

Hubungan Gaya Kepimpinan Guru Besar Dengan Faktor-Faktor Kepimpinan di Sekolah Cemerlang

Azizi Yahaya¹

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia

Halimah Maalip²

²Pusat Bahasa, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia,
Universiti Teknologi Malaysia 81310 Johor, Malaysia

Noordin Yahaya³

³Universiti Teknologi Mara, Melaka, Malaysia

Lim Ting Theng⁴

⁴SJK (C) Yok Bin, Melaka, Malaysia

Abstrak: Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar dan hubungannya dengan pengamalan faktor kepimpinan guru besar di sekolah penerima Anugerah Sekolah Cemerlang (ASC) di negeri Melaka. Seramai 158 orang guru dari kelima-lima buah sekolah rendah yang premier menerima penganugerah ASC pada tahun 2007 di negeri Melaka telah dipilih secara rawak (kluster atas kluster) untuk melibatkan diri dalam kajian ini. Instrumen kajian Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) digunakan untuk mengenalpasti gaya kepimpinan guru besar dari aspek mengarah, bertimbang rasa, penyertaan dan berorientasikan kejayaan. Sementara pengamalan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di sekolah diukur dengan menggunakan soal selidik dalam instrumen SKPM. Kajian rintis telah dijalankan di kalangan 20 orang guru di SJK (C) Malim di negeri Melaka, Alpha Cronbach digunakan untuk menguji ketekalan dalaman item-item dalam soal selidik dan nilainya ialah 0.942. Dalam kajian ini analisis deskriptif seperti min, frekuensi dan peratus digunakan untuk mengenalpasti faktor demografi jantina, umur, pengalaman mengajar dan grad jawatan responden, dan inferensi ujian-t, ANOVA dan Pearson Correlation digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan, gaya kepimpinan berorientasi kejayaan merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh para guru besar di sekolah ASC. Dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara gaya kepimpinan guru besar berdasarkan faktor demografi guru kecuali faktor umur. Dapatan kajian juga menunjukkan pengamalan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan berada pada tahap yang tinggi, terutamanya dalam aspek kepimpinan budaya ilmu. Analisis menunjukkan terdapat hubungan yang kuat antara gaya kepimpinan guru besar secara menyeluruh dengan kesemua aspek faktor kepimpinan yang dikaji. Kesimpulan yang diperolehi daripada kajian ini ialah guru besar haruslah cekap dalam pengamalan gaya kepimpinannya mengikut keperluan situasi.

Katakunci: gaya kepimpinan guru besar, faktor kepimpinan guru besar, Anugerah Sekolah Cemerlang

Abstract: The purpose of this study is to determine the headmasters' leadership styles as perceived by teachers, and the relationship with the practice of the leaderships' factors carried out in schools which had been awarded as the Excellent School Award (ASC) in Melaka. A total of 158 teachers from five ASC primary schools participated in this study. The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) was used to identify for the most dominant leadership styles used by the principal with respect to directive leadership, supportive leadership, participative leadership and achievement-oriented leadership. Questionnaire used modified from the instrument in SKPM was used to measure the practice of headmasters' leadership factors in term of knowledge culture, inter-relationship, motivation and encouragement, curriculum leadership, and empowerment in ASC school. A pilot study had been carried out among 20 teachers in SJK (C) Malim, Melaka where the Alpha Cronbach coefficient value for the instrument was 0.942. Descriptive analysis was used to find the mean, frequency and percentage with respect to demography factors. Whereas independent t-test, ANOVA and Pearson correlation was used to test the hypothesis. Results showed that achievement-oriented leadership was the most dominant leadership style practice by the headmasters in ASC school and there was a strong relationship between headmasters' leadership style and the practice of headmasters leadership factors. However, the result showed that there was no significant differences in teachers' perception toward leadership styles based on demography factors such as gender, service categories and

experiences in teaching except for age. In summary, this study shows that headmasters should apply differential leadership style according to the need of the situation wisely.

Keywords: *headmasters' leadership styles, headmasters' leadership factors, Excellent School Award*

1.0 PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan nadi pembangunan sesebuah negara, bangun atau runtuhnya sesebuah negara tersangat bergantung kepada maju dan mundurnya pendidikan di negara berkenaan. Demi kemajuan dan keupayaan negara kita Malaysia dalam menangani cabaran globalisasi yang berkembang dengan pesat, kita harus memastikan pendidikan di negara kita dapat berubah mengikut tuntutan zaman, beroperasi secara berkesan dan selaras dengan perkembangan pendidikan dunia terkini.

Negara kita Malaysia mengamalkan sistem pentadbiran pendidikan secara sentralisasi, dasar dan hala tuju secara menyeluruh pendidikan negara telah pun ditetapkan oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, dan sekolah-sekolah di seluruh negara dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan segala dasar yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, berjaya atau gagalannya sesuatu dasar kerajaan tersangat bergantung kepada keberkesanan kepemimpinan pengetua atau guru besar di peringkat sekolah dan institusi pendidikan di seluruh negara. Menurut pendapat Bass (1990) pemimpin yang berwibawa adalah salah satu faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi.

Banyak langkah telah pun diambil oleh kerajaan dan Kementerian Pelajaran Malaysia dalam usaha mempertingkatkan lagi kualiti pendidikan negara supaya tercapainya hasrat kerajaan untuk menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan (*Center for academic excellence*) di rantau Asia dan juga di peringkat kebangsaan pada abad ke-21. Kita tidak dapat menafikan kebenaran bahawa, hanya menerusi peningkatan pendidikan negara kita ke taraf dunia yang dapat kita menjana pembangunan sumber manusia negara kita dari segi kuantiti dan kualiti dan seterusnya merealisasikan impian untuk mentransformasikan Malaysia menjadi sebuah negara maju pada tahun 2020 seperti yang disarankan oleh bekas Perdana Menteri Tun Dr. Mahathir Mohamad pada Majlis Perdagangan Malaysia pada 28 Februari, 1991. Pengumuman Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP, 2006-2010) oleh bekas Perdana Menteri Malaysia, Datuk Seri Abdullah Bin Hj. Ahmad Badawi pada tahun 2007 pula bermatlamat untuk menyediakan seluas-luas akses, meningkatkan ekuiti serta memastikan pendidikan berkualiti dinikmati oleh semua rakyat Malaysia.

Dalam pelancaran Enam teras bidang keberhasilan utama negara (NKRA) oleh perdana menteri kita Datuk Seri Najib Tun Razak di Putrajaya (Bernama, 27 Julai 2009) tetap memberi keutamaan dalam bidang pendidikan berkualiti. Empat sub-NKRA, iaitu memperluas dan memantapkan pendidikan prasekolah, meningkat kadar literasi dan numerasi, mewujudkan sekolah berprestasi tinggi dan mengiktiraf pengetua dan guru besar yang menunjukkan prestasi cemerlang. Dalam pemilihan sekolah berprestasi tinggi (SBT), sumbangan dan kepimpinan pengetua atau guru besar yang berjaya melonjakkan kecemerlangan sekolahnya sehingga terpilih sebagai sekolah berprestasi tinggi diberi ganjaran dan pengiktirafan.

Guru besar merupakan orang yang terutama di peringkat sekolah untuk menyokong dan memastikan kejayaan pelaksanaan teras yang berkaitan di peringkat sekolah. Kualiti kepimpinan yang tinggi adalah sangat 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 guru besar yang berkesan. Guru besar

haruslah berpandangan jauh, proaktif dan berani melakukan perubahan demi kepentingan dan masa depan pelajar mengikut perkembangan dan kesesuaian zaman, dan seterusnya membimbing dan berusaha untuk melonjakkan pencapaian sekolahnya ke peringkat yang paling gemilang. Hussein Mahmood (1993) dan Edmonds (1979) berpendapat bahawa, kejayaan sesebuah sekolah terletak di tangan pengetua atau guru besar. Ini bermakna bahawa, pengetua atau guru besar haruslah mempunyai pelbagai kebolehan, selain daripada memiliki kebolehan mengajar yang dapat menjadi teladan dan rujukan kepada para guru, beliau juga harus berkebolehan untuk menginterpretasikan perubahan dalam sekolah, berkemahiran menggunakan gaya kepimpinan yang bersesuaian dan tepat pada situasi yang berlainan, mampu memotivasikan guru, staf dan pelajar supaya lebih berminat dan berkomited dengan segala urusan dan aktiviti di sekolah.

