

**AMALAN KEPIMPINAN MENCAPAH GURU BESAR DAN
KOMITMEN KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH**

AZNIZAM BIN MOHD NOOR

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**AMALAN KEPIMPINAN MENCAPAI GURU BESAR DAN
KOMITMEN KERJA GURU DI SEKOLAH RENDAH**

AZNIZAM BIN MOHD NOOR

Kajian ini dikemukakan

sebagai memenuhi

**syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)**

Fakulti Pendidikan

Universiti Teknologi Malaysia

2012

DEDIKASI

Isteri tercinta yang sentiasa mendoakan
dan mendorongku dengan kesabaran
Nooraini Binti Sulaiman

Buat anak-anakku yang sentiasa memahami
Siti Nur Aqilah, Amir Afham,
Muhammad Aqil Hariri dan Amni Syahirah

Buat ayahanda dan bonda yang tidak sempat melihat kejayaan ini
Mohd Noor Bin Saidon dan Shamsiah Binti Omar

Semoga kita semua diberkati dan dirahmatiNya
Amin

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah s.w.t diatas kurniaNya kerana memberi ketabahan dan kesabaran kepada penulis untuk menyempurnakan kajian ini. Ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada PM Dr. Hj. Mohd. Anuar Bin Abdul Rahman selaku penyelia kajian ini di atas nasihat, teguran, dorongan dan bimbingan yang berterusan sepanjang projek ini. Kesabaran, komitmen dan keikhlasan Dr amat penulis kagumi.

Ucapan penghargaan juga diberikan kepada penyelar program PM Dr. Yusof bin Boon serta semua pensyarah, dan rakan-rakan yang telah memberikan kerjasama secara langsung atau tidak langsung sepanjang tempoh menyiapkan kajian ini. Penghargaan juga diberikan kepada guru besar- guru besar sekolah berkenaan serta semua guru yang terlibat sebagai responden kajian.

Akhir sekali buat isteri, anak-anak dan keluarga terima kasih di atas dorongan dan sokongan kalian. Semoga kejayaan ini menjadi inspirasi untuk kecemerlangan kalian di masa depan. Semoga Allah melimpahi kesejahteraan, kerahmatan dan keberkatan kepada kita semua selamanya. Amin.

ABSTRAK

Kajian deskriptif menggunakan kaedah kolerasi ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap amalan kepimpinan mencapah guru besar yang paling dominan dan tahap komitmen kerja guru sekolah rendah. Kajian ini juga bertujuan melihat perbezaan komitmen kerja guru berdasarkan jantina guru, umur guru dan pengalaman mengajar guru di sekolah rendah. Responden kajian terdiri daripada 120 orang guru daripada lima belas buah sekolah rendah kawasan Gemencheh, Negeri Sembilan. Borang soal selidik yang diedarkan mengandungi tiga bahagian yang bertujuan untuk mendapatkan maklumat latar belakang responden, tahap amalan kepimpinan mencapah guru besar dan komitmen kerja guru. Instrumen kajian telah diuji untuk menentukan kebolehpercayaan berdasarkan skala *Alpha Cronbach* dalam kalangan 20 orang guru di salah sebuah sekolah rendah dalam kawasan Gemencheh, Negeri Sembilan. Hasil kajian rintis ini menunjukkan kebolehpercayaan item yang tinggi iaitu amalan kepimpinan mencapah guru besar (0.834) dan komitmen kerja guru (0.885). Data kajian dianalisis menggunakan program *Statistical Package For The School Science (SPSS) Version 20.0* bagi mendapatkan min, sisihan piawai, peratusan, ujian- t, *ANOVA* dan kolerasi Spearman. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan mencapah guru besar adalah tinggi, namun begitu tahap komitmen kerja guru berada pada tahap sederhana. Hipotesis kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara komitmen kerja guru berdasarkan jantina guru, umur guru dan pengalaman mengajar guru. Melalui analisis hubungan pula mendapati terdapat hubungan yang kuat di antara tahap amalan kepimpinan mencapah guru besar dengan komitmen kerja guru. Akhir sekali beberapa cadangan kajian lanjutan telah dikemukakan untuk penyelidikan pada masa hadapan.

ABSTRACT

The descriptive study using this correlation method is to identify the divergent leadership practices of the most dominant head teacher and the level of work commitments of the primary school teachers. This study also aims to see the difference of work commitments based on gender, age and teaching experience of teachers in primary schools. The respondents were 120 teachers from 15 primary schools in Gemencheh area. The distributed questionnaires consists of three sections designed to obtain the background information on respondents, the level of leadership practice diverges the head teacher and teachers' work commitments. The instruments were tested for reliability based on Cronbach alpha scale among 20 teachers in one of the primary schools in Gemencheh area. The result of this pilot study showed high reliability of the item, the practice of the head teacher leadership diverges (0.834) and the work commitments of teachers (0.885). The data were analyzed using the standard deviation, percentage, t-test, ANOVA and Spearman correlation. The results showed that the level of the head teacher is high diverges, meanwhile the level of work commitments of teachers are at the moderate level. The hypothesis of the study showed that there was no significant difference between work commitments to the teachers' gender, age and teaching experience. Through the analysis of the relationship found that there was a strong relationship between the leadership of the head teacher with the work commitments of the teachers. Finally, some recommendations are presented for further research in future.

ISI KANDUNGAN

| BAB | TAJUK | Halaman |
|------------|----------------------------------|----------------|
| | PENGAKUAN | ii |
| | DEDIKASI | iii |
| | PENGHARGAAN | iv |
| | ABSTRAK | v |
| | SENARAI KANDUNGAN | vii |
| | SENARAI JADUAL | xi |
| | SENARAI RAJAH | xiii |
| | SENARAI LAMPIRAN | xiv |
| 1 | PENDAHULUAN | |
| | 1.1. Pengenalan | 1 |
| | 1.2. Latar belakang masalah | 4 |
| | 1.3. Pernyataan masalah | 7 |
| | 1.4. Objektif kajian | 8 |
| | 1.5. Persoalan kajian | 9 |
| | 1.6. Hipotesis kajian | 9 |
| | 1.7. Rasional Kajian | 10 |
| | 1.8. Kepentingan kajian | 11 |
| | 1.9. Skop dan Batasan Kajian | 12 |
| | 1.10. Kerangka Konseptual Kajian | 13 |
| | 1.11. Definisi Istilah | 16 |
| | 1.11.1. Kepimpinan Mencapah | 16 |
| | 1.11.2. Komitmen Kerja Guru | 16 |

