

PENYERTAAN GURU DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN DI SEKOLAH

Abang Hut bin Abang Engkeh, Ph.D.
Institut Aminuddin Baki, Cawangan Utara
Kementerian Pelajaran Malaysia

Ahmad Tajuddin bin Othman, Ph.D.
Universiti Sains Malaysia

ABSTRAK

Penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah merupakan elemen penting yang perlu diberi perhatian dalam usaha untuk memperkasa pengurusan dan kepimpinan sekolah. Sehubungan itu para guru perlu diberi peluang untuk berkongsi kuasa dengan para pentadbir sekolah dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka. Guru yang berpeluang mempengaruhi sesuatu keputusan di sekolah akan lebih bermotivasi dan lebih komited terhadap tugas dan tanggungjawab mereka. Kertas kerja ini melaporkan dapatan kajian berkenaan dengan tahap penyertaan guru dalam membuat keputusan dalam pengurusan sekolah. Dengan menggunakan kaedah temu bual kelompok berfokus (focus group interview) terhadap tiga kumpulan guru, kajian ini mendapati wujudnya tiga keadaan penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah; (1) penyertaan sebenar guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah rendah; (2) guru mempunyai peluang penyertaan sebenar, tetapi masih terbatas kerana keputusan akhir masih dalam tangan pengetua; (3) keadaan penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah adalah bersifat kontekstual. Dapatan ini menyokong beberapa hasil kajian lain yang dilakukan di Malaysia.

Pengenalan

Membuat keputusan adalah satu proses yang sangat penting malah dianggap sebagai nadi dalam pengurusan sesebuah organisasi. Justeru, Simon (1965) menegaskan bahawa aktiviti pengurusan sesebuah organisasi sebenarnya adalah proses membuat keputusan. Dalam teori pengurusan klasik tugas membuat keputusan dianggap sebagai tugas spesifik dan tanggungjawab utama seseorang pengurus (Drucker, 1987). Dalam banyak keadaan sesuatu keputusan organisasi dibuat hanya berdasarkan rasional pengurus yang terpisah daripada pengaruh para pekerja bawahan. Hal yang demikian juga berlaku dalam pengurusan pendidikan khususnya di peringkat sekolah.

Walau bagaimanapun kerasionalan pembuat keputusan sebenarnya dibatasi oleh keupayaan yang terbatas kerana manusia sebenarnya sering melakukan kesilapan, maklumat tidak selalunya sempurna dan manusia juga sering diburu oleh masalah masa dan kewangan semasa membuat sesuatu keputusan. Justeru, untuk keluar daripada kemelut ini beberapa orang tokoh pengurusan mencadangkan agar para pekerja pada peringkat bawahan digalakkan untuk terlibat dalam membuat sesuatu keputusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka dalam organisasi (Locke & Schweiger, 1990; Sagie & Koslowsky, 2000).

Menurut Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993) peningkatan produktiviti dalam sektor awam di Malaysia bukanlah bergantung kepada pendekatan autoritarian dalam pengurusan tetapi lebih kepada pendekatan penyertaan pekerja dalam pengurusan organisasi.

Dalam konteks pengurusan sekolah yang kini menjadi semakin kompleks dan mencabar amalan penyertaan guru dalam membuat keputusan adalah satu alternatif yang wajar kepada sistem pengurusan sekolah yang selama ini dikongkong oleh corak pengurusan yang birokratik dan berhierarki sifatnya (Bailey, 1992). Menurut Stowe (1992) pengajaran guru tidak akan sampai ke tahap profesional selagi mereka tidak menyertai penentuan sesuatu keputusan yang mempengaruhi mereka bukan sahaja dalam konteks tugas dan tanggungjawab dalam bilik darjah tetapi juga mempengaruhi kehidupan profesional mereka di luar bilik darjah.