Menurut Jemaah Nazir Sekolah 2003 dalam kajian kepimpinan di sekolah berkesan semenanjung Malaysia, didapati pemimpin sekolah yang berkesan memberi perhatian yang berat terhadap aspek-aspek kepimpinan seperti gaya kepimpinan, budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan di tempat kerja. Berdasarkan kepada dapatan berkenaan, maka aspek-aspek tersebut telah di tetapkan sebagai indikator prestasi oleh Nazir Sekolah untuk mengukur keberkesanan kepimpinan di sekolah.

Di samping itu, guru besar harus juga berupaya memperolehi kerjasama yang erat dari komuniti tempatan dalam usaha membangunkan dan membina suasana sekolah yang kondusif untuk aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam usaha pembentukan pelajar, modal insan kelas pertama di bangku sekolah. Dalam penentuan keberkesanan dan kejayaan sesebuah sekolah kepimpinan guru besarlah yang selalu dijadikan fokus utama oleh masyarakat. Kita tidak dapat melarika diri daripada hakikat bahawa, ibu bapa menaruhkan kepercayaan yang tinggi kepada sesebuah sekolah jika mereka mempunyai kepercayaan yang tinggi pada kepimpinan guru besar.

Kita sedia maklum bahawa terdapat pelbagai lagi unsur yang turut menyumbang kepada kejayaan sesebuah sekolah. Menurut pendapat Fred Fiedler (1967), kepimpinan melibatkan interaksi antara tiga unsur, iaitu pemimpin, pengikut dan situasi. Ketiga-tiga unsur, samada kepimpinan guru besar sendiri atau pun guru sebagai pengikut akan menghasilkan impaknya yang berlainan pada situasi atau sekolah yang berlainan. Maka ketiga-tiga unsur, kepimpinan guru besar, guru serta pengamalan faktor kepimpinan dalam pelbagai aspek yang mempengaruhi keberkesanan sekolah harus di beri perhatian serius

2.0 SOROTAN KAJIAN

2.1 Kajian Ohio State University

Kajian di Ohio State University pada tahun 1940. Pengkaji di universiti itu ingin mengenalpasti dimensi perilaku pemimpin. Mereka mendapati dua dimensi utama yang memberi kesan kepada subordinat. Dimensi itu ialah struktur pemula (initiating structure) dan pertimbangan rasa (consideration). Struktur pemula merujuk bagaimana pemimpin menentukan peranan dan pembahagian tugas untuk dirinya dan subordinat untuk mencapai objektif. Pemimpin dikatakan menggunakan perilaku struktur pemula apabila dia mengagihkan tugas kepada ahli, mengharapkan pekerja mencapai piawai prestasi dan menekankan tarikh siap tugas. Pertimbangan rasa pula merujuk perhubungan di tempat kerja yang bersifat saling percaya mempercayai, hormat menghormati, dan pertimbangan perasaan pekerja. Keselesaan, kesejahteraan, status dan kepuasan pekerja atau pengikut diberi perhatian oleh pemimpin. Penyelidikan telah mendapati bahawa pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan

berorientasikan struktur dan timbang rasa yang tinggi akan mencapai prestasi yang tinggi dan memberi kepuasan kepada pengikut

2.2 Kajian Michigan University

Kajian yang telah dijalankan oleh Pusat Penyelidikan Michigan University pada masa yang sama dengan di Ohio State University, juga mempunyai objektif yang serupa, iaitu mengenal pasti ciri-ciri perilaku atau perlakuan pemimpin yang berkaitan dengan prestasi ataupun keberkesanan. Kumpulan pengkaji ini juga menemui dua dimensi perilaku yang diberi nama orientasi pekerja dan orientasi pengeluaran. Pemimpin yang berorientasikan pekerja menekankan perhubungan manusia dan pemimpin berorientasikan pengeluaran menekankan aspek tugas atau bahagian teknikal. Penemuan pengkaji ini memihak kepada pemimpin yang berorientasikan pekerja. Mereka mendapati pemimpin yang berorientasikan pekerja menghasilkan produktiviti yang lebih tinggi dan juga kepuasan kerja lebih tinggi.

2.3 Kajian-kajian Lepas Dalam Negara

Pelbagai kajian telah juga dijalankan dalam Negara untuk mengkaji gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan perkembangan organisasi birokrasi dalam pentadbiran baru di Malaysia, kerana keperluan untuk melihat kepimpinan dengan lebih formal. Usaha ini telah dilaksanakan oleh Suaidah Ahmad (1984) dalam Aminuddin Mohd Yusof (1990), dengan mengkaji hubungan antara tingkah laku sepuluh guru besar di sepuluh buah sekolah dalam Negara. Analisis kajian menunjukkan guru besar di sekolah rendah dan menengah yang dikaji diamati oleh guru-guru sebagai mengamalkan tingkah laku timbang rasa dan pendayautamaan struktur yang tinggi yang bermaksud tinggi dalam kedua-dua dimensi.

Kajian yang dilaksanakan oleh Budiman Bin Sahali (2008) untuk mengenalpasti pengaruh komponen Gaya Kepimpinan guru besar terhadap penarafan sekolah berdasarkan SKPM ke atas sebelas buah sekolah rendah kebangsaan mendapati guru besar zon pekan nanas menggunakan kedua-dua gaya kepimpinan dengan lebih kerap menggunakan gaya kepimpinan pendayautamaan struktur berbanding gaya kepimpinan bertimbang rasa. Dapatan kajian Abdul Majid (2008) untuk mengenalpasti gaya kepimpinan guru besar di empat buah sekolah rendah di Daerah Hulu Trengganu juga mendapati gaya kepimpinan yang paling dominan daripada persepsi guru-guru ialah gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan, diikuti oleh gaya kepimpinan partisipatif dan menyokong dan terakhir sekali gaya kepimpinan mengarah.

Dari aspek faktor kepimpinan pula, menurut kajian terhadap kepimpinan di sekolah kebangsaan cemerlang semenanjung Malaysia oleh panel penyelidik Institut Aminuddin Baki (2004), terhadap sebelas buah sekolah kebangsaan di bawah pimpinan guru besar berkesan yang telah berjaya membawa sekolah mereka memenangi Anugerah Sekolah Harapan Negera, Anugerah Menteri Pendidikan dan Anugerah 3K Peringkat Kebangsaan. Responden setiap sekolah yang dipilih dalam kajian tersebut adalah terdiri daripada seorang guru besar, tiga orang guru, tiga orang murid, dan dua orang wakil PIBG.

Kajian tersebut telah menunjukkan bahawa, guru besar sebagai responden di sekolah rendah berkesan amat mementingkan kesemua faktor kepimpinan, dari aspek kepimpinan budaya ilmu dan berfikir 100 peratus, kepimpinan kurikulum 99.1 peratus; berikutan dengan aspek motivasi dan dorongan 98.2 peratus, gaya kepimpinan 98.0 peratus, permuafakatan 97.7 peratus serta pengupayaan kepimpinan 90.9 peratus. Maka secara keseluruhan, guru-guru besar dari kesemua sekolah berkesan yang dikaji sebelum ini memang mementingkan amalan kesemua

aspek faktor kepimpinan.

3.0 METOD

Menurut pendapat Mohd. Majid Konting (1994), jika pengkaji gagal menggunakan kaedah pengumpulan data yang baik, sesuai dan berkesan, akan menghasilkan maklumat yang tidak tepat dan kabur. Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2007) dalam buku *Penyelidikan Menguasai Dalam Pendidikan: Teori Analisis dan Interpretasi data* berpendapat bahawa, penyelidik harus menitikberatkan kesahihan data yang dikumpulkan bagi menghasilkan data analisis yang tepat serta bermakna dalam penyelidikan.

3.1 Populasi dan Sampel

Menurut Azizi Yahaya et.al (2007), pemilihan sampel adalah satu aspek yang penting dalam membuat penyelidikan. Pemilihan sampel seharusnya mewakili populasi agar dapatan kajian dapat digeneralisasikan. Dan menurut Mohamad Najib (1999), sekiranya populasi terlalu besar, pemilihan sampel secara rawak adalah digalakkan dengan menggunakan kaedah yang tertentu. Oleh yang demikian, dalam kajian ini, kaedah persampelan rumpun pelbagai peringkat (kluster atas kluster) digunakan.

