

SUATU ANALISIS IMPAK FIIL PENGETUA/GURU BESAR TERHADAP TANGGAPAN GURU TENTANG KEPEMIMPINAN PENGUPAYAAN

oleh:

MOHD ZAMBRI JAAFAR, M.S

UITM, Kelantan

SULAIMAN M. YASSIN, Ph.D

WAN SALIHIN WONG ABDULLAH, Ph.D

KUSTEM

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk melihat kepemimpinan pengupayaan pengetua/guru besar di sekolah sebagaimana tanggapan guru tentang pengupayaan kepada mereka. Pengupayaan pada kebiasaannya tidak terdapat pada organisasi bersistem birokratik seperti sekolah, oleh itu adakah faktor demografik pengetua/guru besar dapat memainkan peranan di bawah kesan fiil pengetua/guru besar masing-masing untuk meujudkan kepemimpinan pengupayaan. Pengupayaan akan dapat memberi lebih ruang kepada guru dan bertanggungjawab melahirkan sumber manusia yang lebih berkualiti yang kelak menjadi sandaran untuk kemajuan negara. Data untuk kajian ini diperolehi di Sekolah Menengah Kebangsaan Premier dan Sekolah Kebangsaan Gred A di negeri Kelantan.

Kajian ini dijalankan dengan menggunakan soal selidik secara survey, di mana pengetua/guru besar mengisi Helaian Data Pengetua/Guru Besar dan menjawab Sort II Keirse, manakala guru-guru akan menjawab instrumen pengupayaan Short Dan Rineart, School Participant Empowerment Scale. Sejumlah 263 orang guru daripada 23 buah sekolah telah dipilih secara rawak berlapis oleh Pengetua/Guru Besar masing-masing untuk memberi respon kepada instrumen pengupayaan.

Dengan menggunakan Statistical Packages For Social Sciences (SPSS), nilai beta diperolehi daripada regresi berganda yang juga merupakan pekali path. Untuk melihat kesan Fiil, suatu model segitiga digunakan dan analisis path dijalankan. Perbandingan nilai mutlak pekali path akan menentukan jenis hubungan sama ada langsung atau tidak langsung.

Hasilnya Fiil memberi kesan yang tidak langsung kepada Pengupayaan Guru. Hubungan tidak langsung ini menunjukkan terdapat impak Fiil yang merupakan perangai semulajadi pengetua/gurubesar di dalam pengurusan sekolah. Dapatan kajian ini juga menunjukkan secara keseluruhan terdapat hubungan tidak langsung Fiil dengan pengupayaan guru yang mengimpalikasikan impak Fiil terhadap beberapa domain pengupayaan guru iaitu Pembangunan Profesional, Status dan Autonomi.

PENGENALAN

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) merupakan organisasi birokratik yang berhierarki, bermula dengan KPM di atas dan sekolah yang paling bawah. Semua aktiviti pendidikan dipantau oleh KPM melalui Jabatan Pendidikan Negeri (JPN), Pejabat Pendidikan Daerah (PPD), dan seterusnya tugas mengawal dan menyelia terletak di bahu pengetua dan guru besar di sekolah-sekolah.

Jika dilihat kepada struktur di sekolah tidak menampakkan suatu organisasi yang terlalu berlapis jika kedudukan pengetua/guru besar dengan guru diambilkira, bermula dengan Pengetua/Guru Besar, Penolong Kanan (Pentadbiran dan HEM), Ketua Jabatan, Ketua Panitia, dan Guru. Oleh itu guru-guru pada semua peringkat sangat hampir kepada pengetua/guru besar. Organisasi sekolah secara berasingan daripada KPM boleh dikatakan menyerupai susunan organisasi pengupayaan. Terdapat kumpulan-kumpulan guru yang bekerjasama menerusi panitia matapelajaran untuk memikul beban tugas secara bersama dan secara bersilang dengan kumpulan lain maka boleh dikatakan berlaku kepemimpinan pengupayaan (McFarland, Senn dan Childress, 1944). Tugas mengurus dan menyelia sekolah telah dipertanggungjawabkan seratus peratus kepada pengetua/guru besar, oleh itu terserah kepada pengetua/guru besar bagaimana hendak mencorakkan kepemimpinan di sekolah.

Menurut Wan Mohd Zahid (1994), satu lagi dimensi dan implikasi budaya reflective rational yang penting ialah melibatkan perubahan corak perhubungan di antara pusat dengan pinggir - pengurusan berasaskan sekolah. Menurut beliau lagi, penurunan kuasa bermakna pengurangan kuasa di KPM, JPN dan PPD, Walaubagaimanapun ini tidak bermakna kita melakukan abdication of power, apa yang hendak dicapai ialah perkongsian kuasa, kesetiakawanan dan kesejawatan di antara pusat dengan pinggir, pegawai dengan guru, pengurus atau pentadbir sekolah. Sistem pendidikan kita kini sudah menjadi begitu besar dan kompleks dan sukar diuruskan sepenuhnya di pusat. Latihan dan usaha-usaha untuk meningkatkan keikhtisasan guru-guru perlu disentralisasi dan diserahkan kepada negeri, daerah atau jabatan. Kita yakin dengan pengalaman, pengetahuan, keikhtisasan dan juga kepakaran yang terdapat di setiap peringkat tersebut dan juga guru-guru kita, langkah penurunan kuasa dan pembentukan reflective rationality akan membawa kesan yang positif ke arah pencapaian hasrat Falsafah Pendidikan Negara dan Wawasan 2020.

