Akhbar Pardi, Shamsina Shamsuddin & Muhammad Kushairi Jusoh. 2012. Asas Kepimpinan dan Perkembangan Profesionalisme Guru. Kuala Lumpur : Freemind Horizons Sdn.Bhd
- Amin Senin. 2008. Pembangunan Profesional Guru. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd
- Azizi Hj Yahaya, Shahrin Hashim, Mohammad Najib Abd Ghaffar & Yusuf Boon. 2008. Isu-isu Keperolehan dan Pengurusan Sekolah. Skudai : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Bahagian Pendidikan Guru. 2009. Standard Guru Malaysia
- Caraline David & Abdul Said Ambotang. 2014. Profesionalisme guru novis dalam pengurusan pengetahuan, kesediaan mengajar dan kemahiran berfikir aras tinggi (KBAT) terhadap pelaksanaan pengajaran di sekolah. Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Integriti Keluarga.

- Anjuran Universiti Malaysia SABAH. Sabah, 1-15 Disember
- Craft, A. (1996). *Continuing professional development, A practical guide for teachers and schools*. New York, NY: Routledge.
- Chua Y. P. 2011. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill
- Chua Y. P. 2011. *Asas Statistik Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill
- Fuziah Mat Yakop. 2011. *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi Pengetua Dengan Amalan Organisasi Pembelajaran Gun Di Sekolah Menengah Kluster*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ganser, T. (2000). An ambitious vision of professional development: The case of Irish second-level teachers. *Journal of European Industrial Training*, 22(9), 375-387.
- Guskey, T.R. (2000). *Evaluating Profesional Development*. California: Corvin Press Incorporated.
- Harris, A., & Mujs, D. (2002). *Teacher leadership: A review of research*. Retrieved January 25, 2007, from: [http://www.ncsl.org.uk /media/1D5/9E/teacher-leadership.pdf](http://www.ncsl.org.uk/media/1D5/9E/teacher-leadership.pdf)
- Jabatan Perdana Menteri- PEMANDU. 2010. *Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) Pendidikan*.Putrajaya. Jabatan Perdana Menteri.
- Jemaah Nazir Sekolah (2003). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia-Sekolah*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (2000). *Standard Tinggi Kualiti Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kathleen M.Armour & Kyriaki Makopoulou (2011). *Great expectations: Teacher learning in a national professional development programme*. University of Birmingham
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012). *Pelan pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. KPM, Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2012b). *Dasar Pendidikan Kebangsaan*. KPM, Putrajaya.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2007). *Mesyuarat Professional KPM Bil. 7/2007 bertarikh 21 November 2007*
- Lokman Mohd Tahir., & Kalsom Saleh. (2010). *Implikasi latihan dalaman kepada guru-guru Sekolah rendah*. Dicapai pada 3 Disember 2012, daripada http://eprints.utm.my/11910/1/Implikasi_Latihan_Dalaman_Kepada_guru.pdf.
- Louise Starkey, Anne Yates, Luanna H, Cedric H, Mike T, Susan Stevns & Rawiri Toia (2008). *Professional development design: Embedding educational reform in New Zealand*
- Muin, F. 2011. *Perwujudan Kerperibadian Guru Menuju Guru Yang Profesional*. *Supremasi*, Volume 4 No. 2 , 128-135.
- Othman, N. M. 2006. *Kesediaan Profesionalisme Guru Novis*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Pekeliling Perkhidmatan Bil 6 Tahun 2005 , Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam*, JPA Malaysia.
- Robiah Sidin (2001). *Isu Pembangunan dan Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur : Longman.
- Siraj, S. 2012. *Standard Kompetensi Guru Malaysia*. *Pelan Pembangunan Pendidikan Kebangsaan*.
- Sulaiman, E. 2002. *Profesionalisme Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia Skudai
- Yaacob (1998). *Amalan Gaya kepimpinan Pengetua*. Utusan Publication dan Distributars Sdn.Bhd
- Zuraidah Abdullah (2002). *Kepemimpinan Transformasi: Pembentukan organisasi pembelajaran di sebuah sekolah di Selangor*. Tesis Master yang tidak diterbitkan. Institut Pengajian Kepengetuaan,Universiti Malaya.