

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan tesis ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengedarkan tesis ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya, atau, semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu, pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, sama ada keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada :

**Dekan
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010, Sintok, Jitra,
Kedah Darul Aman.**

ABSTRAK

Kepemimpinan Guru Besar seringkali dikaitkan dengan Stail Pengurusan dan pencapaian sesebuah sekolah. Ciri-ciri kepemimpinan yang dipamirkan oleh seseorang Guru Besar adalah berbeza antara sesebuah sekolah berbanding dengan yang **kini**. Sehubungan dengan itu, kajian ini dijalankan untuk melihat hubungan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid.

Kajian ini telah dijalankan di empat puluh buah Sekolah Rendah kebangsaan dan Sekolah Kebangsaan yang terpilih di daerah Kuala Kangsar, Perak. Seramai 150 orang guru-guru matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam dipilih secara rawak stratum. Instrumen yang digunakan ialah diadaptasi daripada *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* yang dicipta oleh Halpin (1966) dan *Climate Profile Questionnaire (CPQ)* yang disesuaikan daripada *School Climate Profile Questionnaire (CFK Limited, 1974)*.

Kaedah yang digunakan untuk mengumpulkan data iaitu satu set soal selidik *self-administrated* Kaedah korelasi Pearson dan Anova digunakan untuk menguji hipotesis yang dibentuk.

Kajian ini mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah serta faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran. Terdapat perbezaan persepsi di antara guru lelaki dan guru perempuan terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar. Manakala, dari segi lokasi sekolah, gred sekolah dan pengalaman mengajar, kajian ini mendapati bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan. Dapatan juga menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan pencapaian akademik dan tidak ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik.

ABSTRACT

The leadership of the headmaster is often connected with the style of management and the achievement of the school. There are differences in leadership style of each headmaster in schools at present. Hence, a study was done to highlight the relationship of the headmaster's leadership with the school's climate and the students academic achievements.

The study was done in forty Primary Schools chosen in Kuala Kangsar district, Perak. There were one hundred and fifty teachers teaching Bahasa Melayu, English and Mathematics in year six chosen at stratum random for this experiment. The instrument used was adapted from *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* created by Halpin (1966) and *Climate Profile Questionnaire (CPQ)* suited from *School Climate Profile Questionnaire* (CFK Limited, 1974).

The technique which is used to collect the data is a set of self-administrated questionnaire. The correlation Pearson Technic and ANOVA is used to test the creation of the hipotesis.

The result of the study showed that there was a significant relationship between the style of leadership, the school's climate, general factors, programmes factors, processes factors and environmental factors. There seemed to be a different perception among male and female teachers towards the headmaster's style of leadership. Whereas, it was found that the location and the grade of the school, experiences in teaching did not contribute to any significant difference. The result also showed that there was no significant relationship between the style of leadership and the school's climate with the academic achievements.

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi pujian ke hadrat Allah S.W.T. yang mengizinkan terlaksananya kajian ini . Selawat dan Salam ke atas junjungan Nabi Muhammad S.A.W., ahli keluarganya, sahabat-sahabatnya dan mereka yang berjuang di jalan Allah.

Setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih ditujukan kepada penyelia dan pembantu penyelia saya Profesor Madya Dr. Ahmad Fawzi Mohd Basri dan Puan Che Su Mustafa, di atas segala tunjuk ajar, teguran dan bimbingan yang telah diberikan. Penghargaan juga ditujukan kepada Profesor Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid, Dekan Sekolah Siswazah dan Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Pengarah Instituti Amainuddin Baki yang memberikan kerjasama dan tunjuk ajar dalam menyempurnakan pengajian ini .

Tidak ketinggalan diucapkan ribuan terima kasih kepada semua pensyarah yang ikhlas mencurahkan ilmu dan rakan-rakan yang banyak membantu dalam membina idea-idea awal untuk kajian ini.

Setinggi-tinggi penghargaan ditujukan khas buat isteri yang disayangi Puan Rogayah binti Pilus serta anak-anak yang dikasihi Nor Syakirah, Muhammad Syafiq, Muhammad Syukri, Nor Izzati Husna dan Muhammad Syahir di atas pengorbanan dan dorongan di sepanjang tempoh pengajian ini .

Akhir sekali untuk Hajjah Yang Zainab, ibu tercinta dan Puan Zainun, emak mertua yang dikasihi serta seluruh keluarga, jutaan terima kasih yang tidak terhingga di atas jasa dan pengorbanan di dalam mendidik dan memberikan sokongan yang tidak terhingga.

Mohd Tajuddin Bin Zakaria,
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010, Sintok, Jitra,
Kedah Darul Aman.

DAFTAR KANDUNGAN

<u>PERKARA</u>	Muka Surat
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	v
SENARAI JADUAL	vii
SENARAI RAJAH	x
BAB SATU : PENGENALAN	
Pendahuluan	1
Pernyataan Masalah	5
Persoalan Kajian	8
Kepentingan Kajian	9
Objektif Kajian	10
Hipotesis Kajian	11
Batasan Kajian	12
Definisi Operasional	13
Model Teoritis Kajian	18
BAB DUA : ULASAN KARYA	
Pendekatan Tingkahlaku	21
Kajian Ohio	25
Iklim Organisasi : Iklim Sekolah	30

BAB TIGA : KAEDAH PENYELIDIKAN

Rekabentuk Kajian	44
Kajian Rintis	45
Populasi dan Persampelan	48
Tatacara Penyelidikan	53
Instrumen	54
Tatacara Analisis Data	57

BAB EMPAT : ANALISIS DATA

Analisis Secara Deskriptif	59
Analisis Statistik Inferen (ANOVA) Satu hala	60
Analisis Korelasi Momen Pearson	60
Aspek Demografi	61
Analisis Data Secara Statistik Inferen	63

BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Dapatan dan Perbincangan	84
Rumusan	90
Cadangan	95
Cadangan Untuk Penyelidikan Seterusnya	96

BIBLIOGRAFI

LAMPIRAN :

1. Borang Soal Selidik.
2. Senarai Nama Sekolah.
3. Kebenaran Kementerian Pendidikan.
4. Kebenaran Sekolah Siswazah.

Senarai Jadual

Jadual	Muka Surat
3.1 Nilai Korelasi Setiap Item Soal Selidik Terhadap Jumlah Skor Stail dan Iklim.....	47.
3.2 Nilai Alpha Bagi Setiap Bidang Stail dan Nilai Alpha Secara Keseluruhan.....	48
3.3 Nilai Alpha Bagi Setiap Bidang Iklim dan Nilai Alpha secara Keseluruhan.....	48
3.4 Taburan Responden Mengikut Gred Sekolah.....	50
3.5 Taburan Responden Mengikut Persepsi Terhadap Pemimpin.....	52
4.1 Taburan Demografi.....	62
4.2 Taburan Frekuensi Guru-Guru Tahun Enam dengan Stail Kepemimpinan.....	64
4.3 Korelasi di antara Stail Kepemimpinan dengan Iklim Sekolah.....	65
4.4 Analisis Varian Iklim sekolah dengan Stail Kepemimpinan.....	66
4.5 Hubungan di antara Iklim Sekolah dengan Stail kepemimpinan.....	66
4.6 Kaedah Perbandingan Tukey Stail Kepemimpinan dengan Iklim Sekolah.....	68

4.7 Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Stail Kepemimpinan.....	69
4.8 Analisis varian Iklim Sekolah dengan Pertimbangan.....	70
4.9 Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Pertimbangan...	70
4.10 Analisis Varian Iklim Sekolah dengan Pengukuran Tugas.....	71
4.11 Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Pengukuran Tugas.....	71
4.12 Korelasi di antara Pertimbangan dan Pengukuran Tugas dengan Faktor Iklim Sekolah.....	72
4.13 Korelasi di antara Iklim Sekolah dengan Pencapaian Akademik Murid.....	74
4.14 Analisis Varian Iklim sekolah dengan Pencapaian Akademik.....	74
4.15 Analisis Varian Faktor Program dengan Pencapaian Akademik.....	75
4.16 Analisis Varian Faktor Umum dengan Pencapaian Akademik.....	76
4.17 Analisis varian Faktor Proses dengan Pencapaian Akademik.....	76
4.18 Analisis Varian Faktor Persekitaran dengan Pencapaian Akademik.....	77
4.19 Korelasi di antara Stail Kepemimpinan dengan Pencapaian Akademik.....	78

4.20 Analisis Varian Stail Kepemimpinan dengan Pencapaian Akademik.....	80
4.21 Pencapaian Akademik dengan Stail Kepemimpinan.....	80
4.22 Analisis Perhubungan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar (persepsi guru-guru matapelajaran) responden dengan pembolehubah umur, gred, jantina, sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar.....	82
4.23 Hubungan di antara Pengukuran Tugas dan Pertimbangan dengan pembolehubah jantina.....	82

Senarai Rajah

Rajah	Muka Surat
1.1 Bentuk Sukuan Menggunakan Dimensi LBDQ.....	19
1.2 Model Teoritis Kajian : Hubungan Di antara Stail Kepemimpinan, Iklim Sekolah dan Pencapaian Akademik Murid-murid.....	20

BAB SATU

Pengenalan

Pendahuluan.

Sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, sering dipergunakan oleh berbagai-bagai golongan masyarakat. Bahkan jika dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain, di mana-mana masyarakat pun, sekolah lebih banyak mendapat perhatian dan perihatinan. Orang ramai sama ada mempunyai anak yang sedang belajar di sekolah atau tidak, terlalu perihatin terhadap apa yang berlaku di sekolah. Mereka merasakan sangat bahawa sekolah adalah organisasi yang menjadi hak bersama mereka. Justeru itu, mereka sering melahirkan rasa ketidakpuasan hatinya, melalui media massa, dalam majlis-majlis mesyuarat, seminar, dialog dan sebagainya, termasuk dalam perbualan biasa dan sebagainya termasuk dalam perbualan biasa seharian.

Sehubungan dengan itu, sekolah memainkan peranan yang penting di dalam memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran yang kondusif untuk mencapai Wawasan Pendidikan tahun 2020. Bila sekolah dipergunakan maka sudah tentulah pemimpin sekolah iaitu guru besar menjadi bahan dan sasaran kritikan

atau sungutan tersebut, kerana mereka umumnya menganggap bahawa kekurangan dan kelemahan sesebuah sekolah itu berpunca dari kelemahan dan kekurangan kepimpinan Guru Besar.

Seorang Guru Besar tidak sahaja lagi memikirkan bagaimana hendak meningkatkan kualiti prestasi atau pencapaian murid-murid dalam bidang akademik atau peperiksaan awam tetapi juga mesti memberi pertimbangan dan perhatian yang sewajarnya terhadap pencapaian dan Falsafah Pendidikan Negara keseluruhannya yang seharusnya dijemakan dalam semua bentuk perancangan dan tindakan yang dilakukannya.

Prestasi sesebuah sekolah biasanya dihubungkan dengan prestasi Guru Besar sebagai seorang pemimpin, pengurus, pentadbir dan pendidik. Pengurusan sekolah yang baik dan kewujudan iklim organisasi yang sesuai serta kondusif dengan pengajaran dan pembelajaran adalah bergantung kepada kualiti kepimpinan, kewibawaan dan kemampuan Guru Besar. Dalam banyak hal Guru Besar merupakan orang yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah. Beliau bertanggungjawab bagi semua kegiatan yang berlaku di sekolah dan sekitarnya. Kepimpinan Guru Besarlah yang menentukan *tone* sesebuah

sekolah, iklim pembelajaran, aras profesionalisme dan moral guru-guru dan darjah keperihatinan mereka terhadap guru-guru apa yang terjadi dan tidak terjadi kepada murid-muridnya.

Kepemimpinan tidak dapat dinafikan mempengaruhi stail pengurusan sekolah yang merupakan salah satu konsep induk di dalam Wawasan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. Pemimpin yang baik mempunyai Stail Kepemimpinan bukan sahaja menyuruh orang bawahan membuat kerja tetapi pemimpin harus membuat kerja bersama-sama dengan mereka. Pemimpin bukan sahaja melihat orang bekerja tetapi harus mengambil bahagian di dalam tugas itu. Di samping itu, pemimpin bukan sahaja menerangkan tugas kepada orang bawahan tetapi apakah yang hendak dibuat dan memberi pengupayaan kepada orang bawahan untuk menjalankan tugas mereka dengan sempurna. Pemimpin mempunyai wawasan yang jauh dan sanggup mengubah *parameter-parameter* di dalam situasi dia berada. Apabila sesuatu perkara terdapat kesilapan, pemimpin sanggup mengaku kesalahannya. Seorang pemimpin tidak memiliki kuasa dominan. Seorang pemimpin tidak memaksa orang bawahannya melaksanakan tugas, tetapi menggalakkan orang bawahannya membuat kerja secara sukarela. Di dalam konteks sekolah, Stail Kepemimpinan Guru Besar

menekankan kepada orientasi tugas dan hubungan manusia. Pemimpin di peringkat sekolah rendah, menggalakkan orang bawahannya membuat kerja secara sukarela. Jika sesuatu tugas itu perlu disegerakan pemimpin terpaksa menegaskan tarikh penyerahannya.

Persepsi orang bawahan terhadap stail pengurusan dan kepemimpinan adalah penting untuk membaiki dan memahami Stail Kepemimpinan yang memberi kesan yang positif terhadap keselesaan iklim sekolah dan peningkatan pencapaian akademik murid-murid.

Pemimpin harus memainkan peranan membina pasukan bekerja untuk mengatur strategi mencapai keselesaan iklim sekolah supaya murid-murid dapat belajar dengan baik, di samping mempengaruhi pencapaian akademiknya. Pemimpin perlu memiliki kualiti-kualiti asas tertentu iaitu penyabar, berhati-hati, diplomasi, adil dan saksama supaya nasihat dan bimbingan yang diberi mudah diterima oleh orang bawahannya. Kebolehan menyesuaikan diri untuk bekerja dalam pelbagai kumpulan orang bawahan adalah merupakan satu daripada faktor utama bagi membolehkan pemimpin di sekolah memimpin orang bawahan untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran serta prestasi

sekolah. Stail Kepemimpinan yang berkesan adalah bergantung kepada situasi, keadaan, masalah-masalah yang dihadapi dan keadaan jenis orang bawahan atau kumpulan orang bawahan. Sungguhpun begitu, secara amnya seseorang pemimpin di sekolah haruslah boleh mengamalkan sikap dan sistem nilai seperti berikut (**Miles, 1969**) :

- a). Bersedia menerima perubahan.
- b). Keinginan untuk membantu.
- c). Dapat dilihat oleh orang bawahan sebagai mahu menolong dan membantu.
- d). Memiliki pengetahuan dan kemahiran berhubung dengan bekerja dalam pelbagai kumpulan orang bawahan.

Pernyataan Masalah.

Guru Besar merupakan orang yang sangat penting di dalam menjayakan program sekolah. Stail kepemimpinan Guru Besar penting di dalam memupuk iklim sekolah dan menentukan keberkesanan pencapaian dari segi akademik dan sahsiah murid. Perkembangan pendidikan semasa melibatkan perubahan pembelajaran berkualiti dan berkesan, pengupayaan guru dan kemajuan

pencapaian murid-murid selalu menjadi fokus utama di dalam sesuatu perbincangan.

Sudah terbukti, bahawa proses kemajuan pembelajaran di dalam kelas dan penghasilan murid-murid yang berjaya adalah mustahil jika tidak melibatkan peningkatan keselesaan iklim sekolah termasuk program, proses pengajaran, persekitaran dan keberkesanan Stail Kepemimpinan Guru Besar. Stail Kepemimpinan Guru Besar bermaksud menitikberatkan pengukuran tugas dan pertimbangan melalui pengalaman dan kemahiran untuk memimpin para guru dan aktiviti sekolah terhadap pencapaian matlamat pendidikan(**Cheng, 1994**).

Sehubungan dengan itu, penyelidikan ini bertujuan untuk melihat Stail Kepemimpinan dengan menekankan kepada kedua-dua dimensi pengukuran tugas dan pertimbangan di kalangan guru besar serta peranan yang dapat dimainkan untuk meningkatkan keselesaan iklim sekolah dengan tujuan pencapaian akademik murid-murid.

Tumpuan kajian ini adalah terhadap persepsi guru-guru matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam di sekolah rendah

terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar berdasarkan kepada soal selidik *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Justifikasi pengkaji menggunakan instrumen *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* kerana terdapat banyak kajian menggunakan *LBDQ* sejak tahun 1940 an dan banyak dapatan yang menyatakan :

1. Pengukuran tugas dan pertimbangan berasaskan tingkahlaku pemimpin dan *LBDQ* adalah instrumen yang lebih praktikal dan berguna untuk mengukur tingkahlaku pemimpin
2. Keberkesanan tingkahlaku pemimpin ada hubungkait dengan prestasi yang tinggi pada dua dimensi.
3. Gabungan di antara pengukuran tugas dan pertimbangan ada hubungan dengan sikap kumpulan dan faedah perubahan sikap kumpulan.

(Halpin, 1966 dan Cheng, 1991).

Seterusnya, apakah jenis kepemimpinan Guru Besar berkesan untuk perkembangan iklim sekolah yang selesa dan kemajuan pencapaian akademik murid-murid. Persoalan ini adalah penting untuk renungan Guru Besar dan Pihak Pentadbir Kementerian Pendidikan.

Di samping itu, perhubungan antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan faktor-faktor seperti jantina, lokasi sekolah bandar dan luar bandar, gred sekolah dan pengalaman mengajar juga akan dibuktikan dalam konteks kajian ini.

Persoalan Kajian.

Untuk mendapat gambaran yang jelas dan kenyataan di dalam kaji selidik ini, maka kajian ini akan berdasarkan kepada soalan-soalan kajian. Kajian ini diharapkan dapat mencari dan menjelaskan jawapan-jawapan kepada soalan-soalan berikut :

1. Sejauhmanakah wujud hubungan yang signifikan di antara stail kepemimpinan dengan iklim sekolah ?
2. Sejauhmanakah wujud hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik pelajar-pelajar tahun enam di sekolah rendah?
3. Sejauhmanakah wujud hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan pencapaian akademik murid-murid tahun enam di sekolah rendah ?

4. Sejauhmanakah wujud hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan persepsi guru-guru berdasarkan demografi ?

Kepentingan Kajian.

Kajian ini wajar dijalankan memandangkan kaitannya dengan isu utama di dalam kajian keberkesanan pengajaran adalah bagaimana pengajaran ada hubungan dengan pembelajaran dan apakah faktor guru di peringkat bilik darjah berkesan untuk penghasilan pembelajaran. Fenomena ini perlu diberi perhatian oleh Guru Besar sebagai pemimpin ke arah iklim sekolah yang selesa dan pencapaian akademik murid-murid yang menggalakkan. Terdapat *trend* kajian yang menfokuskan kesan persekitaran sekolah (iklim sekolah) terhadap penghasilan pengajaran dan pembelajaran serta mengenalpasti apakah jenis persekitaran berkesan kepada pembelajaran. Jika kita membincangkan bagaimana memajukan persekitaran pembelajaran yang berkesan terutama oleh Guru Besar telah menjadi isu penting untuk kemajuan pendidikan. Kajian terdahulu menggunakan pencapaian akademik sebagai kayu ukur dalam kajian hubungan langsung antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dan pencapaian akademik murid-murid (Cheng, 1994).

Hasil kajian ini penting kerana ia dapat memperlihatkan bagaimana penglibatan Stail Kepemimpinan Guru Besar memainkan peranan untuk meningkatkan keselesaan iklim sekolah dengan tujuan pencapaian akademik yang cemerlang. Sehubungan dengan itu, hasil kajian ini diharap dapat digunakan bagi tujuan keberkesanan Stail Kepemimpinan Guru Besar. Hasil kajian ini boleh dijadikan asas untuk menilai dan merancang khusus-khusus kepemimpinan di peringkat sekolah. Iklim sekolah yang baik dapat meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah serta merangsang peningkatan pencapaian akademik murid-murid.

Objektif Kajian.

Kajian ini ingin membuktikan hubungan Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah di kalangan penguru-pengurus organisasi pendidikan yang meningkatkan pencapaian akademik yang cemerlang. Objektif bagi kajian ini adalah :

1. Mengenalpasti hubungan antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan peningkatan keselesaan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid.

2. Mengenalpasti ciri-ciri stail kepemimpinan yang diamalkan di kalangan Guru Besar.
3. Mengenalpasti hubungan antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan faktor-faktor seperti persepsi guru-guru berdasarkan demografi.

Hipotesis Kajian.

Berdasarkan persoalan-persoalan kajian yang telah dikemukakan, maka kajian ini akan menguji beberapa hipotesis nul seperti berikut :

1. Ho :

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan iklim sekolah.