Daripada saranan bekas Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia jelas beliau mementingkan kepada kepemimpinan pengupayaan dan melihat guru-guru sebagai barisan hadapan dalam model resiprokal piramid, di mana komunikasi intra-kumpulan dapat membina warga sekolah yang mampu bertindak dengan bijak dan menghidupkan peranan guru sebagai pemimpin. Di dalam Cunningham dan Gresso's Cultural Leadership (1993), suatu konsep vertical team dicadangkan di mana guru-guru serba boleh pada setiap peringkat dikumpulkan sebagai satu kumpulan yang mampu melakukan perubahan jitu. Boyer (1995) di dalam Basic Schools, juga mencadangkan konsep yang sama dengan panggilan vertical nests. Pendekatan ini akan mewujudkan suatu komunikasi terbuka dan saranan Wan Mohd Zahid (1994), apa yang hendak dicapai ialah perkongsian kuasa, kesetiakawanan dan kesejawatan di antara pusat dengan pinggir, pegawai dengan guru, pengurus atau pentadbir sekolah dapat dicapai. Usaha-usaha ini akan lebih melihat guru sebagai agen perubahan (Darling-Hammond, 1996) dan secara tidak langsung pengupayaan guru sudah berlaku di sekolah terutama di dalam bilik darjah untuk meningkatkan keterlibatan guru dalam pengajaran dan pembelajaran (Maeroff, 1988; McNeil, 1989; Shanker, 1989; Johnson, 1990; Sykes; Zeichner, 1991; Glickman, 1993).

Kajian ini akan melihat tentang wujudnya pengupayaan guru sebagaimana yang dipercayai oleh mereka. Oleh kerana pengetua/guru besar sebagai orang yang berautoriti di sekolah untuk menurunkan kuasa dan seterusnya mencetuskan kepemimpinan pengupayaan di sekolah, maka faktor demografik pengetua/guru besar diambilkira iaitu: Latihan/Kursus, Jenis Sekolah, Tahap Pendidikan, Pengalaman dan Jantina, dan faktor Fiiil sebagaimana tanggapan mereka dilihat dari aspek: Membuat Keputusan, Pembangunan Profesional, Status, Keberkesanan Kendiri, Autonomi dan Impak.

OBJEKTIF KAJIAN

Objektif Umum

Secara umumnya kajian ini akan melihat kesan causal Fiil Pengetua/Guru Besar terhadap faktor demografik Pengetua/Guru Besar dan domain Pengupayaan Guru.

Objektif Khusus

1. Mengenal pasti kesan Fiil terhadap hubungan di antara Latihan/Kursus yang dihadiri oleh Pengetua/Guru Besar dengan pengupayaan Guru.
2. Menentukan kesan Fiil berdasarkan Jenis Sekolah dalam Pengupayaan Guru.
3. Mengenal pasti kesan Fiil berdasarkan Tahap Pendidikan Pengetua/Guru Besar dengan Pengupayaan Guru.
4. Menentukan kesan Fiil berdasarkan Pengalaman sebagai Pengetua/Guru Besar dengan Pengupayaan Guru.
5. Menentukan kesan Fiil terhadap perbezaan Jantina Pengetua/Guru Besar dalam memberi Pengupayaan kepada Guru.

METHODOLOGI

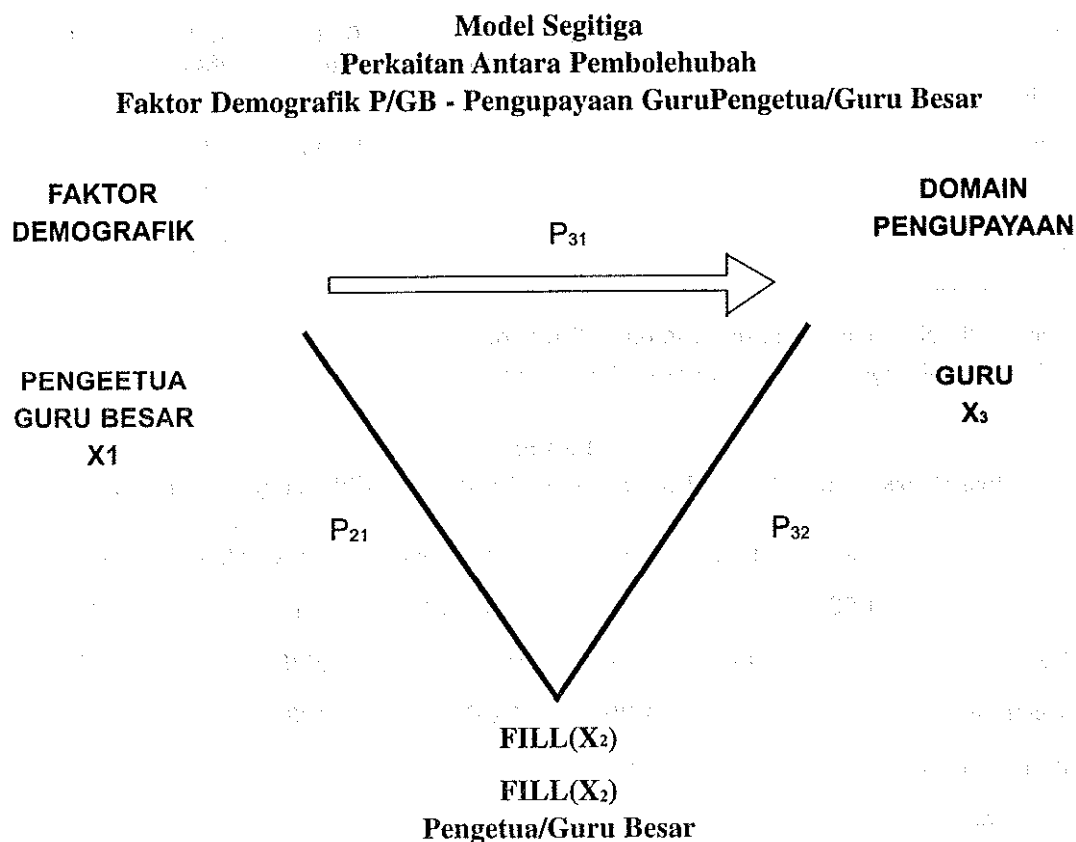
Kajian ini direkabentuk untuk melihat hubungan causal yang wujud di antara Fiil Pengetua/Guru Besar dengan faktor demografik Pengetua/Guru Besar dan Pengupayaan Guru dari sudut tanggapan dan kepercayaan Guru tentang Pengupayaan kepada mereka berdasarkan lima faktor Pengetua/Guru Besar. Fiil sebagai pembolehubah intervening akan memberi kesan ke atas kedua-dua pembolehubah bebas demografik Pengetua/Guru Besar dan pembolehubah bersandar - Pengupayaan Guru.

