

PERANAN KEPIMPINAN SEKOLAH DALAM PEMINDAHAN LATIHAN BESTARI

Oleh:

Balkisnah Shaharudin dan Norhasni Zainal Abiddin
Department of Professional Development and Continuing Education
Faculty of Educational Studies
Universiti Putra Malaysia

ABSTRACT

Training would be more meaningful to a trainee and its organization if it is successfully transferred during the process of training. Training transfer could enable those trained to employ the knowledge and skills that they received from the training, hence, applying it continuously in their daily duties at workplace. This article identifies the factors that contribute and hinder the training transfer to accomplish. Specifically, this article focuses on the training transfer issues among teachers that attended the Bestari training by looking at the role of school administration. In other words, this article concerns on how far the school leadership able to ensure that the Bestari training received by the teachers could be fully and continuously interpreted in learning and teaching at school. The result shows that the culture of the organization and working environment should be the main agenda for an organization to ensure the training transfer went positively. Continuous leadership support also played an important role towards transfer of training process.

Key words: *Training Transfer, Transfer Model, School Leadership*

PENDAHULUAN

Isu latihan tidak diterjemah di tempat kerja selepas pelatih mengikuti latihan banyak dibincangkan dalam pelbagai organisasi. Isu ini amat penting untuk ditangani kerana beberapa kajian mendapati perbelanjaan sejumlah 55 bilion telah diperuntukkan oleh sesebuah organisasi bagi tujuan mengadakan latihan secara formal tetapi hanya 10 peratus sahaja pemindahan latihan yang berlaku di tempat kerja. Ini juga disokong oleh beberapa kajian terdahulu yang menunjukkan puluhan juta ringgit dibelanjakan setiap tahun untuk tujuan latihan dan pendidikan dewasa tetapi dianggarkan hanya 10 peratus sahaja yang menunjukkan peningkatan prestasi di tempat kerja.

Bagi memastikan latihan itu bermakna kepada individu yang dilatih serta organisasinya, latihan itu seharusnya dapat dilaksanakan secara tekal dan berterusan apabila mereka kembali ke persekitaran kerja mereka. Menurut Broad dan Newstrom (1992), apabila mereka yang dilatih meninggalkan persekitaran latihan dan kembali ke tempat kerja, mereka diharapkan bukan sahaja boleh menunjukkan perubahan daripada segi sikap, motivasi, kemahiran dan kebolehan, tetapi mereka seharusnya mempunyai dorongan untuk terus membuat pemindahan latihan dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan.

Elangovan dan Karakowsky (1999) pula berpendapat, pemindahan latihan yang positif menunjukkan tahap di mana pelatih mengaplikasi pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi dari latihan ke tempat kerja sebenar dalam peratusan yang tinggi. Manakala Noe (1999) menyatakan pemindahan latihan berlaku apabila pelatih mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa kursus di tempat kerja mereka. Wills

(1993) pula menyatakan pemindahan latihan ialah pengaplikasian pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi daripada kursus untuk meningkatkan keberkesanan organisasi.

Dalam konteks latihan Bestari, pemindahan latihan yang berlaku akan membolehkan guru-guru yang mengikuti latihan Bestari dapat menterjemahkan amalan Bestari yang diterima dalam latihan secara berterusan. Justeru artikel ini bertujuan untuk mengenalpasti peranan kepimpinan sekolah dalam memastikan latihan Bestari yang diterima oleh guru berupaya diterjemahkan secara tekad dan berterusan dalam pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Rasional Kepentingan Pemindahan Latihan

Terdapat banyak kajian terdahulu yang menunjukkan puluhan juta ringgit dibelanjakan setiap tahun dalam bidang latihan dan pendidikan dewasa tetapi dianggarkan hanya 10 peratus sahaja yang menunjukkan peningkatan prestasi di tempat kerja (Merriam, 2005). Dalam satu kajian lain oleh Bassi dan Van Buren(1998), menganggarkan perbelanjaan sejumlah 55 bilion telah diperuntukkan oleh organisasi bagi tujuan mengadakan latihan secara formal tetapi hanya 10 peratus sahaja pemindahan latihan yang berlaku di tempat kerja. Selain daripada itu, satu kajian yang dijalankan oleh Baldwin dan Ford (1998) juga menunjukkan bagaimana hanya 10 peratus daripada peruntukan latihan yang diberikan oleh kerajaan Australia diterjemahkan di tempat kerja.