Sekolah rendah penerima ASC di negeri Melaka terdiri daripada frasa pertama, iaitu pada tahun 2007, frasa kedua pada tahun 2008 dan frasa ketiga pula pada tahun 2009. Untuk kajian ini, hanya lima buah sekolah yang premier menerima anugerah ASC pada tahun 2007 di pilih untuk di kaji. Maka guru dari kelima buah sekolah terpilih inilah sebagai responden untuk kajian yang dilaksanakan. Kelima-lima buah sekolah rendah premier yang berjaya mendapat Anugerah Sekolah Cemerlang pada tahun 2007 di Negeri Melaka dipilih dalam kajian ialah:

- i. SK Paya Rumput
- ii. SK Jalan Datuk Palembang
- iii. SK Dato Demang Hussin
- iv. SJK (C) Yok Bin
- v. SJK (C) Sungai Undang

Berdasarkan penentuan jumlah sampel kaedah Krejcie dan Morgan (1970), bilangan guru dari kelima-lima sekolah terpilih ialah seramai 256 orang. Pemilihan guru dalam sekolah adalah secara rawak oleh guru besar sekolah berkenaan. Berikut ialah bilangan guru yang di tetapkan sebagai responden dalam kajian ini berdasarkan penentuan populasi krejcie dan Morgan. Menurut Saiz Persampelan Krejcie Morgan, sampel yang dapat mewakili populasi sebanyak 260 ialah 155. Maka bilangan sampel guru yang diambil dalam penyelidikan ini ialah 170 orang guru.

3.2 Instrumen Kajian

Kaedah yang digunakan dalam penyelidikan ini adalah berbentuk tinjauan deskriptif. Azizi Yahaya et.al (2007) mengatakan bahawa, kaedah tinjauan deskriptif sesuai digunakan untuk menerangkan keadaan atau perhubungan antara dua pemboleh ubah. Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah berbentuk soal selidik berdasarkan perihal kelakuan pemimpin, *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) yang dibentuk oleh Universiti Ohio (Halpin 1996) dan telah diterjemahkan dan diubahsuai oleh Rahimah (1981) sesuai

digunakan untuk mengkaji tentang gaya kepemimpinan pengetua ataupun guru besar di sekolah-sekolah di Malaysia. Instrumen kajian ini telah digunakan oleh Azman Husin (1999) untuk mengkaji gaya kepemimpinan (mengarah, bertimbang rasa, partisipatif dan berorientasikan kejayaan) ke atas, pengetua sekolah menengah Teknik di negeri Kelantan dan juga diguna pakai oleh Abdul Majid (2008) untuk mengkaji persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan guru besar di empat buah sekolah rendah di Daerah Hulu Trengganu. Instrumen kajian yang digunakan dalam kajian ini mempunyai kebolehpercayaan dan keesahannya, dan telah digunakan oleh ramai penyelidik sama ada dalam atau luar negara untuk mengkaji gaya kepemimpinan pemimpin.

Untuk mengetahui pengamalan faktor kepemimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan di sekolah, soal selidik berstruktur tertutup reka bentuk penyelidikan deskriptif daripada instrumen SKPM (2004) berdasarkan reka bentuk penyelidikan deskriptif (Cohen & Manion, 1991; Borg & Gall, 1990) digunakan.

Secara keseluruhan, soal selidik dalam kajian ini mengandungi dua bahagian, Bahagian A mengandungi 30 item soal selidik bagi mengukur gaya kepemimpinan guru besar, dan Bahagian B pula mengandungi 30 item soal selidik tertutup untuk mengkaji amalan faktor kepemimpinan guru besar dalam aspek, budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan.

Terdapat dua pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini, pemboleh ubah bersandar yang terdiri daripada persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan guru besar dan faktor kepemimpinan guru besar. Pada masa yang sama, kita juga ingin mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan guru besar secara menyeluruh dengan faktor kepemimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan di sekolah ASC.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Sebelum kajian boleh dijalankan, kebenaran untuk menjalankan kajian di sekolah-sekolah berkenaan harus dimohon daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia, Jabatan Pelajaran Negeri Melaka dan juga Fakulti Pendidikan Universiti teknologi Malaysia.

Setelah kelulusan diperolehi, penyelidik boleh melawat ke sekolah-sekolah yang terlibat untuk memberikan borang soal selidik serta surat memohon kerjasama kepada guru besar sekolah yang terlibat. Satu sampul surat yang beralamat penyelidik sendiri serta bersetem disertakan untuk memudahkan responden mengirim balik borang soal selidik yang telah dilengkapi. Responden diberi masa tiga minggu untuk menjawab dan mengirim balik borang soal selidik yang telah dilengkapi.

3.4 Responden

Penyelidik berjaya mengutip balik sejumlah 158 set soal selidik yang dijawab dengan lengkap daripada sampel yang di hantar ke sekolah terlibat. Bilangan ini didapati dapat mewakili populasi, menurut Saiz Persampelan krejcie Morgan, sampel yang dapat mewakili populasi sebanyak 260 ialah 155. Data yang diperolehi daripada tinjauan soal selidik yang ditadbirkan dalam kalangan 158 responden dari kelima-lima sekolah terpilih akan dianalisis.

4.0 DAPATAN KAJIAN

Tahap gaya kepimpinan guru besar serta tahap amalan faktor kepimpinan guru di sekolah yang dikaji. Pada masa yang sama hubungan antara gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinannya juga akan dijelaskan di sini.

4.1 Persoalan Kajian: Apakah persepsi guru terhadap gaya kepimpinan guru besar (mengarah, bertimbang rasa, partisipatif dan berorientasikan kajayaan) di sekolah penerima ASCdi negeri Melaka?

Jadual 1: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara mengarah

Pernyataan						Min	SP
	STS	TS	TP	S	SS		
	1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya memastikan prestasi kerja guru yang tidak memuaskan diperbaiki.	f 0 % 0.0	0 0.0	2 1.3	90 57.0	66 41.8	4.41	0.52
Guru besar sekolah saya memastikan setiap keputusannya dipatuhi oleh guru.	f 0 % 0.0	0 0.0	8 5.1	86 54.4	64 40.5	4.35	0.58
Guru besar sekolah saya bergaul dengan guru atas keperluan urusan rasmi sahaja.	f 0 % 0.0	0 0.0	7 4.4	80 50.6	71 44.9	4.40	0.58
Guru besar sekolah saya mentadbir dengan gaya yang tegas.	f 0 % 0.0	5 3.2	10 6.3	84 53.2	59 37.3	4.25	0.71
Guru besar sekolah saya menjelaskan tindakan yang harus diambil kepada guru.	f 27 % 17.1	84 53.2	27 17.1	13 8.2	7 4.4	2.30	0.99
Guru besar sekolah saya memastikan semua guru faham kedudukannya sebagai ketua di sekolah.	f 0 % 0.0	1 0.6	4 2.5	88 55.7	65 41.1	4.37	0.57
Guru besar sekolah saya memaklumkan keputusannya dahulu kepada guru sebelum bertindak.	f 0 % 0.0	0 0.0	9 5.7	88 55.7	61 38.6	4.33	0.58
Guru besar sekolah saya menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru	f 0 % 0.0	1 0.6	6 3.8	98 62.0	53 33.5	4.30	0.56

Min Skor Keseluruhan = 4.09

Sisihan Piawai = 0.38

n= 158

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Tidak Pasti

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Jadual 1 di atas menunjukkan taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara mengarah. Penyata item “Guru besar sekolah saya memastikan prestasi kerja guru yang tidak memuaskan diperbaiki.” merupakan pernyataan yang paling ketara dalam gaya kepimpinan guru besar secara mengarah di kalangan responden dengan min skor 4.41 dan sisihan piawai 0.58. Pernyataan yang paling kurang menyumbang kepada gaya kepimpinan mengarah ialah “Guru besar sekolah saya menjelaskan tindakan yang harus diambil kepada guru.” dengan min yang rendah 2.30 dan sisihan piawai 0.99. Pada keseluruhannya, guru besar melaksanakan gaya kepimpinan secara mengarah berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi setinggi 4.09, dan sisihan piawai 0.38. Ini membuktikan bahawa majoriti responden penyelidikan berpendapat guru besar sekolah mereka adalah melaksanakan gaya kepimpinan secara mengarah di sekolah.

Jadual 2 di bawah menunjukkan taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara bertimbang rasa. Jadual tersebut menunjukkan bahawa pernyataan “Guru besar sekolah saya menjaga kebajikan guru-guru.” merupakan pernyataan yang paling ketara dalam gaya kepimpinan guru besar secara bertimbang rasa di kalangan responden dengan min skor pada tahap yang tinggi iaitu 4.36 dan sisihan piawai 0.53. Pernyataan yang paling kurang menyumbang kepada gaya kepimpinan bertimbang rasa ialah “Guru besar sekolah saya menghulurkan bantuan peribadi kepada guru apabila perlu.” dengan min 3.80 dan sisihan piawai 0.77.

