

TUGAS PEMERIKSAAN DAN KEPERLUAN LATIHAN NAZIR SEKOLAH  
KEMENTERIAN PELAJARAN MALAYISA

HAMID BIN IDRIS

Tesis ini dikemukakan  
sebagai memenuhi syarat penganugerahan  
Ijazah Doktor Falsafah (Pendidikan dan Pembangunan)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

JUN 2013

## DEDIKASI

**Buat**

### KELUARGA TERSAYANG

Ibunda ku,

HAMSAH BT EBON

*Yang sentiasa mendoakan kejayaan anak-anaknya*

Isteri ku,

SAHIZAH BT SAIBON

*Yang sentiasa memberi dorongan dan menaikkan semangat*

Anak-anak ku,

NUR HAMIZAH, MUHAMMAD AMIRUL HAMZAH,  
NUR AMIRA HAMIZAH DAN DINNIE AKMAL HAMZAH  
*Yang sama-sama merasa susah senang mengharungi hari yang mendatang*

KEJAYAAN INI MILIK KITA BERSAMA

## PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah ke hadrat ALLAH SWT atas rahmat, petunjuk dan hidayah Nya tesis ini dapat disempurnakan dengan jayanya mengikut perancangan yang ditetapkan.

Penghargaan ini khas ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Mohd Anuar bin Abdul Rahman yang dipertanggungjawabkan sebagai penyelia dan pembimbing sehingga tesis ini dapat disiapkan dengan sempurna. Terima kasih juga buat Dr. Lokman bin Mohd Tahir, Dr Kamarul Azmi bin Jasmi dan semua pensyarah yang telah memberikan bimbingan dan tunjuk ajar yang amat bernilai dan bermanfaat dalam proses mencari ilmu di Universiti Teknologi Malaysia ini.

Tidak dilupakan juga penghargaan ini ditujukan kepada Bahagian Tajaan Kementerian Pelajaran Malaysia yang memberikan bantuan kewangan sehingga terhasilnya tesis ini. Terima kasih juga kepada rakan-rakan daripada Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti yang sama-sama membantu menjayakan dan menyiapkan kajian ini.

Akhir sekali kepada mereka yang terlibat secara langsung atau secara tidak langsung, mereka yang mendoakan dan mereka yang mengharapkan tesis ini dapat diselesaikan, diucapkan jutaan terima kasih.

## ABSTRAK

Kajian deskriptif ini bertujuan untuk mengenal pasti masalah dan kelemahan nazir semasa menjalankan tugas pemeriksaan di sekolah. Kajian dimulakan dengan mengenal pasti bidang tugas yang dianggap penting dalam pemeriksaan dan bidang yang paling kerap diperiksa oleh Nazir Sekolah. Kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti bidang tugas yang sukar dilakukan oleh Nazir Sekolah berdasarkan pengetahuan, kemahiran dan amalan yang dimiliki melalui kaedah gabungan kuantitatif dan kualitatif. Instrumen soal selidik dibina berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) dan Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) yang dijawab oleh semua Nazir Sekolah. Temu bual pula dilakukan bersama tujuh orang Nazir Sekolah untuk mendalami bidang tugas pemeriksaan yang mendatangkan masalah kepada mereka. Semakan dokumen dilakukan untuk mengenal pasti permasalahan yang sering dibincangkan dalam Mesyuarat Pengurusan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) berkenaan tugas pemeriksaan sekolah. Soal selidik yang digunakan menunjukkan tahap kesahan yang tinggi iaitu dengan mendapatkan pengesahan kandungan daripada tiga orang pakar yang mahir dalam bidang penaziran dan dua orang yang pakar dalam bidang latihan bagi pengesahan muka. Data kajian kuantitatif telah dianalisis menggunakan SPSS versi 16.0 manakala kajian kualitatif menggunakan NVIVO versi 7.0. Secara amnya, dapatan kajian menunjukkan pengetahuan, kemahiran dan amalan pemeriksaan oleh Nazir Sekolah telah berada pada tahap yang sangat tinggi. Nazir Sekolah menganggap bidang yang paling penting untuk diperiksa ialah pengurusan program pendidikan dan diikuti memeriksa bidang hala tuju kepimpinan. Oleh itu, bidang ini telah diperiksa sebanyak tujuh hingga lima belas kali setahun oleh setiap Nazir Sekolah. Kebanyakan Nazir Sekolah menyedari mereka bermasalah untuk memeriksa bidang Kepimpinan Sekolah, Pengurusan Kewangan dan Penulisan Laporan. Oleh itu, mereka bersikap positif dan bersedia untuk memperbaikinya melalui kursus ataupun latihan. Antara latihan utama yang diperlukan oleh Nazir Sekolah adalah kursus kepimpinan organisasi, kursus pengurusan perubahan dan bengkel penulisan laporan. Majoriti Nazir Sekolah memilih modul latihan sebagai bahan kursus dan boleh disampaikan melalui kuliah oleh jurulatih yang berpengalaman dari JNJK ataupun jurulatih dari organisasi luar. Latihan sambil bekerja di institusi pendidikan adalah cara dan tempat paling sesuai untuk menerapkan pengetahuan dan kemahiran Nazir Sekolah. Walaupun berlaku perubahan sistem persekolahan dari semasa ke semasa, tugas penaziran oleh Nazir Sekolah masih tetap relevan dan diperlukan oleh institusi pendidikan untuk menjaga dan mengawal kualiti pendidikan Negara Malaysia.

## ABSTRACT

The aims of this descriptive study are to identify the problems and weaknesses of School Inspectors in doing school inspections. The study commenced by identifying the areas that are important and most commonly inspected by the School Inspectors. This study also identified the scope of work which School Inspectors found it difficult in fulfilling their inspection using a combination of qualitative and quantitative methods. The survey questionnaires for Schools Inspectors were designed based on the Standard for Quality Education in Malaysian Schools 2003 (SQEMS 2003) and the Competency Level Assessment (PTK). In addition, interviews with seven School Inspectors were carried out in order to find out the problems faced by them. Besides that, the minutes of the SIQA management meetings were studied in depth to identify issues often discussed pertaining to school inspections. The questionnaire shows high validity and it was further confirmed by three experts in schools inspection and two other experts from training field for face validity. The raw data of the quantitative research was analysed using SPSS version 16.0 while NVIVO version 7.0 was used for the qualitative data. Research findings show that School Inspectors demonstrated high level of knowledge, skills and best practices pertaining to school inspections. Among the important aspects to be focused by the School Inspectors include Management of Educational Programs, Leadership and Direction and Organizational Management. School Inspectors normally have to carry out inspections from the range of seven to fifteen times in a year. The majority of the School Inspectors realized that they had problems in inspecting school leadership, financial management and report writing. Thus, they were positive and willing to improve themselves through courses or training. Among the main trainings required by School Inspectors are organizational leadership course, change management course and report writing workshop. Most of the School Inspectors preferred training modules as course materials which can be delivered through lectures by experienced trainers from JNJK or any other trainers from external organizations. On Job Training in educational institutions is the most appropriate way and place to apply the knowledge and skills of School Inspectors. Although the school systems changed from time to time, the task of school inspections still remains relevant and required by educational institutions to guide and control the quality of education in Malaysia.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN</b>	ii
	<b>DEDIKASI</b>	v
	<b>PENGHARGAAN</b>	vi
	<b>ABSTRAK</b>	vii
	<b>ABSTRACT</b>	viii
	<b>ISI KANDUNGAN</b>	ix
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xix
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xvi
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xx
<b>1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	6
	1.3 Pernyataan Masalah	21
	1.4 Objektif Kajian	23
	1.5 Persoalan Kajian	23
	1.6 Rasional Kajian	24
	1.7 Kepentingan Kajian	24
	1.7.1 Kepentingan Kepada Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (JNJK)	25
	1.7.2 Kepentingan Kepada Nazir Sekolah	26
	1.7.3 Kepentingan Dalam Bidang Akademik	26

1.7.4	Kepentingan Kepada Kementerian Pelajaran Malaysia	27
1.8	Skop dan Batasan Kajian	27
1.9	Kerangka Kajian	29
1.9.1	Kerangka Teori Kajian	28
1.9.2	Kerangka Konseptual Kajian	38
1.10	Definisi Konseptual Kajian	42
1.10.1	Keperluan Latihan	42
1.10.2	Analisis Keperluan Latihan (AKL)	43
1.10.3	Nazir Sekolah	44
1.10.4	Jemah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti	45
1.10.5	Reka Bentuk Latihan	45
1.11	Rumusan	46
<b>2</b>	<b>SOROTAN PENULISAN</b>	<b>47</b>
2.1	Pengenalan	47
2.2	Konsep Penaziran	48
2.2.1	Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa dan Kekerapan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	49
2.2.2	Ciri-ciri dan Kompetensi Nazir Sekolah	57
2.2.3	Pengetahuan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	58
2.2.4	Kemahiran Menjalankan Tugas Pemeriksaan	61
2.2.5	Amalan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	65
2.2.5.1	Amalan Positif dan Negatif	67
2.2.6	Pembangunan Profesionalisme Nazir Sekolah	68
2.3	Konsep Latihan	71

2.3.1	Latihan Sistematis	73
2.3.2	Pendekatan dan Teknik Latihan	75
2.3.3	Jenis-jenis Latihan	77
2.4	Proses Analisis Keperluan Latihan	79
2.4.1	KSA ( <i>Knowledge, Skill, Attitude</i> )	81
2.5	Reka bentuk Latihan	82
2.5.1	Langkah-langkah Mereka Bentuk Latihan	83
2.6	Kajian- kajian Terdahulu	85
2.7	Kesimpulan	94
<b>3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	<b>95</b>
3.1	Pengenalan	95
3.2	Reka bentuk Kajian	96
3.3	Populasi Kajian	97
3.4	Instrumen Kajian	99
3.4.1	Kaedah Kuantitatif	99
3.4.1.1	Soal Selidik	99
3.4.2	Kaedah Kualitatif	107
3.4.2.1	Temu bual	108
3.4.2.2	Analisis Dokumen	110
3.5	Prosedur Kajian	112
3.6	Kajian rintis	113
3.6.1	Kesahan	114
3.6.2	Kebolehpercayaan	117
3.7	Analisis Data	118
3.7.1	Analisis Data Kuantitatif	119
3.7.2	Analisis Data Kualitatif	120
3.8	Rumusan	123



<b>4</b>	<b>DAPATAN KAJIAN</b>	<b>125</b>
4.1	Pengenalan	125
4.2	Analisis Kajian Kuantitatif (Soal Selidik)	125
4.2.1	Latar Belakang Responden	126
4.2.1.1	Latar Belakang Responden	126
4.2.1.2	Latar Belakang (Pengalaman Bertugas)	128
4.2.1.3	Latar Belakang Pengalaman	130
4.2.2	Analisis Kepentingan Tugas	132
4.2.2.1	Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa Berdasarkan Gred Jawatan	134
4.2.2.2	Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa Berdasarkan Jawatan	135
4.2.3	Kekerapan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	136
4.2.3.1	Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa Berdasarkan Gred Jawatan	137
4.2.3.2	Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa Berdasarkan Jawatan	138
4.2.4	Pengetahuan Menjalankan Pemeriksaan	139
4.2.5	Kemahiran Menjalankan Pemeriksaan	141
4.2.6	Amalan Menjalankan Pemeriksaan	142
4.2.6.1	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Gred Perjawatan	143
4.2.6.2	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Perjawatan	144

4.2.6.3	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Umur reponden	146
4.2.7	Dapatan Kajian Berdasarkan Hipotesis Kajian	147
4.2.7.1	Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Tahap Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Gred Perjawatan	148
4.2.7.2	Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Tahap Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Jawatan	148
4.2.7.3	Tidak Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Tahap Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Umur	149
4.2.8	Persepsi Terhadap Latihan	150
4.2.9	Jenis-Jenis Latihan yang Diperlukan	153
4.2.10	Maklumat Latihan	155
4.2.10.1	Alat Latihan	155
4.2.10.2	Persekitaran Latihan	156
4.2.10.3	Format Latihan	156
4.2.10.4	Tenaga Pengajar / Jurulatih	157
4.3	Rumusan dapatan Kajian Kuantitatif	158
4.3.1	Dapatan Kajian Kualitatif (Latar Belakang)	159
4.3.2	Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa	162

4.4	Kekerapan Menjalankan Pemeriksaan	165
4.5	Pengetahuan Nazir Sekolah	169
4.6	Kemahiran Nazir Sekolah	172
4.6.1	Bidang Yang Sukar Diperiksa	177
4.7	Persepsi Terhadap Tugas Pemeriksaan	182
4.8	Amalan dan Cara Pemeriksaan	184
4.9	Amalan dan Etika Penaziran	188
4.10	Persepsi Terhadap Latihan	191
4.11	Amalan Untuk Penambahbaikan	214
4.12	Kesimpulan	212
<b>5</b>	<b>KESIMPULAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	<b>213</b>
5.1	Pengenalan	213
5.2	Rumusan Kajian	214
5.3	Perbincangan dan Kesimpulan	219
5.3.1	Bidang Tugas Pemeriksaan Yang Dianggap Penting Oleh Nazir Sekolah	220
5.3.2	Kekerapan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	225
5.4	Keperluan Latihan Nazir Sekolah	229
5.4.1	Pengetahuan Dalam Tugas Pemeriksaan	229
5.4.2	Kemahiran Dalam Tugas Pemeriksaan	235
5.4.3	Amalan Dalam Tugas Pemeriksaan	239
5.5	Persepsi Nazir Sekolah Terhadap Latihan	243
5.6	Latihan Yang Diperlukan Oleh Nazir Sekolah	245
5.7	Maklumat Latihan	249
5.8	Konsep Penaziran di Malaysia	251
5.9	Implikasi dan Cadangan Tindakan	255
5.9.1	Cadangan Terhadap Kepentingan dan Kekerapan Pemeriksaan	256

5.9.2	Cadangan Terhadap Pengetahuan	256
5.9.3	Menjalankan Pemeriksaan	256
5.9.4	Cadangan Terhadap Kemahiran Menjalankan Pemeriksaan	256
5.9.5	Cadangan Terhadap Amalan Pemeriksaan Sekolah	257
5.9.6	Cadangan Terhadap Latihan	258
5.10	Cadangan Kajian Lanjutan	259
5.11	Cadangan Kerangka Modul Latihan	260
5.12	Penutup	264
	<b>RUJUKAN</b>	<b>266</b>
	Lampiran	296

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kandunagn Analisis Keperluan Latihan	32
1.2	Implikasi Strategi Organisasi Terhadap Latihan	33
2.1	Ciri-Ciri Yang Diperlukan Untuk Menjawab Jawatan Nazir	56
2.2	Kerangka Latihan dan Pembangunan Berasaskan Pertumbuhan	71
3.1	Bilangan Nazir Sekolah Mengikut Negeri	98
3.2	Kepentingan dan Kekerapan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	101
3.3	Markat Kepentingan dan Kekerapan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	102
3.4	Pengetahuan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	103
3.5	Markat Pengetahuan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	103
3.6	Kemahiran Menjalankan Tugas Pemeriksaan	104
3.7	Markat Kemahiran Menjalankan Tugas Pemeriksaan	105
3.8	Amalan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	105
3.9	Markat Amalan Menjalankan Tugas Pemeriksaan	106

3.10	Senarai Pakar Memberi Kesahan kandungan dan Kesahan Muka	115
3.11	Nilai Indeks Cohen Kappa	116
3.12	Nilai Alpha Mengikut Konstruk	118
3.13	Teknik Analisis Data	119
3.14	Skala Tahap Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan	120
3.15	Proses Penganalisan Data Kualitatif	123
4.1	Latar belakang Responden	127
4.2	Latar belakang Responden (Pengalaman Mengajar / bertugas)	129
4.3	Pengalaman (Jawatan yang Pernah Disandang Semasa di Sekolah)	130
4.4	Min Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa	132
4.5	Min Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa Mengikut Gred Perjawatan	134
4.6	Min Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa Mengikut Jawatan	135
4.7	Min Kekerapan Menjalankan Pemeriksaan	136
4.8	Min Kekerapan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Gred Perjawatan	138
4.9	Min Kekerapan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Jawatan	138
4.10	Min Pengetahuan Menjalankan Pemeriksaan	139
4.11	Min Kemahiran Menjalankan Tugas Pemeriksaan	141
4.12	Min Keseluruhan Amalan Menjalankan Pemeriksaan	142

4.13	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Gred Perjawatan	143
4.14	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Jawatan	145
4.15	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Mengikut Umur	146
4.16	Analisis ANOVA: Perbezaan Yang Signifikan Kepentingan Tugas berdasarkan Gred Perjawatan	148
4.17	Analisis ANOVA: Perbezaan Yang Signifikan Kekerapan Tugas berdasarkan Jawatan	149
4.18	Analisis Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Menjalankan Pemeriksaan Berdasarkan Umur	150
4.19	Item Persepsi Terhadap Latihan	150
4.20	Jenis-jenis Latihan Mengikut Keutamaan	153
4.21	Alat Latihan Mengikut Keutamaan	155
4.22	Persekitaran Latihan Mengikut Keutamaan	156
4.23	Format Latihan Mengikut Keutamaan	156
4.24	Tenaga Pengajar / Jurulatih Berdasarkan Keutamaan	157
5.1	Trangulasi Bidang Yang Penting Untuk Diperiksa	221
5.2	Trangulasi Bidang Yang Kerap Diperiksa	225
5.3	Trangulasi Pengetahuan Menjalankan Pemeriksaan	229
5.4	Trangulasi Kemahiran Menjalankan Pemeriksaan	235

## SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Pendekatan Analisis Keperluan Latihan	30
1.2	Langkah-langkah Dalam Pembangunan Menggunakan Analisis Tugas	35
1.3	Analisis Tugas	36
1.4	Hunbunkait Tahap Analisis	37
1.5	Kerangka Konsep	41
2.1	Proses Kitaran Latihan	73
2.2	Fasa Analisis	80
3.1	Proses Kajian	112
3.2	Contoh Sistem Koding Data Temu bual	121
3.3	Contoh Sistem Koding Semakan Dokumen	122
4.1	Pengalaman Responden	159
4.2	Kelemahan Nazir Sekolah	177
4.3	Latihan Nazir Sekolah	191



**SENARAI SINGKATAN**

AKL	-	Analisis Keperluan Latihan
Bil.	-	Bilangan
DG	-	Didik Guru
ERO	-	<i>Education Review Office</i>
FPK	-	Falsafah Pendidikan Kebangsaan
HEM	-	Hal Ehwal Murid
ICT	-	<i>Information and Communications Technology</i>
IPG	-	Institut Pendidikan Guru
ISO	-	<i>International Standard Organization</i>
JNJK	-	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JNS	-	Jemaah Nazir Sekolah
JPN	-	Jabatan Pelajaran Negeri
KNC	-	Ketua Nazir Cawangan
KNN	-	Ketua Nazir Negeri
KNS	-	Ketua Nazir Sekolah
KO-KU	-	Ko- Kurikulum
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
KPP	-	Ketua Penolong Pengarah
KPPK	-	Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan
KS	-	Ketua Sektor

KSA	-	<i>Knowledge, Skill, ability/attitude</i>
Mes.	-	Mesyuarat
NZ	-	Nazir Sekolah
Peng.	-	Pengurusan
P&P	-	Pengajaran dan Pembelajaran
PTK	-	Peperiksaan Tahap Kecekapan
PPD	-	Pejabat Pelajaran Daerah
Peny.	-	Penyelarasan
Pro.	-	Profesional
TNA	-	<i>Training Need Analysis</i>
SKPM	-	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SPBT	-	Skim Pinjaman Buku Teks
UAE	-	<i>United Arab Emirates</i>

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Dalam era globalisasi dan k-ekonomi, tindakan untuk membangunkan modal insan telah direncana dan dilaksanakan dalam konteks misi nasional yang menumpukan usaha negara kepada bidang utama yang akan membawa kepada pencapaian Wawasan 2020 (Hala tuju Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2009). Cabaran pertama hingga kelapan dalam Wawasan 2020 adalah bersifat sosial, budaya dan politik, manakala hanya cabaran kesembilan yang menumpukan pada dimensi ekonomi. Ini jelas menunjukkan bahawa Kerajaan Malaysia melihat cabaran besar adalah berkenaan untuk menangani pembangunan manusia (Haryati, 2009).

Budget tahun 2008, memperlihatkan Kerajaan Malaysia telah memperuntukkan jumlah kewangan yang besar iaitu kira-kira 5.8 peratus daripada Keluaran Negara Kasar khas untuk Kementerian Pelajaran Malaysia sahaja (Persidangan JNJK, 2009). Sebanyak RM26.028 bilion iaitu 22.1% daripada peruntukan tersebut telah dilaburkan untuk pembangunan dan pengurusan Kementerian Pelajaran Malaysia (Mesyuarat Peny. Peng. JNJK Bil.1/2008). Dengan peruntukan yang besar ini diharapkan dapat menghasilkan pulangan yang setimpal terhadap negara iaitu melahirkan pelajar yang menjadi modal insan kelas pertama pada masa hadapan. Menurut Siti (2009) modal insan adalah harta yang boleh disuntik nilai tambahnya, ditingkatkan nilai inteleknya, diperbanyakkan modal

budayanya serta menjadi sumber manusia yang akan menyumbang bakti apabila bekerja atau mendapat pekerjaan. Manakala Sarjit dan Lee (2007) menyimpulkan, modal insan merupakan individu yang tidak bersifat individualistik tetapi bersifat sebahagian daripada masyarakat Malaysia, berilmu, berkeyakinan, memiliki nilai naluri dan moral yang tinggi, beretika, berbudi pekerti, bersopan santun, berdisiplin, dinamik, berdaya tahan tinggi, berinovasi, kreatif, sihat, bersemangat patriotik dan nasionalisme, adil, bersikap progresif, cekal, berintegrasi dan berdaya saing. Pembangunan modal insan berkualiti bergantung kepada pendidikan berkualiti, yang dapat menghasilkan individu yang mempunyai jati diri yang kukuh, berketerampilan, berkeperibadian mulia, berpengetahuan dan berkemahiran tinggi bagi mengisi keperluan negara maju. Oleh itu, menyediakan murid dengan pengetahuan dan kemahiran agar boleh menjadi modal insan kelas pertama pada masa hadapan merupakan salah satu tugas utama yang perlu dilaksanakan oleh guru-guru di sekolah.