Kerajaan telah mengambil usaha yang drastik dalam melakukan penambahbaikan terhadap sistem pendidikan di Malaysia. Dalam Belanjawan 2007 menunjukkan, bagi menambahbaik sistem pendidikan dan latihan, kerajaan telah memperuntukkan RM33.4 billion yang merupakan 21 peratus daripada keseluruhan peruntukan budget 2007. Daripada jumlah ini RM6.7 billion diperuntukkan untuk pendidikan rendah, RM6.2 billion untuk pendidikan menengah, RM 10.4 billion untuk pendidikan tinggi dan RM10.4 billion untuk program latihan. Sebahagian daripada keseluruhan budget yang diperuntukkan sebanyak RM782 juta adalah diperuntukkan bagi tujuan latihan guru manakala RM101 juta bagi penyediaan rumah guru di kawasan luar bandar. Seterusnya RM288 juta diperuntukkan kepada program pembastarian sekolah yang melibatkan penyediaan akses komputer bagi 1000 buah sekolah. Peningkatan dalam peruntukan untuk pendidikan dan latihan khususnya kepada latihan Bestari sudah pasti menuntut persoalan apakah pulangan yang diperolehi dari pelaburan yang begitu besar ini.

Selaras dengan usaha kerajaan Malaysia yang memperuntukkan 782 juta ringgit bagi tujuan latihan guru, memperlihatkan kepada kita perlunya isu pemindahan latihan diteliti pelaksanaannya bagi memastikan pelaburan jumlah wang yang besar ini memberi pulangan yang bermakna. Isu yang berkait dengan keberkesanan latihan sekolah Bestari adalah relevan dengan isu peruntukan yang amat besar yang telah diperuntukkan oleh kerajaan dalam latihan guru Bestari. Untuk itu, usaha untuk mengenalpasti dan menentukan pelaksanaan amalan Bestari yang tekad dan berterusan di sekolah (*transfer of training/learning*) selepas latihan dilalui perlu diberi perhatian yang serius. Dalam kata lain, faktor-faktor yang menjadi pendorong dan penghalang kepada amalan pelaksanaan Bestari di sekolah selepas sesi latihan dilalui oleh guru perlu diberi perhatian.

Sebagai rumusan proses pemindahan latihan dapat menjadi satu pengukur penting kepada pengurusan pembangunan sumber manusia pada masa kini. Dalam konteks latihan Bestari bagi melihat pencapaian matlamat sekolah Bestari mengenalpasti isu pemindahan latihan membolehkan kita mengukur sejauhmana

sumber manusia yang dilatih bersedia untuk menterjemahkan segala pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi melalui latihan.

Beberapa Kajian Berkaitan Pemindahan Latihan Bestari

Berdasarkan pemerhatian pengkaji semasa menyelia praktikum guru pelatih dan temubual guru-guru sekolah, kebanyakan guru terus mengamalkan amalan pedagogi sedia ada (tradisional) atas alasan amalan pedagogi Bestari mengambil masa dan bimbang tidak sempat menghabiskan sukatan pelajaran sedia ada. Pandangan ini selaras dengan dapatan kajian Faizah (1996) yang mengkaji mengenai pelaksanaan amalan KBSM, yang menyatakan pada amnya guru mengutamakan kandungan sukatan pelajaran yang perlu dihabiskan dalam tempoh waktu yang ditentukan, mengajar dan melatih pelajar untuk peperiksaan samada dalaman atau luaran. Ini menjadi sasaran utama dalam pengajaran dan pembelajaran.