Dapatan menunjukkan guru besar di sekolah penerima Anugerah Sekolah Cemerlang memang amat mementingkan kebajikan guru-guru di bawah pentadbiran mereka. Kebajikan subordinat memanglah harus diberi keutamaan oleh mana-mana ketua jabatan, begitu juga dengan kebajikan guru bagi memastikan mereka rasa senang hati dan minat dalam tugas pengajaran dan pembelajaran. Ganjaran atau bantuan yang diberi kepada guru tidak semestinya yang “tangible”, para guru kurang bersetuju bahawa guru besar mereka ada menghulurkan bantuan peribadi kepada guru apabila perlu. Bantuan atau ganjaran yang berbentuk secara rasmi seperti pemberian anugerah perkhidmatan cemerlang APC atau bantuan dari aspek mendapat pinjaman dari badan-badan kebajikan lebih disenangi oleh para guru.

Jadual 2: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara bertimbang rasa

<i>Pernyataan</i>		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya menjaga kebajikan guru-guru.	f	0	1	1	96	66	4.36	0.53
	%	0.0	0.6	0.6	60.8	41.8		
Guru besar sekolah saya bertanggungjawab atas tindakan yang dilakukan oleh guru-gurunya.	f	0	0	6	99	53	4.30	0.54
	%	0.0	0.0	3.8	62.7	33.5		
Guru besar sekolah saya menghulurkan bantuan peribadi kepada guru apabila perlu.	f	1	8	36	90	23	3.80	0.77
	%	0.6	5.1	22.8	57.0	14.6		
Guru besar sekolah saya mengambil berat	f	0	8	23	99	28		

tentang perkara-perkara kecil supaya disenangi oleh guru.	%	0.0	5.1	14.6	62.7	17.7	3.93	0.72
Guru besar sekolah saya mudah difahami.	f	0	5	12	96	45		
	%	0	3.2	7.6	60.8	28.5	4.15	0.68
Guru-guru merasa senang apabila berbincang dengan guru besar sekolah saya .	f	0	0	6	100	52		
	%	0.0	0	3.8	63.3	32.9	4.29	0.53
Guru besar sekolah saya bersedia meluangkan masa untuk mendengar pandangan atau rugutan guru-guru.	f	0	0	7	88	63		
	%	0.0	0.0	4.4	55.7	39.9	4.35	0.57
Guru besar sekolah saya mendapat persetujuan guru-guru terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu perkara.	f	0	5	22	95	36	4.03	0.70
	%	0.0	3.2	13.9	60.1	22.8		
Min Skor Keseluruhan = 4.15		Sisihan Piawai = 0.42				n= 158		
1 = Sangat Tidak Setuju		2 = Tidak Setuju		3 = Tidak Pasti		4 = Setuju		
5 = Sangat Setuju								

Pada keseluruhannya, guru besar melaksanakan gaya kepimpinan secara bertimbang rasa berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi setinggi 4.15, dan sisihan piawai 0.42. Ini bermakna majoriti responden berpendapat guru besar mereka kerap mengguna gaya kepimpinan secara bertimbang rasa dalam urusan pentadbiran harian, iaitu melalui pengamalan kepimpinan prihatin terhadap masalah yang dihadapi guru dan sentiasa mengambil berat tentang keperluan dan kepentingan guru-guru di sekolah.

Jadual 3: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara penyertaan

<i>Pernyataan</i>		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya sering mencuba ide-ide baru bersama guru-guru.	f	0	0	2	106	50		
	%	0.0	0.6	1.3	67.1	31.6	4.30	0.49
Guru besar sekolah saya mengelola guru-guru dengan menggunakan tata kerja yang seragam.	f	0	1	5	84	68		
	%	0.0	0.6	3.2	53.2	43.0	4.39	0.58
Guru besar sekolah saya memberi layanan seolah-olah semua guru adalah setaraf dengannya.	f	0	26	19	85	28		
	%	0	16.5	12.0	53.8	17.7	3.73	0.94
Guru besar sekolah saya sedia membuat perubahan.	f	0	2	1	82	73		
	%	0.0	1.3	0.6	51.9	46.2	4.43	0.58
Guru besar sekolah saya menerima	f	0	2	14	120	22		

cadangan yang dikemukakan oleh guru untuk dilaksanakan. % 0 1.3 8.9 75.9 13.9 4.03 0.53

Guru besar sekolah saya mudah didekati dan mesra. f 0 1 3 86 68
% 0.0 0.6 1.9 54.4 43.0 4.40 0.56

Guru besar sekolah saya memastikan sikapnya jelas difahami oleh guru-guru. f 0 1 20 84 53
% 0.0 0.6 12.7 53.2 33.5 4.20 0.67

Min Skor Keseluruhan = 4.20 Sisihan Piawai = 0.43 n= 158

1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Tidak Pasti 4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Jadual 3 menunjukkan taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara partisipatif. Jadual tersebut menunjukkan bahawa pernyataan “Guru besar sekolah saya sedia membuat perubahan.” merupakan pernyataan yang paling ketara dalam gaya kepimpinan guru besar secara partisipatif di kalangan responden dengan min skor pada tahap yang sangat tinggi iaitu 4.43 dan sisihan piawai 0.58. Kesemua pernyataan menunjukkan min yang amat tinggi kecuali pernyataan yang paling kurang menyumbang kepada gaya kepimpinan secara partisipatif guru besar ialah “Guru besar sekolah saya memberi layanan seolah-olah semua guru adalah setaraf dengannya.” dengan min 3.73 dan sisihan piawai 0.94. Ini adalah kerana guru besar di sekolah tetap menjaga imej sebagai seorang ketua jabatan dan mengekalkan kuasa autoriti yang diberi kepada mereka bagi memastikan segala arahan rasmi di patuhi semua dan pentadbiran sekolah dapat berjalan dengan lancar.

Dapatan di atas menunjukkan guru besar di sekolah penerima ASC memang aktif dan sentiasa melakukan perubahan demi kebaikan dan peningkatan akademik pelajar, guru dan sekolah di bawah pentadbirannya. Seorang guru besar yang efektif bukan sahaja harus berilmu pengetahuan, malah haruslah peka terhadap perubahan-perubahan tempatan dan globalisasi terkini, beliau hendaklah berpemikiran terbuka, bermaklumat, dan melaksanakan perubahan mengikut tuntutan masa terkini. Cara pengurusan sesebuah sekolah haruslah berubah mengikut kehendak semasa, contohnya guru besar haruslah memberi tumpuan utama kepada penggunaan peralatan ICT dan asset ke laman web untuk mendapat maklumat terkini oleh para guru dalam pengajaran dan pembelajaran.

Pada keseluruhannya, guru besar melaksanakan gaya kepimpinan secara menyokong berada pada tahap yang tinggi, iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi setinggi 4.20, dan sisihan piawai 0.43. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden penyelidikan berpendapat guru besar sekolah mereka kerap melaksanakan gaya kepimpinan secara partisipatif di sekolah.

Jadual 4: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara berorientasikan kejayaan

<i>Pernyataan</i>		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya menentukan tugas-tugas tertentu guru.	f	0	1	9	94	54	4.27	0.59

	%	0.0	0.6	5.7	59.5	34.2			
Guru besar sekolah saya sentiasa ingin kekalkan standard pencapaian.	f	0	1	8	74	75	4.41	0.62	
	%	0.0	0.6	5.1	46.8	47.5			
Guru besar sekolah saya meminta guru mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan.	f	1	0	0	80	77			
	%	0.6	0	0	50.6	48.7	4.47	0.57	
Guru besar sekolah saya menjelaskan apa yang diharapkan daripada guru.	f	0	2	1	82	73	4.28	0.64	
	%	0.0	1.3	0.6	51.9	46.2			
Guru besar sekolah saya memastikan semua tugas diselaraskan.	f	0	2	14	120	22			
	%	0	1.3	8.9	75.9	13.9	4.32	0.52	
Guru besar sekolah saya memastikan setiap tugas disiapkan oleh guru selewat-lewatnya pada tarikh akhir.	f	0	1	3	86	68			
	%	0.0	0.6	1.9	54.4	43.0	4.36	0.65	
Guru besar sekolah saya memastikan setiap kerja disiapkan dengan sempurna oleh guru	f	0	1	20	84	53			
	%	0.0	0.6	12.7	53.2	33.5	4.44	0.54	
Min Skor Keseluruhan = 4.37		Sisihan Piawai = 0.40					n= 158		

1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Tidak Pasti 4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Jadual 4 menunjukkan taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi gaya kepimpinan guru besar secara berorientasikan kejayaan. Jadual tersebut menunjukkan bahawa pernyataan “Guru besar sekolah saya meminta guru mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan.” merupakan pernyataan yang paling ketara dalam gaya kepimpinan guru besar secara berorientasikan kejayaan di kalangan responden dengan min skor pada tahap yang sangat tinggi iaitu 4.47 dan sisihan piawai 0.57. Pernyataan yang paling kurang menyumbang kepada gaya kepimpinan guru besra secara berorientasikan kejayaan ialah “Guru besar sekolah saya menentukan tugas-tugas tertentu guru.” dengan min 4.27 dan sisihan piawai 0.59. Akan tetapi min ini tetap berada pada paras yang tinggi.