Pengurusan Sekolah di Malaysia

Struktur dan corak pentadbiran dan pengurusan pendidikan di Malaysia adalah berpusat dan dikongkong oleh sistem birokrasi yang membenarkan aliran kuasa berlaku dari atas ke bawah (Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), 2002). Walaupun amalan pengurusan pendidikan yang berasaskan kepada konsep birokrasi ini diakui sesuai digunakan dalam konteks Malaysia tetapi pada masa yang sama Kementerian Pelajaran Malaysia mengakui pengurusan dengan cara ini melibatkan prosedur yang terlalu birokratik (KPM, 2002) sehingga menimbulkan situasi pembirokrasian yang berlebihan dalam semua peringkat pengurusan pendidikan termasuklah dalam pengurusan sekolah (Abdul Shukor, 1993). Keadaan seumpama ini sebenarnya membuka ruang kepada masalah ketidakcekapan dan ketidakberkesanan khususnya dalam pengurusan sekolah (KPM, 2002; Bailey, 1992).

Pembirokrasian yang berlebihan dalam pengurusan sekolah mewujudkan situasi kerja yang tidak selesa bagi para guru. Secara praktisnya kebanyakan guru hanya bertindak sebagai pelaksana terhadap keputusan yang tanpa mempunyai berpeluang untuk mempengaruhi keputusan mengenai isu-isu pengurusan yang berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah. Kajian Khatijah (1989) mendapati penyertaan guru dalam membuat keputusan khususnya mengenai kurikulum adalah masih terbatas, mereka masih dalam keadaan menerima arahan dan bukan sebenarnya menyumbang ke arah pemantapan kurikulum. Malah dalam pelaksanaan kurikulum geografi KBSM, kajian ini mendapati guru masih kabur tentang penyertaan mereka.

Dapatan dalam beberapa kajian yang lain pula menyokong dapatan ini. Kajian Ho Beng Tat (1997) misalnya melaporkan peratusan guru yang deprivasi adalah lebih tinggi (91.6%) berbanding dengan guru-guru yang berada dalam keadaan saturasi (4.2%) dan equilibria (4.2%). Begitu juga dalam kajian Lau Siew Ting (1999) yang mendapati 60% responden mengatakan penyertaan mereka adalah rendah dan hanya hanya 20% daripada responden mengatakan penyertaan mereka adalah tinggi.

Kajian Sahban (1989) mendapati 76% pengetua berpendapat bahawa guru-guru tidak perlu terlibat dalam membuat keputusan mengenai peruntukan jadual waktu dan kelas yang hendak diajar, 62% pula berpendapat guru-guru tidak perlu terlibat dalam menentukan peraturan peperiksaan dalam sekolah. Kajian Sannee (1998) yang menyokong dapatan ini melaporkan bahawa para pengetua lebih cenderung untuk menggunakan otoriti mereka dalam menjana iklim sekolah yang kondusif.

Inilah senario yang berlaku dalam pengurusan sekolah kita dan akibat daripada keadaan ini pengurusan sekolah menjadi semakin tidak teratur (Abdul Shukor, 1993)

Kementerian Pelajaran Malaysia yang menyedari kelemahan sistem birokrasi dalam pengurusan pendidikan telah berusaha untuk mengurangkan kesan sistem ini dengan merangka strategi untuk meningkatkan otonomi dan desentralisasi proses membuat keputusan dan penyelesaian masalah khususnya pada peringkat sekolah (KPM, 2002). Sehubungan itu antara langkah yang digunakan untuk merealisasi strategi ini ialah dengan menjadikan konsep pengurusan setempat dan konsep pengupayaan dalam pengurusan sekolah. Falsafah kepada kedua-dua konsep ini ialah penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah. Dalam usaha menggalakkan amalan tersebut seseorang pengetua mestilah membina hubungan kemanusiaan dengan guru demi menggalakkan berlakunya penyertaan sebenar para guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah (Rahimah Hj. Ahmad, 2001). Sehubungan ini para guru seharusnya dilihat sebagai pemimpin dan mempunyai peranan penting dalam pengurusan sekolah.