Berdasarkan dapatan Faizah (1996) dan pemerhatian pengkaji terhadap amalan sedia ada guru, apakah perubahan dalam amalan pendidikan kali ini akan mengalami keadaan yang sama seperti amalan Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM)? Selaras dengan apa yang dikatakan oleh Fullen (1991) dalam membincangkan mengenai perubahan dalam pendidikan menyebut: *“Changes is everywhere, progress is not. The more things change the more they remain the same”* (p.345)

Kajian oleh Mahani Wahab (2006) mengenai penggunaan bahan sumber elektronik dalam kalangan guru-guru Bestari di Selangor mendapati bahawa 64% daripada responden lebih suka menghabiskan sukatan pelajaran dengan cara pengajaran secara tradisional. Dalam kajian yang sama 72.4% responden bersetuju dengan pandangan bahawa hanya sejumlah kecil pelajar yang boleh di urus dalam makmal computer menyebabkan pengajaran dalam makmal kurang dilaksanakan.

Berikutnya kajian oleh Azizah Jaafar (2006) mendapati penggunaan perisian kursus sekolah bestari dalam kalangan guru dan pelajar sekolah di Malaysia mendapati persepsi guru dan pelajar adalah berbeza. Hasil kajian beliau mendapati perisian kursus gagal menarik minat guru, dimana guru-guru masih meraskan bahawa perisian kursus sedia ada belum mampu menandingi pengajaran dan pembelajaran mereka secara konvensional. Dapatan ini jelas menunjukkan guru masih kekal dengan pendekatan sedia ada saja daripada pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran Bestari tetapi mereka secara sederhana sahaja mengamalkan pendekatan Bestari dalam pengajaran dan pembelajaran. Seramai 75% daripada responden kajian masih kekal dengan budaya lama di sekolah.

Dalam konteks latihan Bestari juga, Aniza Mokhtar (2001), yang meninjau mengenai pelaksanaan strategi pengajaran Bahasa Melayu sekolah Bestari di Negeri Sembilan dan masalahnya mendapati bahawa daripada Ujian-t, beliau mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pelaksanaan strategi pengajaran Bahasa Melayu dalam kalangan guru-guru yang mendapat latihan Bestari dengan yang tidak mendapat latihan Bestari.

Seterusnya kajian daripada Abd. Rahim, (1999) mendapati bahawa guru-guru yang mengikuti latihan Bestari ini kurang kreatif dan inovatif. Kebanyakan mereka hanya meneruskan dengan corak pengajaran sedia ada dan kurang menjana perkembangan minda sebagaimana yang diharapkan dalam pelaksanaan sekolah bestari. Menurut Abd. Rahim lagi guru Bestari seharusnya perlu menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam mencorakkan pengajaran mereka kerana menurut beliau, daya kreativiti yang tinggi membolehkan sesuatu kaedah pengajaran mencorakkan perkembangan minda, emosi, sikap dan nilai para pelajar. Ini selaras dengan kehendak

menjayakan *Smart School* sebagaimana pernyataan yang dikeluarkan oleh Smart School Task Force yang menyatakan: “*Smart School is a learning institution that has been systematically reinvented in terms of teaching and learning practices and school management in order to prepare children for the information age.*”

Selain daripada kajian di atas, terdapat satu kajian yang telah dijalankan oleh Muhammad Sani Ibrahim (2001) mengenai pengurusan latihan KDP Bestari 14 minggu yang melihat dari segi keberkesanan kursus Bestari dikalangan guru-guru empat matapelajaran utama iaitu guru Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris, Sains dan Matematik. Kajian ini hanya terbatas kepada guru-guru projek rintis dan telah dijalankan secara tinjauan menggunakan soal selidik yang direkabentuk mengikut keperluan responden. Salah satu daripada cadangan dalam kajian ini ialah perlunya ada satu kajian secara kualitatif dilakukan untuk melihat sejauhmana guru bersedia mengubah amalan sedia ada kepada pelaksanaan amalan Bestari di bilik darjah. Kajian ini juga mencadangkan supaya kajian secara kualitatif diadakan bagi memperoleh sebab sebenar dari dalam diri guru itu sendiri mengapa keadaan yang diharapkan berlaku tidak dapat dicapai sebaiknya.

Berdasarkan beberapa kajian yang dikemukakan di atas didapati latihan yang dilalui belum dapat membawa perubahan sebagaimana yang diharapkan. Amalan baru yang dilaksanakan selepas melalui latihan belum mencapai tahap pelaksanaan secara tekal dan berterusan di tempat kerja sebagaimana yang diharapkan. Kajian juga memberikan satu gambaran bahawa perubahan yang diharapkan dalam kalangan guru untuk terus menjayakan pembestarian sekolah tidak berlaku seperti yang diharapkan.