2. Ho :

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik murid-murid tahun enam di sekolah rendah.

3. Ho :

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan pencapaian akademik murid-murid tahun enam

di sekolah rendah.

4. Ho :

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar terhadap persepsi guru-guru matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam berdasarkan demografi.

Batasan Kajian.

Kajian ini hanya melibatkan responden di kalangan guru-guru matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik yang mengajar tahun enam di sekolah rendah di daerah Kuala Kangsar, Perak.

Kajian ini terhad kepada melihat Stail Kepemimpinan dari sudut pengukuran tugas dan pertimbangan. Selain daripada Stail Kepemimpinan, kajian ini hanya menumpukan kepada empat faktor iklim sekolah iaitu faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran .

Kajian ini hanya terhad dalam konteks sekolah rendah di daerah Kuala Kangsar

sahaja. Penyelidik telah memilih 40 buah sekolah yang meliputi kesemua zon di daerah Kuala Kangsar.

Kawasan yang lebih besar dan skop kajian yang lebih luas tidak dapat dijalankan kerana kesuntukan masa terutama di dalam proses membuat kajian rintis, pengumpulan data, penganalisaan data dan penulisan kajian. Kajian ini tidak boleh digeneralisasikan terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar dan iklim sekolah di negeri lain.

Definisi Operasional.

i. Kepemimpinan : Kepemimpinan adalah suatu proses menggerakkan sekumpulan manusia menuju ke suatu arah yang telah ditentukan melalui dorongan yang tidak memaksa. Kepemimpinan yang baik menggerakkan manusia untuk memenuhi kehendak jangka panjang. Pemimpin merupakan sebahagian daripada ahli kumpulan yang diberi kedudukan tertentu dan jangka bertindak sesuai dengan kedudukannya. Pemimpin juga seorang ahli dalam kumpulan yang diharapkan menggunakan pengaruh dalam melaksana dan mencapai matlamat kumpulan. pemimpin yang amanah ialah seorang yang memimpin dan bukan seseorang yang menggunakan kedudukan untuk memimpin(**Hisham Yahya Altalib, 1991**).

ii. Guru Besar : Golongan orang yang telah dipertanggungjawabkan sebagai ketua di sekolah-sekolah rendah khususnya sekolah-sekolah yang berkaitan dengan kajian ini.

iii. Guru-Guru : Golongan orang yang terlatih di institusi pendidikan samada di maktab-maktab atau di universiti-universiti yang diamanahkan untuk menjalankan proses pengajaran dan pengalaman pembelajaran khusus untuk pelajar-pelajar tahun enam yang bakal menghadapi Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR), di sekolah-sekolah yang terlibat di dalam kajian ini. Di dalam konteks kajian guru-guru tersebut terlibat secara langsung mengajar murid-murid tahun enam di dalam matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik. Guru-guru terlatih di sekolah-sekolah lain dan guru-guru tanpa latihan di sekolah-sekolah kajian tidak berkaitan.

iv. Persepsi : Persepsi didefinisikan sebagai proses mengetahui objek-objek dan peristiwa-peristiwa yang objektif melalui kederiaan. Beliau juga menyatakan bahawa persepsi ialah kesedaran tentang proses-proses organik (**Mahmood Nazar Mohamed, 1990**). Dengan itu, persepsi dalam konteks kajian ini ialah pandangan guru-guru matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam terhadap stail kepemimpinan Guru Besar di sekolah mereka mengajar.

v. Daerah : Daerah yang dimaksudkan dalam kajian ini ialah daerah Kuala Kangsar, Perak Darul Ridzuan, di mana sekolah-sekolah rendah di daerah ini adalah di bawah jagaan Pegawai Pendidikan Daerah dan Pengarah Pendidikan Negeri.

vi. Iklm Sekolah : Setiap sekolah mempunyai personaliti yang tersendiri. Iklm tiap-tiap satu sekolah itu berbeza dengan sekolah yang lain. Sebuah sekolah wujud semangat bekerjasama di antara Guru Besar dan guru-guru. Mereka merasa selesa dan puashati bekerja di dalam kumpulan. Kepuasan kerja itu dijemakan dengan pencapaian akademik murid-murid yang baik dan peningkatan prestasi sekolah secara keseluruhan. Iklm adalah hasil terakhir daripada kerjasama di dalam kumpulan di kalangan murid-murid, guru-guru dan pentadbir sekolah. Mereka bekerja ke arah mengimbangkan organisasi dan dimensi individu terhadap sistem sosial. Hasil iklm itu termasuk perkongsian nilai, kepercayaan masyarakat dan piawai masyarakat. Kajian ini merujuk kepada perhubungan guru dengan guru, guru dengan Guru Besar, guru dengan pelajar .Merancang program sekolah bersama-sama dan melaksana program mengikut proses yang ditetapkan. Perihatin terhadap persekitaran sekolah yang mewujudkan keselesaan belajar di kalangan murid-murid.

vii. Stail : Stail dimaksudkan cara bertingkah laku daripada seorang pemimpin terhadap para anggota kelompoknya. Stail juga merujuk kepada cara perlakuan yang serupa(konsisten) yang ditonjolkan oleh seseorang apabila mempengaruhi aktiviti-aktiviti orang lain(Ibrahim Mamat, 1993). Pengkaji lebih merujuk kepada cara bertingkah laku seorang Guru Besar terhadap guru-guru, pelajar-pelajar dan pekerja-pekerja sokongan. Ini termasuklah cara beliau bertindak apabila berhadapan dengan situasi guru-guru, murid-murid dan pekerja sokongannya.

viii. Pencapaian Akademik : Pencapaian diukur berdasarkan peratus kelulusan matapelajaran peperiksaan percubaan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di peringkat sekolah, 1995. Secara operationalnya, pencapaian dalam kajian ini merujuk kepada peratus kelulusan matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik di dalam peperiksaan percubaan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR), di peringkat sekolah, 1995 . Pencapaian bergantung kepada keupayaan guru-guru mengajar matapelajaran tersebut dengan baik dan keupayaan murid-murid untuk mendapatkan gred yang baik bagi sesuatu matapelajaran yang dipelajari. Lazimnya pencapaian bermaksud tingkat kecekapan yang dicapai dalam akademik atau persekolahan melalui peperiksaan.

ix. Pengukuran Tugas : Pengukuran tugas merujuk kepada tingkahlaku pemimpin yang mengariskan, menjelaskan dan menggambarkan dengan tegas hubungan antara pemimpin dan para anggota kelompok. Di samping itu, struktur organisasi, saluran-saluran komunikasi dan peraturan bagi penyelesaian tugas-tugas organisasi dirumuskan dengan teliti. Di sekolah, Guru Besar menetapkan dan menjelaskan peraturan yang telah digariskan untuk dipatuhi oleh guru-guru, murid-murid dan staf sokongan supaya struktur organisasi sekolah berjalan dengan licin.

x. Pertimbangan : Pertimbangan merujuk kepada tingkahlaku pemimpin yang menyatakan persahabatan, percaya-mempercayai, hormat dan persaudaraan dalam hubungan antara pemimpin dan para anggota kelompok. Di sekolah, Guru Besar berperanan mewujudkan hubungan yang mesra, hormat menghormati, saling percaya mempercayai serta pertalian persaudaraan dengan guru-guru, murid-murid dan staf sokongannya.

xi. Faktor Umum : Faktor umum adalah hubungan di antara Guru Besar dengan guru-guru, guru-guru dengan murid-murid, Guru Besar dengan staf sokongannya. Ahli di dalam sekolah sentiasa mengambil tahu tentang hal-ehwal, di sekeliling mereka. Murid-murid merasakan mereka disayangi dan dihormati oleh Guru Besar dan guru-guru.

xii. Faktor Program : Faktor Program adalah seperti persepsi terhadap pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Pandangan tentang tugas pengajaran guru yang mudah lentur. Kekerapan menggunakan alat pandang dengar semasa proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan .Di samping itu, memberi peluang kepada murid-murid yang cergas belajar.

xiii. Faktor Proses : Faktor proses adalah untuk mengukur persepsi guru-guru terhadap proses pentadbiran sekolah. Sekolah mempunyai cukup ruang untuk menjalankan berbagai aktiviti pengajaran dan pembelajaran.

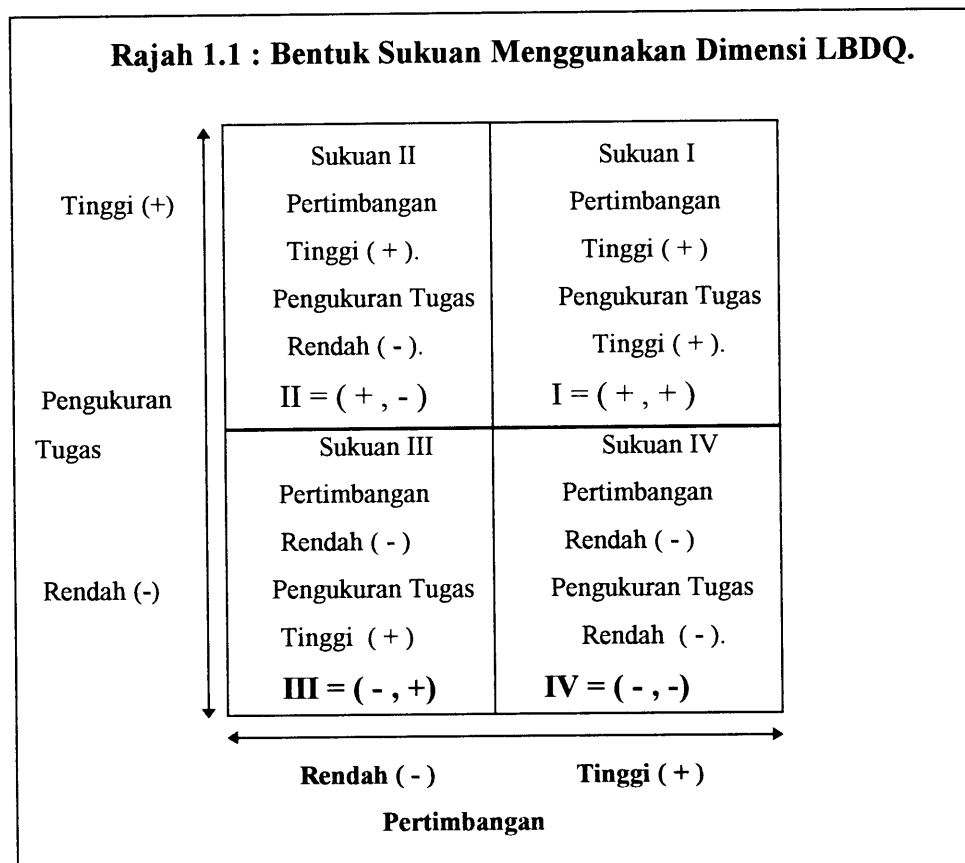
xiv. Faktor Persekitaran : Keadaan persekitaran mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Guru-guru bebas untuk menggunakan apa jenis bahan untuk membantu pengajaran mereka.

Model Teoritis kajian

Pengukuran Tugas dan Pertimbangan - Teori Kepemimpinan Dua Dimensi.

Ohio State University telah memulakan satu kajian pada tahun 1945 untuk mengenalpasti dimensi-dimensi yang berbeza tentang tingkahlaku kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan telah dikenalpasti, iaitu pengukuran

tugas dan pertimbangan. Tingkahlaku pengukuran tugas merujuk kepada Stail Kepemimpinan yang menyediakan saluran komunikasi yang jelas, prosedur kerja dan perhubungan antara ahli dalam kumpulan atau organisasi. Pendekatan pertimbangan merujuk kepada stail kepemimpinan yang menzahirkan semangat setiakawan, saling percaya-mempercayai, hormat-menghormati, kemesraan dan hubungan rapat di antara pemimpin dengan orang bawahannya.

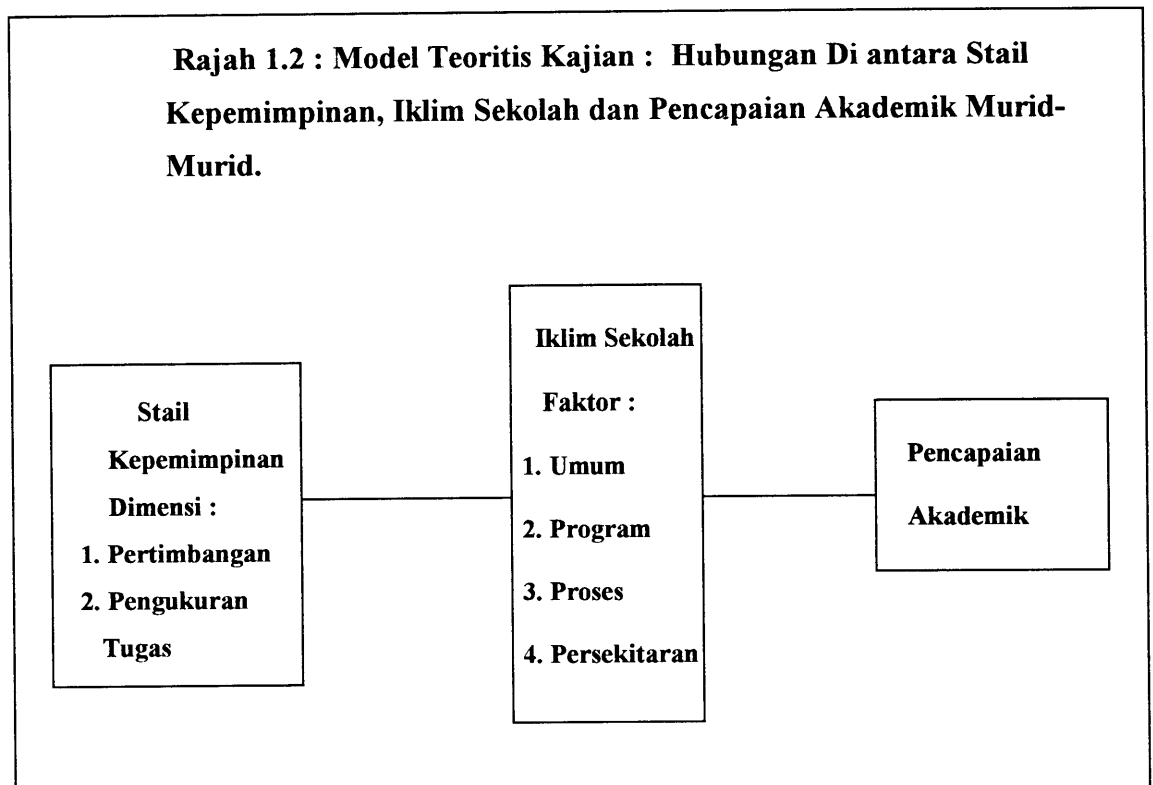


Sumber : Hoy ,W.K. dan Miskel C.G.. *Educational Administrative : Theory Research and Practice. (Edisi ke-3.)* Random House: New York , 1987 m.s. 278.

Hasil kajian Ohio State University menunjukkan bahawa Stail Kepemimpinan yang paling berkesan ialah Stail Kepemimpinan yang mempunyai markah yang paling tinggi untuk dimensi pengukuran tugas dan pendekatan pertimbangan .

Model Kajian Stail Kepemimpinan hubungan dengan Iklim Sekolah dan Pencapaian Akademik Murid-Murid.

Model kajian di dalam Rajah 1.2, menunjukkan perhubungan di antara Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid. Pengkaji akan membuat kajian berdasarkan model yang telah direkabentuk yang boleh digunakan di peringkat sekolah.



BAB DUA

ULASAN KARYA

Pendekatan Tingkahlaku.

Kegagalan pendekatan sifat untuk mengenalpasti pemimpin yang berkesan menjadi punca kemunculan pendekatan kelakuan bagi mengkaji kepemimpinan. Pada akhir tahun 1940-an dan 1950-an, satu aliran baru dalam penyelidikan memberi fokus kepada stail atau ragam kelakuan kepemimpinan, bukan kepada sifat-sifat individu. Pendekatan ini menilai ragam kelakuan seseorang pemimpin seperti 'autokratik berbanding dengan sosio-emosional', 'tumpuan terhadap pekerja berbanding dengan tumpuan terhadap pengeluaran' dan seterusnya.

Tiga kajian utama yang berkaitan dengan pendekatan kelakuan telah dikenalpasti. Yang pertama, kajian Harvard yang dikendalikan oleh R. Bales. Kajian ini menekankan bahawa mana-mana ahli dalam kumpulan mungkin mempamerkan kelakuan-kelakuan kepemimpinan. Pada peringkat permulaan pertumbuhan sesuatu kumpulan, setengah-setengah ahli melibatkan diri dengan kelakuan-kelakuan kepemimpinan melebihi daripada ahli-ahli yang lain. Kajian ini juga mendapati tiga kelakuan kepemimpinan yang utama: aktiviti, keupayaan tugas, kesukaan. R. Bales merumuskan bahawa pemimpin adalah orang yang

paling disukai oleh ahli-ahli kumpulannya kerana mempunyai idea-idea yang terbaik. Kajian yang kedua ialah kajian Ohio State yang dipimpin oleh C.L. Shartle. Shartle dan ahli-ahlinya memperolehi data untuk kajian ini melalui Soal-Selidik Perihal Kelakuan Pemimpin (*Leader Behavior Description Questionnaire*). Dua dimensi Stail Kepemimpinan telah dikenalpasti daripada kajian ini. Pertama ialah pertimbangan, sejauhmana pemimpin bersikap bertimbangrasa terhadap orang bawahannya. Kedua, mengadakan struktur, iaitu sejauh mana pemimpin itu sendiri menyusun dan merangka perhubungan antara pihak pemimpin dengan pihak bawahan, serta memainkan peranan yang aktif dalam menentukan siapa bertanggungjawab membuat sesuatu, bagaimana melakukannya dan bila perlu disiapkan. Ketiga ialah kajian oleh Likert dan rakan-rakannya di Michigan State University. Dalam kajian ini dua kategori tingkahlaku pemimpin telah dikenalpasti: berorientasikan kerja dan berorientasikan pekerja. Kajian ini telah membuktikan bahawa pemimpin yang lebih memusatkan tumpuan pekerja lebih berkesan dalam segi meningkatkan produktiviti organisasi (**Razali Mat Zin, 1993**).

Pendekatan tingkahlaku melihat tingkahlaku peribadi seseorang pemimpin itu dengan kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini mempunyai anggapan

bahawa seseorang individu itu yang memiliki sifat-sifat tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kumpulan di mana-manapun dia berada. Kenyataan di atas menyangkal *Leaders are born, not made*. Walau bagaimanapun melalui perubahan masa sedikit demi sedikit sistem strata itu (pemimpin dipusakai) mengalami perubahan. Dengan itu, pemimpin-pemimpin yang menduduki 'takhta' kepemimpinan mula datang daripada pelbagai lapisan dan kedudukan dalam masyarakat. Akibatnya manusia mula mempercayai bahawa kepemimpinan bukan lagi wujud melalui kelahiran seseorang tetapi ianya lahir melalui pengalaman, kebolehan, bakat, kelayakan dan ciri-ciri lain yang diperlukan untuknya memimpin (**Alimuddin Mohd Dom, 1993**).

Dalam pendekatan tingkahlaku ini, wujud konsep bahawa seseorang yang dilatih dengan tingkahlaku yang sesuai boleh menjadi pemimpin. Terdapat dua fungsi penting pemimpin dalam pendekatan ini. Pertama, fungsi yang berkaitan dengan penyelesaian masalah dan kedua, fungsi yang berkaitan dengan pengendalian kumpulan untuk beroperasi dengan baik. Seorang pemimpin sentiasa melibatkan diri dengan orang bawahannya. Pemimpin tidak dapat mengelakkan diri daripada masalah-masalah penyesuaian diri. Masalah-masalah kemanusiaan akan menjadi masalah organisasi dan ini bermaksud masalah manusia dan masalah

organisasi tidak dapat dipisahkan. Dalam keadaan seperti ini memahami tingkahlaku manusia akan memudahkan dan melicinkan pekerjaan seseorang pentadbir(Sayles, 1964).

Setiap pengetua dan Guru Besar sekolah terlibat dengan perancangan pendidikan dan hal-ehwal perguruan. Guru-guru boleh dipimpin melalui pendekatan tingkahlaku yang mengambilkira perkara-perkara berikut :

1. Orang bawahan digalakkan supaya menyertai perbincangan berkenaan dengan kerja mereka dan juga operasi organisasi.
2. Mengadakan pengayaan kerja seperti menukar bentuk pengendalian tugas, memberi kebebasan kepada orang bawahan untuk membuat keputusan berkenaan dengan tugasnya, memberi peluang untuk melibatkan diri dalam tugas-tugas yang lebih mencabar.
3. Mengadakan komunikasi dua hala antara pengetua dan Guru Besar dengan guru-guru dan staf sokongan..
4. Pemimpin mengambilkira kebajikan dan hal-ehwal orang bawahannya.