Pada keseluruhannya, guru besar melaksanakan gaya kepimpinan secara berorientasikan kejayaan berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi setinggi 4.37, dan sisihan piawai 0.40. Ini membuktikan bahawa majoriti responden penyelidikan berpendapat guru besar sekolah mereka memang melaksanakan gaya kepimpinan secara berorientasikan kejayaan di sekolah penerima ASC.

4.2 Persoalan kajian 2: Apakah persepsi guru terhadap faktor kepimpinan guru besar dari aspek (budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan) di sekolah penerima ASC di negeri Melaka?

Berpandukan Jadual 5, pernyataan yang paling menyumbang kepada faktor kepimpinan budaya ilmu dan berfikir ialah “Guru besar sekolah saya menggalakkan perkongsian ilmu pengetahuan”

dengan min 4.57 dan sisihan piawai 0.51. Pernyataan yang paling kurang menyumbang kepada faktor kepimpinan budaya ilmu berfikir ialah “Guru besar sekolah saya menggalakkan warga sekolah menjalani kajian tindakan” dengan min 4.11 dan sisihan piawai 0.65. Walaupun item ini merupakan yang paling kurang menyumbang, akan tetapi tetap berada di tahap yang tinggi.

Jadual 5: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu

<i>Pernyataan</i>		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya menggalak warga sekolah meneroka ilmu pengetahuan baru.	f	0	0	1	69	88	4.55	0.51
	%	0	0	0.6	43.7	55.7		
Guru besar sekolah saya menggalakkan warga sekolah menghadiri kursus atau seminar pendidikan.	f	0	0	5	71	82	4.49	0.56
	%	0	0	3.2	44.9	51.9		
Guru besar sekolah saya menggalakkan perkongsian ilmu pengetahuan.	f	0	0	1	66	91	4.57	0.51
	%	0	0	12.0	53.8	17.7		
Guru besar sekolah saya mementingkan aktiviti perkembangan staf.	f	0	0	3	83	72	4.44	0.53
	%	0	0	1.9	52.5	45.6		
Guru besar sekolah saya menggalakkan warga sekolah menjalani kajian tindakan.	f	1	0	20	97	40	4.11	0.65
	%	0.6	0	12.7	61.4	25.3		
Guru besar sekolah saya menggalakkan perbincangan intelektual di kalangan warga pendidikan.	f	0	0	4	93	61	4.36	0.53
	%	0	0	2.5	58.9	38.6		
Min Skor Keseluruhan = 4.42		Sisihan Piawai = 0.44			n = 158			
1 = Sangat Tidak Setuju		2 = Tidak Setuju		3 = Tidak Pasti		4 = Setuju		
5 = Sangat Setuju								

Keputusan analisis mendapati bahawa pada keseluruhannya faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu berada pada tahap sangat tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi sebanyak 4.42 dan sisihan piawai 0.44. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden penyelidikan berpendapat bahawa faktor kepimpinan dari aspek budaya ilmu sangat dititik beratkan oleh guru besar di sekolah ASC.

Jadual 6: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi faktor kepimpinan guru besar dari aspek permuafakatan

<i>Pernyataan</i>		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya membina kumpulan kerja yang mantap.	f	0	1	9	94	54	4.27	0.59
	%							

	%	0	0.6	5.7	59.5	34.2			
Guru besar sekolah saya menggalakkan budaya kerja sepasukan di kalangan warga sekolah.	f	0	0	2	70	86	4.53	0.53	
	%	0	0	1.3	44.3	54.4			
Guru besar sekolah saya mewujudkan suasana interaksi yang erat dan mesra di kalangan warga sekolah.	f	0	1	6	93	58			
	%	0	0.6	3.8	58.9	36.7	4.32	0.58	
Guru besar sekolah saya mengamalkan sikap hormat menghormati di kalangan warga sekolah.	f	0	0		79	78	4.49	0.51	
	%	0	0	0.6	50.0	49.4			
Guru besar sekolah saya mengamalkan sikap percaya mempercayai di kalangan warga sekolah.	f	0	0	6	86	66			
	%	0	0	3.8	54.4	41.8	4.38	0.56	
Guru besar sekolah saya mewujudkan semangat kekitaan ke arah pencapaian matlamat yang sama	f	1	1	3	75	78			
	%	0.6	0.6	1.9	47.5	49.4	4.44	0.63	
Min Skor Keseluruhan = 4.40		Sisihan Piawai = 0.45				n = 158			

1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Tidak Pasti 4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Berpandukan Jadual 6, pernyataan yang paling menyumbang kepada faktor kepimpinan amalan permuafakatan guru besar ialah “Guru besar sekolah saya menggalakkan budaya kerja sepasukan di kalangan warga sekolah” dengan min 4.53 dan sisihan piawai 0.53. Pernyataan yang paling kurang pula menyumbang kepada faktor kepimpinan permuafakatan ialah “Guru besar sekolah saya membina kumpulan kerja yang mantap” dengan min 4.27 dan sisihan piawai 0.59.

Pada keseluruhannya, keputusan analisis mendapati bahawa faktor kepimpinan guru besar dari aspek permuafakatan berada pada tahap amat tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi sebanyak 4.40 dan sisihan piawai 0.45. Ini menunjukkan bahawa majoriti responden penyelidikan berpendapat bahawa faktor kepimpinan dari aspek permuafakatan sangat dititik beratkan oleh guru besar di sekolah ASC.

Jadual 7: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi faktor kepimpinan guru besar dari aspek motivasi dan dorongan

<i>Pernyataan</i>		<i>STS</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya memberi sokongan moral kepada warga sekolah.	f	0	0	4	73	81	4.49	0.55
	%	0	0	2.5	46.2	51.3		
Guru besar sekolah saya memberi sokongan material kepada warga sekolah.	f	3	5	27	92	31	3.91	0.81
	%	1.9	3.2	17.1	58.2	19.6		
Guru besar sekolah saya membuat	f	1	2	12	95	48		

penilaian secara adil terhadap warga sekolah. % 0.6 1.3 7.6 60.1 30.4 4.18 0.68

Guru besar sekolah saya memberi penghargaan yang sesuai terhadap sumbangan dan kejayaan warga sekolah. f 0 1 8 89 60 4.31 0.60
% 0 0.6 5.1 56.3 38.0

Guru besar sekolah saya memberi teguran yang membina kepada warga sekolah. f 0 0 4 92 62
% 0 0 2.5 58.2 39.2 4.37 0.53

Guru besar sekolah saya menunjukkan sikap prihatin terhadap masalah dan kebajikan guru f 0 1 8 86 63
% 0 0.6 5.1 54.4 39.9 4.34 0.60

Min Skor Keseluruhan = 3.90 **Sisihan Piawai = 0.39** **n = 158**

1 = Sangat Tidak Setuju 2 = Tidak Setuju 3 = Tidak Pasti 4 = Setuju
5 = Sangat Setuju

Berpandukan Jadual 7, pernyataan yang paling menyumbang kepada faktor kepimpinan guru besar dari aspek motivasi dan dorongan ialah “Guru besar sekolah saya memberi sokongan moral kepada warga sekolah” dengan min 4.49 dan sisihan piawai 0.55. Pernyataan yang paling kurang pula menyumbang kepada faktor kepimpinan guru besar dari aspek memotivasikan guru ialah “Guru besar sekolah saya memberi sokongan material kepada warga sekolah” dengan min 3.91 dan sisihan piawai 0.81. Secara menyeluruh, keputusan analisis mendapati bahawa faktor kepimpinan guru besar dari aspek motivasi dan dorongan berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi sebanyak 3.90 dan sisihan piawai 0.39. Ini menunjukkan bahawa responden penyelidikan berpendapat faktor kepimpinan guru besar dari aspek memberi motivasi dan dorongan kepada guru adalah pada tahap yang tinggi di sekolah ASC.

