

Coffo

**AMALAN PENGUPAYAAN GURU BESAR
DI SEKOLAH RENDAH**

AZLIANA BINTI ABDUL RAHMAN

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**AMALAN PENGUPAYAAN GURU BESAR
DI SEKOLAH RENDAH**

AZLIANA BINTI ABDUL RAHMAN

**Kajian ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan
(Pengurusan dan Pentadbiran Pendidikan)**

**Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia**

2012

DEDIKASI

Untuk yang dikasihi dan disanjung tinggi, ibu bapaku,
Hj. Abdul Rahman bin Hj. Md. Yunus dan Hjh. Zaharah binti Darus

Yang teristimewa dan tersayang, suamiku,
Azharudin bin Sapar @ Ab. Satar

Anak-anakku yang tersayang,
Aliaa Raihana, Amir Asyraf
dan Amir Amzar

Dan yang dikasihi ahli keluarga sekalian.

”Kesabaran dan kefahaman yang anda sekalian berikan amatlah berharga.

Semoga Allah jua yang membalasnya”

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, syukur ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan kehendak-Nya kajian penyelidikan ini telah dapat disempurnakan sebagai memenuhi syarat untuk memperolehi Ijazah Sarjana. Ucapan setinggi-tinggi terima kasih yang tidak terhingga kepada Penyelia Penyelidikan, Prof. Madya Dr. Hj. Mohd. Anuar Bin Abdul Rahman di atas keperihatinan dan kesabaran beliau membimbing, memberi idea serta membuat teguran membina sehingga kajian ini dapat disempurnakan.

Ucapan terima kasih juga diberikan kepada penyelaras program Prof. Madya Dr. Yusof bin Boon serta semua pensyarah dan rakan-rakan yang telah memberikan kerjasama dan dorongan sepanjang tempoh menyiapkan kajian ini. Ucapan terima kasih turut diberikan kepada guru besar- guru besar yang memberikan kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah berkenaan dan guru-guru yang terlibat di dalam kajian ini.

Akhir sekali untuk ahli keluarga khususnya kepada suami dan anak-anak, terima kasih di atas segala sokongan, kesabaran dan pengorbanan yang kalian berikan. Saya doakan agar semua akan diberkati dan diberi ganjaran yang sewajarnya oleh Yang Maha Esa.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti aspek dan kriteria pengupayaan yang paling banyak diupayakan oleh Guru Besar di dalam pengurusan di sekolah dan mengenalpasti perbezaan aspek dan kriteria pengupayaan berdasarkan jantina dan jawatan guru serta mencari perhubungan di antara aspek pengupayaan dengan kriteria pengupayaan. Kajian ini menggunakan set soal selidik sebagai instrumen kajian dan telah diedarkan kepada 135 orang guru di sekolah rendah di kawasan Gemencheh, Negeri Sembilan. Set soal selidik ini dibina berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Ariffin Che Yahya, Ismail Abdul Hamid dan Leader Behaviour Description Questionnaire oleh Andrew W.Halpin. Hasil kajian rintis yang telah dijalankan menunjukkan nilai kebolehppercayaan adalah $\alpha = 0.921$. Data-data kajian telah dianalisis menggunakan perisian *Statiscal Package for Social Science (SPSS)* versi 12.0. Analisis data menunjukkan aspek pengupayaan Guru Besar dalam amalan pengupayaan adalah berada dalam pada tahap yang tinggi. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan di antara kriteria dan aspek pengupayaan berdasarkan jawatan guru, manakala tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara aspek dan kriteria pengupayaan berdasarkan jantina guru. Hasil kajian ini juga mendapati bahawa terdapatnya hubungan yang signifikan di antara aspek pengupayaan dengan kecekapan guru dan juga kepercayaan kepada guru. Bagi hubungan di antara aspek pengupayaan dengan komitmen guru telah menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara kedua-dua pembolehubah ini. Berdasarkan hasil kajian ini, ia menunjukkan bahawa amalan pengupayaan telah diamalkan oleh Guru Besar di dalam pengurusan mereka di sekolah. Amalan pengupayaan ini mampu menyumbang kepada peningkatan prestasi sekolah jika dilaksanakan dengan secara sistematik dan berkesan.

ABSTRACT

This research was done with the objective to identify empowerment aspects and criteria that empowered the most by schools' Headmasters in the school management. Addition to that, this research was done to identify differences of empowerment aspects and criteria on gender and position of teachers. Also, the correlation between empowerment aspects and criteria was investigated in this research. Questionnaires were used as the research instrument and were administered to 135 primary school teachers in Gemencheh, Negeri Sembilan. The questionnaires were developed by referring to research done by Ariffin Che Yahya and Ismail Abdul Hamid, and Leader Behaviour Description Questionnaire by Andrew W.Halpin. The questionnaires were found reliable with $\alpha = 0.921$ in the preliminary study. Then, data collected from the research was analyzed using the version 12.0 software of *Statistical Package for Social Science* (SPSS). The data analysis shows the high level of empowerment aspects of the Headmaster was found in schools. Moreover, this research found there is a significant difference between empowerment aspects and criteria on teachers' position, but no significant difference on teachers' gender. In addition, there is a significant correlation was found between empowerment aspects with efficiency of teachers and trust in teachers. However, the research found no significant correlation between empowerment aspects and teachers' commitments. As a summary, this research found that empowerment has been practiced by Headmasters in their school management. This may contribute to the improvement of school's performance if it is accomplished thoroughly and effectively.