Langkah pertama yang diambil untuk menganalisis data yang diperolehi daripada responden iaitu Pengetua/Guru Besar dan guru adalah secara korelasi. Dengan menggunakan korelasi Pearson dari SPSS, korelasi fiil dengan faktor demografik dan pengupayaan diperolehi. Jika terdapat korelasi yang signifikan, kesan hubungan secara langsung dan hubungan tidak langsung dilihat dengan penggunaan analisis path kerana korelasi Pearson tidak dapat menunjukkan hubungan causal (Frankfort-Nachmias, 1992) tetapi korelasi merupakan prasyarat kepada analisis path. Menurut Frankfort-Nachmias & Nachmias (1992), analisis path adalah suatu teknik yang menggunakan kedua-dua teknik bivariat dan regresi untuk menguji hubungan causal di antara pembolehubah, teknik regresi akan memberikan nilai pekali path (nilai beta weights) yang juga merupakan hubungan langsung. Nilai mutlak pekali path akan dibandingkan untuk menentukan sama ada wujud hubungan langsung atau hubungan tidak langsung di antara pembolehubah bersandar-pengupayaan guru, dengan pembolehubah bebas-demografik Pengetua/Guru Besar.

Kajian ini dijalankan di negeri Kelantan pada tahun 2001 di 23 buah sekolah dan melibatkan guru seramai 263 orang ($n=263$) sebagai responden kepada instrumen pengupayaan School Participant Empowerment Scale (short & Rinehart, 1992). Sekolah yang menjadi fokus adalah Sekolah Premier (menengah dan rendah), dan sekolah Gred A (menengah dan rendah) dipilih daripada sekolah yang berdekatan dan mempunyai persekitaran yang agak sama dengan Sekolah Premier supaya pembolehubah ekstranus dapat dimalarkan. Pemilihan Sekolah Premier adalah secara purposif dan sesama sekolah ini dipilih secara rawak mudah, dan Sekolah Gred A dipilih secara

purposif mengikut kedudukan Sekolah Premier yang terpilih. Guru-guru telah dibahagikan kepada empat kumpulan iaitu 1) Guru Penolong kanan-Pentadbiran dan HEM 2) Ketua Bidang 3) Ketua Panitia Matapelajaran dan 4) Guru Penolong. Pemilihan guru adalah secara rawak berlapis yang dilakukan sendiri oleh Pengetua/Guru Besar dan soalselidik telah diurus oleh kaunselor sekolah supaya tidak menimbulkan kesan yang tidak selesa di kalangan responden yang boleh memberi ralat kepada kajian ini. Kaunselor sekolah ditugaskan untuk mengurus soalselidik oleh Pengetua/Guru Besar kerana mereka tidak boleh menjadi responden kerana tidak terlibat secara langsung dengan pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah.

Fiil dilihat sebagai pembolehubah intervening yang mungkin mempunyai kesan ke atas kedua-dua pembolehubah bebas - demografik Pengetua/Guru Besar dan pembolehubah bersandar - Pengupayaan Guru. Analisis path digunakan untuk tujuan mengkaji perkaitan di antara tiga pembolehubah ini. Dengan menggunakan model segitiga (Rajah 1) huraian perkaitan pembolehubah-pembolehubah ini diperjelaskan, tumpuan diberikan kepada kekuatan hubungan secara langsung atau hubungan secara tindak langsung. Perkaitan ini dibuat dengan perbandingan nilai mutlak beta yang diperolehi daripada regresi berganda yang juga merupakan nilai pekali path. Model Segitiga Perkaitan Antara Pembolehubah Demografi-Fiil-Pengupayaan menunjukkan arah hubungan sebagaimana anak panah pada Rajah 1. Hubungan P21-faktor demografik sebagai pembolehubah bebas dan domain Pengupayaan sebagai pembolehubah bersandar, dan P32-Fiil sebagai pembolehubah bebas dan domain pengupayaan sebagai pembolehubah bersandar. Nilai-nilai P21, P31 dan P32 diperolehi dari beta weights regresi.



RAJAH 1

Perkaitan di antara Pembolehubah-Pembolehubah dengan anak panah sebagai Laluan di dalam analisis Path.

KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN

Sebagai prasyarat kepada analisis path, suatu analisis korelasi Pearson dilakukan untuk mencari korelasi Fiil dengan faktor demografi Pengetua/Guru Besar dan domain Pengupayaan Guru. Jadual 1 menunjukkan terdapat korelasi Fiil dengan Keberkesanan Kendiri pada aras keertian alpha 0.05 dan dengan Pembangunan Profesional, Status, dan autonomi pada aras keertian alpha 0.01. Jadual 2 pula menunjukkan korelasi Fiil dengan Tahap Pendidikan Pengetua/Guru Besar pada aras keertian alpha 0.01, dan pada aras keertian alpha 0.05 dengan Jenis Sekolah dan Jantina.

Untuk mendapatkan kesan causal Fiil maka analisis path dijalankan. Analisis path dapat diterangkan dengan menggunakan model dalam Rajah 1 dan dicerakinkan dengan menggunakan Rajah 2-7. Rajah 2 hingga Rajah 7 memperjelaskan hubungan yang wujud sama ada langsung atau tidak langsung Fiil dengan beberapa faktor demografik dan domain pengupayaan.

Jadual 1
Korelasi Pearson di antara Domain Pengupayaan dengan Fiil Pengetua/Guru Besar

	MK	PP	S	KK	A	IM	FIIL
Membuat Keputusan	1.000	.623**	.638**	.589**	.605**	.778**	.077
Pembangunan Profesional		1.000	.701**	.694**	.612**	.611**	.160**
Status Keberkesanan Kendiri			1.000	.750**	.633**	.645**	.201**
				1.000	.685**	.664**	.151*
Autonomi					1.000	.653**	.160**
Impak						1.000	.119
Fiil							1.000

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

* Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-hujung).

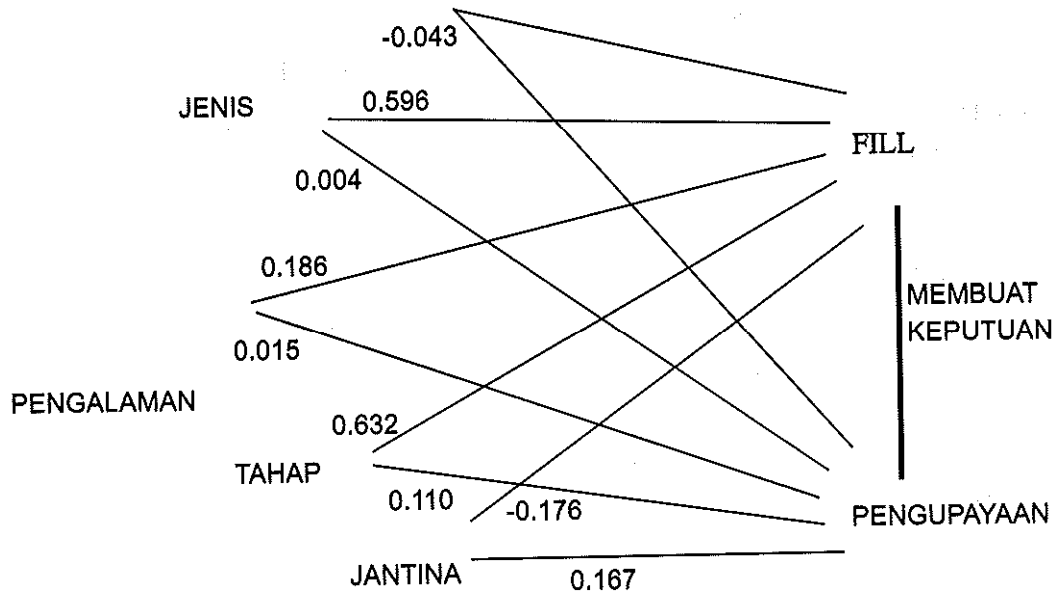
Jadual 2
Korelasi Pearson di antara faktor Demografik dengan Fiil Pengetua/Guru Besar

	Fiil	Lat.	Peng	Tahap Pend.	Jenis Sekolah	Jantina
Fiil	1.00		-.064	.093.223**.	141*	-.158*
Latihan		1.00	-.690**	.156*	-.085	.407**
Pengalaman			1.00	-.225**	.123*	-.209**
Tahap Pendidikan			.162**	1.00	-.687**	
Jenis Sekolah					1.00	.207**
Jantina						1.00

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-hujung).