(Zaidatol Akmaliah, 1990).

Pengetua dan Guru Besar patut dapat mewujudkan suasana yang menyenangkan, seperti bebas dari tekanan-tekanan emosi, sosial, fizikal dan mental. Apabila guru-guru berasa senang dan gembira dengan kerja, produktiviti dapat dipertingkatkan. Mereka akan berasa lebih berminat untuk bekerja sekiranya mereka ditempatkan dengan rakan-rakan yang mereka boleh bekerjasama di dalam keadaan yang harmoni. Hubungan yang baik dan mesra antara Pengetua dan Guru besar dengan guru-guru serta staf sokongan adalah perlu untuk mewujudkan suasana kerja yang memuaskan. Pengetua dan Guru Besar juga perlu mengadakan pekerjaan yang menarik dan mencabar. Orang bawahan yang sesungguhnya mahu bekerja tidak akan berasa senang dengan pekerjaan yang bersifat rutin. Pekerjaan yang begitu rupa cepat membosankan. Sebaliknya kerja yang mencabar dan perlukan daya pemikiran akan memberi semangat dan menimbulkan minat.

Kajian Ohio.

Dapatan penyelidikan kepemimpinan yang terkenal ialah *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*. Kajian ini bermula di Ohio State University dalam tahun 1940-an. *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* telah direka oleh **Hemphill dan Alvin Coons (1950)**. Kemudian

LBDQ telah diubahsuai oleh **Halpin dan B.J.Winer (1952)**. **LBDQ** mengukur dua asas dimensi tingkahlaku pemimpin iaitu pengukuran tugas dan pertimbangan.

Halpin (1966), telah mengubahsuai **LBDQ** dengan memasukkan di dalam pengukuran tugas tingkahlaku pemimpin yang mengariskan panduan hubungan antara pemimpin dengan orang bawahan. Di dalam masa yang sama memperkenalkan bentuk organisasi yang jelas, saluran komunikasi dan kaedah peraturan. Manakala, pertimbangan termasuk tingkahlaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan, harmoni, kepentingan dan hormati di kalangan pemimpin dan orang bawahannya. **LBDQ** telah digunakan oleh murid-murid untuk melihat kepemimpinan guru-guru mereka, persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan Guru Besar dan penguasa dan juga digunakan di kalangan Guru Besar dan penguasa untuk menilai diri sendiri. Alat ini boleh diubahsuai untuk mengukur bagaimana pemimpin sepatutnya bertingkahlaku iaitu tingkahlaku pemimpin yang ideal (**Hoy dan Miskel , 1987**) .

Kajian awal dengan menggunakan alat **LBDQ** menunjukkan faktor pertimbangan dan pengukuran tugas adalah berpisah dan berlainan faktor.

Dengan itu, empat sukuan atau Stail kepemimpinan terbentuk oleh pembahagian silang setiap skala nilai min skor (**Rajah 1.1 dalam Bab Satu**). Setiap subskala dibahagi kepada kumpulan min skor tinggi dan min skor rendah. Kemudian disatukan untuk menghasilkan empat kumpulan atau sukuan (**Rajah 1.1 dalam Bab Satu**). Halpin menyenaraikan dapatan utama hasil daripada kajian Ohio State University seperti berikut :

1. Pengukuran dan pertimbangan yang diukur oleh *LBDQ* adalah asas kepada dimensi tingkahlaku pemimpin.
2. Tingkahlaku pemimpin yang efektif cenderung ke arah hubungan dengan prestasi tinggi pada kedua-dua dimensi.
3. Pemimpin dan orang bawahan cenderung untuk menilai sumbangan keberkesanan dimensi tingkahlaku pemimpin. Pemimpin cenderung mengamalkan pengukuran tugas. Manakala orang bawahan cenderung kepada pertimbangan. Dengan itu, pemimpin selalu menghadapi tahap konflik dalam diri.
4. Ciri-ciri Stail Kepemimpinan dalam sukuan 1, tinggi di kedua-dua dimensi ada hubungan dengan kumpulan yang mempunyai ciri-ciri harmoni, kemesraan, kejelasan di dalam prosedur dan menyokong penuh ke atas perubahan sikap kumpulan.

5. Hanya terdapat hubungan yang lemah di antara bagaimana pemimpin menyatakan mereka harus bertingkah laku dan bagaimana orang bawahan menerangkan mereka perlu bertingkah laku.
6. Kedudukan institusi yang berbeza cenderung ke arah mendidik Stail Kepemimpinan yang berbeza.

(Hoy dan Miskel , 1987).

Pada umumnya, pentadbir sekolah lebih berkesan apabila mereka skor tinggi di dalam kedua-dua dimensi tingkahlaku pemimpin. (Sukuan 1) (**Rajah 1.1 dalam Bab Satu**). Di dalam kajian awal berhubung dengan penguasa **Halpin (1966)**, mencadangkan norma sekolah harian menyokong tingkahlaku pertimbangan. **Halpin (1958)** menyatakan bahawa pemimpin yang efektif boleh mementingkan tugas dan arahan tanpa mengorbankan pertimbangan terhadap kebajikan orang bawahannya. Dua kajian terhadap sampel rawak pengetua sekolah tinggi di New Jersey (**Kunz dan Hoy, 1976**) dan pengetua di sekolah harian di Kansas (**Miskel, 1974**) menunjukkan terdapat korelasi yang kuat dan positif di antara pertimbangan dan pengukuran tugas(**Hoy and Miskel , 1991**).

Stogdill (1974) mengembangkan *LBDQ - XII* yang mengandung dua belas subskala kepemimpinan. Walau bagaimanapun alat *LBDQ* yang asal mewakili dua persepsi iaitu pertimbangan dan pengukuran tugas selalu digunakan untuk mengukur kepemimpinan. Dua faktor iaitu pengukuran tugas dan pertimbangan telah dikaji berhubung dengan kriteria pembolehubah sepanjang tahun seperti produktiviti, pusingan ganti, iklim, mengambil risiko, kadar kilanan(terkilan) dan populariti. Inisipati kajian yang menggunakan alat *LBDQ*, secara umum mencadangkan bahawa kedua-dua faktor pertimbangan dan pengukuran tugas adalah positif dan ada hubungan dengan pelbagai ukuran di dalam kumpulan sepakat dan harmoni. Pengukuran tugas ada hubungan dengan keastuan kumpulan. Manakala pertimbangan ada hubungan dengan tahap ketidak hadiran yang rendah, birokrasi, terkilan dan kadar penggantian (**Hanson, 1985**).

Secara umum, perbezaan penekanan tentang dimensi kepemimpinan melahirkan perbezaan Stail Kepemimpinan. Dengan itu, jika Guru Besar menekan tentang pencapaian tugas dan mengabaikan hubungan kemanusiaan dengan guru-guru, staf sokongan dan murid-murid, maka Stail Kepemimpinannya lebih bercorak orientasi tugas. Konsep 'Kajian Kepemimpinan Ohio State' mengandungi kedua-dua dimensi kepemimpinan. Alat yang digunakan di dalam kajian ini

ialah *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* telah dicipta untuk mengukur dua asas dimensi tingkahlaku pemimpin iaitu pengukuran tugas dan pertimbangan. Dengan menggunakan silang petak dua dimensi, Stail Kepemimpinan empat sukuan dibina seperti : stail `pengukuran tugas tinggi dan pertimbangan tinggi, stail `pengukuran tugas tinggi tetapi pertimbangan yang rendah', stail `pengukuran tugas rendah tetapi pertimbangan yang tinggi' dan stail `pengukuran tugas rendah dan pertimbangan rendah (Cheng, 1994).

Iklm Organisasi : Iklm Sekolah.

Sehubungan dengan itu, Stail kepemimpinan dihubungkan dengan iklim sekolah. Iklm sekolah bermula dengan kajian iklim organisasi. Iklm organisasi adalah satu set kriteria dalaman yang membezakan satu organisasi dengan yang lain dan pengaruh Stail Kepemimpinan misalnya, iklim adalah hasil terakhir kumpulan-kumpulan di dalam sekolah seperti murid-murid, guru-guru dan pentadbir di mana mereka berfungsi untuk mengimbangkan organisasi dan dimensi individu di dalam sistem sosial. Hasilnya termasuk perkongsian nilai, kepercayaan sosial dan piawai sosial (Hoy dan Miskel, 1978).

Iklm organisasi adalah istilah yang luas yang merujuk kepada persepsi guru terhadap persekitaran kerja secara umum di sekolah. Iklm organisasi ini dipengaruhi oleh organisasi formal dan tidak formal, personaliti orang yang terlibat dan kepemimpinan organisasi. Di dalam konteks iklm sekolah, secara umum adalah satu set kriteria dalaman yang membezakan di antara satu sekolah dengan yang lain dan pengaruh tingkahlaku ahli-ahli di dalam organisasi iklm sekolah itu. Iklm sekolah ada kaitan dengan kualiti persekitaran sekolah yang diamali oleh guru-guru, kesan terhadap tingkahlaku mereka dan berasaskan persepsi tingkahlaku di sekolah. Iklm sekolah merupakan personaliti sekolah tersebut. Personaliti adalah berkaitan dengan individu yang menjadi ahli di dalam sekolah itu. Manakala iklm adalah organisasi secara keseluruhan. Konsep iklm organisasi seperti konsep personaliti telah digunakan di dalam bentuk global(Hoy dan Miskel, 1978).

Secara umum iklm sekolah ialah `sifat' dan suasana yang terdapat dalam sesebuah sekolah yang membezakannya dengan sebuah sekolah yang lain. Sifat ini adalah hasil daripada interaksi dan keadaan perhubungan manusia dalam sekolah itu: perhubungan guru dengan guru, guru dengan pengetua, guru dengan murid, murid dengan murid dan seterusnya. Iklm sekolah boleh

dibahagikan kepada positif dan negatif. Iklim yang positif digambarkan oleh suasana sekolah yang aman, selamat dan teratur, bebas daripada masalah disiplin dan ancaman, hubungan harmonis antara sesama guru, guru dengan kakitangan pentadbiran, guru dengan murid dan guru dengan ibubapa adalah baik dan mesra. Wujudnya kerjasama antara guru-guru dalam menangani masalah atau tindakan iaitu dengan mengemukakan pendapat dan cadangan dalam mesyuarat serta melibatkan diri dalam projek sekolah contohnya, gotong royong. Guru boleh dipertanggungjawab apabila diserahkan sesuatu tugas. Ada ibu bapa yang melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti anjuran sekolah dan Persatuan Ibu Bapa dan Guru (**Ibrahim Mamat, 1993**).

George Stern dan Carl Steinhoff membina konseptualisasi dan mengukur iklim organisasi. Pembinaan di atas teoritikal Henry A. Murray dan Kurt Lewin, tingkahlaku diterangkan dengan menggunakan 'model menekankan-keperluan'. Murry menegaskan keperluan tentang penerangan tingkahlaku sebagai hasil kepada hubungan individu dengan persekitaran. Kedudukan yang mantap terhadap rumusan Lewin ialah tingkahlaku (B) adalah fungsi (f) kepada hubungan personaliti (P) dan persekitaran (E):

$$B = f (P X E) \dots\dots\dots (1)$$

Di dalam teori Murray, penekanan terhadap persekitaran menghasilkan situasi luaran yang serupa kepada keperluan personaliti dalaman dan tingkahlaku di dalam persekitaran adalah gambaran keseluruhan terhadap kesaan fungsi di antara keperluan dan penekanan (**Hoy dan Miskel, 1978**).

Sehubungan dengan itu, Rensis Likert telah menjalankan kajian lebih daripada 30 tahun bermula tahun 1947, untuk mengenalpasti faktor manusia yang mempengaruhi keberkesanan organisasi dalam mencapai matlamatnya.. Kebanyakan kajian telah dijalankan di firma perindustrian. Akhir-akhir ini, terdapat kajian di peringkat sekolah dan universiti, organisasi kesihatan, agensi awam dan organisasi ketenteraan. Pada 1961, Likert dapat menghuraikan hubungan signifikan di kalangan (1) Stail Pengurusan (2) Perhubungan dan pengaruh sistem terhadap kriteria organisasi (3) Keberkesanan organisasi .Pendekatan Likert adalah untuk mengukur kriteria fungsi dalaman organisasi dan menghubungkan pengukuran prestasi organisasi. Prestasi organisasi ditentukan oleh pengukuran seperti :

1. Produktiviti (misalnya, keuntungan, pulangan modal, perkongsian pasaran).
2. Kadar ketidakhadiran dan kadar penggantian.

3. Kerugian melalui pembaziran dan kerosakan.

4. Kawalan kualiti.

(Owens, 1991)

Likert mengenalpasti empat sistem pengurusan yang setiap satu stail diuraikan di dalam konteks iklim organisasi dan tingkahlaku kepemimpinan. Sistem pertama dikenali sebagai *exploitative-authoritarian* yang berasaskan konsep pengurusan klasik. Sistem kedua dikenali sebagai *benevolent-authoritative*. Sistem ini menekankan perhubungan satu dengan satu di antara orang bawahan dan pemimpin di dalam persekitaran di mana perhubungan orang bawahan diasingkan daripada kerja-kerja lain berhubung dengan hal-hal penting. Sistem ketiga dikenali sebagai *consultative*, cenderung untuk menghubungi pekerja secara individu di dalam proses membuat keputusan. Sistem keempat dikenali sebagai *the participative* (kumpulan saling bertindak). Model organisasi sistem menggunakan Teori Y sebagai konsep fungsi kemanusiaan dan penekanan kepada tindak balas kumpulan di dalam semua proses kritikal organisasi(Owens, 1991).

Likert dan rakan-rakan menggunakan pengukuran *Profile of Organizational Characteristics (POC)* untuk mengkaji organisasi perniagaan. Likert berminat

mengkaji tentang bagaimana perubahan iklim organisasi dihubungkan kepada kriteria objektif prestasi seperti produktiviti, ganjaran dan kepuasan orang bawahan. Pengukuran jenis sistem Likert atau iklim organisasi adalah relevan kepada sekolah. Rensis Likert dan Jane Likert menggunakan sistem pembolehubah untuk membentuk satu instrumen di panggil *Profile of a School*. *Profile of a school* mempunyai beberapa versi dan di antaranya ialah *Profile of a School Teacher's Questionnaire* oleh Jane Gibson dan Rensis Likert (1977) dan *Profile of a School, Student's Questionnaire* oleh Jane Gibson dan Rensis Likert (1972). Soal selidik daripada *Profile of a School* boleh digunakan di kalangan guru-guru, pentadbir-pentadbir dan pelajar-pelajar untuk menggambarkan persepsi iklim sekolah (Owens, 1991).

Brainard dan Fox (1974) mengembangkan Profil Iklim Sekolah melalui keupayaan mereka di Yayasan C.F. Kettering (a Denver based philanthropic foundation) yang dibentuk khas untuk meningkatkan iklim sekolah harian melalui kepengetuaan. Profil Iklim Sekolah mengandungi 104-item soal selidik yang mengukur 8 dimensi atau faktor iaitu hormat, percaya, moral yang tinggi, petensi, pertumbuhan dan pembaharuan, kecenderungan , inovasi dan penyayang.

Mereka menyenaraikan tiga kategori iklim yang utama termasuk peluang untuk pembelajaran yang aktif, jangkaan prestasi individu, pelbagai persekitaran pembelajaran, aktiviti kurikulum yang mudah lentur, sokongan dan struktur berkaitan dengan kematangan pelajar dan pelbagai sistem ganjaran. Penentuan proses termasuk penyelesaian masalah, peningkatan matlamat sekolah, mengenalpasti dan bekerja dengan konflik, komunikasi yang berkesan, terlibat membuat keputusan autonomi dengan akauntabiliti, strategi keberkesanan mengajar dan belajar serta berkebolehan merancang masa depan. Penentuan material termasuk kecukupan sumber, sokongan dan sistem logistik yang efisien. Nilai alat ini meliputi sebahagian besar daripada proses yang meningkatkan persekitaran pengajaran dan pembelajaran termasuk faktor fizikal. Ia mengalihkan penekanan terhadap proses pengurusan pengetua dan melihat secara keseluruhan sekolah sebagai iklim (**Rahimah Ahmad, 1981**) .

Pengkaji merasakan Profil Iklim Sekolah memberi aplikasi terhadap faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran di dalam kajian ini. Dengan menggunakan instrumen *Climate Profile Questionnaire(CPQ)*, yang disesuaikan daripada *School Climate Profile Questionnaire (CFK*

Limited, 1974) di mana mempunyai 104 item, pengkaji dapat menganalisis faktor-faktor di atas di kawasan kajian.

Kajian **Thandi (1972)** terhadap 66 orang pengetua dan 1078 orang guru biasa di beberapa buah sekolah di Johor, melaporkan lebih daripada dua pertiga daripada pengetua tersebut mempunyai stail kepemimpinan yang demokratik. **Thandi (1977)** juga melaporkan bahawa kepuasan guru sangat berhubung rapat dengan kepemimpinan pengetua yang demokratik (**Noran Fauziah & Ahmad Mahzan, 1990**).

Halpin (1956) melaporkan pemimpin yang berkesan dari persepsi kakitangan dan ahli-ahli lembaga sekolah mempunyai dimensi tugas dan pertimbangan yang tinggi. **Brown (1967)** melaporkan pengetua yang berkesan memperolehi skor yang tinggi di dalam pengukuran tugas dan pertimbangan berbanding dengan pengetua yang tidak berkesan di dalam kepemimpinannya. Prestasi, penilaian terhadap kepemimpinan pengetua di sekolah mempunyai hubungan positif terhadap pertimbangan dan hubungan negatif terhadap penguasaan dan perhubungan sosial. Kajian di Kanada menunjukkan hubungan di antara kepemimpinan pengetua dengan pencapaian pelajar, kepemimpinan pengetua

dari persepsi guru-guru mempunyai hubungan positif dan signifikan di antara pengukuran tugas dan pertimbangan dengan skor di dalam peperiksaan pelajar-pelajar. Perkaitan di antara skor *LBDQ* pengetua dengan pencapaian pelajar-pelajar dan hubungan yang positif serta signifikan di antara pengukuran tugas dan pertimbangan oleh guru dengan skor murid-murid di dalam ujian pencapaian sekolah (**Lunenburg & Ornstein, 1991**).

Kajian hubungan di antara iklim sosial sekolah dengan pencapaian akademik pelajar membuktikan daripada empat hipotesis terdapat tiga hipotesis yang pertama meramalkan persepsi iklim yang positif oleh pelajar-pelajar, guru-guru dan pengetua-pengetua berhubung dengan pencapaian akademik pelajar-pelajar yang positif. Gabungan persepsi guru dengan pelajar keseluruhannya ada hubungan yang positif dengan pencapaian tetapi hubungan ini tidak wujud dari persepsi di kalangan pengetua terhadap iklim sosial sekolah (**Brantley, 1987**).

Kajian hubungan di antara iklim sekolah dan iklim bilik darjah, di antara iklim sekolah dan pencapaian pelajar. Dapatan daripada kajian ini menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dan pencapaian pelajar (**White, Daniel & Wayne, 1986**). Daripada kajian ini, dapatan menunjukkan korelasi yang kuat dan positif terhadap iklim dan faktor kepemimpinan (**Kelly**

& Edward, 1986). Di dalam kajian ini terdapat hubungan di antara persepsi sendiri pengetua dan persepsi iklim sekolah oleh guru-guru dan pelajar-pelajar. Hubungan juga terdapat di antara persepsi guru-guru dan pelajar-pelajar terhadap iklim sekolah dan pencapaian akademik pelajar (**Olaniyl & Olayele, 1985).**

Daripada kajian ini, terdapat kadar yang lebih positif persepsi guru-guru secara individu terhadap iklim sekolah apabila terdapat persetujuan di antara persepsi mereka dan kesediaan kepemimpinan pengetua. Persetujuan signifikan pada $p < 0.001$. Iklim sekolah ada hubungan dengan persetujuan di antara persepsi guru-guru dan kepemimpinan pengetua. Guru bersetuju Stail Kepemimpinan pengetua yang mempunyai pengukuran tugas dan hubungan yang tinggi. Iklim sekolah ada hubungan dengan keberkesanan persepsi guru-guru terhadap Stail Kepemimpinan pengetua. Hubungan yang signifikan pada $p < 0.001$ (**Stueven & Lane, 1985).**

Rahimah & Mohd Yaakob (1988), merumuskan bahawa daripada tiga kajian tempatan mengenai kepemimpinan pengetua yang mereka lakukan, didapati sebahagian besar daripada pengetua menunjukkan stail yang diingini, terutama

sekali dari segi mementingkan tugas. Stail Kepemimpinan pengetua dikatakan berkait rapat dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik pelajar. Tingkahlaku pengetua yang mengambil berat tentang kepentingan kakitangan didapati berkait secara positif dan signifikan dengan iklim sekolah.

