

GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA DAN HUBUNGANNYA DENGAN
STRES GURU DI SEBUAH DAERAH DI JOHOR BAHRU

KASTHURI A/P KRISHNAN

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

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

MEI,2012

**GAYA KEPIMPINAN PENGETUA WANITA DAN HUBUNGANNYA
DENGAN STRES GURU SEKOLAH MENENGAH DAERAH
JOHOR BAHRU**

KASTHURI A/P KRISHNAN

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

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

MEI,2012

Sekalung penghargaan ini ku tujukan khas buat keluarga tersayang.

Untukmu ayahanda dan bonda yang dikasihi Krishnan A/L Alagan dan Asodah A/P Subrahim, terima kasih atas segala jasa, doa, sokongan dan pengorbananmu dalam mendidik ku sehingga menjejaki menara gading ini. Budi kalian takkan mampu anakanda balas biarpun dengan segunung intan pertama.

Untuk suami tercinta, Chanthiran A/L Tanimaley, terima kasih atas segala sokongan, kesabaran dan galakkanmu. Segala pengorbananmu selama ini takkan ku lupakan sehingga ke akhir hayat.

Serta anakku Dhanish Chanthiran yang amat ku sayangi dan kasihi. Dikau merupakan sumber inspirasiku dalam mengharungi segala perjuangan ini. Semoga pengalaman ini akan menjadi perangsang dan pendorong untuk mu mencapai kejayaan.

Untuk seluruh keluargaku yang dicintai,

“Kejayaan ini adalah untuk kita bersama, segala pengorbanan, dorongan serta doa kalian untuk melihat kejayaanku di dalam pengajian ini amatku hargai dan akan kukenang selamanya. semoga Tuhan merahmati kehidupan kita sekeluarga.”

PENGHARGAAN

Segala pujian dan syukur dipanjangkan kepada Tuhan Yang Maha Esa kerana dengan rahmat dan kurniaNya saya dapat menyempurnakan Laporan Projek Sarjana ini dengan sebaik mungkin.

Saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih kepada penyelia kajian ini Prof. Madya Dr. Yusuf Boon yang telah memberi dorongan, bimbingan serta tunjuk ajar yang berterusan tanpa jemu sehingga Laporan Projek ini berjaya disiapkan dalam masa yang ditetapkan.

Sekalung penghargaan dan terima kasih juga saya tujukan kepada semua guru yang terlibat atas kerjasama padu yang diberikan. Saya juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada semua ahli keluarga, rakan-rakan seperjuangan dan sesiapa jua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung membantu menyiapkan kajian ini. Semoga tuhan membalas segala jasa baik yang telah anda sumbangkan.

Sekian, Terima Kasih.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meninjau persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan stres di kalangan guru Sekolah Menengah di sebuah daerah di Johor Bahru. Kajian ini khusus untuk mengenal pasti sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepemimpinan pengetua berdasarkan pandangan guru dengan stres guru. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan data diperolehi daripada kaedah soal selidik yang menggunakan skala likert lima mata. Alat ukur Leader Behavior Description Questionnaire(LBDQ) digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan pengetua dimensi berstruktur dan dimensi bertimbang rasa. Alat ukur stres guru digunakan untuk mengukur tahap stres guru berdasarkan gaya kepemimpinan pengetua dua dimensi tersebut. Sampel kajian terdiri daripada 124 orang guru dari lima buah sekolah menengah yang mempunyai dua sesi persekolahan di sebuah daerah di Johor Bahru. Data yang diperolehi telah dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package For Social Science*(SPSS) versi 12.0 . Data yang diproses melibatkan statistik inferensi iaitu Pekali Kolerasi pearson, ANOVA dan Ujian-t. Hasil kajian mendapati gaya kepemimpinan pengetua pada pandangan guru adalah tinggi pada kedua-dua dimensi iaitu dimensi berstruktur dan dimensi bertimbang rasa. Berdasarkan kajian, didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru apabila dikaitkan dengan umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan, sebagai guru kelas, mengajar kelas peperiksaan,dan dari segi sesi persekolahan. Walau bagaimanapun terdapat perbezaan hubungan yang signifikan di antara tahap stres guru dan jantina. Terdapat hubungan yang negatif di antara dimensi struktur kepimpinan pengetua dengan dimensi bertimbang erasa. Namun tidak terdapat hubungan yang signifikan di anatar gaya kepimpinan dengan struktur dimensi. Penyelidik mencadangkan agar kajian selanjutnya dijalankan lagi di kawasan ini.

ABSTRACT

The purpose of research was to investigate the style of leadership in Johor Bahru district and to find if there is any significant relations between the style of leadership of the principle from the teachers point of view and stress among teachers. This research was carried out by measuring the data gathered from the five point likert scale. The '*Leader Behaviour Description Questionnaire*' (*LBDQ*) measuring instrument was used to measure the dimension of principal's leadership style, initiating structure and consideration. The teacher's stress measuring instrument was used to measure the level of teachers' stress based on principal's leadership style form the dimensions mentioned above. A number of 124 teachers from five secondary schools from Johor Bahru were chosen for this research. They were chosen using randomly quota sampling. Data collection were analyzed by Statistical Package For Social Science(SPSS) Versiaon 12.0.The data collected were analysed based on descriptive and inferential statistic (frequencies, mean, standard deviation, percentage, T-test, ANOVA and Pearson Correlation Coeffiecient). The outcome of the research showed that teachers were at high opinion of the principal, from both dimensions. Based on the research there was no significant differences between the teachers level of stress and their age, experiences, marital status, form teacher, teaching exam classes and the sessions they are teaching. However, there was a significant difference between teachers' level of stress and their sex. There was a very weak negative relationship between structural dimension of principals leadership and teacher's stress. There was no significant relationship between principal's

ISI KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	HALAMAN SENARAI JADUAL	xi
	HALAMAN SENARAI RAJAH	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xiii
1	PENDAHULUAN	
	1.1 Pendahuluan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	3
	1.3 Pernyataan Masalah	8
	1.4 Objektif Kajian	11
	1.5 Hipotesis Kajian	12
	1.6 Kepentingan Kajian	13

1.7	Batasan Kajian	14
1.8	Definisi Istilah	
1.8.1	Gaya	14
1.8.2	Kepimpinan	15
1.8.3	Pengetua	19
1.8.4	Stres	20
1.9	Kerangka Kajian	21
1.10	Kesimpulan	22

2 SOROTON PENULISAN

2.1	Pengenalan	23
2.2	Gaya Kepimpinan	23
2.2.1	Gaya autokratik, demokratik dan <i>laissez-faire</i>	24
2.2.2	Gaya Kepimpinan X dan Y Mc Gregor	25
2.2.3	Gaya Kepimpinan Dua Faktor (Kajian Ohio)	27
2.2.4	Kajian Universiti Michigan	30
2.2.5	Grid Pengurusan	31
2.3	Definisi dan Konsep Stres	33
2.4	Petanda dan Faktor-faktor Stres Guru	35
2.5	Pendekatan dan Teori Stres	41