Alimuddin (2008) dan Ismail & Zuraida (2000) mengakui peranan guru sebagai peneraju utama yang akan menentukan kejayaan yang tersirat dan tersurat dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK), di samping pembentuk wajah pelapis kepimpinan dan pemacu pembangunan negara pada masa hadapan dengan ciri-ciri modal insan kelas pertama. Awang (1998) berpendapat, hanya guru yang profesional mampu melahirkan pelajar cemerlang dan aspek ini perlu dalam proses pembentukan sistem pendidikan bertaraf dunia. Namun begitu, tanggungjawab guru dan tugas mengajar kini sangat kompleks, sukar dijangka dan sangat dinamik selaras dengan perkembangan teknologi maklumat. Loughran, Berry & Corrigan (2001), Fitzsimon & Frenwick (1997) dan Conkle (1994) menyarankan agar kemahiran metodologi serta pengetahuan guru harus ditingkatkan dari semasa ke semasa dalam kerjayanya agar lebih bermotivasi serta meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran (p&p) dalam bilik darjah. Oleh itu, guru mestilah bersedia untuk dikritik dan memperbaiki diri bagi tujuan mencapai profesionalisme keguruan (Timperley, 2008; Othman, 2000). Menurut Glickman, Gordon dan Ross-Gordon (2004), tugas guru adalah profesional. Oleh itu, pendekatan penyeliaan yang berbeza diperlukan untuk menentukan kecemerlangan tugas seseorang guru tersebut. Nurahimah dan Rafisah (2010) juga berpendapat, seseorang guru itu perlu dinilai dengan cara penilaian yang

berkualiti, betul, berkesan dan adil agar dapat menentukan keperluan serta dapat meningkatkan kemahiran mereka.

Menyedari pentingnya peranan yang dimainkan oleh guru dan para pendidik serta pentingnya menjaga mutu pengajaran dan pembelajaran (p&p) guru supaya berada pada tahap yang terbaik dan memuaskan, satu badan pemantau iaitu Jemaah Nazir Sekolah (JNS) telah diwujudkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Jemaah Nazir Sekolah ditubuhkan berdasarkan Akta Pelajaran 1956 (Akta Pelajaran 1956) dan hasil dari Laporan Razak (1956). Penubuhan Jemaah Nazir Sekolah di Malaysia menyamai beberapa negara lain di dunia seperti di Negara England *Her Majesty's Inspector of Schools (HMI)* telah diberi tanggungjawab bagi mengawasi pendidikan di negara tersebut, bagi Negara New Zealand pula diawasi oleh *Education Review Office (ERO)*, dan *Dubai Schools Inspection Bureau* di United Arab Emirates (UAE) manakala di Brunei pula pemantauan pendidikan dibuat oleh Jabatan Penaziran Sekolah. Tugas dan fungsi Jemaah Nazir Sekolah di Malaysia kini menjadi salah satu jentera Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) yang turut bertanggungjawab merealisasikan agenda pembangunan negara khususnya yang berkaitan dengan teras kedua Misi Nasional iaitu meningkatkan keupayaan, kreativiti dan inovasi negara serta memupuk minda kelas pertama (Persidangan JNJK 2008).

Sejarah pemantauan oleh JNS secara tidak rasmi telah bermula sejak zaman sebelum negara mencapai kemerdekaan lagi, namun hasrat dan tujuannya tetap sama hingga sekarang. Pada zaman sebelum merdeka, tugas Nazir Sekolah didapati kurang jelas kerana kekurangan pegawai yang berkemahiran dalam bidang tertentu dan bilangan sekolah dan guru pada masa tersebut masih sedikit (Imbasan Sejarah JNS, 2006). Namun, setelah digubal Akta Pelajaran 1961, tugas nazir menjadi lebih terarah dan berfokus. Antara kandungan Seksyen 103 (a), (b), (i), dan (ii) menjelaskan tentang kuasa dan tanggungjawab JNS. Pernyataan yang sama ditegaskan dalam Akta Pendidikan 1996 Bahagian X Seksyen 117 yang menyatakan, (a) Bertanggungjawab dengan mana-mana pihak berkuasa yang dilantik oleh menteri bagi memastikan bahawa taraf pengajaran yang memuaskan diwujudkan dan dikekalkan di institusi pendidikan. (b) Memeriksa institusi pendidikan atau menyebabkan institusi pendidikan diperiksa oleh Nazir Sekolah pada lat tempoh yang difikirkan sesuai. (c) Apabila diarahkan supaya berbuat demikian oleh menteri,

memeriksa sesuatu institusi pendidikan atau menyebabkan institusi pendidikan itu diperiksa dan (d) Menjalankan apa-apa kewajiban dan berhubung dengan pemeriksaan institusi pendidikan sebagaimana yang diarahkan oleh menteri atau sebagaimana ditetapkan ( Akta Pendidikan 1996).

Seksyen 97 Akta Pelajaran 1961 dan seksyen 118 Akta Pendidikan 1996 telah memberi kuasa kepada Nazir Sekolah untuk memberikan nasihat kepada kepimpinan sekolah dan guru-guru tentang perkara-perkara yang berhubung dengan pengajaran dan kaedah pengajaran (Akta Pelajaran 1996). Kuasa dan kedudukan Nazir Sekolah dikukuhkan lagi apabila Laporan Jawatankuasa Kabinet yang mengkaji Pelaksanaan Dasar Kerajaan (1979) dengan menyatakan tujuan JNS ditubuhkan ialah untuk memerhati, mengawasi dan menasihati guru supaya mutu pengajaran dan pembelajaran serta pengelolanya dan pentadbiran di sekolah terpelihara dan seterusnya diperbaiki. Selaras dengan perubahan dalam sistem pendidikan negara, JNS juga telah ditukar namanya kepada Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK) mulai tahun 2008.

Sepanjang tahun 2006, sebanyak seratus orang Nazir Sekolah baharu telah dilantik bagi mengisi kekosongan yang terdapat di Jemaah Nazir Sekolah selaras dengan pertambahan bilangan sekolah dan bilangan guru (Arkib Berita Pendidikan JNS, 2006). Namun begitu, kekosongan jawatan di JNJK sentiasa terbuka disebabkan adanya nazir yang memilih keluar dari organisasi kerana masalah individu ataupun kenaikan pangkat ke tempat lain. Kekosongan ini perlu diisi dengan segera untuk mengelakkan sesuatu program yang telah dirancang tidak dapat dilaksanakan (Mesyuarat Pro. JNJK 2007). Bagi menjaga kualiti dan kredibilitinya, sistem pemilihan dan tapisan yang ketat telah dilakukan iaitu dengan menetapkan deskripsi tugas bagi memilih orang yang benar-benar layak dilakukan semasa pemilihan nazir yang baru. Namun begitu tidak semua nazir yang dipilih mempunyai pengetahuan dan kemahiran seperti yang diharapkan oleh JNJK. Kebanyakan Nazir Sekolah hanya mempunyai kemahiran dalam bidang subjek mata pelajaran mereka sahaja (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 2/2008).

Bagi meningkatkan keupayaan dan kemahiran dalam pekerjaan terutamanya kepada Nazir Sekolah yang baru dan kurang berpengalaman, latihan dilihat sebagai

satu komponen penting yang dapat membantu menangani perubahan dalam bidang pekerjaan. Latihan dan pembangunan di sesebuah organisasi akan dapat meningkat dan mengekalkan keupayaannya (Garavan, 1997). Oleh itu untuk menjadi organisasi yang efektif, organisasi perlu menyediakan peruntukan kewangan, masa dan sumber organisasi yang secukupnya untuk tujuan pengurusan dan penyeliaan program latihan (Cascio, 1998). Program latihan harus dipandang sebagai pelaburan organisasi dan bukan sebagai beban (Noe, 2000). Pendapat ini juga disokong oleh Adamson & Caple (1999) dan Clements & Josiam (1995).

Bagi menjayakan hasrat membangunkan sumber manusia modal insan kelas pertama, JNJK perlu bersedia membekalkan maklumat dan memberikan latihan yang diperlukan mengikut keperluan semasa. Hasrat membangunkan modal insan ini bersesuaian dengan pendapat Slomoun (1994), yang menganggap latihan dan pembangunan mestilah dilihat sebagai senjata bagi menghadapi persekitaran yang penuh persaingan di samping sebagai satu proses pembelajaran yang berterusan. Begitu juga dengan saranan Cascio (1998), yang menyatakan organisasi yang efektif adalah organisasi yang mempunyai peruntukan kewangan, masa dan sumber organisasi yang besar untuk tujuan pengurusan dan penyeliaan program latihan. Namun begitu, Baldwin dan Ford (1988) mendapati banyak latihan yang dikendalikan di dalam organisasi gagal untuk memindahkan pembelajaran ke persekitaran kerja yang komprehensif. Oleh itu, JNJK harus mengambil iktibar pandangan yang diutarakan oleh Baldwin dan Ford (1988) tersebut. Segala perancangan latihan yang akan dijalankan harus dikaji sama ada latihan tersebut akan memberi pulangan sama ada kepada organisasi mahupun kepada individu. Sekiranya latihan yang diadakan tidak mendatangkan kesan yang positif, latihan tersebut perlu ditukar atau diubah suai agar lebih menguntungkan organisasi. Latihan yang diberikan perlulah bersistematik dan berstruktur. Neo (1998), Pieper (1990), Kirkpatrick (1987) dan Nadler (1983) telah menyarankan perlunya organisasi mematuhi prosedur latihan dengan selengkapnya iaitu dimulai dengan analisis keperluan latihan (AKL), mereka bentuk latihan, menjalankan latihan dan seterusnya membuat penilaian latihan. Urutan ini jika dijalankan secara sistematik dijangka pasti akan mendatangkan hasil yang diharapkan seterusnya akan memberi pulangan yang menguntungkan terhadap organisasi itu sendiri khasnya dan keuntungan kepada negara amnya.

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Tugas utama Jemaah Nazir Sekolah ialah memastikan tahap pendidikan negara berada pada tahap yang tinggi sepertimana yang termaktub dalam Akta Pendidikan 1996. Jemaah Nazir Sekolah berfungsi sebagai penjaga kualiti dan mutu pendidikan melalui kaedah pemeriksaan dan pemantauan di institusi pendidikan (Akta Pendidikan, 1996). Gray dan Wilcox (1995) menyatakan, tugas pemeriksaan sekolah oleh Nazir Sekolah boleh ditakrifkan sebagai proses yang dirancang untuk mencapai empat tujuan asas iaitu memerhati kerja yang dilakukan di sekolah-sekolah, mengumpulkan bukti dari pelbagai sumber, menganalisisnya, dan membuat laporan penilaian ke atasnya. Pada setiap hujung tahun, segala dapatan pemeriksaan dan pemantauan ini akan dibentangkan kepada Menteri Pelajaran Malaysia untuk tindakan selanjutnya (Mesyuarat Prof. Bil.5/2006). Antara program yang sering dijalankan oleh Nazir Sekolah sepanjang tahun ialah pemeriksaan, pemantauan, pemilihan, penyiasat aduan dan pendekatan profesionalisme (Buletin Canang JNJK, 1/2009).

Berdasarkan begitu banyak program yang terpaksa dijalankan oleh seorang Nazir Sekolah, nazir memerlukan ilmu dan kemahiran yang tinggi agar dapat memberikan nasihat dan bimbingan untuk penambahbaikan bidang yang diperiksa selaras dengan kehendak penubuhan Jemaah Nazir Sekolah. Namun begitu, Nazir Sekolah sering berhadapan dengan masalah dan isu kekurangan pengetahuan, kemahiran dan amalan semasa menjalankan pemeriksaan di sekolah. Isu ini menyebabkan kerja dan tugas nazir sering dipersoalkan oleh guru-guru dan pentadbir sekolah. Jemaah Nazir Sekolah boleh menyelesaikan masalah dan isu ini memberikan latihan agar pengetahuan, kemahiran dan amalan Nazir Sekolah dapat dipertingkatkan.

Semenjak penubuhan JNS melalui Akta Pendidikan 1961, pelbagai kritikan dan pandangan negatif telah dilontarkan oleh pihak sekolah dan mereka yang kurang senang dengan cara kerja Nazir Sekolah. Secara tidak langsung pandangan ini menjejaskan imej dan menyebabkan JNS kurang disenangi oleh guru-guru dan pihak sekolah. Berdasarkan kajian oleh Sarjit (1978) mendapati, sejak awal zaman 70an lagi, Nazir Sekolah amat ditakuti atau digeruni oleh pihak sekolah kerana pendekatan



yang kurang mesra dan gemar mencari kesalahan sahaja. Selain itu, nazir disifatkan sebagai sombong dan kurang sabar (Hustler 1999). Ada pula guru berpendapat pemantauan nazir hanya bertujuan menganiayai mereka (Nik Anuay, 2000).

JNJK telah menetapkan dasar agar sesebuah sekolah perlu diperiksa sekurang-kurangnya sekali dalam tempoh masa lima tahun (Akta Pelajaran 1996). Tempoh pemeriksaan dalam jangka masa yang agak lama menyebabkan sesuatu masalah yang dihadapi sekolah sukar dikesan dan diselesaikan dengan kadar segera. Banyak sekolah tidak dapat dipantau sekiranya ada program jangka pendek dilaksanakan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Berbeza dengan *Her Majesty's Inspector of Schools (HMI)* di England dan *The Education Review Office (ERO)* di New Zealand yang menetapkan pemantauan sesebuah sekolah hanya dalam masa tiga tahun. Bagi mendapatkan bilangan sekolah yang banyak untuk dipantau, biasanya nazir hanya membuat pemeriksaan atau pemantauan ke sesebuah sekolah dalam masa lima hingga enam jam sahaja. Disebabkan masa yang agak singkat ini, kekuatan dan kelemahan sekolah sukar dikesan. Pemantauan yang dijalankan tidak akan memberi impak dan perubahan yang besar pada pihak sekolah untuk membuat penambahbaikan terhadap kelemahan yang sedia ada. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Sarjit (1978) mendapati tempoh masa lawatan yang singkat oleh nazir di sesebuah sekolah tidak mendatangkan hasil yang diharapkan dan pihak sekolah menganggap dapatan pemeriksaan hanya secara luaran sahaja.

Pihak Pengurusan JNJK sering mengingatkan agar semua Nazir Sekolah mempunyai pengetahuan dan kefahaman yang jelas berkenaan visi, misi dan matlamat penubuhan Jemaah Nazir Sekolah (Mesyuarat Peng. JNJK. Bil 4/07). Kefahaman ini perlu diterjemahkan semasa menjalankan tugas agar institusi pendidikan yang diperiksa dapat diperkasakan melalui pemeriksaan yang berintegriti dan berkualiti. Oleh itu, bagi menjamin kualiti pemeriksaan oleh Nazir Sekolah, tahap penilaian yang dibuat secara profesional perlu selaras dan sekata agar laporan tidak bercanggah antara seorang nazir dengan nazir yang lain. Ini terbukti melalui kajian yang dilakukan oleh Dean (1992), yang menyatakan kaedah dan pendekatan dalam pemeriksaan yang berlainan antara Nazir Sekolah boleh menyebabkan pihak guru dan sekolah memberikan tanggapan negatif kepada pihak nazir. Perbezaan persepsi, pendapat dan pemberian skor markah dalam instrumen pemeriksaan yang

berbeza akan menyebabkan laporan pemeriksaan tidak memberikan gambaran sebenar apa yang berlaku di sekolah. Laporan yang dihasilkan juga menyebabkan pihak yang berkaitan tidak boleh mengambil langkah penambahbaikan. Selain itu, pihak sekolah akan mempertikaikan laporan nazir kerana bercanggah dengan keadaan sebenar dan mereka akan memberi persepsi negatif kepada JNJK.

Bagi mengatasi tanggapan negatif dan perasaan takut terhadap Nazir Sekolah oleh guru dan pihak sekolah, perubahan pendekatan dan cara pemeriksaan nazir telah dilakukan selaras dengan perubahan dalam sistem pendidikan. Justru, Jemaah Nazir Sekolah telah berusaha mendapatkan Persijilan ISO:9001. Melalui prosedur ISO:9001 ini, Jemaah Nazir telah menekankan konsep mesra pelanggan iaitu dengan menyediakan nombor talian telefon dan borang kepuasan pelanggan bagi memudahkan pihak sekolah yang diperiksa memberi cadangan, pandangan dan komen terhadap Nazir Sekolah. Segala perasaan tidak puas hati yang disuarakan tersebut akan diambil tindakan penambahbaikan agar pihak sekolah tidak lagi memandang negatif terhadap Nazir Sekolah. Saranan agar Jemaah Nazir Sekolah mengubah cara pemeriksaan ini juga telah dinyatakan dalam kajian Normah (1999).

Namun begitu, pandangan negatif dan takut terhadap Nazir Sekolah ini masih belum dapat diatasi sepenuhnya di kalangan warga pendidik. Dapatan kajian oleh Cawangan Guru Cemerlang JNJK pada tahun 2007 masih mendapati kebanyakan guru tidak mahu memohon Jawatan Guru Cemerlang kerana menganggap jawatan itu menjadi satu beban tugas serta guru takut untuk dicerap oleh Nazir Sekolah (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 5/2007). Kebanyakan guru menganggap kehadiran nazir boleh menyebabkan rutin harian sekolah terjejas dan guru-guru sentiasa dalam keadaan tertekan dan ketakutan (Gray & Wilcox, 1996). Ini menunjukkan cara dan pendekatan Nazir Sekolah belum mencapai tahap mesra pelanggan malah dianggap hanya menyusahkan mereka sahaja. Keadaan ini agak berbeza dengan dapatan kajian oleh National Foundation for Educational Research (2006) di Negara England, yang mendapati lebih 75 peratus guru di sana berasa kurang tertekan semasa proses pemantauan kerana perubahan dan pembaharuan pendekatan yang dilakukan oleh pemantau. Perbezaan persepsi terhadap Nazir Sekolah di antara guru di England dan di Malaysia mungkin disebabkan sistem pemantauan ataupun kerana kurangnya pengetahuan, kemahiran dan sikap individu

nazir itu sendiri. Sehubungan itu, persepsi negatif ini boleh diatasi sekiranya setiap Nazir Sekolah dapat menunjukkan tahap amalan, pengetahuan dan kemahiran penaziran yang tinggi semasa menjalankan tugas.

Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak selaku Timbalan Perdana Menteri, semasa merasmikan Persidangan Jubli Emas Jemaah Nazir Sekolah pada tahun 2006 telah memberikan kepercayaan yang tinggi kepada JNS untuk berfungsi sebagai mata dan telinga Kementerian Pelajaran Malaysia agar kelemahan dan kekurangan Institusi Pendidikan dapat diatasi segera. Tanggungjawab yang diamanahkan ini agak berat dan mungkin tidak dapat direalisasikan oleh JNJK kerana tidak semua Nazir Sekolah mempunyai kemahiran yang diperlukan. Sullivan dan Glanz (2000) menekankan akan perlunya Nazir Sekolah mempunyai kepakaran pengetahuan dan kemahiran bagi membolehkan Nazir Sekolah menghadapi cabaran dalam bidang pendidikan. Sehubungan itu Nazir Sekolah perlu berinisiatif tinggi, fleksibel, sabar, berkerjasama dan berfikiran positif. Walaupun proses semasa pemilihan untuk dilantik menjadi Nazir Sekolah telah dilakukan dengan begitu teliti seperti menimbang aspek pengetahuan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran (p&p) dan sikap seseorang calon, namun semasa menjalankan tugas, pengalaman yang diperolehi semasa menjadi guru masih boleh dipertikaikan (Dean, 1992). Kelemahan Nazir Sekolah menjalankan tugasnya akan terserlah jika mereka tidak mampu memberikan komitmen seperti yang diharapkan terutamanya jika terpaksa memantau perkara yang di luar bidang pengetahuan dan kemahiran mereka. Nazir Sekolah memerlukan suntikan ilmu melalui latihan bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mereka.

Dalam menyampaikan nasihat kepada guru atau kepimpinan sekolah, Nazir Sekolah menggunakan sepenuhnya keupayaan profesionalisme, khususnya kemahiran komunikasi dengan mematuhi etika penaziran. Pengetahuan dan kemahiran tinggi yang dimiliki oleh nazir boleh digunakan untuk menyampaikan teguran dan bimbingan dengan baik supaya dapat diterima oleh pihak institusi pendidikan dengan yakin dan faham serta bersedia untuk mengambil tindakan pembetulan. Ketua Nazir Sekolah, mengingatkan para Nazir Sekolah agar sentiasa berhati-hati semasa memberi nasihat, cadangan dan teguran kepada pelanggan kerana kecuaiian dan kealpaan akan mendatangkan masalah kepada JNJK sendiri (Buletin

Canang Nazir 2/2010). Dalam hal ini, Nazir Sekolah seboleh-bolehnya mengelakkan perbincangan yang berbentuk mencari kesalahan (Ben Morris, 1959). Namun begitu, Gray & Gardenar (1999) berpendapat, saranan ini belum digunapakai sepenuhnya kerana pendekatan yang digunakan Nazir Sekolah masih menimbulkan perasaan kecewa, hampa dan marah dalam kalangan guru-guru dan pihak pentadbir disebabkan sikap nazir yang tidak mahu menerima pandangan dan alasan pihak sekolah. Menurut Murphy (2004), penyeliaan dan pemeriksaan yang baik mestilah mempunyai aktiviti mendidik, membimbing dan menasihati.