Walaupun tidak dapat dibuktikan mengenai kaitan secara langsung antara Stail Kepemimpinan pengetua dengan pencapaian akademik pelajar-pelajar, kaitan secara tidak langsung dapat dikesan. Dengan kata lain, Stail Kepemimpinan Pengetua ada kaitan positif dengan iklim sekolah dan iklim sekolah pula mempunyai kaitan yang positif dan signifikan dengan pencapaian akademik pelajar (**Rahimah Ahmad, 1981**).

Kajian yang dilakukan adalah untuk menyiasat Stail Kepemimpinan Pengetua di sekolah menengah dan kesan Stail Kepemimpinan terhadap iklim sekolah dan pencapaian pelajar daripada dua persepsi iaitu pengetua dan guru-guru. Sampel mengandungi 121 orang guru dan pentadbir di kalangan sepuluh buah sekolah menengah dipilih secara rawak daripada *Department of Defuse Dependents School Direntory*, 1992 -1993. Dapatan menunjukkan bahawa empat orang pengetua bersetuju dengan persepsi guru-guru di sekolah mereka terhadap Stail

Kepemimpinan Pengetua. Terdapat wujud perbezaan signifikan di antara Stail Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah. Persepsi guru-guru menunjukkan bahawa lebih atau kurang Stail kepemimpinan yang berkaitan digunakan, daripada lapan skala iklim terdapat enam skala iklim yang ada perbezaan signifikan. Hanya apabila pengetua dilihat secara berkumpulan baru perbezaan dapat dilihat di antara persepsi pengetua terhadap Stail Kepemimpinan dan kesan terhadap iklim sekolah (**Warner & Siker, 1993**).

Sehubungan dengan itu, satu kajian telah dijalankan tentang iklim organisasi Sekolah Harian Bahraini dari persepsi Pengetua dan guru-guru serta hubungan di kalangan iklim sekolah dan jantina Pengetua serta guru, kelulusan dan pengalaman bekerja. Kajian juga telah dijalankan terhadap tiga jenis sekolah di dalam hubungan dengan jantina Pengetua, guru-guru dan pelajar-pelajar. Dapatan menunjukkan bahawa pelajar-pelajar lelaki dengan Pengetua lelaki dan guru lelaki ada hubungan dengan iklim sekolah yang terbuka. Guru lelaki menunjukkan lebih keterbukaan terhadap iklim sekolah daripada guru perempuan. Manakala, Pengetua lelaki dan Pengetua perempuan mempunyai persepsi yang sama terhadap iklim sekolah. Akhir sekali, dapatan kajian ini menunjukkan pengalaman bekerja dan kelulusan bagi guru-guru dan Pengetua-

pengetua tidak ada hubungan dengan persepsi mereka terhadap iklim organisasi sekolah mereka (**Bader & Hussain, 1985**).

Daripada kajian di atas, dapat dirumuskan bahawa Stail Kepemimpinan ada hubungan dengan iklim sekolah. Manakala hubungan iklim sekolah dengan pencapaian akademik pelajar terdapat ada hubungan secara langsung . Tetapi kajian yang dilakukankan oleh **White, Daniel & Wayne (1986)** menyatakan tidak ada hubungan di antara iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid. Kajian hubungan Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid tidak banyak dikaji di Malaysia .Kajian ini adalah penting kerana melibatkan iklim pembelajaran di sekolah. Iklim pembelajaran di sekolah perlu dipupuk kerana dewasa ini banyak cabaran dan dugaan yang dihadapi oleh murid-murid. Di antara cabaran dan dugaan ialah pengaruh media massa dan ponteng sekolah. Pengkaji menghadkan kajian di lingkungan persekitaran kawasan sekolah dan hubungan guru dengan guru, Guru Besar dengan guru-guru, murid dengan murid, Guru Besar dengan murid dan guru dengan murid. Di samping itu, kajian ini ingin melihat perancangan program sekolah dan proses perlaksanaannya. Stail Kepemimpinan Guru Besar merupakan cara yang berkesan untuk memantau segala program yang

dirancang. Stail Kepemimpinan yang mementingkan tugas dan arahan yang tinggi serta pertimbangan yang tinggi akan meningkatkan keselesaan iklim sekolah. Secara tidak langsung, adakah terdapat hubungan di antara Stail kepemimpinan Guru Besar dengan pencapaian akademik murid-murid melalui peningkatan keselesaan iklim sekolah .

BAB TIGA

KAEDAH PENYELIDIKAN

Stail Kepemimpinan dan iklim sekolah ditentukan mengikut persepsi guru-guru yang diajar di dalam kelas tahun enam khususnya guru-guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik. Di dalam perkara ini beberapa aspek akan dihuraikan seperti penjelasan populasi dan sampel, instrumen, corak penyelidikan, prosedur dan analisis data.

Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan model teoritis untuk mendapatkan bukti bagi menjawab soalan-soalan kajian. Kaedah kuantitatif dijalankan di dalam kajian ini.

Penyelidikan tinjauan (*survey research*) dijalankan untuk mendapatkan persepsi terhadap Stail Kepemimpinan, iklim sekolah dan aspek demografi sampel yang terlibat. Kajian ini adalah untuk melihat hubungan di antara Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid, maka kaedah tinjauan sampel agak sesuai kerana dapat mengumpul maklumat daripada sampel yang kecil untuk mewakili populasi yang besar.

Kajian ini ingin melihat persepsi responden terhadap Stail Kepemimpinan di dalam dua dimensi iaitu pengukuran tugas dan pertimbangan yang berdasarkan Teori Kepemimpinan Ohio State oleh **Halpin (1966)**.

Soal selidik ini terlebih dahulu dikemukakan kepada pihak Pengarah Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan Malaysia dan Pengarah Pendidikan Perak Darul Ridzuan untuk disemak, diteliti supaya dapat menentukan soalan-soalan yang terkandung di dalam kedua-dua soal selidik tersebut difahami, sesuai dengan keadaan tempatan dan tidak ada perkara-perkara yang sensitif sebelum diluluskan. Kebenaran untuk menjalankan kajian ini dibuat dan mengemukakan soal selidik tersebut kepada pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. Pengkaji akan menjalankan kajian ini setelah mendapat kebenaran daripada kedua-dua pihak di atas.

Kajian Rintis

Ujian kesahan telah dijalankan sebelum soal selidik ini diuji di lapangan. Pengkaji memilih kaedah kesahan muka (face validity) di dalam menentukan soal selidik itu difahami dan sesuai dengan kajian berdasarkan teguran dan pandangan daripada orang yang mahir (**Babbie, 1992; Thorndike et al., 1991**). Kaedah di atas digunakan adalah disebabkan faktor kesuntukan masa.

Pengkaji telah mengadakan perbincangan dengan penyelia dan mendapat pandangan dan teguran daripada beberapa orang pensyarah yang berpengalaman dengan teori kepemimpinan.

Kajian rintis telah dijalankan untuk memastikan kebolehpercayaan soal selidik tersebut. Satu kajian rintis telah dijalankan ke atas 30 orang guru di Sekolah Kebangsaan Manong, Sekolah Kebangsaan Jeliang, Sekolah Kebangsaan Mazwin, Kuala Kangsar dan 15 orang guru di Sekolah Rendah Kebangsaan Clifford dan Sekolah Rendah Kebangsaan Datin Khadijah, Kuala Kangsar yang dipilih secara rawak di Daerah Kuala Kangsar, Perak Darul Ridzuan. Cara yang akan digunakan dalam menjalankan kajian rintis ialah *test-retest* dan jarak jangka masa yang diperuntukkan ialah selama lebih kurang dua hari. Guru-guru di sekolah yang terlibat ditemubual oleh pengkaji untuk mendapatkan komen, pandangan tentang penggunaan bahasa dan soalan-soalan yang terkandung di dalam soal selidik yang diedarkan.

Dengan menggunakan komputer perisian SPSS /PC+ version 6.0 jawapan yang diperolehi telah dikodkan dan dianalisis. Tujuan analisis dibuat untuk membaiki soalan-soalan yang telah dipilih. Setiap item dikorelasikan dengan jumlah skor min setiap bidang stail iaitu pertimbangan dan pengukuran tugas dan setiap

bidang iklim iaitu faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran.

Selepas kajian rintis dibuat semua soalan yang dipilih mempunyai korelasi 0.23 dan ke atas dengan jumlah skor stail dan iklim. Perisian SPSS/PC+ version 6.0 menganalisis soalan-soalan yang dipilih dengan prosedur *scale*, *realibilities* dan *correlations*. Hasil daripada analisis komputer setiap soalan yang dipilih mempunyai kolerasi di antara 0.23 hingga 0.51 seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.1. Keputusannya setiap soalan yang dianalisis mempunyai korelasi yang positif dan lemah di bawah paras 0.05.

Jadual 3.1: Nilai Korelasi bagi setiap soalan soal selidik terhadap jumlah skor stail dan iklim.

Nombor Soalan Dalam Soal Selidik	Pekali Korelasi
1,3,5,7,10,11,14,16,17,19,21,23,25,27,28 .	0.51
2,4,6,8,9,12,13,15,18,20,22,24,26, 29,30.	0.23
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16.	0.27
17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30.	0.37
31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45.	0.35
46,47,48,49,50,51,52,53,54.	0.32

Soalan-soalan juga dianalisis dengan kebolehpercayaan setiap skala dalam stail dan iklim dengan menggunakan prosedur *reliability* dan *alpha*. Kebolehpercayaan yang berkaitan dengan stail ialah 0.86 dan iklim ialah 0.86. Keputusan ujian dengan nilai alpha menunjukkan darjah kebolehpercayaan yang tinggi.

Jadual 3.2 : Nilai Alpha Bagi Setiap Bidang Stail Dan Nilai Alpha Secara Keseluruhan.

Bidang-bidang Stail Dalam Soal Selidik.	Alpha Cronbach.
Pengukuran Tugas	0.77
Pertimbangan	0.94
Purata Nilai Alpha Terhadap Stail	0.86

Jadual 3.3 : Nilai Alpha Bagi Setiap Bidang Iklim dan Nilai Alpha Secara Keseluruhan.

Bidang-bidang Iklim Dalam Soal selidik.	Alpha Cronbach.
Faktor Umum	0.85
Faktor Program	0.88
Faktor Proses	0.88
Faktor Persekitaran	0.82
Purata Nilai Alpha Terhadap Iklim	0.86

Populasi dan Persampelan.

Sekolah rendah yang terdapat di daerah Kuala Kangsar di dalam tahun 1995 ialah 82 buah semuanya termasuk Sekolah Jenis Kebangsaan Cina, Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil, Sekolah Rendah Kebangsaan dan Sekolah

Kebangsaan. Tumpuan kajian ini hanya kepada dua jenis buah sekolah iaitu Sekolah Rendah Kebangsaan dan Sekolah Kebangsaan yang terdiri daripada 54 buah sekolah. Pengkaji memilih sekolah jenis ini adalah untuk melihat Stail Kepemimpinan dan iklim Sekolah Rendah Kebangsaan yang terdiri daripada sekolah gred A. Manakala sekolah kebangsaan kebanyakannya terdiri daripada sekolah Gred B. Hanya 4 buah sekolah kebangsaan terdiri daripada sekolah Gred A. Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam di sekolah rendah di daerah Kuala Kangsar. Populasi kajian guru-guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam ialah 280 orang.

Sampel sekolah yang dipilih di dalam kajian ini ialah 40 buah sekolah rendah kebangsaan dan sekolah kebangsaan di daerah Kuala Kangsar. Sampel kajian diambil secara persampelan rawak iaitu sampel diambil secara rawak daripada sekolah-sekolah di daerah Kuala Kangsar. Sampel yang dipilih mewakili sekolah Gred A dan sekolah Gred B.

Sehubungan dengan itu, di dalam 40 buah sekolah sebagai sampel, hanya 9 buah sekolah sahaja yang di kategori sebagai sekolah Gred A. Daripada 9 buah sekolah Gred A (sampel populasi), 3 buah sekolah terdiri daripada Sekolah Rendah Kebangsaan dan 6 buah sekolah terdiri daripada Sekolah Kebangsaan.

Sampel kajian dipilih 31 buah sekolah Gred B daripada 73 sekolah Gred B (**Jadual 3.4**). Pemilihan sekolah-sekolah sebagai sampel berdasarkan kepada gred dan lokasi sekolah iaitu sekolah dalam bandar dan sekolah luar bandar. Guru-guru di sekolah Gred A mempunyai masalah yang lebih besar daripada sekolah Gred B kerana bilangan murid-murid sekolah Gred A adalah lebih daripada 800 orang murid manakala sekolah Gred B bilangan murid-muridnya ialah kurang daripada 500 orang. Penggeradan sekolah dibuat oleh Bahagian Perjawatan Kementerian Pendidikan Malaysia. Secara kasarnya penggeradan ini adalah mengikut takrifan Kementerian Pendidikan Malaysia (**Pindaan kepada pekeliling Pentadbiran Bilangan 3/1967**). Di bawah ini diperturunkan gred sekolah yang dipilih seperti terdapat dalam **Jadual 3.4 di sebelah**.

Jadual 3.4: Taburan Responden Mengikut Gred Sekolah.

Gred Sekolah	Bilangan Sekolah	Bilangan Responden	Peratus
A	9	60	40.0
B	31	90	60.0
Jumlah	40	150	100.0

Nisbah pemilihan sekolah Gred A dan Gred B ini berasaskan kepada permasalahan yang wujud di sekolah Gred A dan Gred B. Masalah keselesaan tempat kerja, tekanan kerja, Guru Besar, guru-guru dan masalah murid-murid kurang minat dan bosan belajar di sekolah adalah lebih menonjol di sekolah

Gred A dan sederhana di sekolah Gred B. Dengan mengambil nisbah seperti dinyatakan itu, diharap persepsi guru-guru tahun enam yang mengajar matapelajaran khusus Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tidak berubah.

Sampel kajian dipilih secara persampelan rawak dalam stratum, iaitu sampel diambil secara rawak daripada tiga kumpulan guru yang dikaji; guru Bahasa Melayu, guru Bahasa Inggeris dan guru Matematik yang mengajar murid-murid tahun enam. Guru-guru berkenaan terlibat secara langsung di dalam proses pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas tahun enam yang boleh mengukur pencapaian akademik murid-murid melalui peperiksaan percubaan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah di peringkat sekolah. Sekolah Gred A melibatkan enam atau tujuh orang guru sahaja. Manakala, sekolah Gred B melibatkan tiga orang sahaja. Ini disebabkan bilangan sekolah Gred A adalah sedikit berbanding

dengan bilangan sekolah Gred B. Pengkaji memilih 40 buah sekolah dan 150 orang guru-guru khusus mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik daripada sekolah tersebut sahaja sebagai sampel. Guru-guru ini terlibat secara langsung dengan mengajar matapelajaran yang ditetapkan di dalam Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR). Pencapaian akademik berdasarkan peratus bilangan lulus matapelajaran yang mereka ajar. Sampel ini relevan dengan persepsi guru-guru matapelajaran yang mengajar

Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar mempengaruhi iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid.

Selain daripada itu pengkaji akan melibatkan 150 orang guru terlibat sebagai responden iaitu dua atau tiga orang guru yang dipilih daripada setiap sekolah Gred B dan enam atau tujuh orang guru yang dipilih daripada sekolah Gred A oleh guru besar berkenaan. Mereka dikehendaki memenuhi dua instrumen, *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* dan *Climate Profile Questionnaire (CPQ)*. Mengikut Stogdill (1969), bilangan minima responden yang diperlukan untuk menentukan keesahan data dan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* iaitu instrumen kajian ini ialah empat orang manakala bilangan yang dianggap paling *standard* ialah enam atau tujuh orang untuk setiap pemimpin. Tetapi pengkaji memilih dua atau tiga orang yang mana hampir kepada bilangan yang dianggap paling minima bagi sekolah Gred B dan enam atau tujuh orang untuk setiap pemimpin bagi sekolah Gred A (Rujuk Jadual 3.5).

Jadual 3.5: Taburan Responden Mengikut Persepsi Terhadap Pemimpin.

Gred Sekolah	Taburan Responden	Bilangan Sekolah	Bilangan Responden
A	6 atau 7	9	60
B	2 atau 3	31	90
Jumlah		40	150

Kajian ini hanya terhad kepada Stail Kepemimpinan Guru Besar, iklim sekolah dan pencapaian akademik di 40 buah sekolah rendah di bawah kementerian Pendidikan Malaysia. Ia meliputi amalan biasa, persepsi guru-guru matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar di sekolah rendah di kawasan kajian daerah Kuala Kangsar, Perak Darul Ridzuan.

Tatacara Penyelidikan dan Pengumpulan Data

Kebenaran menjalankan kajian di sekolah-sekolah telah didapati daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan Kementerian Pendidikan dan juga daripada Jabatan Pendidikan Perak. Kajian telah dibuat selama kira-kira satu bulan. Dalam tempoh ini penyelidik telah pergi ke 40 buah sekolah yang meliputi daerah Kuala Kangsar untuk mendapatkan maklumat daripada responden. Sebanyak 150 borang soal selidik telah diedarkan. Penyelidik memungut sendiri pada hari tersebut borang soal selidik yang diedarkan dan kadar pulangnya ialah 100%. Responden memberi kerjasama yang jitu dan baik serta ikhlas.

Pengkaji menggunakan soal selidik berdasarkan *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* sebagai soalan kajian yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu oleh Prof. Madya Dr. Rahimah Ahmad (1981) bersama set soalan asal dalam Bahasa Inggeris sebagai rujukan utama. Ujian semula telah dibuat ke atas borang soal selidik ini untuk membaiki struktur ayat supaya tidak menimbulkan keraguan kepada responden semasa menjawabnya. Ujian rintis telah dibuat pada lima buah sekolah di daerah Kuala Kangsar yang melibatkan 30 responden di Sekolah Kebangsaan iaitu di Sekolah Kebangsaan Jeliang, Sekolah Kebangsaan Manong dan Sekolah Kebangsaan Mazwin, Kuala Kangsar dan 15 responden di Sekolah Rendah Kebangsaan iaitu Sekolah Rendah Kebangsaan Clifford dan Sekolah Rendah Kebangsaan Datin Khadijah, Kuala Kangsar.

Instrumen

Instrumen utama yang digunakan untuk mendapat persepsi guru-guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam ke atas Stail Kepemimpinan Guru Besar, iklim sekolah dan pencapaian akademik murid ialah soal selidik yang diterjemahkan dan disesuaikan oleh **Prof. Madya Dr. Rahimah Ahmad (1981)**, daripada *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*, Halpin (1966) dan *Climate Profile Questionnaire (CPQ)*, disesuaikan daripada *School Climate Profile*

Questionnaire (CFK Limited, 1974) di mana mempunyai 104 item. Soal selidik ini mempunyai tiga pembahagian seperti berikut :

Bahagian A , yang mengandungi sepuluh soalan atau item untuk mendapat maklumat latar belakang dan pengalaman guru-guru(**Lampiran 1**).

Bahagian B , mengandungi tiga puluh item soal selidik yang telah diterjemahkan daripada *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*, direka bentuk untuk mengukur persepsi guru-guru terhadap stail kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Guru Besar mereka di dalam menjalankan tugas hariannya dan mengukur dua asas dimensi tingkah laku iaitu tingkah laku berorientasikan pengukuran tugas dan tingkah laku berorientasikan pertimbangan atau hubungan manusia(**Lampiran 1**).

Dimensi tingkah laku yang berorientasikan tugas, didapati dengan 15 item (**Lampiran 1**). Item-item tersebut menerangkan bagaimana Guru Besar dipersepsikan mengambil tindakan yang berkaitan dengan menyempurnakan tugas, dalam konteks hubungannya dengan guru-guru, murid-murid dan juga staf sokongannya. Item-item ini menerangkan tindak tanduk. Guru Besar dalam proses komunikasi, penyelesaian masalah, penjadualan yang berkaitan dengan kesempurnaan tugas.

Dimensi tingkah laku yang berorientasikan pertimbangan atau hubungan manusia juga diukur dengan 15 soalan (**Rujuk Lampiran 1**). Item-item ini menghuraikan tindak tanduk Guru Besar berhubung dengan kepemimpinan sikap saling mempercayai, hormat- menghormati, persahabatan dan kemesraan di antara Guru Besar dengan guru-guru, murid-murid dan staf sokongannya.

