

# e-TAKSIRAN: INOVASI DALAM PROGRAM TAKSIRAN

oleh:

Mazlan bin Samsudin  
Dr. Ahmad Rafee bin Che Kassim  
Institut Aminuddin Baki  
Kementerian Pelajaran Malaysia

## PENGENALAN

Kemajuan sesebuah negara baik daripada segi pembangunan sosial, politik dan agama bergantung secara langsung dengan kecekapan dan keberkesanan sistem pendidikan negara. Perkembangan pendidikan yang menyeluruh dan pesat memerlukan pemimpin dengan penampilan ciri kepemimpinan yang berkesan ke arah pencapaian falsafah dan aspirasi pendidikan negara. Pendidikan yang cemerlang penting dalam usaha menyediakan generasi yang mantap dalam menangani perubahan-perubahan pantas dan cabaran-cabaran di luar jangkaan dalam pelbagai bidang, iaitu sosial, ekonomi, politik dan teknologi. Hasrat ini hanya akan tercapai hasil daripada kepimpinan yang berwibawa, berketrampilan dan mantap (IAB, 1998).

Untuk menangani cabaran-cabaran ini, sekolah sebagai institusi sosial yang terpenting dalam pembangunan sumber manusia perlu beroperasi dengan cemerlang. Sekolah yang cemerlang adalah sekolah yang mampu mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang yang berkaitan dengan akademik, sahsiah, pengurusan, perhubungan, prasarana dan yang lebih penting ialah kepemimpinannya. Sekolah tidak akan jadi cemerlang atau berkesan sekiranya penggerak atau pemimpinnya tidak berkemampuan untuk menggerakkan budaya cemerlang dalam organisasi yang diterajunya.

Perkara ini juga telah diperkatakan oleh Fred M. Hechinger (1981), Presiden New York Times berkaitan kepimpinan seseorang pemimpin sekolah, iaitu;

*"I have never seen a good school with a poor principal, or a poor school with a good principal. I have seen unsuccessful schools turn around into successful schools and regrettably outstanding schools slide rapidly into decline. In each case, the rise or fall could be traced to the quality of the principal."*

(Hechinger, 1981)

Beberapa tokoh pendidikan seperti Edmonds (1979), Ubben & Hughes (1978), Levin & Lockheed (1983) dan Mortimore (1995) menyatakan bahawa kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah. Menurut Gray (1990) pula, tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah berkesan atau efektif diterajui oleh pemimpin yang lemah. Malah, salah seorang tokoh pendidikan tempatan, iaitu Tan Sri Dr. Wan Mohd. Zahid (1993) pula berpendapat bahawa kepemimpinan pengurusan sebagai fenomena terpenting untuk menggerakkan tenaga kerja yang berpengetahuan dan terlatih untuk menggerakkan tenaga kerja yang berpengetahuan dan terlatih kepada tahap yang maksimum.



Pelbagai kaedah telah dicuba untuk membina dan memperkembangkan keterampilan pemimpin-pemimpin pendidikan, (IAB, 1998) namun masih belum terdapat satu proses berstruktur yang komprehensif yang berupaya mentaksir keterampilan dan seterusnya memberi perakuan atau cadangan untuk pembangunan individu. Pentaksiran keterampilan yang dijalankan berkait rapat dengan tugas dan peranan kepemimpinan pendidikan akan mencerminkan potensi individu berkenaan. Pendekatan sebegini akan mengurangkan risiko pemilihan calon yang kurang layak atau kurang matang untuk menjawat jawatan yang akan diamanahkan kepada mereka.

Pentaksiran dan latihan perkembangan yang terancang akan membantu mengelakkan dari berlakunya kenaikan pangkat secara premature disebabkan kesilapan ketara dalam pemilihan calon bagi menjawat jawatan kenaikan pangkat di sekolah mahupun eksekutif dalam organisasi pendidikan yang lain (IAB, 1998). Latihan perkembangan berdasarkan analisis keperluan yang diperolehi melalui pentaksiran akan lebih bermakna untuk meningkatkan kemahiran dan ketrampilan seseorang pemimpin pendidikan.