Semua Nazir Sekolah dikehendaki mempunyai kemahiran penyelesaian masalah bagi menangani konflik yang berlaku di sekolah. Nazir seharusnya berupaya menjadi juru runding agar segala masalah dapat diselesaikan dari peringkat bawahan lagi tanpa perlu dibawa hingga menjadi kes polis dan kes mahkamah (Mesyuarat Peng. Bil 6/07). Kemahiran ini hanya boleh dikuasai melalui pengalaman dan proses pembelajaran yang bersesuaian. Griffin (2000) berpendapat, pemantauan seharusnya dapat mengenal pasti dan menilai masalah, seterusnya dapat menimbangkan kebarangkalian kemungkinan yang akan berlaku serta berupaya mengambil tindakan yang sewajarnya. Greenfield (1991) dan Fullan (1997) berpendapat kepincangan dan cara kepimpinan ketua boleh menimbulkan konflik dalam sesebuah organisasi, namun jika konflik ini dapat ditangani dengan baik, konflik ini boleh mendatangkan hasil yang positif. Penglibatan Nazir Sekolah dalam proses membuat keputusan selalunya mencerminkan kepercayaan pihak pengurusan sekolah terhadap keupayaan dan potensi individu tersebut (Bush, 1995).

Pengetahuan yang pelbagai terutamanya dalam aspek berkaitan pengurusan, kurikulum, ko-kurikulum dan hal ehwal murid amat diperlukan oleh Nazir sekolah. Begitu juga dengan dasar-dasar dan program baru yang diperkenalkan KPM, perlu difahami, dihayati dan dikuasai oleh semua Nazir Sekolah (Mesyuarat Peng. Bil.1/07). Pengetahuan ini penting kerana ketika di sekolah, nazir akan menjalankan pemantauan atau pemeriksaan mengikut tema tertentu yang kadang kala di luar bidang kemahiran mereka. Contohnya semasa menjalankan pemeriksaan mata pelajaran, Nazir Sekolah terpaksa juga memeriksa bidang pengurusan, pengurusan kurikulum, pengurusan ko-kurikulum dan pengurusan hal ehwal murid (HEM) termasuklah pengurusan kewangan sekolah. Semua pengetahuan tersebut perlu

dikuasai oleh Nazir Sekolah kerana dalam kajian Lim (1984), mendapati pihak pentadbiran sekolah sangat bersetuju (70 peratus) penaziran dapat membantu sistem pengurusan sekolah. Manakala kajian oleh Luginbhl, Webbink dan Wolfa (1997) juga mendapati sekolah yang sering dipantau oleh nazir menunjukkan peningkatan 2 peratus ke 3 peratus berbanding sekolah yang tidak dipantau. Kajian yang dilakukan oleh Faridah *et. al.* (2005) juga mendapati pemeriksaan dan penyeliaan yang bermutu akan membantu meningkatkan pencapaian akademik sekolah. Namun bagi nazir yang tidak mempunyai pengetahuan dan latar belakang dalam bidang yang diperiksa, sudah pasti akan mengalami kesukaran untuk mengesan kelemahan atau kesalahan yang dilakukan oleh pihak sekolah. Bagi pihak sekolah pula, jika tiada teguran dari pihak nazir semasa pemeriksaan, mereka beranggapan bahawa mereka tidak melakukan sebarang pelanggaran peraturan atau kesalahan. Masalah ini akan menyebabkan tiada sebarang penambahbaikan dilakukan dan kesalahan sama akan terus berulang.

Nazir Sekolah dianggap dan diiktiraf mempunyai kepakaran dalam bidang pendidikan dan berkebolehan membantu guru meningkatkan mutu P&P. Ini terbukti apabila Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (KPPK) telah mencadangkan agar bilangan nazir perlu ditambah menjadi seribu orang bagi meningkatkan kualiti pendidikan dan profesion guru (Arkib Berita Pendidikan JNJK, 2008). Kepakaran yang ada pada Nazir Sekolah seharusnya mampu membuat pemindahan pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki kepada pemimpin dan pengurusan sekolah (Amin 2006). Laporan oleh National Foundation for Educational Research (2003) mendapati 88 peratus responden memberikan jawapan sangat setuju pemantauan memberikan kesan untuk meningkatkan kemajuan sekolah. Manakala kajian sama yang dilakukan pada tahun 2006 masih menunjukkan 58 peratus amat berpuas hati dengan pemantauan nazir. Guru dan pihak institusi pendidikan akan menggunakan peluang bertemu nazir dengan mengemukakan pertanyaan atau soalan semasa proses pemantauan. Nazir Sekolah perlu membimbing dan memberikan jawapan yang sewajarnya agar segala persoalan dan kemusykilan dalam bidang pembelajaran akan dapat diatasi. Namun begitu, Gray & Wilcox (1996), berpendapat kualiti bimbingan dalam perkara yang berkaitan masih tidak dapat dipastikan keberkesanannya. Sekiranya jawapan yang diberikan oleh nazir hanya berdasarkan pengetahuan sedia ada sahaja, berkemungkinan jawapan tersebut

tersasar dari kehendak peraturan atau pekeliling yang berkuatkuasa. Kajian oleh Hawke (1998) terhadap Ketua Bidang mendapati Ketua Bidang bersetuju dengan konsep penaziran tetapi mereka mahukan pertimbangan dari Badan Penaziran bukannya hanya berdasarkan keprofesionalan individu semata-mata. Ini menunjukkan kebanyakan guru mahukan Nazir Sekolah mewakili JNJK dalam tindak tanduk mereka bukannya atas kapasiti individu semata-mata. Sudah semestinya Nazir Sekolah memerlukan latihan bagi memantapkan ilmu agar dapat memberi keyakinan kepada pihak institusi pendidikan yang diperiksa.

Kemahiran dan pengetahuan yang tinggi dalam bidang mata pelajaran yang diperiksa amat diperlukan oleh seseorang Nazir Sekolah. Kemahiran ini juga menjadi kriteria utama pemilihan untuk menjawat jawatan *School Inspectorate* di beberapa negara seperti England, Scotland, UAE, New Zealand dan Brunei (<http://www.schoolinspectorateengland/scotland/uae/brunei>). Jemaah Nazir Sekolah KPM juga telah menetapkan prasyarat untuk menjawat jawatan Nazir Sekolah, seseorang calon guru mestilah menunjukkan kemampuan dan kemahiran yang tinggi dalam mata pelajaran masing-masing. Namun begitu, kebanyakan nazir yang dipilih hanya berpengalaman bertugas untuk satu jenis sekolah iaitu sama ada sekolah menengah ataupun sekolah rendah sahaja (Mesyuarat Peng. JNJK 2/1997). Ketika menjalankan pemantauan, semua Nazir Sekolah terlibat dalam pemantauan kedua-dua jenis sekolah tersebut. Ini akan mendatangkan masalah kerana sukatan pelajaran, keadah, teknik dan pendekatan yang digunakan agak berbeza dengan apa yang digunapakai oleh nazir tersebut semasa menjadi guru di sekolah dahulu. Walaupun pengalaman semasa di sekolah boleh membantu, namun ia belum mencukupi dan masih boleh dipertikaikan keberkesannya apabila menjadi Nazir Sekolah (Dean, 1992). Tanpa latihan dan pengalaman kebanyakan nazir tidak mempunyai kemahiran untuk menjalankan pencerapan kerana mereka tidak dilatih untuk tujuan tersebut semasa di sekolah dahulu (Nik Anuay, 2000). Oleh itu, Nazir Sekolah memerlukan latihan atau kursus bagi menambahkan pengetahuan berkenaan semua jenis sekolah sama ada sekolah menengah, sekolah rendah, sekolah jenis kebangsaan dan pendidikan pra sekolah.

Tidak semua Nazir Sekolah mempunyai kemahiran menulis laporan pemeriksaan yang bermutu. Masalah menghasilkan laporan yang berkualiti bukan

sahaja dihadapi oleh Nazir Sekolah yang baru namun dihadapi juga oleh Nazir Sekolah yang telah menjadi nazir melebihi lima tahun (Mesyuarat Peng. Bil 10/2010). Oleh itu dalam menghasilkan laporan, Nazir Sekolah perlu menguasai teknik dan bentuk bahasa yang sesuai. Banyak maklum balas yang diterima daripada pihak sekolah menyatakan mereka tidak dapat membuat tindakan penambahbaikan kerana mereka tidak bersetuju dan tidak memahami maksud sebenar teguran oleh pihak JNS (Sarjit, 1978). Selain menggunakan ayat yang sukar difahami, terlalu berbunga-bunga dan mengandungi banyak kesalahan tatabahasa, penulisan laporan yang berbentuk negatif juga boleh menyebabkan guru-guru dan sekolah merasa kecewa. Kajian oleh Early (1997) mendapati 2 peratus dari 281 sekolah di Wales England telah dilabel sebagai "sekolah gagal" oleh nazir dalam laporan mereka. Keadaan ini telah menimbulkan perasaan marah dan kecewa di kalangan guru-guru dan pengetua. Untuk mengelakkan sebarang kesalahan dan kekeliruan semasa membuat laporan, semua laporan perlu disemak dan disahkan oleh ketua masing-masing (Mesyuarat Peng. Mingguan Bil 10/2010). Keadaan ini dipandang serius oleh pihak pengurusan tertinggi JNJK kerana laporan JNJK bukan sahaja mendapat perhatian daripada pihak pengurusan tertinggi Kementerian Pelajaran Malaysia malah menjadi perhatian oleh Menteri Pelajaran, Tan Sri Muhyiddin bin Yasin (Buletin Canang Nazir 2/2010). Ketua Nazir mahukan laporan yang dihasilkan bukan sahaja mesti berkualiti, tetapi mesti juga mengandungi idea-idea yang bernas dan disokong dengan data-data yang tepat (Buletin Canang Nazir 4/2010). Dengan laporan yang berkualiti, mudah difahami dan menepati maksud yang dihajati akan memudahkan pihak yang menerima laporan tersebut mengambil tindakan ataupun membuat penambahbaikan terhadap teguran yang disampaikan.

Kemahiran memberi ucapan ataupun ceramah juga perlu dipelajari dan dikuasai oleh Nazir Sekolah. Kemahiran ini boleh terus dimanfaatkan walaupun nazir tersebut telah bersara (MesyuaratPeng. JNJK 4/2008). JNJK sering diminta memberi ceramah berkenaan motivasi, pengajaran berkesan ataupun berkenaan dapatan pemeriksaan sama ada kepada mereka yang berkenaan di Kementerian Pelajaran, kepada Jabatan Pelajaran Negeri, kepada pihak sekolah mahupun kepada guru-guru dan murid-murid. Di samping menguasai ilmu menyampaikan intipati ceramah, Nazir Sekolah juga perlu menguasai kemahiran menggunakan laras bahasa yang sesuai mengikut situasi ceramah itu diadakan. Komunikasi yang berkesan akan

menyebabkan maklumat yang hendak disampaikan dapat difahami dan yang mendengarnya pula mendapat banyak maklumat (Buletin Canang Nazir 1/2010). Namun begitu, bukan semua Nazir Sekolah berpeluang dan berkemahiran menyampaikan ceramah dengan cara yang berkesan. Biasanya pihak pengurusan JNJK hanya akan memilih Nazir Sekolah yang berpengalaman dan mempunyai kemahiran yang bersesuaian dengan kehendak penganjur bagi mewakili JNJK jika diundang untuk memberi ceramah (Mesyuarat Mingguan JNJK 2/2007). Kemahiran memberi ceramah ini boleh dikuasai dengan kadar masa yang cepat melalui latihan yang sistematik di samping selalu mempraktikkan apa yang dipelajari. Jika tidak berpeluang menghadiri latihan, Nazir Sekolah yang baru terpaksa mendapatkan pengalaman ini melalui pemerhatian, pembacaan ataupun kursus secara tidak formal.

Nazir Sekolah secara tidak langsung menjadi pengantara atau penghubung di antara Kementerian Pelajaran dengan pihak sekolah dalam menerangkan inspirasi sesuatu program yang akan atau sedang berjalan. Nazir Sekolah juga mesti mampu menjadi sumber rujukan untuk memberi penerangan atau input apabila diperlukan oleh pihak sekolah (Chapman, 2001). Namun begitu, jika kefahaman dan kemahiran Nazir Sekolah tidak sampai kepada tahap yang dikehendaki, ia akan menyebabkan penerangan yang disampaikan kepada pihak sekolah akan berlaku kecairan maklumat seterusnya menyebabkan sekolah menjadi keliru berkenaan program baru yang diperkenalkan oleh Kementerian Pelajaran. Kajian Lim (1984) mendapati hanya 19 peratus guru yang bersetuju Nazir Sekolah boleh dianggap sebagai sumber rujukan. Ini menunjukkan pihak sekolah tidak menjadikan Nazir Sekolah sebagai sumber utama dalam mendapatkan maklumat dan meningkatkan pencapaian sekolah (Hinkley & Seddon 1996). Gray & Gardner, (1999) berpendapat jika kehadiran Nazir Sekolah tidak membawa sebarang input ataupun impak kepada pihak sekolah maka kehadiran nazir hanya memberi gangguan terhadap perjalanan sekolah dan gangguan emosi dan fizikal kepada guru.

Berdasarkan maklumat daripada bahagian ICT JNJK (Mesyuarat Peng. JNJK 3/2008) menunjukkan tidak semua Nazir Sekolah boleh menggunakan kemudahan IT secara optimum. Maklumat yang dihantar melalui *e-mail* sering kali tidak mendapat maklum balas yang positif. Data yang perlu diisi selepas pemeriksaan di sekolah-sekolah juga tidak dapat dipenuhkan. Manakala perisian e-Nazir masih kurang



mendapat sambutan ((Mesyuarat Peng. Pro. JNJK BIL 4/2007). Keadaan ini sepatutnya tidak berlaku kerana bermula tahun 2008 boleh dikatakan semua Nazir Sekolah telah dibekalkan dengan kemudahan komputer peribadi (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 8/08). Secara amnya masalah infrastruktur dan kemudahan telah dapat diatasi, namun masalah ini adalah disebabkan masih terdapat Nazir Sekolah yang masih belum mempunyai kemahiran yang tinggi bagi memanfaatkan kemudahan IT yang disediakan. Walaupun diakui perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi (ICT) boleh menjadikan organisasi terpaksa berubah, malah berlaku ketidakpastian, kecelaruan dan situasi yang sukar untuk dijangka (Grieves, 2000). Penguasaan dalam bidang ICT akan memudahkan bagi memperoleh, menyimpan dan menyebarkan maklumat serta menjadi satu cara interaksi antara manusia dengan manusia, manusia dengan mesin serta manusia dengan alam untuk mewujudkan satu sistem bagi mempertingkatkan keberkesanan pengurusan (Goldstein, 1994). Untuk tujuan tersebut, dalam tempoh 10 tahun kebelakangan ini kebanyakan organisasi telah pun menunjukkan kesungguhan mengadakan program latihan ICT dan pembangunan yang menjurus kepada pengurusan sumber manusia dan kepimpinan yang lebih berkesan (Amran dan Ebi Shahrin, 2002). Perubahan pengetahuan dan kemahiran dalam bidang ICT ini juga perlu ditangani dengan baik oleh JNJK. Nazir Sekolah perlu menguasai kemahiran ICT bagi memudahkan perhubungan, mendapatkan maklumat dan melancarkan pengurusan JNJK. Latihan ICT mestilah dilihat sebagai pelaburan jangka panjang yang sangat berfaedah kepada organisasi dan individu bukan dielakkan atas alasan kekangan kos (Robert, 1999).

Nazir Sekolah dikehendaki menjalankan tugasnya secara efektif selaras dengan pertambahan jumlah sekolah dan guru (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 3/08). Berdasarkan data bulan Januari 2009 yang dikeluarkan oleh Bahagian Perancangan dan Kajian Dasar KPM, sejumlah 386,259 guru sedang berkhidmat di 9844 sekolah seluruh negara manakala bilangan Nazir Sekolah hanyalah sekitar 400 orang sahaja ([www.moe.gov.my](http://www.moe.gov.my)). Jika dibuat perbandingan bilangan nazir dengan jumlah sekolah ialah 1:23 dan 1:966 dibandingkan dengan jumlah guru. Dengan jumlah perbezaan yang besar ini, setiap nazir perlulah mempunyai kepakaran dalam menjalankan pemantauan bagi memberikan kesan yang optima dalam membantu pihak sekolah membuat penambahbaikan bagi setiap masalah yang dihadapi. Menurut Glickman *et, al.* (2004) pemeriksaan yang berkesan memerlukan

pengetahuan, kemahiran interpersonal dan kemahiran teknikal. Jika ketiga-tiga faktor ini diaplikasi dalam tugas pemeriksaan pasti akan dapat memenuhi keperluan Nazir Sekolah seterusnya dapat membantu meningkatkan kualiti pengajaran guru. Selain itu, Nazir Sekolah perlu juga mempunyai pelbagai kemahiran bagi menghadapi cabaran yang akan datang contohnya kemahiran '*Multiframe Thinking*' bagi menyediakan pemikiran yang cemerlang di kalangan Nazir Sekolah supaya dapat memberi perkhidmatan terbaik kepada pelanggan (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 1/2008). Bagi mengatasi masalah kekurangan Nazir Sekolah ini JNJK diberi kebenaran membuat pengambilan pegawai Gred DG 41 secara dalaman namun bagi Gred 44 ke atas akan diurus oleh Bahagian Sumber Manusia. Ini menyebabkan kekosongan jawatan Nazir lambat untuk diisi (Mesyuarat Peng. JNJK 4/2007).

Kekurangan jumlah dan ketidamahiran nazir menyebabkan tugas memantau menjadi lebih berat dan jumlah sekolah yang dapat diperiksa juga sedikit bilangannya. Kajian Luginbhul, Webbink & Wolfa (2007) mendapati sekolah yang dipantau secara tekal membolehkan sekolah tersebut mencapai prestasi yang lebih memberangsangkan berbanding dengan sekolah yang tidak dipantau. Dapatan kajian ini terbukti apabila penarafan sendiri yang dilakukan oleh sekolah pada tahun 2009 menunjukkan hanya terdapat 641 sekolah (6.52 peratus) yang mencapai tahap gemilang (Prosiding persidangan, 2009). Dengan kecekapan dan kemahiran yang dimiliki oleh Nazir Sekolah dalam menjalankan kerja-kerja pemantauan dan bimbingan, dijangka bilangan sekolah yang layak mencapai tahap gemilang boleh ditingkatkan manakala 10 sekolah (0.10 peratus) pada tahap lemah boleh dihapuskan sama sekali. Oleh itu, Van Amelsvoort & de Wolf (2006), mencadangkan agar sekolah yang berprestasi rendah diberi keutamaan dan kekerapan dalam pemeriksaan dan pemantauan oleh Nazir Sekolah.

Peranan Nazir Sekolah dan JNJK bukan sahaja setakat menilai pencapaian sesebuah sekolah dalam bidang akademik, ko-kurikulum dan sahsiah murid malah turut mengenalpasti kelemahan dan ketidakpatuhan yang dilakukan oleh guru dan sekolah. Nazir Sekolah akan menggunakan dapatan penilaian ini sebagai asas dalam perbincangan bersama guru dan pihak pengurusan sekolah bagi mencari kaedah penambahbaikan (Gray & Wilcox, 1996). Oleh itu, kemahiran komunikasi yang berkesan boleh membantu Nazir Sekolah menyampaikan dapatan dan teguran secara

lisan dengan sempurna. Pihak institusi pendidikan perlu ditegur dengan menggunakan komunikasi dan laras bahasa yang sesuai dan berhemah bagi menyedarkan tentang kelemahan atau kesilapan yang mereka lakukan. Kelemahan dalam penyampaian teguran secara lisan dan komunikasi yang kurang berkesan akan menyebabkan pihak sekolah kurang senang dan memberi reaksi yang negatif terhadap teguran Nazir Sekolah. Kajian oleh National Foundation for Educational Research pada tahun 2006, mendapati masih terdapat sekolah yang kurang bersetuju dengan cara penyampaian secara lisan oleh Nazir Sekolah. Selain dari membuat pemantauan terhadap guru, Penaziran juga perlu melibatkan murid sekolah tersebut. Kajian yang dibuat oleh Survey of the Wellbeing Belgium (2008) mendapati 82 peratus pemantauan di sekolah akan melibatkan murid secara lisan sama ada formal atau tidak formal. Oleh itu, Nazir Sekolah perlulah mempunyai kemahiran untuk menyampaikan atau memberi teguran kepada murid mahupun kepada guru dengan laras bahasa yang sesuai tanpa menyentuh hati dan perasaan mereka yang mendengarnya. Kemahiran ini hanya boleh dikuasai melalui latihan dan pengalaman.

Bagi menghasilkan pemeriksaan yang berkualiti dan berkesan di institusi pendidikan, Dato' Dr. Mahathir bin Mohammad selaku Menteri Pelajaran pada masa itu telah menekankan tentang pentingnya Nazir Sekolah supaya mengikuti latihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran (Persidangan JNS, 1975). Pandangan Menteri Pelajaran ini juga disokong oleh Ketua Nazir Sekolah juga mahukan latihan terus diberikan kepada Nazir Sekolah agar dapat menghasilkan laporan yang bermutu (Buletin Canang Nazir 2010). Manakala Daughtrey (1995), juga berpendapat bahawa latihan amat relevan bagi mengajar kemahiran yang baru atau mempertingkatkan kemahiran yang sedia ada. Bagi Garavan, (1997) pula, beliau telah menyarankan untuk meningkatkan keupayaan dan kemahiran dalam pekerjaan, latihan boleh dijadikan satu komponen penting bagi menangani perubahan dalam bidang pekerjaan terutamanya dan dalam pembangunan sumber manusia di sesebuah organisasi bagi mengekal dan meningkatkan keupayaan sumber manusia. Manakala Michael dan Diane (2008), menegaskan kegunaan latihan adalah bertujuan membangunkan pengetahuan dan kemahiran untuk kegunaan segera mahupun kegunaan pada masa hadapan. Oleh itu, Borman *et.al* (2009) menyarankan agar Nazir Sekolah mendapatkan pendidikan yang berkualiti bagi menghadapi masa hadapan. Berdasarkan saranan-saranan ini, Nazir Sekolah perlu bersedia mengikuti

latihan sama ada yang dikendalikan oleh JNJK sendiri ataupun oleh agensi luar. Sekiranya latihan itu disediakan oleh JNJK sendiri, JNJK perlu mereka bentuk latihan yang benar-benar dapat memenuhi kehendak organisasi dan berkualiti bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan Nazir Sekolah. Jika latihan yang diikuti tidak dapat meningkatkan kemahiran dan pengetahuan maka latihan tersebut hanya sia-sia malahan akan membazirkan masa, wang dan tenaga organisasi sahaja.