Semua guru yang dipilih dikehendaki memberi respon kepada 30 soalan tentang Stail Kepemimpinan Guru Besar dan 54 soalan tentang iklim sekolah. Responden hanya dikehendaki membulatkan nombor yang sesuai pada setiap kenyataan dengan menggunakan kekunci seperti berikut :

Soal Selidik Stail Kepemimpinan

- 4 - Selalu berbuat demikian.
- 3 - Kerap kali berbuat demikian.
- 2 - Kadangkala berbuat demikian.
- 1 - Tidak pernah berbuat demikian.

Soal Selidik Iklim Sekolah

- 4 - Sangat setuju.
- 3 - Bersetuju.
- 2 - Tidak bersetuju.
- 1 - Sangat tidak bersetuju

Bahagian C (Iklim Sekolah) mengandungi 54 soalan yang berkaitan. Soalan-soalan ini adalah berkenaan soal selidik *Climate Profile Questionnaire (CPQ)*. Soalan-soalan ini disesuaikan daripada *School Climate Profile Questionnaire (CFK Limited, 1974)* di mana mengandungi 104 item. Soal selidik iklim sekolah mengandungi item-item seperti berikut :

1. **Faktor-faktor Umum** mengandung 16 soal (**Lampiran 1**). Soalan-soalan ini mengandung faktor-faktor umum seperti perhubungan antara Guru Besar , guru-guru, murid-murid dan staf sokongannya.
2. **Faktor-faktor Program** mengandung 14 soal (**Lampiran 1**). Soalan-soalan ini mengandung aktor-faktor program seperti terhadap pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Pandangan tentang tugas pengajaran guru yang mudah lentur. Ke kerapannya menggunakan alat pandang dengar semasa proses pengajaran dan pembelajaran dijalankan. Di samping itu, memberi peluang murid-murid yang cergas belajar.
3. **Faktor-faktor Proses** mengandung 16 soal (**Lampiran 1**). Soalan-soalan ini mengandung faktor-faktor proses seperti mengukur persepsi guru-guru terhadap proses pentadbiran sekolah.
4. **Faktor-faktor Persekitaran** mengandung 7 soal (**Lampiran 1**). Soalan-soalan ini mengandung faktor-faktor seperti keadaan persekitaran mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

Tatacara Analisis Data

Analisis data menggunakan komputer SPSS (Window 6.0) . Reka bentuk kajian ini berbentuk kuantitatif, maka cara penganalisaan data dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu (1) Analisis Deskriptif dan (2) Analisis statistik inferen.

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis frekuensi, peratus, peratus kumulatif dan ujian statistik khi kuasa dua satu sampel pada data-data demografi responden seperti maklumat latar belakang responden yang terdapat di dalam soalan-soalan kajian.

Analisis data secara statistik inferen menumpukan perhubungan antara pembolehubah-pembolehubah yang terdapat di dalam stail kepemimpinan dan iklim sekolah . Untuk menguji Hipotesis 1 hingga Hipotesis 3, dilakukan korelasi Pearson dan Analisis Varians (ANOVA) satu hala ke atas iklim sekolah dan pencapaian akademik sebagai pembolehubah bersandar dengan stail kepemimpinan sebagai faktor atau pembolehubah tidak bersandar, di paras signifikan 0.05 .

Untuk menguji Hipotesis 4 ; iaitu tidak ada perbezaan yang signifikan persepsi guru-guru matapelajaran terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar mengikut jantina, umur, luar bandar dan bandar , gred sekolah dan pengalaman yang berbeza. Analisis Varians (ANOVA) satu hala ke atas Stail Kepemimpinan sebagai pembolehubah bersandar dengan umur dan pengalaman mengajar sebagai faktor atau pembolehubah tidak bersandar, diparas signifikan 0.05.

BAB EMPAT

ANALISIS DATA

Di dalam Bab Empat ini, analisis data, perbincangan dan interpretasi data berdasarkan kepada perkara-perkara seperti berikut :

Analisis Secara Deskriptif

Pengkaji akan menganalisis perkara-perkara berikut secara deskriptif :

I. Analisis deskriptif maklumat dan latarbelakang responden.

a. Maklumat dan latarbelakang guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam di sekolah rendah.

II. Analisis statistik deskriptif bagi soalan nombor 1 hingga 30 (Bahagian B) berhubung dengan Stail Kepemimpinan Guru Besar mengikut persepsi guru-guru tersebut daripada aspek negatif dan positif tentang kedua-dua tingkahlaku dimensi pengukuran tugas dan pertimbangan yang dilakukan oleh Guru Besar.

a. Dilihat daripada persepsi guru-guru yang mengajar Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik tahun enam di sekolah rendah.

III . Analisis statistik deskriptif bagi soalan nombor 1 hingga 54 (Bahagian C) berhubung dengan iklim sekolah mengikut persepsi guru-guru daripada aspek negatif dan positif tentang faktor-faktor umum, faktor-faktor program, faktor-faktor proses dan faktor-faktor persekitaran yang wujud di sekolah yang terlibat di dalam kajian ini.

IV. Analisis statistik deskriptif bagi sekolah-sekolah bandar dan luar bandar, sekolah gred A dan sekolah gred B dengan menggunakan kaedah peratusan.

V. Analisis statistik deskriptif bagi jantina, keturunan dan pengalaman mengajar dengan menggunakan kaedah peratusan.

Analisis Statistik Inferen (ANOVA) Satu Hala.

Persepsi guru-guru terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar dari segi umur gred sekolah, kategori sekolah bandar dan luar bandar dan pengalaman mengajar dapat ditunjukkan dengan menggunakan Analisis Varian (ANOVA) satu hala.

Analisis Korelasi Pearson dan Analisis Varian (ANOVA) Satu Hala

Analisis Kolerasi Pearson akan digunakan untuk menunjukkan perhubungan di antara dan di kalangan Stail Kepemimpinan Guru Besar, iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid .

Aspek Demografi

Sehubungan dengan itu, Jadual 4.1, menunjukkan aspek demografi persepsi guru-guru terhadap Stail kepemimpinan Guru Besar. Taburan jantina dari Jadual 4.1 menunjukkan bilangan guru lelaki lebih ramai berbanding dengan guru perempuan. Tetapi peratus perbezaannya adalah sedikit iaitu 2.6%. Ini menunjukkan ramai guru lelaki mengajar di kelas tahun enam di sekolah rendah. Dari aspek umur terdapat 33.3% guru-guru yang berumur lebih daripada 39 tahun mengajar di kelas tahun enam . Guru-guru ini mempunyai lebih pengalaman mengajar murid-murid yang menghadapi Ujian Pencapaian Sekolah Rendah. Bilangan guru-guru di bandar kurang daripada guru-guru di kawasan luar bandar. Perbezaannya agak ketara iaitu 36% . Ini disebabkan bilangan sekolah di dalam kategori bandar adalah berkurang di daerah Kuala Kangsar. Sekolah Gred A berkurang daripada Sekolah Gred B iaitu 20%. Ini disebabkan syarat Sekolah Gred A mesti mencapai bilangan murid melebihi 800 orang. Bilangan guru-guru Melayu lebih ramai daripada bilangan guru-guru Cina dan India. Guru-guru Cina dan India kebanyakannya bertumpu mengajar di dalam bandar. Hanya sebilangan kecil sahaja yang mengajar di kawasan luar bandar. Daripada taburan peratusan pengalaman mengajar didapati bahawa 37.7% daripada kalangan guru-guru yang mengajar di kelas tahun enam terdiri daripada guru-guru yang berpengalaman lebih daripada 15 tahun. Pengalaman guru-guru di antara 5 tahun hingga 8 tahun ialah 25.2%. Di sini terdapat

perseimbangan taburan pengalaman guru mengajar di kelas tahun enam. Bilangan guru yang kurang dari 1 tahun pengalaman mengajar di tahun enam hanya 4.0% sahaja. Ini mungkin Guru Besar di daerah ini menekankan pengalaman mengajar untuk mengendalikan kelas peperiksaan tahun enam.

Jadual 4.1 : Taburan Demografi .

Pembolehubah	Bilangan	Peratus	% Kumulatif
Jantina			
Lelaki	77	51.3	51.3
Perempuan	73	48.7	100.0
Umur			
K1(<25) th.	7	4.7	4.7
K2(25-29) th.	31	20.7	25.4
K3(30-34) th.	32	21.3	46.7
K4(35-39) th.	30	20.0	66.7
K5(>39) th.	50	33.3	100.0
Lokasi			
Bandar	48	32.0	32.0
Luar Bandar	102	68.0	100.0
Gred Sekolah			
Gred A	60	40.0	40.0
Gred B	90	60.0	100.0
Keturunan			
Melayu	121	80.7	80.7
Cina	16	10.7	91.3
India	13	8.7	100.0
Pengalaman			
(< 1 th).	6	4.0	4.0
(1-4) th.	14	9.3	13.3
(5-8) th.	38	25.2	38.7
(9-12) th.	16	10.6	49.3
(13-15) th.	19	12.7	62.0
(> 15 th).	57	37.7	100.0

Analisis Data : Analisis Statistik Inferen (ANOVA) Satu Hala.

Sehubungan dengan itu, berikut ditunjukkan jadual taburan analisis frekuensi bagi pembolehubah yang menunjukkan frekuensi, peratus dan peratus kumulatif iaitu hubungan antara pembolehubah dependen Stail Kepemimpinan dengan persepi guru-guru tahun enam. Sehubungan dengan itu, berikut ditunjukkan jadual taburan analisis frekuensi guru-guru tahun enam. Jadual 4.2 di sebelah menunjukkan taburan frekuensi persepsi guru-guru tahun enam terdapat Stail Kepemimpinan Guru Besar. Ini menunjukkan taburan frekuensi Stail S1 mempunyai peratusan yang tinggi iaitu 82.7%. Ini menggambarkan bahawa Stail Kepemimpinan Guru Besar di daerah Kuala Kangsar dari persepsi guru-guru mengamalkan Stail S1 iaitu pengukuran tugas yang tinggi dan pertimbangan yang tinggi. Kesimpulan yang boleh dibuat bahawa daripada empat sukuan Kepemimpinan Ohio, Stail Kepemimpinan yang diamalkan itu adalah pemimpin dinamik. Guru Besar yang tergolong di dalam Stail S1 adalah mempunyai Stail Kepemimpinan yang lebih berkesan. Keberkesanannya adalah disebabkan kebolehannya mengatasi masalah dan aduan daripada orang bawahan. Arahan yang dibuat adalah jelas dan mudah difahami. Setiap arahan tugas yang diberi, boleh diperbincangkan dan ada alternatif lain jika difikirkan baik untuk semua.

Jadual 4.2: Taburan Frekuensi Guru-Guru Tahun Enam dengan Stail Kepemimpinan.

Stail Kepemimpinan	Frekuensi	Peratus	Peratus Kumulatif
Stail S1	124	82.7	82.7
Stail S2	4	2.7	85.3
Stail S3	12	8.0	93.3
Stail S4	10	6.7	100.0
Jumlah	150	100.0	100.0

Petunjuk : Stail S1 - Skor tinggi pada dua dimensi.

Stail S2 - Skor tinggi pada pertimbangan dan skor rendah pada pengukuran tugas.

Stail S3 - Skor tinggi pada pengukuran tugas dan skor rendah pada pertimbangan.

Stail S4 - Skor rendah pada pengukuran tugas dan skor rendah pada pertimbangan.

Sehubungan dengan itu, berikut ditunjukkan taburan frekuensi iaitu hubungan pembolehubah dependen Stail Kepemimpinan dengan pembolehubah gred sekolah. Dari Jadual 4.3, didapati bahawa Stail S1 mewakili 41.9% sekolah Gred A dan 58.1% sekolah Gred B. Jadual 4.3 di bawah dapat menggambarkan Guru Besar Gred A dan Gred B tidak jauh beza mengamalkan Stail S1 iaitu julat 16.2%. Seterusnya, tidak ada perbezaan ciri-ciri Stail Kepemimpinan Guru Besar sekolah Gred A dan sekolah Gred B. Kebanyakan pemimpin di kedua sekolah Gred A dan Gred B mengamalkan Stail S1. Stail S1 merupakan Stail Kepemimpinan yang berkesan. Kemampuan mereka

memimpin merupakan kebolehan untuk mempengaruhi orang bawahan mengikut arahan tugas dan perbincangan secara terbuka sebelum sesuatu tugas itu dilaksanakan.

Jadual 4.3 : Taburan Frekuensi Gred Sekolah dengan Stail Kepemimpinan.

Stail Kepemimpinan	Gred A	Gred B	Jumlah
Stail S1	52	72	124
Stail S2	2	2	4
Stail S3	4	8	12
Stail S4	2	8	10
Jumlah	60	90	150

Hipotesis Satu

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan Iklim Sekolah.

Sehubungan dengan itu, Jadual 4.4 menunjukkan faktor iklim diuji untuk korelasi signifikan dengan Stail Kepemimpinan. Ujian statistik (SPSS) menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan korelasi negatif dengan semua faktor iklim. Pekali Pearson bagi hubungan iklim dan Stail Kepemimpinan di atas ialah ($r = -0.3854$, $p = 0.000$) ($p < 0.05$). Pekali ini menunjukkan hubungan di antara iklim sekolah dan Stail Kepemimpinan adalah lemah dan negatif. Hubungan lemah negatif bermakna semakin tinggi Stail

Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan pertimbangan dan tugas, kemungkinan semakin terbuka iklim sesebuah sekolah.

Jadual 4.4 : Korelasi di antara Stail Kepemimpinan dengan Iklim Sekolah

IKLIM	Faktor Iklim	Faktor Umum	Faktor Program	Faktor Proses	Faktor Persekitaran
Stail Kepemimpinan	r=-0.3854 p = 0.000	r= -0.2343 p = 0.004	r= -0.2991 p = 0.000	r= -0.3074 p = 0.000	r= -0.2478 p =0.002

Sehubungan dengan itu, dari Jadual 4.5, keputusan ujian melalui statistik (SPSS) ialah 0.0004 ($F < 0.05$). Ini menunjukkan bahawa ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul ditolak dengan keputusan ada perbezaan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah. Stail Kepemimpinan Guru Besar mempengaruhi corak iklim sekolah yang terbuka.

Jadual 4.5 : Analisis Varian Iklim Sekolah dengan Stail Kepemimpinan.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	2.74	3	0.91	6.51	0.000
Di dalam kumpulan	20.47	146	0.14		
Jumlah	23.21	149			

Untuk menentukan pasangan kumpulan manakah yang benar-benar berbeza kaedah Perbandingan Berganda Tukey digunakan. Jadual 4.6 menunjukkan keputusan kaedah tersebut. Daripada jadual tersebut bolehlah dilihat bahawa dua pasangan Stail Kepemimpinan yang mempunyai perbezaan min yang signifikan di aras kebangkalian 0.05. Pasangan Stail Kepemimpinan tersebut ialah pasangan 1 dan 3 (Stail S1 dan Stail S3) dan pasangan 1 dan 4 (Stail S1 dan Stail S4).

Ini membawa maksud bahawa persepsi guru-guru terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar memilih Stail S1, Stail S3 dan Stail S4 untuk meningkatkan keselesaan iklim sekolah. Kemungkinan besar Stail yang menjadi pilihan tersebut ialah Stail 1(pengukuran tugas tinggi dan pertimbangan tinggi). Stail S1 mempengaruhi corak iklim sekolah yang terbuka tetapi memerlukan pengawasan yang rapi terhadap penyelenggaraan projek. Rumusan ini dibuat berdasarkan keputusan analisis deskriptif Stail Kepemimpinan berhubung dengan respon terhadap iklim sekolah.

Jadual 4.7 menunjukkan Stail S1, mempunyai min skor yang paling tinggi iaitu 3.21 dan Stail S4 mempunyai skor yang paling rendah. Ini menunjukkan Stail Kepemimpinan Guru Besar lebih menekankan amalan Stail S1 iaitu pertimbangan yang tinggi dan pengukuran tugas yang tinggi. Diikuti dengan Stail S3 iaitu pengukuran tugas yang tinggi dan pertimbangan yang rendah dengan min skor 2.98. Min skor membuktikan terdapat perbezaan min di

antara empat Stail Kepemimpinan Guru Besar. Guru Besar mengamalkan stail iaitu pengukuran tugas yang tinggi dan pertimbangan yang tinggi. Stail S1 adalah Stail Kepemimpinan yang lebih berkesan. Pemimpin yang berkesan boleh menjalankan tugas dan arahan tanpa mengorbankan pertimbangan dirinya. Semakin tinggi Stail Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan kedua-dua pertimbangan dan tugas, semakin terbuka iklim sesebuah sekolah.

Jadual 4.6 : Kaedah Perbandingan Tukey Stail Kepemimpinan dengan Iklim Sekolah.

		S t a i l	S t a i l	S t a i l	S t a i l
		4	3	2	1
Min	Stail				
2.44	Stail S1	*	*		
2.61	Stail S2				
2.62	Stail S3				
2.90	Stail S4				
Petunjuk : Stail S1 - Skor tinggi pada dua dimensi. Stail S2 - Skor tinggi pada pertimbangan dan skor rendah pada pengukuran tugas. Stail S3 - Skor tinggi pada pengukuran tugas dan skor rendah pada pertimbangan. Stail S4 - Skor rendah pada pengukuran tugas dan skor rendah pada pertimbangan					

Stail S3 mempunyai min skor yang kedua tinggi. Pemimpin kadangkala perlu mengamalkan Stail S3 iaitu pengukuran tugas yang tinggi dan pertimbangan yang rendah di dalam melaksanakan tugas dan arahan. Semakin tinggi Stail Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan tugas dan arahan, semakin tertutup iklim sesebuah sekolah.

Jadual 4.7 : Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Stail Kepemimpinan.

Stail	Min	Sisihan Piawai	N
Stail S1	3.21	0.38	124
Stail S2	2.87	0.37	4
Stail S3	2.98	0.37	12
Stail S4	2.75	0.35	10
Jumlah	3.15	0.39	150

Daripada Jadual 4.8, Jumlah kuasdua di antara kumpulan ialah 1.48 dengan darjah kebebasan 1 dan di dalam kumpulan Jumlah kuasdua ialah 17.29 dengan darjah kebebasan 148. Keputusan ujian melalui statistik (SPSS) ialah 0.0005 ($F < 0.05$). Ini menunjukkan ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul ditolak dan ini menunjukkan ada perbezaan yang signifikan di antara Pertimbangan dengan Iklim Sekolah.

Jadual 4.8 : Analisis Varian Iklim Sekolah dengan Pertimbangan.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	1.48	1	1.48	12.68	0.0005
Di dalam kumpulan	17.29	148	0.12		
Jumlah	18.77	149			

Jadual 4.9 menunjukkan pertimbangan yang tinggi mempunyai min skor 0.89 dan pertimbangan yang rendah mempunyai min skor 0.60. Ini menunjukkan semakin Guru Besar bertimbangrasa, semakin terbuka iklim sekolah.

Jadual 4.9 : Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Pertimbangan.

Iklim Sekolah			
Pertimbangan	Min	Sisihan Piawai	N
Tinggi	0.89	0.31	130
Rendah	0.60	0.50	20
Jumlah	0.85	0.36	150

Daripada Jadual 4.10, Jumlah Kuasadua di antara kumpulan ialah 2.17 dengan darjah kebebasan 1 dan di dalam kumpulan Jumlah Kuasadua ialah 10.52 dengan darjah kebebasan 148. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.0000 ($F < 0.05$). Ini menunjukkan ada perbezaan yang signifikan. Ini menunjukkan ada perbezaan yang signifikan di antara pengukuran tugas dengan iklim sekolah.

Jadual 4.10 : Analisis Varian Iklim Sekolah dengan Pengukuran Tugas.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	2.17	1	2.17	30.52	0.000
Di dalam kumpulan	10.52	148	0.07		
Jumlah	12.69	149			

Daripada Jadual 4.11, menunjukkan pengukuran tugas yang tinggi mempunyai min skor 0.95 dan pengukuran tugas yang rendah mempunyai min skor 0.60. Ini menunjukkan bahawa, semakin tinggi Stail Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan tugas dan arahan, semakin tertutup iklim sesebuah sekolah.

Jadual 4.11 : Hubungan antara Iklim Sekolah dengan Pengukuran Tugas.