Faktor yang mendorong dan menghalang pemindahan latihan

Terdapat pelbagai model yang membincangkan mengenai pemindahan latihan antaranya model pemindahan latihan daripada Thayer dan Teachout (1995) yang menunjukkan satu model yang memfokuskan kepada dua aspek proses latihan yang mempengaruhi pemindahan latihan. Model ini mengenegahkan faktor, iklim untuk pemindahan latihan dan aktiviti-aktiviti yang meningkatkan pemindahan latihan semasa program latihan dilaksanakan sebagai dua faktor penting yang member kesan ke atas pemindahan latihan.

Selain daripada model di atas model pemindahan latihan Holton (1996), yang dirujuk oleh Yamnill dan McLean (2001) mencadangkan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan iaitu motivasi untuk pemindahan, iklim pemindahan dan reka bentuk pemindahan tersebut. Menurut Yamnill dan McLean (2001) lagi terdapat empat kategori yang mempengaruhi motivasi untuk pemindahan iaitu iaitu menunaikan hasrat (*intervention fulfillment*), hasil-hasil pembelajaran, persepsi ke atas kerja dan utiliti yang dijangkakan (*expected utility*).

Faktor yang kedua menurut Yamnill dan McLean (2001) adalah iklim pemindahan latihan. Iklim pemindahan latihan adalah merujuk kepada pembolehubah yang menjadi pengantara dalam hubungan antara konteks organisasi dengan persepsi individu terhadap kerjanya dan kelakuan kerja. Terdapat dua jenis iklim pemindahan latihan iaitu persekitaran tempat kerja dan maklumbalas. Persekitaran tempat kerja yang memberi peluang kepada pelatih untuk mengaplikasikan apa yang mereka pelajari akan meningkatkan prestasi dan motivasi untuk bekerja serta juga pindahan latihan yang positif. Maklumbalas pula merujuk kepada maklumbalas yang diterima oleh pelatih selepas mereka mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang mereka peroleh daripada latihan ke tempat kerja. Terdapat empat jenis maklumbalas iaitu maklumbalas positif, maklumbalas negatif, hukuman dan tiada maklumbalas. Ini

kerana iklim pemindahan organisasi yang positif adalah penting supaya perubahan sikap dapat berlaku semasa pemindahan latihan.

Bagi faktor yang ketiga iaitu rekabentuk pemindahan latihan, Yamnill dan McLean (2001) menegaskan bahawa kegagalan dalam pemindahan latihan adalah reka bentuk latihan yang tidak membantu pemindahan pembelajaran. Pembelajaran kognitif mungkin akan berlaku dengan baik tetapi peserta program mungkin tidak mempunyai peluang untuk mengaplikasikan apa yang dipelajari ataupun mungkin mereka tidak diajar bagaimana cara untuk mengamalkan pengetahuan yang mereka peroleh semasa latihan ke tempat kerja. Oleh itu reka bentuk latihan itu sendiri mempunyai pengaruh yang besar kepada pemindahan latihan. Antara ciri reka bentuk latihan yang dapat meningkatkan pemindahan latihan ialah unsur serupa dan teori prinsip am.

Unsur serupa merujuk kepada persamaan sama ada dari segi aspek fizikal mahupun psikologikal di antara tempat latihan dengan tempat kerja. Untuk itu jika, peralatan yang digunakan dalam latihan dan tugas yang dilaksanakan semasa latihan adalah serupa dengan tempat kerja, maka kemungkinan untuk memindahkan latihan ke tempat kerja adalah lebih besar dan lebih positif (Yamnill dan McLean, 2001). Seterusnya teori prinsip am pula menjelaskan bahawa latihan yang dilalui perlu fokus kepada prinsip-prinsip umum yang penting bagi memudahkan pelatih melaksanakan sesuatu tugas dalam persekitaran kerja mereka.