| | |
|---|----|
| 1.11.3. Sekolah Rendah | 17 |
| 1.12. Rumusan | 17 |
| 2 KAJIAN LITERATUR | |
| 2.1. Pengenalan | 19 |
| 2.2. Kepimpinan Guru Besar | 19 |
| 2.3. Kepimpinan Mencapai Guru Besar | 22 |
| 2.4. Komitmen | 24 |
| 2.4.1. Konsep Komitmen | 24 |
| 2.4.2. Komitmen Kerja Guru | 26 |
| 2.5. Rumusan | 29 |
| 3 METODOLOGI | |
| 3.1. Pengenalan | 30 |
| 3.2. Rekabentuk Kajian | 31 |
| 3.3. Populasi, Sampel dan Tempat Kajian | 31 |
| 3.4. Instrumen Kajian | 33 |
| 3.5. Kajian Rintis | 36 |
| 3.6. Proses dan Prosedur Kajian | 37 |
| 3.7. Kaedah Penganalisaan Data | 40 |
| 3.8. Rumusan | 43 |
| 4 ANALISIS DATA | |
| 4.1. Pengenalan | 44 |
| 4.2. Latar Belakang Responden | 45 |
| 4.2.1. Jantina | 45 |
| 4.2.2. Umur | 45 |
| 4.2.3. Bangsa | 46 |
| 4.2.4. Kumpulan Perkhidmatan | 46 |
| 4.2.5. Pengalaman Mengajar | 47 |
| 4.2.6. Tahap Pendidikan Tertinggi | 48 |

| | |
|---|----|
| 4.2.7. Taraf Perkahwinan | 48 |
| 4.2.8. Lama mengajar di sekolah ini | 49 |
| 4.3. Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian | 49 |
| 4.3.1. Tahap kepimpinan mencapah diamalkan dalam kalangan guru besar | 50 |
| 4.3.2. Ciri amalan kepimpinan mencapah yang paling dominan diamalkan dalam kalangan guru besar | 51 |
| 4.3.3 Tahap komitmen kerja guru di sekolah rendah | 59 |
| 4.4. Analisis Berdasarkan Hipotesis Kajian | 64 |
| 4.4.1. Perbezaan komitmen kerja guru mengikut jantina | 64 |
| 4.4.2. Perbezaan komitmen kerja guru mengikut umur | 65 |
| 4.4.3. Perbezaan komitmen kerja guru mengikut pengalaman mengajar | 65 |
| 4.4.4. Hubungan antara amalan kepimpinan mencapah guru besar dengan komitmen kerja guru | 66 |
| 4.5. Penutup | 67 |
| 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN HASIL KAJIAN DAN CADANGAN | |
| 5.1. Pengenalan | 68 |
| 5.2. Rumusan | 68 |
| 5.3. Perbincangan hasil kajian | 71 |
| 5.3.1. Keberkesanan amalan kepimpinan mencapah | 71 |
| 5.3.2. Komitmen kerja guru | 75 |
| 5.3.3. Hubungan di antara amalan kepimpinan mencapah dengan komitmen kerja guru | 79 |
| 5.4. Cadangan | 81 |
| 5.4.1. Cadangan kajian tindakan | 81 |
| 5.4.2. Cadangan kajian lanjutan | 84 |
| 5.5. Penutup | 85 |

RUJUKAN

87

LAMPIRAN

SENARAI JADUAL

| Jadual | SENARAI JADUAL | Halaman |
|---------------|--|----------------|
| 3.1. | Bilangan Responden Mengikut Sekolah | 32 |
| 3.2. | Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian B | 34 |
| 3.3. | Taburan Item Soal-Selidik | 35 |
| 3.4. | Skala Jawapan Untuk Soal Selidik Bahagian C | 36 |
| 3.5. | Jadual Kaedah Pengiraan Statistik bagi Persoalan Kajian | 41 |
| 3.6. | Tahap Interpretasi Skor Min | 42 |
| 3.7. | Interprestasi pekali korelasi berdasarkan Garis Panduan Guilford | 52 |
| 3.8 | Tahap signifikan bagi Hipotesis nol | 43 |
| 4.1 | Taburan responden mengikut jantina | 45 |
| 4.2 | Taburan responden mengikut umur | 45 |
| 4.3 | Taburan responden mengikut bangsa | 46 |
| 4.4 | Taburan responden mengikut kumpulan perkhidmatan | 46 |
| 4.5 | Taburan responden mengikut pengalaman mengajar | 47 |
| 4.6 | Taburan responden mengikut tahap pendidikan tertinggi | 48 |
| 4.7 | Taburan responden mengikut taraf perkahwinan | 48 |
| 4.8 | Taburan responden mengikut lama mengajar di sekolah ini | 49 |
| 4.9 | Taburan responden mengikut frekuensi, min dan sisihan piawa bagi dimensi amalan kepimpinan mencapah guru besar | 50 |
| 4.10 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem kepimpinan mencapah | 51 |

| | | |
|------|---|----|
| | dimensi budaya sekolah dari aspek kerjasama, kolaborasi dan komuniti pembangunan profesional | |
| 4.11 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem kepimpinan mencapah dimensi perkongsian tanggungjawab | 53 |
| 4.12 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem kepimpinan mencapah dimensi penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah | 55 |
| 4.13 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem kepimpinan mencapah dimensi amalan kepimpinan | 57 |
| 4.14 | Komitmen guru mengikut persepsi guru | 59 |
| 4.15 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem komitmen guru komponen kognitif | 59 |
| 4.16 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem komitmen guru komponen afektif | 61 |
| 4.17 | Taburan responden mengikut kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai bagi ítem komitmen guru komponen tingkah laku | 62 |
| 4.18 | Analisis ujian –t tentang tahap komitmen kerja antara guru lelaki dan guru perempuan | 64 |
| 4.19 | Analisis ANOVA tentang perbezaan komitmen kerja mengikut umur | 65 |
| 4.20 | Analisis ANOVA tentang perbezaan komitmen kerja mengikut pengalaman mengajar | 66 |
| 4.21 | Kolerasi antara amalan kepimpinan mencapah guru besar dengan komitmen kerja guru | 66 |

SENARAI RAJAH

| Rajah | | Halaman |
|--------------|---|----------------|
| 1 | Rajah Hubungan Kepimpinan Mencapai dengan Komitmen Guru | 15 |
| 2 | Proses Rekabentuk Kajian (Sumber : Mohd Najib, 2003) | 38 |

SENARAI LAMPIRAN

| Lampiran | SENARAI LAMPIRAN | Halaman |
|-----------------|--|----------------|
| 1 | Soal-selidik Hubungan Amalan Kepimpinan Mencapai Guru Besar dengan Komitmen Kerja Guru di Sekolah Rendah | |
| 2 | Surat kelulusan untuk menjalankan kajian daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD), KPM | |
| 3 | Surat kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah daripada Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan | |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Rancangan Malaysia Ke-9 (RMK-9) telah menggariskan kepentingan dalam mengekalkan modal insan yang berkualiti dalam mencapai objektif organisasi dan seterusnya merealisasikan wawasan negara. Kualiti modal insan merupakan tulang belakang dalam menentukan hala tuju negara, di samping menjana pertumbuhan ekonomi negara (Abdullah, 2006). Penghasilan sumber manusia yang berkualiti amat penting bagi memastikan generasi pada masa akan datang lebih bersedia dan berilmu, berdaya saing dalam menempuh pembangunan globalisasi yang begitu mencabar.