2.6	Kajian Lepas	
2.6.1	Kajian Dalam Negara	44
2.6.2	Kajian Luar Negara	49
2.7	Kesimpulan	50

3 METADOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	51
3.2	Rekabentuk Kajian	53
3.3	Populasi, Sampel dan Tempat Kajian	54
3.4	Instrumen Kajian	56
3.4.1	Bahagian A : Demografi	57
3.4.2	Bahagian B : Soal Selidik Gaya Kepimpinan Pengetua (LBDQ)	57
3.4.3	Bahagian C : Soal Selidik Tahap Stres Guru	59
3.5	Prosedur Kajian	61
3.6	Pembolehubah Kajian	61
3.8	Analisis Data	61
3.8.1	Kaedah Deskriptif	
3.8.2	Kaedah Inferensi	62

4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	64
4.2	Huraian Latar belakang Responden	65
4.2.1	Jantina	65
4.2.2	Peringkat Umur	66

4.2.3	Pengalaman Mengajar	67
4.2.4	Status Perkahwinan	67
4.2.5	Sebagai Guru Kelas	68
4.2.6	Mengajar Kelas Peperiksaan	68
4.2.7	Sesi Persekolahan Responden	69
4.3	Gaya Kepimpinan Pengetua	69
4.4	Tahap Stres Guru	70
4.5	Kesimpulan	77
5	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pendahuluan	79
5.2	Ringkasan Kajian	79
5.3	Keputusan dan Implikasi Kajian	81
5.4	Menjawab Objektif Dan Hipotesis Kajian	84
5.5	Cadangan Tindakan Berdasarkan Keputusan Kajian	92

BIBLIOGRAFI

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Kepimpinan amat penting untuk menjadikan sesebuah organisasi itu berkesan malah kepimpinan juga menjadi sangat mustahak kepada sesebuah negara, masyarakat dan organisasi kerana ianya sering dikaitkan dengan aspek kecemerlangan dan keberkesanan (Sharil 2000; Kouzes and Posner 2003). Sesebuah organisasi tidak akan berjaya jika tidak mempunyai pemimpin yang mampu membawa organisasi ke arah kecemerlangan. Oleh itu, kajian kepimpinan dalam bidang pendidikan di luar negara dan di Malaysia sentiasa menegaskan bahawa kepimpinan pengetua secara signifikannya adalah tunjang utama terhadap keberkesanan sesebuah sekolah.

Pengetua merupakan orang yang terutama dalam sesebuah organisasi sekolah untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan teras yang berkaitan di peringkat sekolah. Kualiti kepimpinan yang sangat tinggi diperlukan untuk mengurus dan mentadbir sekolah bagi melahirkan generasi berkualiti. Demi keberkesanan pelaksanaan segala dasar pendidikan secara efektif dan inovatif di peringkat sekolah, kita memerlukan kepimpinan pengetua yang berkesan. Pengetua haruslah

berpandangan jauh, proaktif dan berani melakukan perubahan demi kepentingan dan masa depan pelajar mengikut perkembangan dan kesesuaian zaman serta membimbing dan berusaha untuk melonjakkan pencapaian sekolah ke peringkat yang paling gemilang.

Hussein Mahmood(1993) dan Edmonds(1997), berpendapat bahawa kejayaan sesebuah sekolah terletak di tangan pengetua. Ini bermakna pengetua perlu memiliki pelbagai kebolehan, selain memiliki kebolehan mengajar yang dapat menjadi teladan dan rujukan kepada para guru. Di samping itu, pengetua juga harus berkorban menginterpretasikan perubahan dalam sekolah, berkemahiran menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian dan tepat mengikut situasi, mampu memotivasikan guru, staf dan pelajar supaya lebih berminat dan berkomited dengan segala urusan dan aktiviti sekolah.

Kepimpinan sesebuah organisasi sekolah banyak mempengaruhi faktor yang mendorong kepada keberhasilan proses kepimpinan yang berkesan. Pengkaji seperti Northouse(2007), telah mengkaji secara teliti akan beberapa faktor yang menyumbang kepada pemilihan mahupun proses kepimpinan di sekolah seperti budaya organisasi, struktur organisasi, gender atau jantina serta jenis organisasi itu sendiri. Bagi Northouse (2007), gender dan budaya sekolah dilihat sebagai titik utama kepada pemilihan gaya atau stail kepimpinan yang dijangka menjurus ke arah kepimpinan yang berkesan atau efektif.

Kebanyakan kajian dalam bidang kepimpinan sering mengambil faktor gender atau jantina sebagai asas kepada kepelbagaian dalam menilai stail atau gaya kepimpinan. Sejak zaman dahulu lagi, kewibawaan wanita sebagai pemimpin telah diakui. Walaupun wanita sering dibayangi oleh cara dan kepimpinan lelaki, namun

perlu diakui yang golongan wanita boleh menerajui bidang pentadbiran sama seperti lelaki. Lagipun kajian dapat membuktikan bahawa pengetua wanita mempelbagaikan kepimpinan mereka mengikut situasi dan pemimpin wanita juga lebih sukar berunding dan tegas berbanding dengan pengetua lelaki yang lebih tegas dalam membuat keputusan berdasarkan prosedur tanpa budi bicara. Namun penyelidikan yang terperinci mendapati bahawa wanita mengalami jalan yang sukar untuk menjadi pemimpin di peringkat atasan berbanding dengan pemimpin lelaki terutamanya di organisasi yang besar.

Namun, dalam profession perguruan kini, bilangan guru wanita dan pengetua wanita telah melebihi jumlah guru lelaki dan pengetua lelaki. Oleh itu, pemilihan pengetua tidak hanya berdasarkan jantina, sebaliknya perlu berlandaskan kriteria seperti kemampuan, kekananan, pengalaman dan tahap keilmuan (Harvey & Donaldson 2003).

1.2 Latar Belakang Masalah

Masyarakat kini, terutamanya ibu bapa meletakkan harapan tinggi terhadap pihak sekolah terutamanya dalam usaha melahirkan insan yang seimbang dan berkualiti dari segi ilmu, moral serta berpengetahuan tinggi (Donaldson 2006). Bagi merealisasikan kenyataan ini, pengetua dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih teratur dan berkesan.

Tahap kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan seseorang pengetua yang berperanan dalam memastikan kejayaan organisasi tersebut. Menyedari hakikat ini, pihak pentadbir perlu mengetahui bahawa tahap

profesionalisme para guru bergantung kepada gaya kepimpinan yang bersesuaian. Hussein Mahmood (1993), mengatakan bahawa usaha untuk mengejar dan mencapai kecemerlangan pendidikan terletak pada kepimpinan pengetua. Pengetua yang

kurang berkesan atau kurang berjaya biasanya tidak menunjukkan sikap positif dalam usaha meningkatkan kemajuan diri. Dengan itu, secara tidak langsung akan mempengaruhi keberkesanan organisasi di mana mereka jadi pemimpin.

Sehubungan dengan kenyataan ini, Fullan(2001); Deal dan Peterson(2000) serta Abdul Shukor Abdullah(2004) mendapati bahawa kelemahan dalam kepimpinan pengetua mampu menjejaskan pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan berkesan. Antara punca pengurusan yang kurang berkesan ini ialah stail kepimpinan yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan mereka sebagai pemimpin. Akibatnya mereka cenderung kepada gaya kepimpinan autokratik menerusi peraturan formal, mengabaikan kehendak psikologi guru, terlalu mengutamakan pencapaian akademik dan mengetepikan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan(Chan Yuen Fook 2004;Herbert 2006).