Konsep Penyertaan Guru Dalam Membuat Keputusan

Dalam kajian ini konsep penyertaan guru dalam membuat keputusan di sekolah adalah merujuk kepada perkongsian pengaruh antara pengetua atau guru besar dengan para guru dalam membuat sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah. Hal ini menjelaskan bahawa dalam setiap keputusan yang dibuat di sekolah seseorang guru itu mempunyai peluang untuk menentukan keputusan tersebut di samping pengaruh dan kuasa yang sedia ada di pihak pengetua. Dengan lain perkataan pengetua tidak membuat keputusan secara individu tetapi melibatkan guru-guru yang berada di bawah pimpinannya sama ada secara individu atau secara berkumpulan (Bacharach, Bamberger, Conley, & Bauer, 1990; Conley, 1991; Smylie, 1992). Dengan itu guru sebenarnya mempunyai kuasa dan autonomi dalam menentukan keputusan berkaitan dengan isu-isu dalam pengurusan sekolah yang secara langsung berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka.

Keadaan penyertaan guru dalam membuat sesuatu keputusan diperolehi berdasarkan kepada perbezaan antara penyertaan sebenar dengan hasrat penyertaan para guru berkaitan dengan sesuatu isu pengurusan di sekolah (Alutto & Belasco, 1972; Rice & Schneider, 1994). Penyertaan Sebenar merujuk kepada keadaan guru yang sebenarnya turut serta atau mempunyai pengaruh terhadap sesuatu keputusan yang dibuat dalam pengurusan sekolah. Hasrat penyertaan pula merujuk kepada keadaan guru yang hanya mempunyai cita-cita atau hasrat untuk menyertai atau mempengaruhi sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah

Tujuan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti keadaan penyertaan guru dalam membuat keputusan dalam pengurusan sekolah.

Kaedah dan Sampel Kajian

Kajian ini adalah kajian kualitatif yang menggunakan kaedah temu bual kelompok berfokus. Kaedah temu bual kelompok berfokus melibatkan interaksi beberapa individu dalam satu kelompok bagi membincangkan sesuatu isu tertentu berdasarkan pengalaman mereka (Krugger, 1998; Stewart & Shamdasani, 1990). Dengan itu dalam sesi temu bual kelompok berfokus para peserta diberi kebebasan untuk berbincang antara satu dengan yang lain berdasarkan isu atau soalan yang dikemukakan oleh penyelidik atau moderator.

Menurut Krueger (1988) sekiranya peserta mempunyai pengalaman yang banyak dalam isu yang dibincangkan sesuatu kelompok perbincangan boleh menggunakan seramai 4 hingga 6 orang peserta. Dalam kajian ini seramai 18 orang guru telah dipilih dari setiap 3 buah sekolah. Guru-guru ini dikelompokkan kepada tiga kelompok berdasarkan sekolah dengan setiap kelompok terdiri daripada 6 orang peserta.

Dapatan Kajian

Berdasarkan perbincangan peserta sesi temu bual kelompok berfokus terhadap beberapa soalan yang diajukan, kajian ini mendapati tiga keadaan penyertaan guru dalam membuat sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah.

- Penyertaan sebenar guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah rendah
- Guru mempunyai peluang penyertaan sebenar, tetapi masih terbatas kerana keputusan akhir masih dalam tangan pengetua
- Keadaan penyertaan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah bersifat kontekstual

Dapatan pertama kajian ini menjelaskan bahawa para guru mempunyai tahap penyertaan yang rendah dalam membuat keputusan di sekolah. Kenyataan responden kajian mengenai keadaan ini adalah seperti berikut;

#Resp. 1, Kump. 1

Saya rasa payah sikit nak pengaruhi keputusan...kalau big bos tu big bos lah..kita ni satu hala sahaja.. pengaruh saya sebenarnya paling rendah, sepanjang pengalaman berkhidmat sebagai guru daripada tujuh orang pengetua hanya dua orang sahaja yang boleh diajak berbincang.