Sehubungan itu, JNJK melalui unit latihan telah menjalankan beberapa program latihan yang bertujuan menambahkan pengetahuan dan kemahiran Penaziran kepada Nazir Sekolah. Saban tahun, unit latihan JNJK telah menerima peruntukan kewangan yang besar bagi menjayakan program latihan yang telah dirancang (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 5/09). Tindakan JNJK menjalankan dan memberi latihan kepada Nazir Sekolah ini amat dipersetujui oleh Roisin (2007). Beliau menyarankan agar semua organisasi memberikan latihan yang secukupnya agar setiap pekerja dapat menjalankan tugasnya dengan sempurna dan selamat. Namun begitu Roisin (2007) berpendapat, masalah yang sering timbul adalah bagaimana menentukan setiap latihan itu mendapat pulangan yang memuaskan dari segi pembinaan kecemerlangan berfikir, kemahiran bekerja dan pembinaan sikap di kalangan individu yang dilatih. Bagi Honey dan Mumford (1992) pembelajaran hanya telah berlaku dan berjaya apabila manusia boleh mempamerkan sesuatu yang baru, sama ada dalam bentuk pemahaman, kesedaran atau kemahiran. Perkara ini perlu diberi perhatian oleh JNJK kerana Mohamad (1991), melalui kajiannya mendapati kebanyakan organisasi tempatan telah gagal dalam menyediakan latihan yang sesuai kepada pekerja walaupun latihan itu merupakan satu insentif kepada pekerja. Oleh itu, JNJK perlu mengenal pasti dan mengesan masalah sebenar sebelum mereka bentuk latihan yang benar-benar dapat mengatasi masalah tersebut. Menurut Leslie Allan (2009), latihan boleh menjadi bahagian penting daripada penyelesaian masalah, tetapi melakukan latihan tanpa mencari punca sebenar penyebabnya tidak akan membawa sesebuah organisasi menjadi lebih maju. Dari segi penglibatan dan kehadiran Nazir Sekolah dalam sesuatu latihan, sistem latihan yang dijalankan di JNJK masih belum menyeluruh. Masih terdapat Nazir Sekolah yang belum berpeluang mencukupkan bilangan hari kursus atau latihan dalam tahun semasa (Data Cawangan Latihan, 2007). Masalah menghadiri latihan menjadi isu kerana terdapat segelintir nazir tidak berpeluang mengikutinya kerana terikat dengan

tugas lain yang perlu diutamakan malahan ada latihan yang dilakukan tidak sesuai dengan masa nazir tersebut.

Kebanyakan Nazir Sekolah dilantik daripada guru yang telah berkhidmat melebihi lima tahun. Latar belakang, pengalaman dan kemahiran yang dimiliki oleh setiap Nazir Sekolah pastinya berbeza-beza. Kebanyakan guru yang memohon telah berada pada Gred DG 41 dan DG 44 (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 7/07). Bagi guru yang berkelayakan dan mempunyai Gred DG48 pula akan dilantik menjadi Nazir Kanan, Ketua Pengolong Pengarah ataupun Ketua Nazir Negeri/Cawangan. Berdasarkan gred mereka ini sudah semestinya mereka memerlukan latihan yang berbeza mengikut kelemahan dan kekurangan masing-masing. Mengikut kajian yang dijalankan terhadap guru oleh Sullivan (1992), kebanyakan guru yang telah berkhidmat selama lima hingga tujuh tahun telah menjadi kurang aktif. Kajian ini selaras dengan kajian yang telah dijalankan oleh Jeffs (1986) yang mendapati keperluan perkembangan staf untuk guru-guru yang telah lama berkhidmat berbeza dengan guru-guru yang baru berkhidmat. Berdasarkan kajian ini dapat disimpulkan bahawa latihan yang diberikan juga perlu berbeza mengikut tahap gred dan pengalaman seseorang Nazir Sekolah. Namun begitu, kajian yang dilakukan melalui semakan dokumen mendapati, sistem latihan yang diamalkan oleh JNJK selama ini tidak memisahkan gred dan pengalaman ini semasa menjalankan latihan (Mesyuarat Peng. JNJK Bil 3/08). Ini akan menyebabkan terdapat Nazir Sekolah yang terpaksa mengikuti latihan dalam bidang yang sememangnya mereka telah kuasai.

Semakan dokumen juga mendapati, walaupun JNJK sering menjalankan program latihan kepada warga JNJK, namun keberkesanan program latihan yang dijalankan masih belum dikaji secara formal (Laporan Tahunan Cawangan Latihan Bil 2/07). Setelah menjalankan sesuatu latihan, Unit Latihan JNJK hanya menjalankan kajian keberkesanan latihan melalui pemerhatian dan soal selidik di akhir sesuatu latihan. Baldwin dan Ford (1988) menyatakan kejayaan sesuatu program latihan seharusnya boleh diukur melalui peningkatan mutu kerja, perubahan sikap ataupun bertambahnya kemahiran. Melalui kajiannya, Baldwin dan Ford (1988) mendapati banyak latihan yang dikendalikan di dalam organisasi gagal untuk memindahkan pembelajaran ke persekitaran kerja yang komprehensif. Ini disebabkan terdapat batasan yang terpaksa dihadapi oleh organisasi iaitu masalah

bagaimana pemindahan latihan dioperasi, didefinisikan dan tidak cukup masa untuk mengkaji kesan faktor-faktor reka bentuk latihan, kekurangan dari segi rangka kerja dalam memilih ciri-ciri pelatih serta kekurangan pemerhatian terhadap konsep dan operasi di dalam faktor-faktor persekitaran. Selain dari faktor yang dinyatakan oleh Baldwin dan Ford, Goldstein (1994) memasukkan faktor kesediaan individu, faktor persekitaran tempat kerja serta sikap pihak pengurusan yang tidak menyokong akan menghalang proses pemindahan kemahiran berlaku. Pendapat Goldstein ini turut disokong oleh Desimore (2002), dengan menyatakan pemindahan latihan yang berkesan boleh mendorong ke arah kejayaan usaha pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi. Memandangkan peruntukan yang besar dari segi kewangan telah dikeluarkan oleh organisasi bagi membina modal insan melalui latihan, seharusnya setiap latihan memberi pulangan yang menguntungkan kepada organisasi tersebut. Tanpa perancangan yang teliti sesebuah program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan akan menjadi sia-sia dan segala sumber yang ada dalam organisasi akan terbuang begitu sahaja (Tracy, 1992).

Nazir Sekolah juga didapati kurang mematuhi Pekeliling Perkhidmatan Bil. 6 Tahun 2005. Walaupun setiap kakitangan awam dikehendaki mengikuti latihan, seminar selama 7 hari dalam setahun, namun begitu, melalui data dari Unit Latihan JNJK mendapati tidak semua pegawai mematuhi arahan tersebut pada tahun 2008. Hanya 162 (65.85 peratus) daripada 246 Nazir yang menghadiri taklimat/kursus/bengkel. Daripada jumlah tersebut, hanya 84 (34.85 peratus) yang mencukupkan latihan selama tujuh hari setahun. Malahan terdapat tujuh nazir yang hanya mengikuti latihan selama sehari sahaja sepanjang tahun 2008 (Mesyuarat Peng. JNJK 2/2009). Masalah ini perlu dipandang serius oleh JNJK kerana ketidakcukupan hari menghadiri latihan menggambarkan keadaan Nazir Sekolah yang sebenarnya. Berkemungkinan tanpa mengikuti latihan seperti yang disarankan, Nazir Sekolah tidak akan mendapat maklumat dan kemahiran yang terkini. Dalam hal ini, JNJK perlu mencari punca mengapa Nazir Sekolah tidak dapat memenuhi arahan tersebut.

Amalan Nazir Sekolah sebelum, semasa dan selepas menjalankan pemeriksaan adalah tertakluk kepada etika dan prosedur ISO yang telah ditetapkan oleh JNJK. Oleh itu sebagai Bahagian dalam Kementerian Pelajaran Malaysia yang

terawal telah dipersijilkan dengan ISO:9001 2001 sepatutnya Nazir Sekolah dan JNJK perlu berada pada tahap lebih baik daripada bahagian lain di KPM (Mesyuarat Peng. Mingguan Bil 7/2010). Namun begitu, masih terdapat Nazir Sekolah yang menghadapi kesukaran untuk memenuhi kehendak prosedur ISO:9001 ini. Antara kelemahan yang sering dihadapi oleh Nazir Sekolah ialah mematuhi prosedur menghantar laporan ke sekolah dalam tempoh masa yang telah ditetapkan. Berdasarkan laporan Mesyuarat Pengurusan JNJK Bil 3/2009, terdapat 90 laporan daripada 1006 sekolah yang diperiksa pada tahun 2008 tidak mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Antara punca yang dapat dikesan mengapa kelewatan ini berlaku adalah kerana proses kawalan kualiti terhadap sesebuah laporan yang memakan masa yang agak lama. Sekiranya terdapat kekurangan atau kelemahan dalam sesebuah laporan, Nazir Sekolah perlu membaikinya dan menghantar kepada Pegawai Penilai semula setelah proses penambahbaikan dilakukan. Proses kawalan kualiti ini akan berterusan sehinggalah Pegawai Penilai berpuas hati dengan laporan tersebut. Masa yang panjang semasa membuat draf dan membuat pembetulan setelah melalui proses kawalan kualiti ini menyebabkan ia melebihi masa dua puluh hari bekerja (Laporan Tahunan JNJK Tahun 2008). Oleh itu, Nazir Sekolah perlu menguasai kemahiran menulis laporan yang berkualiti agar proses penambahbaikan dan tugas Pegawai Kualiti menjadi lebih mudah seterusnya prosedur ISO yang telah ditetapkan dapat dipatuhi.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Dapatan kajian yang dilakukan terhadap Nazir Sekolah oleh Sarjit (1978), Lim (1984) Normah (1999) dan Nik Anuay (2000) mendapati banyak aspek yang perlu diperbaiki bagi mengembalikan persepsi, keyakinan dan kepercayaan pihak sekolah terhadap JNJK kerana sejak penubuhan Jemaah Nazir Sekolah (JNS), organisasi ini telah mendapat pelbagai kritikan dan pandangan negatif dari pihak sekolah. Oleh itu JNJK perlu membuat pembaharuan dan penambahbaikan dari aspek pendekatan dan menambah kemahiran ahlinya terutamanya semasa menjalankan pemantauan atau pemeriksaan. Jika JNJK masih tidak mampu membaiki persepsi pelanggan dan tugas serta fungsinya tidak mendatangkan impak

terhadap penambahbaikan sekolah, dikhuatiri lama-kelamaan JNJK akan terpinggir dan terus dilupakan.

Tahap pengetahuan, kemahiran dan amalan yang dimiliki oleh nazir boleh menjadikan mereka mempunyai keyakinan yang tinggi semasa menjalankan tugasnya. Namun begitu, tidak semua nazir mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang mendalam semasa menjalankan pemeriksaan. Antara isu yang sering diperkatakan oleh guru dan pihak sekolah ialah, nazir tidak dapat membimbing guru dan pihak sekolah meningkatkan prestasi mereka kerana nazir sendiri tidak mempunyai kemahiran yang diperlukan dan kehadiran nazir ke sekolah tidak mendatangkan sebarang impak kecuali hanya mengganggu tugas rutin guru sahaja. Walaupun pengetahuan dan kemahiran nazir yang didapati semasa bertugas sebagai guru boleh membantu, namun banyak lagi perkara berkaitan pemeriksaan perlu dipelajari. Ini kerana, nazir tidak pernah dilatih untuk menjalankan pemeriksaan ketika bertugas sebagai guru semasa di sekolah. Keadaan ini menyebabkan nazir terpaksa mencari sendiri pengalaman untuk menambahkan pengetahuan dan kemahiran mereka sama ada melalui rakan-rakan atau melalui pembacaan mahupun mengikuti latihan. Nazir Sekolah harus bersedia menjalani proses pembelajaran berterusan atau sepanjang hayat yang seimbang antara pembangunan fizikal dan pembangunan sosial (Haryati 2009). Hilmi (2009) menyarankan agar pembangunan modal insan haruslah dilaksanakan secara holistik. Mulai tahun 1979 Unit Perkembangan Staf Ikhtisas JNS telah ditubuhkan kerana menyedari pentingnya percambahan ilmu di kalangan Nazir Sekolah. Namun begitu, punca masalah, perancangan, pelaksanaan dan impak dari latihan tersebut belum dikaji keberkesanannya menyebabkan JNJK tidak dapat mengesan dan mengatasi masalah yang dihadapi Nazir Sekolah secara total. Oleh itu, kajian ini dilakukan secara empirikal dan sistematik untuk mencari dan mengenal pasti masalah prestasi kerja yang boleh diatasi melalui latihan dalam kalangan Nazir Sekolah seterusnya menyediakan satu modul latihan bagi mengatasi masalah tersebut. Sebagai tambahan, kajian ini berusaha untuk mengetahui apakah jenis dan kaedah latihan yang dianggap sesuai atau diperlukan oleh Nazir Sekolah.



#### **1.4 Objektif Kajian**

Berdasarkan permasalahan yang dinyatakan, objektif kajian adalah seperti berikut.

- i. Mengenal pasti bidang tugas yang penting untuk diperiksa dalam pemeriksaan sekolah dan bidang tugas pemeriksaan yang paling kerap dilakukan oleh Nazir Sekolah dari persepsi Nazir Sekolah.
- ii. Mengenal pasti pengetahuan, kemahiran dan amalan menjalankan pemeriksaan yang dimiliki oleh Nazir Sekolah berdasarkan gred perjawatan, jawatan dan umur.
- iii. Mengenal pasti persepsi Nazir Sekolah terhadap latihan.
- iv. Mengenal pasti jenis latihan yang diperlukan oleh Nazir Sekolah.
- v. Mengenal pasti kaedah latihan yang dianggap berkesan bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan amalan pemeriksaan Nazir Sekolah.

#### **1.5 Persoalan Kajian**

Berdasarkan pernyataan masalah yang telah dibincangkan di atas, kajian ini dikemukakan bagi menjawab persoalan-persoalan berikut,

- i. Apakah bidang tugas yang dianggap penting untuk diperiksa dalam pemeriksaan Nazir Sekolah.
- ii. Apakah bidang tugas pemeriksaan yang paling kerap dilakukan oleh Nazir Sekolah.
- iii. Apakah tahap pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam melaksanakan tugas pemeriksaan yang dimiliki oleh Nazir Sekolah berdasarkan gred perjawatan.
- iv. Apakah tahap pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam melaksanakan tugas pemeriksaan yang dimiliki oleh Nazir Sekolah berdasarkan jawatan
- v. Apakah tahap pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam melaksanakan tugas pemeriksaan yang dimiliki oleh Nazir Sekolah berdasarkan umur.
- vi. Bagaimanakah persepsi Nazir Sekolah terhadap latihan.

- vi. Apakah jenis latihan yang diperlukan oleh Nazir Sekolah.
- vii. Apakah kaedah latihan yang dianggap berkesan untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan amalan pemeriksaan Nazir Sekolah.
- viii. Apakah rangka modul latihan yang dapat meningkatkan prestasi kerja Nazir Sekolah.

## **1.6 Rasional Kajian**

Kajian ilmiah berkenaan organisasi Jabatan Kerajaan termasuk Kementerian Pelajaran Malaysia masih kurang popular dijalankan oleh pengkaji berbanding dengan sektor swasta. Semenjak penubuhan Jemaah Nazir Sekolah sehingga kini belum ada kajian yang dibuat khusus untuk mengetahui kompetensi dan keperluan latihan bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran dan amalan Nazir Sekolah. Dengan adanya kajian seperti ini, secara tidak langsung akan dapat mengenalpasti punca masalah prestasi dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap Nazir Sekolah seterusnya dapat memberi cadangan latihan yang diperlukan bagi mengatasinya. Walaupun sebelum ini JNJK sering menjalankan latihan seiring dengan dasar kerajaan agar setiap kakitangan awam mengikuti latihan, seminar atau bengkel selama 7 hari dalam setahun. Namun begitu, proses latihan yang dijalankan masih lagi belum mengikut saranan mereka yang pakar dalam bidang latihan seperti Nadler (1983), Kirkpatrick (1987), Pieper (1990) dan Neo (1998) yang menghendaki setiap organisasi mematuhi prosedur latihan dengan selengkapnya iaitu dimulai dengan Analisis Keperluan Latihan, Reka Bentuk latihan, Menjalankan Latihan dan seterusnya Membuat Penilaian Latihan.

## **1.7 Kepentingan Kajian**

Sumber manusia pada masa kini telah dianggap aset penting bagi organisasi kerana dengan adanya sumber manusia yang produktif dan berketerampilan akan menyumbang kepada kemajuan organisasi (Jarrel, 1993). Peranan dan kepentingan

sumber manusia telah mula menggantikan kepentingan sumber modal sebagai penggerak kepada sesebuah organisasi. Berdasarkan Teori *Human Capital*, pekerja merupakan aset kepada organisasi yang seharusnya dinilai sepertimana lain-lain aset dinilai. Oleh itu, pembangunan sumber manusia telah mula mendapat perhatian serta menjadi keutamaan di sektor awam dan sektor swasta. Malah, hasil daripada kajian dan konsultasi yang agresif oleh ahli akademik dan pengamal pembangunan sumber manusia, ilmu-ilmu pengurusan dan pembangunan sumber manusia juga semakin berkembang (Jarrel, 1993). Serentak dengan itu, kebanyakan organisasi telah mula menubuhkan Bahagian Pembangunan Sumber Manusia bagi tujuan memberi latihan kepada warga organisasinya.

Bagi Kementerian Pelajaran Malaysia, walaupun terdapat agensi dibawahnya seperti Institut Aminuddin Baki, yang mampu menjalankan latihan untuk meningkatkan kemahiran guru-guru termasuk Nazir Sekolah, namun latihan yang dibangunkan sendiri oleh organisasi dianggap lebih berkesan bagi membantu ahli mengatasi masalah yang dihadapi. Unit latihan lebih maklum dan memahami situasi dalam organisasi dan perancangan yang lebih rapi boleh dibuat bagi mencapai objektif latihan. Dapatan kajian ini boleh membantu JNJK mengenalpasti masalah sebenar oleh warga JNJK dan menentukan jenis latihan yang benar-benar berkesan bagi mengatasinya.

### **1.7.1 Kepentingan Kepada Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK)**

JNJK boleh menggunakan dapatan kajian ini untuk menambahbaik sistem latihan yang sedia ada dengan membantu JNJK mengenalpasti masalah, menentukan peserta, mereka bentuk program latihan, menjalankan latihan secara konsisten serta membuat penilaian latihan mengikut keperluan JNJK. AKL akan membantu menghasilkan sistem latihan yang sistematik akan menyebabkan JNJK boleh mengira pulangan pelaburan melalui latihan seperti yang diharapkan. Segala latihan yang dijalankan akan boleh dijangka hasilnya dan boleh dijadikan sebagai penilaian tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap setiap ahli organisasi yang mengikuti latihan tersebut (Georgenson & Del Gaizo 1984). JNJK juga boleh menggunakan dapatan

kajian ini bagi membangunkan latihan bagi mengatasi masalah yang dihadapi oleh Nazir Sekolah.

### **1.7.2 Kepentingan Kepada Nazir Sekolah**

Hasil kajian ini boleh membantu Nazir Sekolah membuat refleksi sendiri berkenaan keupayaan mereka menjalankan tugas pemeriksaan. Nazir Sekolah yang kompeten, berpengetahuan, berkemahiran dan mengamalkan etika kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas pemeriksaan bukan sahaja dapat memberikan motivasi kepada guru malah dapat membantu guru tersebut membuat penambahbaikan dalam bidang pengajaran dan pembelajaran, seterusnya dapat meningkatkan prestasi sekolah hingga pada tahap yang lebih cemerlang. Nazir Sekolah yang bermasalah dan kurang pengetahuan serta kemahiran boleh diberikan latihan atau kursus yang bersesuaian dengan kehendak mereka agar boleh turut serta menyumbang tenaga dalam menjayakan misi, visi dan matlamat penubuhan JNJK.

### **1.7.3 Kepentingan Dalam Bidang Akademik**

Kajian berkenaan AKL banyak dijalankan oleh pengkaji terutamanya di kalangan pelajar pada peringkat Sarjana Muda dan Sarjana. Tempat kajian dan responden yang dipilih adalah berdasarkan kepada kesediaan organisasi yang boleh dan sedia memberi kerjasama bagi menjalankan kajian tersebut. Namun begitu, bagi pihak JNJK KPM masih belum ada kajian yang dijalankan untuk mengetahui kesediaan Nazir Sekolah dari segi pengetahuan, kemahiran dan amalan semasa menjalankan tugas pemeriksaan di institusi pendidikan. Dengan kajian ini, akan dapat menambahkan lagi bilangan kajian secara ilmiah yang boleh digunakan oleh pengkaji lain dan orang ramai yang berminat bagi mengetahui fungsi dan tanggungjawab JNJK khasnya dan Kementerian Pelajaran Malaysia amnya. Dapatan kajian juga boleh digunakan sebagai perbandingan dengan dapatan ilmiah lain yang pernah dijalankan.