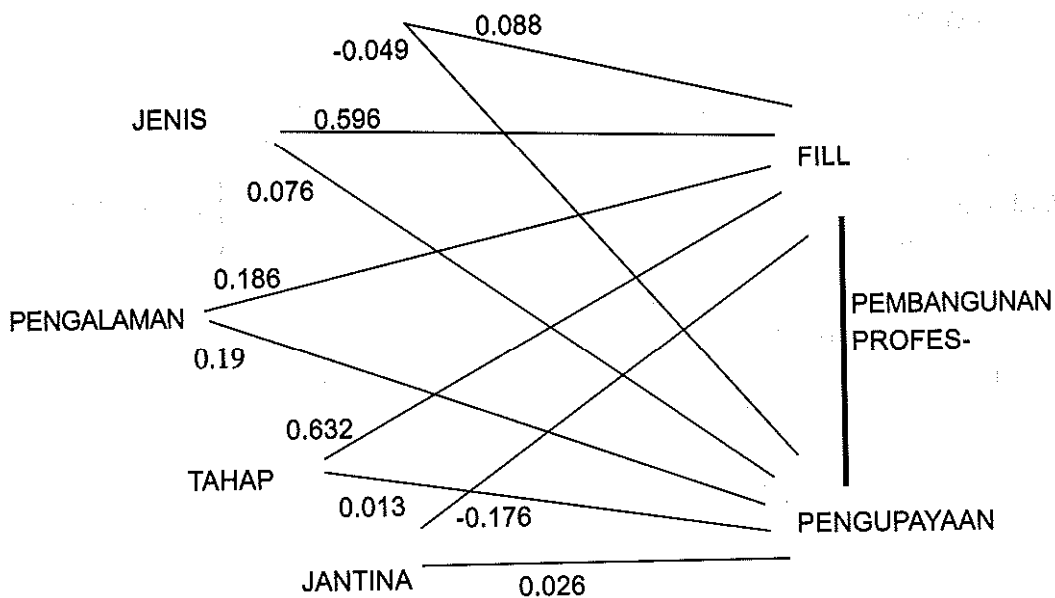
* Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-hujung).

Rajah 2-7 memperincikan hubungan di antara pembolehubah degan penggunaan nilai pekali path. Laluan melalui Fiil adalah hasildarab P21P32 yang juga merupakan hubungan tidak langsung, hubungan langsung adalah tidak melalui Fiil dan dinyatakan sebagai P31. Nilai mutlak P21P32 dan P31 dibandingkan dan nilai mutlak yang lebih besar akan menentukan jenis hubungan, hubungan kuat diwakili oleh anak panah dengan garis penuh. Hubungan causal Fiil dengan faktor demografik dan pengupayaan diringkaskan dalam jadual 3.



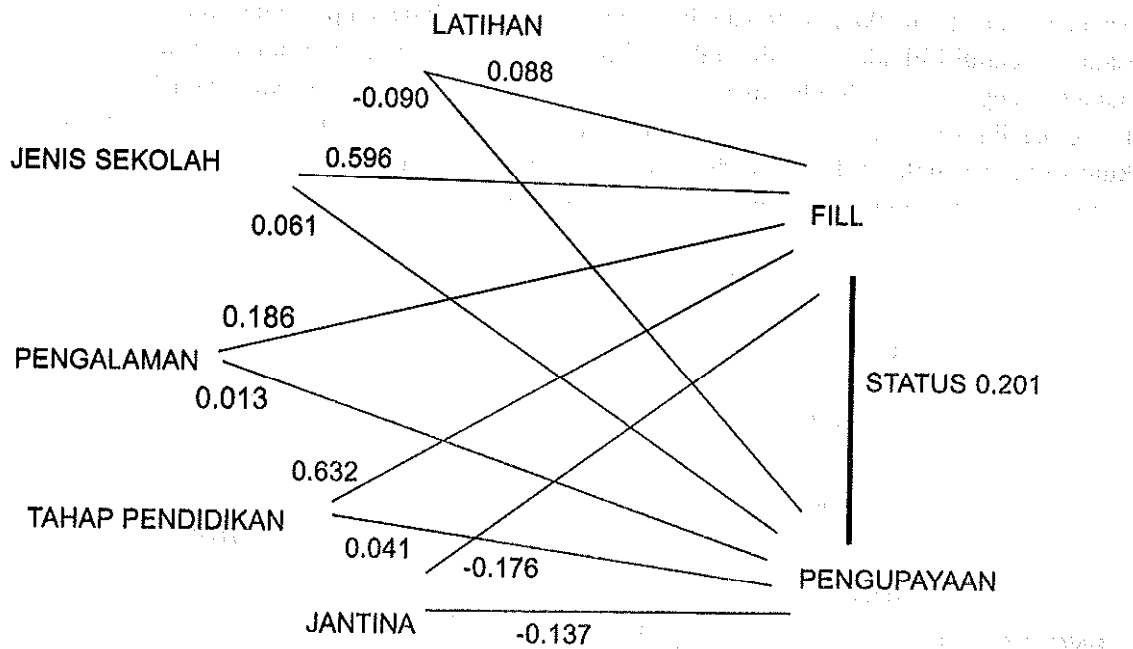
RAJAH 2

Perkaitan secara Path di antara Faktor Demografik Pengetua/Guru Besar dengan Membuat Keputusan