#Resp. 1, Kump. 3

Kita tak ada hak, tak ada ruang, cikgu-cikgu tak ada ruang...hanya mengajar dan melaksanakan arahan..maksudny dia buat kerja apa yang sekolah suruh dia buat, jadi dia tak ada kuasa nak membantah..tak ada kuasa nak menolak, dia kena terima,...sekurang-kurangnya kita diberi ruang, diberi hak untuk bersuara atau mencadangkan..kita ambil bahagian dalam pengurusan (Resp. 1)

#Resp. 2, Kump. 3

Biasanya setiap tahun sesebuah sekolah tu..telah mempunyai takwim sepanjang tahun untuk tempoh tersebut di mana mesyuarat pengurusan telah menetapkan apa program sepanjang tempoh tersebut di sekolah, biasanya kebanyakan kita cuma jadi pelaksana sahaja, kita cuma melaksanakan, mengikut apa yang telah dirancang (Resp. 2)

Keadaan penyertaan sebenar yang rendah berlaku kerana para guru tidak ada kuasa untuk merealisasikan hasrat penyertaan mereka dalam membuat sesuatu keputusan. Hal ini dijelaskan oleh responden dalam temu bual kelompok berfokus;

#Resp. 4, Kump. 2

Kalau ikut tu, hasrat saya memang tinggi, sebab masing-masing nak diri kita di..bukan nak menunjuk kepada sesiapa, cuma dalam bidang kita, saya mahu lebih maju dalam bidang yang saya mengajar, supaya prestasi saya lebih baik dalam bidang saya tu..

#Resp. 1, Kump. 1

Kalau nak ikut, hasrat tu memang tinggi kerana untuk kepentingan tugas kita, tapi biasanya susah nak capai.

#Resp. 1, Kump. 3

Pada saya, saya betul-betul nak mempengaruhi keputusan dalam bidang-bidang...macam kita nak pilih subjek yang kita nak mengajar, nak subjek major, tapi kita diberi berdasarkan kekosongan, bukan berdasarkan bidang kita, kalau ikut kita boleh pilih subjek yang kita nak mengajar, tapi biasanya yang buat keputusan bukan kita. Walaupun kita betul-betul nak pilih sendiri apa yang kita nak, tapi tak akan dapat, kita tak ada kuasa

#Resp. 2, Kump. 1

Memang hasrat kita tinggi tapi dalam keadaan sekarang susah nak capai hasrat kita tu, sebab keputusan yang kita nak buat tu akhirnya ditentukan oleh pengetua juga.

Dapatan kedua kajian ini menjelaskan bahawa guru mempunyai peluang penyertaan sebenar, tetapi masih terbatas kerana keputusan akhir masih di tangan pengetua. Dalam temu bual kelompok berfokus responden kajian menjelaskan;

#Resp. 1, Kump.2

Cikgu ada peluang untuk mempengaruhi pentadbir, bukan semua pentadbir tahu setiap masalah, bila pentadbir tak tahu tapi kita nampak, kita boleh bersuara. Contoh dalam buat jadual waktu, buka semua guru puas hati..ada masalah yang timbul dan saya nampak masalah ini boleh selesai kalau pentadbir boleh terima pendapat kita.

