

PERBEZAAN STAIL KEPIMPINAN PENGETUA SEKOLAH SWASTA
DAN SEKOLAH KERAJAAN DI MELAKA

Mahawa binti Pilus
Jabatan Ilmu Pendidikan
Maktab Perguruan Islam
ros2ma@tm.net.my

ABSTRAK

Tujuan kajian ini dijalankan ialah untuk melihat perbezaan stail kepemimpinan pengetua di sekolah swasta dan sekolah kerajaan berdasarkan ciri-ciri demografi iaitu jantina dan pengalaman mengajar. Responden bagi kajian ini terdiri daripada 77 orang guru terlatih dari sekolah menengah berasrama penuh swasta dan sekolah berasrama penuh kerajaan di Melaka. Kedua-dua sekolah kajian merupakan sekolah cemerlang berdasarkan keputusan peperiksaan awam. Teori Laluan-Matlamat House dan Mitchell (1974) telah digunakan dalam kajian ini. Instrumen kajian ialah soal selidik LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) Analisis statistik deskriptif, ujian – t serta ujian ANOVA sehalu digunakan untuk menguji hipotesis kajian yang dijalankan. Keputusan kajian menunjukkan bahawa stail kepemimpinan yang paling dominan yang diamalkan oleh sekolah kerajaan dan sekolah swasta ialah stail kepemimpinan berorientasi kejayaan. Pada keseluruhannya terdapat perbezaan stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan dan pengetua sekolah swasta dari segi tahap amalan sesuatu stail kepemimpinan di sekolah masing-masing. Akhir sekali beberapa cadangan dikemukakan untuk kajian lanjut.

PENGENALAN

Setiap tahun kerajaan memperuntukkan perbelanjaan yang banyak untuk sektor pendidikan. Kesanggupan kerajaan membuat pelaburan yang banyak membuktikan bahawa bidang pendidikan merupakan bidang yang amat penting bagi mencapai matlamat Wawasan 2020 iaitu ingin menjadikan Malaysia sebagai Pusat Kecemerlangan Pendidikan Serantau di samping melahirkan insan yang seimbang selaras dengan Falsafah Pendidikan Negara. Justeru itu, tanggung jawab yang amat berat ini terletak di bahu pengetua atau guru besar

sekolah. kerana sekolah merupakan asas kepada bermulanya pendidikan formal seseorang individu itu. Oleh itu, untuk memastikan pendidikan berjalan di atas landasan yang betul, sekolah memerlukan pemimpin yang mampu menjana kecemerlangan pendidikan. Berdasarkan laporan *A Nation At Risk*, 1983, *Action For Excellence*, 1983, *Better Education for Michigan Citizen : A Blue Print For Action*, 1984 di Amerika Syarikat dan kajian-kajian (Edmonds, 1979; Hussien Mahmood, 1993) didapati bahawa kepemimpinan pengetua atau guru besar merupakan penggerak utama bagi kejayaan sesebuah sekolah.

Di Malaysia banyak kajian (Abdul Karim Mohd. Nor, 1987; Chairil Marzuki, 1997; Rahimah Ahmad, 1982) mengatakan bahawa kepemimpinan pengetua memainkan peranan yang penting untuk melahirkan sekolah yang berkesan. Sehingga ini kajian-kajian di Malaysia (Abd. Rahman Ali, 1998; Kamaruddin Deraman, 1998; Muhamad Bustaman Abdul Manaf, 1995; Mohd Nasir Amir, 1999, Faridah Mohd Fauzi, 2000) mengambil pengetua sekolah kerajaan sebagai sampel dan pengetua sekolah swasta seolah-olah terpinggir. Pengetua sekolah swasta juga mempunyai peranan yang sama pentingnya dengan pengetua sekolah kerajaan untuk mencapai kecemerlangan pendidikan di negara ini. Menurut kajian yang dijalankan oleh Siow Heng Loke, et al, (1999) mendapati bahawa pencapaian akademik bagi sekolah-sekolah swasta secara keseluruhannya lebih baik daripada sekolah kerajaan. Ini ternyata benar apabila sekolah-sekolah swasta seperti Sri Garden, Sri Cempaka, Kolej Yayasan Saad dan Sekolah Rendah Islam Aman muncul sebagai sekolah cemerlang dalam peperiksaan awam kerajaan iaitu UPSR, PMR dan SPM (Kementerian Pendidikan, 20 Disember 2002). Kejayaan ini bukanlah satu perkara yang mudah bagi sekolah swasta kerana sebelum ini imej mereka negatif iaitu mengambil pelajar yang tercicir dari sekolah kerajaan yang sudah tentunya mempunyai masalah dalam bidang akademik dan disiplin. Sehubungan itu, stail kepemimpinan pengetua di sekolah swasta perlu ditinjau untuk melihat perkembangan yang positif ini. Perkembangan sekolah swasta sejak akhir-akhir ini amat memberangsangkan dan faktor kualiti prasarana, saiz kelas yang kecil dan pelbagai faktor lain dikenal pasti sebagai faktor yang menarik ibu bapa menghantar anak mereka ke sekolah tersebut. (Molly N.N. Lee, 1999). Namun demikian, semua faktor di atas tidak akan dapat berfungsi dengan sempurna tanpa pemimpin yang berwibawa kerana

dapatan daripada kajian-kajian kepemimpinan mengatakan bahawa kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada pemimpinnya. (Greenbalt, 1984, Bass, 1990)

Objektif kajian

Kajian ini bertujuan untuk menentukan stail kepemimpinan pengetua yang diamalkan di sekolah kerajaan dan sekolah swasta dan mengenal pasti perbezaan stail kepemimpinan pengetua di sekolah tersebut.