Dalam mengupas isu kepimpinan pengetua, Ariffin Ba'ada (2001) dan Vishalache Balakrishnan (2005) melaporkan bahawa pengetua di Malaysia mengamalkan komunikasi sehalu, kurang berinteraksi dengan guru, tidak melaksanakan autonomi guru dan tidak melaksanakan pengurusan keupayaan yang menjadi punca penurunan tahap komitmen guru terhadap sekolah (Mansor Abd. Aziz 2001; Hasrat Abdul Rahman 2001).

Berdasarkan kenyataan di atas, peranan pengetua sangat mempengaruhi keberkesanan sesebuah sekolah dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan.

Namun begitu, terdapat juga pengkaji yang membuat perbandingan keberkesanan kepimpinan pengetua berdasarkan jantina yang mana masing-masing pengetua mempunyai kekuatan dan kelemahan tersendiri.

Penyelidik di luar negara seperti Northouse(2001), Curry(2003), Cote(1999) dan John(2002) berpendapat faktor latar belakang pengetua adalah faktor utama yang memberi kesan terhadap gaya kepimpinan pengetua. Faktor latar belakang seperti jantina, latihan pengurusan, pengalaman pentadbiran dan jenis sekolah mempengaruhi kepimpinan pengetua (Pierce &Newstorm 2006; Rosser 2003).

Sebagaimana pentingnya peranan yang dimainkan oleh pengetua lelaki, peranan pengetua wanita juga mulai diakui. Mengambil contoh daerah Johor Bahru, daripada 37 buah sekolah 19 buah sekolah ditadbir oleh pengetua wanita. Kenyataan ini memberi gambaran bahawa keberkesanan kepimpinan seseorang pengetua tidak boleh diukur berdasarkan jantina tetapi kebolehan dan keupayaan mereka menjalankan tugas sebagai pentadbir.

Berbanding dengan pengetua lelaki, pengetua wanita selalunya menghadapi dualism dalam bebanan tugas, iaitu sebagai pemimpin di sekolah dan juga bertanggungjawab menguruskan rumah tangga. Di samping itu, pengetua wanita juga berhadapan dengan cabaran peribadi, iaitu ekspektasi masyarakat terhadap kepimpinan wanita yang sering dikaitkan dengan sifat penyayang.(Langer & Boris-Schacter 2003).

Namun dalam kajian yang dijalankan oleh Duncan (2004) pula terdapat perkaitan di antara pengetua sekolah dan budaya sekolah.Dapatan kajian beliau mendapati tidak terdapat perkaitan di antara kepimpinan dengan budaya sekolah.

Namun begitu, sebagai pemimpin yang bertanggung, pengetua wanita juga perlu membawa perubahan kepada sekolah yang dipimpinnya. Pengetua wanita perlu

berani menghadapi risiko dan memikul tanggungjawab terhadap keputusan yang diambilnya (Collard 2001). Dalam melaksanakan perubahan, tidak semua orang bersetuju dan akur terhadap setiap perubahan yang dibuat oleh pengetua tersebut. Perkara ini telah dijelaskan oleh Ibrahim (1993), bahawa manusia beraneka ragam sifatnya. Oleh itu, bukan mudah bagi pengetua wanita untuk memberi arahan kepada

kaki tangan staf di bawah kepimpinannya supaya mereka dengan sukarela dan rasa tanggungjawab dalam melakukan tugas yang telah diarahkan (Kochan, Spencer dan Mathew 2000).

Oleh itu, pelaksanaan segala dasar, polisi dan inovasi pendidikan yang berlaku di peringkat sekolah memberi kesan kepada tingkah laku guru. Keadaan ini boleh menyebabkan stres dan kekangan kepada guru yang menjadi penentu keberkesanan pelaksanaannya.

Stres di kalangan guru semakin dipandang serius di negara kita, ini dapat dibuktikan melalui kajian-kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji seperti Siti Radziah, 1982; Ahmad Shakri, 1988; Helen, Rojiah, Nor'azian, Eldrana, Mustafa Kamal, 2005.

Bukti-bukti daripada kajian stres ke atas guru menunjukkan masalah stres berada tahap yang perlu diberi perhatian. Guru-guru harus menyedari stres yang diberikan dalam melaksanakan tugas akan memberi kebajikan dan memberi kesan dalam prestasi kerja. Namun stres yang berlebihan akan mengurangkan prestasi kerja serta menjejaskan kesihatan terutamanya dari segi mental dan fizikal. Sebenarnya stres berpunca dari faktor luaran diri individu seperti faktor organisasi

atau pun majikan, pekerjaan dan hubungan sosial. Faktor organisasi berpotensi sebagai penyumbang kepada faktor tekanan. Tahap tekanan bergantung pada faktor berikut iaitu:

- i. Jumlah birokrasi terutamanya dalam faktor awam dan dalam organisasi yang besar. Sebagai sebuah organisasi yang formal, sekolah yang dikategorikan sebagai gred A juga boleh memberikan tekanan kepada guru, terutamanya apabila mendapat pertindanan tugas yang harus dilakukan serentak.
- ii. Berteknologi tinggi seperti penggunaan komputer boleh menyumbang kepada tekanan pada tahap yang tinggi. Di sekolah keadaan tekanan selalunya berlaku pada musim peperiksaan yang mana guru terpaksa mencengkam mata untuk memasukkan data peperiksaan secara “online.” Kekangan masa untuk memasukkan data menyebabkan tekanan pada guru.
- iii. Perubahan dalam organisasi iaitu perubahan dalam jawatan kuasa. Keadaan ini berlaku apabila seseorang guru diberikan tanggungjawab yang lebih besar.
Contohnya dari setiausaha sukan kepada setiausaha peperiksaan. Keadaan ini boleh menyebabkan tekanan pada guru tersebut.
- iv. Industri perkhidmatan kepada pelanggan iaitu tuntutan pelanggan berlaku pada pelbagai tahap dan sering menjadikan situasi kerja sukar untuk dikendalikan sehingga menimbulkan tekanan kepada pekerjaan tersebut. Pelanggan kepada organisasi sekolah perlu diurus sebagaimana yang terkandung di dalam piagam pelanggan adalah pelajar, ibu bapa, masyarakat dan orang-orang perseorangan atau wakil-wakil pertubuhan dan syarikat yang sentiasa berurusan dengan sekolah.

Namun begitu, kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada bagaimana pengetua dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang berwibawa. Kepimpinan yang berwibawa meliputi pengetahuan yang meluas dalam aspek pengurusan sekolah. Ini termasuklah pengurusan pejabat, pengurusan kurikulum, perkembangan kakitangan, motivasi kepada guru-guru, pelajar-pelajar dan kakitangan sekolah, hubungan dengan luar sekolah serta berusaha meningkatkan prestasi sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia 1990).