Jadual 8: Taburan responden mengikut frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai bagi faktor kepimpinan guru besar dari aspek kepimpinan kurikulum

<i>Pernyataan</i>		<i>ST</i>	<i>TS</i>	<i>TP</i>	<i>S</i>	<i>SS</i>	<i>Min</i>	<i>SP</i>
		<i>S</i>						
		1	2	3	4	5		
Guru besar sekolah saya mengajar sejumlah waktu yang ditetapkan.	f	0	1	7	85	65	4.35	0.60
	%	0	0.6	4.4	53.8	41.1		
Guru besar sekolah saya melaksanakan penyeliaan p&p guru secara terancang.	f	0	0	5	96	57	4.33	0.54
	%	0	0	3.2	60.8	36.1		
Guru besar sekolah saya memberi bimbingan kepada guru untuk meningkatkan kualiti P&P.	f	0	0	7	88	63	4.35	0.57
	%	0	0	4.4	55.7	39.9		

panduan yang jelas tentang sesuatu bidang tugas.	f	0	0	6	87	65	4.37	0.5
	%	0	0	3.8	55.1	41.1		6
Guru besar sekolah saya memberi bimbingan dan nasihat untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan warga sekolah.	f	0	1	8	88	61	4.32	0.6
	%	0	0.6	5.1	55.7	38.6		0
Guru besar sekolah saya menurunkan kuasa kepada staf yang berkenaan untuk membuat keputusan tertakluk kepada bidang kuasa masing-masing.	f	0	1	9	87	61	4.32	0.6
	%	0	0.6	5.7	55.1	38.6		1
Guru besar sekolah saya menurunkan kuasa kepada staf yang berkenaan untuk mengambil tindakan tertakluk kepada bidang kuasa masing-masing.	f	0	2	13	88	55		
	%	0	1.3	8.2	55.7	34.8	4.24	0.6
Guru besar sekolah saya memantau dan menilai pelaksanaan tugas-tugas yang dilaksanakan oleh GPK dan guru.	f	0	0	6	89	63		
	%	0	0	3.8	56.3	39.9	4.36	0.5
								6

Min Skor Keseluruhan = 4.30

Sisihan Piawai = 0.49

n = 158

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Tidak Pasti

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Keputusan analisis mendapati bahawa faktor kepimpinan guru besar dari aspek pengupayaan kepimpinan berada pada tahap tinggi iaitu dengan min skor keseluruhan yang diperolehi sebanyak 4.30 dan sisihan piawai 0.49. Ini menunjukkan bahawa responden penyelidikan berpendapat faktor kepimpinan guru besar dari aspek pengupayaan kepimpinan kepada guru dan berada pada tahap yang tinggi di sekolah ASC.

5.0 PERBINCANGAN

5.1 Perbincangan Hasil Kajian Gaya Kepimpinan Guru Besar Dari Aspek Mengarah, Bertimbang Rasa, Penyertaan dan Berorientasikan Kejayaan di Sekolah Penerima ASC di negeri Melaka

Kajian ini dilakukan dengan berpandu kepada Teori Path-Goal yang telah dipopulari oleh House (1971), dan dikembangkan oleh T.R Mitchell (1974) yang mengutarakan empat gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan mengarah, gaya kepimpinan bertimbang rasa, gaya kepimpinan penyertaan dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan. Hasil kajian menunjukkan bahawa, responden mendapati, guru besar di sekolah penerima ASC menggunakan kesemua gaya kepimpinan dalam urusan pentadbiran harian pada tahap yang amat tinggi, iaitu dengan purata min gaya kepimpinan mengarah 4.09, bertimbang rasa 4.15, penyertaan 4.21 dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan 4.37 dalam pengurusan dan pentadbiran mereka.

Antara keempat gaya kepimpinan yang dikaji, hasil kajian menunjukkan bahawa gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan diamalkan oleh para guru besar di sekolah-sekolah penerima ASC di negeri Melaka dengan

purata min setinggi 4.37, dan sisihan piawai 0.40. Ini adalah logik kerana bagi seorang pengetua atau guru besar yang berorientasikan kejayaan, beliau akan berusaha dengan sedaya upaya untuk mempengaruhi dan memastikan para guru melaksanakan tugas mereka dengan penuh tanggungjawab, supaya sekolah di bawah pentadbirannya dapat mencapai visi misi dan matlamat sekolah yang ditetapkan oleh guru besar dan seterusnya mencakupi kecemerlangan serta penghasilan prestasi yang tinggi dalam semua bidang. Ini adalah bertepatan dengan Teori Path-Goal yang menyifatkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan sebagai gaya kepimpinan yang bercorak desakan, di mana pemimpin menetapkan gol pencapaian yang mencabar untuk dicapai dan sentiasa mencari jalan untuk mempertingkatkan pencapaian. Pengikut dikehendaki melaksanakan tugas pada tahap yang tinggi, pemimpin menaruh keyakinan yang amat tinggi pada pengikutnya dalam pencapaian gol yang ditetapkan. Menurut Hollander (1984) dan Hersey dan Blanchard (1977), kepimpinan adalah sebagai satu proses mempengaruhi individu atau kumpulan bagi melaksanakan tanggungjawab untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Setiap perancangan dan program yang diambil oleh guru besar mempunyai target yang jelas dan tinggi pencapaiannya dan beliau juga akan memastikan kesemua subordinatnya berusaha gigih demi pencapaian matlamat dan objektif yang ditetapkannya. Ini adalah juga benar menurut pendapat Drucker (1992), kepemimpinan dilihat sebagai tanggungjawab pemimpin untuk merancang misi organisasi, menentukan matlamat, keutamaan dan tahap pencapaian.

Hasil kajian menunjukkan juga, gaya kepimpinan yang kedua kerap diamalkan dikalangan guru besar di sekolah penerima ASC di negeri Melaka ialah gaya kepimpinan penyertaan atau gaya kepimpinan secara turun padang dengan purata min 4.21 dan sisihan piawai 0.43. Guru besar mengamalkan gaya kepimpinan yang sering berkongsi masalah pekerjaan bersama guru-gurunya, di mana permintaan, kebimbangan dan cadangan guru dipertimbangkan dalam proses membuat keputusan. Pandangan dan maklum balas daripada para guru memang penting dan harus dipertimbangkan semasa membuat sesuatu keputusan atau tindakan seterusnya kerana para gurulah yang akan melaksanakan segala perancangan dan program yang ditetapkan. Guru besar di sekolah yang dikaji didapati melaksanakan kepimpinan dengan berkongsi bersama, membimbing, membantu serta menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh guru secara turun padang. Gaya kepimpinan guru besar secara penyertaan adalah sesuai kerana kebanyakan guru di sekolah mereka adalah matang, berkemahiran tinggi serta berpengalaman dalam pengajaran dan pembelajaran. Terdapat persamaan dengan Model penglibatan pemimpin yang diutarakan oleh Vroom dan Yetton (1973), di mana pemimpin berkongsi masalah dengan pengikut secara sekumpulan dan keputusan dibuat bersama dengan pengikut yang matang dan mahir.

Gaya kepimpinan secara bertimbang rasa pula merupakan gaya kepimpinan yang ketiga kerap diaplikasikan oleh para guru besar di sekolah ASC di negeri Melaka dengan purata min yang agak tinggi juga iaitu 4.15. Menurut Teori Path-Goal, pemimpin yang bertimbang rasa mengamalkan kepimpinan prihatin dan sentiasa mengambil berat tentang keperluan dan kepentingan pengikutnya. Pertimbangan rasa juga merujuk kepada perhubungan di tempat kerja yang bersifat saling percaya mempercayai, hormat menghormati, dan pertimbangan perasaan pekerja, keselesaan, kesejahteraan, status dan kepuasan pekerja yang diberi perhatian oleh pemimpin. Dapatan kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa para guru besar sekolah ASC memberi tumpuan utama terhadap kejayaan akademik sekolah, mereka tetap juga amat mengambil berat terhadap kebajikan dan kepentingan guru di bawah pentadbirannya. Ini menyamai pendapat Fiedler (1967) yang berpendapat bahawa, pencapaian sesuatu kumpulan adalah tinggi apabila terdapat gabungan faktor-faktor iaitu, perhubungan pemimpin dengan ahli baik dan pada masa yang sama kepimpinan juga berorientasikan tugas.

Gaya kepemimpinan guru besar secara mengarah didapati paling kurang digunakan oleh para guru besar di sekolah-sekolah penerima ASC di negeri Melaka. Ini adalah berhubung kait dengan faktor demografi guru di sekolah, di mana 74 peratus guru yang berkhidmat di sekolah yang dikaji terdiri daripada guru yang matang yang berumur lebih daripada 35 tahun, berpengalaman dalam pengajaran dan pembelajaran dan 73.4 peratus di kalangan guru telah mengajar lebih daripada 10 tahun. Golongan guru ini, sudah dapat melaksanakan tugas harian mereka dengan baik walaupun tanpa arahan dari guru besar. Gaya kepemimpinan mengarah didapati kerap dan harus digunakan oleh guru besar jika berdepan dengan guru-guru baru lepasan maktab yang kurang pengalaman atau guru yang bermasalah dan kurang produktif. Dapatan ini adalah tepat menurut teori Path-Goal yang menyifatkan gaya kepemimpinan mengarah adalah gaya pemimpin yang memberitahu pengikutnya apa yang mereka harus buat, bagaimana membuat, bila harus dibuat dan bagaimana kerja mereka dapat diselenggarakan bersama dengan yang lain.