#Resp. 2. Kump. 2

Para guru sebenarnya ada pengaruh, tapi terbatas. Setakat ni tiga buah sekolah saya telah berkhidmat, pihak pengurusan memberi ruang kepada guru, tapi kadang-kadang perkara tertentu tu tak bagi atas alasan tertentu, seperti dalam mesyuarat. Mesyuarat ada dua jenis, kalau dalam taklimat guru tak ada hak untuk mempengaruhi pentadbir, semua keputusan telah ditetapkan. Dari segi mesyuarat seperti untuk meningkatkan prestasi pelajar, guru diberi hak buat keputusan bagaimana nak meningkatkan prestasi. Satu lagi dari segi kewangan, yang ni ada masalah sedikit..yang ni selalunya dikawal oleh pentadbir..guru hanya ada ruang bersuara tapi yang menguruskannya ialah pihak pentadbir

#Resp. 6, Kump. 2

Memang kita ada peluang untuk mempengaruhi keputusan..misalnya dalam jadual waktu..kita boleh beritahu pandangan kita kalau kita tidak puas hati, masalah sekarang adakah pandangan kita diterima atau tidak, maknanya kita masih ada peluang untuk mempengaruhi. Sekolah ni ada hak diberi kepada guru sebelum sesuatu keputusan dibuat, tapi bukan semua, misalnya dalam mesyuarat pengetua tanya pendapat guru-guru. Guru diberi peluang beri pendapat..tapi bukan semua. Kadang-kadang sesuatu yang telah diputuskan tu pihak pentadbir tidak suka ada gangguan terhadap keputusan tersebut

Dapatan ketiga kajian ini menjelaskan bahawa keadaan penyertaan guru dalam membuat sesuatu keputusan dalam pengurusan sekolah adalah bersifat kontekstual iaitu bergantung kepada faktor-faktor tertentu. Keadaan ini dapat difahami daripada kenyataan responden kajian seperti berikut;

#Resp. 6, Kump. 2

Bagi saya ada tiga keadaan yang boleh menentukan pengaruh guru dalam membuat keputusan di sekolah iaitu stail kepimpinan, sikap dan mentaliti guru dan hubungan antara guru dengan pihak pentadbir iaitu kalau hubungan baik pengaruh guru kuat. Saya juga nampak pengaruh seseorang guru tu semakin kuat ..semakin ketara jika guru tu lebih berpengalaman dalam bidang tu. Makin lama dia makin mahir..jadi pihak pentadbiran pun nampaklah cikgu tu boleh lakukan tugas dengan lebih baik..ada kepercayaanlah, jadi realiti pengaruh tu lebih nampaklah. Pengalaman saya sendiri, ketika kali pertama jadi setiausaha peperiksaan banyak keputusan dibuat oleh pengetua, sekarang sudah tiga tahun saya pegang jawatan ini saya banyak buat keputusan dan pengetua setuju .

#Resp. 2. Kump. 1

Pada pandangan saya rasanya kita boleh pengaruh keputusan kalau kita ada pengetahuan dalam bidang itu..contohnya..kalau barang yang kita nak beli dalam kuantiti yang banyak, tentulah dipersoalkan, jadi hujah kita mempunyai rasional berdasarkan pengetahuan kita, saya rasa benda tu akan dipersetujui...contohnya bola, mengapa kita beli banyak, kita dengan alasan kita, saya rasa benda tu akan dipersetujui, jadi dalam hal yang macam tu, saya rasa pengetahuan kita mempengaruhi pentadbiran (Resp.2)

#Resp. 2. Kump. 3

Kalau guru tu baik dengan pentadbir maka apa saja cadangan mungkin akan diterimapakai, untuk dilaksanakan di sekolah...yang lain mungkin rasa payahlah..kebanyakan yang dilaksanakan selalunya berkaitan dengan orang tertentu (Resp.2)

Perbincangan

Sealiran dengan dapatan dalam beberapa kajian yang lepas (Conway, 1976; Ho Beng Tat, 1997; Ong Kwi Pea, 1999; Rice, & Schneider, 1994; Sahban, 1989;), kajian ini juga mendapati bahawa tahap penyertaan guru dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah masih tidak memuaskan kerana para guru tidak mempunyai kuasa untuk merealisasikan hasrat penyertaan mereka menjadi satu kenyataan. Dengan sebab itu para guru tidak mempunyai pengaruh dalam menentukan sesuatu keputusan di sekolah walaupun isu-isu keputusan tersebut berkaitan secara langsung dengan tugas dan tanggungjawab mereka.