Pendekatan ini cuba mengenal pasti apa yang dilakukan oleh pengetua wanita sewaktu memimpin iaitu sama ada secara bertimbang rasa atau mementingkan tugas yang berstruktur. Gaya bertimbang rasa memperlihatkan pemimpin yang seharusnya mempunyai hubungan mesra dengan kaki tangan mereka. Pemimpin juga perlu yakin dengan kebolehan pekerja, menghormati idea, mendengar pandangan dan memberi perhatian terhadap perasaan pekerja. Gaya kepimpinan tugas yang berstruktur pula menekankan bagaimana seseorang pemimpin mendefinisikan peranannya dan menstrukturkan tugasnya . Di antara dua jens gaya kepimpinan pengetua, gaya kepimpinan yang manakah menyumbang ke arah peningkatan stres yang dihadapi oleh guru-guru di sekolah di Daerah Skudai Johor Bahru.

1.3 Pernyataan Masalah

Kecemerlangan sesebuah organisasi mempunyai hubungan dengan gaya kepimpinan seseorang pengetua dan tahap stres yang dimiliki oleh kaki tangannya. Kejayaan sesebuah sekolah banyak bergantung kepada bagaimana seseorang pengetua dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang berwibawa.

Dalam pengurusan sekolah, model birokratik biasanya digunakan oleh seseorang pengetua. Jawatan pengetua sering ditukar ganti disebabkan oleh perkara seperti bersara, kenaikan pangkat dan sebagainya. Juga didapati jika pentadbiran sekolah

diterajui oleh golongan wanita terutamanya pengetua wanita, maka terlalu menekankan undang-undang misalnya wajib menghadirinya setiap mesyuarat tanpa alasan. Masalah seumpama ini kadang kala menimbulkan kebosanan dan stres di kalangan guru.

Sehubungan dengan kenyataan di atas, pentadbiran dan pengurusan sekolah boleh menyebabkan jatuh bangunnya sesebuah sekolah kerana ia bergantung kepada pucuk kepimpinan iaitu pengetua yang membawa sekolah ke arah kejayaan (Ibrahim Ahmad Bajunid, 2000).

Baron (1987) dalam kajiannya mendapati beberapa alasan yang diutarakan oleh lelaki kerana tidak mahu menerima wanita sebagai ketua seperti berikut:

- 1) wanita tidak begitu berkeyakinan
- 2) wanita kurang berpengaruh atau kuasa
- 3) wanita kurang bijak berurusan
- 4) wanita kadang-kadang terlalu mendesak

Namun begitu, kenyataan di atas dapat disangkal berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Highsmith dan Rallis (1986) yang mendapati pengetua wanita lebih banyak menumpukan masa mereka kepada aktiviti instruksional berbanding dengan pengetua lelaki seperti isu kurikulum, tumpuan kepada guru, penglibatan ibu bapa, pembangunan staf, perancangan strategik secara kolaboratif dan pembangunan komuniti.

Begitu juga dengan Lim Sue Lee(2003) yang telah membuat kajian di Pulau Pinang telah menyangkal andaian bahawa pengetua wanita lebih mempunyai akauntibiliti

terhadap jawatan dipegang dan mengutamakan sentuhan nilai kemanusiaan dalam stail kepimpinan mereka .

Walaupun begitu, masih terdapat beberapa kelemahan pada pengetua wanita seperti suka bersaing di antara satu sama lain tanpa berkongsi kebolehan, mengamalkan tingkah laku yang boleh dipengaruhi oleh emosi dan perasaan serta tidak menerima pandangan orang lain. Pemimpin wanita juga bersifat cerewet dan terlalu teliti terutamanya dalam hal-hal kecil. Pemimpin wanita juga mudah merasa rendah diri sekiranya gagal melaksanakan sesuatu tugas, serta mudah putus asa. Di samping itu, wanita juga mudah melenting, marah, sukar menghadapi suasana genting dan sering membuat keputusan berasaskan emosi.

Menurut Chliwniak (1997), kajian-kajian yang dijalankan berkaitan jantina dan kepimpinan kebiasaanya menjadikan gaya lelaki sebagai piawai dalam pengukuran kelakuan kepimpinan. Belum ada kepimpinan wanita yang dikaji dijadikan piawai dalam bidang kepimpinan.

Maka dengan itu, kajian yang seterusnya dalam bidang kepimpinan pengetua wanita juga diharap dapat memberi jawapan sama ada kepimpinan sekolah di Malaysia masih merujuk kepada model birokratik yang menjejaskan proses membuat keputusan dan mencengkam kreativiti guru. Secara umumnya, hasil kajian ini nanti berupaya menjawab soalan tentang gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan stres guru di Daerah Johor Bahru.

Pendekatan ini cuba mengenal pasti apa yang dilakukan oleh pengetua wanita sewaktu memimpin iaitu sama ada secara bertimbang rasa atau mementingkan tugas yang berstruktur. Gaya bertimbang rasa memperlihatkan pemimpin yang seharusnya mempunyai hubungan mesra dengan kaki tangan mereka. Pemimpin juga perlu yakin dengan kebolehan pekerja, menghormati idea, mendengar pandangan dan memberi perhatian terhadap perasaan pekerja. Gaya kepimpinan tugas yang berstruktur pula menekankan bagaimana seseorang pemimpin mendefinisikan peranannya dan

menstrukturkan tugasnya . Di antara dua jenis gaya kepemimpinan pengetua, gaya kepemimpinan yang manakah menyumbang ke arah peningkatan stres yang dihadapi oleh guru-guru di sekolah.

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini ialah:

- i. Mengetahui jenis gaya kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua wanita di Daerah Johor Bahru
- ii. Mengetahui tahap stres guru di sekolah yang dipimpin oleh pengetua wanita di daerah Johor Bahru.
- iii. Mengetahui sama ada terdapat perbezaan tahap stres guru mengikut demografi (jantina, umur, pengalaman mengajar, status perkahwinan, sebagai guru kelas, mengajar kelas peperiksaan dan sesi persekolahan)
- iv. Mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan pengetua wanita dengan tahap stres guru di Daerah Johor Bahru.

1.5 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian ini ialah:

Ho 1 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut jantina

Ho 2 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut umur

- Ho 3 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut pengalaman bekerja
- Ho 4 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut status perkahwinan
- Ho 5 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut tugas sebagai guru kelas dan bukan guru kelas
- Ho 6 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut kelas mengajar, iaitu kelas peperiksaan dan bukan kelas peperiksaan
- Ho 7 = Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tahap stres guru, mengikut sesi persekolahan
- Ho 8 = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua wanita dimensi berstruktur dengan tahap stres guru
- Ho 9 = Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan pengetua wanita dimensi bertimbang rasa dengan tahap stres guru.

1.6 Kepentingan Kajian

Tujuan kajian ini dijalankan adalah bagi menambahkan lagi pengetahuan mengenai masalah ketegangan atau stres yang dialami oleh guru terutamanya di sekolah menengah yang dikatakan mengalami beban kerja yang banyak. Kajian ini juga sebagai panduan penyeliaan dan penilaian serta mencari alternatif penyelesaian masalah stres guru yang berkaitan dengan kepemimpinan pengetua di organisasi pendidikan.