Data dan maklumat yang diperolehi selepas proses taksiran diyakini dapat membantu agensi-agensi dalam Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) membuat keputusan bagi melantik pemimpin yang sesuai untuk jawatan kenaikan pangkat atau merancang latihan yang sesuai untuk peningkatan dan pembangunan ketrampilan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan. Penggunaan kaedah taksiran tradisional telah banyak membantu pihak KPM melaksanakan tugas pemilihan calon yang sesuai untuk tujuan tertentu.

Namun begitu, pemilihan calon yang ramai untuk tujuan kenaikan pangkat hasil daripada pelaksanaan dasar terkini memerlukan pendekatan proses taksiran yang berbeza bagi membolehkan proses taksiran dijalankan dalam tempoh yang lebih singkat tanpa memerlukan calon menghadirinya secara berulang-ulang seperti dalam taksiran tradisional.

## ULASAN KARYA

Sejak dari dahulu lagi ahli-ahli psikologi berpendapat bahawa pengukuran kebolehan kognitif dan personaliti, temu bual berstruktur, aktiviti simulasi dan pusat taksiran memainkan peranan penting dalam meramalkan kejayaan seseorang pemimpin (Bass, 1990; Howard & Bray, 1990; Hughes et al., 1993; Sorcher, 1985; Yukl, 1989). Namun begitu, kebanyakan organisasi secara sengaja atau tidak bersetuju untuk menggunakan pendekatan ini, dalam proses pemilihan calon bagi mengisi jawatan kepimpinan. Ini menyebabkan kebanyakan pemimpin sering dipilih dalam kalangan staf berasaskan kemahiran-kemahiran teknikal dan bukannya berasaskan kemahiran-kemahiran kepimpinan mereka (Hogan, Curphy dan Hogan, 1994).

Pemilihan yang berasaskan kemahiran-kemahiran teknikal seperti ini akan menyebabkan pemimpin yang dipilih mempunyai kemahiran yang baik dalam melakukan kerja-kerja teknikal yang berkaitan dengan jabatannya tetapi tidak mempunyai kemahiran sebagai seorang pemimpin. Menurut Hogan, Curphy dan Hogan (1994) lagi, keadaan ini akan menyebabkan pemimpin yang dipilih tidak mampu melaksanakan tugas-tugas kepimpinan yang sepatutnya beliau laksanakan. Bagi Bentz (1985) berdasarkan daripada kajian beliau terhadap prestasi eksekutif di Sears menjelaskan bahawa kegagalan ini juga berpunca daripada masalah-masalah personaliti yang menjauhkan mereka daripada staf yang lain sehingga menyebabkan mereka gagal membina sebuah pasukan yang mantap.

Walaupun agak sukar untuk menjelaskan kriteria-kriteria pemimpin yang cemerlang (Hogan, Curphy dan Hogan, 1994), tetapi ketiadaan mereka akan menyebabkan sesebuah pasukan kalah dalam pertandingan, tentera tewas dalam pertempuran, ekonomi merudum dan negara musnah. Berdasarkan faktor-faktor ini, mengenal pasti pemimpin yang baik melalui proses pemilihan tertentu adalah merupakan suatu keperluan yang sukar dinafikan.

Ekoran daripada pandangan tersebut, Bray (1982) menegaskan bahawa proses taksiran perlu dijalankan secara sistematik melibatkan aktiviti-aktiviti yang telah dikenal pasti. Menurut Bray (1982) lagi, data dan maklumat yang diperolehi daripada taksiran ini adalah munasabah dan sah untuk dijadikan sebagai asas pemilihan calon pemimpin yang diperlukan.

Namun bagi Hogan et al., (1994) proses taksiran yang dijalankan untuk memilih pemimpin pada peringkat tertentu perlu menggunakan pendekatan kombinasi antara kebolehan kognitif, personaliti, aktiviti simulasi, main peranan dan pelbagai teknik dan instrumen. Walaupun aspek personaliti merupakan sebahagian daripada perkara yang ditaksir, namun terdapat perbalahan di kalangan ahli psikologi sama ada personaliti dapat menentukan potensi kepimpinan seseorang calon.