ISI KANDUNGAN

BAB	TAJUK	Halaman
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	SENARAI KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	x
	SENARAI RAJAH	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xiii
1	PENDAHULUAN	
	1.1. Pengenalan	1
	1.2. Latar belakang masalah	3
	1.3. Pernyataan masalah	5
	1.4. Objektif kajian	7
	1.5. Persoalan kajian	8
	1.6. Hipotesis kajian	8
	1.7. Kepentingan kajian	9
	1.8. Skop dan Batasan Kajian	10
	1.9. Kerangka Konsep	11
	1.10. Definisi Istilah	13
	1.10.1. Amalan Pengupayaan	13
	1.10.2. Aspek Pengupayaan	13
	1.10.3. Aspek Membuat keputusan	14
	1.10.4. Aspek Menyelesaikan masalah	14
	1.10.5. Aspek Melaksanakan tanggungjawab	14
	1.10.6. Kriteria Pengupayaan	15
	1.10.7. Kecekapan guru	15
	1.10.8. Kepercayaan	15
	1.10.9. Komitmen Guru	16
	1.11. Rumusan	16
2	KAJIAN LITERATUR	
	2.1. Pengenalan	17
	2.2. Konsep dan Model Pengupayaan	18
	2.3. Aspek Pengupayaan	24
	2.4. Kriteria Pengupayaan	27
	2.5. Rumusan	29

3	METODOLOGI	
	3.1. Pengenalan	30
	3.2. Rekabentuk Kajian	30
	3.3. Lokasi Kajian	31
	3.4. Populasi dan Responden Kajian	32
	3.5. Instrumen Kajian	33
	3.6. Kajian Rintis	35
	3.7. Prosedur Kajian	36
	3.8. Kaedah Penganalisaan Data	36
	3.9. Rumusan	39
4	ANALISIS DATA	
	4.1. Pengenalan	40
	4.2. Latar Belakang Responden	41
	4.2.1. Jantina	41
	4.2.2. Kelulusan Akademik Tertinggi	42
	4.2.3. Opsyen semasa di Maktab atau Universiti	42
	4.2.4. Pengalaman Mengajar	43
	4.2.5. Jawatan yang dipegang	44
	4.3. Analisis Berdasarkan Persoalan Kajian	44
	4.3.1. Analisis aspek pengupayaan yang paling banyak diupayakan oleh Guru Besar	45
	4.3.2. Analisis kriteria pengupayaan yang paling banyak diamalkan oleh Guru Besar	51
	4.4. Analisis Berdasarkan Hipotesis Kajian	58
	4.4.1. Hipotesis 1	59
	4.4.2. Hipotesis 2	60
	4.4.3. Hipotesis 3	61
	4.4.4. Hipotesis 4	61
	4.4.5. Hipotesis 5	62
	4.5. Rumusan	63
5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	
	5.1. Pengenalan	64
	5.2. Rumusan	64
	5.3. Perbincangan dan Kesimpulan	68
	5.3.1. Aspek Pengupayaan Guru Besar	68
	5.3.2. Kriteria Pengupayaan Guru Besar	70
	5.3.3. Hubungan Aspek dengan Kriteria Pengupayaan Guru Besar	73
	5.4. Implikasi dan Cadangan Tindakan	74
	5.4.1. Cadangan Tindakan	74
	5.5. Cadangan Kajian Lanjutan	76
	5.6. Penutup	77

RUJUKAN	79
LAMPIRAN	82

SENARAI JADUAL

Jadual	SENARAI JADUAL	Halaman
3.1.	Senarai bilangan guru-guru di Sekolah Rendah di kawasan Gemencheh	30
3.2.	Pengelasan Skala Likert	32
3.3.	Taburan Item Soal-Selidik	32
3.4.	Jadual kaedah pengiraan statistik bagi persoalan kajian	35
3.5.	Jadual tahap penilaian	35
3.6.	Interpretasi pekali korelasi berdasarkan Garis Panduan Guilford	36
3.7.	Tahap signifikan bagi hipotesis nol	36
4.1.	Taburan responden mengikut jantina	41
4.2.	Taburan responden mengikut kelulusan akademik tertinggi	42
4.3.	Taburan responden mengikut opsyen di maktab atau universiti	42
4.4.	Taburan responden mengikut pengalaman mengajar	43
4.5.	Taburan responden mengikut jawatan	44
4.6.	Taburan tahap amalan mengikut aspek pengupayaan Guru Besar	45
4.7.	Taburan tahap aspek tanggungjawab	46
4.8.	Taburan tahap aspek membuat keputusan	48
4.9.	Taburan tahap aspek menyelesaikan masalah	50

4.10.	Analisis kriteria pengupayaan yang paling banyak diamalkan oleh Guru Besar	52
4.11.	Analisis kriteria kecekapan guru	52
4.12.	Analisis kriteria kepercayaan kepada guru	55
4.13.	Analisis kriteria komitmen guru	57
4.14.	Ujian-t bagi tahap pengupayaan berdasarkan jantina guru	59
4.15.	Ujian ANOVA bagi tahap pengupayaan berdasarkan jawatan	60
4.16.	Ujian kolerasi hubungan di antara aspek pengupayaan dengan kecekapan guru	61
4.17.	Ujian kolerasi hubungan di antara aspek pengupayaan dengan kepercayaan guru	62
4.18.	Ujian kolerasi hubungan di antara aspek pengupayaan dengan komitmen guru	62

SENARAI RAJAH

SENARAI RAJAH		
Rajah		Halaman
1	Rajah Model Kajian Amalan Pengupayaan Guru Besar	11
2	Model Bentuk Bulatan	20
3	Model Pengupayaan Kontinum	21
4	Model Proses Pengurusan Pengupayaan Subordinat	22

SENARAI LAMPIRAN

SENARAI LAMPIRAN		
Lampiran		Halaman
1	Soal-selidik Amalan Pengupayaan Guru Besar di Sekolah Rendah	82
2	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia	89
3	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian dari Jabatan Pelajaran Negeri Sembilan	90

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan

Pada masa kini, Kementerian Pendidikan Malaysia telah memulakan langkah ke arah sistem pengurusan berasaskan sekolah. Ini bermakna pengurusan sekolah telah diserahkan kepada pihak sekolah sendiri untuk meningkatkan prestasi dan kualiti tanpa ada sebarang sekatan atau kawalan daripada pihak atasan seperti Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN). Ini menunjukkan bahawa berlaku perubahan di dalam struktur pengurusan sekolah daripada bercorak hierarki-birokrasi kepada bentuk desentralisasi (Utusan Malaysia, 2000). Dalam pengurusan moden, pengupayaan merupakan salah satu komponen penting dalam mewujudkan sebuah organisasi yang berkesan dan berjaya. Ini disebabkan pengupayaan merupakan satu cara untuk menarik semua ahli dalam sesebuah organisasi untuk melibatkan diri dalam aktiviti pengurusan organisasi.

Menurut Abd Latif Kasim (2004) pengupayaan ini merupakan pemberian autonomi daripada pihak pentadbir kepada kakitangan bawahannya. Ini tidak bermaksud tiada kawalan atau seseorang yang diupayakan boleh berbuat apa sahaja tetapi mereka masih terikat dengan peraturan dan prosedur kerja yang telah digariskan. Maka pengupayaan merupakan satu konsep penurunan kuasa yang diikuti kepercayaan pemimpin terhadap orang bawahannya tentang kemampuannya untuk melaksanakan sesuatu tugas yang diberikan. Dalam amalan seharian, pengupayaan telah lama dilakukan di dalam pengurusan sekolah yang melibatkan berbagai peringkat kakitangannya. Hussein Mahmood (1997) menerangkan bahawa proses

pengupayaan adalah berkait dengan pemberian autonomi atau kuasa oleh pihak pengurusan atasan. Dalam pengurusan sekolah pelaksanaan pengupayaan adalah meliputi bidang pentadbiran, kurikulum, hal-ehwal murid, ko-kurikulum, perkhidmatan dan perjawatan, kewangan, perhubungan dan budaya sekolah.

Manakala, Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993) menegaskan bahawa pemimpin organisasi pendidikan perlu mementingkan kemahiran pengurusan agar organisasi yang dipimpin mampu mencapai kecemerlangan. Salah satu cabang yang terdapat di dalam pengurusan organisasi pendidikan tersebut ialah konsep pengupayaan. Bagi Besterfield (2003) pula, berpendapat bahawa penglibatan semua staf dalam pentadbiran mampu menambahbaik kualiti dan meningkatkan produktiviti sesebuah organisasi. Penglibatan ini bukanlah bererti staf mengambilalih pengurusan organisasi tetapi dilihat sebagai cara yang lebih baik untuk mencapai matlamat atau sasaran organisasi.

Berdasarkan kajian yang telah dijalankan oleh Mohd Anuar Abdul Rahman, Azizi Yahaya dan Hamdan Zainal Afuad (2004), bagi melancarkan tugas yang telah diberikan oleh pentadbir kepada guru-guru (pengurus pertengahan), satu sempadan tugas perlu dinyatakan dengan jelas. Ini membolehkan pengurus pertengahan membuat keputusan atau merancang sesuatu tindakan dengan berkesan bagi meningkatkan prestasi organisasi. Ini termasuklah proses membuat keputusan dan akauntabiliti. Apabila pengupayaan dapat dilaksanakan dengan baik, maka matlamat organisasi lebih mudah tercapai disebabkan wujudnya satu pasukan yang terarah sendiri. Ini boleh dilakukan dengan melibatkan pengurus pertengahan dalam pemindahan pengalaman dan pengetahuan daripada pihak pentadbir dan sebaliknya. Namun pihak pentadbir tidak pula bersikap 'lepas tangan' tetapi bertindak sebagai fasilitator kepada orang bawahannya atau pengurus pertengahan yang bertindak sebagai pelaksana dasar organisasi. Abdul Shukor Abdullah (1991) menyatakan bahawa, konsep pengurusan sekolah yang berasaskan prinsip pengupayaan telah banyak dilaksanakan oleh pentadbir di sekolah-sekolah. Pengurusan ini adalah bercirikan demokratik dan memberi pengiktirafan kepada pekerja bawahan untuk menggunakan kreativiti dan inovasi mereka untuk mencapai kecemerlangan organisasi mereka.

Pernyataan tahap keterlibatan guru-guru dalam amalan pengupayaan tidak dapat dipastikan dengan jelas adalah tidak dinafikan. Maka kajian ini akan melihat sejauhmanakah pentadbir boleh mengupayakan sesuatu tugas berdasarkan kepada kriteria tertentu iaitu kecekapan dan komitmen guru dalam menjalankan tugas yang diberikan serta kepercayaan pentadbir itu sendiri kepada pengurus pertengahan. Setelah kriteria ini diambilkira oleh pentadbir, adakah pengurus pertengahan akan diupayakan oleh pentadbir daripada aspek membuat keputusan, menyelesaikan masalah dalam organisasi dan diberi tanggungjawab untuk melaksanakan sesuatu tugas yang telah dirancang. Pengurus pertengahan merupakan barisan pelaksana aktiviti dalam organisasi sekolah. Ia merujuk kepada guru-guru yang berperanan menjalankan aktiviti pengajaran dan pembelajaran, pengurusan sumber manusia (murid-murid) dan aktiviti ko-kurikulum.

1.2. Latar Belakang Masalah

Dalam pengurusan organisasi di sekolah, pengupayaan telah digunakan oleh pentadbir dalam bidang-bidang utama seperti kurikulum, hal-ehwal murid dan ko-kurikulum serta lain-lain tugas seperti pentadbiran, perjawatan dan kewangan (Hussein Mahmood, 1997). Dengan wujudnya pelaksanaan pengupayaan oleh pentadbir sekolah, maka segala keputusan berkaitan matlamat sekolah boleh dibuat secara bersama. Ini akan mewujudkan rasa kekitaan dan rasa tanggungjawab di antara semua ahli organisasi dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Tetapi jika pentadbir mengamalkan kepimpinan konvensional, pentadbir akan menetapkan matlamat dan kemudiannya akan disembarkan kepada organisasinya, maka ahli di dalam organisasinya tidak terlibat langsung dalam pembentukan matlamat, maka konsep pengupayaan tidak berlaku di dalam pengurusan organisasi tersebut. Ini turut melibatkan cara membuat sebarang keputusan dalam organisasi, jika pentadbir sendiri yang memutuskan keputusan akhir, maka ahli organisasi hanya sebagai pelaksana sahaja. Zulkafli Kamaruddin (2007), pula menyatakan bahawa akibat kerana birokrasi yang sedia ada akan mewujudkan budaya pengurusan yang menafikan penglibatan warga guru di dalam menentukan sesuatu keputusan di dalam pengurusan sekolah. Berdasarkan kajian Zulkafli Kamarudin (2007), walaupun

pengupayaan ini digalakkan, tetapi kesungguhan perlaksanaannya masih belum meluas disebabkan keupayaan pengetua membuat keputusan sering berdasarkan kepada kedudukan jawatannya sebagai ketua organisasi.

Namun, jika konsep pengupayaan dilaksanakan dalam pengurusan organisasi, ia memerlukan batasan autonomi yang jelas. Ini adalah untuk memudahkan ahli-ahli organisasi tahu had tugas yang perlu dijalankan atau sebarang keputusan yang boleh diambil oleh mereka. Menurut Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahaya dan Hamdan Zainal Alfuad (2004), sering berlaku di dalam organisasi sekolah, batasan atau sempadan kuasa yang tidak jelas dan kekeliruan berlaku dalam kalangan ahli yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan sesuatu tugas. Wan Mohd. Zahid Mohd Nordin (1993), berpendapat guru-guru perlu digalakkan dalam proses pengurusan atau dalam menetapkan sesuatu keputusan di peringkat sekolah. Oleh itu sokongan organisasi perlu dimantapkan dalam melaksanakan pengupayaan dengan melibatkan guru dalam proses membuat keputusan dan mencadangkan sesuatu yang kreatif dalam meningkatkan prestasi sekolah. Dalam kajian yang telah dijalankan oleh Norliza Shoib, Mohd Izham Mohd Hamzah dan Jamalul Lail Abd Wahab (2010) pula, berpandangan bahawa sekolah yang berjaya, dapat mengagihkan kuasa kepada individu dalam bentuk rangkaian kerja, iaitu kerja secara berpasukan samada pasukan ad-hoc atau pasukan tetap. Pasukan ini diberi kepercayaan untuk membuat keputusan bagi satu-satu masalah yang timbul.

Pengupayaan mampu menggalakkan guru-guru menjalankan tugas yang telah diberikan dengan penuh rasa tanggungjawab. Namun halangan yang sering wujud dalam pengupayaan di sekolah adalah disebabkan oleh struktur organisasi itu sendiri di mana ahli-ahli tidak diberi peluang untuk menyuarakan pendapat sekiranya organisasi masih mengamalkan sistem birokrasi. Sistem ini menyebabkan Guru Besar cenderung mentadbir dan mengurus secara memberi arahan sahaja. Pengamalan rutin ini menunjukkan segala keputusan adalah ditentukan oleh Guru Besar dan sekali gus menggambarkan ketidakpercayaan pentadbir kepada keupayaan guru-gurunya (Nor Aiza Zamzam Amin, 1997). Amalan sistem ini di dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah akan menyebabkan sesuatu aktiviti atau masalah akan mengambil masa yang lama untuk diselesaikan dan akan menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan guru-guru dan warga sekolah.

Terdapat beberapa aspek di dalam pengupayaan yang boleh memberi perubahan dan peralihan baru dalam bidang tugas guru. Antara aspek yang boleh diupayakan ialah kebebasan guru untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan proses pengajaran dan pembelajaran, peluang untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang timbul serta melibatkan diri dalam tanggungjawab meningkatkan prestasi sekolah. Menurut Abd Latif Kasim (2004), pengiktirafan ini mampu merangsang guru untuk lebih bertanggungjawab serta lebih komited dalam meningkatkan profesional diri dan akan memberi kepuasan bekerja kepada guru terlibat. Namun dalam pelaksanaan aspek pengupayaan ini, terdapat beberapa ciri atau kriteria yang dipertimbangkan oleh pentadbir sebelum sesuatu aspek itu diupayakan kepada guru-guru yang tertentu. Nik Azida Abd Ghani (2007) dalam kajiannya menyatakan faktor anteseden seperti kepercayaan dan persekitaran kerja, sokongan organisasi dan sumber boleh memotivasikan guru untuk berasa mereka diupayakan oleh pentadbir. Ini menunjukkan faktor intrinsik guru juga boleh mempengaruhi amalan pengupayaan dalam organisasi sekolah. Oleh itu dalam kajian ini antara kriteria yang akan dikaji ialah kecekapan guru itu sendiri dalam sesuatu bidang tugas, kepercayaan dan komitmen yang ditunjukkan oleh guru dalam menentukan aspek pengupayaan yang akan dilaksanakan .

1.3. Pernyataan Masalah

Budaya kerja mengurus seseorang pentadbir menjadi salah satu indikator kepada keberkesanan organisasinya. Pentadbir yang berkesan akan sentiasa mengamalkan budaya kerja yang melibatkan semua ahli organisasinya. Menurut Nor Aiza Zamzam Amin (1997), bagi menjamin keberkesanan sesebuah organisasi pendidikan, amalan pengupayaan boleh digunapakai dalam membentuk satu situasi pengurusan yang bersifat desentralisasi. Namun dalam kajian yang telah dijalankan oleh Nor Aiza Zamzam Amin (1997), beliau menyatakan seringkali amalan pengupayaan ini disalah tanggap kerana umum menganggap bahawa organisasi akan hilang kawalan atau pekerja bebas melakukan apa yang disukai. Sebenarnya, pengupayaan merupakan terdapatnya sedikit penurunan kuasa kepada orang bawahan tetapi masih lagi di bawah kawal selia pihak pentadbir. Pekerja masih terikat dengan

peraturan dan prosedur kerja. Bagi Nik Azida Abd Ghani (2007) pula, berpendapat bahawa kebanyakan pengurus tidak bersedia untuk mengamalkan pengupayaan walaupun sedar pengupayaan ini memberi kesan positif dalam organisasi. Ini adalah disebabkan pengurus telah biasa menentukan keputusan dan menyelesaikan masalah pekerja. Mereka tidak mahu melepaskan kawalan dan beranggapan cadangan daripada pekerja adalah sebagai satu kritikan (Spreitzer & Quinn, 2001).

Menurut Zulkafli Kamaruddin (2007), di peringkat sekolah, penglibatan guru dalam proses membuat keputusan adalah penting. Namun terdapat sesetengah guru yang tidak berminat untuk melibatkan diri dalam membuat sebarang keputusan. Beliau menegaskan ianya adalah berkaitan dengan pelaksanaan proses pengupayaan yang terhad diperingkat sekolah. Ini terbukti melalui hasil tinjauan yang dijalankan Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahaya dan Hamdan Zainal Alfuad (2004), tahap pengupayaan dalam kalangan guru-guru adalah berada di tahap sederhana di mana, pengupayaan yang diberikan adalah meliputi program pengajaran dan pembelajaran serta yang berkaitan dengan pelajar sahaja. Manakala kajian Khatijah Khalid (1998) telah melaporkan guru-guru yang terlibat dalam kajiannya mengakui mereka masih dalam keadaan menerima arahan serta tidak terlibat dalam membuat keputusan dalam pengurusan kurikulum. Malah kajian tersebut menyatakan guru-guru masih kabur berkaitan penglibatan mereka dalam membuat keputusan dalam pengurusan kurikulum. Namun dapatan kajian yang telah diperolehi oleh Mohammad Sani Ibrahim dan Samsuddeen Abdul Aziz (2005), iaitu guru-guru di sekolah swasta telah diberi pengupayaan yang tinggi serta mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberi dengan baik. Antara faktor penyumbangannya ialah kepimpinan multi-dimensi yang diamalkan oleh pengetua sekolah swasta. Dondero (1996) pula menyatakan bahawa dalam menguruskan sesebuah sekolah, seorang pengurus tidak terlepas daripada melibatkan kakitangannya dalam aspek pengurusan di sekolah. Sehubungan dengan itu, sejauhmanakah pengupayaan diberikan kepada guru-guru dalam pengurusan sekolah?

Berdasarkan perbincangan di atas, kajian ini bertujuan menentukan aspek-aspek yang sering digunakan oleh Guru Besar dalam melaksanakan pengupayaan di sekolah. Aspek pengupayaan yang terlibat adalah daripada segi membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan kebolehan melaksanakan tanggungjawab

yang diberi. Ia juga akan mengkaji kriteria-kriteria yang turut mempengaruhi penglibatan guru-guru dalam pelaksanaan pengupayaan yang diberikan oleh Guru Besar. Kriteria-kriteria tersebut adalah kecekapan dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas yang diberi serta kepercayaan Guru Besar kepada seseorang yang telah diberi pengupayaan. Berdasarkan aspek dan kriteria yang akan dikaji, pengkaji akan mencari perbezaan antara aspek pengupayaan dengan jawatan guru dan juga jantina guru. Seterusnya pengkaji akan mencari perhubungan di antara aspek pengupayaan dengan kriteria pelaksanaan pengupayaan dalam pengurusan di sekolah.

1.4.Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah untuk :

- i) mengenalpasti aspek yang paling banyak diupayakan oleh Guru Besar.
- ii) mengenalpasti kriteria yang paling banyak digunakan oleh Guru Besar untuk tujuan pengupayaan.
- iii) mengenalpasti perbezaan aspek pengupayaan berdasarkan jawatan dan jantina guru.
- iv) mengenalpasti perbezaan kriteria pengupayaan berdasarkan jawatan dan jantina guru.
- v) mengenalpasti perhubungan aspek pengupayaan dengan kriteria pelaksanaan pengupayaan (kecekapan guru, kepercayaan dan komitmen guru)

1.5. Persoalan Kajian

Berdasarkan masalah yang telah dinyatakan, persoalan-persoalan utama dalam kajian ini ialah :

- i) Apakah aspek yang paling banyak diupayakan oleh Guru Besar?
- ii) Apakah kriteria yang paling banyak digunakan oleh Guru Besar untuk tujuan pengupayaan?
- iii) Adakah terdapat perbezaan aspek pengupayaan berdasarkan jantina guru?
- iv) Adakah terdapat perbezaan aspek pengupayaan berdasarkan jawatan guru?
- v) Adakah terdapat perbezaan kriteria pengupayaan berdasarkan jantina?
- vi) Adakah terdapat perbezaan kriteria pengupayaan berdasarkan jawatan guru?
- vii) Adakah terdapat perhubungan di antara aspek pengupayaan dengan kriteria pelaksanaan pengupayaan (kecekapan guru, kepercayaan dan komitmen)?

1.6 Hipotesis Kajian

Hipotesis yang dibentuk untuk mencapai objektif kajian ini ialah:

- Ho.1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan pengupayaan berdasarkan aspek jantina guru.
- Ho.2 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan pengupayaan berdasarkan aspek jawatan.
- Ho.3 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara aspek pengupayaan dengan kecekapan guru.

Ho.4 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara aspek pengupayaan dengan kepercayaan guru.

Ho.5 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara aspek pengupayaan dengan komitmen guru.

1.7. Kepentingan Kajian

Kajian yang akan dijalankan ini diharapkan dapat memberi satu jangkakan yang sebenar apakah aspek-aspek dan kriteria yang digunakan oleh Guru Besar dalam melaksanakan amalan pengupayaan di sekolah. Berdasarkan hasil kajian ini juga, ia dapat memberi gambaran kepada pengurus pertengahan atau guru-guru bagaimana aspek membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan melaksanakan tanggungjawab yang sering diupayakan oleh Guru Besar kepada guru yang terlibat. Selain itu, kajian ini juga penting dalam menentukan kriteria-kriteria seperti kecekapan guru, kepercayaan kepada guru dan komitmen guru itu sendiri yang digunakan oleh pentadbir atau Guru Besar untuk menjalankan amalan pengupayaan kepada guru-guru di sekolah yang terlibat.

Hasil kajian ini juga diharapkan dapat memberi maklumat dan panduan kepada Guru Besar, Guru-Guru Penolong Kanan dan guru-guru dalam merealisasikan amalan pengupayaan di dalam pengurusan sekolah. Pengamalan pengupayaan ini di dalam pengurusan sekolah akan dapat mengintegrasikan idea dan kreativiti semua tenaga di sekolah yang terbabit dalam meningkatkan prestasi sekolah.

Selain daripada itu, diharapkan kajian ini dapat menerangkan aspek-aspek dan kriteria-kriteria pengupayaan kepada guru-guru yang sering digunakan oleh Guru Besar sebelum mengupayakan sesuatu tugas atau peranan kepada guru-guru. Dengan ini juga, pengupayaan akan dapat difahami dengan jelas oleh pentadbir dan juga guru-guru agar keberkesanan tugas dapat dicapai secara optimum. Sehubungan

dengan itu, pengetahuan tentang amalan pengupayaan juga mampu menimbulkan rasa kepuasan ke atas guru-guru.

Kajian ini juga akan melihat peranan yang perlu ditunjukkan oleh setiap guru sebelum pengupayaan dapat diberikan kepada mereka berdasarkan bidang masing-masing samada kurikulum, ko-kurikulum, hal ehwal murid dan lain-lain bidang pengurusan sekolah. Di samping itu juga, hasil kajian ini boleh dijadikan sebagai sumber rujukan dan maklumat kepada penyelidik-penyelidik lain yang berminat untuk membuat kajian berkaitan pengupayaan dengan lebih mendalam dan terperinci pada masa-masa akan datang.

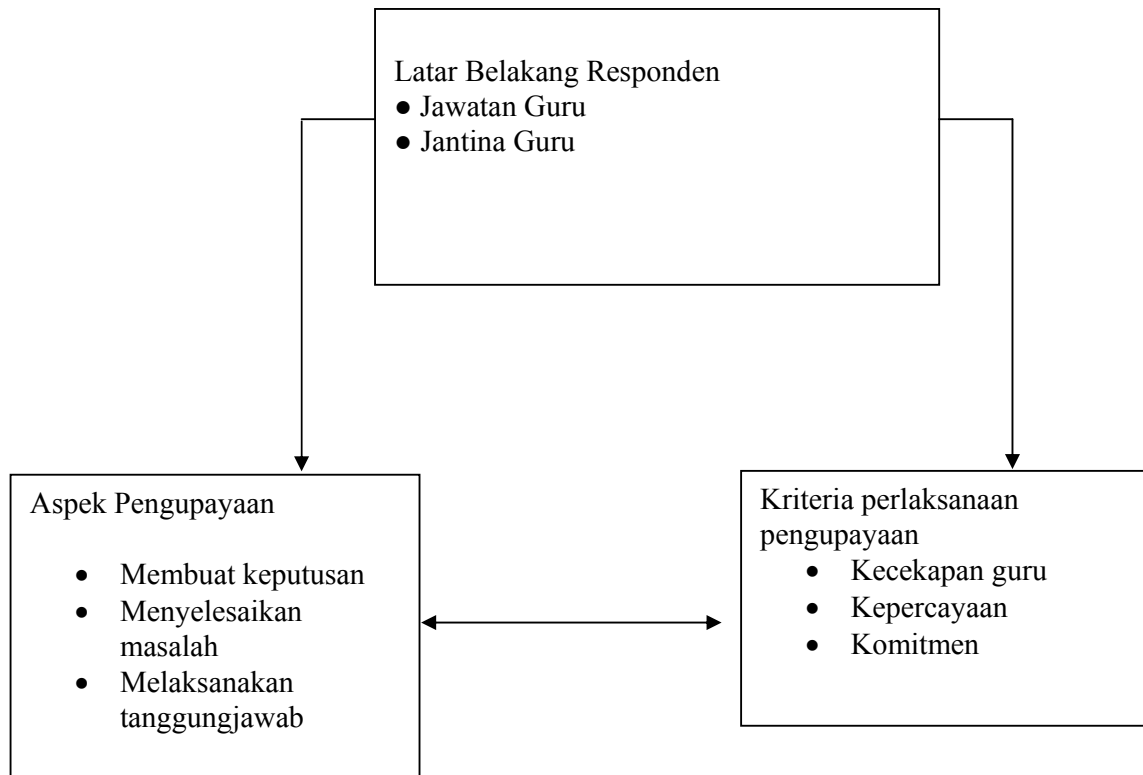
1.8. Skop dan Batasan Kajian

Kajian ini hanya dijalankan di sekolah rendah di kawasan Gemencheh, Negeri Sembilan. Ia akan melibatkan guru-guru yang memegang beberapa jawatan di sekolah seperti ketua-ketua panitia, guru disiplin, setiausaha peperiksaan dan penyelaras ko-kurikulum. Sampel ini dipilih kerana guru-guru sering berurusan dengan pihak pentadbir dan pengurusan sekolah berkaitan dengan bidang masing-masing.

Kajian ini juga hanya menumpukan kepada aspek-aspek pengupayaan daripada segi membuat keputusan, penglibatan guru dalam menyelesaikan masalah dan melaksanakan tugas yang diberi. Manakala daripada segi kriteria dalam pengupayaan pula hanya melibatkan kecekapan guru, kepercayaan kepada guru dan komitmen guru.

Alat kajian yang digunakan bagi mendapatkan data berkaitan dengan aspek dan kriteria pengupayaan ini ialah berbentuk soal-selidik. Keikhlasan dan kejujuran responden adalah diperlukan semasa menjawab soal-selidik ini. Ini adalah untuk menjamin dapatan data yang sah dan benar.

1.9. Kerangka Konsep



Rajah 1: Model Kajian Amalan Pengupayaan Guru Besar

Pelaksanaan konsep pengupayaan di dalam budaya pengurusan di sekolah telah membuka luas sempadan bidang kuasa guru-guru pertengahan dalam merancang dan menentukan sebarang keputusan yang akan diambil dalam menentukan arah organisasi agar lebih cemerlang (Abd Latif Kasim, 2004). Oleh itu sebelum konsep ini dilaksanakan, Guru Besar perlu memastikan beberapa aspek dan kriteria yang boleh diambilkira bagi menjayakan pengupayaan di sekolah. Dalam kajian ini terdapat beberapa aspek pengupayaan yang dikaji iaitu aspek membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan melaksanakan tanggungjawab yang telah diberikan kepada guru pertengahan. Sebelum aspek-aspek ini diupayakan oleh Guru Besar kepada guru pertengahan, beberapa kriteria perlu dipastikan dahulu oleh Guru Besar seperti kecekapan guru dalam menjalankan sesuatu tugas yang diberikan, kepercayaan Guru Besar kepada guru dan komitmen guru itu sendiri terhadap tugas yang diberikan kepada mereka.

Dalam kriteria pengupayaan yang digunakan dalam kajian ini, guru yang diberikan tanggungjawab dan kuasa akan merasai mereka dipercayai oleh Guru Besar. Apabila guru pertengahan merasa mereka dipercayai, secara tidak langsung guru-guru ini akan bermotivasi untuk meningkatkan kemahiran mereka dan sekaligus akan meningkatkan kecekapan kompeten guru dan komitmen kerja mereka. Ini selari dengan dapatan kajian yang telah dijalankan oleh Lokman Mohd Tahir dan M. Al-Muzammil Yassin (2008), apabila wujudnya kepercayaan antara dua pihak iaitu pengetua dan guru, maka ianya akan meningkatkan komitmen guru dalam menjayakan aktiviti dan matlamat sekolah.

Sebenarnya kriteria pengupayaan ini adalah berkaitan dengan aspek yang diupayakan oleh Guru Besar. Apabila kriteria ini dipastikan sempurna barulah aspek pengupayaan ini dijalankan dalam menjayakan matlamat sekolah. Implikasinya adalah jenis aspek yang diupayakan kepada guru pertengahan seperti menyelesaikan masalah dan membuat keputusan bagi sesuatu isu yang timbul serta melaksanakan sesuatu tugas atau tanggungjawab yang telah diberikan kepada guru pertengahan. Berdasarkan kajian Ariffin Che Yahya (1997), kepimpinan pentadbir yang berkonsepkan pengupayaan yang berteraskan unsur kemanusiaan di dapati mempengaruhi aspek-aspek pengupayaan seperti penetapan matlamat bersama, membuat keputusan dan menyelesaikan masalah. Jika kriteria dan aspek ini digabungkan dalam proses pengupayaan, maka konsep pengupayaan ini akan mampu beroperasi untuk meningkat prestasi sekolah dan sekaligus akan menyebabkan semua warga sekolah berfungsi sepenuhnya.

Di sebalik perkaitan di antara aspek dan kriteria pengupayaan yang diupayakan oleh Guru Besar kepada guru pertengahan, kajian ini juga akan mencari hubungan di antara kedua faktor yang dinyatakan di atas dengan jawatan dan juga jantina guru. Ini disebabkan untuk mengupayakan sesuatu tugas ia memerlukan seseorang yang berkaitan dan jelas dengan bidang yang hendak diupayakan.

1.10. Definisi Istilah

Kajian yang dijalankan ini akan melibatkan penggunaan beberapa istilah yang berkaitan dengan pengupayaan. Dalam kajian ini juga, istilah-istilah tersebut akan dijelaskan dan ditakrifkan mengikut skop kajian. Definisi istilah tersebut adalah seperti yang diberikan di bawah ini:

1.10.1. Amalan Pengupayaan

Pengupayaan atau 'empowerment' mengikut Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (1993) dalam bukunya 'Wawasan Pendidikan' ialah satu bentuk proses pengagihan kuasa secara bijaksana dan budi bicara dalam merancang cara-cara yang terbaik untuk melaksanakan pengurusan perubahan seperti pengurusan kurikulum, hal ehwal murid dan ko-kurikulum dengan cara yang sesuai, cekap dan berkesan. Manakala Mohamad Anuar, Azizi Yahaya dan Hamdan Zainal Afuad (2004) menyatakan pengupayaan dalam konteks pendidikan ialah satu proses yang diberikan oleh sekolah kepada guru untuk membangunkan kecekapan diri untuk bertanggungjawab dan mampu menyelesaikan masalah yang timbul. Bagi Abdul Syukor Abdullah (1993), pula berpendapat melalui pengupayaan, guru akan bertindak lebih profesional kerana ia akan melahirkan sikap akauntibiliti dan seponya.

Dalam kajian ini, amalan pengupayaan adalah meliputi aspek dan kriteria pengupayaan yang dilakukan oleh Guru Besar. Berikut akan dijelaskan definisi istilah bagi aspek dan kriteria pengupayaan.

1.10.2. Aspek Pengupayaan

Aspek pengupayaan merupakan jenis-jenis tugas atau bidang yang diupayakan oleh Guru Besar kepada guru-guru di sekolah. Dalam konteks kajian ini, aspek-aspek yang dikaji adalah melibatkan aspek-aspek membuat keputusan, menyelesaikan masalah dan melaksanakan sesuatu tanggungjawab yang tertentu.

1.10.3. Aspek membuat keputusan

Menurut Zulkafli Kamaruddin (2007), membuat keputusan merupakan satu proses yang penting untuk mendapatkan kesempurnaan dalam bidang pengurusan bagi semua organisasi. Keputusan ialah pilihan yang dipilih daripada berbagai alternatif yang sedia ada setelah mempertimbangkan tindakan dan akibat daripada pilihan tersebut. Membuat keputusan dalam kajian ini adalah merujuk kepada penglibatan guru dalam proses membuat keputusan berkaitan dengan isu-isu pengurusan sekolah. Manakala proses membuat keputusan ialah tahap membuat keputusan iaitu mengenalpasti, menganggotai dan melibatkan diri, memberi maklumat, memberi cadangan yang dikehendaki dalam membuat keputusan.

1.10.4. Aspek menyelesaikan masalah

Menyelesaikan masalah boleh didefinisikan sebagai proses kognitif yang digunakan untuk mencari cara-cara yang sesuai bagi mencapai matlamat yang diinginkan. Menurut Azizi Yahya (2010) menyelesaikan masalah ialah kecekapan menggunakan akal untuk berfikir, cekap menyusun maklumat, konsep dan idea secara teratur akan mampu menghasilkan keputusan yang tepat dan terarah untuk kepentingan bersama. Manakala ahli psikologi menyatakan manusia akan mempelajari sesuatu apabila mereka menyelesaikan masalah. Ini kerana semasa menyelesaikan masalah, seseorang individu itu akan mencari kesimpulan tentang perkara yang berlaku, mengaplikasikan masalah dengan cara yang mudah dan merangka beberapa cadangan sebagai penyelesaian masalah.

1.10.5. Aspek melaksanakan tanggungjawab

Tanggungjawab boleh didefinisikan sebagai kesedaran untuk melakukan, kesediaan untuk melakukan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu tugas yang diberikan (Kamus Dewan, Edisi keempat 2010). Berdasarkan kajian ini, rasa

tanggungjawab bukanlah datang daripada luar diri seseorang individu tetapi daripada dalam diri seseorang individu tertentu. Jika rasa tanggungjawab wujud secara dalaman maka individu terbabit akan terdorong untuk memenuhi tuntutan tugas yang telah diberikan kepada mereka.

1.10.6. Kriteria Pengupayaan

Kriteria pengupayaan merupakan ciri-ciri yang terdapat pada seseorang guru yang diambilkira dan dipertimbangkan oleh Guru Besar sebelum melaksanakan pengupayaan. Berdasarkan konteks kajian ini, terdapat tiga kriteria yang akan dikaji iaitu kecekapan guru, kepercayaan dan komitmen guru terhadap tugas mereka.

1.10.7. Kecekapan guru

Menurut Idris Mohd Noh dan rakan-rakan (2001) kecekapan ialah kebolehan berfikir secara logik, tidak dipengaruhi oleh emosi dan kebolehan seseorang menggunakan alat pengurusan untuk mengurus sesuatu isu dengan cara yang beretika.

1.10.8. Kepercayaan

Patricia J.Parson (2004) mendefinisikan kepercayaan sebagai kebergantungan dengan penuh keyakinan terhadap integriti atau keadilan pihak lain. Abdul Ghani Abdullah, Abd. Rahman Abd Aziz dan Mohammed Zohir (2008) menyatakan kepercayaan yang tinggi kepada seseorang pekerja, menyebabkan ketua organisasi sedia berkongsi idea dan isu-isu organisasi untuk kepentingan bersama.

1.10.9. Komitmen Guru

Komitmen membawa maksud positif iaitu perasaan positif terhadap pencapaian dan prestasi yang diinginkan. Makin tinggi perasaan positif, maka makin kuat perasaan komitmennya Zulkafli Kamaruddin (2007). Sehubungan dengan itu, istilah komitmen yang digunakan dalam kajian ini boleh didefinisikan sebagai orientasi individu untuk mengenalpasti dan melibatkan diri dengan menerima kepercayaan, nilai-nilai, matlamat sekolah dan kesediaan untuk memberikan usaha yang tinggi terhadap kemajuan sekolah serta mempunyai keinginan yang kuat untuk terus berkhidmat di sekolah tersebut.

1.11. Rumusan

Pengupayaan boleh disimpulkan sebagai satu proses yang mana Guru Besar atau pentadbir memberi ruang kepada guru-guru untuk membangunkan kecekapan diri guru untuk bertanggungjawab terhadap kemajuan diri dan menyelesaikan sebarang masalah yang timbul semasa berhadapan isu-isu di sekolah. Secara tidak langsung guru-guru yang diupayakan akan memperoleh kemahiran dan ilmu pengetahuan serta mampu bertindak berdasarkan situasi untuk melakukan penambahbaikan terutama dalam meningkatkan prestasi organisasi pendidikan.

Rujukan

- Abdullah Sani Yahaya. (2005). *Mengurus Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- 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.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Anandan Kuppan. (2009). *Pengaruh Kepimpinan Transformasi Sekolah dan Efikuensi Kolektif Guru Terhadap Komitmen Kualiti Pengajaran*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. 21-24 Julai. 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.
- Baharuddin Burhan. (2009). *Respective Approaches in Promoting Distributive Leadership in School*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. 21-24 Julai. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Dondero, G. (1996). *School Restructuring American Style: Flattening The Decision Making Pyramid*. *International Journal of Education Management*. 10(2) 43-47. <http://zaccaria.emerald-library.com>
- 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.
- Jainabee Kasim & Jamil Ahmad. (2009). *Kualiti Kepimpinan Pengetua Sekolah-Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Selatan*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. 21-24 Julai. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Jazmi Md Isa. (2009). *Gaya Kepimpinan Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru: Kajian Perbandingan antara SMKA dengan SMK*. Disertasi Sarjana. Tidak Diterbitkan. Universiti Utara 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.
- Junaidah Tukimin. (2009). *Amalan Kepimpinan Tersebar di Sebuah Sekolah Menengah Harian*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. 21-24 Julai. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- 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.
- 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.
- Nor Azmi Ibrahim. (1988). *In-Service Courses and Teachers' Professionalism: The Implementation of KBSR in Malaysia*. Disertasi Kedoktoran Tidak diterbitkan. Universiti Sussex, England.
- 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.
- Roshanizah Abdul Halim & Zulkifli Abdul Manaf. (2009). *Kajian Eksplorasi Distributed Leadership Di Malaysia*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-16. 21-24 Julai. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- 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>
- Tan Ten Boo. (1996). *'Empowerment' di Sekolah*. Jurnal Hari Guru Peringkat Negeri Sembilan Darul Khusus. Jilid 5(5), 34-41.
- 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.