Diharap hasil kajian ini akan membantu pengetua-pengetua wanita selaku pemimpin di sekolah mengambil inisiatif untuk membuat refleksi diri. Dengan ini pengetua dapat bertindak untuk melaksanakan tanggungjawabnya dalam situasi yang harmoni agar gaya kepimpinannya menuju ke arah orientasi tugas tetapi pada masa

yang samaguru-guru dapat menjalankan tugas masing-masing dalam keadaan tanpa stres atau pada tahap stres yang paling minima.

Hasil kajian ini juga dapat dijadikan sumber inspirasi agar guru dan pengetua lebih bersedia untuk menerima tugas tanpa menjejaskan kesihatan dari segi mental, fizikal dan emosi tingkah laku mahupun personaliti.

Menurut Hussein(1993), berdasarkan dapatan kajiannya menyatakan bahawa, pengetua sekolah adalah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Beliau ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinannya yang menentukan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral guru serta darjat keprihatinan terhadap masa depan para pelajar.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini dijalankan ke atas guru yang mengajar di lima buah sekolah menengah harian dua sesi yang ditadbir oleh pengetua wanita di daerah Skudai, Johor. Skop kajian hanya meninjau gaya kepimpinan pengetua di sekolah tersebut sama ada mengamalkan gaya kepimpinan dimensi berstruktur atau bertimbang rasa. Tahap stres guru pula ditinjau berdasarkan gaya kepimpinan pengetua wanita dari segi dimensi berstruktur dan bertimbang rasa. Seterusnya gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan stres guru dicari. Perbezaan tahap stres dicari berdasarkan demografi guru.

1.8 Definisi Istilah

Istilah penting yang digunakan dalam kajian ini ialah gaya, kepimpinan, pengetua dan stres atau tekanan.

1.8.1 Gaya

Merujuk kepada kajian ini, gaya merupakan perlakuan, stail, cara atau orientasi kepimpinan pengetua dalam mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah ke arah mencapai matlamat, visi dan misi sekolah.

Ainon (2005), menyatakan gaya kepimpinan merupakan cara seseorang itu berfikir, sikapnya dan tingkah lakunya. Aminuddin (1994), merujuk gaya kepimpinan kepada ketekalan matlamat dan keperluan dalam situasi-situasi yang berbeza. Perbezaan ini dianggap penting oleh Fiedler (1967), kerana pada ketika tingkah laku penting seseorang boleh berubah daripada satu situasi ke situasi lain, struktur keperluannya yang memotivasikan tingkah laku itu mungkin tidak berubah. Gaya yang digunakan dalam penulisan ini adalah merujuk kepada stail, cara, gelagat dan tingkah laku yang ditunjukkan oleh pengetua dalam mengurus dan mentadbir organisasi sekolah. Pada masa yang sama guru melihat dan menganggap gaya kepimpinan yang dipamerkan oleh pengetua dari sudut pandangan guru itu sendiri.

1.8.2 Kepimpinan

Secara teori kepimpinan merujuk kepada proses interaksi antara dua atau lebih manusia. Menurut Rue & Byars 2000; Benson et al. 2001; Day 2003; Kouzes and Posner 2003) kepimpinan melibatkan proses dua hala, iaitu tingkah laku pemimpin yang cuba mempengaruhi pengikut ke arah pencapaian matlamat organisasi. Merujuk kepada kajian ini kepimpinan merupakan tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu program atau tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat organisasi.

Menurut Aiono (2003), kepemimpinan ialah sejenis tingkah laku yang bertujuan mempengaruhi individu-individu lain supaya mereka sanggup dan secara sukarela melakukan apa yang dikehendaki oleh individu yang memimpin. Fiedler (1967), menyatakan kepemimpinan adalah hubungan antara perseorangan di mana kuasa dan pengaruh diagih secara yang tidak sama rata sehingga seorang individu boleh mengarah dan mengawal tindakan-tindakan orang lain lebih daripada kawalan mereka ke atas individu itu. Gardner (2000), pula mentakrifkan kepemimpinan sebagai proses pujukan iaitu mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif secara kolektif antara pemimpin dengan pengikut.

Kepimpinan merupakan suatu bentuk perhubungan yang mempunyai tujuan bagi memenuhi kehendak orang yang memimpin dan juga orang yang dipimpin. Dalam konteks ini, pemimpin saling memerlukan pengikut kerana tanpa pengikut, pemimpin dianggap tidak berperanan. Untuk memenuhi kehendak tersebut, cara dan gaya pemimpin dalam membentuk perhubungan tersebut perlu mampu mempengaruhi bagi mencapai matlamat organisasi. McGregor (1966), menyatakan kepemimpinan bukannya ciri-ciri yang ada pada diri seseorang individu, melainkan ia suatu perhubungan yang rumit dan kompleks antara keempat-empat faktor berikut iaitu:

- i. ciri-ciri peribadi si pemimpin
- ii. sikap, keperluan dan ciri-ciri peribadi mereka yang dipimpin.
- iii. sifat-sifat organisasi yang dipimpinnya, seperti matlamat penubuhannya, strukturnya dan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan.
- iv. persekitaran sosial, ekonomi dan politik yang ada

Kepimpinan merangkumi pelbagai aspek kehidupan dan sering saling berkaitan di antara satu aspek dengan aspek yang lain. Gaya kepemimpinan yang dipamerkan mungkin dipersepsikan oleh orang lain tidak sepertimana yang ditunjukkan oleh pemimpin. Ini adalah kerana sudut pandangan atau persepsi di

antara individu adalah berbeza. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor seperti perbezaan latar belakang kehidupan, latar belakang pendidikan, gaya berfikir dan sebagainya.