Selanjutnya menurut Hogan et al., (1994) lagi, pada dasarnya terdapat beberapa jenis taksiran, iaitu taksiran;

- |                                           |                                                                              |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| i. Berasaskan Tugas                       | - menyediakan maklumat sebagai bukti prestasi semasa,                        |
| ii. Senarai Inventori dan Log             | - menyediakan senarai literasi bahasa dan dokumentasi yang digunakan,        |
| iii. Penilaian Kendiri                    | - sebagai refleksi terhadap tanggapan sebenar prestasi,                      |
| iv. Kecekapan Global dan Ujian Kompetensi | - menyediakan dokumen kemahiran yang dikuasai,                               |
| v. Ujian dan Kuiz                         | - menyediakan maklumat kemajuan penguasaan kemahiran-kemahiran tambahan, dan |
| vi. Profil Pencapaian                     | - menyediakan maklumat pencapaian atau perkara yang telah dilakukan.         |

Sebelum sesuatu taksiran dijalankan beberapa prinsip perlu diberi pertimbangan, iaitu;

- i. Taksiran yang dipilih perlu terdiri daripada tugas dan aktiviti yang sesuai serta mempunyai kaitan dengan latar belakang dan minat calon yang terlibat.
- ii. Pemilihan kombinasi aktiviti taksiran perlu memberi tumpuan dalam aspek kemahiran, strategi dan tahap pemerolehan ilmu pengetahuan. Kesemua aspek ini perlu digabungkan dalam aktiviti-aktiviti taksiran bersepadu yang memerlukan calon menggunakan pelbagai kemahiran dalam melaksanakan tugas seharian mereka.
- iii. Semua taksiran seharusnya merupakan sebahagian daripada kerangka kerja yang menggabungkan maklumat berkaitan sifat dan latar belakang calon, pelan pembelajaran, profil, maklumat perkembangan, pencapaian dalam ujian dan anugerah yang diterima.

Menurut Gila dan Levin (2002), penggunaan pelbagai bentuk media elektronik dapat mempertingkatkan keberkesanan aktiviti taksiran daripada segi penggunaan masa, keluwesan penggunaan tempat dan dapat mempertingkat kecekapan pengurusan maklumat. Dengan kata lain, menurut Stiggins (2005), penggunaan komputer dalam proses taksiran bukan sahaja dapat mempertingkatkan kecekapan daripada segi pengurusan masa dan keluwesan tempat, malah format bagaimana soalan-soalan taksiran dikemukakan juga dapat disesuaikan untuk mempertingkatkan kecekapan proses taksiran tersebut dijalankan. Format soalan yang biasa digunakan adalah soalan pelbagai pilihan.

## PROGRAM TAKSIRAN

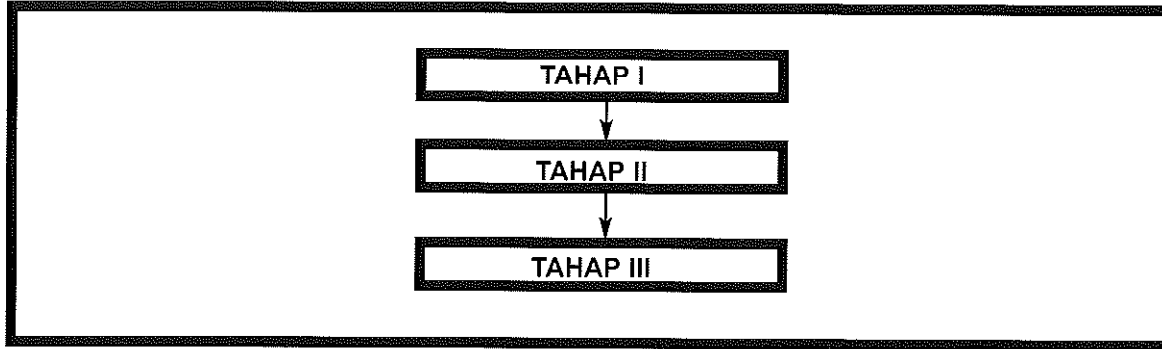
Institut Aminuddin Baki (IAB) telah memperkenalkan Program Taksiran (IAB, 1998) dalam proses pemilihan peserta Kursus Kelayakan Profesional Kepengetuaan Kebangsaan atau *National Professional Qualification for Headship* (NPQH). Program taksiran ini dibina berasaskan 18 ketrampilan asas yang diperlukan oleh seseorang pengurus dan pemimpin pendidikan yang dikenali sebagai Keterampilan Asas Kepimpinan Sekolah.