Penghasilan sumber manusia yang berkualiti mampu diterjemahkan sekiranya sistem pendidikan di negara kita disusun dengan sistematik di samping mempunyai kumpulan pelaksana yang mampu melakukan yang terbaik bagi mencapai apa yang dihasratkan. Tuntutan kecemerlangan dalam perkembangan pendidikan telah merubah peranan utama guru besar di sekolah. Kenyataan ini dapat dilihat melalui kajian yang dijalankan oleh Hussein (1997) yang mengiktirafkan peranan pengetua sangat penting dalam kejayaan atau kegagalan sebarang pelaksanaan program pendidikan atau program kemajuan pendidikan.

Sementara itu, bagi Shahril (2001) pula menyatakan bahawa kepimpinan yang cemerlang mempunyai ciri-ciri kepimpinan berkualiti, berkemahiran dan berketrampilan, mempunyai wawasan dan kreatif serta inovatif, berkemahiran berkomunikasi dan bermotivasi, berkemahiran membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, mempunyai kecergasan fizikal, kestabilan emosi, dan kecergasan fikiran; serta beriman dan bermoral.

Kepelbagaian teori kepimpinan yang ada mewajarkan agar pengetua memilih satu bentuk amalan teori yang benar-benar berkesan untuk diamal serta diaplikasikan di sekolah. Pemilihan ini penting dalam merancang strategi bagi memastikan sekolah mendapat kecemerlangan yang berterusan. Pengetua atau guru besar perlu memiliki ilmu pengetahuan dan kepakaran dalam melaksanakan peranan mereka sebagai pemimpin dan pengurus supaya mereka berupaya mempengaruhi orang lain dan seterusnya mendapat komitmen subordinat atau pengikutnya. Pengetua perlu bijak melaksanakan tanggungjawab berhubung aktiviti berbentuk pendidikan serta pengurusan pelbagai bentuk sumber di bawah jagaannya seperti yang ditegaskan oleh Sergiovanni:

In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school.it is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teacher and the degree of concern for what students may or may not become.... If a school is vibrant, innovative, child centered place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's leadership as the key to success.

Sumber: Sergiovanni (1995)

Namun Lashway (2003) menyatakan bahawa mengurus sekolah bukan lagi menjadi tugas utama pengetua kerana beliau mempunyai tugas-tugas lain yang lebih kompleks. Kajiannya mendapati bahawa para pendidik, ahli komuniti, penyelidik dan penggubal polisi bersetuju bahawa pengetua hari ini tidak dapat memimpin sekolah secara bersendirian disebabkan tugas yang semakin kompleks dan mencabar.

Ini bersesuaian dengan situasi pendidikan masa kini yang tidak lagi melihat pengetua atau guru besar memikul semua tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah. Malah lebih memberi tumpuan kepada bagaimana menghasilkan suatu budaya kebertanggungjawaban sepunya dan perkongsian budaya pembelajaran serta membangunkan keupayaan pemimpin sekolah (Harris, 2002).

O'Sullivan *et al.* (1990) juga turut berpandangan bahawa peranan mentadbirkan pendidikan bukan sahaja dilaksanakan oleh guru besar dan pengetua tetapi juga guru penolong kanan, guru kanan mata pelajaran dan guru-guru dengan tanggungjawab khusus. Mereka bertindak sebagai koordinator, pengawal, perancang dan pelaksana. Oleh yang demikian, maka semua ahli dalam komuniti sesebuah sekolah perlu memainkan peranan masing-masing dalam menentukan hala tuju sesebuah sekolah menuju ke arah kecemerlangan dari pelbagai aspek.

Dalam mencapai misi dan visi sesebuah sekolah amalan kepimpinan dan komitmen dari guru merupakan salah satu elemen yang penting bagi menentukan keberhasilan hasrat tersebut. Kerjasama dari kedua-dua pihak ini penting kerana berlakunya kesaling-bergantungan antara satu sama lain bagi menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Faktor-faktor yang menjadi pemangkin penghalang kepada perkembangan komitmen kerja yang tinggi dalam kalangan guru-guru di sekolah perlu dikenalpasti oleh guru besar bagi tindakan susulan dan selanjutnya agar motivasi kerja guru dapat dipertingkatkan dan yang paling penting komitmen kerja guru berada pada tahap terbaik dan tinggi.

Sekiranya seseorang guru besar atau pengetua yang ingin meletakkan sekolahnya sebaris dengan sekolah-sekolah lain yang cemerlang perlulah mengamalkan satu kaedah kepimpinan yang baik dan boleh diterima oleh pengikut-pengikut yang berada di bawah kepimpinannya. Amalan Kepimpinan Mencapai atau Distributed Leadership dilihat merupakan salah satu kaedah amalan yang baik, berkesan dan boleh diaplikasikan oleh guru besar atau pengetua yang inginkan kecemerlangan wujud dalam sekolah yang ditadbir.

Jika seseorang pengetua atau guru besar dapat memikat dan mempengaruhi orang bawahannya maka mudahlah beliau bagi untuk mendapat kerjasama dari orang

bawahannya dalam melaksanakan sesuatu tugas. Dalam situasi ini maka akan wujudlah budaya kerja yang hebat dan serasi kerana guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diberi.

1.2 Latar Belakang Masalah

Sememangnya pengetua atau guru besar merupakan watak penting dalam menentukan hala tuju sesebuah sekolah. Pengetua atau guru besar merupakan pengurus dan pemimpin pendidikan di sekolah. Beliau adalah yang perlu bijak merencanakan perancangan strategik yang berkesan agar perjalanan sekolah bergerak lancar hingga ke garisan dan mercu kejayaan. Sebagaimana Sufean (2005), menyatakan bahawa realiti keberkesanan sesebuah sekolah dikatakan amat rapat dengan prestasi kepimpinan yang efektif. Sekolah sering dikatakan berhadapan dengan masalah dan kerumitan serta pencapaian yang rendah yang seringkali dikaitkan dengan penampilan kepemimpinan yang kurang menyerlah.

Kecemerlangan sesebuah sekolah merupakan agenda utama seseorang guru besar. Oleh yang demikian, guru besar membuat pilihan yang tepat berkaitan amalan teori kepimpinan yang dirasakan bersesuaian dengan beliau dan juga staf-stafnya di sekolah serta seiring dengan budaya di sekolah tersebut. Lambakan teori kepimpinan juga perlu diberi perhatian oleh pihak guru besar, di sinilah mereka perlu bijak memilih apakah teori-teori bersesuaian yang boleh dijadikan sebagai panduan dalam menjana serta memacu kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Tindakan memilih tanpa membuat pertimbangan yang sewajarnya pasti akan merugikan, bukan sahaja kepada guru besar malahan membabitkan banyak lagi pihak.