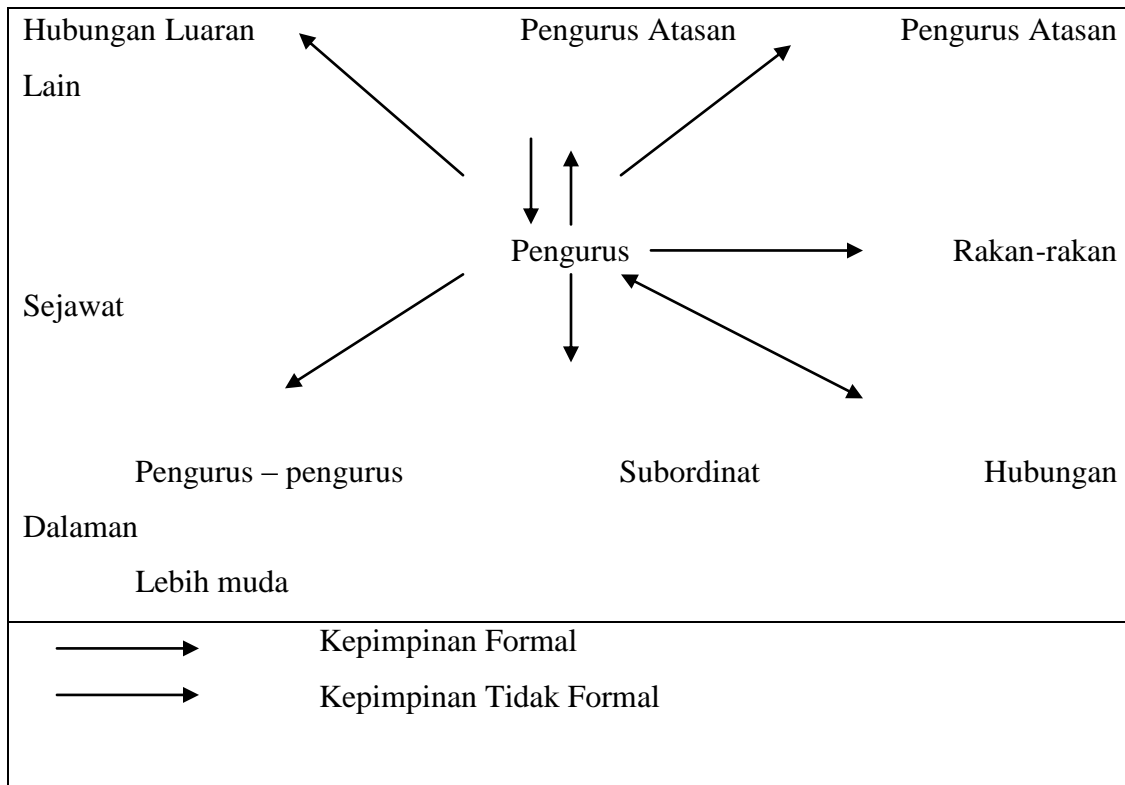
Terdapat banyak makna kepimpinan. Kamarudin(1989), menyatakan konsep kepimpinan yang relevan dan perlu ada bagi setiap pengetua harus mengandungi empat unsur penting iaitu:

- i. kepimpinan yang mempunyai tugas
- ii. kepimpinan yang berpengaruh
- iii. kepimpinan yang positif
- iv. kepimpinan yang berkesan

Sebagai seorang ketua dalam sesebuah organisasi, pengetua perlu mempunyai gaya kepimpinan yang mampu membawa warga sekolahnya ke arah mencapai matlamat yang telah dibina. Kepimpinan pengetua yang berpengaruh akan menjadikan warga sekolah melaksanakan bidang tugas masing-masing dengan penuh dedikasi. Hisham al-Talib(1992), mentakrifkan kepimpinan sebagai satu proses yang menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu jalan yang telah ditentukan melalui dorongan yang tidak memaksa.

Hussein (1997), menyatakan kepimpinan pengetua di sekolah merangkumi kepimpinan pengajaran dan kepimpinan pendidikan. Mohamad Najib (2004), mentakrifkan kepimpinan sebagai pengaruh seni atau proses mempengaruhi orang supaya mereka berjuang dengan rela hati dan penuh semangat ke arah pencapaian matlamat kumpulan. Azzat, Intan dan Zainal Ariffin (2006), menyatakan kepimpinan merupakan proses membentuk wawasan, menimbulkan inspirasi ke arah komitmen yang lebih tinggi dan mengarah usaha sumber manusia ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Kepimpinan dalam organisasi boleh wujud dalam dua bentuk iaitu kepimpinan formal dan kepimpinan tidak formal. (Rajah 1.1)



Rajah 1.1 : Peranan Kepimpinan Pengurus Formal dan Tidak Formal

Sumber : Schermerhorn (1986)

Bagi Ahmad Ibrahim (1991), menggariskan tiga asas utama yang terdapat dalam sesuatu kepimpinan iaitu:

- i. Kumpulan manusia itu mestilah mengandungi sekurang-kurangnya dua orang atau lebih
- ii. Kumpulan yang dibentuk mempunyai tujuan dan hasrat yang sama
- iii. Seorang ketua yang mendapat sokongan dari semua pihak dilantik demi untuk menjayakan tujuan kumpulannya.

Ketua hendaklah menunjukkan kemampuan bekerjasama dalam mengurus organisasinya menuju matlamat yang dicita-citakan. Hal ini tidak akan tercapai melainkan dengan wujudnya jalinan erat antara pemimpin dengan pihak yang dipimpin tanpa garis pemisah antara satu sama lain. Malah pemimpin itu sendiri hendaklah menjadi contoh dalam segenap aspek kebajikan dan tindak-tanduknya (Ahmad Ibrahim, 1991). Justeru untuk menjadi contoh, pengetua perlu mempunyai segala pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan, psikologi, pengurusan sumber manusia dan bahan.

1.8.3 Pengetua

Pengetua bermaksud orang yang mengetuai kepada satu jawatan dalam struktur organisasi sekolah menengah yang merupakan ketua eksekutif dan pemimpin sekolah bagi menjalankan tugas mengurus, memimpin dan mentadbir sekolah menengah.

Pengetua sekolah adalah merupakan kakitangan yang terpenting di peringkat sekolah kerana peranannya sebagai pemimpin, pentadbir dan pengurus sekolah. Pengetua merupakan jawatan yang tertinggi di peringkat sekolah menengah, dilantik oleh Kementerian Pendidikan, bertanggungjawab atas apa yang berlaku di sekolah dan persekitarannya (Jemaah Nazir Sekolah-Sekolah Persekutuan, Kementerian Pendidikan, 1993).

Dalam kajian ini, pengetua dirujuk sebagai ketua dalam pengurusan dan pentadbiran sesebuah sekolah. Pengetua mempunyai cara yang tersendiri untuk menentukan hala tuju dan matlamat sekolah. Cara dan gaya seseorang pengetua dalam mentadbir dan mengurus sekolah dan berhubung secara terus dengan semua guru. Guru juga mempunyai pandangan yang tersendiri tentang gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua.

1.8.4 Stres

Hatta Sidi dan Mohamed Hatta(2005), mentakrifkan stres sebagai tindak balas dan fizikal yang terhasil daripada permintaan (atau cabaran) mengikut sesuatu keadaan atau tempat. Stres melibatkan perasaan subjektif, yang pada mulanya diterima oleh diri seseorang secara aman, tetapi lama-kelamaan menjadi semakin “kacau” apabila permintaan atau cabaran semakin bertambah. Stres terjadi akibat perubahan yang berlaku di dalam tubuh dan mempunyai kaitan dengan alam sekeliling.

Menurut Mohd Salleh (1994), stres adalah reaksi fizikal dan mental-emosi seseorang akibat sesuatu situasi yang menyebabkan seseorang itu tidak mendapat keselesaan hidup. Menurut Nor Hanani(2007), stres merangkumi tekanan, beban, konflik, keletihan, ketegangan, panik, perasaan gemuruh, gelisah, kemurungan dan hilang daya. Gejala stres ini terhasil apabila seseorang itu berasa yang keperluan melebihi daripada keupayaan atau sumber yang ada pada dirinya.