Keterampilan-keterampilan ini telah dikenal pasti oleh IAB (1998) dengan kerjasama pengetua dan guru besar cemerlang melalui beberapa siri perbincangan dan kajian yang telah dijalankan. Keterampilan-keterampilan tersebut adalah seperti berikut:

- i. Teras Ilmu
- ii. *Emotional Quotient*
- iii. *Intelligence Quotient*
- iv. Ujian Kecergasan Jasmani
- v. EPSS (*Electronic Performance Support System*)
- vi. Analisis Masalah
- vii. Penghakiman
- viii. Pengurusan Organisasi
- ix. Membuat Keputusan
- x. Kepemimpinan
- xi. Kepekaan
- xii. Pengurusan Tekanan
- xiii. Kepelbagaian Budaya
- xiv. Komunikasi Lisan
- xv. Komunikasi Tulisan
- xvi. Minat dan Motivasi
- xvii. Nilai Pendidikan
- xviii. Penampilan Diri

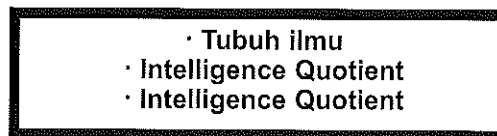


Setelah ketrampilan-ketrampilan tersebut dikenal pasti, ia akan ditaksirkan melalui Program Taksiran yang dijalankan secara berperingkat-peringkat, iaitu;

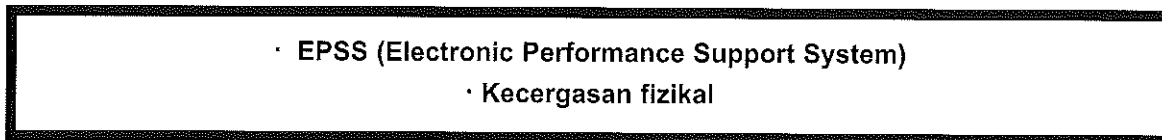


**Rajah 1:**  
**Program Taksiran**

Taksiran Tahap I (Rajah 1) dikenali sebagai taksiran bertulis yang melibatkan komponen ketrampilan;



Taksiran Tahap II (Rajah 1) pula dikenali sebagai taksiran amali atau praktikal yang melibatkan komponen ketrampilan;



Manakala Taksiran Tahap III (Rajah 1) pula merupakan taksiran yang melibatkan beberapa aktiviti simulasi yang telah dikenai pasti seperti kajian kes, main peranan, amalan pengurusan harian, temu bual dan pengucapan awam. Taksiran ini mencakupi komponen ketrampilan yang lainnya, iaitu;

- Analisis Masalah
- Penghakiman
- Pengurusan Organisasi
- Membuat Keputusan
  - Kepemimpinan
  - Kepekaan
- Pengurusan Tekanan
- Kepelbagaian Budaya
  - Komunikasi Lisan
  - Komunikasi Tulisan
- Minat dan Motivasi
  - Nilai Pendidikan
  - Penampilan Diri

Justifikasi Program Taksiran dijalankan secara berperingkat-peringkat adalah untuk membolehkan keputusan Tahap I dan Tahap II diperolehi terlebih dahulu sebelum Taksiran Tahap III dijalankan. Taksiran Tahap I pada ketika itu, dijalankan dalam bentuk ujian objektif. Ini bermakna, calon-calon akan menjawab dengan menggunakan Borang OMR. Jawapan jawapan tersebut perlu diproses dengan menggunakan mesin pengimbas OMR. Biasanya proses ini akan mengambil masa lima hari sebelum keputusan calon diperolehi. Calon-calon yang berjaya akan dijemput untuk menghadiri Taksiran Tahap II pula. Sekali lagi aktiviti dan tugas calon perlu disemak oleh pentaksir dan proses ini memakan masa sekurang-kurangnya tiga hari untuk disiapkan.

Manakala Tahap III pula melibatkan lima aktiviti dan memakan masa selama tiga hari untuk disiapkan. Keadaan ini menyebabkan pelaksanaan Program Taksiran secara keseluruhannya telah memakan masa yang agak lama sekurang-kurangnya satu bulan dan mengakibatkan tidak ramai calon yang dapat ditaksir bagi suatu tempoh masa yang tertentu. Dengan kata lain, sekiranya kaedah taksiran tradisional ini masih digunakan, bermakna agak sukar bagi IAB untuk mentaksir ribuan calon dalam tempoh yang singkat.