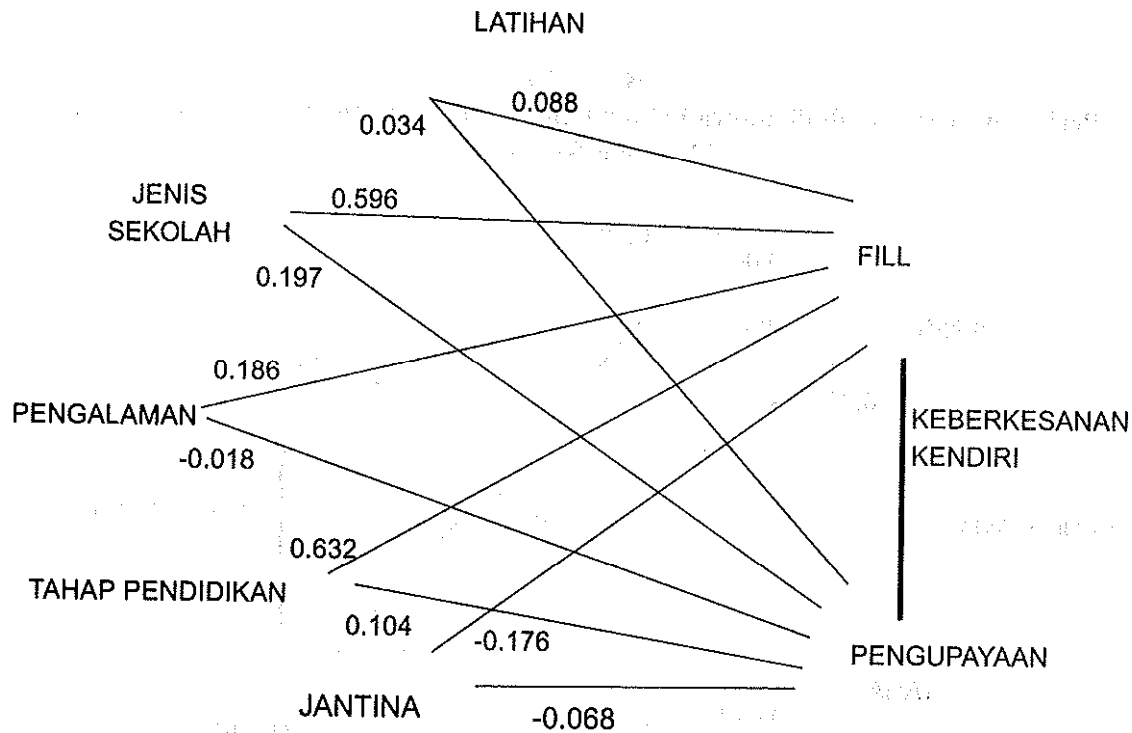
RAJAH 3

Perkaitan secara Path di antara Faktor Demografik Pengetua/Guru Besar dengan Pembangunan Profesional



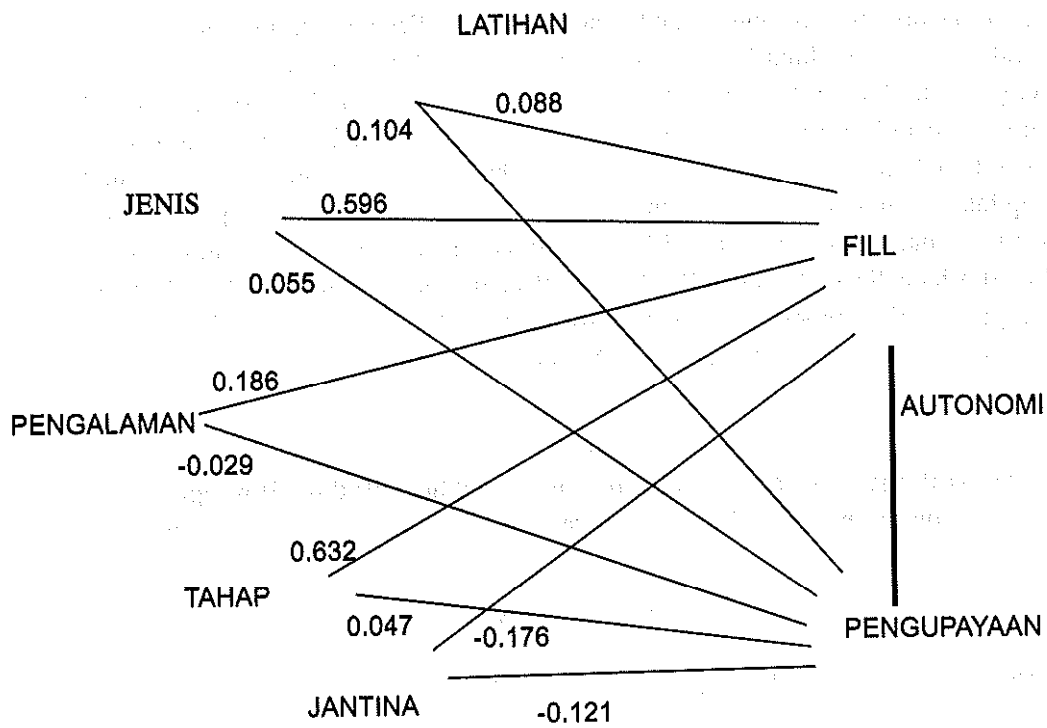
RAJAH 4

Perkaitan secara Path di antara Faktor Demografik Pengetua/Guru Besar dengan Status