#### **1.7.4 Kepentingan Kepada Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM)**

Seperti sedia maklum, JNJK merupakan organisasi yang diberi tanggungjawab oleh KPM bagi menjaga kualiti dan tahap pendidikan negara sepertimana yang telah ditetapkan dalam Akta Pendidikan 1996. Dapatan kajian ini boleh digunakan oleh KPM bagi mengenalpasti bidang tugas, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh JNJK dalam menjalankan tugas seperti yang telah diamanahkan. Peruntukan kewangan yang bersesuaian boleh disalurkan bagi membantu membangun dan meningkatkan kemahiran dan pengetahuan warga JNJK agar sesuai dengan perubahan dalam sistem pendidikan dan juga sesuai dengan kehendak semasa. Sekiranya warga JNJK mempunyai kemahiran seperti yang diharapkan, laporan dan respons yang diberikan JNJK boleh digunakan oleh KPM sebagai asas dalam membuat perubahan atau penambahbaikan berkenaan dasar pendidikan negara.

### **1.8 Skop dan Batasan Kajian**

Penyelidik sedar bahawa wujud banyak elemen dan parameter yang menentukan kualiti sesebuah organisasi. Namun begitu, latihan masih dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat membantu organisasi mengekalkan dan meningkatkan kualitinya (Fullan 2008). Kajian ini pada umumnya adalah tentang masalah berkaitan kerja pemeriksaan sekolah yang dihadapi oleh Nazir Sekolah. Masalah ini dikaji secara khusus dengan menggunakan kaedah Analisis Keperluan Latihan. Walaupun ramai pengkaji seperti Rossilah (2008), Blanchard (2007), Barbazette (2006), McConnell (2003), Ibrahim (2000) dan Rae (1997) telah menyarankan agar Analisis Keperluan Latihan perlu dikaji dari tiga tahap iaitu Analisis Organisasi, Analisis Tugas dan Analisis Individu. Namun disebabkan kekangan masa dan masalah kewangan, pengkaji tidak dapat memenuhi semua saranan tersebut. Kajian ini hanya akan melakukan analisis pada tahap analisis tugas sahaja. Menurut Rossilah (2008) dan Blanchard (2007) analisis tugas merupakan analisis yang dilakukan hanya pada bidang tugas yang dilakukan oleh seseorang individu sepanjang tempoh mereka bekerja dalam organisasi tersebut. Bagi

McConnell (2003) tidak semua masalah tugas ini boleh diselesaikan melalui latihan kerana masalah tersebut mungkin berpunca daripada faktor luaran seperti persekitaran ataupun peralatan.

Kajian ini telah menggunakan kaedah populasi yang diakui menghasilkan kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi oleh Gravetter & Wallnau, (2000) dan Majid (2000). Namun begitu, dapatan kajian ini hanya sesuai dan relevan kepada Nazir Sekolah yang menjawab soal selidik dan temu bual sahaja. Dapatan kajian ini mungkin tidak boleh diaplikasikan kepada semua warga Kementerian Pelajaran Malaysia dan bahagian lain dalam KPM bagi mengatasi masalah kerja mereka.

## **1.9 Kerangka Kajian**

Bagi memudahkan kajian dijalankan, setiap kajian perlu menyediakan konstruk secara spesifik sehingga ia boleh diukur (Kerlinger & Lee 2000). Manakala Kline (2005) menerangkan maksud konstruk sebagai perkara yang boleh diukur secara jelas dalam bentuk definisi konseptual dan diterjemahkan dalam bentuk operasional melalui pembinaan pernyataan atau item yang boleh mengukur konstruk tersebut.

### **1.9.1 Teori Kajian**

Penganjuran program latihan merupakan satu pelaburan yang besar dari segi kewangan dan masa kepada sesebuah organisasi. Oleh itu pihak pengurus dan jurureka bentuk latihan perlu menghasilkan satu latihan yang benar-benar bermanfaat dalam meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan amalan pekerja bagi mengelakkan kerugian dalam perbelanjaan yang telah diperuntukkan. Sekiranya program latihan yang hendak dijalankan itu melalui proses yang sistematik dan tepat sudah pasti program latihan yang dibuat akan mendapat pulangan yang memberangsangkan. Oleh itu, untuk mendapatkan pulangan yang baik daripada

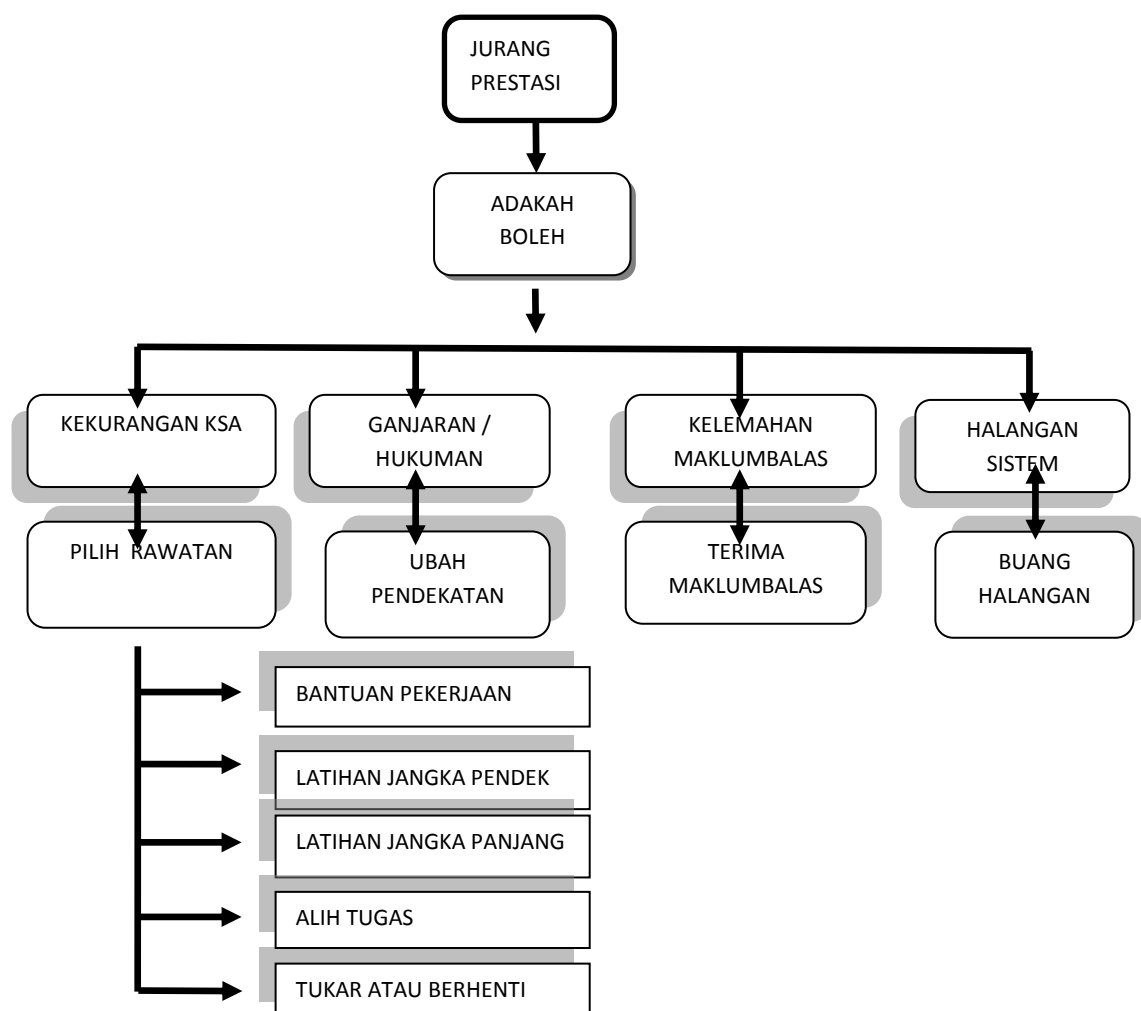
latihan, pihak pengurusan perlu menjalankan analisis keperluan latihan (AKL) bagi memastikan program yang dirancang bersesuaian dengan kelemahan dan kehendak pekerja.

AKL merupakan langkah pertama yang penting dalam proses latihan yang sistematik. Namun begitu, keperluan analisis ini berbeza mengikut keadaan dan keperluan organisasi (Jill Bowman, 2008). Bagi Muller & Roberts (2010), AKL adalah langkah pertama dalam penyelesaian masalah pekerjaan. Ketika kekurangan kemahiran dikesan, AKL berfungsi sebagai asas untuk menentukan tujuan pembelajaran, reka bentuk, kaedah latihan, dan pengukuran kemahiran baru yang diperoleh oleh peserta. Bagi Martin (2009), AKL merujuk pada tugas yang lebih spesifik mengenal pasti kandungan yang sesuai dan format dari suatu program latihan. Latihan yang berkesan mestilah dapat menambahkan keupayaan pekerja menjalankan pekerjaannya selaras dengan hasrat organisasi. Tannenbaum & Yukl, (1992) dan Taylor et al., (1998), telah menekankan tentang pentingnya melakukan AKL yang tepat sebagai langkah pertama dalam proses latihan. Holden, (1991), Wexley, (1984) dan Goldstein, (1980) pula menyebutkan secara khusus, AKL perlu dipandang sebagai penyediaan kata kunci untuk menjawab manakah latihan harus dijalankan dalam organisasi, siapa yang harus menerima latihan dan adakah isi dari latihan tersebut dapat mengatasi masalah prestasi kerja.

Menurut Peterson (1997), AKL ialah proses mengenalpasti keperluan latihan bagi menentukan pertimbangan tentang keutamaan organisasi, kos, sumber dan pembelajaran yang diperlukan dalam latihan yang dilaksanakan. Menurut beliau lagi, keperluan latihan yang lengkap ialah dengan melibatkan pelbagai aktiviti dan kemahiran yang penting bagi mengenalpasti keperluan latihan yang tepat. Ini bertujuan bagi memastikan apakah kekurangan dan jurang prestasi yang wujud dalam situasi yang sedang berlaku. Ia juga merupakan cara terbaik untuk menunjukkan kepada pekerja realiti pekerja yang sebenar.

### 1.9.1.1 Pendekatan Dalam Membuat Analisis Keperluan Latihan

Menurut Blanchard dan Thacker (1998) terdapat dua pendekatan dalam membuat analisis keperluan latihan iaitu analisis keperluan yang proaktif dan analisis keperluan latihan yang reaktif. Analisis reaktif ialah analisis semasa untuk mengetahui keperluan latihan pada masa kini bagi sesebuah organisasi, manakala bagi analisis proaktif adalah bertujuan untuk melihat keperluan latihan pada masa hadapan. Kedua-dua kaedah analisis keperluan latihan ini diperlukan oleh JNJK bagi memastikan mutu pengajaran dan pembelajaran di Malaysia sentiasa berada pada tahap yang terbaik selaras dengan hasrat negara untuk maju pada tahun 2020.



**Rajah 1.1** : Pendekatan Membuat Analisis Keperluan Latihan, sumber : Blanchard dan Thacker (1998)



### **1.9.1.2 Kaedah Menentukan Keperluan Latihan**

Terdapat beberapa kaedah yang dikemukakan untuk menentukan keperluan latihan. Jackson dan MacKinney (1959) mengemukakan tiga kaedah menentukan keperluan latihan iaitu kaedah emosional, rasional dan empirikal.

Berdasarkan kaedah emosional, latihan yang dijalankan banyak dipengaruhi oleh pertimbangan-pertimbangan yang tidak rasional. Contohnya mengadakan latihan secara ikut-ikutan memandangkan pelbagai pihak mengadakan latihan, mengadakan latihan kerana sebagai satu kebiasaan tanpa mengkaji sejauh mana latihan itu memenuhi keperluan organisasi. Bagi kaedah rasional, latihan dibuat atas pertimbangan rasional seperti mengadakan tinjauan pendapat terhadap pekerja atau penyelia dan perbincangan kumpulan dengan pekerja. Manakala bagi kaedah empirikal setiap latihan yang dijalankan berpandukan maklumat-maklumat seperti penilaian prestasi dengan melihat kekuatan dan kelemahan pekerja, analisis pekerjaan yang menghasilkan deskripsi tugas serta pengetahuan, kemahiran terhadap kualiti pengeluaran/perkhidmatan, komunikasi dan tingkah laku pekerja dan soal selidik tentang keperluan latihan. Oleh itu, kaedah empirikal dianggap sebagai kaedah yang paling ideal untuk dijalankan sebelum sesuatu latihan dijalankan. Stout (1993) membahagikan analisis keperluan latihan kepada dua iaitu analisis keperluan latihan peringkat organisasi dan keperluan latihan peringkat individu.

Analisis keperluan latihan peringkat organisasi melibatkan analisis pencapaian sasaran organisasi, keperluan pengetahuan, kemahiran dan sikap dalam organisasi, analisis prestasi pekerja dan analisis prestasi organisasi. Manakala analisis keperluan latihan peringkat individu melibatkan analisis pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja.

Kaedah menentukan keperluan latihan yang terkenal menurut beberapa sarjana seperti Cascio (2003), Bramlery (1991) dan Goldstein (1993) adalah adaptasi daripada kaedah yang dikemukakan oleh McGehee dan Thayer (1961). Menurut McGehee dan Thayer (1961), keperluan latihan boleh dibahagikan kepada tiga kaedah iaitu analisis peringkat organisasi, analisis pada peringkat tugas dan analisis individu. Walaupun AKL ini terkandung dalam tiga pendekatan, mereka berpendapat

ia saling berkaitan untuk menghasilkan keperluan latihan yang lengkap.

**Jadual 1.1:** Kandungan Analisis Keperluan Latihan

<b>ANALISIS ORGANISASI</b>	<b>ANALISIS TUGAS</b>	<b>ANALISIS INDIVIDU</b>
<p><b>1. Matlamat Organisasi</b></p> <p>a. Apa matlamat organisasi? b. Di manakah dan bagaimana fungsi latihan dapat membantu pencapaian matlamat tersebut.</p> <p><b>2. Faktor Dalaman</b></p> <p>a. Sejauh manakah faktor dalam organisasi menyokong latihan?</p> <p><b>3. Faktor Luaran</b></p> <p>a. Apakah faktor luaran yang mempengaruhi organisasi b. Apakah kesannya terhadap latihan</p>	<p>Bagaimana setiap tugas mesti dilakukan untuk organisasi mencapai matlamatnya</p> <p>Apakah KSA yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tersebut</p> <p>Apa KSA yang perlu dibekalkan kepada penjawat tugas</p>	<p>Adakah pekerja memiliki KSA yang diperlukan</p> <p>Apakah pekerja menghadapi masalah prestasi</p> <p>Adakah latihan dapat diberi untuk menyelesaikan masalah tersebut</p>

Sumber : Cascio (2003)

### 1.9.1.3 Analisis Keperluan Peringkat Organisasi

AKL peringkat organisasi menentukan keperluan latihan secara menyeluruh berasaskan organisasi. Sumber data bagi AKL peringkat organisasi antaranya diperoleh daripada sasaran matlamat dan objektif organisasi yang dijangka akan mengubah piawai prestasi dan memberi implikasi latihan, perancangan tenaga manusia yang melibatkan persaraan, kenaikan pangkat dan pusing ganti, ramalan beberapa kemahiran yang diperlukan kecekapan seperti kos pekerja dan barangan, kualiti pengeluaran atau perkhidmatan, pembaziran dan aduan pelanggan dan sistem atau peralatan yang baru diperkenalkan.

Cascio (2003) menyatakan semasa menjalankan analisis organisasi adalah sangat penting untuk mengadakan analisis persekitaran luaran dan dalaman iklim organisasi. Ia merangkumi menganalisis semua maklumat yang relevan tentang kecenderungan dalam aktiviti kesatuan, campur tangan kerajaan, produktiviti, pusing ganti kerja dan sikap pekerja. Latihan dilihat sama ada dapat mengubah sikap dan kelakuan pekerja dalam mencapai matlamat organisasi.

Wexley & Lathan (1991) pula menyatakan analisis organisasi merupakan analisis yang melihat secara menyeluruh terhadap organisasi. Ia melibatkan hubungkait latihan dan organisasi merangkumi persekitaran luaran, objektif organisasi, sumber manusia dan budaya dalam organisasi, operasi organisasi juga menentukan secara kritikal sama ada pembangunan dan latihan diperlukan atau tidak. Ibrahim, (1996) pula melihat analisis organisasi merupakan perkara yang perlu diketahui seperti visi, misi dan matlamat penubuhan organisasi, sumber yang ada, rancangan masa hadapan dan potensi yang terdapat dalam organisasi.

**Jadual 1.2 : Implikasi Strategi Organisasi Terhadap Latihan**

ANALISIS ORGANISASI YANG MENYEBABKAN BERLAKUNYA LATIHAN DI JNJK			
JENIS STRATEGI	PUNCA	TINDAKAN	ISU-ISU SEMASA
FAKTOR LUARAN (DASAR KERAJAAN)	Berlakunya perubahan dasar KPM	Mengkaji visi, misi dan tugas JNJK agar selaras dengan dasar KPM.	1.Perubahan Akta Pelajaran. 2.Pemansuhan PPSMI 3.Mata pelajaran baru 4.Pentafsiran berasaskan sekolah
FAKTOR DALAMAN (DASAR JNJK)	1.Bertambahnya sekolah di Malaysia 2.Perubahan Dasar Ketua Nazir baru. 3.Penggunaan teknologi	1.Mengambil ramai Nazir baru 2.Memberi penerangan berkenaan dasar Ketua Nazir 3.Menambahkan kelengkapan ICT yang moden	1. Jumlah sekolah bertambah setiap tahun dan kekurangan ahli dalam JNJK 2. Ketua Nazir mahukan perubahan selaras dengan perkembangan semasa. 3. Penggunaan ICT yang semakin meluas sebagai medium dan alat komunikasi.

IKLIM DAN BUDAYA ORGANISASI	Penstrukturan organisasi Gaya kepimpinan yang baru. Budaya pembelajaran sepanjang hayat	1.Mewujudkan jawatan dan kelengkapan yang baru. 2.Membuat penyesuaian antara budaya baru dengan lama. 3.Memberi kemudahan dan galakan untuk belajar	1.Mendapat kelulusan JPA bagi jawatan baru. 2.Pihak pengurusan membawa stail baru dalam pengurusan. 3.Galakan dari KPM agar semua kakitangan menambahkan tahap pengetahuan melalui pembacaan
SUMBER	1. Wang 2. Masa 3. Tenaga 4. Kepakaran 5. Fizikal	1.Mendapat peruntukan kewangan yang besar. 2.Mendapatkan kepakaran dalam bidang tertentu. 3.Mempunyai kemudahan fizikal dalam pekerjaan	1.Peruntukan kewangan bagi melaksanakan latihan. 2.Diminta oleh pihak tertentu bagi menyumbangkan kepakaran. 3. Kemudahan dan kelengkapan baru yang memerlukan kepakaran untuk mengendalikannya.

Sumber, Adaptasi daripada Neo(2005), Employee Training & Development

Oleh itu dapatlah dibuat kesimpulan bahawa analisis organisasi merupakan analisis yang menilai sumber dan aktiviti dalaman yang menyebabkan sesuatu latihan perlu dijalankan.

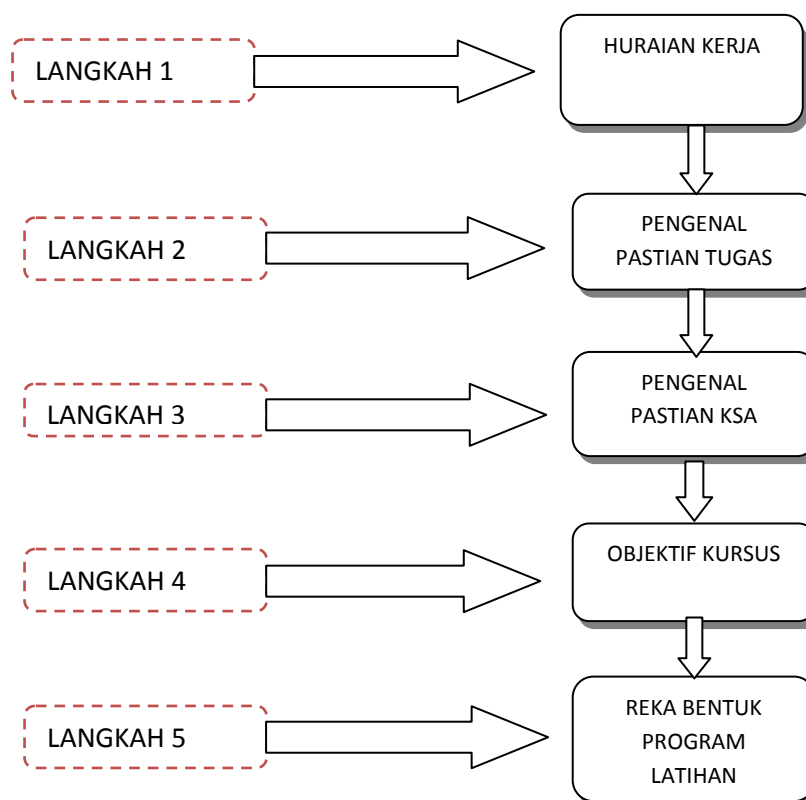
#### 1.9.1.4 AKL Peringkat Tugas

AKL peringkat tugas melibatkan pengumpulan data tentang tugas. Analisis ini akan menentukan apakah pengetahuan, kemahiran dan amalan yang diperlukan daripada pekerja untuk mencapai piawai yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber data untuk analisis adalah daripada deskripsi tugas yang mengandungi jenis-jenis tugas dan tanggungjawab khusus iaitu maklumat yang lebih lengkap dari senarai tugas dan piawai prestasi yang memuaskan.