Berikutnya Elangovan dan Karakowsky (1999) telah mengemukakan satu model pemindahan latihan yang memfokuskan hubungan antara faktor individu dan faktor persekitaran dengan pemindahan latihan. Model ini menyatakan faktor individu yang mempengaruhi pemindahan latihan boleh diklasifikasikan kepada dua kategori iaitu faktor motivasi dan faktor keupayaan.

Model ini mencadangkan terdapat lima elemen kritikal faktor motivasi yang dikenalpasti mempengaruhi pemindahan latihan. Antaranya ialah kecekapan individu, yang merujuk kepada keupayaan seseorang individu untuk melaksanakan sesuatu tugas. Andaiannya jika seseorang pelatih itu mempunyai tahap kecekapan yang tinggi semasa latihan sudah tentu dia juga bermotivasi untuk memindahkan segala pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi ketika latihan ke tempat kerja. Satu lagi elemen di dalam model ini ialah, penglibatan kerja yang merujuk kepada tahap di mana seseorang individu mengenal pasti secara psikologikal dengan kerja mereka dan menganggap tahap prestasi mereka adalah sangat penting kepada *self-worth*. Asasnya pekerja yang mempunyai penglibatan kerja yang tinggi adalah lebih mengambil berat tentang prestasi kerja mereka dan sentiasa mencari jalan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Faktor keupayaan pula merujuk kepada keupayaan pelatih untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja. Kedua-dua perkara di atas menjelaskan mengenai bagaimana faktor individu mempengaruhi pemindahan latihan.

Berikutnya dari sudut faktor persekitaran pula, Elangovan dan Karakowsky (1999) mengatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan iaitu faktor kerja dan faktor organisasi.

Faktor kerja adalah seperti keperluan untuk sesuatu kerja (kemahiran, kelulusan), tekanan kumpulan kerja dan sokongan penyelia. Individu yang menyedari apakah kelayakan yang diperlukan untuk sesuatu kerja, maka sudah pasti individu tersebut akan berusaha mencari jalan untuk memenuhi keperluan tersebut melalui latihan dan seterusnya mengaplikasikan apa yang dipelajarinya ke tempat kerjanya.

Faktor organisasi yang mempengaruhi pemindahan latihan berdasarkan model ini adalah seperti sistem ganjaran dan budaya organisasi. Jika organisasi menyediakan satu budaya yang bersifat menggalak dan menyokong para pekerja maka pekerja akan berusaha meningkatkan prestasi mereka dan ini memberi kesan langsung pada pemindahan positif berlaku. Budaya sokongan dari organisasi ini akan merangsang pekerja untuk mengaplikasikan latihan yang diterima ke tempat kerja.

Dalam temubual semistruktur yang dibuat secara mendalam keatas sampel bertujuan didapati terdapat beberapa tema yang menjurus kepada faktor yang mendorong dan menghalang pemindahan latihan. Antara tema yang dikenalpasti dari temubual tersebut adalah seperti faktor individu yang mengikuti latihan, faktor persekitaran, faktor pihak kepimpinan sekolah, faktor rakan sekerja, faktor latihan yang diikuti, faktor ibubapa, faktor pelajar, faktor PIBG, faktor kemudahan yang disediakan, faktor pemantauan berterusan. Daripada faktor yang dikenalpasti di atas artikel ini hanya akan memfokuskan kepada peranan kepimpinan sekolah dalam usaha menangani isu pemindahan latihan Bestari yang berlaku.

Peranan kepimpinan sekolah dalam pemindahan latihan Bestari

Berdasarkan temubual dengan responden yang dipilih melalui sampel bertujuan beberapa cadangan dikemukakan disini untuk memastikan pemindahan latihan Bestari berlaku seperti mana yang diharapkan. Perbincangan berikut akan merumuskan pandangan responden dari sudut peranan kepimpinan sekolah dalam memastikan pemindahan latihan Bestari boleh dilaksanakan secara tekal dan berterusan.

Kajian ini melibatkan pertanyaan kepada responden terpilih mengenai apakah peranan kepimpinan dalam memastikan pemindahan latihan berlaku. Kesemua yang ditemubual bersetuju bahawa kepimpinan sekolah mempunyai peranan yang amat besar dalam memastikan pemindahan latihan Bestari berlaku secara berterusan. Di bawah tema peranan kepimpinan sekolah terdapat beberapa subtema yang dikenalpasti.