Soalan Kajian

Secara khususnya kajian ini ingin menjawab soalan-soalan kajian seperti berikut:

1. Apakah persepsi guru sekolah kerajaan terhadap stail kepemimpinan pengetuanya?
2. Apakah persepsi guru sekolah swasta terhadap stail kepemimpinan pengetuanya?
3. Apakah stail kepemimpinan yang paling dominan yang diamalkan oleh pengetua sekolah kerajaan?
4. Apakah stail kepemimpinan yang paling dominan yang diamalkan oleh pengetua sekolah swasta?
5. Adakah terdapat perbezaan stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan berdasarkan persepsi guru-guru mengikut
 - a) jantina
 - b) pengalaman mengajar
6. Adakah terdapat perbezaan stail kepemimpinan pengetua sekolah swasta berdasarkan persepsi guru-guru mengikut
 - a) jantina
 - b) pengalaman mengajar?
7. Apakah perbezaan stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan dan pengetua sekolah swasta?

Kepentingan kajian

Kajian ini penting kepada para pentadbir atau pengetua sekolah kerana mereka dapat mengetahui stail kepemimpinan mereka dan boleh membantu mereka mengaplikasikan stail kepemimpinan yang berkesan di sekolah masing-masing. Dapatan yang diperolehi akan dapat menambah khazanah ilmu dalam bidang perancangan, pengurusan dan pentadbiran pendidikan. Bagi Jabatan Pendidikan Swasta dan juga agensi-agensi swasta yang terlibat dalam pendidikan swasta, kajian ini penting kepada mereka untuk membantu mereka membuat perancangan bagi jabatan atau agensi mereka.

Definisi operasional

Stail kepemimpinan

Stail kepemimpinan ialah cara pemimpin memimpin (Smith, 1989) atau cara pengetua mempengaruhi tingkah laku pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi. Pengkaji akan menggunakan teori Laluan-Matlamat yang diperkenalkan oleh House dan Mitchell (1974). Dalam teori ini House dan Mitchell memperkenalkan empat stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua. Stail-stail tersebut adalah seperti berikut:

- (i) stail kepemimpinan mengarah (Directive Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menjelaskan kehendak, memberikan arahan, tepat dan mengarah orang bawahan mengikut peraturan dan prosedur.
- (ii) Stail kepemimpinan berorientasikan pencapaian (Achievement Oriented Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menyediakan matlamat yang mencari kemajuan pencapaian, mengutamakan kecemerlangan dan menunjukkan keyakinan bahawa orang bawahan akan mencapai tahap yang tinggi dalam tugas.
- (iii) stail kepemimpinan menyokong (Supportive Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang bertimbang rasa, menunjukkan prihatin

terhadap kesejahteraan orang bawahan dan mewujudkan iklim kemesraan dalam kumpulan kerja.

- (iv) stail kepemimpinan penyertaan (Participative leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang meminta pandangan orang bawahan dan menggunakan pandangan mereka sebelum membuat sesuatu keputusan.

Pengetua sekolah kerajaan

Seorang pegawai pendidikan yang diberi tugas untuk mentadbir sesebuah sekolah dan dilantik oleh Kementerian Pendidikan melalui Suruhanjaya Perkhidmatan Pendidikan berdasarkan kelayakan, kebolehan dan pengalaman. Selepas lantikan, mereka diberi kursus singkat mengenai pentadbiran (Panduan Pentadbir Sekolah , 1980)

Pengetua sekolah swasta

Seorang pegawai eksekutif tertinggi yang dilantik oleh ahli lembaga pengurusan sekolah. Pelantikan pengetua ini berdasarkan kelayakan, pengalaman dan kebolehan beliau mentadbir, mengurus dan memimpin sekolah berdasarkan penilaian dan perakuan yang dibuat oleh ahli lembaga pengarah sekolah swasta tersebut.

Sekolah kerajaan

Merupakan sekolah menengah yang sepenuhnya di bawah pentadbiran Kementerian Pendidikan Malaysia. Ketua esekutifnya ialah pengetua dan semua aktiviti, sukatan pelajaran dan peruntukan sumber kewangan, sumber manusia adalah tertakluk kepada arahan yang dikeluarkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

Sekolah swasta

Sekolah swasta merujuk kepada sekolah menengah sepenuh masa yang menyediakan pelajar-pelajar untuk menduduki peperiksaan awam anjuran Kementerian Pendidikan Malaysia.

Sekolah ini adalah dimiliki, ditadbir dan dibiayai sepenuhnya oleh pihak swasta dan berdaftar dengan Jabatan Pendidikan Swasta Kementerian Pendidikan dan juga Pendaftar Perniagaan atau Pendaftar Syarikat. (Shahril Marzuki, 1999). Perjalanan dan pengurusan sekolah ini adalah di bawah kawalan Akta Institusi Pendidikan Swasta 1996.

METODOLOGI

Responden

Kajian ini menggunakan kajian tinjauan (survey) di dua buah sekolah di negeri Melaka dan responden terdiri daripada 77 orang guru terlatih (41 dari sekolah berasrama penuh dan 36 dari sekolah swasta). 46.7% responden adalah lelaki dan 53.3% adalah perempuan. Dari segi umur, 19.5% berumur bawah 29 tahun, 33.0% berumur 30-39 tahun, 19.5% berumur 40-49 tahun dan 18.2% berumur 50 tahun ke atas. Pemilihan sample telah dibuat secara rawak mudah. Sampel ini terdiri daripada 75.3% Melayu ($n = 58$), 18.2% ($n = 14$), 6.5% India ($n = 5$).