Program taksiran tradisional ini masih relevan ketika itu kerana ia hanya digunakan untuk memilih calon pimpinan pelapis dalam Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) untuk mengikuti Kursus NPQH yang dijalankan di IAB sekali setahun. Keadaan masa kini telah berubah dengan pelaksanaan satu dasar baru yang telah diperkenalkan oleh KPM, iaitu penggunaan proses taksiran bagi memilih pemimpin dan pengurus yang bakal dinaikkan pangkat ke jawatan pada gred yang lebih tinggi di KPM dan ia melibatkan semua gred kenaikan pangkat.

Ekoran daripada pelaksanaan dasar tersebut, IAB telah diberi tanggungjawab untuk menjalankan program taksiran ini bagi membolehkan calon-calon yang memohon diberi peluang menghadiri taksiran dan seterusnya dilantik ke jawatan kenaikan pangkat pada gred yang lebih tinggi bagi calon-calon yang layak dan terpilih. Oleh itu, isu yang timbul sekarang ialah bagaimana kaedah untuk melaksanakan program taksiran ini dalam tempoh yang lebih singkat bagi membolehkan lebih ramai calon diberi peluang mengikutinya.

### INOVASI PROGRAM TAKSIRAN

Hasil daripada perbincangan dan penyelidikan yang dijalankan, pihak IAB telah mengemukakan pendekatan taksiran baru yang dikenali sebagai Program Taksiran Simulasi Kenaikan Pangkat, iaitu melibatkan Taksiran Tahap I dan Tahap III sahaja dengan sedikit pengubahsuaian, iaitu melibatkan beberapa aktiviti sahaja seperti amalan pengurusan harian, main peranan atau lebih dikenali sebagai aktiviti penyelesaian masalah dan temu bual. Manakala bagi Taksiran Tahap I pula, komponen ketrampilan yang digunakan adalah terdiri daripada;

- Tubuh Ilmu dan
- ECI (Emotional Competency Inventory)

Komponen Tubuh Ilmu terdiri 40 soalan objektif berkaitan ilmu pengetahuan dalam bidang pengurusan dan kepimpinan pendidikan yang dijawab dalam tempoh satu jam. Manakala komponen ECI pula terdiri daripada 73 pernyataan berkaitan dengan emosi yang perlu diberi respon oleh calon dalam tempoh 30 minit.

Bagi mempercepatkan proses taksiran tahap ini, pendekatan yang digunakan adalah dengan penggunaan komputer secara rangkaian, iaitu calon-calon menjawab soalan-soalan objektif tersebut secara online atau dikenali sebagai e-Taksiran. Dengan pendekatan ini, proses taksiran dapat dipermudah dan disiapkan dalam tempoh kurang daripada dua jam atau dengan kata lain keputusan calon untuk taksiran ini boleh dikeluarkan atau dicetak sebaik sahaja calon-calon selesai menjawab.

Dengan ini, pihak IAB tidak menghadapi sebarang masalah untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti simulasi berikutnya pada hari yang sama. Ini bermakna, calon-calon perlu datang sekali sahaja ke mana-mana pusat taksiran dan dapat menyiapkan proses taksiran pada hari yang sama. Manakala dengan kaedah taksiran tradisional, seseorang perlu datang ke pusat taksiran sebanyak tiga kali dalam tempoh minima satu bulan. Perkara ini dapat digambarkan seperti dalam jadual berikut.

| Kaedah                                             | Bil. kehadiran oleh Calon | Tempoh  |
|----------------------------------------------------|---------------------------|---------|
| Taksiran Tradisional<br>Taksiran Simulasi Kenaikan | 3 kali                    | 30 hari |
| Pangkat                                            | 1 kali                    | 1 hari  |

## 5. DAPATAN

Daripada pemerhatian dan kajian yang dijalankan, penggunaan e-Taksiran dalam komponen Taksiran Tahap I, iaitu untuk komponen Tubuh Ilmu dan ECI telah mendatangkan beberapa penambahbaikan dalam pelaksanaan Program Taksiran. Antara penambahbaikan yang dilakukan adalah dari aspek berikut;

- Tempoh taksiran
- Penggunaan bahan cetakan
- Penggunaan tenaga kerja
- Kemahiran ICT
- Kos pelaksanaan

### 5.1 Tempoh Taksiran

Kemajuan yang paling ketara dalam pelaksanaan e-Taksiran ini ialah dari segi tempoh taksiran secara keseluruhan. Sebelum ini, program taksiran secara keseluruhannya memakan masa sekurang-kurangnya selama satu bulan. Keadaan ini sudah pasti akan menjejaskan kelicinan pelaksanaan taksiran ini lebih-lebih dalam kes Taksiran Simulasi Kenaikan Pangkat yang melibatkan bilangan calon yang ramai dan dijalankan secara berterusan.