Pengukuran Tugas	Iklim Sekolah		
	Min	Sisihan Piawai	N
Tinggi	0.95	0.21	130
Rendah	0.60	0.50	20
Jumlah	0.91	0.29	150

Di dalam ujian korelasi Pearson, Jadual 4.12 menunjukkan hubungan yang signifikan di antara pertimbangan dan faktor umum($r = 0.4981$, $p = 0.000$), pertimbangan dan faktor program ($r = 0.1778$, $p = 0.029$), pertimbangan dan

faktor proses ($r = 0.3297$, $p = 0.000$), pertimbangan dan faktor persekitaran ($r = 0.2943$, $p = 0.000$). Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengukuran tugas dan faktor umum ($r = 0.3527$, $p = 0.000$), pengukuran tugas dan faktor proses ($r = 0.2749$, $p = 0.001$), pertimbangan dan faktor persekitaran ($r = 0.2359$, $p = 0.004$). Tetapi tidak ada perbezaan signifikan antara pengukuran tugas dengan faktor program. Ini membuktikan terdapat hubungan signifikan yang positif di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan iklim sekolah. Walau bagaimanapun ternyata signifikan kepada kedua-dua tingkahlaku kepemimpinan dimensi pertimbangan dan pengukuran tugas. Stail Kepemimpinan Guru Besar mempamirkan hubungan pertimbangan dan juga orientasi tugas dan cenderung ke arah hubungan dengan iklim sekolah yang lebih terbuka.

Jadual 4.12 : Korelasi di antara Pertimbangan dan Pengukuran Tugas dengan faktor iklim sekolah.

Iklim Sekolah				
	Umum	Program	Proses	Persekitaran
Pertimbangan	$r = 0.4981$ $p = 0.000$	$r = 0.1778$ $p = 0.029$	$r = 0.3297$ $p = 0.000$	$r = 0.2943$ $p = 0.000$
Pengukuran Tugas	$r = 0.3527$ $p = 0.000$	$r = 0.1545$ $p = 0.059$	$r = 0.2749$ $p = 0.001$	$r = 0.2359$ $p = 0.004$

Hipotesis Dua.

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik murid-murid.

Sehubungan dengan itu, Jadual 4.13 menunjukkan keputusan ujian statistik (SPSS) ialah $r = 0.032$, $p = 0.695$ ($p > 0.05$). Oleh kerana nilai p dari pekali Pearson ialah 0.695 ($p > 0.05$), maka bukti tidak mencukupi untuk menolak hipotesis nul yang menyatakan tiada hubungan. Dengan itu, kesimpulan boleh dibuat untuk menyatakan bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik. Apabila faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran diuji untuk korelasi signifikan dengan pencapaian akademik. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah faktor umum ($r = -0.059$, $p = 0.476$), faktor program ($r = 0.059$, $p = 0.469$), faktor proses ($r = -0.049$, $p = 0.552$) dan faktor persekitaran ($r = 0.049$, $p = 0.556$) di paras signifikan 0.05 . Oleh kerana nilai p dari pekali Pearson ialah 0.476 bagi faktor umum, nilai $p = 0.469$ bagi faktor program, nilai $p = 0.552$ bagi faktor proses, nilai $p = 0.556$ bagi faktor persekitaran, maka bukti tidak mencukupi untuk menolak hipotesis nul yang menyatakan bahawa tidak wujud hubungan yang linear yang signifikan di antara faktor-faktor seperti umum program, proses dan persekitaran dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.13 : Korelasi antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik murid-murid.

Iklim Sekolah	Faktor Iklim	Faktor Umum	Faktor Program	Faktor Proses	Faktor Persekitaran
Pencapaian Akademik	r = 0.032 p = 0.695	r = 0.059 p = 0.476	r = 0.059 p = 0.469	r = 0.049 p = 0.552	r = 0.049 p = 0.556

Sehubungan dengan itu, Jadual 4.14 menunjukkan keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.733 ($F > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul diterima iaitu tidak ada perbezaan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik .

Jadual 4.14: Analisis Varian Iklim Sekolah dengan Pencapaian Akademik.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	0.24	4	0.06	0.50	0.733
Di dalam kumpulan	17.10	145	0.12		
Jumlah	17.33	149			

Daripada Jadual 4.15, keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.203 ($F > 0.05$). Ini menunjukkan tidak ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul diterima. Ini menggamnbarkan tidak ada perbezaan yang signifikan di antara faktor program dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.15 : Analisis Varian Faktor Program dengan Pencapaian Akademik.

Jumlah	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	0.62	4	0.16	1.51	0.203
Di dalam kumpulan	14.95	145	0.10		
Jumlah	15.57	149			

Daripada Jadual 4.16, Jumlah Kuasadua di antara kumpulan ialah 0.09 dengan darjah kebebasan 4 dan Jumlah Kuasadua di dalam kumpulan ialah 6.58 dengan darjah kebebasan 145. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.731 ($F > 0.05$, hipotesis nul diterima diparas 0.05). Ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis diterima, yakni tidak ada perbezaan yang signifikan di antara faktor umum dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.16 : Analisis Varian Faktor Umum dengan Pencapaian Akademik.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	0.09	4	0.02	0.51	0.731
Di dalam kumpulan	6.58	145	0.05		
Jumlah	6.67	149			

Daripada Jadual 4.17, Jumlah kuasadua di antara kumpulan ialah 0.19 dengan darjah kebebasan 4 dan Jumlah kuasadua di dalam kumpulan ialah 10.01 dengan darjah kebebasan 145. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.614($F > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul diterima dengan keputusan tidak ada perbezaan yang signifikan di antara faktor proses dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.17 : Analisis Varian Faktor Proses dengan Pencapaian Akademik.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	0.19	4	0.05	0.67	0.614
Di dalam kumpulan	10.01	145	0.07		
Jumlah	10.19	149			

Daripada Jadual 4.18, Jumlah kuasdua di antara kumpulan ialah 0.45 dengandarjah kebebasan 4 dan Jumlah kuasdua di dalam kumpulan ialah 19.02 dengan darjah kebebasan 145. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.488 ($F > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa ada perbezaan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul diterima yakni tidak ada perbezaan yang signifikan di antara faktor persekitaran dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.18 : Analisis Varians Faktor Persekitaran dengan Pencapaian Akademik.

Sumber	Jumlah Kuasdua	Darjah Kebebasan	Kuasdua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	0.45	4	0.11	0.86	0.488
Di dalam kumpulan	19.02	145	0.13		
Jumlah	19.47	149			

Hipotesis Tiga.

Tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan pencapaian akademik murid-murid .

Daripada Jadual 4.19, keputusan ujian statistik (SPSS) ialah $r = 0.079$, $p = 0.335$ ($p > 0.05$). Oleh kerana nilai p dari pekali Pearson ialah 0.335 ($p > 0.05$), maka bukti tidak mencukupi untuk menolak hipotesis nul yang

menyatakan tiada hubungan. Dengan itu, kesimpulan boleh dibuat untuk menyatakan bahawa tidak wujud hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan pencapaian akademik murid-murid. Apabila pengukuran tugas dan pertimbangan diuji untuk korelasi signifikan dengan pencapaian akademik. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah pengukuran tugas ($r = 0.012$, $p = 0.881$) dan pertimbangan ($r = -0.105$, $p = 0.201$) ($p > 0.05$). Oleh kerana nilai p dari pekali Pearson ialah 0.881 bagi pengukuran tugas dan $p = 0.201$ bagi pertimbangan ($p > 0.05$), maka bukti tidak mencukupi menolak hipotesis yang menyatakan tiada hubungan. Dengan itu, kesimpulan boleh dibuat untuk menyatakan bahawa tidak ada wujud hubungan yang signifikan di antara pertimbangan dan pengukuran dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.19 : Korelasi antara Stail Kepemimpinan dengan Pencapaian Akademik.

	Stail Kepemimpinan	Pengukuran Tugas	Pertimbangan
Pencapaian Akademik	$r = 0.079$ $p = 0.335$	$r = 0.012$ $p = 0.881$	$r = 0.105$ $p = 0.201$

Kaedah yang digunakan ialah analisis varian (Anova) satu hala. Skor pencapaian akademik adalah peratus kelulusan yang diperolehi oleh guru-guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik

di dalam peperiksaan percubaan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di peringkat sekolah tahun 1995.

Daripada Jadual 4.20, Jumlah Kuasadua di antara kumpulan 3.70 dengan darjah kebebasan 3 dan di dalam kumpulan Jumlah kuasadua ialah 114.94 dengan darjah kebebasan 146. Keputusan ujian statistik (SPSS) ialah 0.200 ($F > 0.05$). Ini menunjukkan bahawa tidak ada hubungan yang signifikan. Oleh itu, hipotesis nul diterima yakni tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan dengan pencapaian akademik murid-murid.

Jadual 4.21, menunjukkan min skor bagi Stail Kepemimpinan didapati tinggi di dalam kumpulan yang dikenali sebagai Stail S3 iaitu min skor 2.83 dan kumpulan yang mempunyai min skor yang terendah dikenali sebagai Stail S4 iaitu min skor 2.20. Walau bagaimanapun perbezaan min adalah kecil. Stail S3 menekankan pengukuran tugas yang tinggi dan pertimbangan yang rendah. Oleh itu, pencapaian akademik murid-murid memerlukan Stail kepemimpinan yang menekankan kepentingan tugas dan arahan kerja yang tinggi untuk mencapai keputusan yang cemerlang.

Jadual 4.20 : Analisis Varian Stail Kepemimpinan dengan pencapaian akademik.

Sumber	Jumlah Kuasadua	Darjah Kebebasan	Kuasadua Min	F	Signifikan
Di antara kumpulan	3.70	3	1.23	1.56	0.200
Di dalam kumpulan	114.94	146	0.79		
Jumlah	118.64	149			

Jadual 4.21: Pencapaian Akademik murid-murid dengan Stail Kepemimpinan.

Stail	Pencapaian		
	Min	Sisihan Piawai	N
Stail S1	2.27	0.89	124
Stail S2	2.50	0.58	4
Stail S3	2.83	1.02	12
Stail S4	2.20	2.20	10
Jumlah	2.32	0.89	150

Hipotesis Empat .

Tidak ada perbezaan yang signifikan persepsi guru-guru terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar mengikut jantina, umur, bandar dan bandar gred sekolah dan pengalaman yang berbeza.

Apabila analisis varian (ANOVA) satu hala diuji di antara pembolehubah Stail Kepemimpinan Guru Besar sebagai pembolehubah dependen dan

pembolehubah jantina, umur, sekolah bandar dan luar bandar dan pengalaman mengajar sebagai pembolehubah independen. Hasil analisis varian (ANOVA) didapati tidak ada perbezaan signifikan pada paras $P < 0.05$ di antara pembolehubah Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan pembolehubah gred sekolah, sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar. Hanya Stail Kepemimpinan ada perbezaan yang signifikan dengan jantina pada paras $P < 0.05$. Oleh itu, hipotesis nul diterima, dengan keputusan tiada perbezaan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan gred sekolah, sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar. Bagi hubungan Stail Kepemimpinan dengan jantina terdapat perbezaan yang signifikan dengan nilai $p = 0.0059$ ($p < 0.05$). Oleh itu, hipotesis nul ditolak dengan keputusan ada perbezaan di antara Stail Kepemimpinan dengan pembolehubah jantina.

Jadual 4.22, menunjukkan hasil analisis varian (ANOVA) satu hala perhubungan di antara Stail Kepemimpinan dengan pembolehubah jantina, umur, gred, sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar. Hubungan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan pembolehubah jantina terdapat perbezaan yang signifikan. Persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar dapat dilihat perbezaan dari segi guru lelaki suka kepada pengukuran tugas yang tinggi iaitu 70 orang (92.1%) daripada 76 orang guru lelaki. Manakala guru perempuan suka

kepada pertimbangan yang tinggi iaitu 63 orang (88.7%) daripada 74 orang guru perempuan. Perbezaan ini dapat dijelaskan di dalam Jadual 4.23, hubungan di antara pertimbangan dan pengukuran tugas dengan pembolehubah jantina.

Jadual 4.22 : Analisis perhubungan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar (persepsi guru-guru matapelajaran) responden dengan pembolehubah umur , gred, jantina , sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar.

Bil.	Pembolehubah	Koefisyen / P. Ratio
1	Umur	0.107 / 1.9386
2	Jantina	0.0059**/ 4.3358
3	Gred Sekolah	0.5293 / 0.7408
4	Sekolah Bandar/ Luar Bandar	0.7535 / 0.3996
5	Pengalaman Mengajar	0.3012 / 1.2294

Jadual 4.23 : Hubungan antara pengukuran tugas dan pertimbangan dengan pembolehubah jantina.

Jantina	Pengukuran Tugas		Pertimbangan	
	Bil.	Peratus	Bil.	Peratus
Lelaki	70	92.1	64	84.2
Perempuan	65	91.5	63	88.7

BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kajian ini dijalankan untuk meninjau persepsi guru-guru yang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik di tahun enam di sekolah rendah terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar dan hubungan dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid tahun enam berdasarkan peratus kelulusan matapelajaran yang diajar oleh guru-guru terlibat. Aspek-aspek pelaksanaan yang dikaji adalah persepsi terhadap Stail Kepemimpinan yang mempunyai dua dimensi iaitu pengukuran tugas dan pertimbangan. Persepsi terhadap iklim sekolah mempunyai faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran.

Kaedah kajian yang digunakan ialah tinjauan sampel tidak nyata, iaitu dilakukan tinjauan ke atas sampel rawak untuk mengukur pembolehubah berbentuk konsep atau gagasan. Terdapat dua pembolehubah yang bersandar yang diukur dalam kajian ini iaitu iklim sekolah yang terdiri daripada faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran serta pencapaian akademik yang berasaskan peratus kelulusan matapelajaran yang diajar oleh guru-guru yang terlibat. Manakala pembolehubah tidak bersandar yang dikaji

ialah Stail Kepemimpinan yang mempunyai dua dimensi iaitu pengukuran tugas dan pertimbangan.

Dapatan dan Perbincangan.

Dapatan-dapatan kajian di atas menunjukkan bahawa hubungan di antara Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah, mempunyai hubungan signifikan yang negatif dan lemah ($r = -0.3854$, $p = 0.000$). Seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 4.5 terdahulu, didapati bagi Stail S1 min skor ialah 3.21. Stail S2 min skor ialah 2.87. Stail S3 min skor ialah 2.98. Stail S4 min skor ialah 2.75. Guru Besar yang mengamalkan Stail S1 adalah pemimpin yang lebih berkesan. Pemimpin yang berkesan boleh menjalankan tugas dan arahan tanpa mengorbankan pertimbangan terhadap orang bawahannya. Semakin tinggi Stail Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan kedua-dua dimensi pertimbangan dan pengukuran tugas, semakin terbuka iklim sesebuah sekolah. Stail S3 mempunyai min skor yang kedua tinggi. Pemimpin kadangkala perlu mengamalkan Stail S3 iaitu mementingkan tugas dan arahan untuk memastikan sesuatu kerja atau projek itu berjalan dengan lancar. Keadaan ini tidak mementingkan aspek pertimbangan orang bawahannya. Semakin tinggi Stail Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan tugas dan arahan, semakin tertutup iklim sesebuah sekolah. Kepemimpinan Stail S2 dan Stail S4 tidak banyak diamalkan di kalangan Guru Besar ini dapat ditunjukkan di dalam Jadual 4.1 dalam Bab Empat. Di dalam keadaan orang bawahan yang kecil

bilangannya, didapati Stail Kepemimpinan Guru Besar lebih menekankan Stail S1 dan sedikit Stail S3. Ini disebabkan majoriti sekolah yang dikaji terdiri dari sekolah Gred B yang mempunyai orang bawahannya sedikit berbanding dengan sekolah Gred A. Agihan tugas yang diberi terpaksa dipikul oleh semua guru di sekolah itu. Kadangkala Guru Besar juga memikul tanggungjawab sebagai kerani terutama sekolah Gred B yang terdiri daripada murid-murid kurang daripada 150 orang.

Walaupun Stail Kepemimpinan Guru Besar mementingkan tugas dan arahan tetapi aspek pertimbangan dengan orang bawahannya tidak diabaikan. Guru Besar sering berbincang dengan guru-guru untuk mencetuskan idea-dea yang bernas. Di sekolah rendah hubungan pemimpin dengan orang bawahan adalah rapat kerana bilangan orang bawahan adalah sedikit dan mudah berinteraksi di antara satu sama lain. Berbanding dengan hubungan pemimpin dengan orang bawahan di sekolah menengah adalah renggang kerana faktor bilangan orang bawahan lebih ramai dan susah berinteraksi secara lebih rapat lagi. Dapatan kajian ini yang melihat ciri-ciri Stail Kepemimpinan tidak selaras dengan dapatan kajian **Rahimah Ahmad (1981)** tentang hubungan Stail kepemimpinan di kalangan Pengetua dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik pelajar. Ciri-ciri Stail Kepemimpinan di peringkat sekolah menengah di Wilayah

Persekutuan, Kuala Lumpur lebih menekankan unsur-unsur bertimbangrasa daripada kepentingan tugas dan arahan.

Dapatan kajian di atas menunjukkan ada hubungan yang signifikan ($r = -0.3854$, $p = 0.000$) di antara Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah. Seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 4.5 terdahulu, didapati Stail S1 min skor ialah 3.21. Stail S2 min skor ialah 2.87. Stail S3 min skor ialah 2.98. Stail S4 min skor ialah 2.75. Dapatan kajian menunjukkan Stail S1 mempunyai min skor yang paling tinggi iaitu 3.21. Guru Besar mengamalkan Stail S1 yang mementingkan tugas dan arahan di samping memberikan pertimbangan yang sewajarnya kepada orang bawahannya. Semakin tinggi Stail Kepemimpinan Guru Besar yang mementingkan tugas dan pertimbangan, semakin terbuka iklim sesebuah sekolah. Tetapi keterbukaan iklim sekolah itu diawasi oleh Guru Besar untuk memastikan tidak ada berlaku penyalahgunaan konsep iklim terbuka itu. Stail S1 merupakan pemimpin yang lebih kerap menunjukkan inisiatif dan sangat aktif dalam memimpin, memberi petunjuk dan mengawal segala pelaksanaan tugas. Komunikasi diberi keutamaan yang tinggi dan pemimpin mencurahkan tenaganya untuk mengenal setiap orang dalam mengembangkan hubungan baik dengan orang bawahannya. Perhatian diberikan oleh pemimpin dan melibatkan penentuan piawai bagi sesuatu projek.

Dapatan kajian di atas menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan ($r = 0.032$, $p = 0.695$) di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik murid-murid. Dapatan ini tidak selaras dengan dapatan kajian **Rahimah Ahmad (1981)** yakni menunjukkan ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik pelajar. Ketidaksamaan ini adalah disebabkan faktor masa yang berubah, persekitaran pembelajaran yang lebih dipengaruhi oleh faktor luaran. Kajian ini juga tidak mengambilkira faktor latarbelakang murid-murid. Kemungkinan besar murid-murid ini menghadiri kelas tuisyen. Tambahan pengaruh media massa lebih hebat daripada iklim pembelajaran di sekolah. Walau bagaimana pun, dapatan kajian ini yang melihat hubungan Stail Kepemimpinan dengan iklim sekolah dan pencapaian akademik murid-murid selaras dengan dapatan kajian **White, Daniel & Wayne (1986)** yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah dengan pencapaian akademik murid-murid. Pengkaji mencadangkan iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah perlu diambil perhatian dengan serius. Era pendidikan korporat akan mempengaruhi ibu bapa menghantar anak-anak ke sektor pendidikan swasta kerana pihak swasta mampu menyediakan suasana pembelajaran yang selesa. Kita ketahui bahawa kebanyakan masyarakat Malaysia telah mampu menghantar anak-anak mereka ke sekolah pendidikan swasta. Pihak Kementerian Pendidikan perlu menyediakan kemudahan pembelajaran yang cukup untuk bersaing pada tahun 2020.

Dapatan kajian di atas menunjukkan bahawa tidak ada hubungan yang signifikan ($r = 0.079$, $p = 0.335$), di antara Stail Kepemimpinan dengan pencapaian akademik murid-murid. Seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 4.17 terdahulu, didapati Stail S1 min skor ialah 2.27. Stail S2 min skor ialah 2.50. Stail S3 min skor ialah 2.83. Stail S4 min skor ialah 2.20. Dapatan kajian menunjukkan Stail S3 mempunyai min skor yang tinggi iaitu 2.83. Guru Besar mengamalkan Stail S3 bila menghadapi situasi pengajaran dan pembelajaran kerana ia melibatkan pencapaian akademik murid. Pencapaian akademik murid-murid menjadi sebahagian daripada kejayaan sesebuah sekolah. Stail Kepemimpinan Guru Besar mementingkan tugas dan arahan berhubung dengan peningkatan prestasi sekolah. Dari aspek pengajaran dan pembelajaran Guru Besar menekankan tugas yang kemas dan tiada ponteng kelas di kalangan murid-murid. Penekanan juga diberi di kelas-kelas peperiksaan tahun enam.