Dessler (1997) telah membangunkan satu kaedah dalam menentukan analisis tugas iaitu dengan menggunakan borang yang mengandungi enam jenis maklumat. Borang ini boleh digunakan bagi organisasi yang ramai pekerja dan mudah diurus. Antara maklumat yang terdapat dalam bidang tersebut adalah; (a) senarai tugas

seorang pekerja, (b) masa dan kekerapan tugas tersebut perlu dipenuhi, (c) piawaian yang diperlukan dari segi kualiti dan kuantiti, (d) keadaan tempat kerja untuk memenuhi tugas (e) pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dan (e) masa yang sesuai untuk menjalankan tugas.

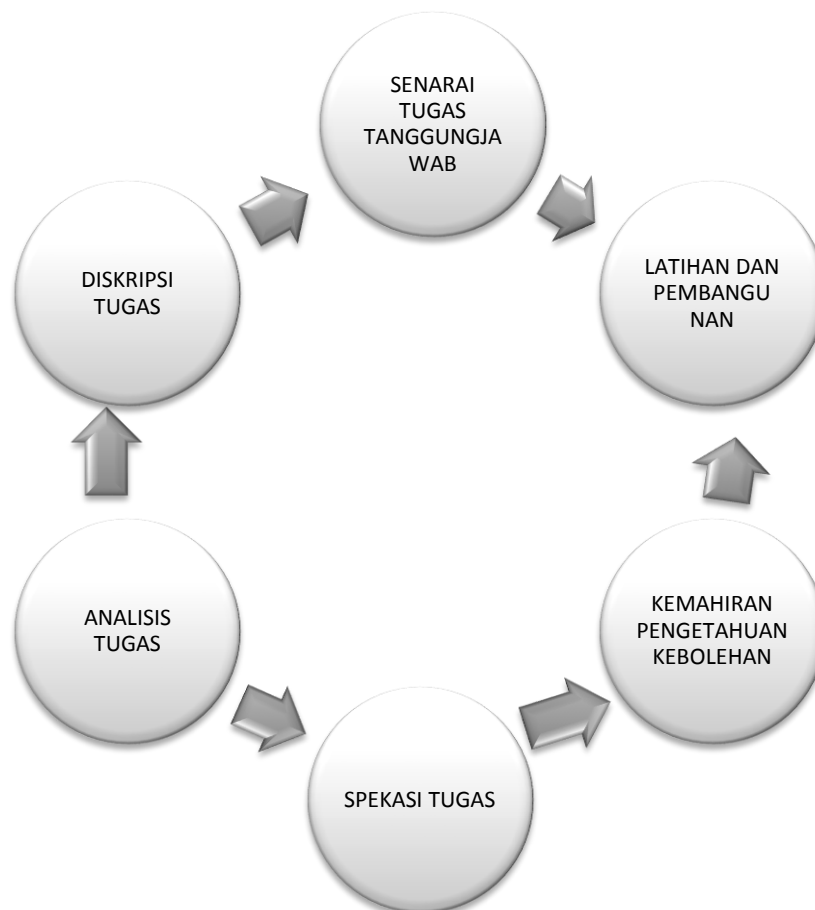
Manakala Wexley & Latham (1991) pula telah mengemukakan lima langkah yang efektif untuk menjalankan analisis tugas berdasarkan keperluan latihan seperti rajah dibawah;



**Rajah 1.2** : Langkah-langkah Dalam Pembangunan Menggunakan Analisis Tugas. Sumber :Wexley &Latham (1991)

Bagi Wayne *et.al* (1999), mereka telah membahagikan analisis tugas kepada dua komponen iaitu deskripsi tugas dan spesifikasi tugas. Deskripsi tugas ialah dokumen yang mengandungi maklumat tentang tugas yang dilakukan, tanggungjawab sebagai seorang pekerja dan kewajipan yang perlu dilakukan semasa menjalankan tugas. Maklumat-maklumat ini sering digunakan untuk membentuk asas sesuatu latihan dan membuat penilaian prestasi terhadap kerja. Spesifikasi tugas pula merupakan dokumen yang mengandungi garis panduan tentang kelayakan dan

kemahiran yang perlu ada pada seseorang pekerja untuk menjawat sesuatu jawatan. Dokumen ini menyenaraikan pengetahuan, jenis kemahiran dan kebolehan yang perlu dimiliki oleh pekerja.



**Rajah 1.3:** Analisis Tugas. Sumber Wayne et.al (1999)

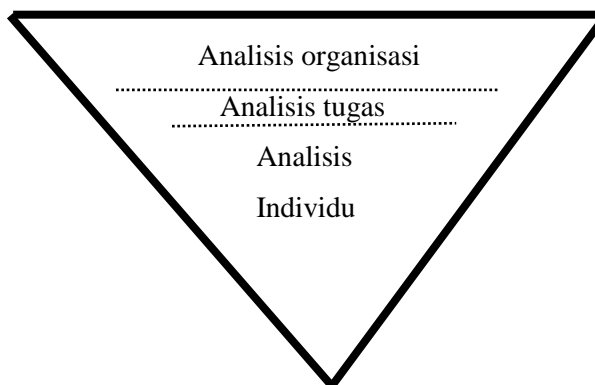
Bernardin dan Russell (1993) pula menyatakan bahawa analisis tugas merupakan satu pemeriksaan terhadap isi kandungan kerja dan peranan pemegang jawatan yang bertanggungjawab terhadap kerja itu. Pengumpulan maklumat terhadap masalah kerja, pelaksanaan tugas, kemahiran dan kompetensi yang bersesuaian serta tahap penerimaan paling minimum terhadap kerja perlu dilakukan semasa analisis ini. Analisis tugas bertujuan untuk mereka bentuk program latihan yang bersesuaian. Analisis tugas juga amat diperlukan sekiranya berlaku perubahan kerja seperti terdapat peralatan baru atau terdapat rombakan terhadap penyusunan semula organisasi. Analisis tugas amat penting dilakukan secara cermat, teliti dan mendalam kerana keputusan analisis ini akan menentukan bidang tugas yang bakal dilakukan oleh individu sebaik sahaja mereka selesai menjalankan latihan.

### 1.9.1.5 AKL Peringkat Individu

AKL peringkat individu boleh membantu pengurus mengenal pasti sama ada latihan adalah bersesuaian dan diperlukan oleh pekerjaanya (Dena, 1994). Analisis ini lebih menekankan tentang pengetahuan, kemahiran dan amalan yang ada pada pekerja dan dibandingkan dengan pengetahuan, kemahiran dan amalan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Latihan merupakan mekanisme yang boleh digunakan bagi menutup jurang perbezaan pengetahuan, kemahiran dan amalan individu dengan kehendak organisasi. Wexley & Latham (1991) telah menyarankan dua langkah bagi mengenalpasti siapa dan bagaimana latihan diperlukan iaitu yang melibatkan pekerja secara spesifik mengenai prestasi persembahan mereka terhadap tugas yang diberi dan yang kedua menentukan sama ada diagnosis diperlukan atau tidak. Diagnosis ini diperlukan sekiranya prestasi pekerja berada di bawah piawai yang telah ditetapkan oleh organisasi.

### 1.9.1.6 Hubungkait Tahap Analisis

Rossilah (2007) telah mengilustrasikan tiga tahap AKL dalam proses AKL. Walaupun tahap analisis adalah berbeza, tetapi ketiga-tiganya adalah saling berkait antara satu sama lain.



**Rajah 1.4** : Hunbungkait Tahap Analisis, Sumber Rossilah (2007)

Analisis organisasi sepatutnya dilakukan terlebih dahulu diikuti analisis tugas dan diikuti oleh analisis individu. Bentuk tiga segi dengan hujung di bawah menggambarkan pengecilan fokus setiap analisis. Walaupun pelaksanaan proses AKL mengikut aturan yang betul, namun dalam beberapa keadaan susunan ini tidak semestinya dipatuhi, AKL bergantung kepada kehendak organisasi (Rossillah 2007).

Kaedah menentukan keperluan latihan ini boleh digabungkan mengikut kesesuaian latihan. Menggabungkan beberapa kaedah adalah lebih baik daripada hanya bergantung kepada satu kaedah (Arifin, 1985). Menggunakan bahan-bahan dan data bertulis untuk analisis keperluan latihan bagi jawatan pengurusan mempunyai kesukaran untuk memberi gambaran prestasi sebenar tugas seseorang pengurus. Teknik pengumpulan data yang selalu digunakan ialah menggunakan soal selidik yang dilaporkan oleh pengurus sendiri, analisis keperluan latihan secara mengemukakan pertanyaan kepada pekerja dan ketua atau penyelia mereka seperti yang disyorkan oleh McGehee dan Thyer (1961) dan Goldstein (1993) akan memberikan maklumat keperluan latihan yang lebih baik. Penyelidik-penyelidik seperti Culbertson dan Thomson (1980), Bucalo (1984) dan Tharenou (1991) menggunakan cara ini menjalankan kajian analisis keperluan latihan. Mereka berpendapat bagi mendapatkan hasil analisis keperluan latihan yang baik ialah dengan cara menggabungkan beberapa kaedah yang sesuai dengan matlamat dan responden kajian. Bagaimanapun kaedah emosional yang dipengaruhi oleh pertimbangan yang tidak rasional harus dielakkan. Penggunaan lebih dari satu kumpulan responden (umpamanya pekerja dan penyelia) untuk tujuan mendapatkan keperluan latihan pekerja dan meningkatkan lagi ketepatan keperluan latihan.

### **1.9.2 Kerangka Konseptual Kajian**

Setelah mengkaji meninjau beberapa teori dan model dari sarjana-sarjana dalam dan luar negara secara tidak langsung ianya telah membantu pengkaji memberi tafsiran tentang penilaian keperluan latihan yang sesuai dengan tujuan kajian ini. AKL dijalankan untuk mencari dan mengatasi masalah kekurangan pengetahuan, kemahiran dan amalan Nazir Sekolah semasa menjalankan



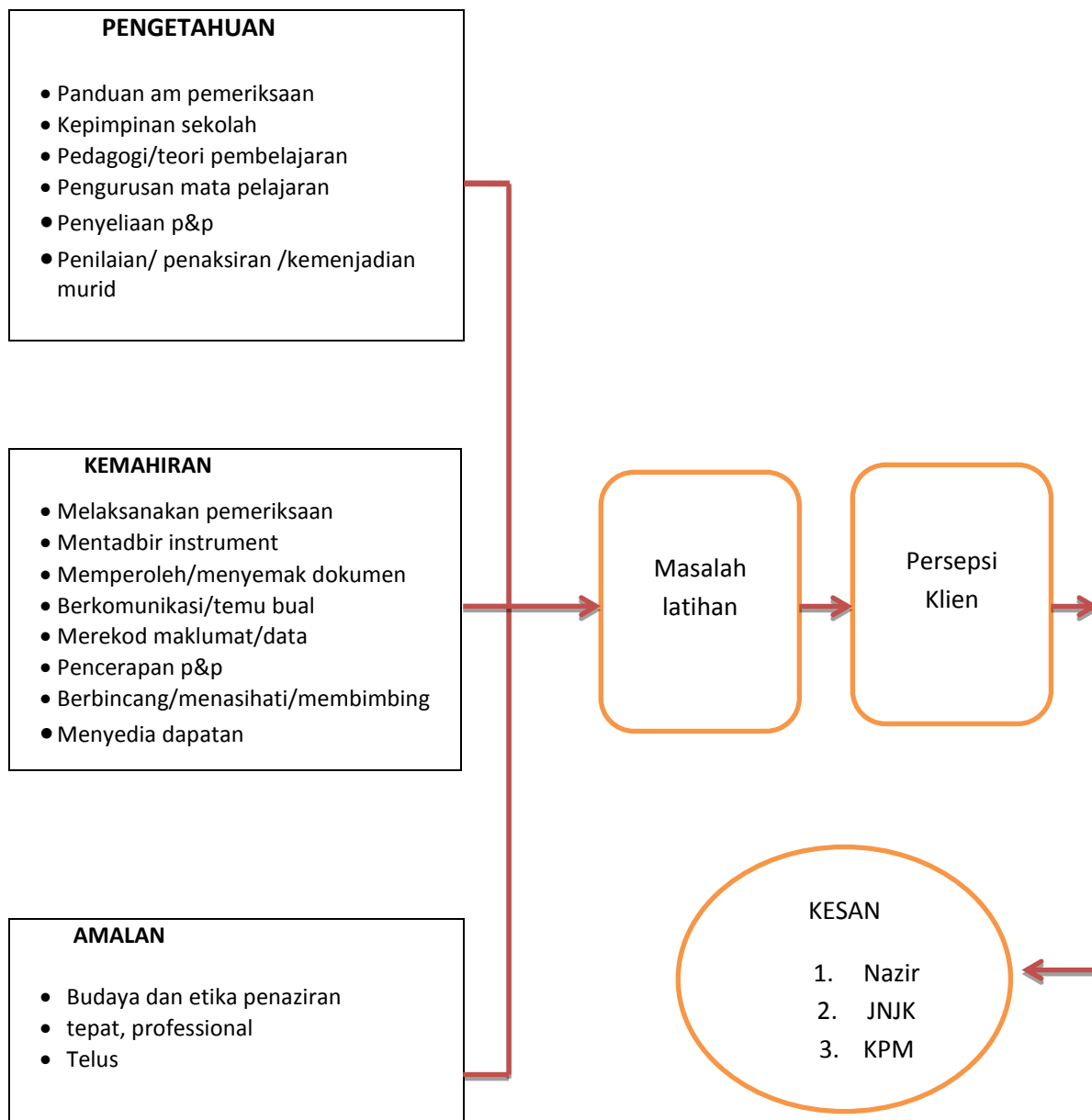
pemeriksaan di sekolah. Kajian ini dibahagikan kepada beberapa elemen dan konstruk supaya segala permasalahan dapat diteliti dengan secara lebih mendalam. Faktor demografi perlu dikaji secara terperinci kerana faktor ini akan mempengaruhi bidang tugas dan pengetahuan dan kemahiran asas sebelum seseorang itu menjadi Nazir Sekolah. Maurer (1994) mendapati sesetengah pemboleh ubah demografi dapat mempengaruhi persepsi individu terhadap minat mereka di dalam pembelajaran.

Tahap pengetahuan Nazir Sekolah adalah berbeza-beza disebabkan faktor usia, pengalaman, jawatan dan sesi pembelajaran yang telah diikuti. Berdasarkan Sukatan Peperiksaan Tahap Kecekapan (PTK) tahun 2008, pengetahuan Nazir Sekolah akan diuji berkenaan panduan am pemeriksaan, Kepimpinan sekolah, pedagogi dan teori pembelajaran, pengurusan mata pelajaran, penyeliaan pengajaran dan pembelajaran dan berkenaan Penilaian/ penaksiran /kemenjadian murid. Oleh itu kajian ini menggunakan sukatan PTK ini sebagai elemen bagi mengetahui tahap pengetahuan Nazir Sekolah berkenaan tugas pemeriksaan di sekolah.

Tahap kemahiran Nazir Sekolah juga diuji dalam PTK dari aspek melaksanakan tugas pemeriksaan, mentadbir instrument, memperoleh dan menyemak dokumen, berkomunikasi dan menemu bual, merekod maklumat dan data Pencerapan p&p, berbincang, menasihati, membimbing dan menyediakan dapatan. Elemen ini dijadikan item soalan untuk mengetahui tahap kemahiran Nazir Sekolah.

Bagi mengetahui tahap amalan semasa menjalankan pemeriksaan, Nazir sekolah diuji melalui budaya dan etika penaziran, teliti, tepat, professional dan Telus. Berdasarkan konstruk pengetahuan, kemahiran dan amalan Nazir Sekolah ini, konstruk pengurusan latihan juga dikaji bagi mengetahui apakah latihan yang pernah mereka ikuti dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan amalan mereka. Kajian melihat juga adakah latihan yang dibuat berdasarkan keperluan individu Nazir Sekolah dan adakah latihan ini berjaya mengatasi masalah prestasi yang dihadapi. Hasil dan keberkesanan latihan juga akan dilihat sama ada telah dikaji atau sebaliknya.

Sekiranya kelemahan dan kekurangan yang dihadapi oleh Nazir sekolah telah diatasi melalui latihan, kajian juga melihat persepsi klien berkenaan penerimaan mereka berkenaan tugas-tugas penaziran. Klien boleh menyalurkan bantahan ataupun cadangan melalui saluran yang disediakan oleh JNJK.



**Rajah 1.5 :Kerangka Konsep, Diubahsuai dari Sukatan Peperiksaan Tahap Kecekapan (PTK) 2008 dan Standard Kualiti Pelajaran Malaysia (SKPM) 2003.**

## **1.10 Definisi Istilah**

Bahagian ini akan membincangkan konsep utama yang digunakan dan berkaitan dengan kajian ini. Huraian yang mendalam diharapkan dapat membantu pembaca memahami skop kajian yang dijalankan.

### **1.10.1 Keperluan Latihan**

Keperluan merujuk kepada jurang yang wujud antara hasil kerja masa kini dengan hasil kerja yang diinginkan. Ia boleh didefinisikan sebagai suatu kekurangan atau sebagai suatu peluang. Dalam pendekatan model kekurangan, keperluan dikatakan sebagai kekurangan dalam pengetahuan asas, kemahiran dan amalan yang menyebabkan pekerja kurang kecekapan dan mempengaruhi prestasi kerja. Prestasi kerja yang kurang memuaskan akan menghalang individu yang berpotensi daripada menjalankan tanggungjawab berbeza atau lebih besar (Binkerhoff, 1987). Pendekatan model peluang pula mendefinisikan keperluan sebagai sesuatu yang merangsang manusia untuk memperbaiki kelemahan, dan untuk memperlihatkan potensi sebenar (Rosett, 1995). Oleh itu, kajian ini akan mengesan kelemahan dan kekuatan pengetahuan, kemahiran dan amalan Nazir Sekolah semasa menjalankan tugas pemeriksaan di institusi pendidikan dan mencadangkan satu latihan yang berkesan bagi memperbaiki kelemahan tersebut.

### **1.10.2 Analisis Keperluan Latihan (AKL)**

Ramai pengkaji dalam dan luar negeri telah memberi definisi berkaitan dengan AKL. Antaranya Ibrahim (1996) yang telah mendefinisikan AKL sebagai satu proses untuk mengenalpasti kakitangan yang memerlukan latihan serta bidang latihan yang diperlukan. Keperluan diibaratkan sebagai keinginan yang belum dicapai dan satu jurang perbezaan yang wujud antara apa yang sebenarnya dengan apa yang sepatutnya (Ibrahim, 1996).

Menurut Neo (1998), AKL adalah satu proses untuk mengenalpasti masalah sama ada latihan diperlukan atau tidak. Pendapat ini disokong oleh Blanchard dan Thacker (1998) yang menerangkan AKL sebagai satu proses mengenalpasti masalah dan punca-puncunya sebagai contoh jurang prestasi, ketidakseimbangan kemahiran, pengetahuan dan sikap serta perbezaan antara yang diinginkan oleh organisasi dengan apa yang diperolehi.

Pendapat Peterson (1998), juga tidak begitu berbeza dengan pendapat Neo (2000) Blanchard dan Thacker (2007), Peterson (1998) mendefinisikan AKL sebagai satu proses untuk mengenalpasti keperluan latihan bagi tujuan menambah pengetahuan, peningkatan kemahiran dan perubahan tingkahlaku. Ia juga gambaran sejauh mana latihan yang dijalankan dapat meningkatkan kemahiran pekerja dalam ketiga-tiga aspek tersebut.

Bagi Bridget, Nicheal dan Chester (2005), AKL merupakan satu proses mengenalpasti apa yang perlu dipelajari bagi pekerja melaksanakan tugas dengan cemerlang, meningkatkan kerjaya masing-masing dan organisasi mencapai matlamatnya. Manakala bagi O'Connor, Bronner dan Deleny (2001) pula, AKL dijalankan bagi mengenalpasti jurang prestasi dari sudut pengetahuan, kemahiran dan sikap yang wujud dalam kalangan pekerja. Selain itu, AKL juga bertujuan mengenalpasti apakah jenis latihan yang diperlukan bagi memastikan pekerja dapat menjalankan tugas mereka dengan baik, meningkatkan pembangunan kerjaya, dan membolehkan organisasi membuat perancangan serta dapat mencapai matlamat prestasi yang telah ditetapkan.

Daripada pandangan pengkaji dan sarjana di atas, dapat dibuat kesimpulan bahawa AKL merupakan satu proses mengenalpasti masalah dan kelemahan yang dihadapi oleh pekerja dalam sesebuah organisasi dan seterusnya menentukan apakah latihan yang diperlukan bagi menyelesaikan masalah tersebut. Organisasi boleh menggunakan AKL sebagai asas untuk memilih peserta, menentukan objektif latihan, mereka bentuk latihan, menentukan kos latihan, serta menilai keberkesanan latihan tersebut. Proses ini perlu dijalankan mengikut urutan agar kesannya dapat dilihat bagi mendatangkan faedah kepada organisasi. Pengkaji akan menggunakan AKL seperti yang disarankan bagi tujuan mengenalpasti permasalahan yang

dihadapi oleh Nazir Sekolah dan mengkaji adakah permasalahan tersebut menyebabkan jurang prestasi antara Nazir Sekolah dengan kehendak JNJK berlaku.