Dengan penggunaan e-Taksiran, proses taksiran untuk komponen Tubuh Ilmu dan ECI dapat dijalankan tempoh yang singkat. Malah keputusan-keputusan calon dapat dicetak sebaik sahaja calon selesai dan keputusan tersebut dapat digunakan oleh para pentaksiran dalam aktiviti-aktiviti simulasi yang berikutnya.

Ini bermakna, taksiran aktiviti simulasi berikutnya dapat dijalankan pada hari yang sama dan didapati dengan penggunaan e-Taksiran ini lebih ramai calon dapat ditaksirkan dalam tempoh yang ditetapkan.

## **5.2 Penggunaan Bahan Cetak**

Dengan kaedah e-Taksiran ini juga didapati penggunaan bahan cetak dapat dikurangkan ke tahap paling minima, iaitu sekeping kertas untuk mencetak keputusan Tubuh Ilmu dan ECI bagi setiap calon. Dalam taksiran tradisional, 20 hingga 30 helai kertas diperlukan untuk mencetak soalan-soalan Tubuh Ilmu dan ECI bagi setiap calon. Dengan kata lain, bilangan kertas soalan akan turut bertambah sekiranya bilangan calon meningkat.

## **5.3 Penggunaan Tenaga Kerja**

Penggunaan tenaga kerja dengan penggunaan e-Taksiran juga dapat dikurangkan ke tahap minima bermula daripada sebelum, semasa dan selepas proses taksiran dijalankan. Dalam erti kata lain, penggunaan e-Taksiran tidak memerlukan penyelarasan yang rumit seperti dalam peperiksaan bertulis biasa kerana dalam e-Taksiran para calon akan bekerja dengan komputer masing-masing.

## **5.4 Kemahiran ICT**

Secara tidak langsung dengan penggunaan e-Taksiran, calon-calon perlu menguasai kemahiran menggunakan komputer. Untuk jangka panjang, pendekatan ini akan mendorong calon-calon yang bakal menghadiri taksiran bersedia terlebih dahulu dan berusaha mempertingkatkan kemahiran komputer masing-masing.

K keadaan ini sudah pasti akan mewujudkan satu budaya positif di kalangan pengetua atau guru besar yang baru dilantik dengan menguasai kemahiran ICT membolehkan mereka menggunakan komputer dengan penuh yakin tanpa sebarang masalah.



## 5.5 Kos Pelaksanaan

Secara keseluruhannya, dengan penggunaan e-Taksiran, pihak IAB khususnya dan KPM amnya telah dapat melakukan penjimatan kos dalam melaksanakan Program Taksiran Simulasi Kenaikan Pangkat. Penjimatan ini didapati berpunca daripada faktor-faktor seperti berikut;

- i. Pengurangan tempoh pelaksanaan proses taksiran daripada 30 hari kepada satu hari sahaja.
- ii. Pengurangan kos tidak langsung yang ditanggung oleh calon-calon yang dulunya terpaksa menghadiri taksiran ini sebanyak tiga kali dan dikurangkan kepada sekali sahaja.
- iii. Pengurangan penggunaan bahan cetak untuk soalan Tubuh Ilmu dan ECI.
- v. Pengurangan tenaga kerja yang terlibat dalam menjayakan proses taksiran secara menyeluruh.

## 6. KESIMPULAN

IAB sebagai sebuah Pusat Latihan Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan perlu dan mungkin mendahului dalam mencipta inovasi dalam usaha memajukan pelaksanaan program taksiran dan latihan secara menyeluruh. Fenomena pengurus dan pemimpin tidak berminat atau kurang mahir dalam penggunaan ICT bukan lagi menjadi alasan untuk tidak menggunakan ICT secara meluas dalam program taksiran dan latihan (IAB, 1998).

