

**KONSEP KEPIMPINAN GURU DALAM KALANGAN GURU DI TIGA BUAH  
SEKOLAH MENENGAH DI SEGAMAT**

**SHARFUDDIN BIN ABDUL SHUKOR**

**Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi  
sebahagian daripada syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Pendidikan  
(Pengurusan dan Pentadbiran)**

**Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia**

**13 JUN 2012**

## DEDIKASI

Segala puji bagi Allah  
yang memberi keizinan dan kekuatan  
Jutaan terima kasih buat isteri tersayang,  
Julieana binti Zakaria  
atas segala bantuan, galakan dan sokongan  
serta kesabaran yang diberikan selama ini,  
Kepada ayahanda dan bonda yang dikasihi,  
Hj Abd Shukor bin Mohamed dan Hjh Saerah binti Abdul Rahman  
yang tanpa jemu mendoakan perjuanganku ini,  
Ingatan dan kasih sayang buat anak yang tercinta,  
Sofea Dhamirah binti Sharfuddin  
yang memberi kekuatan dan inspirasi buat diri ini.

## PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah s.w.t. kerana dengan limpah izinNya, maka projek ini telah dapat disiapkan bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia. Jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan saya rakamkan kepada Dr. M. Al-Muz-Zammil bin Yasin, penyelia projek sarjana saya atas segala bimbingan dan tunjuk ajar yang telah diberikan. Kesudian dan kesediaan beliau meluangkan masa, memberi bimbingan dan nasihat yang bernas telah banyak membantu dan memudahkan saya melaksanakan projek kajian ini. Setinggi-tinggi penghargaan juga ditujukan kepada semua pensyarah Fakulti Pendidikan yang banyak membantu saya sepanjang pengajian saya. Segala tunjuk ajar yang disampaikan semasa di dalam atau di luar bilik kuliah telah banyak memberi manfaat kepada saya.

Ucapan penghargaan dan terima kasih juga ditujukan kepada Bahagian Perancang dan Penyelidikan Pendidikan Kementerian Pelajaran Malaysia serta Jabatan Pelajaran Johor kerana telah memberi kebenaran kepada saya untuk menjalankan kajian serta terima kasih kepada semua pemimpin-pemimpin sekolah menengah Daerah Segamat kerana sudi membantu saya untuk menjadi subjek kajian dalam kajian yang telah dijalankan. Tidak dilupakan juga terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak memberi dorongan, sokongan dan bantuan.

### **ABSTRAK**

Tujuan kajian ini adalah untuk meninjau konsep kepemimpinan guru di sekolah menengah. Kajian ini dijalankan dalam kalangan **92** orang responden yang mengajar di tiga buah sekolah menengah di daerah Segamat, Johor. Instrumen kajian yang digunakan adalah borang soal selidik dan kaedah temubual. Item soal selidik adalah berkaitan dimensi andaian. Manakala, dimensi kesediaan dan dimensi halangan dicerap menggunakan temubual terhadap 3 orang responden. Pengumpulan data dari soal selidik adalah berbentuk kuantitatif dan kualitatif. Data dianalisis menggunakan perisian SPSS (*Statistics Package for Social Science*) versi 16.0. Kajian mendapati guru-guru di tiga buah sekolah ini belum bersedia untuk menerima konsep kepemimpinan guru. Andaian responden menunjukkan terdapat beberapa pendapat yang dipersetujui oleh responden. Persetujuan ini boleh dijadikan asas kepada pembangunan konsep kepemimpinan guru. Beberapa halangan perlu diambil kira dalam menjayakan konsep kepemimpinan guru di sekolah.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to investigate teachers leadership concept in the secondary school. This study involved 92 respondents who are teachers in three secondary schools in Segamat district. The instrument used in the study was questionnaires and interviews. The questionnaire asked about the assumption dimension. Interviews was use to access the readiness and barriers dimensions. The data was analyzed by utilizing SPSS Software (Statistics Package for Social Science) version 16.0. The study revealed that teachers in the three school is not ready to accept the concept of teachers leadership. The respondent agree on some of the assumption dimension. The agreed views can be used as the foundation for the implementation of teacher leadership in secondary school. There are few barriers need to taken into account before the concept can be succesfully implemented.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	i
	<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	ii
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	iii
	<b>ABSTRAK</b>	iv
	<b>ABSTRACT</b>	v
	<b>KANDUNGAN</b>	vi
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xi
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xii
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xiii

<b>BAB 1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
--------------	--------------------	--

	1.1	Pengenalan	1
	1.2	Latar Belakang Masalah	4
	1.3	Pernyataan Masalah	9
	1.4	Objektif Kajian	10
	1.5	Persoalan Kajian	11
	1.6	Kepentingan Kajian	12

1.6.1	Kepentingan Kepada Kementerian Pelajaran Malaysia	13
1.6.2	Kepentingan Kepada Barisan Pentadbir Sekolah	14
1.6.3	Kepentingan Kepada Guru	15
1.7	Batasan Kajian	16
1.8	Definisi Konsep dan Operasional	16
1.8.1	Konsep Kepimpinan Umum	17
1.8.2	Konsep Kepimpinan Guru	17
1.9	Kesimpulan	19

## **BAB 2**

### **SOROTAN KAJIAN**

2.1	Pengenalan	20
2.2	Teori/Model Kepimpinan Guru	23
2.3	Kajian Terdahulu	33
2.3.1	Kajian Dalam Negara	33
2.3.2	Kajian Luar Negara	35
2.4	Kesimpulan	36

**BAB 3****METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	38
3.2	Rekabentuk Kajian	39
3.3	Lokasi Kajian	39
3.4	Sampel Kajian	40
	3.4.1 Sampel Kajian Mod Kuantitatif	40
	3.4.2 Sampel Kajian Mod Kualitatif	41
3.5	Instrumen Kajian	43
3.6	Analisis Data	45
3.7	Kajian Rintis	46
3.8	Kesimpulan	47

**BAB 4****ANALISIS DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	48
4.2	Analisis Latar Belakang Responden	48
	4.2.1 Taburan Responden Mengikut Jantina	49
	4.2.2 Taburan Responden Mengikut Umur	49
	4.2.3 Taburan Responden Mengikut Agama	50
	4.2.4 Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	51
	4.2.5 Taburan Responden Mengikut	



	Taraf Perkahwinan	51
4.2.6	Taburan Responden Mengikut Taraf Pendidikan	52
4.2.7	Taburan Responden Mengikut Kategori Sekolah	53
4.3	Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian	53
4.3.1	Analisis Kuantitatif Persoalan Kajian	54
4.3.2	Analisis Kualitatif Persoalan Kajian	56
4.4	Penutup	61