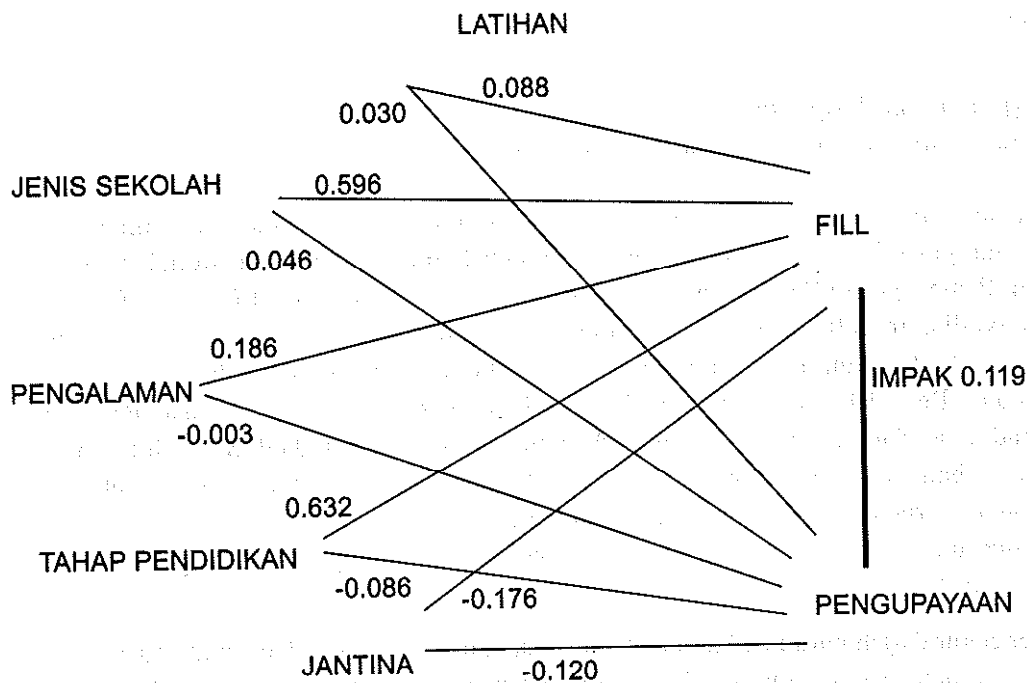


RAJAH 5

Perkaitan secara Path di antara Faktor Demografik Pengetua/Guru Besar dengan Keberkesanan Kendid



RAJAH 6
Perkaitan secara Path di antara Faktor Demografik Pengetua/Guru Besar dengan Autonomi



RAJAH 7
Perkaitan secara Path di antara Faktor Demografik Pengetua/Guru Besar dengan Impak

Keputusan dari analisis path menunjukkan terdapat kesan Fiil Penetua/Guru Besar terutama untuk Jenis Sekolah dengan Membuat Keputusan, Pembangunan Profesional, Status, Autonomi dan Impak; Pengalaman dengan Pembangunan Profesional, Status dan Autonomi; Jantina hanya dengan Pembangunan Profesional. Fiil tidak memberi kesan kepada latihan dalam pengupayaan guru kerana setiap domain pengupayaan menunjukkan hubungan langsung dengan latihan. Kesan Fiil terhadap faktor demografik dan domain pengupayaan dapat diringkaskan seperti dalam Jadual 3. Jika dirujuk kepada Rajah 3 kesan Fiil Pengetua/Guru Besar mempengaruhi empat faktor demografik iaitu Jenis Sekolah, Tahap Pendidikan, Pengalaman dan Jantina dalam Pembangunan Profesional guru; Fiil mempengaruhi tiga faktor demografik Jenis Sekolah, Pengalaman dan Tahap Pendidikan dalam memberi Status dan Autonomi kepada guru.

Jadual 3
Ringkasan Hubungan Secara Tidak Langsung (melalui Fiil) dan Hubungan Secara Langsung di antara Faktor Demografik dengan Domain Pengupayaan

Faktor Demografik	Domain Pengupayaan					
	MK	PP	S	KK	A	IM
Latihan	L	L	L	L	L	L
Jenis Sekolah	TL	TL	TL	L	TL	TL
Pengalaman	L	TL	TL	TL	TL	TL
Tahap Pendidikan	L	TL	TL	L	TL	L
Jantina	L	TL	L	L	L	L

L hubungan secara langsung

TL hubungan secara tidak langsung melalui Fiil

Secara keseluruhan Fiil Pengetua/Guru Besar memberi kesan kepada kesemua domain pengupayaan guru, kesan yang ketara adalah dalam Pembangunan profesional, Status, dan Autonomi. Pembangunan Profesional mengukur sejauh mana guru melihat Pengetua/Guru Besar dapat menyediakan peluang untuk guru membangun dan berkembang secara profesional, pembelajaran berterusan, dan memperluas bakat melalui kerjaya di sekolah. Oleh kerana fiil Pengetua/Guru Besar lebih kuat pengaruh daripada faktor demografik Jenis Sekolah, Pengalaman, Tahap Pendidikan dan Jantina, ini menunjukkan guru-guru yang berada di Sekolah Premier dan Gred A tidak banyak dapat mengharapakan Pengetua/Guru Besar untuk membina ketrampilan mereka dalam kerjaya sebagai guru di sekolah kerana kriteria pemilihan Pengetua/Guru Besar seperti pengalaman, tahap pendidikan tidak dapat mengatasi fiil yang merupakan pengaruh tersirat Pengetua/Guru Besar.

Status mengukur darjah guru melihat mereka mendapat penghormatan dan penghargaan daripada rakan sejawat dan sejauh mana penghargaan itu terhadap kepakaran dan pengetahuan mereka, manakala Autonomi mengukur sejauh mana guru bertanggungjawab mereka dapat mengawal aspek tertentu dalam kerjaya mereka. Dari keputusan (Rujuk Jadual 3) Jenis Sekolah, Pengalaman dan Tahap Pendidikan dipengaruhi oleh Fiil Pengetua/Guru Besar. Keadaan ini memberi kesan yang sama seperti Pembangunan Profesional di mana Status dan Autonomi guru juga dipengaruhi oleh fiil dan tidak Jenis Sekolah, Tahap Pendidikan dan Pengalaman, implikasinya tiga faktor

demografik ini tidak membantu guru untuk meningkatkan kepakaran dan pengetahuan serta beberapa aspek lain dalam kerjaya mereka walaupun mereka bertugas di Sekolah Premier Gred A.