Seseorang guru besar juga perlu menumpukan kepada tugas dalam mentadbir perjalanan sekolah. Terdapat guru besar yang kurang memberi perhatian kepada misi, visi dan matlamat sekolah dengan memikirkan serta melakukan perkara lain yang tiada kaitan dengan kebaikan dan kecemerlangan sekolah. Abdul Shukur (1996) menyatakan bahawa apa yang berlaku ialah pengetua atau guru besar sekarang lebih

tertumpu kepada proses kuasa daripada proses dalamam iaitu ramai yang terlibat dengan tugas –tugas di luar sekolah. Beliau seterusnya mencadangkan supaya para pengetua dan pengubal polisi perlu jelas dengan arah pengurusan pengetua sekolah supaya wujud keseimbangan antara luaran dan dalaman. Tambah beliau, yang lebih penting pengetua perlu memberi tumpuan masa, tenaga dan kuasa terhadap misi utama sekolah iaitu pedagogi. Ini bermaksud para pengetua berperanan sebagai kepimpinan pengajaran.

Guru pula merupakan aset utama dalam menjayakan apa juga program yang dirangka dan dirancang oleh pihak Kementerian Pelajaran Malaysia. Namun begitu, terdapat juga dalam kalangan guru yang tidak bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas untuk mendidik anak murid mereka. Permasalahan ini pernah menjadi isu yang diperkatakan dalam bidang pendidikan hingga muncul pelbagai spekulasi seperti pembayaran gaji yang tidak setimpal, profesion perguruan merupakan pilihan terakhir dan sebagainya. Walau apa pun alasannya, jika seseorang itu sudah memilih bidang perguruan sebagai profesionnya maka segala tumpuan perlu diberikan terhadap kerjaya ini agar rasa minat dan cinta itu sehati dalam jiwa seorang guru.

Berdasarkan pernyataan di atas, Pollard (1990) dan McGaw et al. (1992) berpendapat bahawa komitmen guru-guru terhadap kerja dan terhadap kebajikan murid-murid merupakan satu aspek penting sekolah berkesan. Pada kebiasaannya komitmen guru terhadap kerja merupakan hasil daripada keseronokan dan kepuasan kerja dalam kalangan mereka. Para guru tidak mempunyai komitmen terhadap kerja sekiranya mereka tidak mendapat kepuasan kerja di sekolah masing-masing. Kepuasan kerja selalunya dikaitkan dengan pembolehubah suasana persekitaran di tempat kerja seperti hubungan antara rakan sejawat, hubungan antara kepimpinan sekolah serta ganjaran yang diperolehi hasil daripada tugas yang dijalankan (Borg dan Riding, 1991; Kushman, 1992; Lam et al, 1995).

Menurut Ninomiya (1990), guru-guru di Jepun mengharapkan pengaruh dari luar boleh dikurangkan supaya mereka dapat menumpukan perhatian kepada tugas pengajaran dalam bilik darjah masing-masing dan pada masa yang sama mereka mengharapkan pelbagai jenis tugas dan tanggungjawab yang digolongkan sebagai

bukan bentuk pengajaran dapat dilupakan atau dikurang. Jelaslah di sini, bahawa guru memerlukan budaya sekolah yang sememangnya terarah kepada proses penyampaian ilmu atau maklumat daripada guru kepada murid dan bukannya diganggu oleh tugas lain yang membebakan. Situasi ini, jika tidak diberi perhatian oleh pihak guru besar dan pihak-pihak lain yang terbabit, sudah pastinya situasi ini akan mengganggu gugat fokus guru terhadap pengajaran dan pastinya akan menjejaskan komitmen guru dalam menjalankan tugas seharian.

Menurut Cross & Rice (2000), serta Hoffman *et al.* (1994) pula, hubungan yang saling mempercayai dan terbuka antara pemimpin sekolah dengan pengikut, iaitu guru yang positif mampu mempertingkatkan motivasi guru serta kepercayaan yang tinggi serta komitmen guru terhadap tugas yang akan dilaksanakan. Dalam konteks ini, komunikasi pemimpin yang terbuka juga diramal mampu menggalakkan perkongsian pemikiran dan idea perkongsian yang dijangka dapat menaikkan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin sekolah (Bryk & Scheider, 2003).

Selain itu, kajian-kajian di Malaysia mengenai penjawat awam seperti oleh Osman *et al.* (1998) dan Syed-Ikhsan dan Rowland (2004) mendapati prestasi penjawat awam yang rendah berpunca daripada kurangnya tahap komitmen dan ini telah membawa kepada perkhidmatan awam yang tidak berkualiti. Brown *et al.* (2000) juga telah menjelaskan bahawa perkhidmatan yang tidak berkualiti dalam sektor awam dapat diatasi jika para penjawat awam lebih cekap, memfokus kepada pelanggan, telus, dan mempunyai akauntabiliti yang tinggi. Firth, Moore, dan Loquet (2004) pula mendapati komitmen pekerja dipengaruhi tahap sokongan pihak pengurusan.

Jelaslah di sini, guru besar perlu mengamalkan kepimpinan mencabah kerana dengan cara ini, segala halangan dan kekangan dapat diserapkan dengan sebaik mungkin di samping dapat mewujudkan suatu budaya kerja yang cemerlang, memiliki guru-guru yang sentiasa komited dengan setiap tugas yang diberi tanpa mengenal erti penat dan jemu dalam memastikan misi dan visi sekolah dapat dicapai seterusnya memastikan kecemerlangan sekolah dapat dijelmakan dan diterjemahkan.

1.2 Pernyataan Masalah

Kepimpinan guru besar merupakan aspek yang penting dalam memastikan keberkesanan sesebuah sekolah dalam memastikan kemenjadian murid dan kecemerlangan sekolah dari pelbagai aspek. Tahap komitmen kerja guru juga turut dipengaruhi oleh gaya kepimpinan guru besar. Hussein (1993) turut menyatakan bahawa dalam banyak hal, pengetua atau guru besar ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Beliau adalah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinannya yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjat kepuhatinan terhadap masa depan para pelajar.

Guru besar perlu bersikap lebih terbuka dalam berhubung dengan guru-guru, terdapat guru besar yang tidak memberi ruang dan peluang kepada guru-guru untuk memberi pendapat apatah lagi membuat keputusan bersama. Pengupayaan atau '*empowerment*' seharusnya menjadi amalan oleh guru besar terutama dalam menjayakan dasar pendidikan negara seperti Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) Menurut Hord (1986), sebarang pelaksanaan ke arah perubahan ini hendaklah dilakukan secara bijaksana dengan mengambil kira usaha sama antara pemimpin dengan stafnya (guru). Kegagalan dalam menangani masalah seperti keperluan asas guru sama ada dalam bentuk material dan psikologi boleh membantutkan ke arah usaha ini secara berkesan.