## **BAB 5**

## **RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	62
5.2	Rumusan Kajian	62
5.3	Perbincangan Taburan Demografi Responden	63
5.4	Perbincangan Persoalan Kajian 1	64
5.5	Perbincangan Persoalan Kajian 2	66
5.6	Perbincangan Persoalan Kajian 3	67
5.7	Cadangan Penambahbaikan	69
5.8	Cadangan Kajian Akan Datang	70
5.9	Kesimpulan	71

**RUJUKAN**

**LAMPIRAN**

- A Skor Soalan Bagi Keseluruhan Item
- B Latar Belakang Sampel
- C Frekuensi Min Bagi Keseluruhan Item
- D Soalan Soal Selidik
- E Surat Kelulusan Kementerian Pelajaran Malaysia

**SENARAI JADUAL**

<b>No. Jadual</b>	<b>Perkara</b>	<b>Muka surat</b>
2.1	Model Kepimpinan Guru oleh Phelps (2008)	25
3.1	Bilangan Guru Mengikut Sekolah	40
3.2	Nombor Rawak Yang Dijana Untuk Tujuan Kajian	41
3.3	Penterjemahan Item Asal	44
3.4	Tahap Analisis Min dan Skala Tafsir bagi Analisis Dapatan Soal Selidik	45
4.1	Taburan Responden Mengikut Jantina	49
4.2	Taburan Responden Mengikut Umur	50
4.3	Taburan Responden Mengikut Agama	50
4.4	Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar	51
4.5	Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan	52
4.6	Taburan Responden Mengikut Taraf Pendidikan	52
4.7	Taburan Responden Mengikut Kategori Sekolah	53
4.8	Analisis Kuantitatif Persoalan Kajian	54

**SENARAI SINGKATAN**

PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
KPM	Kementerian Pelajaran Malaysia
KPT	Kementerian Pelajaran Tinggi
IPG	Institut Pendidikan Guru
KDPM	Kursus Diploma Perguruan Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SPSS	<i>Statistical Packages for The Social Sciences</i>

## **BAB 1**

### **PENGENALAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Sekolah merupakan institusi pendidikan dan pembelajaran yang amat penting memandangkan peranan sekolah secara asasnya ialah untuk menyediakan perkhidmatan pendidikan peringkat asas iaitu pendidikan rendah dan menengah (Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. (2011). Sekolah merupakan satu institusi pendidikan dan pembelajaran yang menitikberatkan kemenjadian pelajar. Di sekolah, Pengetua akan memimpin guru dan guru pula akan memimpin pelajar. Tambahan pula guru merupakan individu yang sentiasa bersama dengan pelajar. Konsep kepimpinan guru penting sebagai wadah untuk menghasilkan insan yang seimbang sejajar dengan Falsafah Pendidikan Negara.

Hoy dan Miskel (2008) menyatakan kepimpinan merupakan satu proses sosial di mana seorang ahli kumpulan atau organisasi mempengaruhi berdasarkan faktor dalaman dan luaran, pemilihan matlamat, aktiviti organisasi, motif dan kebolehan individu, hubungan kuasa dan perkongsian pandangan. Dalam konteks kepimpinan guru, guru merupakan individu dalam sesebuah organisasi sekolah yang harus mempengaruhi pelajarnya. Guru merupakan agen yang paling berpengaruh dalam memimpin pelajar ke arah matlamat institusi pendidikan. Dalam konteks sekolah,

aktiviti pelajar banyak bergantung kepada kepimpinan guru seperti aktiviti kurikulum dan kokurikulum. Guru merupakan pemimpin yang boleh meniupkan motif yang baik kepada pelajar. Guru juga merupakan pemimpin yang seharusnya mampu untuk mengesan kebolehan pengikutnya, memanipulasi kuasa dan berkongsi pandangan. Kesimpulannya, guru perlu bijak memimpin pelajarinya berlandaskan kehendak dan matlamat sekolah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia.

Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed dan Abdul Ghani Abdullah (2011) merumuskan kepimpinan guru sebagai keupayaan guru menggantikan kuasa atau kedudukan. Guru mempunyai kebolehan untuk melaksanakan tanggungjawabnya tanpa perlu bergantung kepada Pengetua atau barisan pentadbir sekolah. Kebolehan ini boleh ditingkatkan dengan kerjasama pihak pengurusan sekolah dalam menyemai keperibadian guru dan usaha guru itu sendiri dalam meningkatkan personaliti diri yang dapat menzahirkan perasaan hormat dari pelajar. Jelaslah di sini bahawa guru perlu membina etos sebagai pemimpin dari dalam diri dan pihak luaran seperti pentadbir pula perlu memberikan sokongan padu dalam membina konsep kepimpinan guru.

Menurut Abdullah et al. (2011), kepimpinan guru dari sudut pengajaran merangkumi mereka bentuk dan menterjemah wawasan ke dalam kurikulum formal dengan mengoptimumkan segala sumber yang ada. Kepimpinan guru dari sudut pengajaran dapat direalisasikan melalui strategi rancangan pendidikan, pemerolehan serta pengalaman pengajaran dan pembelajaran bagi memastikan rancangan pendidikan dilaksanakan dengan berkesan berdasarkan wawasan yang dibina. Kepimpinan pengajaran merupakan proses yang melibatkan guru memberikan segala usaha, komitmen, kemahiran serta ketrampilan bagi meningkatkan prestasi dan memperbaiki kelemahan pelajar ke arah kecemerlangan dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Secara ringkasnya kepimpinan guru dari perspektif pembelajaran dan pengajaran ialah penggunaan resos sekolah yang terhad secara optimum untuk meningkatkan dan memperbaiki prestasi pelajar.

Kepimpinan guru mempunyai implikasi yang positif kepada pelajar, bilik darjah, sekolah dan masyarakat (Abdullah et al., 2011). Kepimpinan guru yang mantap dalam meningkatkan efikasi pelajar, mewujudkan iklim bilik darjah yang kondusif, pencapaian sekolah yang cemerlang dan akhirnya mewujudkan masyarakat yang madani. Kepimpinan guru bermula di peringkat kelas. Bilik darjah yang dipimpin dengan baik akan sentiasa mempunyai iklim yang kondusif untuk pembelajaran dan pengajaran. Bilik darjah yang kondusif kepada pembelajaran dan pengajaran akan meningkatkan pencapaian pelajar lantas melonjakkan prestasi sekolah. Kejayaan sekolah akan mewujudkan sebuah komuniti yang progresif. Bertitik tolak dari konsep ini, guru tidak seharusnya menganggap tugas mereka hanya untuk mengajar sahaja. Guru perlu menjadi seorang pemimpin yang berkesan. Guru bukan sahaja perlu terlibat sama dalam kepimpinan makro di peringkat pengurusan dan pentadbiran sekolah, malah guru perlu melaksanakan kepimpinan di peringkat mikro iaitu bilik darjah. Keberkesanan kepimpinan guru akan lebih terserlah apabila guru terlibat secara langsung dalam membuat keputusan secara profesional di sekolah pada peringkat makro dan mikro. Konsep guru hanya mengajar sahaja dan Pengetua mentadbir sekolah tidak lagi relevan.

Kepimpinan guru dalam bilik darjah penting demi kemajuan dan kecemerlangan pelajar. Kepimpinan yang berkesan yang ditunjukkan oleh guru dapat memotivasi dan mendorong pelajar untuk belajar dengan lebih bersemangat. Kepimpinan guru yang berkesan mampu menjaga kebajikan pelajar. Peningkatan pembelajaran dan sahsiah pelajar didorong oleh kepimpinan guru yang mantap. Contohnya, guru yang mengamalkan kepimpinan yang baik lebih terbuka dengan persekitarannya dan berkerjasama dengan pelajar, menyerahkan tugas yang diamanahkan pada mereka atas dasar kepercayaan yang jitu, membimbing, berbincang dan mengambil kira pendapat serta keputusan pelajar bagi melicinkan proses pengajaran dan pembelajaran. Kepimpinan guru yang berkesan dapat mewujudkan proses pengajaran dan pembelajaran yang lebih kondusif. Contohnya, hasil kerja pelajar dipaparkan di dalam bilik darjah dapat meningkatkan jati diri pelajar dan tugas menghias kelas dilakukan sendiri oleh pelajar dapat memberikan rasa tanggungjawab pada pelajar.



Sekolah merupakan satu organisasi yang menjadi contoh pada masyarakat. Kejayaan sesebuah sekolah bergantung kepada konsep kepimpinan guru yang diamalkan oleh warga sekolah. Konsep kepimpinan guru yang berkesan di semua peringkat akan memberikan impak yang positif kepada komuniti. Kepimpinan guru yang berkualiti merupakan faktor penyumbang kepada kejayaan sekolah dalam memimpin masyarakat. Kepimpinan guru yang mantap dapat mewujudkan iklim berkerja yang kondusif yang secara tidak langsung dapat meningkatkan pencapaian sekolah. Kepimpinan guru dapat melahirkan insan, guru dan pengetua yang lebih berketrampilan serta menjadi pemangkin kepada pelajar cemerlang dan terbilang.

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Kepimpinan adalah komponen penting dalam menentukan peningkatan keberkesanan sekolah. Konsep kepimpinan di sekolah sering dikaitkan dengan pengetua sahaja. Menurut Crowther, F., Kaagan, Stephen S., Ferguson, M. and Hann, Leonne (2002) kebanyakan resos pembangunan kepimpinan adalah berkaitan dengan pengetua sekolah. Kekurangan resos dalam pembangunan kepimpinan di peringkat guru memberikan gambaran bahawa kepimpinan di peringkat guru adalah tidak penting seperti kepimpinan pengetua. Pandangan ini tidak tepat kerana kepimpinan guru merupakan pelengkap kepada kepimpinan pengetua dalam menghasilkan sekolah yang cemerlang. Tanpa kerjasama antara barisan guru dan barisan pentadbir adalah mustahil untuk sesebuah organisasi bersaiz sekolah untuk bergerak dengan efisien.

Crowther et. al. (2002) menyatakan bahawa kepimpinan di sekolah hilang bersama pengetua yang bersara. Fenomena ini berlaku kerana guru tidak diberi peluang untuk menjadi pemimpin. Kepimpinan konvensional meletakkan tugas kepimpinan pada bahu pihak pentadbir sahaja. Pihak pentadbir sibuk dengan tugas mentadbir dan mengurus sekolah dan masa guru dipenuhi dengan aktiviti

instruksional. Pengasingan antara tugas mentadbir dan instruksional menyebabkan wujudnya jurang antara guru dan barisan pentadbir. Guru tidak diberikan peluang untuk menimba pengalaman dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah manakala barisan pentadbir pula kehilangan peluang untuk berkongsi pengalaman instruksional mereka dengan barisan guru. Jurang ini juga menyebabkan komunikasi dua hala antara barisan guru dan barisan pentadbir tidak dapat dilaksanakan dengan sempurna. Pandangan, idea dan pendapat antara kedua-dua golongan ini tidak dapat di kongsi dan akhirnya masalah di sekolah tidak dapat ditangani dengan baik. Jurang yang wujud ini seharusnya dihapuskan dengan pendekatan kepimpinan guru. Barisan pentadbir sebaiknya memberikan peluang guru untuk menjadi pemimpin dalam kalangan rakan sekerja. Lantas penghasilan guru yang memahami konsep kepimpinan guru dapat diwujudkan. Pemimpin yang berkesan mampu menghasilkan pemimpin-pemimpin baru dalam kalangan pengikutnya. Oleh itu, pengetua yang berkesan seharusnya dapat melahirkan pemimpin-pemimpin guru yang berketrampilan. Ringkasnya, pengetua perlu memupuk konsep kepimpinan dalam kalangan guru-guru di sekolahnya.

Crowther et al. (2002) menyatakan salah satu halangan untuk melahirkan konsep kepimpinan guru ialah mentaliti “Saya hanyalah guru”. Leithwood and Jantzi (1998) menyatakan kebanyakan guru tidak mahu memimpin. Kedua-dua kajian mendapati kebanyakan guru hanya mahu mengajar sahaja dan berpendapat kepimpinan akan mengganggu tugas pengajaran dan pembelajaran. Halangan ini perlu dihapuskan dan diganti dengan memberikan galakan dan ganjaran kepada guru yang menunjukkan ciri-ciri kepimpinan guru.

Guru yang mempunyai kepimpinan guru yang berkesan dapat menarik anak buahnya untuk lebih berdisiplin. Guru boleh mengaplikasikan kepimpinan yang sesuai dengan kehendak anak murid mereka. Jika disiplin di peringkat bilik darjah berjaya ditingkatkan sudah tentulah disiplin pelajar secara keseluruhan dapat ditingkatkan. Guru merupakan individu yang bertanggungjawab dalam mencorak keperibadian anak buahnya. Masalah yang timbul dari guru yang tiada konsep kepimpinan dalam pengajaran ialah guru dilihat kurang ketrampilan. Guru ini tadi akan menghadapi

masalah dalam kawalan kelas kerana pelajar tidak mempunyai rasa hormat kepadanya. Fenomena ini jika tidak dibendung akan meningkatkan insiden salah laku pelajar di dalam bilik darjah semasa pembelajaran dan pengajaran. Peningkatan salah laku pelajar dalam bilik darjah akan menyukarkan proses pembelajaran dan pengajaran. Implikasinya ialah guru tidak bermotivasi untuk mengajar disebabkan gangguan salah laku semasa pembelajaran dan pengajaran. Akhirnya, golongan guru ini menjadi tidak lagi bermotivasi untuk mengajar dan berpendapat bahawa terpulanglah kepada pelajar untuk belajar atau tidak. Manakala, pelajar yang ingin belajar dalam bilik darjah tadi akan berasa bosan kerana perlu mengikuti isi kandungan yang tidak menarik perhatian mereka disebabkan guru yang tidak bermotivasi. Kitaran ini jika tidak dibendung akan mewujudkan iklim bilik darjah yang tidak kondusif dan akhirnya prestasi sekolah akan merudum disebabkan kepincangan dalam konsep kepimpinan guru.

Abdul Ghani (2009) menyarankan supaya pelajar diberi peluang merancang dan menentukan aktiviti pembelajaran sendiri dan guru sebagai fasilitator. Kebebebasan dalam merancang dan menentukan aktiviti dapat meningkatkan minat pelajar untuk belajar kerana isi pengajaran telah disesuaikan dengan kehendak pelajar. James (2011) menyatakan bahawa gejala disiplin boleh dikurangkan dengan cara merancang dan melaksanakan pengajaran yang baik dengan keperluan dan minat murid atau dalam kata lain, isi pengajaran dapat memotivasikan pelajar. Crowther et al. (2002) mencadangkan guru selaku pemimpin dan pelajar bersama-sama membentuk isi kandungan sesi pembelajaran dan pengajaran. Sesi pembelajaran dan pengajaran yang 'terbuka' ini dapat meningkatkan minat pelajar. Malangnya ada guru menganggap sistem bilik darjah terbuka menimbulkan pelbagai masalah kerana masalah kawalan bilik darjah. Guru yang tidak diterapkan dengan konsep kepimpinan guru akan menghadapi masalah dalam menguruskan kelas. Menurut Ornstein, Allan C., Levine, Daniel U., Gutek, Gerald L. and Vocke, David E. (2011) antara cara pengurusan bilik darjah yang efektif ialah membimbing pelajar memupuk skil pengurusan diri. Pelajar yang mampu menguruskan diri merupakan pelajar yang lebih bersisiplin dan berketrampilan.

Menurut Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. (2011) aspek kepimpinan guru boleh mempertingkatkan kualiti guru namun begitu terdapat beberapa permasalahan dari sudut profesional guru yang boleh mengugat konsep kepimpinan guru. Contohnya: (a) guru sering bersendirian dan kurang berinteraksi dengan rakan sekerja disebabkan beban pengajaran, (b) beban tugas pentadbir boleh dikurangkan jika konsep kepimpinan guru dapat dilaksanakan, (c) kurang sokongan dan inisiatif daripada pihak atasan untuk guru mempertingkatkan ilmu pengetahuan dalam bidang yang diajar, (d) dasar yang tidak konsisten menyebabkan guru hanya mencari jalan tengah dalam pengajaran dan (e) persepsi bahawa profesion pendidikan adalah bidang yang mudah.

Oleh yang demikian, konsep kepimpinan pada guru seharusnya bersesuaian dengan tugas yang dipertanggungjawabkan. Guru perlu mempunyai iltizam untuk mengajar dan rasa tanggungjawab terhadap pelajaran yang ingin disampaikan kepada pelajarannya. Konsep kepimpinan guru yang berkesan akhirnya dapat membentuk satu sikap yang positif pada pelajar sama seperti yang ditunjukkan oleh gurunya. Guru menjadi model kepada anak muridnya sesuai dengan pribahasa “Bagaimana acuanya begitulah kuihnya”.

Crowther et. al. (2002) telah memperkenalkan konsep kepimpinan selari (*Parallel Leadership*) yang berpunca dari perpektif kepimpinan pendidikan sebagai tanggungjawab profesional bersama. Kepimpinan selari mengalakkan hubungan antara pemimpin guru dan pemimpin pentadbir. Kepimpinan selari merupakan satu proses dimana guru dan pentadbir berkolaborasi untuk meningkatkan pencapaian sekolah. Kepimpinan selari perlu mempunyai tiga karakteristik. (1) mutualism - kepercayaan dan rasa hormat antara guru dan pentadbir. (2) perkongsian kepentingan bersama - persamaan antara visi sekolah dan keperluan guru berkaitan pembelajaran, pengajaran dan penilaian. (3) ruang kebebasan untuk individu berekspresi - guru diberikan ruang yang luas dan malahan galakan untuk berekspresi dan melakukan tindakan.

Konsep kepemimpinan selari mensasarkan peningkatan pencapaian pelajar hasil dari pembangunan pedagogi dan pembentukan identiti sekolah. Guru sebagai pemimpin perlu membangunkan pedagogi yang sesuai berdasarkan keadaan pelajarannya. Pembentukan identiti sekolah terbahagi kepada tiga komponen iaitu pembelajaran profesional bersaskan sekolah, pembentukan budaya dan pedagogi berasas sekolah. Kementerian Pelajaran Malaysia ketika ini sedang mengorak langkah ke arah konsep kepemimpinan selari. Contohnya pengenalan PBS (Penilaian Berasaskan Sekolah) merupakan satu bentuk penilaian yang dilakukan secara *school based*.

Terdapat 4 dimensi dalam menilai persepsi guru berkenaan kepemimpinan guru. Pertama Kesediaan guru – indikator persepsi dan kesediaan guru dengan konsep kepemimpinan guru. Kedua, Laras Kepimpinan – menilai bahasa kepimpinan yang digunakan di sekolah, jenis kepimpinan di sekolah dan penerimaan kepimpinan guru. Ketiga, Andaian – menilai andaian guru berkenaan kepimpinan di sekolah berdasarkan andaian-andaian utama tentang kepimpinan. Keempat, Halangan – mengenalpasti faktor yang menjadi halangan kepada perkembangan kepimpinan guru di sekolah.

Kepimpinan selari merupakan satu konsep hasil dari kajian kepimpinan pendidikan. Konsep ini menggabungkan perkembangan terbaru dalam bidang kepimpinan pendidikan dengan kajian kolaborasi antara pemimpin guru dan pengetua. Kajian dijalankan yang dijalankan oleh penyelidik adalah bertujuan untuk mengenalpasti apakah kepimpinan yang dilaksanakan oleh guru di tiga buah sekolah menengah dalam daerah Segamat, Johor. Namun begitu tidak semua dimensi dikaji oleh pengkaji. Pengkaji hanya memilih dimensi kesedian, andaian halangan dalam konsep kepimpinan guru.

Crowther et al. (2002) menyatakan kebanyakan program pembangunan kepimpinan berfokus kepada pengetua. Fahaman konvensional bahawa pengetua memimpin dan guru hanya mengajar di sekolah adalah tidak produktif. Kepimpinan yang wujud secara tradisional di sekolah adalah kepimpinan yang bersifat dominan

dan mengarah. Bermakna apabila seseorang (pengetua) memimpin, yang lain (guru-guru) akan mengikut. Pengetua selaku pemimpin di sekolah perlu mengimplimentasikan kepimpinan guru kerana konsep ini mempunyai tiga matlamat utama iaitu membantu membangunkan guru-guru serta mengekalkan budaya kerja kolaboratif. Kedua, membina persekitaran kerja yang profesional di sekolah dan ketiga membantu guru-guru menghadapi cabaran dan mampu menyelesaikan sebarang masalah dengan berkesan. Konsep kepimpinan guru ini akan menggalakkan guru dan pengetua berganding bahu dalam usaha meningkatkan pencapaian sekolah. Kajian ini menumpukan kepada penghayatan konsep kepimpinan guru dalam kalangan guru di tiga buah sekolah di daerah Segamat.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Kepimpinan merupakan komponen terpenting dalam menentukan penambahbaikan keberkesanan sekolah. Kekuatan dan kualiti kepimpinan terletak pada keupayaan menginstitusikan dan merealisasikan visi dan misi sekolah. Kekuatan dan kualiti kepimpinan ditentukan oleh proses pemahaman dan penghayatan dalam minda guru selaku barisan pelaksana. Masalah utama yang berlaku di sekolah ialah pihak pengurusan sekolah tidak menyedari bakat yang di miliki oleh guru. Kealpaan barisan pentadbir dalam mengenalpasti potensi guru menyebabkan sekolah tidak berfungsi dengan berkesan dan efisien. Pihak pengurusan sekolah tidak dapat menggunakan sepenuhnya kepimpinan guru dalam membantu mengurus dan mentadbir sekolah lantas membantutkan proses merealisasikan usaha-usaha penambahbaikan sekolah.

Kajian-kajian terkini menunjukkan guru-guru sebenarnya berpotensi menjadi pemimpin yang berjaya dan menonjol apabila pihak pentadbir memberi guru peluang mengambil bahagian, berdialog, berbincang dan membuat refleksi. Kepincangan yang berlaku di sekolah ialah pihak pentadbir tidak memberikan ruang dan peluang kepada guru untuk berinteraksi secara aktif dalam urusan pengurusan dan pentadbiran.

Kepimpinan guru berbeza dengan konsep kepimpinan konvensional kerana konsep ini memerlukan guru dan pentadbir melihat dan menerima tanggungjawab dan peranan dalam perspektif yang berbeza. Konsep kepimpinan konvensional di sekolah menekankan pengetua mempunyai kuasa formal seperti mengurus operasi dan memantau proses pengajaran. Konflik berlaku apabila pihak pentadbir tidak mahu menerima pendekatan penurunan kuasa yang meletakkan konsep kepimpinan kepada barisan guru.

Namun begitu, terdapat beberapa masalah dalam konsep kepimpinan guru. Berdasarkan kajian-kajian lepas terdapat beberapa masalah dalam konsep kepimpinan guru di sekolah. Antara masalah yang wujud ialah luputnya konsep kepimpinan guru bersama-sama guru yang bersara, mentaliti “saya hanyalah guru”, masalah salah laku disebabkan guru tidak berketrampilan, kegagalan guru menguruskan kelas dengan berkesan dan permasalahan dari sudut profesional guru itu sendiri. Oleh itu kajian ini cuba untuk mengenalpasti persepsi, pandangan, kesediaan dan halangan guru berkenaan kepimpinan guru di sekolah menengah.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Kajian ini menumpukan kepada persoalan mengenalpasti persepsi, pandangan, kesediaan dan halangan guru berkenaan kepimpinan guru di sekolah menengah di daerah Segamat.

- i. Menenalpasti tahap pemahaman guru tentang konsep kepimpinan guru di tiga buah sekolah dalam daerah Segamat.
- ii. Menenalpasti kesediaan guru untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai pemimpin guru di tiga buah sekolah dalam daerah Segamat.

iii. Mengenalpasti halangan yang dialami oleh guru dalam melaksanakan konsep kepemimpinan guru di sekolah dalam daerah Segamat.

### 1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada objektif kajian yang dinyatakan di atas, persoalan kajian yang dibentuk adalah seperti berikut:

- i. Sejauhmanakah tahap pemahaman guru tentang konsep *keimpinan guru* di sekolah?
- ii. Sejauhmanakah guru bersedia untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai *pemimpin guru* di sekolah?
- iii. Apakah halangan yang dialami oleh guru dalam melaksanakan konsep *keimpinan guru* di sekolah?

Selain daripada itu, kajian ini diharap dapat membantu guru daerah Segamat meningkatkan penghayatan mereka berkenaan konsep kepemimpinan guru. Kajian kepemimpinan guru juga secara tidak langsung dapat membantu menyedarkan guru mengenai personaliti mereka. Kajian ini juga diharapkan dapat membantu dan guru menerapkan konsep kepemimpinan guru dalam pengajaran dan pembelajaran.

Kepimpinan guru yang diamalkan oleh guru bukan sahaja boleh menentukan tahap pencapaian matlamat sebuah bilik darjah malah memberi kesan ke atas semua individu yang ada dalam bilik darjah tersebut. Kepimpinan guru juga memberikan kesan dari bilik darjah sehinggalah ke peringkat sekolah dan seterusnya kepada komuniti setempat. Maka, kajian ini dijalankan dengan harapan guru dapat merefleksikan diri mereka; cuba melaksanakan pembelajaran secara kolaboratif dan



penyelesaian masalah dalam menuju ke arah mewujudkan peranan kepimpinan guru yang berkesan.

## **1.6 Kepentingan Kajian**

Guru merupakan pemimpin di dalam bilik darjah, kepimpinan guru mempengaruhi sikap pelajar terhadap sebarang usaha untuk mencapai matlamat yang diaspirasikan. Rasional kajian kepimpinan guru adalah kerana guru yang berkeترampilan mampu meningkatkan kecemerlangan sekolah dengan syarat mereka berjaya memotivasikan pelajar.

Sehubungan dengan itu kajian ini dilakukan untuk mengetahui persepsi kepimpinan guru dalam kalangan guru di sekolah menengah daerah Segamat. Pengkaji berharap dapatan kajian dapat membantu warga pendidik meningkatkan tahap profesionalisma. Kajian ini diharapkan dapat memberikan panduan kepada para pendidik khususnya guru untuk membaiki mutu perkhidmatan dan berusaha untuk membaiki mutu perkhidmatan dan berusaha mengenal konsep kepimpinan dalam menjalankan tugas. Kajian ini dapat memberi manfaat kepada pihak pentadbiran sekolah untuk meningkatkan lagi kualiti dalam pengurusan sekolah. Kajian ini juga diharap dapat memberi manfaat di peringkat PPD dan JPN dalam merangka serta merancang program-program latihan kepimpinan dalam kalangan guru. Kajian ini diharapkan dapat mengalakkan para penyelidik yang berminat untuk terus membuat kajian dan penyelidikan seterusnya mengkaji kesahan ujian yang dijalankan supaya guru dapat memainkan watak sebagai pemimpin yang berwibawa dalam proses pengajaran di bilik darjah atau pengurusan sekolah. Dapatan kajian ini memberikan impak kepada guru di sekolah tentang tahap pemahaman mereka terhadap konsep kepimpinan guru di sekolah. Adalah diharapkan kesan dari kajian ini akan memberikan gambaran awal kepada barisan pentadbir, guru dan komuniti tentang kedudukan konsep kepimpinan guru di sekolah.

Berdasarkan kajian lepas, terdapat guru yang menganggap beban tugas tidak mengizinkan mereka untuk meningkatkan tahap profesionalisma. Tindakan ini perlu diperbetulkan kerana konsep kepimpinan guru penting dalam pembangunan profesionalisma guru, pembangunan sekolah dan kemenjadian pelajar. Muijs dan Harris (2003) membuktikan bahawa kepimpinan guru mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan prestasi dan keberkesanan sekolah.

Katzenmeyer dan Moller (2009) menyatakan norma, struktur organisasi, polisi dan cara berkerja, penggunaan resos perlu berubah dalam melaksanakan kepimpinan guru. Oleh itu, Pejabat Pendidikan Daerah, Jabatan Pendidikan Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia perlu mengambil inisiatif dalam memperkasakan peranan guru di sekolah. Guru perlu diberikan ruang dan peluang untuk mempraktikkan kepimpinan guru di sekolah.

Implikasi dapatan ini kepada pengubal dasar pendidikan antaranya ialah profesionalisma, pengambilan dan prestasi. Pengubal dasar perlu sedar bahawa kepentingan kepimpinan guru dalam menghasilkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Pengubal dasar juga perlu menjalankan lebih banyak kajian dalam kepimpinan guru. Pengubal dasar perlu mewujudkan peluang kerjaya kepada pemimpin guru, menambahbaik keadaan bekerja guru, dan emolumen yang setimpal.

### **1.6.1 Kepentingan Kepada Kementerian Pelajaran Malaysia**

Kementerian Pelajaran Malaysia sentiasa berusaha untuk meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah. Pelbagai usaha dilaksanakan oleh pihak kementerian untuk memastikan kualiti pendidikan di sekolah setanding dengan standard antarabangsa.

Implementasi pelbagai program dan inisiatif peningkatan kualiti pendidikan sekolah memerlukan guru yang bersedia untuk menjadi pemimpin. Kementerian seharusnya berpandangan bahawa kepimpinan guru merupakan peluang kolaboratif dan pembelajaran profesional yang menjadi peneraju kepada perubahan bilik darjah, sekolah dan komuniti. Kementerian seharusnya menerapkan konsep kepimpinan guru di peringkat awal pembentukan guru. Konsep ini juga boleh diterapkan kepada guru-guru novis dan guru-guru senior kerana konsep ini mampu memberikan implikasi yang sangat positif pada pelajar, bilik darjah, guru, sekolah dan masyarakat. Ringkasnya pihak kementerian perlu memberikan lebih peruntukan dan resos dalam program penerapan konsep kepimpinan guru.

### **1.6.2 Kepentingan Kepada Barisan Pentadbir Sekolah**

Sekolah yang cemerlang lahir daripada kepimpinan pengetua dan warga sekolah yang bersatu padu menjayakan visi dan misi sekolah. Misalnya, kepimpinan yang telus dan tulus yang dibawa oleh pengetua seperti perkongsian maklumat, pendapat, bebanan kerja, perhubungan baik dan erat sesama warga sekolah serta masyarakat luar. Kepimpinan guru dapat mencetuskan idea yang lebih bernas dalam menyelesaikan masalah di sekolah kerana terdapatnya komunikasi dua hala hasil dari perkongsian maklumat dan pendapat. Konsep ini juga dapat meringankan beban tugas pentadbiran barisan pentadbir kerana bebanan tugas telah diagihkan kepada guru-guru mengikut kesesuaian. Kepercayaan yang diberikan oleh barisan pentadbir kepada guru-guru dalam membuat memberikan tanggungjawab dapat mengeratkan lagi perhubungan sesama warga sekolah. Konsep ini akan mewujudkan iklim kerja yang kondusif dan produktif. Selain itu, kepimpinan guru membolehkan guru meningkatkan kebolehan mengatur strategi, mengubah keadaan, membangunkan kemahiran dan pengetahuan guru yang akhirnya akan meningkatkan prestasi sekolah. Tuntasnya, barisan pentadbir perlu melihat kepimpinan guru sebagai keperluan penting dalam memajukan warga sekolah di bawah pentadbirannya.

### 1.6.3 Kepentingan Kepada Guru

Kerjasama dan pembelajaran bersama yang ditekankan dalam kepimpinan guru adalah tunggak penting kecemerlangan sekolah. Sekolah yang berjaya dan berkesan biasanya dibantu oleh penglibatan aktif guru-guru dalam tugas berkumpulan dan saling berkerjasama. Justeru, pengajaran guru menjadi proses refleksi yang bergantung pada interaksi teman sekerja, sokongan dan maklum balas sesama mereka. Misalnya, seorang guru dapat mengubah corak pengajarannya pada lebih berkesan. Memahami tugas dan tanggungjawab dalam kepimpinan guru adalah penting kerana hanya guru yang memahami konsep kepimpinan guru mampu mengubah persepsi rakan sekerja lantas berupaya mengubah corak pengajaran rakan sekerja. Misalnya, guru X berjaya mengubah persepsi guru Y, seterusnya guru Y berupaya mengubah corak pengajarannya hasil daripada pembelajaran bersama ini. Hasilnya pembelajaran yang berkesan dapat meningkatkan pencapaian pelajar dari sudut jasmani, emosi, rohani dan intelek. Kepentingan kepimpinan guru ke atas guru membuka peluang pada mereka meneroka aktiviti-aktiviti serta peluang pembangunan profesion dan menyerlahkan lagi keberkesanan sendiri serta keyakinan diri. Secara dasarnya, kepimpinan guru adalah berlandaskan prinsip semua guru mempunyai kemahiran, kebolehan dan bakat yang perlu digilap dan dipercayai.

Kesimpulannya, sekolah sebagai institusi masyarakat adalah sumber rujukan dan contoh teladan yang baik. Oleh yang demikian, kepimpinan yang berkualiti adalah antara faktor yang menyumbang pada kejayaan sekolah dalam memimpin komuniti setempat. Kepimpinan yang cekap dan memenuhi kriteria-kriteria kepimpinan dan kepemimpinan dapat mewujudkan suasana kepuasan bekerja yang secara tidak langsung dapat meningkatkan pencapaian matlamat dengan lebih cemerlang. Perubahan paradigma dari pengurusan yang bersifat konvensional kepada kepimpinan bersifat kolaboratif, inklusif dan kotemporari seperti kepimpinan guru

bukan sahaja melahirkan pelajar yang cemerlang, malah dapat menghasilkan guru dan pengetua yang lebih berketrampilan dalam mencapai kecemerlangan.

### **1.7 Batasan Kajian**

Kajian ini melibatkan 3 buah sekolah menengah di daerah Segamat. Pada awal kajian penyelidik ingin mengkaji kepimpinan guru sekolah menengah dalam daerah Segamat. Disebabkan kekangan masa penyelidik telah membataskan kajian kepada tiga buah sekolah dalam daerah Segamat. ketiga-tiga sekolah ini dipilih berdasarkan kedudukan geografi yang mewakili tiga jenis sekolah dalam daerah Segamat. kategori tersebut ialah kategori Felda, luar bandar dan bandar. Dalam kajian ini penyelidik hanya mengkaji tentang tiga dimensi kepimpinan guru dalam kalangan guru di sekolah. Manakala populasi terdiri daripada sebahagian guru bagi setiap sekolah tersebut.

### **1.8 Definisi Konsep Dan Operasional Kepimpinan**

Kepimpinan berlaku apabila seseorang itu mendorong, memujuk, dan mempengaruhi orang lain untuk berusaha ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu. Yang membezakan kepimpinan dengan fungsi pengurusan amnya ialah tugas-tugas mendorong, memujuk dan mempengaruhi yang bercorak peribadi. Umpamanya, di dalam tugas-tugas merancang atau membaca laporan, mereka tidak melibatkan interaksi peribadi. Kepimpinan pula terdiri daripada interaksi-interaksi kelakuan dengan rakan-rakan sekerja, pekerja-pekerja bawahan, ketua, para pelanggan dan pihak-pihak lain. Boleh dikatakan bahawa di mana wujudnya seorang pengurus yang berkesan di dalam suatu sistem pengurusan yang cekap, di situ juga

akan terdapat seorang pemimpin yang berkesan. Dalam konteks kajian ini kepemimpinan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan guru.

### **1.8.1 Konsep Kepimpinan Umum**

Konsep kepimpinan secara umum menurut Kamus Dewan (2002) ialah keupayaan dan daya pemimpin. Berdasarkan definisi ini terdapat dua bahagian utama dalam konsep kepimpinan. Keupayaan pemimpin mencakupi kebolehan, pencapaian, kejayaan pemimpin dan sebagainya. Manakala daya pemimpin ialah tindak-tanduk, kecekapan dan kompeten yang ada pada pemimpin dalam menerajui institusi atau organisasinya. Secara umumnya, konsep kepimpinan ialah proses pemimpin menggunakan keupayaan dan dayanya mempengaruhi subordinat untuk bergerak mencapai matlamat bersama.

### **1.8.2 Konsep Kepimpinan Guru**

Haris dan Muijs (2005) menyatakan terdapat dua konsep utama dalam membentuk ciri-ciri kepimpinan guru iaitu pertama peranan dan tanggungjawab dan kedua kerjasama.

Konsep pertama memerlukan guru memainkan peranan untuk mencapai matlamat yang telah dipersetujui oleh warga sekolah. Guru yang berkepimpinan memainkan peranannya dalam skop yang lebih luas bukan hanya sekadar membimbing pelajarinya memperoleh pencapaian yang terbaik. Konsep kepimpinan

guru yang autentik berupaya memimpin dan membimbing rakan sekerja ke arah misi dan visi sekolah tanpa arahan dan paksaan dari pihak atasan.

Konsep kedua dalam kepemimpinan ialah kerjasama. Konsep ini penting kerana ketrampilan memimpin dan memajukan sekolah memerlukan kerjasama antara warga sekolah. Tanpa kolaborasi antara warga sekolah adalah mustahil untuk sesebuah sekolah untuk berfungsi dengan sempurna apatahlagi untuk mengukir kejayaan. Guru merupakan tenaga penggerak di dalam sekolah. Guru merupakan fasilitator dalam usaha pengajaran dan pembelajaran sekolah. Crowther et al. (2002) mendefinisikan kepemimpinan guru sebagai pemudah cara kepada kejayaan sekolah secara keseluruhannya melalui kekuatan dalam pengajaran untuk membentuk nilai dalam kanak-kanak, remaja dan orang dewasa. Kepimpinan guru juga dapat meningkatkan kualiti komuniti dalam jangka masa panjang.

Kepimpinan guru mempunyai ruang lingkup yang luas. Terdapat kepimpinan guru dalam konteks pengurusan bilik darjah, kelab dan persatuan dan sebagainya. Secara dasarnya kepemimpinan guru melibatkan pengajaran dan pembelajaran. Abdul Ghani et. al (2010) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai kebolehan pemimpin atau pemimpin pengajaran memberi tumpuan kepimpinan, galakan dan sokongan kepada guru dan pelajar dengan tujuan mengatasi masalah dan memperbaiki serta mempertingkatkan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pemimpin pengajaran di sini tidak hanya ditumpukan kepada pengetua atau guru besar sahaja. Para guru juga boleh di lihat sebagai pemimpin pengajaran di bilik darjah. Kepimpinan pengajaran adalah bertujuan untuk menambahbaik serta mempertingkatkan mutu pengajaran guru dan megalakkan perkembangan pembelajaran pelajar.

Abdullah Sani et. al (2007) pula menjelaskan kepemimpinan pengajaran sebagai satu proses yang melibatkan individu yang mempunyai peranan mencurahkan segala usaha, komitmen, kemahiran serta ketrampilan untuk meningkatkan prestasi dan

memperbaiki kelemahan pelajar ke arah kecemerlangan dalam proses pengajaran dan pembelajaran.

Kepimpinan pula adalah ketekalan matlamat dan keperluan dalam situasi-situasi yang berbeza. Ia merupakan cara seseorang pemimpin menggunakan kuasa yang ada pada dirinya sebagai alat bagi mempengaruhi pekerjanya untuk berusaha mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Apabila pemimpin berupaya mengenakan pengaruh yang ada pada dirinya dan pengaruh itu menyebabkan pencapaian matlamat, maka kepimpinannya adalah berkesan. Kepimpinan guru dalam kajian ini dinilai berdasarkan tiga dimensi iaitu kesediaan, andaian dan halangan. Dimensi ini diperolehi berdasarkan kajian Crowther et. al. (2002) yang memperkenalkan konsep kepimpinan selari. Beliau dan rakan-rakan merumuskan bahawa kepimpinan selari merupakan satu proses dimana guru dan pentadbir berkolaborasi untuk meningkatkan pencapaian sekolah. Dalam konsep kepimpinan selari, kepimpinan guru boleh dinilai berdasarkan 4 dimensi iaitu kesediaan guru, laras kepimpinan, andaian dan halangan. Pengkaji telah memilih tiga dimensi sahaja iaitu kesediaan guru, andaian dan halangan.

## **1.9 Kesimpulan**

Kepimpinan guru dapat dirumuskan sebagai keupayaan guru menggantikan kuasa ataupun kedudukan. Kepimpinan guru bukan sahaja melibatkan kerjasama antara warga sekolah tetapi turut memastikan kejayaan sekolah. Justeru itu kepimpinan guru perlu menjalin kerjasama antara sekolah dan masyarakat.



## RUJUKAN

- Abdul Ghani Abdullah. (2009). *Kepimpinan dan Penambahbaikan Sekolah*. Batu Caves: PTS Professional Publishing.
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed dan Abdul Ghani Abdullah (2011). *Guru Sebagai Pemimpin*. Batu Caves: PTS Professional Publishing.
- Ang Jit Eng. (2005). Pengurusan Disiplin Sekolah: Pendekatan Alternatif Menangani Gejala Disiplin di Sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Jilid 15 (01) 1-18*.
- Azizi Yahya (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Publication Sdn. Bhd.
- Bolman, L and Deal, T. (1994). Looking for Leadership: Another search party's report. *Educational Administration Quarterly, 30(1), 77-96*.
- Chan Chee Kiong, Mohamad Roslan Bin Arof, Mohamed Alfian Harris Bin Omar dan Lim Khin Yan. (2005). *Pengamalan Kepimpinan Transformasi Di Kalangan Guru Tingkatan Di Tiga Buah Sekolah Menengah Daerah Kulai, Johor*. Seminar Pendidikan 2005, Fakulti Pendidikan, UTM. Skudai.
- Copland (2003). *Seven Characteristics of Affective Leaders*. New York: McGraw-Hill.
- Crowther, F., Kaagan, Stephen S., Ferguson, M. and Hann, Leonne. (2002). *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Succes*. California: Corwin Press.
- Curry, L. (1983). *Learning Styles in Continuing Education*. Halifax: Dalhousie University
- Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. (2011). *Kepimpinan Dalam Pendidikan: Teori dan Model*. Skudai: Desktop Publisher.
- Fullan, M. (1993). *Change Forces: Probing The Depths of Educational Reform*. Bristol, PA: Falmer Press.
- Hoy, Wayne K. dan Miskel, Cecil G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Edisi ke-8. New York: McGraw-Hill. 420.
- James Ang Jit Eng (2011). *Pengurusan Disiplin Murid*. Batu Caves: PTS Professional Publishing.
- Kaagan, S. (1999). *Leadership Games: Experiential Learning for Organizational Development*. Thousand Oak: Sage.
- Katzenmeyer, M & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping*

- teachers develop as leaders*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Krejcie and Morgan (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Liethwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Kim (1994). Leadership refined: An evocative context for teacher leadership. *School Leadership and Management*, 23(4), 421-430.
- Loh Kok Cheang (2008). *Kepimpinan Guru (Teacher Leadership) di Sebuah Sekolah Menengah di Papar : Kes SMK Majakir*. Institut Aminudin Baki, Kuala Lumpur.
- McBer, Hay (2000). *Research into Teacher Effectiveness: a model of teacher effectiveness*. <http://www.teachernet.gov.uk>
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (2010). *Pembangunan Organisasi Pendidikan*. Skudai: Penerbit UTM Press.
- Mohamad Najib Abdul Ghaffar dan Norazah Buang (2008). *Kepimpinan Pengajaran: Sains: Satu Tinjauan*. Seminar Pendidikan Sains dan Matematik, Fakulti Pendidikan, UTM. Skudai.
- Mohd. Nor Bin Jaafar (2004). *Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah. USM 2004.
- Muijs, D & Harris, A. (2003). Teacher Leadership in (In)action. Three Case Studies of Contrasting School. *Educational Management Administration & Leadership*. 101-180.
- Ornstein, Allan C., Levine, Daniel U., Gutek, Gerald L. and Vocke, David E. (2011). *Foundations of Education*. California: Wadsworth.
- Pounder, DG, Ogawa, RT & Adams, EA. (1995). Leadership as an organizationwide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly* 31(4):564-588.
- Raudenbush, S. W., Rowan, B. and Cheong, Y. F. (1993). Higher Order Instructional Goals in Secondary School: Class, teacher and school influences. *American Educational Research Journal*. (9)176-190
- Ryan, Kevin and Cooper, James M. (2010). *Those Who Can, Teach*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.

Sherrill, J. (1999). Preparing Teachers for Leadership Roles in the 21st Century: Theory into Practice. *Journal of Education* 38(1) 56-61