Pencerapan selalu dibuat untuk memastikan guru dapat menghayati Falsafah Pendidikan Negara dan melaksanakan tugas mengikut peraturan yang ditetapkan. Perbincangan tentang masalah pengajaran selalu diadakan untuk mempertingkatkan kaedah pengajaran guru.

Dapatan kajian daripada hipotesis empat menunjukkan tidak ada perbezaan yang signifikan persepsi guru-guru terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar mengikut jantina, umur, sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar boleh dilihat di dalam Jadual 4.22. Daripada Jadual 4.22, hubungan Stail Kepemimpinan dari persepsi guru dengan pembolehubah jantina terdapat perbezaan yang signifikan dengan nilai ($F = 4.3358$, $p = 0.0059$) ($p < 0.05$). Daripada Jadual 4.21, menunjukkan ada perbezaan persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar yang menekankan dimensi pengukuran tugas dan pertimbangan. Guru lelaki lebih suka kepada Stail Kepemimpinan yang mementingkan tugas dan arahan yang tinggi iaitu 70 orang (92.1%). Manakala guru perempuan lebih suka kepada Stail Kepemimpinan yang mementingkan timbangrasa yang tinggi iaitu 63 orang (88.7%). Walau bagaimanapun julatnya hanya 3.4% sahaja iaitu tidak menampakkan perbezaan yang begitu ketara. Dapatan kajian ini tidak selaras dengan kajian **Bader & Hussain (1985)** yang menyatakan guru lelaki menunjukkan lebih keterbukaan terhadap iklim sekolah daripada guru perempuan. Persepsi guru terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar mengikut umur, sekolah bandar dan luar bandar serta pengalaman mengajar tidak ada perbezaan yang signifikan (**rujuk Jadual 4.22**). Lokasi sekolah di bandar dan luar bandar tidak ada satu garis panduan yang menetapkan ciri-ciri kejayaan yang ada di bandar berbanding dengan luar bandar. Kalau dilihat dari sudut

kemudahan murid-murid luar bandar pun menikmati kemudahan pembelajaran seperti murid-murid di bandar. Maka tidak ada ciri-ciri khusus yang membezakan lokasi sekolah bandar dan luar bandar. Malah kadangkala pencapaian akademik murid-murid luar bandar lebih menggalakkan. Dari segi umur tidak ada perbezaan kerana cara Stail Kepemimpinan seseorang Guru Besar itu bukan bergantung kepada umur tetapi kemampuan untuk mempengaruhi orang bawahan menjalankan kerja tanpa dipaksa. Kesiediaan pemimpin melibatkan secara langsung di dalam sesuatu projek tanpa menyuruh mereka melaksanakan tugas dan arahan itu. Stail Kepemimpinan Guru Besar tidak ada perbezaan dengan pengalaman bekerja. Kepemimpinan adalah sesuatu yang relatif. Ia bergantung kepada suasana setempat. Kebolehan dan kemampuan pemimpin mengawasi suasana kerja dan orang bawahannya dari segi kebajikan dan pertimbangan yang tinggi. Maka seorang pemimpin yang berkesan mementingkan tugas dan arahan tanpa mengabaikan sifat bertimbangrasa kepada orang bawahannya. Pemimpin yang proaktif sentiasa mengemaskan diri dengan ilmu pengetahuan berhubung dengan isu semasa, kepemimpinan dan pengurusan.

Rumusan

Daripada hasil data yang dianalisis berhubung dengan Stail Kepemimpinan secara keseluruhan mendapati Stail Kepemimpinan yang paling banyak

diamalkan oleh Stail Kepemimpinan Guru Besar mengikut persepsi guru-guru di kawasan kajian ialah Stail S1 iaitu 124 orang (82.7%) diikuti oleh Stail S3 iaitu 12 orang (8.0%). Berdasarkan Teori Kepemimpinan Ohio (empat sukuan), Guru Besar yang mengamalkan Stail S1 iaitu bercorak konsultatif. Dari segi memberi arahan mereka ini baik terutama arahan kepada ahli-ahli pasukan. Mereka menjelaskan apa yang mereka mahu, bagaimana dan mengapa mereka mahu. Mereka banyak berunding dan bertoleransi dengan orang bawahan terutama di dalam berkongsi masalah dan membuat keputusan dalam sesuatu masalah secara bersama. Stail S1 merupakan pemimpin yang memberi petunjuk dan mengawal segala pelaksanaan tugas. Mereka mempunyai inisiatif yang tinggi dan aktif di dalam memimpin organisasi. Pemimpin mementingkan komunikasi kerana motif utama ialah untuk mengenal orang bawahannya dengan lebih rapat lagi. Setiap tugas diberi perhatian oleh pemimpin dan setiap projek mempunyai piawai tertentu. Pemimpin Stail S1 membuat dan menjelaskan sesuatu keputusan .

Di samping itu memberi peluang supaya orang bawahan dapat berkongsi bersama-sama membincangkan, memberi pendapat, mencari persamaan pendapat dan menentukan keputusan bila percanggahan pendapat berlaku. Pemimpin Stail S1 banyak melibatkan di dalam perbincangan, ini membuat orang bawahan mengambil keputusan berdiam diri tanpa terlibat secara aktif

kerana mereka sudah tahu keputusan ditangan pemimpin. Pemimpin Stail S1 lebih membuka peluang dan perbincangan masalah sebelum keputusan dibuat. Pemimpin Stail S1 lebih kepada menjadi seorang yang konsultatif dalam membuat keputusan. Walau bagaimanapun keputusan akhir adalah ditangannya.

Ujian Korelasi Pearson pada hipotesis satu menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan korelasi negatif dengan semua faktor iklim. Ini menunjukkan bahawa faktor iklim sekolah seperti faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran di sekolah-sekolah rendah di daerah Kuala Kangsar mempunyai pengaruh ke atas amalan Stail Kepemimpinan Guru Besar dalam pengurusan sekolah setempat. Ujian ANOVA satu hala di dalam dua dimensi Stail Kepemimpinan Guru Besar dimensi pertimbangan mempunyai hubungan yang signifikan dan mempunyai min skor yang tinggi (0.89) dengan iklim sekolah. Ini menunjukkan dimensi pertimbangan yang tinggi mempunyai pengaruh terhadap iklim sekolah yang terbuka. Manakala dimensi pengukuran tugas mempunyai hubungan yang signifikan dan mempunyai min skor yang tinggi (0.95) dengan iklim sekolah. Ini menunjukkan dimensi pengukuran tugas yang tinggi mempunyai pengaruh terhadap iklim sekolah. Stail Kepemimpinan yang mengamalkan dimensi pengukuran tugas yang tinggi mementingkan arahan tugas yang mempunyai

piawai dan matlamat. Walau bagaimanapun dengan ada dimensi pertimbangan yang tinggi yang dikategorikan di dalam Stail S1 pemimpin itu menjadi seorang yang konsultatif di dalam membuat keputusan tetapi keputusan akhir ditangannya. Ini bermakna iklim sekolah secara keseluruhannya adalah bergantung kepada pemimpin yang lebih kerap menunjukkan inisiatif dan sangat aktif dalam memimpin, memberi petunjuk dan mengawal segala pelaksanaan tugas. Komunikasi diberi keutamaan yang tinggi untuk mengenali dan membuat hubungan baik dengan orang bawahannya. Pemimpin Stail S1 membuka ruang perbincangan tentang pelaksanaan program sekolah dan persekitaran sekolah. Di dalam melaksanakan keberkesanan iklim sekolah, perhatian diberi oleh pemimpin dan melibatkan penentuan piawai bagi sesuatu projek. Di dalam ujian korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara pertimbangan dan faktor umum ($r = 0.4981$, $p = 0.000$), pertimbangan dan faktor program ($r = 0.1778$, $p = 0.029$), pertimbangan dan faktor proses ($r = 0.3297$, $p = 0.000$), pertimbangan dan faktor persekitaran ($r = 0.2943$, $p = 0.000$). Di dalam ujian korelasi Pearson menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara pengukuran tugas dan faktor umum ($r = 0.3527$, $p = 0.000$), pengukuran tugas dan faktor program ($r = 0.1545$, $p = 0.059$), pengukuran tugas dan faktor proses ($r = 0.2749$, $p = 0.001$), pengukuran tugas dan faktor persekitaran ($r = 0.2359$, $p = 0.004$). Daripada hubungan yang signifikan di antara dimensi Stail Kepemimpinan dan faktor

iklim sekolah, dapat dibuat kesimpulan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan iklim sekolah dari persepsi guru-guru. Dengan jelas dilihat, terdapat hubungan yang signifikan iklim sekolah dengan kedua-dua dimensi Stail Kepemimpinan iaitu dimensi pengukuran tugas dan dimensi pertimbangan.

Rumusan yang dapat dibuat daripada hasil kajian hipotesis satu menunjukkan Guru Besar mempamirkan Stail Kepemimpinan yang lebih kepada orientasi pertimbangan dan juga orientasi pengukuran tugas. Pemimpin Stail S1 menunjukkan ada hubungan dengan iklim sekolah yang terbuka dan menyediakan orang bawahan peluang memberi pendapat tetapi perlu kepada pengawasan yang rapi dan melibatkan penentuan piawai bagi sesuatu projek.

Ujian korelasi Pearson pada hipotesis dua menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan di antara iklim sekolah, faktor umum, faktor program, faktor proses dan faktor persekitaran dengan pencapaian akademik murid-murid. Ini menunjukkan iklim sekolah secara keseluruhan tidak mempunyai pengaruh ke atas pencapaian akademik murid-murid tahun enam di Sekolah Rendah Kebangsaan dan Sekolah Kebangsaan di daerah Kuala Kangsar.

Ujian Korelasi Pearson pada hipotesis tiga menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan di antara Stail Kepemimpinan, dimensi pengukuran tugas dan dimensi pertimbangan dengan pencapaian akademik murid-murid. Ini menunjukkan Stail Kepemimpinan, dimensi pengukuran tugas dan dimensi pertimbangan tidak mempunyai pengaruh terhadap pencapaian akademik murid-murid tahun enam di Sekolah Rendah Kebangsaan dan Sekolah Kebangsaan di daerah Kuala Kangsar.

Ujian ANOVA satu hala pada hipotesis empat menunjukkan hanya pembolehubah jantina mempunyai hubungan yang signifikan dengan Stail Kepemimpinan. Ini menunjukkan amalan Stail Kepemimpinan di dalam pengurusan sekolah dipengaruhi oleh jenis jantina, lelaki atau perempuan di Sekolah Rendah Kebangsaan dan Sekolah Kebangsaan di daerah Kuala Kangsar.

Cadangan.

Daripada dapatan dan rumusan penyelidikan di atas, di sini dikemukakan cadangan-cadangan yang difikirkan baik. Stail Kepemimpinan Guru Besar memberi kesan kepada iklim sekolah. Pihak Kementerian Pendidikan perlu menggalakkan kempen mewujudkan iklim sekolah bermotifkan pencapaian akademik yang cemerlang. Perlu ada peruntukan mewujudkan iklim sekolah

yang ceria untuk menarik murid-murid minat belajar dan menganggap sekolah rumah kedua.

Di dalam mewujudkan iklim sekolah yang harmoni, pengurus-pengurus pendidikan harus mengamalkan Stail Kepemimpinan yang berdimensikan pengukuran tugas dan pertimbangan yang tinggi dengan menggunakan Teori Kepemimpinan Ohio .

Pengurus-pengurus sekolah perlu didedahkan dengan teori-teori kepemimpinan supaya mereka dapat menyesuaikan Stail Kepemimpinan mengikut keperluan setempat. Pada masa sekarang banyak disarankan pendekatan demokrasi dan humanistik. Pendekatan ini amat baik kepada pengurus-pengurus sekolah di dalam menangani isu-isu semasa dan masalah disiplin guru-guru, kakitangan sokongan dan murid-murid.

Cadangan Untuk Penyelidikan Seterusnya.

Penyelidikan tentang Stail Kepemimpinan Guru Besar Sekolah Rendah Gred B yang tidak mempunyai kerani melihat tingkahlaku pentadbiran dan tingkahlaku kepemimpinan dan kesan ke atas kepuasan kerja mereka.

Kajian ini boleh dikembangkan dengan mengkaji pembolehubah-pembolehubah yang lain seperti kawasan yang lebih luas lagi, persepsi Guru Besar, Pengetua, guru-guru dan murid-murid dan jenis sekolah terhadap Stail Kepemimpinan dan iklim sekolah. Pembolehubah sekolah berprestasi tinggi dan rendah boleh dibuat perbandingan terhadap Stail Kepemimpinan Guru Besar dan Pengetua. Kajian persepsi guru-guru dan pelajar-pelajar terhadap Stail Kepemimpinan Pengetua lelaki dan Pengetua perempuan.

BIBLIOGRAFI

- Alimuddin Mohd Dom, Pengurusan dari Persektif Jepun, Kecemerlangan Sekolah , Pusat Sumber Sekolah dan Pusat Kegiatan Guru , *Kertas Perbincangan Untuk kursus Pusat Sumber Sekolah Untuk Guru Besar Negeri Perak*, 1993.
- Aminuddin Mohd Yusof, *Kepimpinan: Siri Analisis Psikologi* , Kuala Lumpur : DBP dan KPM , 1990.
- Babbie, E.R., *The Practice of Social Research . Ed. k-6* . Belmont , California : Wadsworth Publishing Company , 1992.
- Bader, Hussain, S.A., Principals and teachers `perceptions of the Organizational Climate of Bahraini Elementary Schools, (Degree : PhD, Vanderbilt University, 1985). *Dissertation Abstract*, 1985.
- Brantley and Helen , School Climate and Student Achievement, (Degree :EDD, Colombia University Teachers College, 1987) . *Dissertation Abstracts*, 1987.
- Campbell , R.F. , Corbolly , J.E. dan Nystrand, R.O., *Pengenalan Pentadbiran Pendidikan*. Serdang , Selangor : Fakulti Pengajian Pendidikan , U.P.M., 1988.
- CFK , Ltd ., *The Principal as the School Climate Leader : A new role for the Principalship*. Englewood, Cororado : The Author, 1971.
- CKF, Ltd., *School Climate Improvement : A Challenge to the School Administrator*.Englewood, Colorado : The Author 1974.
- Cheng, Y.C., `Leadership Style of Principal and Organizational Process in Hong Kong Secondary Schools', *Journal of Educational Administration, Vol. 29, No. 2*, 1991, pp 25 - 37.
- Cheng, Y.C., `Teacher Leadership Style : A Classroom-level Study', *Journal of Educational Administration, Vol. 32, No. 3*, MCB University Press, Hong Kong, 1994 pp. 54 - 71 .
- Halpin , A.W., *Theory and Research in Administration*. New York : Mcmillan, 1966.

Hanson, E.M., *Educational Administration and Organizational Behavior* ,
2nd ed. London : Bacon Inc., 1985.

Hisham Yahya Altalib , *Panduan Latihan Bagi Petugas Islam* .Herndon,
Virginia, Amerika Syarikat : The International Institute of Islamic
Thought, 1991.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G., *Educational Administration : Theory ,
Research and Practice* . New York : Random House, 1978.

Hoy , W.K. and Miskel, C.G., *Educational Administration : Theory ,
Research and Practice* . New York : Random House Inc., 1987.

Ibrahim Mamat , *Kepimpinan Sekolah* . Kuala Lumpur : DBP, 1993.

Kelly and Edward, J.G., *A Study of Perceptions of Organizational ,Climate
and Leadership Competencies at Various Levels of Humber College
(Canada)* (Degree : PHD, The University of Texas at Austin, 1986).
Dissertation Abstracts , 1986.

Lurenburg, F.C. and Ornstein, A.C., *Educational Admnistration : Concepts
and Practices*, Wadsworth Publishing company, California , USA, 1991.

Mahmood Nazar Mohamad, *Pengantar Psikologi : Satu pengenalan Asas
Kepada Jiwa dan Tingkahlaku Manusia*, DBP, Kuala Lumpur, 1990.

Miles, M.B., *Learning to Work In Groups*, Teachers College Press, New
York, 1969.

Noran Fauziah dan Mohd Mahzan Ayub, *Guru dan Perguruan*, DBP, KPM,
Kuala Lumpur , 1990.

Olaniyi and Olayele ,W., Relationship Between The Role of The Principal ,
School Climate and Student Achievement in Selected Secondary Schools
in Nigeria, (Degree : PhD , The American University, 1985) . *Dissertation
Abstracts*, 1985.

Rahimah Ahmad , *The Relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary School Principal In the Federal Territory of Kuala Lumpur* : Thesis PhD. USCL, USA, 1981 .

Rahimah Ahmad dan Mohd Yaacob Mat Nong, `Tingkhalku Kepemimpinan dan amalan Professionlisme di kalangan Pentadbir Pendidikan di Malaysia : Satu Tinjauan Bahan Kajian . ` *Kertas kerja yang dibentangkan dalam Konvensyen Nasional*. keenam mengenai Pendidikan, 8 - 10 Sept. 1988.

Razali Mat Zin, *Kepeimpinan Dalam Pengurusan : Siri Pengurusan dan Pentadbiran Utusan* , Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd. Kuala Lumpur, 1993.

Sayles, L., *Manegerial Behavior*, Mc graw-Hill Book Co., New York, 1964.

Stogdill , R.M., *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, New York: The Free Press - A division of Macmillan Publishing Co. Inc. 1974 .

Stueven and Lane, G. Elementary School Principal Leadership Style : Its Relationship To School Climate, (Degree : EDD, University of Wyoming, 1985) . *Dissertation Abstracts*, 1985.

Thorndike , R.M. , Cunningham, G.K. , Thorndike , R.L. and Hagen , E.P., *Measurement and evaluation in psychology and education, 5th. Ed.* New York: Macmillan Publishing Company , 1991 .

Tuckman , B. W., *Measuring educational outcomes -fundamenyals of testing*.New York : Harcourt Brace Jovanovich , Inc , 1975.

Warner and Sikes, D., Educational Leadership Styles of Elementary School Principals and the effect on School Climate and Pupil Achievement (Leadership Style) ,(Degree : EDD, University of Houston, 1993) . *Dissertation Abstracts* , 1993.

White and Wayne, D., Relationship Between School Climate and Classroom;
Between School Climate and Student Achievement , and Between
Classroom Climate and Student Achievement (Florida),(Degree : EDD,
University of South Florida, 1986) . *Dissertation Abstracts*, 1986.

Zaidatol Akamaliah Lope Pihie, *Pentadbiran Pendidikan*, Penerbit Fajar Bakti
Sdn. Bhd., Petaling Jaya, 1990.

LAMPIRAN

Rancangan Sarjana Sains Pengurusan
Sekolah Siswazah,
Universiti Utara Malaysia,
06010, Sintok, Jitra,
Kedah Darul Aman.

20 Jun 1995

Saudara/saudari Guru yang dihormati,

Hubungan Stail Kepemimpinan Guru Besar dengan Iklim Sekolah dan Pencapaian Akademik Murid-murid di Sekolah-Sekolah Rendah, Daerah Kuala Kangsar.

Soal selidik ini bertujuan bagi mendapatkan reaksi daripada saudara/saudari yang sedang mengajar matapelajaran Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik di tahun enam di sekolah rendah, tentang Stail Kepemimpinan Guru Besar anda, iklim sekolah dan hubungan dengan pencapaian akademik murid-murid berdasarkan markah tiga matapelajaran peperiksaan percubaan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) di peringkat sekolah. Jawapan yang diberikan itu adalah SULIT. Oleh itu, sangatlah diharapkan agar saudara/saudari memberikan jawapan setepat yang boleh, mengikut persepsi saudara/saudari tanpa dipengaruhi oleh mana-mana pihak.

Soal selidik ini mengandungi 30 soalan yang berkaitan dengan Stail Kepemimpinan dan 54 soalan yang berkaitan dengan Iklim Sekolah. Di bawah ini diberikan skala yang disusun seperti berikut

Skala 30 soalan Stail Kepemimpinan.

- 4 - Selalu berbuat demikian
- 3 - Kerap kali berbuat demikian.
- 2 - Kadangkala berbuat demikian
- 1 - Tidak pernah berbuat demikian

Skala soalan Iklim Sekolah 54.

- 4 - Sangat bersetuju
- 3 - Bersetuju
- 2 - Tidak bersetuju
- 1 - Sangat tidak bersetuju.