Pelbagai faktor yang mempengaruhi keadaan penyertaan guru dalam pengurusan sekolah. Salah satu faktor yang berkaitan ialah gaya kepimpinan pengurus sekolah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengurus sekolah membuat keputusan secara individu tanpa melibatkan para guru. Kuasa keputusan masih terletak di tangan para pengetua sedangkan para guru hanya sebagai pelaksana setiap keputusan tersebut. Para pengetua dilihat sebagai pemimpin yang terlalu berkuasa sehingga menutup ruang penyertaan para guru.

Walaupun para guru ada peluang untuk mempengaruhi sesuatu keputusan, tetapi keputusan akhir masih ditentukan oleh para pengetua. Hal ini menunjukkan bahawa peluang untuk mempengaruhi keputusan pengurusan sekolah di kalangan guru masih terbatas. Pengurus sekolah yang terikat dengan konsep birokrasi masih keberatan untuk memberi peluang kepada para guru bagi mempengaruhi keputusan dalam pengurusan sekolah dengan alasan khuatir akan kehilangan kuasa pentadbiran mereka (Ibrahim, 1995). Hal yang demikian menyokong dapatan Sahban (1989) yang melaporkan bahawa terdapat para pengetua yang tidak bersedia untuk melibatkan para guru dalam membuat keputusan dalam pengurusan sekolah.

Keadaan ini menjelaskan bahawa amalan pengurusan yang berasaskan konsep birokrasi masih mendominasi pengurusan pendidikan di Malaysia (Abdul Shukor, 1993) khususnya di peringkat sekolah. Keadaan ini sebenarnya bertentangan dengan usaha Kementerian Pelajaran Malaysia untuk menjadikan konsep pengurusan setempat dan pengupayaan sebagai model dalam pengisian Wawasan Pendidikan. Keadaan yang sama juga sebenarnya bertentangan dengan konsep profesionalisme guru kerana setiap sekatan terhadap pengaruh guru dalam pengurusan sekolah akan membantutkan kreativiti dan inovasi guru.

Dalam pada itu keadaan seumpama ini juga sebenarnya menjadi penghalang kepada usaha untuk mencapai matlamat sekolah berkesan kerana salah satu elemen sekolah berkesan ialah seorang pemimpin sekolah mestilah menggalakkan penyertaan guru dalam pengurusan sekolah (Mortimore, 1995). Justeru, dalam usaha untuk mewujudkan sekolah berkesan atau apa-apa usaha untuk memperkasa sekolah dan pengurusan serta kepimpinannya, maka langkah alternatif yang perlu ialah para pengetua semestinya memberi ruang yang lebih besar kepada guru untuk membuat keputusan berkaitan dengan tugas dan tanggungjawab mereka di sekolah sesuai dengan kedudukan mereka sebagai penjawat awam yang profesional.