Instrumen kajian

Pengkaji menggunakan kaedah tinjauan (survey) melalui soal selidik. Soal selidik yang diedarkan ialah soal selidik LBDQ From XII yang dibina oleh Hemphill dan Coon (1957) dan dimurnikan oleh House (1974) serta diterjemahkan pula oleh Rahimah Hj. Ahmad (1981) dengan sedikit penyesuaian telah dibuat terhadap soal selidik tersebut. Soal selidik ini menggunakan skala likert empat mata. Soal selidik ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu bahagian A dan bahagian B. Bahagian A mempunyai lapan item berkaitan dengan maklumat demografi responden iaitu jantina, umur, taraf perkahwinan, bangsa, kelulusan akademik dan tempoh berkhidmat sebagai guru dan satu item tentang jenis sekolah. Bahagian B pula mengandungi 30 item soalan yang bertujuan untuk mengumpul maklumat mengenai persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan pengetua. Item-item dibahagikan iaitu bagi stail kepemimpinan mengarah 7 item disediakan, bagi stail kepemimpinan menyokong 8 item disediakan, bagi stail kepemimpinan bersama, 7 item disediakan dan bagi

stail kepemimpinan berorientasi kejayaan 8 item disediakan. Bagi setiap item, responden dikehendaki memilih jawapan berdasarkan skala likert dari skala 1 hingga 4 mata bagi menunjukkan stail kepemimpinan pengetua mengikut persepsi masing-masing. Skala yang digunakan adalah 1 (tidak pernah), 2 (kadang-kadang), 3 (kerap kali), 4 (selalu). Sebelum soal selidik diedarkan kepada sampel, penyelidikan telah mengadakan kajian rintis untuk menentukan ketekalan dan kebolehpercayaan soal selidik ini. Kajian rintis kepada 15 orang guru di sebuah sekolah swasta dan 15 orang guru di sekolah kerajaan telah dijalankan. Hasil kajian rintis ini mendapati bahawa nilai Alpha ialah .8855

Tatacara pengumpulan data

Penyelidik telah mentadbir sendiri soal selidik di sekolah kerajaan dan sekolah swasta dan telah mendapat kerjasama daripada kedua-dua pengetua sekolah. Soal selidik berjaya mendapatkan pulangan 100 peratus.

Tatacara analisis data

Penyelidik menggunakan program “Statistical Package For The Social Science” Versi 11.0 untuk menganalisis data. Penganalisan data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensi. Bagi menunjukkan komposisi responden berdasarkan ciri-ciri demografi, analisis skor persepsi, peratus, kekerapan digunakan. Bagi menunjukkan stail kepemimpinan, analisis min digunakan. Ini bertujuan untuk menjawab soalan kajian 1 hingga 4. Statistik inferensi pula digunakan bagi menjawab soalan kajian 5 hingga 6. Hipotesis 1 dan 2 dianalisis dengan menggunakan Ujian-t, manakala hipotesis 3 dan 4 menggunakan ujian Analisis Varians (ANOVA) sehala dan ujian F untuk melihat sama ada terdapat perbezaan persepsi guru terhadap stail kepemimpinan pengetua mengikut jantina dan pengalaman mengajar.

Profil responden

Jumlah keseluruhan responden ialah seramai 77 orang iaitu 36 orang (46.7 %) guru lelaki iaitu seramai 12 orang (15.6%) dari sekolah kerajaan manakala 24 orang (31.1%) dari sekolah swasta. Bagi guru perempuan pula seramai 41 orang (53.3%) mengambil bahagian iaitu seramai 29 orang (37.7%) dari sekolah kerajaan, manakala bakinya iaitu seramai 12 orang (15.6%) dari sekolah swasta. Dari segi gender, jumlah responden yang mengambil bahagian adalah agak seimbang antara lelaki dan perempuan.

Kebanyakan responden merupakan guru yang mempunyai pengalaman mengajar kurang 10 tahun iaitu seramai 39 orang (50.6%) dari keseluruhan sampel. Ini mewakili 18 orang (23.3%) guru sekolah kerajaan dan 21 orang (27.3%) guru sekolah swasta. Bagi kumpulan yang mempunyai pengalaman 11-15 tahun diwakili seramai 16 orang guru (20.9%) iaitu 11 orang (14.3%) dari sekolah kerajaan dan 5 orang (6.5%) dari sekolah swasta. Seramai 22 orang (28.5%) guru mempunyai pengalaman mengajar lebih 15 tahun iaitu 12 orang (15.6%) dari sekolah kerajaan dan 10 orang (12.9%) dari sekolah swasta.

DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian adalah seperti berikut:

Empat stail yang telah ditinjau iaitu stail kepemimpinan mengarah, stail kepemimpinan menyokong, stail kepemimpinan bersama dan stail kepemimpinan berorientasikan kejayaan.

Stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan

Menurut persepsi guru-guru sekolah kerajaan pengetua mereka hanya kadang-kadang mengamalkan stail kepemimpinan mengarah kerana dapatan menunjukkan peratus tertinggi iaitu 40.7% pada skala tersebut. Bagi stail kepemimpinan menyokong pada keseluruhannya pengetua sekolah kerajaan kadang-kadang mempamerkan stail kepemimpinan menyokong kerana 42.6% responden memberi maklum balas yang sedemikian. Bagi stail kepemimpinan

bersama, secara keseluruhannya pengetua sekolah kerajaan memang selalu mengamalkan stail kepemimpinan ini. Pengetua sekolah kerajaan sering mencuba idea-idea baru bersama guru-guru mereka. Namun demikian, pengetua sekolah kerajaan hanya kadang kala menerima cadangan-cadangan dari guru mereka untuk dilaksanakan. Pengetua sekolah kerajaan selalu mengamalkan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan, memandangkan secara purata responden memberi maklum balas yang tertinggi dalam skala ini iaitu sebanyak 41.1%

Daripada keempat-empat stail kepemimpinan yang telah ditinjau dapat dirumuskan bahawa menurut persepsi guru sekolah kerajaan, pengetua mereka mengamalkan keempat-empat stail kepemimpinan tersebut iaitu stail kepemimpinan mengarah (min = 2.48), menyokong (min = 2.42), bersama (min = 2.87), dan berorientasikan kejayaan (min = 3.25) dan didapati stail kepemimpinan berorientasikan kejayaan lebih dominan. daripada stail-stail yang lain.