Tugas saudara/saudari hanya perlu membulatkan pada angka skala yang dipilih terhadap kenyataan-kenyataan yang diberikan. Saudara/saudari tidak perlu memberikan nama tetapi hanya dikehendaki memberi maklumat peribadi untuk tujuan penganalisan data sahaja.

Kerjasama yang jujur dan ikhlas yang saudara/saudari berikan serta kesabaran menjawab soal selidik ini saya dahului dengan ucapan terima kasih.

Sekian, terima kasih.

.....
(MOHD TAJUDDIN BIN ZAKARIA)

No. Matrik : 80135
KP : 5471613

BAHAGIAN A

Nama Sekolah : _____

Baca soalan-soalan di bawah ditanda (/) di tempat-tempat yang berkenaan. Jika perlu tolong isikan tempat-tempat kosong yang disediakan.

1. Lokasi Sekolah : Bandar () 04
Luar Bandar ()
2. Gred Sekolah : Gred A () 05
Gred B ()
3. Jantina : Lelaki () 06
Perempuan ()
4. Umur : Kurang dari 25 tahun () 07
25 tahun hingga 29 tahun. ()
30 tahun hingga 34 tahun. ()
35 tahun hingga 39 tahun ()
Lebih dari 39 tahun ()
5. Keturunan : Melayu () 08
Cina ()
India ()

6. Kelulusan Tertinggi Akademik :

09

Lulus Sijil SPM/MCE ()

Lulus Sijil STPM/HSC ()

Lulus Sijil Diploma ()

Lain-lain (Nyatakan :)

7. Kelulusan Ikhtisas Yang Dimiliki :

10

Kursus Dalam Cuti/ Sambil Bekerja ()

Maktab Perguruan ()

Diploma Pendidikan ()

Lain-lain (Nyatakan :)

8. Sudah berapa lamakah anda menjadi guru ?

11

Kurang dari 1 tahun ()

1 tahun hingga 4 tahun ()

5 tahun hingga 8 tahun ()

9 tahun hingga 12 tahun ()

13 tahun hingga 15 tahun ()

Lebih dari 15 tahun ()

9. Berapa lamakah anda mengajar di sekolah ini ?

12

Kurang dari 1 tahun ()

1 tahun hingga 4 tahun ()

5 tahun hingga 8 tahun ()

9 tahun hingga 12 tahun ()

13 tahun hingga 15 tahun ()

Lebih dari 15 tahun ()

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--------------------------------|
| 2. Guru besar anda menjelaskan pendapatnya kepada semua guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
15 |
| 3. Guru besar anda sedia mengambil berat atas perkara-perkara kecil sekalipun, demi untuk menyenangkan guru-guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
16 |
| 4. Guru besar anda mencuba idea-idea barunya dengan guru-guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
17 |
| 5. Guru besar anda sangat senang difahami. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
18 |
| 6. Guru besar anda mentadbir dengan cara yang amat keras. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
19 |
| 7. Guru besar anda sedia meluangkan masa bila-bila perlu untuk mendengar rungutan-rungutan guru-guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
20 |
| 8. Guru besar mengkritik prestasi yang tidak memuaskan. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
21 |
| 9. Guru besar menekankan tarikh akhir menyiapkan tugas yang diberi. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
22 |
| 10. Guru besar kurang bercampur dengan guru-guru dan lain-lain kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
23 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--------------------------------|
| 11. Guru besar menitikberatkan kebijakan persendirian tiap-tiap orang guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
24 |
| 12. Guru besar menentukan tugas guru-guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
25 |
| 13. Guru besar menentukan jadual kerja guru-guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
26 |
| 14. Guru besar mementingkan kepiawaian prestasi di sekolah ini. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
27 |
| 15. Guru besar enggan menjelaskan kepada guru-guru dan kakitangan sekolah tindakan-tindakan yang diambilnya. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
28 |
| 16. Guru besar bertindak tanpa rundingan daripada guru-guru dan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
29 |
| 17. Guru besar bertanggungjawab atas segala tindakan guru-guru dan tindakan kakitangan sekolah. | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
30 |
| 18. Guru besar mementingkan pelaksanaan kerja mengikut jadual kerja | 1 | 2 | 3 | 4 | <input type="checkbox"/>
31 |

19. Guru besar memberi layanan seolah-olah guru-guru dan kakitangan sekolah sama taraf dengannya. 32
- 1 2 3 4
20. Guru besar menggalakkan semua guru dan kakitangan sekolah bertindak dengan cara seragam. 33
- 1 2 3 4
21. Guru besar bersedia membuat perubahan jika perlu. 34
- 1 2 3 4
22. Guru besar menentukan semua guru-guru dan kakitangan sekolah memahami kedudukannya sebagai ketua di sekolah ini. 35
- 1 2 3 4
23. Guru besar amat baik dan senang dihampiri setiap waktu. 36
- 1 2 3 4
24. Guru besar mementingkan supaya semua guru dan kakitangan sekolah mengikut peraturan-peraturan dan syarat-syarat berkenaan. 37
- 1 2 3 4
25. Semua guru dan kakitangan sekolah merasa senang tatakala bercakap dengan guru besar. 38
- 1 2 3 4

26. Guru besar menerangkan dengan jelas syarat-syarat dan tugas-tugas guru-guru serta kakitangan sekolah . Beliau menjelaskan apa yang beliau harap daripada kami semua. 39
- 1 2 3 4
27. Guru besar menerima saranan-saranan yang dibuat oleh guru-guru atau kakitangan sekolah. 40
- 1 2 3 4
28. Guru besar mendapat persetujuan daripada semua guru dan kakitangan sekolah sebelum bertindak. 41
- 1 2 3 4
29. Guru besar menentukan bahawa semua guru dan kakitangan sekolah menjalankan tugas masing-masing dengan sepenuhnya. 42
- 1 2 3 4
30. Guru besar menentukan supaya semua tugas guru dan kakitangan sekolah diselaraskan. 43
- 1 2 3 4

BAHAGIAN C

ARAHAN :

- (a) Sila baca tiap-tiap kenyataan dengan teliti .
- (b) Fikir dengan amati sama ada keadaan yang dinyatakan itu benar atau tidak benar di sekolah ini.
Cikgu diminta menimbangkan sejauhmanakah benamya tiap-tiap kenyataan itu mengenai keadaan di sekolah ini.
- (c) Bulatkan nombor-nombor berkenaan , mengikut skala , iaitu sejauhmanakah cikgu bersetuju bahawa kenyataan-kenyataan itu benar.

- 4 - Sangat setuju
3 - Bersetuju
2 - Tidak bersetuju
1 - Sangat tidak bersetuju.

1. Di sekolah ini murid-murid ketahui mereka dihormati sebagai individu.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 44
2. Guru-guru dari semua peringkat dan semua kakitangan sekolah saling hormat menghormati di antara satu sama lain.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 45
3. Guru-guru dan kakitangan sekolah ini bangga bekerja di sekolah ini.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 46
4. Murid-murid ketahui bahawa guru besar dan guru-guru sedia memberi peluang bagi mereka menerangkan sekiranya mereka melakukan kesalahan dan mengambil tindakan yang adil.	1	2	3	4	<input type="checkbox"/> 47

					<input type="checkbox"/>	
5. Guru-guru dan kakitangan sekolah ini bersemangat.						48
Mereka mengambil tahu tentang hal ehwal	1	2	3	4		
di sekeliling mereka.						
					<input type="checkbox"/>	
6. Guru-guru di sekolah ini maju. Mereka						49
berusaha mencuba supaya mereka	1	2	3	4		
lebih berkesan.						
					<input type="checkbox"/>	
7. Murid-murid menganggap guru sebagai						50
'kawan' yang boleh dipercayai, yang	1	2	3	4		
sedia memberi sokongan kepada mereka.						
					<input type="checkbox"/>	
8. Anda rasa ada sahaja orang lain di sekolah						51
ini yang boleh anda bergantung ketika perlu.	1	2	3	4		
					<input type="checkbox"/>	
9. Sekolah ini menyenangkan. Anda rasa						52
diperlukan.	1	2	3	4		
					<input type="checkbox"/>	
10. Anda rasa dihargai sebagai seorang individu						53
dan bukan semata-mata kerana kerja yang	1	2	3	4		
dilakukan.						
					<input type="checkbox"/>	
11. Anda tahu kebanyakan orang di sekolah ini						54
baik hati.	1	2	3	4		
					<input type="checkbox"/>	
12. Guru-guru di sekolah ini bekerjasama						55
dalam semua hal.	1	2	3	4		

13. Guru-guru di sekolah ini tidaklah bersetuju 56
dalam semua hal, tetapi masing-masing boleh
menyuarakan pendapat masing-masing dan 1 2 3 4
membincangkan dengan terus terang.
14. Guru-guru dan murid-murid akan membela 57
nama sekolah ini sekiranya dikecam. 1 2 3 4
15. Di sekolah ini ,terasa adanya semangat 58
'kekitaan' ,baik di kalangan guru-guru 1 2 3 4
maupun di kalangan murid-murid.
16. Semua pihak di sekolah ini bekerjasama. 59
Ketegangan di antara golongan tidak wujud. 1 2 3 4
17. Buku-buku teks, buku-buku panduan guru 60
dan sukatan pelajaran tidak digunakan untuk
menentukan gerakerja pengajaran. Mereka 1 2 3 4
adalah digunakan sebagai petunjuk atau
panduan.
18. Anda digalakkan supaya membenarkan 61
murid-murid menolong menentukan gerakerja [↑] 1 2 3 4
dan aktiviti-aktiviti pembelajaran di luar dan
di dalam bilik darjah.

- 62
19. Murid-murid yang mempunyai kebolehan istimewa (seperti dalam muzik ,seni intelek, kerjatangan dsb) diberi peluang untuk mengembangkan kebolehan mereka.
- 1 2 3 4
- 63
20. Di sekolah ini ada peluang bagi guru-guru dan murid-murid untuk mempraktikkan apa jenis bahan (buku-buku, majalah, surat khabar) untuk membantu pengajaran mereka.
- 1 2 3 4
- 64
21. Guru-guru mengambil berat untuk mengenal murid-murid mereka. Mereka ketahui tentang perbezaan-perbezaan individu di antara murid-murid.
- 1 2 3 4
- 65
22. Guru-guru bebas untuk menjalankan segala gerakerja sama ada bersendirian maupun kumpulan.
- 1 2 3 4
- 66
23. Pemikiran dan daya usaha yang kreatif digalakkan dan diberi penghargaan di sekolah ini. Segala aktiviti atau usaha kreatif disebarikan untuk pengetahuan ramai, sebagai tanda penghargaan.
- 1 2 3 4
- 67
24. Suasana pembelajaran dan pengajaran di sekolah ini menggalakkan pemikiran dan penglahirannya.
- 1 2 3 4

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--------------------------|
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 25. Guru bebas untuk guna kaedah dan teks sendiri | | | | | 68 |
| pengajaran mereka. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 26. Apabila satu-satu strategi pengajaran tidak | | | | | 69 |
| berkesan, guru-guru berusaha menggunakan | | | | | |
| strategi lain untuk menarik perhatian murid- | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| murid. Murid-murid tidak dikecam. | | | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 27. Guru-guru digalakkan bekerjasama sama sendiri, | | | | | 70 |
| bekerja berpasukan (seperti campur kelas, bertukar | | | | | |
| guru dsb) dalam pengajaran. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 28. Guru-guru bebas menilai dan memberi markah | | | | | 71 |
| murid-murid masing-masing. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 29. Masalah yang timbul di sekolah ini dihadapi | | | | | 72 |
| dengan teratur dan diselesaikan bersama oleh | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| semua pihak dengan tenang dan terbuka. | | | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 30. Sekiranya anda ada masalah yang berkaitan | | | | | 73 |
| dengan sekolah ada saluran-saluran bagi anda | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| untuk menyelesaikannya. | | | | | |
| | | | | | <input type="checkbox"/> |
| 31. Bagi segala masalah yang timbul , berbagai | | | | | 74 |
| alternatif penyelesaian dipertimbangkan | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| sebelum tindakan muktamat diambil. | | | | | |

32. Semua guru dan kakitangan sekolah berpeluang 75
 untuk mengeluarkan pendapat dalam 1 2 3 4
 penyelesaian masalah-masalah yang
 berkaitan dengan diri mereka.
33. Walaupun anda tidak berpeluang untuk bersuara 76
 di dalam semua hal keputusan yang diambil
 mengenai diri anda , anda tahu bahawa anda telah 1 2 3 4
 dipertimbangkan dengan adil dan anda juga telah
 memberi sumbangan secara tidak langsung
 sebelumnya.
34. Sebelum sesuatu keputusan penting dibuat guru- 77
 guru ketahui mengenainya dan telah berpeluang 1 2 3 4
 untuk memperbincangkan yang berkaitan
 dengannya.
35. Sekiranya sesuatu keputusan yang zahimnya kurang 78
 adil terhadap anda , ada caranya bagi anda untuk 1 2 3 4
 berhubung dengan pihak yang lebih tinggi untuk
 penyelesaiannya.
36. Anda bebas untuk membincangkan segala masalah 79
 (masalah murid maupun masalah persendirian) 1 2 3 4
 dengan guru besar anda.

37. Anda bebas untuk membicarakan masalah dan kelebihan murid-murid dengan guru lain.
80
- 1 2 3 4
38. Peraturan-peraturan kelas dirangka dan ditentukan bersama oleh guru kelas dan murid-muridnya.
81
- 1 2 3 4
39. Tindakan disiplin ke atas murid-murid jika diambil adalah adil dan berdasarkan kepada peraturan-peraturan atau syarat-syarat yang telah dipersetujui bersama oleh semua pihak.
82
- 1 2 3 4
40. Apabila berlakunya konflik, penyelesaian dibuat dengan cara yang membina dan dengan berterus terang.
83
- 1 2 3 4
41. Penilaian guru dibuat berdasarkan matlamat-matlamat yang telah dipersetujui bersama oleh guru dan guru besar. Syarat-syarat Kementerian hanya digunakan sebagai garis panduan.
84
- 1 2 3 4
42. Sekolah ini mempunyai cukup ruang untuk menjalankan berbagai aktiviti pengajaran dan pembelajaran.
85
- 1 2 3 4

43. Keadaan di sekolah ini menyenangkan.
Kawasannya bersih. Perabutnya dalam keadaan yang sempurna.
86
- 1 2 3 4
44. Kawasan di sekeliling sekolah memuaskan.
Keadaannya tenang. Tidak ada banyak gangguan kepada ketenangan sekolah.
87
- 1 2 3 4
45. Kebersihan sekolah memuaskan. Guru-guru dan murid-murid berusaha menjaga kebersihan sekolah.
88
- 1 2 3 4
46. Bahan-bahan yang diperlukan untuk aktiviti-aktiviti pembelajaran dan pengajaran senang diperolehi apabila perlu.
89
- 1 2 3 4
47. Peruntukan-peruntukan dan kemudahan-kemudahan untuk semua gerakerja luar darjah, serta kegiatan-kegiatan kokurikulum adalah cukup dan memadai.
90
- 1 2 3 4
48. Bahan-bahan yang ada untuk menjalankan pengajaran dan pembelajaran sesuai dan memadai.
91
- 1 2 3 4
49. Keadaan sekeliling sekolah ini secara keseluruhannya menyenangkan.
92
- 1 2 3 4

50. Selain daripada guru dan kakitangan sekolah yang
berkenaan,wakil-wakil murid juga terlibat dalam
merangkakan dan menentukan peraturan sekolah.
93
- 1 2 3 4
51. Anda tahu ada guru-guru yang mengubah rancangan
pelajaran berdasarkan saranan-saranan murid.
94
- 1 2 3 4
52. Guru-guru bebas untuk menggunakan apa jenis
bahan (buku-buku,majalah,surat khabar) untuk
membantu pengajaran mereka.
95
- 1 2 3 4
53. Di sekolah ini orang yang pendapatnya, berlainan
diberi peluang untuk bersuara.
96
- 1 2 3 4
54. Segala perbezaan-perbezaan di antara individu
dianggap sebagai perkara biasa di sekolah ini.
97
- Perbezaan-perbezaan tidak dibenarkan menjadi
unsur percanggahan.
97
- 1 2 3 4

TERIMA KASIH DI ATAS KERJASAMA CIKGU.

LAMPIRAN 2**SENARAI NAMA SEKOLAH DI DAERAH KUALA KANGSAR, PERAK.**

Bil.	Nama Sekolah
1.	Sek. Kebangsaan Sayong, 33040, Kuala Kangsar.
2.	Sek. Kebangsaan Kota Lama Kanan, 33040, Kuala Kangsar.
3.	Sek. Kebangsaan Padang Ampang, 33000, Kuala Kangsar.
4.	Sek. Kebangsaan Beluru, 33600, Kuala Kangsar.
5.	Sek. Kebangsaan Bendang Kering, 33040, Kuala Kangsar.
6.	Sek. Kebangsaan Bekor, 33800, Manong.
7.	Sek. Kebangsaan Kuala Kenas, 33000, Kuala Kangsar.
8.	Sek. Kebangsaan Senggang, 33000, Kuala Kangsar.
9.	Sek. Kebangsaan Sultan Idris II, 33000, Kuala Kangsar.
10.	Sek. Kebangsaan Raja Perempuan Mazwin, 33000, Kuala Kangsar.
11.	Sek. Kebangsaan Tanah Merah, 33010, Lubuk Merbau.
12.	Sek. Kebangsaan Syeikh Mohd Idris Al-Marbawai, 33010, Lubuk Merbau.
13.	Sek. Kebangsaan Kati, 33020, Kuala Kangsar.
14.	Sek. Kebangsaan Sauk, 33500, Sauk.
15.	Sek. Kebangsaan Sultan Abdul Aziz, Ketior, 33000, Kuala Kangsar.
16.	Sek. Kebangsaan Ulu Kenas, 33800, Manong.
17.	Sek. Kebangsaan Lempor, 33800, Manong.
18.	Sek. Kebangsaan Ara Panjang, 33800, Manong.
19.	Sek. Kebangsaan Manong, 33800, Manong.
20.	Sek. Kebangsaan Ulu Piol, 33800, Manong.
21.	Sek. Kebangsaan Talang, 33000, Kuala Kangsar.
22.	Sek. Padang Asam, 33700, Padang Rengas.
23.	Sek. Kebangsaan Tun Dr. Ismail, 33700, Padang Rengas.
24.	Sek. Kebangsaan Paya Salak, 33700, Padang Rengas.
25.	Sek. Kebangsaan Lanch, 33010, Lubuk Merbau.
26.	Sek. Kebangsaan Perempuan, 33700, Padang Rengas.
27.	Sek. Kebangsaan Karai, 33600, Enggor.
28.	Sek. Kebangsaan Sungai Siput, 31100, Sungai Siput (U).
29.	Sek. Kebangsaan Lasah, 31120, Sungai Siput (U).
30.	Sek. Kebangsaan RLKT. Lasah, 31100, Sungai Siput (U).
31.	Sek. Kebangsaan Perlop 1, 31100, Sungai Siput (U).
32.	Sek. Kebangsaan Temin, 31100, Sungai Siput (U).
33.	Sek. Kebangsaan Jawang, 31050, Salak (U).
34.	Sek. Kebangsaan Chegar Galak, 33500, Sauk.
35.	Sek. Kebangsaan Temong, 33600, Enggor.
36.	Sek. Kebangsaan Menora, 33000, Kuala Kangsar.
37.	Sek. Kebangsaan Kpg. Maamor, W/P. RKT. Lasah, 31120, Sungai Siput (U).
38.	Sek. Rendah Kebangsaan Clifford, 33007, Kuala Kangsar.
39.	Sek. Rendah Kebangsaan Datin Khadijah, 33007, Kuala Kangsar.
40.	Sek. Rendah Kebangsaan Methodist, 31100, Sungai Siput (U).



UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel: 04-9241801 - 8 Cable: UTAMAS Telex: MA 42052 Fax/DL: 04-9241641

Pejabat Dekan Sekolah Siswazah

UUM/SS/80135

19 Mac 1995

KEPADA SESIAPA YANG BERKENAAN

Tuan/Puan,

EN. MOHD. TAJUDDIN BIN ZAKARIA - (KP 5471613)

Dengan ini adalah disahkan bahawa En. Mohd. Tajuddin bin Zakaria (KP 5471613) adalah pelajar siswazah program kembar UUM/IAB yang sedang mengikuti kursus Sarjana Sains (Pengurusan).

Diharap pihak tuan/puan dapat memberi bantuan dan kerjasama kepada pelajar ini untuk menjalankan penyelidikan berkaitan kerja kursus beliau.

Sekian, terima kasih.

Saya yang menurut perintah,

PROF. MADYA DR. IBRAHIM ABDUL-HAMID

Dekan
Sekolah Siswazah

.../rz/s-rohais/g