Nelson (1994) turut menyatakan terdapat kajian yang telah menunjukkan bahawa komitmen yang tinggi wujud dalam kalangan para guru terhadap sekolah apabila mereka mendapat autonomi yang luas untuk menimba pengalaman di dalam bidang kepakaran mereka masing-masing. Guthrie & Reed, 1991; Heck & Brandon, 1995 pula menyatakan terdapat laporan yang menyatakan bahawa guru-guru mahukan kuasa membuat keputusan biarlah menerusi domain professional mereka sendiri dan mereka tidak berpuashati jika terdapat campurtangan pihak pentadbir di dalam proses tersebut.

Berdasarkan pernyataan di atas, jelas menunjukkan bahawa komitmen kerja guru dipengaruhi oleh kepimpinan guru besar. Jika guru besar tidak memberi peluang kepada guru dalam membuat keputusan maka tahap komitmen guru akan berkurang dalam menjalankan tugas. Guru besar juga perlu mempunyai kebolehan untuk memimpin guru-guru di bawahnya kerana jika guru besar itu mampu mempengaruhi guru-gurunya untuk sama-sama bekerja demi kebaikan sekolah maka sudah pasti matlamat sesebuah sekolah sukar untuk dicapai. Bardford (1981) menyatakan bahawa pemimpin yang kurang berkebolehan memimpin akan membawa kepada ketidakpuasan kerja dalam kalangan guru. Pengaruh pemimpin menentukan darjah keberkesanan rancangan, keputusan dan tindakan strategi. Tindakan seseorang pemimpin bukan hanya akan mempengaruhi organisasi yang dipimpin malah dari segi kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan khususnya guru-guru yang di bawah kawalannya juga perlu dititikberatkan kerana ianya melibatkan kredibiliti seseorang.

1.4 Objektif Kajian

Secara umum, kajian ini adalah untuk meninjau sejauh mana hubungan amalan kepimpinan mencapah dengan komitmen guru di sekolah rendah :

1. Mengenalpasti tahap amalan kepimpinan mencapah dalam kalangan guru besar.
2. Mengenalpasti elemen kepimpinan mencapah yang kerap diamalkan oleh Guru Besar.
3. Mengenalpasti tahap komitmen kerja guru sekolah rendah dalam membantu aspek kepimpinan mencapah yang banyak diamalkan di sekolah rendah.
4. Mengenalpasti perbezaan komitmen guru berdasarkan jantina, umur, pengalaman mengajar.
5. Mengenalpasti hubungan amalan kepimpinan mencapah guru besar dengan komitmen kerja guru.

1.5 Persoalan Kajian

Beberapa persoalan kajian telah dikenalpasti iaitu :

1. Apakah tahap kepimpinan mencapah diamalkan dalam kalangan Guru Besar.
2. Apakah ciri amalan kepimpinan mencapah yang paling dominan diamalkan oleh guru besar.
3. Apakah tahap komitmen kerja guru sekolah rendah.
4. Adakah terdapat perbezaan komitmen kerja guru berdasarkan jantina, umur dan pengalaman mengajar.
5. Apakah hubungan antara amalan kepimpinan mencapah guru besar dengan komitmen kerja guru.

1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, hipotesis kajian ini dalam bentuk nol ialah:

- Ho1: Tidak ada perbezaan yang signifikan di antara tahap komitmen guru dengan jantina.
- Ho2: Tidak ada perbezaan yang signifikan di antara tahap komitmen guru mengikut umur.
- Ho3: Tidak ada perbezaan signifikan di antara tahap komitmen guru mengikut pengalaman mengajar.
- Ho4: Tidak terdapat hubungan signifikan di antara kepimpinan mencapah guru besar dengan komitmen guru-guru.

1.7 Rasional Kajian

Kajian ini dijalankan adalah bertujuan untuk mengenalpasti sama ada kepimpinan mencapah ini diaplikasikan di sekolah. Selain daripada itu, kurangnya kajian tentang amalan kepimpinan mencapah atau distributed leadership dalam kalangan guru besar, membuatkan saya terpenggil dan rasa teruja untuk menjalankan kajian tersebut terhadap kelompok guru besar di kawasan saya berkhidmat iaitu di kawasan Gemencheh.

Bagi saya kajian ini perlu dijalankan bukan sahaja bertujuan bagi meneliti amalan kepimpinan mencapah diaplikasikan oleh guru besar dalam menjana atau memimpin sesebuah sekolah, malahan lebih besar ertinya lagi sekiranya amalan ini dapat diperkenalkan dengan lebih meluas bukan sahaja kepada semua guru besar tetapi kepada semua guru yang terlibat secara langsung dalam dunia pendidikan. Kajian ini perlu dijalankan bagi melihat sejauhmana teori kepimpinan mencapah ini mendapat tempat di hati guru besar untuk diguna pakai sebagai satu garis panduan atau pegangan yang boleh membantu seseorang guru besar membangunkan sekolah yang ditadbirnya dengan cemerlang di samping mendapat bantuan, kerjasama serta komitmen yang tinggi daripada guru-guru dan orang bawahannya.

Dalam kajian ini juga, penelitian turut dijalankan terhadap guru-guru dengan mengambil kira komitmen yang diberikan terhadap sekolah terutama dalam menjalankan tugas seharian. Adakah guru-guru memberikan komitmen kerja yang tinggi dan terbaik atau berlaku sebaliknya. Segala persoalan yang bermain di minda ini, pasti akan terjawab setelah kajian dilakukan.

Kita juga akan meneliti apakah berlakunya hubungan antara kepimpinan guru besar sebagai ketua atau pemimpin pendidikan di sekolah dengan komitmen guru kerana ini pasti akan memberi impak kepada perjalanan sesebuah sekolah di samping mempengaruhi keberkesanan dan kecemerlangan sesebuah sekolah.

Kesimpulannya, kajian ini perlu dijalankan bagi kebaikan semua pihak dalam jangka masa panjang sama ada pihak guru besar, guru-guru, ibu bapa dan murid-murid. Amalan kepimpinan mencapah sekiranya diaplikasikan oleh seseorang

pemimpin atau guru besar sememangnya akan membawa kepada suatu budaya kerja yang harmonis kerana wujudnya perbincangan, rasa saling memerlukan dan saling kebertanggungjawaban dalam melaksanakan sesuatu program yang mana menjurus kepada kecemerlangan sekolah dan seluruh warganya. Ini juga, secara tidak langsung akan menaikkan taraf serta memartabatkan pendidikan kita ke arah yang cemerlang.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini dilihat penting dan sepatutnya dijalankan kerana ianya bertujuan untuk melihat sejauhmana dan berkesannya kepimpinan yang dilaksanakan oleh guru besar di sekolah rendah. Kepelbagaian gaya kepimpinan yang diamalkan oleh guru besar mewujudkan suatu bentuk budaya kerja yang berbeza antara sesebuah sekolah dengan sesebuah sekolah yang lain. Kepelbagaian variasi ini juga mungkin boleh mengundang perbezaan tahap komitmen guru-guru dalam menjalankan tugas sekaligus mempengaruhi pencapaian keseluruhan sesebuah sekolah.