KESIMPULAN

Analisis path adalah suatu teknik multivare yang berasaskan kepada analisis regresi linear yang membolehkan pengkaji menguji hubungan causal di antara suatu set pembolehubah. Laluan melalui fiil P21P32 menunjukkan kesan tidak langsung fiil dan mengimplikasikan terdapat pengaruh fiil Pengetua/Guru Besar dalam pengupayaan kepada sebagaimana tanggapan mereka.

Faktor demografik Pengetua/Guru Besar seperti Jenis Sekolah, Pengalaman, Tahap Pendidikan, Pengalaman dan Jantina tidak dapat membantu guru-guru untuk meningkatkan kecekatan mereka dalam Membuat Keputusan, Pembangunan Profesional, Status, Keberkesanan Kendiri, Autonomi dan Impak. Jenis Sekolah dan Pengalaman Pengetua/Guru Besar dipengaruhi oleh fiil dalam hampir kesemua domain pengupayaan guru. Pengaruh fiil ini menunjukkan Jenis Sekolah dan Pengalaman Pengetua/Guru Besar tidak dapat membentuk kecekatan guru dan tidak menggalakkan keterlibatan guru.

Fiil Pengetua/Guru Besar dalam kajian ini kebanyakan terdiri daripada fiil Guardian yang merupakan Pengetua/Guru Besar yang tidak menunjukkan sikap kepada pengupayaan. Pengetua/Guru Besar dengan fiil Guardian menunjukkan sikap preservatif dan dikenali sebagai The Stabilizer Leader yang merupakan seorang pemimpin yang berhati-hati dalam pengurusan dengan menetapkan apa yang harus dilakukan, bagaimana hendak dilakukan dan siapa yang sepatutnya melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas. Ini menunjukkan terdapat suatu prosedur kerja yang harus dipatuhi dan dilaksanakan oleh guru. Pengetua/Guru Besar dengan fiil ini cuba melaksanakan semua kerja dan membuat keputusan secara sendirian. Di bawah pimpinan Pengetua/Guru Besar Guardian guru tidak dapat menunjukkan bakat kerana sebarang perubahan akan dianggap sebagai mengganggu kestabilan, dengan itu tidak banyak perubahan dapat dibuat oleh guru yang kreatif kerana dibendung oleh peraturan.

Sebagai kesimpulan di bawah kepemimpinan Pengetua/Guru Besar dengan fiil Guardian tidak akan dapat membentuk kecekatan guru dan oleh itu akan membantutkan komitmen guru secara optimum dalam domain pengupayaan. Walaupun bertugas di Sekolah Premier yang merupakan bench marking bagi sekolah lain di sekitarnya terutama sekolah gred A, kajian menunjukkan tidak terdapat banyak perbezaan dari aspek keterlibatan guru dalam Pembangunan Profesional, Status dan Autonomi di kedua-dua jenis sekolah premier dan gred A. Oleh itu dapatan kajian seterusnya menjelaskan tidak terdapat kepemimpinan pengupayaan pengetua/guru besar dari perspektif tanggapan guru tentang pengupayaan kepada mereka di Sekolah Premier dan Gred A bagi kedua-dua jenis sekolah, Sekolah Menengah dan Sekolah Rendah.



RUJUKAN

- Boyer, Ernest L. (1995). *The Basic School: A Community for Learning*. New Jersey: The Carnegie Foundation.
- Chava Frankfort-Nachmias, dan Nachmias D. (1992). *Research Methods in the Social Sciences* (5th. ed). London: Arnold.
- Cunningham, William C., Gresso, Donn W. (1993). *Cultural Leadership*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Darling- Hammond, Linda. (1996). The Quiet Revolution: Rethinking Teacher Development, *Educational Leadership*, 44(3).
- Darling- Hammond, Linda. (1996). *What Matters Most: A Competent Teacher for Every Child*. Phi Delta Kappan, 11, 193-200.
- Gllickman, C.D. (1993). *Renewing America's Schools: A Guide for School-Based Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Johnson, S.M. (1990). *Teachers at Work: Achieving Success in our Schools*. New York: Basic Books.
- Keirsey, D dan Bates, M. (1984). *Please Understand Me: Character and Temperament Types* (3rd. ed.) Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Books.
- Maeroff, G.I. (1988). *A Blueprint for Empowering Teachers*. Phi Delta Kappan, 69(71), 472-477.
- Maeroff, G.I. (1988). *The Empowerment of Teachers*. New York: Teachers College Press.
- McFarland, L.J., Senn, L.E., DAN Childress, J.R., (1994). *21st Century Leadership*. Los Angeles: The Leadership Press.
- McNeil, L. (1989). *Contradictions of Control*. New York: Routledge and Kegan Paul.
- Shanker, A. (1989). Reform and the Teaching Profession. Pp. 99-110 in L. Weis, P.G. Altbach, G.P. Kelly, H.G. Petrie, and S. Slaughter (Eds.), *Crisis in teaching: Perspectives on Current Reforms*. Albany: SUNY Press.
- Short, P.M., & Rhinehart, J.S. (1992). School Participant Empowerment Scale: Assement of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement* 52(4), 951-960.
- Sykes, G., (1990). Fostering Teacher Professionalism in Schools. Pp. 5996 in R.F. Elmore and Associates, *Restructuring schools: The Next Generation of Education Reform*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin, (1994). *Wawasan Pendidikan*. Kuala Lumpur. Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Zeichner, K.M. (1991). Contradictions and Tensions in the Professionalization of Teaching and the democratization of Schools. *Teachers College Record*, 92, 363-379.