Penutup

Guru yang berpeluang mempengaruhi sesuatu keputusan di sekolah akan lebih bermotivasi dan lebih komited terhadap tugas dan tanggungjawab mereka. Keadaan penyertaan membuat keputusan para guru yang kurang memuaskan yang dilaporkan dalam kajian menggambarkan kepincangan dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah. Oleh hal yang demikian kepincangan ini seharusnya diberi perhatian bersama kerana kealpaan kita untuk mengiktiraf profesionalisma guru melalui penyertaan mereka dalam menentukan sesuatu keputusan boleh menghalang usaha kita untuk mencapai matlamat sekolah berkesan. Sekolah yang berkesan adalah sekolah yang pengetuanya mewakili autoriti kepada para guru di bawah pimpinannya.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Shukor Abdullah. (1993). Membina pengurusan sekolah yang berkesan: Pengurusan setempat, 'empowerment' dan kepimpinan sebagai inisiatif polisi. *Prosiding Seminar Nasional ke-3 Pengurusan Pendidikan*. Institut Aminudin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia. November. ms. 1 – 9.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1993a). *Penerapan Nilai dan Budaya Kerja Cemerlang Dalam Pentadbiran Awam Malaysia*. Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN). Kuala Lumpur.
- Alluto, J. A., & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organizational decision-making. *Administrative Science Quarterly*. 17(1): 117-125.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., Conley, S. C., & Bauer, S. (1990). The dimensionality of decision participation in educational organization: The value of multi-domain evaluative approach. *Educational Administration Quarterly*. 26(1): 126-167.
- Bailey, W. J. (1992). *Power To The School: School Leader's Guidebook To Restructuring*. Corwin Press. Inc., Newbury Park. California.
- Conley, S. (1991). Review of research on teacher participation in school decision making. *Review of Research in Education*. 17: 225 – 266.
- Drucker, P.F. (1987). *Eksekutif Yang Berkesan* (terj.). Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Ho Beng Tat. (1997). Teacher Empowerment: An empirical Analysis of The Relationship Between Participation in Decision Making and Job Satisfaction. Master's Thesis, Universiti Islam Malaysia.
- Ibrahim Ahmad Bajunid. (1995). Amalan dan cabaran pengurusan pendidikan di Malaysia: Satu tinjauan kritikal. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. 5(01): 1-13.



- Kementerian Pendidikan Malaysia, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan (2002). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Khatijah Khalid. (1989). *Curriculum Change An Innovation: A Study In The Teaching Of Secondary School Geography In Malaysia*. Dissertarion (Ed.D). Columbia University Teachers College. UMI Dissertation Service.
- Kreuger, R. A. (1988). *Focus Group: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publication, London.
- Lau Siew Ting. (1999). *Teachers' Participation In Decision Making Process In A Secondary School*. Master's Thesis, Universiti Malaya.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1990). Participation in decision making: One more look. (Cumming, L. L & Staw, B. M., eds.). *Leadership. Participation An Group Behavior*. JAI Press, Greenwich, Connecticut.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristic of effective schools*. Kertas kerja dibentangkan di Seminar Sekolah Efektif. Institut Aminuddin Baki. Julai, 13-14.
- Ong Kwi Pea. (1999). *Tahap Penglibatan Guru Dalam Proses Membuat Keputusan Pentadbiran*. Tesis Sarjana (Tidak diterbitkan) Universiti Putera Malaysia.
- Rahimah Hj. Ahmad (2001). Kepimpinan sekolah dalam menghadapi millinneum baru. *Jurnal Institut Pengetua*. 01(01): 1 – 6
- Rice, E. M. & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical analysis of teacher involvement in decision making. 1980-1991. *Journal of Educational Administration*. 32(1): 43-58.
- Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and Empowerment In Organizations: Modeling. Effectiveness and Application*. Sage Publications, Inc. Thousands Oak, Callifornia.
- Sahban Muksan. (1989). Hubungan Guru Dengan Pengetua Dalam Proses Pembuatan Keputusan di Sekolah. Tesis Sarjana, Universiti Malaya.
- Sannee Jaid (1998). A Survey On Reported Actual Participation and Expressed Desire For Participation In Decision-Making Amongst Teachers In Government and Aided Secondary Schools In Malaysia. Master's Thesis, University Of Bristol. United Kingdom.
- Smylie, M. A. (1992). Teacher participation in school decision making: Assesing willingness to participate. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 14(1): 53 -67.

Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (1990). *Focus Group: Theory and Practice*. Sage Publications, Newbury Park, California.

Stowe. F. G. D. (1992). *The relationship of teachers' involvement in participative decision making at difference career stage and teacher career satisfaction*. Dissertation (Ed. D) University of North Carolina. UMI Dissertation Service.