### **1.10.3 Nazir Sekolah**

Dalam konteks kajian ini, tugas Penaziran hanya dilihat sebagai proses menjalankan kerja sebagai pembimbing, memberi nasihat dan pandangan semasa membuat pemantauan atau pemeriksaan di institusi pendidikan. Nazir Sekolah boleh diertikan sebagai pelawat, pengawas atau pemeriksa (Akta Pendidikan 1996). Penaziran boleh pula diertikan sebagai satu proses lawatan, pengawasan dan pemeriksaan terhadap institusi pendidikan sama ada semakan fail, buku, data, dokumen, bahan pembelajaran serta pencerapan pengajaran seterusnya penyampaian laporan dan tindakan penambahbaikan (Sejarah Nazir, 2007). Tugas pemeriksaan oleh Nazir Sekolah telah termaktub dalam dalam Akta Pendidikan 1996 (Bahagian X Seksyen 118). Pada awal penubuhannya, jawatan Nazir Sekolah merupakan sebuah perkhidmatan tertutup di bawah Suruhanjaya Perkhidmatan Awam khususnya berkaitan dengan pengambilan, kenaikan pangkat dan disiplin penaziran. Nazir Sekolah yang dilantik diberi status sebagai Pegawai Kerajaan Persekutuan. Mereka yang dilantik terdiri daripada pegawai-pegawai tempatan atau luar negara. Mereka hendaklah berpengetahuan dan berkemahiran dalam pelbagai kaedah mengajar yang boleh digunakan untuk semua mata pelajaran di sekolah. Calon yang dipilih perlu melalui tempoh percubaan selama setahun sebagai pendedahan tugas dan peranan penaziran. Pengesahan jawatan hanya dibuat setelah nazir lulus peperiksaan kerajaan dan diperakui oleh Ketua Nazir (Sejarah Nazir, 2007). Namun kini, Nazir Sekolah kebanyakannya diambil daripada kalangan guru-guru yang berkelayakan dan diperakui oleh Ketua Nazir.

#### **1.10.4 Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti**

Pada awal penubuhannya, Jemaah Nazir Sekolah dikenali sebagai *The Federal Inspectorate of Schools* atau Jemaah Nazir Persekutuan. Penubuhannya adalah atas perakuan Penyata Razak 1956, dan seterusnya diberi pengesahan oleh Ordinan Pelajaran 1957. Penubuhan sebuah badan pengawalan dalam pendidikan seperti JNS telah disarankan semenjak tahun 1938 oleh sebuah Suruhanjaya Khas berkenaan dengan Dasar Pelajaran (Surat Mesyuarat No. 70, Tahun 1952) dan Penyata Jawatankuasa Pelajaran 1956 (Laporan Razak) menyokong penubuhan sistem pengawalan khas bagi seluruh negara. Namun kini Jemaah Nazir Sekolah (JNS) telah diubah namanya selaras dengan penstrukturan Kementerian Pelajaran Malaysia yang dikenali sebagai Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (JNJK).

#### **1.10.5 Reka Bentuk Latihan**

Reka bentuk latihan merupakan langkah kedua dalam proses kitaran latihan. Setelah mengenal pasti kelemahan yang dihadapi oleh individu atau kumpulan dalam organisasi melalui Analisis Keperluan Latihan, organisasi boleh membuat keputusan sama ada perlu atau tidak untuk membuat latihan (Barbazette 2006); Tony (2006). Jika masalah prestasi boleh diatasi melalui latihan maka organisasi perlu menentukan latihan yang bagaimanakah boleh mengatasi kelemahan tersebut. Menurut Blanchard, (2007) antara langkah-langkah untuk mereka bentuk latihan adalah (a) Mengenal pasti peserta, (b) Menentukan objektif latihan, (c) Memilih kaedah, teknik dan model latihan (d) Pemilihan jurulatih, (e) Kemudahan semasa latihan dan (f) Jangkaan hasil latihan kepada individu dan organisasi.

### **1.11 Rumusan**

Latihan merupakan elemen yang sangat penting bagi sesebuah organisasi untuk maju dan mendahului pesaingnya. Dengan adanya sumber manusia yang berpengetahuan luas, berkemahiran tinggi dan mempunyai sikap yang positif, pastinya dapat melonjakkan pencapaian organisasi. Oleh itu seharusnya JNJK yang berperanan menjaga kualiti pendidikan di Malaysia mempunyai ciri-ciri modal insan yang lebih tinggi dari institusi pendidikan yang lain. Hanya latihan yang berkesan dan berfokus memungkinkan kehendak tersebut boleh tercapai. Namun begitu, sesuatu latihan tidak mungkin mendatangkan hasil seperti yang diharapkan sekiranya organisasi tidak dapat mengenal pasti punca dan masalah sebenar yang dihadapi oleh pekerja. UNESCO (1986) dalam kajian mengenai latihan berasaskan sekolah di lima negara telah menekankan bahawa guru-guru perlu dilibatkan dalam mengenal pasti dan melaksanakan keperluan latihan mereka. Oleh itu, dengan menjalankan Analisis Keperluan Latihan secara sistematik dengan mengambil kira pandangan dan pendapat dari orang bawahan, maka sebuah modul latihan yang bermutu boleh dibina.



## RUJUKAN

- Abdullah Ahmad Badawi (2004). *Ucapan Perdana Menteri Malaysia di Sidang Kemuncak Pendidikan 27 APRIL 2004*. Malaysia: Hotel Sunway Lagoon Resort.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd. Aziz dan Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya Kepimpinan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pts Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Abd. Rahman Daud (1992). *Faktor-faktor yang Berkaitan dengan Penggunaan Alat Teknologi Pendidikan di Kalangan Pensyarah Kolej Menengah di Negeri Perlis*. Universiti Kebangsaan Malaysia: Tesis Sarjana.
- Adamson, P. and Caple, J. (1996). The Training and Development Audit Evolves: Is Your Training and Development Budget Wasted? *Journal of European Industrial Training*. 20(5): 3-12.
- Adler and Ziglio E. (1996). *Gazing Into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health*. New Jersey: Jessica Kingsley Publishers.
- Aini Hassan (2007). *Kualitatif atau Kuantitatif?: Memahami Andaian Asas yang Mendasari Penyelidikan*. *Journal Pendidikan* 2007. Jilid 30(1): 7.
- Akta Pendidikan 1996 (1997). *Peraturan-peraturan Pendidikan: Kurikulum Kebangsaan*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.

- Alimudin Mohd Dom (2008). *Aspirasi Membina Negara Bangsa*. Persidangan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Allanport, G.W. (1935). Attitude in History of Sosial, Psychology in G.Linzey (ed). *Handbook of Social Psychology*. New Jearsy: Addison-Wesley. Vol 1.
- Amin Senin (2008). *Institut Aminuddin Baki, Melangkah ke Hadapan*. Kuala Lumpur: Unit Penerbit IAB.
- Amin Senin (2006). *Pembangunan Profesional Guru*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- A'ni Hamzah (1995). *Analisis Keperluan Latihan untuk Pegawai Tadbir (N3) Universiti Putra Malaysia*. Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana Sains.
- Anatasi, A. (1982). *Psychological Testing*. New York: McMilan Publishing Co.
- Anthony G. Athoas, Richard Tanner Pascale (1988). *Seni Pengurusan Jepun*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Aparna Nancherla (2009). Never Stop Training. *ProQuest Science Journals*. Nov 2009, pp. 18.
- Asri Selamat (2006). *Amalan Pentaksiran Pengajaran dan Pembelajaran Sekolah-Sekolah Menengah Bestari di Negeri Johor, Darul Takzim*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Doktor Falsafah.
- Atan Long *et al.* (1991). *Faktor-faktor yang Menyumbang kepada Peningkatan Kemajuan Sekolah-Sekolah: Kajian Kes*. Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali ke-7. Kuala Lumpur: Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.

- Ausubel, D.P. (1968). *Educational Psychology: A Cognitive View*. New York: Holt, Rhinehart dan Winston.
- Awang Had Salleh (1998). Latihan Perguruan untuk Sekolah Berkesan, Sekolah Berkesan. Prosiding Seminar Kebangsaan JPPG. *Pendidikan Guru untuk Sekolah Berkesan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Azizi Yahya *et al.* (2007). *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan: Teori, Analisis dan Interpretasi Data*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Azizi Yahya (2008). *Peranan Motivasi Pembelajaran Gaya Keibubapaan dan Sikap dengan Pencapaian Akademik*. Monograf Penyelidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Baldwin, T.T and Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*. New York: Fee Press.
- Barb Wingfield and Janice Berry (2004). *Retaining Your Employees*. USA: Crips Publications.
- Barbartzte, J. (2006). *Training Needs Assessment, Methods, Tools and Techniques*. San Francisco: Pfeiffer an Imprint of Wiley.
- Barry Nixon (2010). *Creating Training Programs that Management Will Love Security*. ProQuest. March 2010. 47(3): 92, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1986471431&sid=3&Fmt=3&clientId=21690&RQT=309&VName=P> QD
- Bailey K.D. (1978). *Methods of Social Research*. New York: Fee Press.

- Bateman, T.S and Snell, S.A. (1996). *Management Building Competitive Advance*. 3<sup>th</sup> ed. Chicago: Times Mirror High Education Group.
- Belachew Zerihun (2008). *English Language Needs Analysis of Construction Trainees In Entoto Technical Education Training (TVET) Collage*. Addisababa Universiti: Thesis Sarjana.
- Ben Morris (1978). Dlm Imbasan Sejarah Jemaah Nazir Sekolah 1956-2006. *Jemaah Nazir Sekolah*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bentley B.J. (1996). *Bridging of the Performed Gap*. England: Gower Publishing Limited.
- Best, J.W and Khan, J.V. (1988). *Research and Education*. 8<sup>th</sup> ed. USA: Allyn and Bacon.
- Brinkerhoff, R.O. (1987). *Achieving Results from Training*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Blanchard P.N, and Thacker J.W. (2007). *Effective Training: System, Strategies and Practices*. New Jersey: Prentice Hall.
- Borman. K.M Meuning,E, Conter, B.A and Frederic, P.B. (2009). *Teacher Preperation Programs*. International Handbook for Research on Teacher and Teaching. New York: Springer Science, Business Media, LLC. 123-140.
- Bower, G.H., and Hilgard, E.R. (1981). *Theories of Learning*. 5th ed. New Jersey. Prentice Hall: Eaglewood Cliffs.
- Bucalo, J.P. (1994). An Operational Approach to Training Needs Analysis. *Training and Development Journal*. 12: 80-84.

- Bush, T. (1995). *Theories of Educational Management*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Paul Chapman.
- Campbell, D., and Fiske, D. (1959). Convergent and Discriminate Validation. *Psychological Bulletin*. 56.
- Campbell, D. (1955). The Informant in Qualitative Research. *American Journal of Sociology*. LXI, July 1955-May 1956. Chicago, Illinois: University of Chicago Press. 1-6.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resource: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Chan, Y.W. (2001). *Teachers Perception of Quality Assurance Inspection (QAI) in Relation to School Improvement*. Universiti of Hong Kong: Tesis Sarjana.
- Chapman, C. (2001). *Changing Classrooms Through Inspection*. School Leadership and Management. 21(1): 29-33.
- Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan Buku 1*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Clements, C.J and Josiam, B.M. (1995). *Training: Quantifying the Financial Benefits*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 7(1): 10-15.
- Cullingford, C. (1999). *An Inspector Call: Ofsted and its Effect on School Standards*. London: Kogan Page Limited.
- Craft, A. (2000). *Continuing Professional Development: A Practical Guide for Teacher And School*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Routledge Falmer.

- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3<sup>rd</sup> ed. London: SAGE Publication.
- Cohen, J. (1960). *A Coefficient for Agreement for Nominal Scales*. Educational & Psychological Measurement. 37-46.
- Cohen, J. (1968). *Weighted Kappa: A Nominal Scale Agreement with Provision for Scaled Disagreement or Partial Credit*. Psychological Bulletin. 70: 213-220.
- Cohen, L. & Meno, L. (1996). *Research Methods in Education*. London: Rutledge.
- Conkle, M.T.(1994). *Analysis of Alabama Physical Educator Teaching Concerns, in Service Needs and Preferred Inservice Program Features (ed.D)*. United States: Auburn University.
- Corbin, J and Strauss, A. (2008). *Basic of Qualitative Research*. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Pearson.
- Dayang Hjh Tiawa dan Abdul Hafidz Hj Omar (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Skudai, Johor: Nasamax Sdn. Bhd.
- David Campbell and David Fiske (1959). *Convergent and Discriminate Validation*. Psychological Bulletin. 56: 81-105.
- David Campbell (1955). *The Informant in Qualitative Research*. *American Journal of Sociology*. LXI, Nos 1-6, July 1955-May 1956. Chicago, Illinois: University of Chicago Press. 339-342.

- David Pratt (1980). *Curriculum, Design, and Development*. London: Kogan Page Limited.
- David De Vaus (2002). *Surveys Social Research*. 6th ed. Australia: Allen & Unwin.
- David K. Hayes and Herman Zaccarelli (2004). *Training Managers to Train*. USA: Crips Publications.
- Dean, J. (1992). *Inspecting and Advising: A Handbook for Inspector, Advisor and Advisory Teacher*. London: Rutledge.
- Dena, C. Aloian and William, R. Fowler (1994). *How to Create a High Performance Training Plan*. *Training & Development*. ProQuest Science Journal. Nov 1994. 11: 43.
- Desimone, L. (2002), *Toward a More Refined Theory of School Effects: A Study of the Relationship Between Professional Community and Mathematics Teaching in Early Elementary School*. *Research and Theory in Educational Administration*. C. Miskel & W. Hoy (eds.) Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Dunnette, M. (1976). *Aptitudes, Abilities and Skills*. In *the Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Edited By M. Dunnette. Chicago: Rand McNally.
- Dessler, Gary (1997). *Human Resource Management*. 6<sup>th</sup> ed. London Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Earley, P. (1997). School Improvement and Ofstead Inspection: The Research Evidence. In P. Earley, *et al.* (eds.) *Improvement Through Inspection?*. London: David Fulton Publishers Ltd. 71-93.

- Edmunds, R. (1979). *Effective School for The Urban Poor*. Dlm. Ishak. *Apakah yang Tertulis dalam Khazanah Tulisan Ilmiah tentang Treat, Tingkah Laku dan Tindakan yang Diperlukan untuk Menjadi Pengetua yang Berkesan*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. 14 (1): 1-17.
- Faizah Yunus (2003). *Analisis Keperluan Latihan*. *Malaysian Journal of Social Administration*. 2: 1-19.
- Faridah Faridah Md. Pungot, Noridah Ramlan @ Rohan dan Siti Rahmah Mohamed (2005). *Kesan Penyeliaan Pihak Pengurusan Terhadap Kecemerlangan Kerja Guru di SM Teknik Kluang*. Seminar Pendidikan Fakulti Pendidikan. 15 Oktober 2005. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Fatimah Abu Bakar (1980). *Educational Media in Secondary Schools: An Examination of Existing Facilities and Relationship Between Teacher Variables and Media Utilization*. Universiti Sains Malaysia: Tesis Sarjana.
- Federal Inspectorate of School (1958). *The Journal-Federal Inspectorate of School, Federation of Malaya 1958-1959*.
- Fitzsimon, P and Fenwick, P. (1997). *Teacher Competencies and Teacher Education: A Descriptive Literature Review*. Wellington: New Zealand Council for Educational Research.
- Fidler, B., Earley, P. Ouston, J., and Davies, J. (1998). *Teacher Grading and of STED Inspection: Help or Hindrance as Management Tool?* *Journal of School Leadership & Management*. 18(2): 257-270. From <http://proquest.umi.com/pqdweb?>.
- Fleiss, J. L. (1981). *Statistical Methods for Rates and Proportions*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley.



- Fraenkel, J.R., and Wallen, N.E. (1996). *How to Design and Evaluate Research*. USA: Mc. Graw-Hill Inc.
- Frederick J Gravetter and Larry B. Wallnu (2004). *Statistics for the Behavioral Science*. USA: Thomson Learning Academic Resource Centre.
- Fullan, M. G. (2008). *The Six Secrets of Change: What the Best Leaders Do to Help Their Organizations Survive and Thrive*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gagne, R.M. (1977). *The Condition of Learning*. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Holt, Reinhart & Winston.
- Gay, L.R. (1999). Educational Research. *Competencies of Analysis and Application*. 5<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Georgenson, D. and Del Geizo, E. (1984). Maximizing the Return on Your Training Investment Through Needs Analysis. *Training and Development*. 38 (8).
- Gardner, W. (1995). On the Reliability of Sequential Data: Measurement, Meaning and Correction. Dlm. Goffman, J.M. (eds.). *The Analysis of Change*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Gilbert C. (2008). *Annual Report on the Quality of School Inspection Service Inspection and Report 2007/08*. Annual Report of Her Majesty's Inspectorates. London: Ofsted.
- Glenn Martin.(2009). *Making Sure the Solutions are the Right Ones: Training Needs Analysis Training and Development in Australia*. Surry Hills: Apr 2009. 36(2): 18. From <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1266855441&sid=2&Fmt=3&clientId=21690&RQT=309&VName=PQD>.
- Glickman, C. (1998). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach*. 4<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon.

- Glickman, C.D., Gordon, S.P., and Ross-Gordon, J. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. 6<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.
- Goldstein, I.L. (1986). *Training in Organization, Needs Assessment, Development and Evaluation*. 2<sup>nd</sup> ed. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in Organization*. 3<sup>rd</sup> ed. Pacific Grove California: Brooks, Cole Publishing.
- Graffin R.W. (2000). *Graffin Fundamental of Management: Core Concept and Application*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gray. C., and Gardner, J. (1999). *The Impact of School Inspection*. Review of education. 25(4): 455-468. From <http://proquest.umi.com/pqdweb?>
- Gray, C., Wilcox, B. (1995). *Good School, Bad School? Evaluating Performance and Encouraging Improvement*. Buckingham: Open University Press.
- Greenfield. M. (1991). *Behavioral and Brain Sciences*. 14: 531-595.
- Garavan TN (1997). *Training, Development, Education and Learning: Different or the Same?* J. Eur. Ind. Tra. 21(2): 39-50.
- Gubrium, Jaber F and James A. Holstein (1992). Qualitative Methods. Dlm. *Encyclopedia of Sociology*. 3. New York: Macmillan Publishing Company.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. California: Corwin Press.

- Guskey, T. R and Spark, D. (1996). Exploring the Relationship Between Staff Development and Improvement in Students Learning. *Journal of Staff Development*. Volume 3 Page112-115.
- Hamid Idris (2004). *Analisis Keperluan Latihan Peniaga-peniaga Kecil Bumiputra Daerah Pontian*. Universiti Teknologi Malayisa: Tesis Sarjana.
- Harmein Nasution. (2010). *Pengaruh Aspek Tingkahlaku dan Hasil Kerja Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja Pensyarah Universiti Sumatera Utara*. Universiti Utara Malaysia: Tesis Doktor Falsafah.
- Haryati Shafii *et al.* (2009). *Pembangunan Modal Insan ke Arah Meningkatkan Kualiti Hidup*. Prosiding International Conference on Human Capital Development (ICONHCD 2009). 25-27 May 2009. Kuantan: Pahang.
- Hawke, N.C. (1998). School Improvement or School Control? Teacher Views on the Long Term Value of Inspection. Dlm P. Early (eds.). *School Improvement After Inspection*. London: Paul Chapman Publishing Limited.
- Helmer, O. (1977). *Cross Impact Gaming*. *Futures*. 4(2):149-67. From <http://www.futures.crossimpactgaming/pdf>.
- Hill, W.F. (1977). *Learning: A Survey of Psychological Interpretations*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Holden, L. (1991). European Trends in Training and Development. *International Journal of Human Resource Management*. 2: 113-31.
- Honey, P and Mumford, A. (1992). *The Manual of Learning Style*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy and Miskel (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. The Ohio State University.

- House and Mitchell (1974). Dlm. Abdul Razak dan Ainin Sulaiman (2000). *Gelagat Organisasi*. 8<sup>th</sup> ed. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Hustler, D. (1999). The Ofsted Lay Inspector: To What Purpose?. In C. Cullingford (Eds). *An Inspector Call: Ofsted and its Effect on School Standard*. London: Kogan Page Limited. 167-175.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (2001). *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan*. 2<sup>nd</sup> ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Bahasa.
- Institut Tadbiran dan Penyelidikan Sabah (1993). *Laporan Kajian Keperluan Latihan di Sektor Awam Sabah*.
- Iran Herman (2004). *Analisis Data Aplikasi SPSS for Windows*. Sintok: Penerbitan USTARA.
- Ivancevich, John M and Glueck, William F. (1986). *Foundation of Personal: Human Resource Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Texas: Business Publications, Inc.
- Jailani Md Yunos *et al.* (2006). *System of Technical & Vocational Education & Training in Malaysia (TVET)*. Universiti Tun Hussein On Malaysia.
- Jarrel, D.W. (1993). *Human Resource Planning: A Business Planning Approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Jeffs,A. (1986). *Motivation as a Consideration in Organizational Change and Staff Development Within a Peripatetic Support Group*. Educational Management and Administration. 14.

- Janssens, F. J. G. (2007). *Supervising the Quality of Education. School Inspection: Evaluation, Accountability and Quality Development*. Munster: Waxman.
- Jemaah Nazir Sekolah (1975). *Laporan Jawatankuasa Mengkaji Semula JNS Semenanjung Malaysia*. Jemaah Nazir Sekolah: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (1975). *Buku Program Persidangan Jemaah Nazir Sekolah*. Jemaah Nazir Sekolah: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (2004). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia- Sekolah: Instrumen Pemastian Standard (SKPM-2)*. Jemaah Nazir Sekolah: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (2005). *Buku Program Persidangan Jubli Emas Jemaah Nazir Sekolah*. Jemaah Nazir Sekolah: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (2005). *Etika Penaziran*. Jemaah Nazir Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah (2006). *Imbasan Sejarah 50 Tahun: Jemaah Nazir Sekolah 1956-2006*. Jemaah Nazir Sekolah: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2008). *Buku Program Persidangan Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti*. Jemaah Nazir Sekolah.
- Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). *Hala Tuju Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti 2010-2015*. Jemaah Nazir Sekolah.
- Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). *Buletin Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Negeri Perak Edisi 1/2009*. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Buletin Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Negeri Perak Edisi 2/2009. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Buletin Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Negeri Perak Edisi 3/2009. Perak: Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Laporan Maklum Balas Pelanggan Tahun 2009. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2010). Laporan Maklum Balas Pelanggan Tahun 2010. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah (2006). Minit Mesyuarat Profesional Jemaah Nazir Sekolah Bil 1 Tahun 2006. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah (2006). Minit Mesyuarat Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil 2 Tahun 2006. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah (2006). Minit Mesyuarat Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil 3 Tahun 2006. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah (2006). Minit Mesyuarat Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil 4 Tahun 2006. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah (2006). Minit Mesyuarat Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil 5 Tahun 2006. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2007). Minit Mesyuarat Penyelarasan Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 1 Tahun 2007. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2007). Minit Mesyuarat Penyelarasan Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 2 Tahun 2007. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2007). Minit Mesyuarat Pengurusan Profesionalisme Jemaah Nazir Sekolah Bil 4 Tahun 2007. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2007). Minit Mesyuarat Penyelarasan Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 5 Tahun 2007. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2007). Minit Mesyuarat Pengurusan Profesionalisme Jemaah Nazir Sekolah Bil 6 Tahun 2007. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2007). Mesyuarat Penyelarasan Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 8 Tahun 2007. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2008). Minit Mesyuarat Profesionalisme Jemaah Nazir Sekolah Bil 1 Tahun 2008. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2008). Minit Mesyuarat Penyelarasan Pengurusan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 11 Tahun 2008. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Minit Mesyuarat Pengurusan Mingguan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 22 Tahun 2009. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Minit Mesyuarat Pengurusan Mingguan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 23 Tahun 2009. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Minit Mesyuarat Pengurusan Mingguan Bil. 31 Tahun 2009. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2009). Minit Mesyuarat Pengurusan Mingguan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 32 Tahun 2009. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2010). Maklum Balas Mesyuarat Pengurusan Mingguan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 5 Tahun 2010. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2010). Maklum Balas Mesyuarat Pengurusan Mingguan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 7 Tahun 2010. Jemaah Nazir Sekolah.

Jemaah Nazir Sekolah dan Jaminan Kualiti (2010). Minit Mesyuarat Pengurusan Mingguan Jemaah Nazir Sekolah Bil. 10 Tahun 2010. Jemaah Nazir Sekolah.

Jill Bowman and John P. Wilson (2008). *Different Roles, Different Perspectives: Perceptions About the Purpose of Training Needs Analysis*. Industrial and Commercial Training: Emerald Group Publishing Limited. 40(1): 38-41.

Jitendra, M.D.(1999). *Encyclopedia of Management Training*. New Delhi: Anorol Publisher Pvt, Ltd.

John Van Maanen (1983). *Qualitative Methodology*. Beverly Hill, California: Sage Publication.



- Katz, D. and Scotland, E. (1960). *The Functional Approach to the Study of Attitudes*. Public Opinion Quarterly. New York: McGraw-Hill. 3: 423-475.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. Surat Pekeliling Ikhtisas 3/1997. *Penyeliaan Pengajaran dan Pembelajaran di dalam Kelas Oleh Pengetua/ Guru Besar*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. Surat Pekeliling Ikhtisas 4/1996. *Panitia Mata Pelajaran*.
- Kenneth D. Bailey (1978). *Methods of Social Research*. New York: Free Press.
- Kerlinger, F.N and Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research*. 4<sup>th</sup> ed. United States: Wads Worth Thomson Learning.
- Kirkpatrick, D. L. (1987). *More Evaluating Training Programs*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Kline, T. (2005). *Psychological Testing: A Practical Approach to Design and Evaluation*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Kogan, M., & Maden, M. (1999). An Evaluation of Evaluators: The Ofsted System of School Inspection. In P. Earley *et al.* (eds). *Improvement Through Inspection?*. London: David Fulton Publishers Ltd. 186-190.
- Kreitner. R. (1995). *Management*. Houghton Mifflin Company: Geneva.
- Kubiszyn, T., and Borich, G. (2000). *Educational Testing and Measurement: Classroom Application and Practice*. 6<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Laird Dugan (1985). *Approaches to Training and Development*. Reading Mass: Addison- Wesley Pub.Co.

- Lang, T. (1998). *Four Futures Methodologies*. Retrieved January 29, 1999 from the World Wide Web: <http://www.soc.hamii.edu/~future/j7/LANG.html>.
- Latip Muhammad (2007). *Pelaksanaan Kepemimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua Sekolah*. Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Perguruan Batu Lintang Tahun 2007.
- Leslie Allan (2009). *Training Needs or Training Wants Analysis Training and Development in Australia*. Surry Hills: Apr 2009. 36(2): 25. From <http://proquest.umi.com/pqdwweb?did=1902706641&sid=2&Fmt=3&clientId=21690&RQT=309&VName=PQD>.
- Leslie Rae (1997). *Planning and Designing Training Programmers*. England: Gower Publishing Limited.
- Likert, R. (1932). *A Techniques of Measurement of Attitudes*. New York: Colombia University Press.
- Lim, T.E. (1984). *A Study of the School Inspectorate of School as an Organization for School Supervision in Malaysia*. Universiti Malaya, Malaysia: Thesis Doktor Falsafah.
- Lougharn, J.Berry A., Corrigan (2001). *Once Were Science Teacher*. The Qualitative Report. December 2001. 6(4). From <http://www.nove.edu/ssss/QR/QR6-4/loughran.html>.
- Ludo De Lee, Isle DeVolder (2008). *Survey of the Wellbeing of Pupil in Primary School*. Flsmish Inspectors Education: European Inspectorate.
- Luginbuhl, R., Webbink, D. and Wolfa, I. D. (2007). *Do School Inspections Improve Primary School Performance?* CPB Discussion Paper. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. 83. From <http://www.cpb.nl/eng/pub/cpbreeksen/discussie/83/disc83.pdf>.

- Majid Konting (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Maimunah Aminuddin (2003). *Asas Pengurusan Sumber Manusia*. 2<sup>nd</sup> ed. Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Marohani Yusof. (2001). *Penyelidikan kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Matthews, P., and Sammons, P. (2004). *Improvement Through Inspection: An Evaluation of the Impact of Ofsted's Work*. London: Ofsted/University of London.
- Mary Jo Dolansiki, Anna Graf Williams and Karen. Hall (2004). *Training the Trainer*. London: Prentice Hall.
- Mc Call, G.J., and Simmons, J.L. (1969). *Issues in Participant Observation: A Text and Reader*. New York, Reading Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Mc Connell, John. H. (2003). *How to Identify Your Organization's Training Needs. A Practical Guide to Needs Analysis*. New York: Amacom. American Management Association.
- McGehee, W and Thyer P.W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.
- Mc Killop, A.S. (1952). *The Relationship Between the Readers Attitude and Certain Types of Reading Response*. New York: Bureau of Publication Teachers Collage, Colombia University.
- Micheal C. (1994). *Delphi Technique*. From <http://www.cce.comell.edu/admin/program/documents/Delphi.htm>.

- Michael D. Tovey and Diane R. Lawlor (2008). *Training in Australia*. Australia Pearson: Education Australia.
- Mohd. Ariffin Ghazali (2007). *Pembinaan Modal Insan dalam Program Kokurikulum IPTA*. Kertas Kerja Seminar Peradaban Melayu III Modal Insan Bersepadu Teras Bangsa Terbilang. Februari 2007. Universiti Pendidikan Sultan Idris,
- Mohd. Idrus Kadir, Mohammed Sani Ibrahim dan Jamil Ahmad (2010). *Tahap Kompetensi Jemaah Nazir Sekolah dan Hubungannya dengan Kemahiran Menilai Kualiti Pengurusan Sekolah*. Prosiding Seminar Penyelidikan Siswazah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Salleh Abu dan Zaidatun Tasir (2001). *Pengenalan Kepada Analisis Data Berkomputer SPSS 10.0 for Windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing. 252-255.
- Mohd. Salleh Mohd Hussain (1995). *Pengurusan Sekolah Menengah: Sekolah Harapan Negara*. Kumpulan Kertas Kerja Seminar ke-9 Pendidikan Guru; Cabaran Falsafah dan Strategi dalam Pembentukan Guru yang Unggul. Selangor, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Majid Konting (1993). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abd Ghafar (2001). *Penyelidikan Pendidikan*, Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Salleh Mohd Hussain (1995). *Pengurusan Sekolah Menengah: Sekolah Harapan Negara*. Kumpulan Kertas Kerja Seminar ke-9 Pendidikan Guru; Cabaran Falsafah dan Strategi Dalam Pembentukan Guru yang Unggul. Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Mohd. Shafii Ahmad (1995). *Metodologi Penyelidikan untuk Bidang Ekonomi dan Bidang-bidang Berkaitan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Yusof Abdullah (2008). *Kekuatan Hubungan Motif, Sikap dan Latihan Perguruan dengan Profesionalisme Keguruan Pelajar Tahun Akhir Program Pendidikan IPTA*. Malaysian Education Deans' Council Journal. December 2008. 2.
- Mohd. Zairi Husain (2007). *Mengenal Pasti Keperluan Latihan bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di Sekolah-sekolah Menengah Zon Pasir Gudang Berdasarkan Analisis Tugas*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Mohamad Hilmi (2009 ). *Pembangunan Modal Insan: Peranan dan Sumbangan Pendekatan Tazkiyah-Nafs Melalui Modul Raksi*. Prosiding International Conference on Human Capital Development (ICONHCD 2009), 25-27 May 2009. Kuantan: Pahang.
- Mohamad, M. (1991). *Malaysia: The Key Forward*. Kuala Lumpur: Government Printer.
- Mulford, B. (2002). *Balance and Learning: Crucial Elements in Leadership for Democratic Schools*. Keynote Paper for the Commonwealth Council for Educational Administration and Management Conference. Umea: Sweden.
- Murphy, N.W. (2004). *Orientations to Higher Degree Supervision: The Interrelatedness of Beliefs About Supervision, Research, Teaching and Learning*. Griffith University Australia: Doctoral Dissertation.
- Nadler, L. (1983). *Designing Training Programs: The Critical Events Model* Reading. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Natalia Muller and Vernon Roberts (2010). *Seven Cures to Skipping the Needs Assessment Alexandria*. March 2010. 64 (3): 32. From <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1981689101&sid=2&Fmt=3&clientId=21690&RQT=309&VName=PQD>.
- Neo, R.A. (1998). *Employee Training and Development*. Singapore: Mc Graw Hill.
- Neo, R.A. (2000). *Employee Training & Development*. US: Irwin-Mcgraw-Hill.
- Noriah M.I. (1999). *Analysis of Attachment Theory Among Malaysian Students Studying at American Universities*. Kalamazoo, Western Michigan University: Tesis Doktor Falsafah.
- Normah Ismail (1999). *Kajian Tinjauan Persepsi Guru Terhadap Peranan Kenaziran Jemaah Nazir Sekolah Kementerian Pelajaran Malaysia*. Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana.
- Norrozan Razali (1992) . *Learning ESL in Malaysia: A Study of Einforcing and Suppressing Factors in Two Communities*. Unpublished. U.S.A, University of Pennsylvania: Doctoral Dissertation,
- Nik Abdullah Nik Mohd Amin (1998). *Keperluan Latihan Pegawai-pegawai Polis ke Arah Meningkatkan Perkhidmatan Organisasi Polis Diraja Malaysia*. Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia.
- Nik Anuay Abdullah (2000). *Tanggapan Guru Terhadap Penyeliaan Pengajaran oleh Jemaah Nazir: Satu Kajian Kes di Sekolah Menengah Victoria Kuala Lumpur*. Universiti Malaya: Kertas Projek Sarjana.
- Nik Azmah Nik Yusof (2007). *Kualiti perkhidmatan Pengurusan Pendidikan Sains dan Matematik dalam Wawasan Pendidikan Negara*.Universiti Kebangsaan Malaysia: Thesis Doktor Falsafah.

- Nurahimah Mohd Yusoff dan Rafisah Osman (2010). *Hubungan Kualiti Penyeliaan P&P dengan Efikasi Guru*. Asia Pacific Journal of Educator and Education. 25: 53-71.
- Ofsted (2004). *A New Relationship with Schools: Improving Performance Through School Self-Evaluation*. London: DfES Publication.
- Oppenheim, A.N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London: Printer Publishers.
- Osborne, David (1996). *Staff Training and Assessment*. New York: Cassell.
- Oskamp, S. (1991). *Attitudes and Opinions*. 2<sup>nd</sup> ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Othman Mohamed (2001). *Penulisan Tesis dalam Bidang Sains Sosial Terapan*. Serdang Selangor: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Peterson, R. (1991). *Training Assessment: Meeting the Training Needs & Quality Performance*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Page.
- Peterson, R. (1998). *Training Needs Assessment*, London: Kogan Page Limited.
- Pieper, R. (1990). *Human Resource Development: An International Comparison*. New York: Walter De Gruyther.
- Pui Yu Lin. (2008). *The Correlation Between Management and Employee Motivation in Sasol Polypropylene Business, South Africa*. Universiti Pretoria Afrika Selatan: Thesis Master.

- Popham, J. (1990). *Modern Educational Measurement. A Practitioner's Perspective*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Razali Abon (1994). *Amalan-amalan Penyeliaan Pengajaran dalam Program Praktikum Pendidikan Guru Pra Khidmat*. Universiti Kebangsaan Malaysia: Disertasi Doktor Falsafah yang Tidak Diterbitkan.
- Reymond A. Neo *et al.* (2004). *Fundamental of Human Resource Management*. USA: Mc Graw Hill.
- Robbins.S.P and Coulter (1999). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robert Eighteen (1999). *Training Needs Analysis for IT Training*. Industrial and Commercial Training. MCB University Press .31(4): 149-152.
- Rosenberg, M. J., and Horland. (1960). An Analysis of Cognitive Balancing. In M. J. Rosenberg *et al.* (eds.). *Attitude Organization and Change: Ananalysis of Consistency Among Attitude Components*. NewHaven, CT: Yale University Press. 112-163.
- Roisin Woolnough (2007). *Who Cares Training*. Training & Coaching Today. ABI/INFORM Trade & Industry. April 2007. 8.
- Rossilah Jamil (2008). *Analisis Keperluan Latihan, Teori dan Praktis*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia: Johor Bahru.
- Rosett, Allison (1995). *Needs Assessment*. In G.J. Anglin. *Instructional Technology: Past, Present, Future*. 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Co: Libraries Unlimited. Inc.
- Rue, L.W and L.L Byars (2000). *Management, Skill and Application*. Islamabad: Allama Iqbal Open University.



- Rusmini Ku Ahmad (2004). *Keberkesanan Sekolah: Satu Tinjauan dari Aspek Kepimpinan, Kompetensi Guru dan Amalan Pengurusan Terbaik*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Ke-12. Institut Aminuddin Baki: Pahang. 6-9 December.
- S. Aguta, R. Graub and J.M. Peir (2003). *Competency Needs Among Managers from Spanish*. *International Journal of Hospitality Management*. 22: 281-295.
- Sahin.A.E. (2004). *Delphi Technique and its in Education Research*. From <http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/html/journalinfo/20/d6.htm>.
- Sarjit Singh (1978). *The Preparation Needs of Federal Inspectors of School in Peninsular Malaysia*. Universiti Malaysia: Tesis Doktor Falsafah.
- Sarjit S. Gill and Lee Yah Fee (2007). *Islam Hadhari dan Pembinaan Modal Insan: Perspektif Bukan Melayu*. Kertas Kerja Seminar Peradaban Melayu III Modal Insan Bersepadu Teras Bangsa Terbilang. Universiti Pendidikan Sultan Idris, Februari 2007.
- Scout, C. (1961). *Research on Mail Surveys*. *Journal of the Royal Statistical Society*. London: Royal Statistical Society. 124. Series A (General).
- Sekaran, U. (1992). *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Willey & Sons.
- Senge P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principal Ship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn & Bacon.
- Sharifah Md. Nor dan Azizah Abd. Rahman (1989). *Penyeliaan Pengajaran Sebagai Satu Ciri Kepimpinan Profesional*. *Jurnal Pendidikan*. 33(72): 20-29.

- Siti Khariah Mohd. Zubir. (2009). *Peranan Wanita Sebagai Modal Insan Kelas Pertama dalam Membangunkan Pendidikan di Malaysia*. International Conference on Human Capital Development. 25-27 Mei 2009. Kuantan: Pahang.
- Snowden, P.E and Gorton, R.A. (1988). *School Leadership and Administration Important Concept, Case Studies and Simulation*. 5<sup>th</sup> ed. Mc Graw-Hill.
- Smith, N (1973). *A Cross-Generational Case-Study*. Cambridge University Press.
- South Worth.G. (1995). *Looking to Headship: A Research Base Interpretation*. London: The Falmer Press.
- South Worth, G. (2002). *Instructional Leadership in Schools: Reflections and Empirical Evidence*. School Leadership and Management. 22(1): 73-91.
- Stogdill, R.M. (1974). *Hand Book for Leadership And Research*. New York: The Free Press A Division A Mc Millan Publishing Co. Inc.
- Stout, S. (1993). *Managers Training*. London: Kogan Page Limited.
- Sulaiman Ngah Razali (1996). *Analisis Data dalam Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sulaiman Shamsuri (2004). *Research Method for the Social Science: Made Simple*. Klang: DSS Publishing.
- Sullivan, S. and Glanz, J. (2000). *Supervision that Improves Teaching: Strategies and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Sullivan, K. U. (1992). *Staff Development in Second, School*. London: Hodder & Stoughton.

- Suradi Salim (1997). *Organisasi Pembelajaran: Kajian di Sebuah Industri. Kertas Kerja Seminar Psikologi Industri & Organisasi*. Kota Kinabalu: Universiti Malaysia Sabah.
- Survey of the wellbeing Belgium (2008). *Preliminary of Ways in Wich European Inspectorate*. Flemish Inspectorate of Education.
- Suseela Malakolunthu (1999). Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif: Satu Imbasan. Dlm. Marohaini Yusoff (2001). *Penyelidikan Kualitatif: Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Synder, B. J. (1993). *Analysis of the Training Needs of the Public School Business*. London: Kogan Page Limited.
- Tam Yeow Kwai (1999). *Pengaruh Persekitaran Terhadap Perkembangan Guru ke Arah Kecemerlangan*. Bangi, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia: Tesis Doktor Falsafah.
- Tannenbaum, S.I., Yukl, G. (1992). *Training and Development in Work Organization*. Annual Review of Psychology. 43: 399-441.
- Tapomoy Deb (2001). *Training and Development: Concept and Application*. India: Ane Books.
- Timperley, H. (2008). *Teacher Professional Learning and Development*. Perth: International Academy of Education.
- Todd, D. Jick (1979). *Mixing Qualitative and Quantitative Method Triangulation in Action*. Administrative Science Quarterly, Cornell University.
- Tony Bray (2006). *The Training Design Manual. the Complete Practical Guide to Creating Effective Successful Training Programmers*. London & Philadelphia: Kogan Page.

- Tuckman, B.W. (1999). *Conducting Educational Research*. 5<sup>th</sup> ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Trump, J.L. (1981). *The Instructional Leaderships of the High School Principle*. American Secondary Education. 11: 2-4.
- Tyler, Ralph W. (1949). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: The Universiti of Chicago Press.
- Taylor, P.J., O'Driscoll, M.P. and Binning, J.F. (1998). *A New Integrated Framework for Training Needs Analysis*. Human Resource Management Journal. 8(2):29-50.
- Undang-Undang Malaysia (1996). *Akta 550 Akta Pendidikan 1996*. Kuala Lumpur: Penerbitan Nasional Berhad.
- UNESCO-APEID (1986). *School Based in-Service Training: A Handbook*. Bangkok: UNESCO Regional Office for Education in Asia and the Pacific.
- Van Amelsvoort, H. W. C. H. ,and de Wolf, I. (2006). *Risk Analysis in European Inspectorates*. Utrecht: Netherlands Education Inspectorate.
- Van Maanen , J. (1983). *Qualitative Methodology*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wan Azmi Ramli, (2001). *Pengurusan Terkini*. Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn. Bhd.
- Wan Liz Osman Omar (1996). *Pengurusan Islam Abad ke-21, Revolusi Pengurusan untuk Keunggulan Sektor Awam dan Korporat*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.

- Wan Noraini Wan Razab. (2009). *Hubungan antara Tahap Motivasi dengan Punca Tekanan Terhadap Guru yang Melanjutkan Pelajaran*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Pendidikan,
- Wayne, K.N Latham, G.P. (1999). *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> ed. USA: Prentice Hall.
- Webster's New Encyclopedic Dictionary (1994). New York: Black Dog And Leventhan Publ. Inc. 631.
- Wexley, Kenneth. N. (1984). *Personnel Training*. Annual Review of Psychology. 35: 519-521.
- Wexley, Kenneth N. and Lathan, Gary P. (1991). *Developing and Training Human Resource in Organizations*. USA: Upper Collins Publisher.
- Wilcox, B., & Gray, J. (1996). *Inspecting Schools: Holding School to Account and Helping to Improve*. Buckingham: Open University Press.
- Wilcox, B., Gray, J. (1994). *Reactions to Inspection: A Study of Three Variants*. Cambridge Journal of Education. 24(3): 245-549.
- Wissema, J. G., & Benes, J. (1982). *A Cross-Impact Case Study: The Dutch Construction Sector*. Futures, October 1982. 394-404. From <http://futures.casestudy.dutch/html>.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. 2<sup>nd</sup> ed. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Zahrah Mokhtar (2002). *Amalan Pengurusan Pentadbir Akademik Universiti: Satu Kajian Kes*. Bangi: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Tesis Doktor Falsafah.

Zaiton Hassan, Napsiah Mahfoz dan Muhd Nur Azhar Mazlan (2002). *Analisis Keperluan Latihan Terhadap Pemimpin Pertubuhan Belia Kebangsaan Bersatu Sarawak (SABERKAS)*. Persidangan Kebangsaan Kerja Sosial 13-15 Ogos 2002.

Zainilah binti Zawawi (2007). *Keperluan Latihan dalam Perkhidmatan ke Arah Meningkatkan Kerjaya Juruteknik*. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia: Tesis Sarjana.

Zulkarnain Zakaria (1999). *Matematik Perniagaan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

Zuraida Ismail (1998). *Penguasaan Kemahiran Proses Sains Pelajar Sekolah Rendah dan Menengah*. Jurnal Kurikulum.