Stail Kepemimpinan Pengetua Sekolah Swasta

Analisis mendapati pengetua sekolah swasta kadang-kadang mengamalkan stail kepemimpinan mengarah menurut persepsi guru sekolah mereka iaitu skala 2 (kadang-kala) mendapat peratusan tertinggi iaitu 33.3%. Bagi stail kepemimpinan menyokong analisis data menunjukkan bahawa pengetua sekolah swasta selalu mengamalkan stail kepemimpinan ini di kalangan guru-gurunya. Peratus yang diperoleh ialah 40.6% diikuti dengan 32.3% bagi skala kerap kali. Purata min keseluruhan iaitu 3.08 juga menunjukkan dapatan yang sama. Manakala analisis bagi stail kepemimpinan mendapati bahawa pengetua sekolah swasta juga selalu mengamalkan stail kepemimpinan bersama iaitu secara puratanya 33.3% responden berpendapat sedemikian. Stail kepemimpinan yang terakhir ditinjau ialah stail kepemimpinan berorientasi kejayaan yang menunjukkan bahawa stail ini merupakan stail yang selalu diamalkan oleh pengetua sekolah swasta iaitu memperoleh purata min sebanyak 3.65. Dari segi peratusan, sebanyak 74.6% guru-guru di sekolah swasta telah memilih skala selalu bagi stail ini. Didapati bahawa 86.1% (31 orang) guru menyatakan bahawa pengetua mereka selalu menetapkan satu tahap pencapaian tugas yang tinggi.

Pengetua sekolah swasta mengamalkan keempat-empat stail kepemimpinan tersebut. Sebagai rumusnya didapati bahawa stail kepemimpinan yang diamalkan di sekolah swasta menunjukkan stail kepemimpinan mengarah (min = 2.63), stail kepemimpinan menyokong (min = 3.08), stail kepemimpinan bersama (min = 2.60) dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan (min = 3.65). Daripada analisis didapati bahawa stail kepemimpinan menyokong dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan merupakan dua stail kepemimpinan yang selalu diamalkan oleh pengetua di sekolah swasta, namun demikian, stail kepemimpinan berorientasikan kejayaan merupakan stail yang paling dominan.

Sebagai kesimpulannya, dapatlah dikatakan bahawa stail kepemimpinan pengetua yang paling dominan bagi sekolah kerajaan dan sekolah swasta adalah sama berdasarkan skor min yang diperolehi iaitu stail kepemimpinan berorientasi kejayaan.

Perbezaan Stail Kepemimpinan Antara Sekolah Kerajaan Dan Sekolah Swasta

Persepsi guru berdasarkan jantina bagi guru sekolah kerajaan

Ujian t dan ujian Analisis Varians (ANOVA) sehala pula digunakan bagi digunakan untuk melihat perbezaan stail kepemimpinan ini. Bagi kedua-dua soalan ini, pengujian hipotesis akan dibuat bagi melihat sama ada terdapat perbezaan min yang signifikan terhadap stail kepemimpinan pengetua mengikut persepsi guru-guru sekolah kerajaan berdasarkan jantina dan berdasarkan pengalaman mengajar. Min bagi guru lelaki ialah 2.5952, manakala min bagi guru perempuan ialah 2.4384, iaitu min guru lelaki adalah lebih besar daripada min guru perempuan. Dengan perkataan lain, guru lelaki membuat penilaian yang lebih tinggi daripada guru perempuan terhadap stail kepemimpinan mengarah. Nilai t bagi stail kepemimpinan mengarah ialah .813 dan paras signifikan ialah $p = .009$. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam stail kepemimpinan mengarah bagi pengetua sekolah kerajaan berdasarkan persepsi guru mengikut jantina. Bagi stail kepemimpinan menyokong, nilai t ialah .564 dan paras signifikan ialah .064. Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam stail kepemimpinan menyokong mengikut penilaian guru lelaki dan perempuan terhadap pengetua di sekolah

kerajaan. Keputusan analisis bagi stail kepemimpinan bersama, didapati bahawa min bagi guru lelaki 2.9643 dan ialah nilai t ialah 2.9643, manakala min bagi guru perempuan ialah 2.9015, min guru lelaki adalah hampir sama dengan guru perempuan. Manakala nilai t ialah .346 dan nilai p ialah .731. Ini bererti bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap stail kepemimpinan bersama pengetua sekolah kerajaan. Stail kepemimpinan berorientasi kejayaan bagi pengetua sekolah kerajaan memperoleh min 3.1667 bagi guru lelaki dan 3.2974 bagi guru perempuan dan nilai t ialah -.781. manakala nilai p ialah .292. Ini bererti tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap stail kepemimpinan pengetua berorientasi kejayaan bagi sekolah kerajaan.

Sebagai rumusannya, terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan di sekolah kerajaan hanya pada stail kepemimpinan mengarah, bagi stail-stail lain, tidak dapat perbezaan yang signifikan.

Persepsi guru berdasarkan pengalaman mengajar bagi guru sekolah kerajaan

Analisis perbandingan stail kepemimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru mengikut pengalaman mengajar. Keputusan ujian ANOVA satu hala bagi perbandingan skor min stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan berdasarkan pengalaman guru-guru ialah Nilai F bagi stail kepemimpinan mengarah ialah .264 dan paras signifikannya ialah .770. Nilai F bagi stail kepemimpinan menyokong ialah .2958 dan paras signifikannya ialah .064. Bagi stail kepemimpinan bersama, nilai F ialah 2.502 dan paras signifikannya ialah .095 dan nilai F bagi stail kepemimpinan berorientasi kejayaan pula ialah 1.353 dan paras signifikannya ialah .271. Jadi, berdasarkan keputusan analisis didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi stail kepemimpinan mengarah, stail kepemimpinan menyokong, stail kepemimpinan bersama dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan yang diamalkan oleh pengetua sekolah kerajaan mengikut persepsi guru yang berpengalaman kurang 10 tahun, 11-15 tahun dan lebih 15 tahun. Dalam perkataan lain, persepsi guru yang mempunyai peringkat pengalaman mengajar kurang 10 tahun, 11-15 tahun dan lebih 15 tahun terhadap stail

kepemimpinan mengarah, stail kepemimpinan menyokong, stail kepemimpinan bersama dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan adalah pada tahap yang sama.