Sekolah ASC merupakan sekolah yang berkesan dengan kebanyakan gurunya terdiri daripada mereka yang berpengalaman dan dedikasi. Hasil dapatan menunjukkan gaya kepemimpinan mengarah, mentadbir dengan cara yang keras paling kurang diguna oleh guru besar sekolah ASC. Dapatan sedemikian adalah selaras dengan hasil kajian yang telah dilakukan oleh AB Majid (2008) untuk mengenalpasti gaya kepemimpinan guru besar di empat buah sekolah rendah di Daerah Hulu Trengganu yang berprestasi tinggi mendapati gaya kepemimpinan yang paling dominan daripada persepsi guru-guru ialah gaya kepemimpinan berorientasikan kejayaan, diikuti oleh gaya kepimpinana penyertaan dan menyokong dan terakhir sekali gaya kepemimpinan mengarah.

5.2 Perbincangan Hasil Kajian Faktor Kepimpinan Guru Besar dari Aspek Budaya Ilmu Berfikir, Permuafakatan, Motivasi dan Dorongan, Kepimpinan Kurikulum dan Pengupayaan Kepimpinan di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

Berdasarkan tugas-tugas yang ditetapkan oleh pihak atasan dalam hierarki sistem pendidikan, guru besar di Malaysia memang dibebani dengan pelbagai tugas. Akan tetapi kajian ini hanya menumpukan kepada gaya kepimpinan serta amalan faktor kepimpinan dari aspek budaya ilmu dan berfikir, permuafakatan, kepimpinan kurikulum, motivasi dan pengupayaan kepimpinan sama seperti yang terkandung dalam instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM).

Dapatan kajian mengenai pengamalan faktor kepimpinan guru besar di sekolah penerima ASC negeri Melaka menunjukkan bahawa para guru besar yang dikaji melaksanakan kepimpinan mereka dalam aspek-aspek yang dikaji pada tahap yang tinggi. Pengamalan faktor kepimpinan dari aspek budaya ilmu berada pada purata min tertinggi iaitu 4.42, diikuti dengan kepimpinan dalam aspek permuafakatan dengan purata min 4.40, kepimpinan kurikulum dengan purata min 4.35, pengupayaan kepimpinan 4.30, serta dorongan dan motivasi dengan purata min 3.90. Dapatan kajian mengenai tahap pengamalan faktor kepimpinan guru besar didapati berada pada paras yang tinggi ini mempunyai kesamaan dengan kajian yang telah dilaksanakan oleh panel penyelidik Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia pada Ogos 2004, terhadap guru besar di sebelas buah sekolah kebangsaan berkesan. Dapatan kajian tersebut telah menunjukkan bahawa, para guru besar sebagai responden di sekolah rendah berkesan yang dikaji mengamalkan faktor kepimpinan pada peratusan yang sangat tinggi, didapati 100 peratus responden guru besar mengamalkan kepimpinan dari aspek budaya ilmu berfikir, diikuti dengan kepimpinan kurikulum 99.1 peratus, motivasi dan dorongan 98.2 peratus, menjalankan tugas kepimpinan kurikulum 98 peratus, permuafakatan 97.7 peratus serta pengupayaan kepimpinan 90.9 peratus.

Kesimpulannya ialah, sama ada kajian lepas ke atas sekolah-sekolah berkesan seperti Sekolah Harapan Negeri ataupun kajian kali ini terhadap sekolah-sekolah penerima Anugerah Sekolah Cemerlang dengan golongan responden yang berlainan, didapati guru besar di sekolah berkesan tetap mementingkan pengamalan kepimpinan dalam kesemua aspek faktor kepimpinan di sekolah bawah pentadbiran mereka.

5.3 Perbincangan Hasil Kajian Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Guru Besar Secara Menyeluruh Dengan Faktor Kepimpinan Guru Besar di Sekolah Penerima ASC di negeri Melaka

Hol 1 Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek (budaya ilmu, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepimpinan kurikulum dan pengupayaan kepimpinan).di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

i. Hipotesis nol _{1.1}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

Keputusan dapatan analisis Ujian Korelasi Pearson 0.675 dan dengan nilai signifikansi 0.001 ($p < 0.01$) menunjukkan hipotesis ditolak dan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek budaya ilmu. Ini bermakna dalam pengamalan gaya kepimpinan guru besar sama ada mengarah, bertimbang rasa, penyertaan atau pun beorientasikan kajayaan, mereka tetap mementingkan faktor kepimpinan dari aspek budaya ilmu. Guru besar sekolah memastikan segala perkara yang dilakukan oleh warga sekolah adalah berteraskan budaya ilmu dan ini bertepatan dengan tafsiran Wan Mohd Nor Wan Daud (2009), budaya ilmu ialah kewujudan suatu keadaan di mana setiap lapisan masyarakat melibatkan diri secara langsung atau tidak langsung dengan kegiatan-kegiatan keilmuan pada setiap kesempatan dan keadaan dimana segala tindakan manusia baik pada tahap individu atau masyarakat, ditentukan dan diputuskan serta dilaksanakan berdasarkan ilmu pengetahuan. Guru besar sekolah ASC dalam pengamalan pelbagai gaya kepimpinan dalam urusan harian tetap mementing faktor kepimpinan dari aspek budaya ilmu, beliau sentiasa melibatkan diri serta menggalakkan penglibatan guru dengan aktiviti-aktiviti keilmuan sama ada secara langsung atau tidak langsung demi pembentukan budaya cemerlang cintakan ilmu dikalangan guru dan murid.

ii. Hipotesis nol _{1.2}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek permuafakatan di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

Dapatan kajian Ujian Korelasi Pearson 0.747 dengan nilai signifikansi 0.001 ($p < 0.01$) ini menunjukkan hipotesis ditolak dan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek permuafakatan di sekolah. Ini bertepatan dengan aspek kelima dalam penilaian keberkesanan dan kecemerlangan sekolah oleh Kementerian Pelajaran Malaysia, iaitu kepimpinan sekolah harus mementingkan penglibatan ibu bapa dan PIBG. Hasil kajian menunjukkan bahawa dalam pengamalan perlbagai gaya kepimpinan, guru besar sekolah penerima ASC tetap mementing aspek permuafakatan dan

sentiasa berusaha untuk memastikan wujudnya hubungan rapat antara pihak sekolah dengan PIBG, ibu bapa serta komuniti setempat. Hubungan rapat antara pihak sekolah dengan komuniti luar dapat membawa manfaat kepada sekolah dari banyak aspek seperti kewangan dan kebajikan serta perkhidmatan kepakaran dalam bidang tertentu.

iii. Hipotesis nol _{1.3}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek motivasi dan dorongan di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

Dapatan menunjukkan korelasi antara variabel gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru dari aspek motivasi dan dorongan berada pada aras yang sangat kuat 0.816, dengan nilai signifikansi 0.001 ($p < 0.01$). Ini menunjukkan hipotesis ditolak dan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek motivasi dan dorongan. Menurut pendapat Davis dan Thomas (1989) guru besar atau pengetua berkesan sering mempamerkan tingkah laku yang menekankan kepada tugas dan pada masa yang sama, mengamalkan tingkah laku hubungan manusia. Pendapat ini menyamai dapatan kajian di mana apa juga gaya kepimpinan yang diguna oleh guru besar, faktor kepimpinan dari aspek memotivasi dan mendorong guru tetap dititikberatkan oleh guru besar di sekolah ASC.

iv. Hipotesis nol _{1.4}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek kepimpinan kurikulum di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

Hasil korelasi antara variabel gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru dari aspek kepimpinan kurikulum adalah 0.703, dengan nilai signifikansi 0.001 ($p < 0.01$) menunjukkan hipotesis ditolak dan terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek kepimpinan kurikulum. Dapatan hasil ini menunjukkan gaya kepimpinan guru besar mempunyai hubungan yang rapat dengan kepimpinan kurikulum di sekolah. Morgan dan Hall (1982, dalam Ramaiah) menegaskan kepentingan peranan guru besar adalah sebagai pemimpin pengajaran dan kurikulum, dan begitu juga dengan Rallis dan Highsmith (1986) yang berpendapat bahawa kepemimpinan kurikulum atau pengajaran adalah kepemimpinan yang berwawasan dan berdaya maju. Beliau mencatatkan bahawa tugas-tugas ini merupakan kesepaduan yang menyatukan keperluan guru dengan matlamat sekolah. Rahimah (1991) turut merumuskan bahawa pencapaian cemerlang dalam bidang akademik merupakan salah satu ukuran kebolehan guru besar dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pengajaran. Ini adalah bertepatan dengan hasil dari kajian ini yang menunjukkan faktor kepimpinan dari aspek kepimpinan kurikulum amat dititikberatkan oleh guru besar di sekolah ASC dan mempunyai hubungan yang kuat dengan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan.

v. Hipotesis nol _{1.5}: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara hubungan gaya kepimpinan guru besar secara keseluruhan dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek pengupayaan kepimpinan (empowerment) di sekolah penerima ASC di negeri Melaka

Korelasi antara pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek pengupayaan kepimpinan juga adalah tinggi 0.768, dengan nilai signifikansi 0.001 ($p < 0.01$). Maka ini bermakna hipotesis nol ditolak dan terdapat hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah gaya kepimpinan guru besar dengan faktor kepimpinan guru besar dari aspek pengupayaan kepimpinan guru besar di sekolah ASC.