Dalam dunia serba maju, kemudahan ICT seharusnya dimanfaatkan secara optimum sebagai *enabler* atau alat yang dapat membantu mempercepatkan penyebaran maklumat dan pengetahuan khususnya dalam bidang pengurusan dan kepimpinan (1993). Penggunaan ICT secara terancang dan mengikut keperluan akan mempertingkatkan kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi (Kirkpatrick dan McLaughlan, 2000).

## RUJUKAN

- Bass, B. M., & R. M. Stogdill. 1990. *Handbook of leadership* (3rd ed). New York: Free Press.
- Borman, W. C., & D. H. Brush. 1993. More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*. 6: 1-21.
- Bray, D.W. 1982. The assessment center and the study of lives. *American Psychologist*. 37: 180-189.
- Brian, J., D., DeLacey & A. Leonard. 2002. Case study on technology and distance in education at the Harvard Business School. *Educational Technology & Society*. 5(2): 13-28.

- Dede, C. 1996. Emerging technologies in distance education for business. *Journal of Education for Business*. 71(4): 197-204.
- Dunlap, J. C. Hypermedia Learning Environments: Instructional Design and Integration, New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates*: 33-78.
- Eden, D., & U. Leviathan. 1975. Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*. 60: 736-741.
- Gila M. F., & K. N. Levin. 2002. Implications of Presenting Pre-University Courses Using the Blended e-Learning Approach. *Educational Technology & Society*. 5(4).
- Gokhale, A. 1995. Collaborative Learning Enhances Critical Thinking. *Journal of Technology Education*. 7 (1): 22-30.
- Herling, T. 1995. *Resistance to the adoption of computer communication technology*. Paper presented at the Communication and Technology Division, International Communication Association annual meeting, Albuquerque NM, May 1995.
- Hogan, R., G. J., Curphy & J. Hogan. 1994. What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist*. June 1994: 1-33.
- Hollander E. P., & J. W. Julian. 1969. Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*. 71: 387-91.
- Howard, A., & D. W. Bray. 1990. *Predictions of managerial success over long periods of time: Lessons for the Management Progress Study*. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 113-130). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Hughes, R. L., R. A., Ginnett & G. J. Curphy 1993. *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.
- Institut Aminuddin Baki. 1998. *Laporan Penubuhan Pusat Taksiran Pengetua dan Eksekutif Pendidikan Malaysia*. Kuala Lumpur: IAB
- Kirkpatrick, D. & R. McLaughlan. 2000. Flexible lifelong learning in professional education. *Education Technology and Society*. 3(1): 24-31.
- Kommers, P.A.M. 1996. *Research on the use of hypermedia*. In P.A.M. Kommers, S. Grabinger, & J.C. Dunlap (Eds.), *Hypermedia learning environments: Instructional design and integration*. Mahway, NJ: Erlbaum.
- Kreijns, K., P. A., Kirschner & W. Jochems. 2002. The Sociability of Computer Supported Collaborative Learning Environments. *Educational Technology & Society*. 5(1): 8-22.
- Laurillard, D. 1993. *Rethinking University Teaching: A Framework for the Effective Use of Educational Technology*, London: Routledge.

- Martin, R. E., & K. Lundstrom. 1988. Attitudes of vocational home economics teachers toward computers. *Journal of Vocational Education Research*. 13(1): 83-93.
- Nantz, K., & N. Wilkins 1995 Faculty use and perceptions of electronic mail: A case study. *Journal of Education for Business*. 70: 196-201.
- Rosenberg, M. J. 2001. *E-learning: strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York: McGraw-Hill.
- Rush, M. C., J. C., Thomas & R. G. Lord. 1977 Implicit leadership theory: A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires. *Organizational Behavior and Human Performance*. 20: 93-100.
- Sorcher, M. 1985. *Predicting executive success: What it takes to make it in senior management*. New York: Wiley.
- Stiggins, R. 2005. *Student-involved assessment for learning*. Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.
- Wan Mohd. Zahid Mohd. Noordin. 1993. *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Weiss, H. M., & S. Adler. 1981. Cognitive complexity and the structure of implicit leadership theories. *Journal of Applied Psychology*. 66: 69-78.
- Yukl, G. A. 1989. *Leadership in organizations* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