Persepsi guru berdasarkan jantina bagi guru sekolah swasta

Ujian t bagi perbandingan skor min stail kepemimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru lelaki dan persepsi guru perempuan di sekolah swasta. Min bagi guru lelaki ialah 2.7619, manakala min bagi guru perempuan ialah 2.3810, iaitu min guru lelaki adalah lebih besar daripada min guru perempuan. Dengan perkataan lain, guru lelaki membuat penilaian yang lebih tinggi daripada guru perempuan terhadap stail kepemimpinan mengarah. Nilai t bagi stail kepemimpinan mengarah ialah 2.046 dan paras signifikan ialah $p = .028$. Ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan dalam stail kepemimpinan mengarah bagi pengetua sekolah swasta berdasarkan persepsi guru mengikut jantina. Bagi stail kepemimpinan menyokong, nilai t ialah $-.712$ dan paras signifikan ialah $.161$. Ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam stail kepemimpinan menyokong mengikut penilaian guru lelaki dan perempuan terhadap pengetua di sekolah swasta. Keputusan analisis bagi stail kepemimpinan bersama, didapati bahawa min bagi guru lelaki ialah 2.8929 dan nilai t ialah -1.233 , manakala min bagi guru perempuan ialah 3.0952, min guru lelaki adalah hampir sama dengan guru perempuan. Manakala nilai t ialah -1.233 dan nilai p ialah $.100$. Ini bererti bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap stail kepemimpinan bersama pengetua sekolah swasta. Stail kepemimpinan berorientasi kejayaan bagi pengetua sekolah swasta memperoleh min 3.5781 bagi guru lelaki dan 3.8125 bagi guru perempuan. Min guru perempuan adalah lebih besar daripada min guru lelaki. Nilai t ialah $-.1619$ manakala nilai p ialah $.036$. Ini bererti terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap stail kepemimpinan pengetua berorientasi kejayaan bagi sekolah swasta.

Sebagai rumusannya, terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan di sekolah swasta pada dua stail kepemimpinan iaitu stail kepemimpinan mengarah dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan. Bagi stail-stail lain,

tidak dapat perbezaan yang signifikan, bagi stail kepemimpinan bersama dan stail kepemimpinan menyokong.

Persepsi guru berdasarkan pengalaman mengajar bagi guru sekolah swasta

Keputusan ujian ANOVA satu hala bagi perbandingan skor min stail kepemimpinan pengetua sekolah swasta berdasarkan pengalaman guru-guru. Didapati nilai F bagi stail kepemimpinan mengarah ialah .971 dan paras signifikannya ialah .389. Nilai F bagi stail kepemimpinan menyokong ialah .318 dan paras signifikannya ialah .730. Bagi stail kepemimpinan bersama, nilai F ialah 2.480 dan paras signifikannya ialah .099 dan nilai F bagi stail kepemimpinan berorientasi kejayaan pula ialah .507 dan paras signifikannya ialah .607. Jadi, berdasarkan keputusan analisis didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi stail kepemimpinan mengarah, stail kepemimpinan menyokong, stail kepemimpinan bersama dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan yang diamalkan oleh pengetua sekolah swasta mengikut persepsi guru yang berpengalaman kurang 10 tahun, 11-15 tahun dan lebih 15 tahun. Dalam perkataan lain, persepsi guru yang mempunyai peringkat pengalaman mengajar kurang 10 tahun, 11-15 tahun dan lebih 15 tahun terhadap stail kepemimpinan mengarah, stail kepemimpinan menyokong, stail kepemimpinan bersama dan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan adalah pada tahap yang sama.

Sebagai rumusan keseluruhannya didapati perbezaan stail kepemimpinan pengetua di sekolah kerajaan dan di sekolah swasta. Stail kepemimpinan berorientasi kejayaan yang merupakan stail yang berada di tahap yang sangat diamalkan oleh kedua-dua pengetua sekolah, tetapi dari segi purata min, didapati bahawa sekolah swasta memperoleh skor yang lebih tinggi (3.65) berbanding dengan sekolah kerajaan (3.25). Bagi kedudukan kedua pula, pengetua sekolah swasta berada pada tahap sangat mengamalkan stail kepemimpinan menyokong (min 3.08) berbanding dengan sekolah kerajaan yang memperoleh kedudukan yang terakhir (min 2.42), bagi stail kepemimpinan mengarah, kedua-dua sekolah mempunyai kedudukan dan tahap yang sama, manakala bagi stail kepemimpinan bersama, kedudukan stail ini berbeza di antara sekolah kerajaan dan sekolah swasta kerana sekolah kerajaan memperoleh min 2.87 manakala sekolah swasta memperoleh min 2.60 dan meletakkannya

pada kedudukan yang terakhir berbanding dengan sekolah kerajaan yang meletakkannya pada kedudukan yang kedua. Jika dilihat min bagi setiap stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua kedua-dua buah sekolah, didapati guru-guru sekolah swasta memberi penilaian yang lebih tinggi terhadap pengetua mereka berbanding dengan guru-guru di sekolah kerajaan.

Oleh itu, dapatlah disimpulkan bahawa memang wujud perbezaan stail kepemimpinan di kedua-dua buah sekolah sebagaimana yang telah dibincangkan di atas.

RUMUSAN DAN PERBINCANGAN

Perbincangan persepsi guru terhadap stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan dan sekolah swasta

Hasil kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan dan juga persamaan stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah kerajaan dan sekolah swasta. Dari segi gaya yang paling dominan, didapati kedua-dua pengetua sekolah sangat mengamalkan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan, namun demikian, didapati guru-guru sekolah swasta memberi penilaian yang lebih tinggi terhadap stail kepemimpinan pengetua mereka berbanding dengan guru-guru sekolah kerajaan. Sekolah swasta juga mempunyai dua stail kepemimpinan yang mendapat pungutan tertinggi iaitu stail kepemimpinan berorientasi kejayaan dan stail kepemimpinan menyokong manakala stail kepemimpinan mengarah mendapat tempat ketiga dan terakhir ialah stail kepemimpinan bersama. Bagi sekolah kerajaan stail kepemimpinan dan stail kepemimpinan menyokong mendapat tempat terakhir. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah kerajaan dan sekolah swasta mengamalkan pendekatan situasi ketika memimpin sekolah mereka. Dapatan ini selaras dengan dapatan Fiedler (1967), House (1971), House & Mitchell (1974) dan Hersey dan Blanchard (1982), Noredah Samsudin (2002), Kamaruddin Latif (2000).