Menurut Noe dan rakan-rakan (1997), pengupayaan adalah sebagai autonomi guru dalam melakukan tugas. Autonomi atau kuasa ini merangkumi aspek penyelesaian masalah, membuat keputusan dan mengambil tindakan. Dan Robbins (1998) pula melihat pengupayaan sebagai pemberian kuasa pada guru bagi melakukan tugas dan pada masa yang sama, guru berusaha mengawal pelajar. Pengupayaan memainkan peranan yang penting dalam menjamin keberkesanan pengurusan organisasi seperti sekolah, khasnya dalam menangani dan menghadapi cabaran dunia pendidikan. Pengupayaan atau penurunan kuasa yang bersesuaian dan secara bijaksana oleh pihak pengurusan dalam penyerahan autoriti dan tanggungjawab guru besar kepada guru penolong kanan dan guru-guru di bawah pentadbirannya didapati sangat penting, kerana ini dapat memastikan kelicinan urusan pengurusan dan pentadbiran di sekolah. Memandangkan betapa pentingnya faktor pengupayaan kepimpinan serta hubungan yang kuat dengan gaya kepimpinan, maka guru besar harus teliti dan pandai dalam aspek pengupayaan kepimpinan, khasnya semasa memberikan autoriti kepada penolong kanan serta guru-guru di bawah pentadbirannya supaya mendatangkan impak yang positif dan bukan sebaliknya.

6.0 RUMUSAN

Secara keseluruhannya guru besar di sekolah penerima ASC di negeri Melaka mengamalkan kesemua gaya kepimpinan dalam pengurusannya dengan purata min yang tinggi, di mana purata min untuk mengarah 4.09, bertimbang rasa 4.15, partisipatif 4.20 dan berorientasikan kejayaan 4.37, dalam pengurusan dan pentadbiran hariannya mengikut keperluan situasi secara berkesan. Dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan merupakan gaya kepimpinan yang paling dominan sekali diamalkan oleh guru besar di sekolah-sekolah ASC Melaka.

Pada masa yang sama, hasil kajian juga menunjukkan guru besar amat mementingkan amalan kesemua faktor kepimpinan dengan purata min yang tinggi iaitu, aspek budaya ilmu berfikir 4.42, permuafakatan 4.40, kepimpinan kurikulum 4.35, pengupayaan kepimpinan 4.30, serta motivasi dan dorongan 3.90, di sekolah penerima ASC di negeri Melaka. Dapatan kajian ini menunjukkan persamaan dengan dapatan kajian yang telah dibuat terhadap kepimpinan di sekolah kebangsaan cemerlang semenanjung Malaysia oleh panel penyelidik Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia (2004), yang menunjukkan bahawa, guru besar di sekolah rendah berkesan sangat mementingkan kesemua aspek kepimpinan.

Hasil kajian korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan yang amat kuat di antara gaya kepimpinan guru besar secara menyeluruh dengan faktor kepimpinan guru besar dalam kesemua aspek kepimpinan guru besar. Nilai pekali Pearson dalam kelima-lima aspek iaitu budaya ilmu 0.675, permuafakatan 0.747, motivasi dan dorongan 0.816, kepimpinan kurikulum 0.703 dan pengupayaan kepimpinan 0.703 adalah pada tahap yang tinggi menunjukkan bahawa hubungan antara gaya kepimpinan dengan faktor kepimpinan guru besar berada pada paras yang kuat.

RUJUKAN

- Abdul Shukor Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Shukor Abdullah (2004). *Kepimpinan Unggul Tonggak Pengurusan Pendidikan Cemerlang*. *Journal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jun 04, (14), 18-33.
- AB. Majib B Salleh (2008). *Persepsi Guru-guru Terhadap Gaya Kepimpinan Guru Besar Di Empat Buah Sekolah Rendah Di daerah Hulu Trengganu*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Alageswary, K. (1980). *Leadership Behavior Of The Primary School Headmasters In Selangor and The The Federal Territory*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Kebangsaan Malaysia
- Al Ramiah (1999). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Aminuddin Mohd Yusof (1989). *Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka
- Arnold, H.J. & Ferman, D.C. (1986). *Organizational Behaviour*. USA: McGraw Hill.
- Atan Long (1984). *Pendidik dan Pendidikan, Selangor*: Fajar Bakti.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon & Abdul Rahim Hamdan (2007). *Penyelidikan Menguasai Dalam Pendidikan: Teori Analisis dan Interpretasi data*. Kuala Lumpur. PTS Profesional Publishing.
- Bass, B.M. & Stogdill, R.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, (3rd ed) New York: Free Press
- Budiman Bin Sahali (2008). *Pengaruh Gaya Kepimpinan Guru Besar Terhadap Penarafan Sekolah Berdasarkan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM): (Pengurusan dan Pentadbiran)* :Universiti Teknologi Malaysia.
- Campbell, R.F. & Corbally. J.E. (1983). *Introduction to Educational Administration (6th Ed.)*. Massachusetts :Allyn & Bacon.
- Edmonds, R.R. (1979). *Effective School for Urban Poor*. *Educational Leadership*. 37(1): 15-24.
- Glickman, C. D. (1989). *Supervision of Instruction: A Development Approach*.Massachusetts: Allyn & Bacon, Inc.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of Instruction: A Development Approach*. 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon, Inc.
- Fiddler, Fred E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw- Hill Inc.
- Hallinger, P. and Murphy, J.F. (1986) *Review of Research of School Effectiveness*. Research Report for the Carnegie Foundation. New York.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). *Management of \organizational Behavior Utilizing Human Resources*. (4th Ed.) New Jersey: Prentice Hall.
- Hollander, Edwin P. (1978). *Leadership Dynamics*. New York: Free Press.
- House, R.J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness* *Administrative Science Quarterly* 16
- Hussein Mahmood (1993).*Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminudin Bakti (2006) *Journal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. Jilid 16 Bil. 01/2006 ., *The Relationship Between Principals' Self-efficacy and Schools' Factors and Principals' Personal Attributes*: Genting Highland. Kementerian Pelajaran Malaysia

- Krejcie, R.V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for research Education and Psychological Measurement. 30. 607-610.
- Liker, R. (1969). *New Patterns fo Management*. New York: McGrew-Hill Book Company
- Mohd Majid Konting (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Pierce J.L & Newatorm J.W. (2006). *Leader and The Ledership Process*. New York: McGrew Hill
- Rahimah Hj. Ahmad (1991). *The Excellent Manager Towards a Dynamic Scchool Culture*. *Majalah Pendidikan*.
- Siti Sarawati BT. Johar(2008). *Gaya Kepimpinan Pegetua Dan Hubungannya Dengan Tahap Motivasi Guru-guru Di Sekolah Menengah Daerah Kota Tinggi, Johor*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Smith, W., & Andrew, R. (1989). *Instructional Leadership: How principals Maka a Difference*. Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Tan Soo Hooi (2003). *Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah Dengan Keberkesanan Sekolah di sekolah-sekolah Menengah Dalam Daerah Johor Baru*.Tesis Ijazah Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Willey and Sons Inc.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. 1993. *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Yukl, G.A. (1981). *Leadership in Organizations*. (3rd Ed.). New Jersey: Prentice Hall
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Soaib Asimiran (2002). *Modul EDU 3053 Kepimpinan Pendidikan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi (2003). *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan: Satu Langkah ke Hadapan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Zainal Abidin Bin Shaik Dali (2004). *Gaya Kepimpinan Pengetua Di Institut Kemahiran Mara Terhadap Kepuasan Bekerja Tenaga Pengajar*:Universiti Teknologi Malaysia.