Subtema yang pertama kepimpinan sekolah berperanan membimbing mereka yang dibawah tadbirannya setiap kali guru mereka balik dari menghadiri latihan. Hal ini amat penting untuk memastikan selepas balik dari menghadiri latihan guru tersebut dapat berkongsi bahan tersebut dengan semua warga guru yang lain untuk dimanfaatkan bersama.

Dalam satu temubual berikut, responden ada menyebutkan,

”kita tidak boleh salahkan guru sepenuhnya jika tak laksanakan selepas balik dari kursus, Actually pernah berlaku di sekolah saya guru yang balik berkursus senyap saja.” Rupanya dia tidak tahu prosedur untuk berkongsi...dia tak ada pengalaman berkongsi maklumat tentang pengalaman latihan dengan orang lain.” Kesan dari pengalaman tersebut saya membina *satu prosedur khusus* bahawa, semua guru yang dihantar menghadiri latihan untuk sesuatu input harus balik berjumpa dan berkongsi dengan saya maklumat yang diperolehi dan satu sesi perkongsian akan dirancang dan disusun untuk dikongsikan oleh guru dengan guru-guru lain.”

Petikan temubual di atas jelas menunjukkan bahawa peranan kepimpinan sekolah sebagai pembimbing amat penting untuk memastikan pelaksanaan amalan latihan yang berterusan dapat dijayakan oleh guru. Ini adalah salah satu peranan yang harus dimainkan oleh kepimpinan sekolah dalam memastikan latihan yang diikuti dapat dilaksanakan diperingkat sekolah.

Dapatan di atas selaras dengan kajian yang telah dijalankan oleh Brinkerhoff dan Montesino (1995) yang meninjau kesan campur tangan pengurusan dalam perbincangan jangkaan pra-latihan dan perbincangan tindakan susulan selepas latihan

dalam mempengaruhi pemindahan kemahiran ke tempat kerja. Hasil kajian ini mendapati pelatih yang menerima sokongan daripada pihak pengurusan dapat menyokong kepada pemindahan latihan di tempat kerja. Manakala pelatih-pelatih yang tidak menerima sokongan daripada pengurusan mempunyai persepsi yang negatif dan kurang mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja mereka.

Berikutnya dalam aspek peranan kepimpinan sekolah ini subtema yang kedua ialah kepimpinan harus mempunyai wawasan dan halatuju yang dapat diikuti guru. Hal ini dapat dilihat bagaimana guru akan bersedia untuk melaksanakan sesuatu yang diperolehi melalui latihan jika kepimpinan sekolahnya adalah contoh yang diikuti. Kepimpinan yang mempunyai wawasan membolehkan ia mempengaruhi staf dibawah pimpinannya. Petikan temubual berikut memperlihatkan bagaimana peranan kepimpinan sekolah yang mempunyai wawasan mampu mempengaruhi tingkahlaku staf di bawahnya.

"I was telling them, if you want to be caught up with me, you kena kuasai komputer. Sebab dalam tadbir urus saya, saya banyak gunakan komputer. Bukanlah saya nak menunjuk saya "high tech", tapi realitinya saya memang banyak memanfaatkan penggunaan ICT dalam kerja-kerja saya." Saya banyak menggunakan ICT dalam sistem rekod, rekod peperiksaan, daftar bulanan sehinggakan penyediaan buku rekodpun saya galakkan format dalam komputer jadi memudahkan, guna komputer, guru-guru tu dah mula rasa ketinggalan. Jadi bila saya buat macam tu, mereka dah mula nak belajar. Alhamdulillah after few years ramai guru-guru saya dah mula guna komputer *even* beli *laptop* sendiri..aha..aha...aha.."

Petikan diatas menunjukkan bagaimana seorang kepimpinan sekolah amat berperanan untuk menjadi contoh dan teladan kepada guru-gurunya. Wawasan kepimpinan sekolah yang jelas mahukan staf di bawah kepimpinannya menguasai kemahiran komputer menjadi pendorong dan galakan kepada staf di bawah kepimpinannya.