Amalan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan dan menyokong yang diaplikasikan oleh pengetua sekolah swasta adalah bertepatan dengan dapatan hasil kajian Goldman dan Heald (1968), yang mendapati bahawa stail kepemimpinan tersebut akan memudahkan pengetua mendapat sokongan dan komitmen guru dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti sekolah. Manakala kajian Aminuddin Yusoff (1990) pula mendapati bahawa tingkahlaku menyokong memberi sumbangan terpenting terhadap keberkesanan sesebuah organisasi dan kepuasan bekerja di kalangan guru. Oleh itu, kejayaan sekolah swasta tersebut mengekalkan prestasi sebagai sekolah swasta terbaik seluruh negara mulai 1998 (Kementerian Pendidikan, 2002) membuktikan bahawa stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah tersebut merupakan salah satu faktor yang menyokong kejayaan sekolah. Hubungan yang baik yang dipupuk oleh pengetua tersebut berjaya meningkatkan komitmen dan tanggung jawab kaki tangan terhadap organisasi ini selaras dengan dapatan kajian yang menyatakan bahawa stail kepemimpinan ini dikatakan lebih berkesan daripada stail autokratik. (White dan Lippit, 1990) Maka tidak hairanlah pengetua sekolah swasta memperoleh skor yang lebih tinggi berbanding dengan skor yang diperoleh oleh pengetua sekolah kerajaan. Apabila diteliti dari item-item yang mewakili stail kepemimpinan berorientasi kejayaan dan stail menyokong, persepsi guru-guru sekolah swasta terhadap pengetua mereka adalah amat positif kerana penilaian yang diberikan adalah pada skala likert 3 dan 4 mata yang mencerminkan sokongan padu mereka kepada pengetua dan ada beberapa item yang tidak langsung mendapat pangkat 1 dan 2 dalam penilaian mereka. Justeru itu, dapatlah dirumuskan bahawa pengetua telah berjaya meningkatkan hubungan baik dengan guru-guru di sekolah tersebut, mewujudkan suasana keakraban, sifat setia kawan dan melahirkan kehormonionian di sekolah tersebut sehingga berjaya meningkatkan komitmen guru dan seterusnya mengangkat kedudukan sekolah ke tahap terbaik di seluruh negara.

Menurut House dan Mitchell (1974) pengetua perlu menetapkan matlamat organisasi dan guru-guru perlu menunjukkan prestasi mereka yang terbaik dalam usaha mencapai matlamat tersebut. Hal ini berlaku dalam kajian ini kerana kedua-dua pengetua menetapkan matlamat yang tinggi iaitu kelulusan 100 % peperiksaan awam, dan sejajar dengan matlamat yang tinggi itu, kedua-dua pengetua telah mengamalkan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan.

Bagi sekolah kerajaan, skor pengetua bagi item-item tertentu dalam stail kepemimpinan menyokong, memperoleh penilaian yang agak sederhana berbanding dengan sekolah swasta, malahan jika diteliti pada item-item dalam stail kepemimpinan mengarah, didapati bahawa stail ini memperoleh kedudukan ketiga bagi kedua-dua sekolah. Tetapi dari segi penilaian guru, pengetua sekolah swasta memperoleh penilaian yang lebih rendah berbanding dengan pengetua sekolah kerajaan. Ini kemungkinan disebabkan oleh pengetua sekolah kerajaan terpaksa berhadapan dengan sistem yang memerlukan beliau bertindak demikian, misalnya terpaksa mematuhi arahan daripada Pejabat Pendidikan Daerah, Negeri, memenuhi permintaan kerajaan tempatan dan beberapa kekangan yang lain yang menyebabkan beliau berbuat demikian berbanding dengan pengetua sekolah swasta yang lebih bebas. Ini disokong oleh kajian Siow et. al (1999) yang mengatakan pengetua sekolah swasta lebih demokratik terhadap guru mereka berbanding dengan pengetua sekolah kerajaan kerana pengetua sekolah kerajaan lebih terikat dengan peraturan, dan syarat-syarat yang ditetapkan oleh kerajaan (Kementerian Pendidikan). Sehubungan itu, pengetua sekolah swasta lebih popular daripada pengetua sekolah kerajaan di kalangan guru-guru kerana sikapnya yang lebih demokratik terhadap guru-guru di bawah pimpinannya.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa stail kepemimpinan mengarah memperoleh skor yang rendah di kalangan pengetua sekolah kerajaan dan swasta. Dapatan ini selaras dengan kajian-kajian yang dijalankan oleh Caldwell dan Lutz (1978) dan Loh (1986) yang mengatakan bahawa pemimpin yang mengamalkan stail kepemimpinan autokratik tidak disenangi dan menyebabkan prestasi sekolah merosot.

Dapatan kajian ini juga menyokong kajian yang dijalankan oleh Siow et. al (1999) yang mengatakan bahawa 90% pengetua sekolah kerajaan dan 80% pengetua sekolah swasta mengamalkan gabungan stail kepemimpinan demokratik dan autokratik. Ini dapat dijelaskan kerana stail kepemimpinan berorientasi kejayaan, menyokong dan bersama merupakan stail kepemimpinan yang boleh dikategorikan dalam stail kepemimpinan demokratik dan stail kepemimpinan mengarah adalah dikategorikan sebagai stail autokratik.