Melalui kajian ini nanti, seandainya berlakunya kekurangan dan kelemahan dalam kepimpinan sesebuah sekolah yang diterajui oleh seorang guru besar, maka langkah-langkah penambahbaikan dapatlah dilakukan oleh pihak-pihak yang sepatutnya bertanggungjawab. Perbincangan dan refleksi boleh dilakukan di pihak yang lebih tinggi dalam mencari sesuatu yang lebih baik dan bermakna terutamanya dalam memastikan kemenjadian murid-murid ke arah insan yang cemerlang dalam semua aspek dapat dicapai.

Bersesuaian dengan hasrat itu, maka kajian ini dilihat penting kepada banyak pihak seperti guru besar sendiri, guru-guru, Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) . Sebagai seorang guru besar, sudah pasti kajian ini akan lebih membantu mereka ke arah menambahbaikan lagi gaya kepimpinan mereka. Sekiranya berlaku kelemahan dalam pentadbiran sekarang, maka amalan kepimpinan mencapah boleh dijadikan sebagai satu rujukan atau garis panduan dalam meneruskan cabaran sebagai pemimpin pendidikan di sekolah terutama dalam menangani masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah dan seluruh warganya.

Guru-guru yang merupakan pelaksana kepada dasar pendidikan di negara ini juga, boleh mendapat sedikit gambaran berkaitan dengan suatu bentuk kepimpinan yang baik dan berkesan seperti kepimpinan mencapah. Ini secara tidak langsung akan mendedahkan kepada guru-guru tentang hala tuju sesebuah sekolah yang ingin dikemudikan oleh seseorang guru besar. Selain itu, guru boleh berfikiran positif dan lebih optimis dalam menjalankan tugas kerana sedar mereka mempunyai peranan masing-masing yang tidak kurang pentingnya dalam memastikan kejayaan sesebuah sekolah dapat digarap dan dibanggakan oleh semua pihak. Pemahaman yang baik dari pihak guru berkaitan amalan kepimpinan mencapah ini juga sedikit sebanyak akan mempengaruhi tahap komitmen kerja guru di sekolah-sekolah.

Bagi pihak Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN), mereka boleh melihat kajian ini secara positif dan bukannya kajian ini sengaja ingin melihat kelemahan guru-guru besar di bawah seliaan mereka. PPD dan JPN boleh menganggap kajian ini, sebagai suatu usahasama dalam mengenalpasti, menilai dan membaikpulih segala kelemahan di samping mengekalkan kekuatan dan kecemerlangan yang ada agar prestasi pencapaian pendidikan berada pada tahap yang boleh dibanggakan. Hasil dari kajian ini nanti, boleh dijadikan sebagai satu 'post-mortem' yang akan diperhalusi sama-sama oleh JPN dan PPD untuk merangka program yang sesuai agar semua guru besar didedahkan dengan 'Kepimpinan Mencapah' dan sebaik-baiknya amalan kepimpinan ini diamalkan oleh semua guru besar terutama di kawasan Gemencheh bagi memastikan perjalanan sesebuah sekolah berada pada landasan yang sepatutnya. Ini bermaksud, semua pihak yang terlibat dalam membangunkan sesebuah sekolah terutama guru besar dan guru, tahu akan peranan masing-masing bagi membawa sekolah tersebut dalam satu paras standard yang diharapkan terutama dalam membina kemenjadian murid dan yang paling penting dalam membina modal insan.

1.9 Skop dan Batasan Kajian

Skop kajian adalah bertumpu kepada kepimpinan mencapah yang diamalkan oleh guru besar dengan komitmen kerja guru. Kepimpinan mencapah yang ingin

dinilai amalan dan penggunaannya dalam kalangan guru besar adalah terdiri daripada empat dimensi atau empat elemen yang penting. Antara empat dimensi tersebut ialah Penetapan dan perkongsian misi, visi dan matlamat sekolah; Budaya sekolah dari aspek kerjasama, kolaborasi, dan Komuniti Pembangunan Profesional dan Perkongsian Tanggungjawab; Amalan Kepimpinan.

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen boleh dikategorikan kepada tiga komponen iaitu afektif, continuance dan normatif. Pekerja yang mempunyai tahap komitmen afektif yang tinggi akan terus kekal dalam sesebuah organisasi kerana kemahuan mereka sendiri. Komitmen continuance pula merujuk kepada kesedaran terhadap kos yang akan ditanggung sekiranya meninggalkan sesebuah organisasi. Pekerja yang mempunyai hubungan dengan organisasi berdasarkan komitmen ini akan terus kekal kerana mereka perlu berbuat demikian. Komitmen normatif pula merujuk kepada pekerja yang mempunyai perasaan bertanggungjawab untuk terus kekal bekerja dalam organisasi yang sama, tindakan ini juga dilihat sebagai suatu tindakan yang bermoral dari seseorang pekerja terhadap organisasinya.

Kajian ini menggunakan bentuk soal selidik tentatif yang akan dijalankan di beberapa buah sekolah terpilih di kawasan Gemencheh, Negeri Sembilan. Sekolah yang dipilih terdiri daripada sekolah kebangsaan, sekolah jenis kebangsaan Cina dan Tamil. Sampel kajian ini terdiri daripada guru-guru sekolah rendah di kawasan Gemencheh sahaja. Secara keseluruhannya, kebanyakan sekolah di kawasan Gemencheh adalah terdiri dari sekolah luar bandar yang berada di kawasan Felda serta kampung tradisional, oleh yang demikian terdapat jurang antara sekolah di bandar dan di kawasan luar bandar seperti di kawasan Gemencheh kalau dilihat dari segi persekitaran murid-murid, penglibatan ibu bapa dan penjaga terhadap program-program yang dijalankan pihak sekolah.

1.10 Kerangka Konseptual Kajian

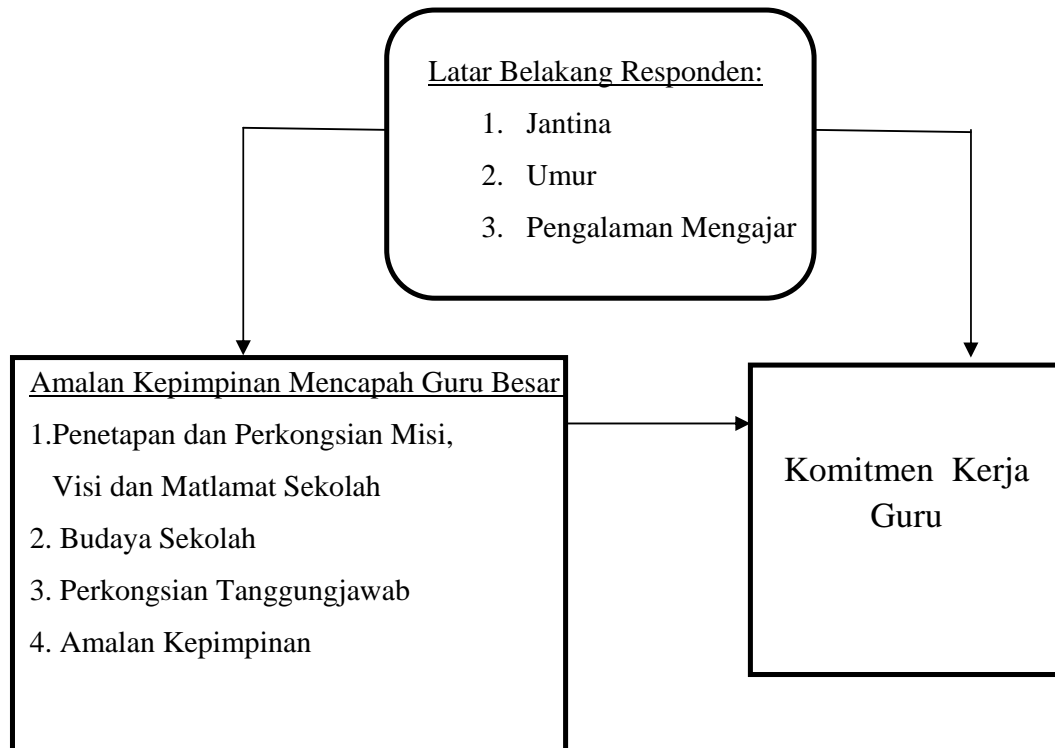
Menurut Harris, (2008) pengaplikasian teori Kepimpinan Mencapai oleh pemimpin mampu melahirkan pemimpin-pemimpin yang berpotensi dan hebat dalam

sesebuah organisasi. Namun begitu, beliau turut menegaskan bahawa kunci utama kepada kejayaan kepimpinan mencapah bergantung bagaimana ia dipermudahkan, digerakkan dan diberi sokongan agar ianya memberikan impak yang menguntungkan semua pihak.

Menurut Harris (2008) lagi, kajian yang dijalankan terhadap amalan kepimpinan mencapah merupakan kajian empirikal terkini.. Hasil kajian tersebut mencadangkan “*a practice distributed over leader, follower and their situation and incorporate the activities of multiple groups of individuals*”.

Sebelumnya, pada tahun 2006 pula, Spillane telah memberikan gambaran yang kontemporari tentang teori distributed leadership. Sebagai salah seorang penyokong kepimpinan mencapah, kajian beliau banyak dipengaruhi oleh *distributed cognition* dan *activity theory*. Hasil kajian beliau menyifatkan pandangan terkini tentang asas aktiviti kepimpinan mencapah adalah hubungan dan interaksi sosial dalam sesebuah organisasi.

Kepimpinan mencapah merupakan suatu bentuk kepimpinan yang lebih bersifat terbuka. Kekuasaan atau hak untuk membuat keputusan tidak terletak terus dalam tangan guru besar kerana dalam kepimpinan mencapah semua guru turut terlibat dalam menyumbang idea sebelum sesuatu keputusan diambil. Di sini menunjukkan bahawa wujud budaya kerjasama yang tinggi di samping mengeratkan lagi persefahaman di antara satu sama lain. Guru-guru berasa dihargai dan ini secara tidak langsung menaikkan moral dan komitmen kerja guru dalam menjalankan tanggungjawab merealisasikan matlamat sekolah.



Rajah 1 : Hubungan Kepimpinan Mencapai dengan Komitmen Guru

Rajah di atas menunjukkan empat elemen penting dalam amalan kepimpinan mencapai yang diamalkan oleh guru besar di sekolah. Empat elemen penting dalam kepimpinan mencapai ialah Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah, Budaya sekolah (merangkumi aspek kerjasama, kolaborasi, dan Komuniti Pembangunan Profesional), Perkongsian Tanggungjawab dan Amalan Kepimpinan. Kesemua elemen ini penting kerana ianya boleh mempengaruhi komitmen kerja guru di sesebuah sekolah yang pastinya akan mempengaruhi pencapaian sekolah secara keseluruhannya.

Amalan kepimpinan mencapai ini pula akan memberi kesan kepada komitmen guru terhadap tugas-tugas yang diberi oleh guru besar. Namun, dalam memperkatakan berkaitan tahap komitmen yang akan guru berikan kita juga perlu melihat beberapa aspek lain yang boleh mempengaruhi komitmen iaitu seperti jantina, umur dan pengalaman mengajar. Rajah diatas memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai konseptual kajian yang dijalankan.

1.11 Definisi Kajian

Secara umum kajian berfokus kepada kepemimpinan mencapah dengan komitmen kerja guru. Oleh itu istilah yang menjadi teras tajuk kajian ini didefinisikan mengikut skop kajian dan dijelaskan secara terperinci.

1.11.1. *Kepimpinan Mencapah:*

Harris (2004) mendefinisikan *distributed leadership* atau *keimpinan mencapah* sebagai satu budaya koheran yang wujud hasil daripada bimbingan dan kepemimpinan daripada pelbagai punca kepakaran yang berbeza dalam sesuatu organisasi. Hopkin and Jackson (2002) pula mendefinisikan *distributed leadership* sebagai kepemimpinan yang terpendam dalam diri seseorang individu dan dapat dimanfaatkan oleh sesebuah organisasi apabila ia diserlahkan.

Spillane et. al, (2001:13) pula mendefinisikan *distributed leadership* sebagai aktiviti yang dimainkan oleh sekumpulan individu dalam pelbagai peringkat untuk memimpin dan menggerakkan staf yang lain dalam proses perubahan instruksional. Dalam kajian ini, amalan kepemimpinan mencapah yang dinilai pada guru besar berdasarkan kepada empat dimensi yang utama iaitu Penetapan Misi, Visi dan Matlamat Sekolah, Budaya sekolah (merangkumi aspek kerjasama, kolaborasi, dan Komuniti Pembangunan Profesional), Perkongsian Tanggungjawab dan Amalan Kepimpinan.

1.11.2 *Komitmen Kerja Guru*

Menurut Mowday, Porter, dan Steers (1982), komitmen melibatkan nilai, manfaat yang boleh diperolehi dan juga kekuatan serta perasaan keperluan individu berkenaan. Komitmen membawa maksud positif, suatu perasaan positif terhadap

pencapaian dan prestasi yang diinginkan oleh seseorang. Makin tinggi perasaan positif, makin kuat perasaan komitmennya. Sehubungan dengan itu istilah komitmen yang digunakan sebagai rujukan kajian ini didefinisikan sebagai pengorientasian individu untuk mengenal pasti dan melibatkan diri dengan menerima kepercayaan, nilai-nilai, matlamat sekolah dan kesediaan untuk memberikan usaha yang bersungguh terhadap kemajuan sekolah serta mempunyai keinginan yang kuat untuk terus berkhidmat di sekolah tersebut.

1.11.3 Sekolah Rendah

Menurut Kamus Dewan (2003) sekolah didefinisikan sebagai tempat untuk mengajar dan belajar atau menerima dan memberi pelajaran. Manakala sekolah rendah bermaksud sekolah yang peringkatnya antara murid-murid dari pra sekolah hingga ke tahun enam di tempatkan bagi tujuan menuntut ilmu dan kemahiran yang telah digariskan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia. Dalam kajian ini sekolah yang ditentukan adalah sekolah rendah kebangsaan, sekolah rendah jenis kebangsaan Cina dan India.

1.12 Rumusan

Kepimpinan guru besar merupakan aspek penting dalam membangunkan sesebuah sekolah. Gaya kepimpinan yang dipilih oleh seseorang guru besar amat penting kerana ianya memberi impak kepada kepimpinan yang bakal diterajui. Amalan kepimpinan yang baik serta mendapat sokongan daripada guru-guru sudah pasti memudahkan kerja-kerja pentadbiran dijalankan oleh guru besar di samping mendapat tahap komitmen kerja yang tinggi daripada semua guru. Situasi ini sudah pasti akan memberikan kebaikan kepada semua pihak terutama dalam memastikan kecemerlangan murid-murid dan prestasi sesebuah sekolah.

Bab ini telah menjelaskan mengenai latar belakang masalah, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, skop dan batasan kajian, kerangka konsep kajian dan definisi kajian.

- Dondero, G (1996). *School Restructuring American Style: Flattening The Decision Making Pyramid*. International Journal of Education Management. 10(2) 43-47.
- Foo Say Fook & Tang Keow Ngang (2005). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengurusan Kolaboratif*. Jurnal Pendidik dan Pendidikan, Jld. 20, hal. 81-95.
- Hussein Mahmood (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Edisi Kedua. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmood (1997). *Kepimpinan dan keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (2001). *Pengetua Sekolah Menangani Isu dan Cabaran Kepimpinan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.
- Idris Mohd Noh & et al. (2001). *Pengurusan di Malaysia. Teks Asas Pengurusan Am tentang Bagaimana Menguruskan Perniagaan di Malaysia*. Kumpulan Penulis MIM.
- Jamaliah Abdul Hamid (2003). *Pengupayaan dalam Pengurusan Pendidikan: Perspektif Teori Agensi*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Jim Knight. Terjemahan Hamidah Baba (1997). *Kemahiran Penugasan Guru*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Judith Chivers. Terjemahan Zol Azlan Hamidin (1997). *Pembinaan Kumpulan Bersama Guru*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.
- Kamus Dewan (2010). Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Lokman Mohd Tahir & Normah Abd Kadir (2011). *Gaya Pengurusan Konflik Guru Dalam Kalangan Guru Besar Sekolah Rendah Daerah Johor Bahru*. Jurnal Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamed Sani Ibrahim dan Mumtaz Begam (2007). *Kesan Integriti Kepimpinan dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dimensi Kemanusiaan Terhadap Iklim Proses Organisasi: Satu Kajian Kes*. Kertas Kerja Pendidikan. Bil. 14. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Mohammed Sani Ibrahim, Samsudeen Abdul Aziz & Norzaini Azman (2005). *Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Sekolah-Sekolah Swasta di Malaysia: Satu Tinjauan*. Jurnal Pendidikan. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Mohd. Anuar Abdul Rahman, Azizi Yahaya & Hamdan Zainal Afuad. (2004). *Pengupayaan Dalam pengurusan Sekolah: Satu Tinjauan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Di sekolah Menengah di Bandar Johor Bahru*. Seminar Pengurusan dan Kepimpinan ke-12. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Mohd Nor Jaafar. (2004). *Kepimpinan pengajaran Guru Besar, Komitmen dan kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan antara Sekolah Kurang Berkesan*. Universiti Sains Malaysia.
- Nik Azida Abd Ghani. (2007). *Faktor Antecedent Pengupayaan Psikologikal dan Pengaruhnya Terhadap Perlakuan Inovatif dan Komitmen Afektif Pensyarah*. Ijazah Kedoktoran Falsafah. Universiti Sains Malaysia.
- Nor Aiza Zamzam Amin. (1997). *Empowerment dalam Keberkesanan Pengurusan Sekolah*. Tesis Ijazah Sarjana. Tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.

Rujukan

- Abdullah Sani Yahaya (2005). *Mengurus Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Ab. Aziz Yusuf (2002). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu Dan Pelaksanaan*. Edisi Ke Dua. Pearson: Prentice Hall.
- Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohammed Zohir Ahmad (2008). *Gaya-gaya kepimpinan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Abdul Ghani Abdullah, Tang Keow Ngang & Abdullah Sani Yahaya. (2005). *Kesan Amalan Pengurusan Pengupayaan dalam Pengajaran Pembelajaran Terhadap Pertambahan Beban dan Persekitaran Kerja Guru*. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jld 15 Bil 01. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Abd. Latif Kasim (2004). *Kajian Terhadap Dimensi-Dimensi Empowerment dan Ketegangan Kerja di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah Teknik di Perlis, Kedah dan Pulau Pinang*. Tesis Kedoktoran. Universiti Sains Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ariffin Che Yahya (1997). *Kepimpinan dan Pengupayaan "Empowerment" Dalam Pengurusan Sekolah*. Tesis Ijazah Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Azizi Yahaya (2010). *Penyelesaian Masalah*. Dalam Psikologi Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.

- Nor Azmi Ibrahim. (1988). *In-Service Courses and Teachers' Professionallity: The Implementation of KBSR in Malaysia*. Disertasi Kedoktoran Tidak diterbitkan. Universiti Sussex, England.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya Kepimpinan Pengetua Wanita dan hubungannya dengan Tahap Motivasi Guru Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan* 31.
- Norliza Shoib, Mohd Izham Mohd Hamzah & Jamalul Lail Abd Wahab. (2010). *Elemen Utama Strategi Pengurusan Berasaskan Sekolah dari Segi Konsep dan Amalan*. *Jurnal Pendidikan*. Fakulti Pendidikan : Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Patricia J. Parson (2004). *Ethics in Public Relations*. London: Kogan Page Ltd.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Tai Mei Kin. (2007). *Participation in Decision Making Among Teachers in The Kinta District of Perak*. *Jurnal Pendidikan*. Jilid 17 Bil. 2. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Tahiyatul Qulub. (2011). *Pengupayaan (Empowerment) dan Budaya Sekolah Positif*. <http://tahiyatulqulub.blogspot.com>
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. (1993). *Wawasan Pendidikan, Agenda Pengisian*. Nurin Enterprise. Kuala Lumpur.
- Zulkafli Kamaruddin. (2007). *Penglibatan Guru Dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi dan Komitmen Kerja*. Tesis Sarjana. Universiti Sains Malaysia.