Berbeda dengan keadaan berikut, jika kepimpinan dilihat sebagai seorang yang tidak mempunyai halatuju maka ia tidak akan mendorong kepada berlakunya pemindahan latihan. Petikan berikut diperolehi dalam salah satu temubual dengan responden di mana beliau menyatakan:

"Pihak pengurusan atau kepimpinan sekolah tak membantu sangat. Apa yang terjadi, itulah. Apa yang kami buat, itulah. Macam tu lah, tak kisah sangat macam..ade ke tak de, ke, tak.kisah. Kadang-kadang dia tak tau apa yang terjadi...he..eh...tak tau apa yang berlakupun Tidak tahu halatuju.

Petikan di atas jelas menggambarkan betapa kepimpinan yang tidak mempunyai wawasan dan halatuju menjadi penghalang dalam proses pemindahan latihan yang bermakna.

Berikutnya peranan kepimpinan sekolah juga dapat dilihat dalam subtema yang ketiga iaitu peranan kepimpinan dari aspek memberi sokongan dan motivasi luaran yang berterusan kepada guru. Selaku kepimpinan sekolah mereka seharusnya menyediakan satu situasi yang boleh menjadi pemangkin kepada usaha guru untuk menjayakan latihan yang diikuti. Sokongan dan motivasi serta kata-kata perangsang mampu menjadikan guru golongan yang dapat melaksanakan apa yang dilalui dalam latihan secara berterusan di tempat kerja. Hal ini dapat dilihat melalui petikan temubual-temubual berikut:

"Bila saya buat survey di kalangan guru-guru saya, *most of them now* dah pandai komputer, *even the slowest one* pun sekarang dah ada *laptop* sendiri., ha..ha..ha. So itulah puan kita kena support dulu, kita kena beri *in house*, latihan dalaman dan bimbing apa-apa yang mereka tak tahu...jika perlu beri latihan penggunaan komputer yang asas yang hari-hari guru guna seperti Words, Excell, Powerpoint "

Selanjutnya peranan kepemimpinan juga dapat dilihat melalui subtema keempat yaitu peranan kepemimpinan dari aspek pemantauan. Hal ini dapat dilihat dengan jelas bagaimana pemindahan latihan boleh dilaksanakan jika kepemimpinan memastikan pelaksanaan dilakukan melalui pemantauan yang dibuat.

”Saya beruntung kerana GB saya sentiasa bagi galakkan, dan ambil berat. GB saya panggil saya dan tanya apa yang saya dah dapat dan bincang juga apa yang saya dapat kongsi dengan guru lain yelah mengenai latihan yang telah saya lalui, saya pulak mesti beri feedback dan jelaskan pada nya apa tugas yang berkaitan dan dia akan *follow up* dan tanya saya jika ada masalah saya, .dia memang ambil berat.”

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pihak kepemimpinan sekolah perlu memastikan mereka memberi peluang dan ruang untuk memastikan pemindahan latihan berlaku. Dalam konteks latihan Bestari ini kepemimpinan sekolah perlu menyediakan kemudahan dari segi peralatan dan memastikan usaha-usaha penyelenggaraan peralatan di tangani sebaik mungkin bagi membolehkan pelaksanaan amalan latihan bestari ini terus dijayakan oleh guru.

Dapatan hasil temubual di atas ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Donovan *et al.* (2001), yang mengakui bahawa persekitaran kerja terutamanya sokongan pihak pengurusan masih dianggap sebagai elemen penting yang boleh menentukan keberkesanan program pemindahan latihan. Donovan juga berpendapat bahawa pihak pengurusan termasuk pihak yang pembuat keputusan dalam organisasi perlu turut serta dan melibatkan diri dalam mereka bentuk apa juga program latihan yang dianjurkan oleh organisasi.

SIMPULAN

Pemindahan latihan adalah merujuk kepada proses seseorang individu yang dilatih akan mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja sebenar. Proses mengaplikasikan amalan baru ke tempat kerja ini seharusnya berlaku secara berterusan dan dapat memenuhi kehendak dan keperluan organisasi. Sekiranya proses pemindahan latihan itu berlaku secara berterusan maka organisasi akan memperolehi kesan positif dari usaha latihan tersebut. Keadaan ini akan menjadikan peruntukan yang diberi kepada latihan tersebut adalah bermakna. Latihan yang berkesan adalah amat penting kerana ia dapat meningkatkan dan menambahbaik prestasi individu dan organisasi yang merupakan salah satu objektif yang ingin dicapai melalui pembangunan sumber manusia.

Berdasarkan dapatan di atas, kepemimpinan sekolah mempunyai peranan yang amat besar dalam memastikan pemindahan latihan berlaku secara tekal dan berterusan. Peranan kepemimpinan sekolah dalam memastikan proses pemindahan berlaku secara tekal dan berterusan dapat dirumuskan seperti berikut: Kepimpinan sekolah seharusnya: a) mempunyai wawasan dan halatuju yang jelas supaya mudah menjadi contoh kepada guru-guru dibawah kepimpinannya. Kepimpinan yang mempunyai halatuju yang jelas pasti dapat menjadi ikutan kepada guru-guru di bawah tadbirannya, b) berperanan sebagai pembimbing kepada guru-guru di bawah tadbirannya, c) memberi motivasi luaran dan sokongan, d) memantau kerja-kerja guru yang telah mengikuti latihan tersebut dari masa ke semasa serta mengambil berat permasalahan yang timbul, e) bersedia menyediakan *peluang* untuk membolehkan guru-guru yang mengikuti latihan dapat melaksanakan amalan yang diperolehi melalui latihan dilaksanakan secara berterusan.

DAFTAR PUSTAKA

Abd. Rahim Abd. Rashid (1999). *Kemahiran Berfikir Merentasi Kurikulum*: Fajar

- Bakti, Kuala Lumpur.
- Aniza, M. (2001). *Perlaksanaan strategi pengajaran Bahasa Melayu Sekolah Bestari di Negeri Sembilan*. Kertas Projek: Ijazah Sarjana Pendidikan, Fakulti Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Baldwin, T. T. & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Bassi & Van Buren (1998). Creating Measurement Standards for the Training Industry. *American Society for Training & Development*. 45, 231-240.
- Brinkerhoff, R. O., dan Montesino, M. V. (1995). Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study. *Human Resource Development Quarterly*. 6(3),263-273.
- Broad, M. (1997). *Transferring learning to the workplace*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Broad, M. L. and Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments*. New York: Addison Wesley.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources 6th edition: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: Mc-Graw Hill.
- Donovan, P., Hannigan, K. dan Crowe, D. (2001). The Learning Transfer System Approach to Estimating the Benefits of Training: Empirical Evidence. *Journal of European Industrial Training*. 25, 2-4.
- Elangovan A. R. and Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory framework. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 268-275.
- Fullan, M. 1991. *The New Meaning of Education Change*. London: Cassell.
- Mahani, W. (2006). *Usage of electronic information sources and services by teachers at smart schools in Selangor: Towards developing digital school resources centers*. Thesis Master, Fakulti Sains Komputer dan Teknologi Maklumat, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Merriam, S., Leahly, B. (2005). Learning Transfer: A review of the research in adult educational and training. *PAACE Journal of lifelong learning*. 14, 1-24.
- Mohammed Sani, Jamalul Lail & Mohd Izham (2001). *Kajian Keberkesanan Pelaksanaan Program Latihan Guru Sekolah Bestari*, Fakulti Pendidikan, UKM.
- Nik Faizah, M. (1996). *Perlaksanaan Program KBSM Dalam Bilik Darjah*. Kertas Kerja yang dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan Penilaian KBSM. Institut Aminuddin Baki, Genting Highland.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*. Singapore : McGraw Hill.
- Noe, R. A. (2002). Transfer of Training. <http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/noe/Mhr855/c13.ppt>
- Thayer, P. W. and Teachout, M. S. (1995): *A climate of transfer model*.
- Yamnull, S. & Mclean, G. N. (2001). *Theories Supporting Transfer of Training*. [www.fsu.edu/~elaps/ae/download/ade5380/Yamnull McLean.pdf](http://www.fsu.edu/~elaps/ae/download/ade5380/Yamnull_McLean.pdf)