Hasil kajian juga mendapati pengetua di kedua-dua buah sekolah mengamalkan keempat-empat stail kepemimpinan yang dikaji walaupun terdapat dua stail kepemimpinan yang sangat diamalkan oleh pengetua sekolah swasta dan satu stail kepemimpinan yang sangat diamalkan oleh pengetua sekolah kerajaan, namun stail-stail lain tetap diamalkan juga.. Ini menyokong pendapat Hersey dan Blanchard (1977), Abdul Shukor (1998) yang mengatakan tidak ada satu pun stail kepemimpinan yang dikatakan paling berkesan. Oleh itu, langkah pengetua menggabungkan stail-stail kepemimpinan yang bersesuaian mengikut situasi adalah dianggap bijak.

Perbincangan persepsi guru terhadap perbezaan stail kepemimpinan pengetua sekolah kerajaan dan swasta berdasarkan jantina dan pengalaman mengajar

Bagi sekolah swasta hasil analisis perbandingan tentang stail kepemimpinan pengetua mengikut jantina guru menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan skor min stail kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua antara persepsi guru lelaki dan perempuan bagi stail kepemimpinan berorientasi kejayaan dan stail kepemimpinan mengarah. Guru perempuan memberi penilaian yang lebih tinggi terhadap stail kepemimpinan berorientasi kejayaan berbanding dengan guru lelaki, manakala bagi stail kepemimpinan mengarah, guru perempuan didapati memberi penilaian yang lebih rendah dari guru lelaki. Walau bagaimanapun bagi stail kepemimpinan menyokong dan bersama didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara kedua jantina ini. Bagi sekolah kerajaan pula, hanya terdapat perbezaan yang signifikan terhadap stail kepemimpinan mengarah, manakala stail yang lain tidak terdapat perbezaan yang signifikan. Penilaian guru perempuan di sekolah kerajaan adalah lebih rendah berbanding dengan guru lelaki terhadap stail tersebut. Dapatan ini menyokong dapatan kajian Milner(1979), Mohd Tajuddin Zakaria (1995), Ang Bay Lee (1995) tetapi bertentangan dengan dapatan kajian Mohd Yusoff (2000), Zamili Mahamud (1995).

Hasil analisis perbandingan stail kepemimpinan pengetua sekolah swasta dan kerajaan berdasarkan pengalaman mengajar guru mendapati bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan bagi semua stail kepemimpinan bagi kedua-dua sekolah. Dapatan ini

didapati mempunyai persamaan dengan dapatan kajian Mohd. Yusoff (2000) dan Yaacob Ismail (1995), tetapi bertentangan dengan dapatan Zaiti Alias (2002). Menurut DeVito (1992), salah satu faktor yang boleh mempengaruhi persepsi seseorang ialah pengalaman dari segi latihan yang diterimanya, namun demikian, dapatan kajian ini didapati tidak menyokong pendapat DeVito.

Batasan kajian

Kajian ini hanya merupakan kajian tinjauan yang dijalankan dengan menggunakan sample yang kecil iaitu hanya melibatkan dua buah sekolah berasrama penuh, sebuah milik kerajaan dan sebuah milik swasta di negeri Melaka. Responden yang terlibat hanyalah seramai 77 orang. Sehubungan itu, keputusan kajian tidak boleh digeneralisasikan terhadap semua sekolah.

Implikasi

Implikasi daripada hasil kajian ini dibincangkan bagi meningkatkan lagi keberkesanan kepemimpinan pengetua di sekolah kerajaan dan sekolah swasta. Dapatan daripada kajian menunjukkan kedua-dua pengetua mengamalkan stail kepemimpinan berorientasi kejayaan, ini dapat melahirkan sekolah yang cemerlang kerana stail kepemimpinan berorientasi kejayaan menetapkan pencapaian matlamat yang tinggi dan dengan adunan stail kepemimpinan menyokong (sebagaimana yang diamalkan oleh pengetua sekolah swasta) akan dapat menghasilkan pencapaian akademik yang lebih cemerlang. Oleh itu, dicadangkan agar pengetua turut mengamalkan stail kepemimpinan berorientasikan perhubungan di samping stail yang berorientasikan tugas kerana sebagai pengetua, mereka berhadapan dengan guru-guru, staf dan pelajar yang merupakan elemen-elemen yang memerlukan perhubungan kemanusiaan yang lebih tinggi berbanding dengan mereka yang lebih banyak berhubung dengan mesin-mesin atau jentera seperti di kilang-kilang.

Cadangan kajian lanjutan

Penggunaan populasi yang lebih luas iaitu sampelnya perlu lebih ramai agar dapatan kajian boleh mewakili populasi yang besar dan dapatan tersebut dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh terhadap stail kepemimpinan pengetua di sekolah kerajaan dan sekolah swasta. Perbandingan di antara sekolah kerajaan dan sekolah swasta yang cemerlang dengan sekolah yang kurang cemerlang, sekolah harian dan sekolah berasrama penuh, sekolah luar bandar dengan sekolah dalam bandar. Penggunaan pendekatan kualitatif sebagai alternatif kerana pengkaji sendiri bertindak sebagai instrumen dan data dikumpul melalui temubual dan pemerhatian akan menjadikan kajian tersebut lebih bermakna berbanding dengan penggunaan kaedah tinjauan. Gambaran yang lebih menyeluruh juga dapat diperoleh jika responden dari kalangan staf sokongan dan juga pengetua sendiri memberi respon terhadap stail kepemimpinan mereka berbanding dengan persepsi guru semata-mata. Manakala kajian ini hanya menggunakan teori Laluan-Matlamat oleh House dan Mitchell, untuk kajian yang selanjutnya dicadangkan menggunakan pendekatan situasi yang lain seperti Hersey dan Blanchard, Teori tingkah laku atau teori-teori lain yang boleh mengukur stail kepemimpinan pengetua.