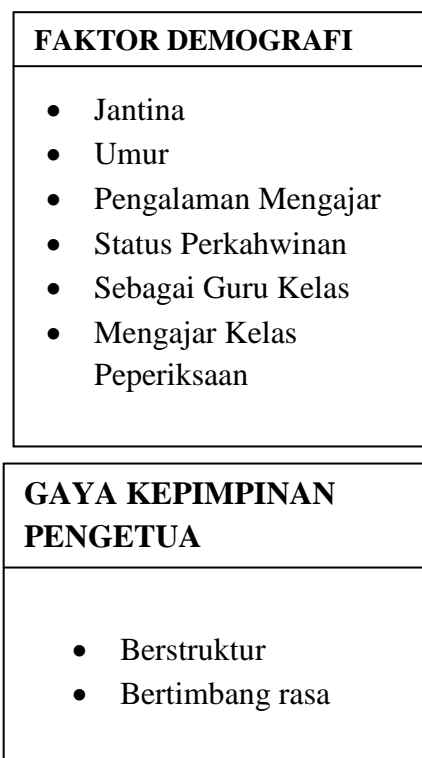
Mahood Nazar(1990), menyatakan tekanan boleh didefinisi, difahami dan dikaji dari tiga sudut. Pendekatan ini mengkaji rangsangan-rangsangan fizikal, fisiologi dan psikologi yang menyebabkan tekanan seperti kebisingan, suhu, kelembapan, sakit, emosi atau rangsangan yang menyebabkan berlakunya tekanan itu dihapuskan. Kedua, dilihat dari aspek tindak balas seseorang terhadap tekanan yang dihadapi. Tindak balas yang dimaksudkan itu ialah tindak balas fisiologi yang berlaku dalam tubuh seseorang. Aspek yang ketiga pula melihat tekanan dari aspek kebolehan seseorang untuk berinteraksi dengan alam sekitar yang menyebabkan tekanan serta menyesuaikan diri terhadap tekanan yang dihadapi. Dalam kajian ini istilah stres dan tekanan akan digunakan. Ia merujuk kepada kadar tekanan yang dirasakan oleh seseorang guru terhadap gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengetua. Kadar tekanan yang dirasakan oleh guru adalah berbeza walau pun pada pengetua yang sama. Perbezaan stres yang dialami oleh seseorang bukan sahaja disebabkan oleh faktor luaran tetapi juga faktor dalaman. Namun, dalam kajian tahap stres hanya dikaitkan dengan gaya kepimpinan pengetua.

1.9 Kerangka Kajian

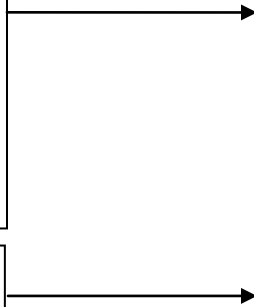
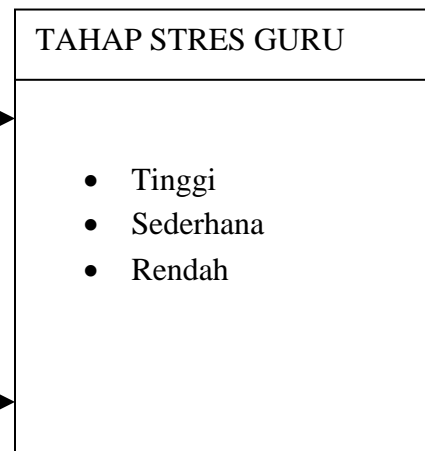
Kerangka kajian ini berdasarkan gaya kepimpinan pengetua kajian Ohio State. Kajian Ohio State melihat gaya kepimpinan pengetua dari dua dimensi iaitu dimensi

mengutamakan struktur atau dimensi timbang rasa. Manakala tahap stres guru pula berdasarkan kepada apa yang guru rasa terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Model kajian yang dicadangkan oleh pengkaji adalah seperti Rajah 1.2 di bawah.

PEMBOLEHUBAH BEBAS



PEMBOLEHUBAH BERSANDAR



Kesimpulan

Bab ini telah membicarakan tentang kajian yang akan dijalankan mengenai gaya kepemimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan stres guru di sekolah menengah harian . Pembincangan yang lebih terperinci tentang kajian-kajian yang lepas akan dibincangkan pada bab yang seterusnya.

RUJUKAN

- Ab. Rahim bin Aris (2002). *Kajian Ke Atas Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Stres (Tekanan) Dan Niat Untuk Meninggalkan Profesion Perguruan Di kalangan Guru Sekolah Menengah Dan Sekolah Rendah Di Daerah Kota Tinggi, Johor*. Laporan Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Abdull Rahim bin Che Lah (2003). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Kepuasan Kerja Dan Tekanan Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Di Kawasan Felda, Jengka Pahang*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Ahmad Azhari Sarmun (1998). *Tinjauan Tahap dan Punca Stres di Kalangan Guruguru Yang Mengajar di Sekolah Menengah Sabak Bernam Selangor*. Tesis Sarjana Muda Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991). *Pengurusan Dalam Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Ainon Mohd (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional
- Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman, Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors
- AlHabshi, Syed Othman dan Hamiza Ibrahim (1998). *Pengurusan dan Pentadbiran: Mencari Kecemerlangan Melalui Penghayatan Nilai*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia.
- Aminudin Mohd Yusof (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Aminudin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Andi Audryanah Hj Md Noor (2007). *Kepimpinan Pengajaran dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan: Teori, Analisis & Interpretasi Data*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing
- Bartol, Kathryn M. dan Martin, David C. (1994). Management. Dalam Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman, Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors
- Bass B.M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. Dalam Aminudin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Black, T.R. (1993). Evaluating Social Science Research: An Introduction. Dalam Mohamad Najib Abd Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia
- Blum, M.L. dan Foos, P.W. (1986). Data Gathering: Experimental Methods Plus. Dalam Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia
- Cohen, L. dan Manion, L. (1985). Research Methods in Education. Dalam Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor

- Crow & Crow (1983). *Psikologi Pendidikan Untuk Perguruan*. (Habibah Elias). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (1980)
- Edmonds, R. (1978). Search for effective Schools. The Identification and Analysis of City Schools: Are Instructionally Effective For Poor Children.
- Hussein Mahmood (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Ee Ah Meng (1994). *Siri Pendidikan Perguruan: Sekolah dan Bilik Darjah*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Engliman Roslan (2005). *Tahap Stres Kerja di Kalangan Pentadbir Sekolah: Satu Kajian Diskriptif Tahap Stres Kerja Guru Penolong Kanan HEM dan Penyelia Petang Sekolah Menengah di Daerah Muar*. Pembentangan kertas kerja di Seminar Guru Bimbingan dan Kaunseling Muar
- Fleishman, E.A. (1973). Twenty Years of Consideration and Structur. Dalam Aminudin Mohd Yusof (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Fiedler F.E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. Dalam Aminuddin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi – Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Gan, Phei Ling (2000). *Reformasi Pendidikan Dan Hubungannya Dengan Stres Kerja Di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Di Dalam Daerah Kulai*. Tesis Sarjana, Universiti Teknologi, Skudai
- Hatta Sidi dan Mohamed Hatta Shaharom (2005). *Mengurus Stres Pendekatan Yang Praktikal*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Helen Malaka, Rojiah Abdullah, Nor'azian Rohani, Eldrana Augustin Daniel, Mustafa Kamal Mohammad (2005). *Hubungan Punca Stres dengan Tahap Stres di Kalangan Guru-guru Sekolah Menengah Agama Johor Bahru*.