RUJUKAN

- Abd. Karim Mohd Noor. (1989). Characteristics of effective rural secondary schools in Malaysia. Tesis yang tidak diterbitkan, University of Wisconsin-Madison.
- Abd. Rahman Ali. (1998). Kajian gaya kepimpinan pengetua-pengetua sekolah dengan keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah menengah dalam daerah Sik Kedah Darulaman. Term Paper, Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia) Universiti Malaysia Sarawak. Tidak diterbitkan.
- Abdul Shukor bin Abdullah. (1998). *Fokus pengurusan pendidikan*. Kuala Lumpur, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Aminuddin Mohd. Yusof. (1992). Tingkah laku pemimpin: Faktor wujudnya dan sumbangannya kepada keberkesanan kepimpinan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan.
- Ang Bay Lee (1995): An investigation of leadership styles of principals in selected secondary school in the district of Muar, Johor. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan , Universiti Utara Malaysia. Bahan yang tidak diterbitkan.
- De Vito, J. A. (1991). *Human Communication: The Basic Course* (5th ed.) New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective School for the urban poor, *Educational Leadership*, 37, 15-27.
- Faridah Mohd Fauzi. (2000). Hubungan antara stail kepimpinan pengetua dengan kepuasan bekerja guru di sebuah sekolah menengah. Kertas Projek Sarjana Pendidikan. Universiti Malaya. Bahan yang tidak diterbitkan.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*: New York: Mcgraw-Hill.
- Greenblatt R. B. Cooper. BS and Mats. R. (1984) Managing to effective teaching: *Educational Leadership* : 57-59
- Hersey, P. W. and Blanchard, K.H.(1977). *The Management of organizational behavior* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- Hersey , D. & K. H. Blanchard. (1982). *Management of organization behaviour: Utilizing Human Resources*, 4th. Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Huges, R.L. Ginnett, R.C. and Curphy, G. J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

- Hussien Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*, Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamaruddin Deraman. (1998). Hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru sekolah menengah di zon Pudu, Kuala Lumpur. Term Paper, Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia). Universiti Malaysia Sarawak. Tidak diterbitkan.
- Kamaruddin Latif. (2000). Gaya kepemimpinan pengetua: Satu kajian kes di daerah Pasir Mas, Kelantan. Projek Penyelidikan Sarjana Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. Bahan yang tidak diterbitkan.
- Kementerian Pendidikan, *Kenyataan akhbar Lembaga Peperiksaan Malaysia*, 20 Disember 2002.
- Lee, M.N.N (1999). Public policies on private education in Malaysia. Dalam Molly N.N. Lee, (ed) *Private higher education In Malaysia, Malaysia*: Universiti Sains Malaysia.
- Locke, E.A. (1991). The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 288-99.
- Milner et. al (1979), *Relationship between sex and leadership behaviour of department heads in physical education*. Research Higher Education.
- Mohd. Nasir Amir. (1999). Stail Kepimpinan pengetua serta hubungkaitnya dengan kepuasan bekerjadan self esteem di kalangan guru sekolah menengah agama rakyat di negeri Johor Darul Takzim. Projek Penyelidikan Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia. Bahan yang tidak diterbitkan.
- Mohd. Yusoff Hj. Mohd. Sharif (2000): Kajian persepsi guru-guru sekolah menengah terhadap gaya kepemimpinan pengetua serta kesan iklim sekolah terhadap persepsi guru di daerah Kangar, Perlis. Tesis sarjana Pendidikan, Tidak diterbitkan.
- Mohd. Tajuddin Zakaria (1995), Hubungan stail kepemimpinan guru besar dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid di sekolah-sekolah rendah, daerah Kuala Kangsar, Perak. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan , Universiti Utara Malaysia. Bahan yang tidak diterbitkan.
- Muhammad Bustaman Hj. Abdul Manaf. (1995). Stail kepimpinan pengetua, guru penolong kanan dan guru kanan pelajaran di sekolah-sekolah menengah di daerah Besut, Terengganu. Tesis Sarjana Sains (Pengurusan). Universiti Utara Malaysia. Bahan yang tidak diterbitkan.
- Noredah Samsudin. (2002): Gaya kepemimpinan pengetua wanita dan korelasinya dengan kepuasan bekerja di kalangan guru-guru: Satu kajian di sekolah menengah. Kertas Projek Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya. Bahan yang tidak diterbitkan.

- Rahimah Hj. Ahmad. (1982). Perkaitan di antara corak kepimpinan guru besar, iklim sekolah dan pencapaian murid di sekolah rendah di dalam Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, *Jurnal Pendidikan*, Universiti Malaya, 1982, Jld. 9, hlm 75-86
- Shahril @ Chairil Marzuki, Habib Mat Som. (1999). *Isu Pendidikan di Malaysia: Sorotan dan Cabaran*. Siri Pengajian dan Pendidikan Utusan.
- Shahril @ Charil Marzuki. (1997). Profil sekolah berkesan di Malaysia : Berdasarkan model lima faktor. *Jurnal Pendidikan*, Universiti Malaya, Jld 18, hlm 97-107
- Shahril Abd. Karim.(1992). Pendidikan Swasta Menjelang Wawasan 2020, dibentangkan dalam *Seminar Nasional ke-2 Pengurusan Pendidikan: Ke arah Pengurusan Pendidikan Berkualiti Abad 21*, 26-28 November 1992, Institut Aminuddin Baki.
- Siow Heng Loke, et. al.(1999). *Government and private secondary schools : a comparison of academic achievement and educational equity*, (Laporan projek PIER) Fakulti Pendidikan, Univeristi Malaya, Kuala Lumpur.
- Smith, P.B., & Peterson, M. F. (1989). *Leadership, organizations and culture: An event management model*. London: Sage Publications.
- White, R.,& Lippit, R. (1990) Leader behavior and member reaction in three "social climates." Dalam J. Hall (Ed), *Models for management: The structure of competence* (2nd ed.) (hlm 146-172). The Woodlands, TX; Woodstead Press.
- Willis, Q. (1980). The work activity of school principals : An observational study. *The Journal of Educational Administration*, 18(1) hlm 27-53.
- Zamili Mahamud (1995). Gaya kepemimpinan dalam pengurusan di kalangan guru besar sekolah rendah. Latihan Ilmiah Sarjana Sains Pengurusan , Universiti Utara Malaysia. Bahan yang tidak diterbitkan.