- Hellriegel, D. & Slocum Jr., J.W. (1996). Management. Dalam Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman, Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors
- Hisham Altalib (1992). *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise
- Hussein Mahmood (1997). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Jayanthe Sree Rahman (2003). *Tekanan Kerja di Kalangan Guru-guru: Satu Perbandingan Antara Guru Sekolah Rendah dan Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Kamarudin Hj. Kachar (1989). *Siri Pengurusan Pendidikan: Strategi Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn. Bhd.
- Kerlinger, F.N. (1986). Foundations of Behavioural Research. Dalam Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia
- Koontz, H. dan Wichrich, H. (1991). Pengurusan. Dalam Mohamad Najib Abdul Ghafar (2004). *Pembangunan Organisasi Di Malaysia: Projek Pendidikan*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Lewin K., Lippit R. dan White R.K. (1939). Pattern of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. Dalam Aminudin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mahmood Nazar Mohamed (1990). *Pengantar Psikologi: Satu Pengenalan Asas*

Kepada Jiwa dan Tingkah Laku Manusia. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia

- D. (1966). *Leadership and Motivation*. Dalam Aion Mohd (2005). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Pahang: PTS Professional
- McGregor D. (1966). *Leadership and Motivation*. Dalam Aminudin Mohd Yusof (1990). *Siri Analisis Psikologi: Kepimpinan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia
- Mohamad Najib Abdul Ghafar (2004). *Pembangunan Organisasi Di Malaysia: Projek Pendidikan*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Azhar Abd. Hamid (2004). *EQ – Panduan Meningkatkan Kecerdasan Emosi*. Pahang: PTS Publications & Distributors
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia
- Mohd Said bin Haji Othman (2005). *Tahap Stres Di Kalangan Pelajar Sekolah Menengah Harian Di Daerah Batu Pahat*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Mohd Salleh Lebar (1994). *Asas Psikologi Perkembangan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors
- Mohd Taib Dora dan Hamdan Abd Kadir (2006). *Mengurus Stres*. Selangor: PTS Professional
Mohd. Salleh Lebar (1994). *Pengajian Dan Pendidikan – Asas Psikologi Perkembangan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

- Nor Hanani Hussin (2007). *Membina Sukses Tanpa Stres*. Selangor: Edusystem
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahdzan Ayob (1990). *Guru Dan Perguruan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Nor'Azian Rohani (2003). *Hubungan Punca Stres Dan Tahap Stres Di Kalangan Guru-Guru Di Sebuah Sekolah Menengah Agama Di Daerah Johor Bahru*.
- Kajian Ilmiah, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai Noriah Mohd Ishak & Aliza Alias dalam _____. (2002). *Prosiding Seminar Profesion Perguruan 2002 – Profesion Perguruan: Cabaran Pendidikan Masa Kini*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Noriah Mohd Ishak (1994). *Pola Pemilihan Respon Menangani Ketegangan Dan Hubungannya Dengan Punca Ketegangan Di Kalangan Guru-Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan, UKM Bangi
- Norul Azlin Ismail (2003). *Stres Di Kalangan Guru Kelas Peperiksaan UPSR Di Daerah Pendang*. Laporan Projek Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Omardin Ashaari (1996). *Pengurusan Sekolah – Satu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur: Utusan Publication
- Ong Mee Nee (2001). *Stail Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Tekanan Kerja Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan, UKM Bangi
- Peter Songan dan Narawi Udin (2002). Tahap Dan Punca Utama Stres Kerja Di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Di Sarawak. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan BPPDP*, Jilid 4 Disember 2002, 1-16
- Roald F. Campbell, John E. Corbally, Raphael O.Nystrand (1988). *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan*. (Edisi keenam). Selangor: Universiti Pertanian

- Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Dalam Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman, Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors
- Rowntree, D. (1981). *Statistics Without Tears: A Primer For Non Mathematicians*. Dalam Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia
- Roslan Atan (2004). *Hubung Kait Bentuk Komunikasi Dan Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dengan Tahap Kepuasan Kerja Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Muar Dari Persepsi Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan, , Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Selye, H. (1975). *Stress Without Distress*. Dalam Mahmood Nazar Mohamed (1990). *Pengantar Psikologi: Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa dan Tingkah Laku Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research*. Dalam Aminudin Mohd Yusof (1994). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Sadri Hj Kormin (1998). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua Dan Hubungannya Dengan Kepuasan, Tekanan Dan Prestasi Kerja Guru-guru Sekolah Menengah Daerah Bera*. Disertasi Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai

- See, Tean Seng (1987). *Tingkah Laku Ketua Jururawat Berbentuk Kerjasama, Persaingan dan Individulistik Terhadap Pengikut*. Tesis Sarjana Muda, UKM Bangi
- Selye, H. (1980). *The Stress Concept Today*. Dalam Mahmood Nazar Mohamed (1990). *Pengantar Psikologi: Satu Pengenalan Asas Kepada Jiwa dan Tingkah Laku Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, Kementerian Pendidikan Malaysia
- Shahril @ Charil Marzuki (2000). Ciri-ciri Kepemimpinan Pengetua / Guru Besar Berkesan yang Dapat Menghadapi Cabaran dan Harapan Pada Abad Ke-21, *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*. Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 10. Bil. 02. Disember 2000.
- Siti Fatimah Awang (1993). *Hubungan Antara Pengurusan Masa Dengan Tahap Ketegangan (Stres) Di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana Pendidikan, UKM
- Siti Taniza Toha (2003). *Masalah Psikologi Guru dan Hubungannya dengan burnout serta keperluan Perkhidmatan Kaunseling*. Tesis PhD: UKM
- Suaidah Ahmad (1983). *Tingkah Laku Kepimpinan Guru Besar Dan Hubungannya Dengan Kepuasa, Tekanan Dan Prestasi Kerja Guru*.
- Shuhadah bt. Yaacob (2000). *Penggunaan Kuasa Kepimpinan Oleh Pengetua Dalam Organisasi Sekolah Dari Perspektif Guru: Satu Tinjauan Di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Johor Bahru*. Laporan Projek Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Schermerhorn Jr. & John R. (1986). *Management For Productivity*. Aizzat Mohd Nasarudin, Intan Osman, Zainal Ariffin Ahmad (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur : Utusan Publication & Distributors
- Sulaiman Masri (2005). *Siri Pengajian Dan Pendidikan Utusan - Kaedah*

Penyelidikan Dan Panduan Penulisan (Esei, Proposal, Tesis). Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors

Tamyis Arbak (2005). *Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Berkaitan Dengan Ciri-ciri Pengetua Efektif di Sekolah Menengah di Daerah Batu Pahat Johor*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia

Tee, Sook Kim dan Azizi Haji Yahya dalam Abstrak *Seminar Projek Sarjana Muda Sesi 2005/06* (II). 10-14 April 2006. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia

Zaidatul Akmaliah Lope Pihie (1998). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti

Zolkepli Haron, Melor Md Yunus, Hanimah Abdul Jalal dalam _____
(2002). *Prosiding Seminar Profesion Perguruan 2002 – Profesion Perguruan: Cabaran Pendidikan Masa Kini*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia