

CIRI-CIRI KEUSAHAWANAN DAN GAYA PEMIKIRAN KEUSAHAWANAN PENGETUA

*Dr.Norasmah Othman
Fakulti Pendidikan UKM*

*Hariyaty Ab. Wahid
Universiti Perguruan Sultan Idris*

ABSTRAK

Pengetua adalah individu yang dipilih dalam kalangan guru yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mengetuai dan mentadbir sesebuah sekolah menengah dan diberikan autonomi sehingga kepada peringkat tertentu untuk menguruskan segala sumber yang ada di sekolah. Oleh itu, kecemerlangan atau kemunduran prestasi dan prestij sesebuah sekolah dikaitkan dengan bagaimana cemerlang kepimpinan dan budaya kerja pengetuanya. Pemikiran yang cemerlang adalah penentu pencapaian organisasi. Pengetua juga memerlukan satu pemikiran yang berkesan. Pemikiran yang berkesan ini mampu memberi panduan untuk mereka bertindak dalam keadaan sebenar untuk mencapai kejayaan. Oleh yang demikian, kajian ini bertujuan meninjau gaya pemikiran keusahawanan di kalangan 85 orang pengetua sekolah menengah di Negeri Perak Darul Ridzuan dalam menguruskan sekolah masing-masing. Fokus kajian adalah untuk melihat sama ada gaya pemikiran pengetua sama seperti gaya pemikiran seorang usahawan atau sebaliknya dengan meninjau tahap ciri-ciri keusahawanan yang dimiliki oleh pengetua dan tahap pemikiran keusahawanan yang dominan diamalkan oleh pengetua dalam menguruskan sekolah.

PENGENALAN

Sekolah ialah satu organisasi sosial yang meliputi satu kumpulan manusia yang menjalankan tugas secara berstruktur untuk mencapai matlamat yang dikongsi bersama. Sekolah memerlukan pengurusan yang benar-benar mantap dan berkesan ke arah merealisasikan matlamat, objektif, visi dan misinya. Di sini, pengetua dilihat sebagai tunggak kepimpinan yang bertanggungjawab menerajui pengurusan dan hala tuju sekolah. Pemikiran seseorang pengetua begitu mempengaruhi keputusan dan tindakan yang diambil dalam melayari serta mengemudi bahtera institusi sosial tersebut. Perbezaan di antara pengetua yang cemerlang dan pengetua yang biasa bertitik tolak dari pemikiran yang dicetuskan. Ini adalah kerana guru-guru cemerlang dikatakan mempunyai pemikiran yang berbeza dengan guru-guru biasa (Pressley dan McCormick 1995).

Oleh yang demikian, sebelum seseorang pengetua itu mengguna pakai mana-mana pendekatan pengurusan yang tertentu, beliau perlu menggunakan sepenuhnya kekuatan pemikiran bagi melaksanakan pendekatan yang dipilih. Justeru, kajian ke atas faktor-faktor yang mempengaruhi pemikiran keusahawanan dalam kalangan pengetua sekolah adalah penting bagi menjana sepenuhnya pendekatan pengurusan yang akan digunakan bagi menguruskan sekolah ke arah sekolah cemerlang, gemilang dan terbilang.

PERNYATAAN MASALAH

Gaya pemikiran seorang pengetua sesebuah sekolah didapati berbeza dengan seorang pengetua di sebuah sekolah yang lain. Cita rasa, pembawaan, cara melaksanakan tugas adalah berlainan. Pada kebiasaannya, cara mengurus juga berbeza (Ibrahim 2001). Pelbagai pendekatan dan gaya kepimpinan pengetua dalam menerajui pengurusan sekolah menjadikan setiap sekolah memiliki beberapa perbezaan yang agak ketara dari segi prestasi akademik pelajarinya, kecekapan pentadbiran dan pengurusan sekolah serta bentuk rangkaian hubungan dengan komuniti di sekitar institusi tersebut. Dalam usaha melahirkan sebuah sekolah yang cemerlang tidak mudah seperti yang disangkakan. Ini berikutan tugas di

sekolah kini amat mencabar dan kritikal serta meruntun seorang pemimpin yang kritis dan kreatif untuk mentadbirnya dengan cara yang berkesan (Mohd Fauzan 1998).

Kualiti pencapaian pendidikan di sekolah sering dipersoalkan oleh orang ramai seolah-olah tiada lagi keyakinan ditaruhkan kepada kewibawaan sekolah dalam hal ehwal mendidik. Perkara sebegini timbul apabila orang ramai yang merupakan pelanggan kepada sekolah mendapati murid lepasan sekolah tidak seperti yang diharapkan oleh masyarakat dan negara. Di samping itu, pengetua juga sentiasa bimbang dengan masalah-masalah sekolah seperti masalah disiplin pelajar yang dirasakan semakin merosot, tekanan daripada ibu bapa, pihak-pihak atasan supaya sekolah mencapai keputusan yang sentiasa baik dalam peperiksaan dan tekanan beban kerja yang semakin mencabar. Masalah-masalah dan hambatan-hambatan tersebut menyebabkan pengetua selalu merasa bimbang kepada pihak-pihak atasan dan bimbang kepada masyarakat (Khairul Zaman 2004).

Pengetua sekarang harus menerima cabaran dan sanggup berhadapan dengan perubahan-perubahan, khususnya dalam bidang pendidikan. Walaupun berat tanggungjawab, sebagai seorang pengetua beliau mempunyai tugas yang besar, melibatkan kanak-kanak dan belia-belia yang suatu masa nanti akan menjadi rakyat yang boleh menentukan masa hadapan negara. Permintaan yang dikenakan kepada pengetua berbagai-bagai; kerja surat menyurat yang banyak, tugas luar darjah dan luar sekolah yang semakin perlu. Apabila dicampur dengan tugas-tugas asas yang sudah pun sedia banyak, maka bertambah tanggungjawab pengetua. Hambatan-hambatan yang selalu ada seperti kekurangan masa, tenaga, kewangan dan sungutan-sungutan ibu bapa, semuanya boleh memeningkan kepala pengetua (Khairul Zaman 2004).

Merujuk kepada pelbagai masalah yang berkaitan dengan sekolah, maka kita tidak dapat lari daripada menyentuh mengenai gaya pengurusan dan kepimpinan para pengetua selaku pengurus utama di sekolah. Apakah yang selalu difikirkan oleh mereka untuk meningkatkan prestasi sekolah masing-masing? Apakah gaya pemikiran yang digunakan dalam memandu mereka menuju visi dan misi sekolah mereka? Adakah pemikiran yang digunakan oleh mereka dalam mengurus sekolah menyerupai gaya pemikiran seorang usahawan berjaya?

Justeru, kajian ini dilaksanakan bagi tujuan: meninjau tahap ciri-ciri keusahawanan yang dimiliki oleh pengetua sekolah di Negeri Perak dalam melaksanakan tugasnya; mengenal pasti gaya pemikiran keusahawanan yang dominan diamalkan oleh pengetua sekolah menengah di Negeri Perak; mengenal pasti sama ada wujud perbezaan antara ciri-ciri keusahawanan pengetua berdasarkan faktor demografi seperti jantina dan lokasi sekolah; mengenal pasti sama ada wujud perbezaan antara pemikiran keusahawanan pengetua berdasarkan faktor demografi seperti jantina dan lokasi sekolah dan mengenal pasti sama ada wujud hubungan antara ciri-ciri keusahawanan dengan pemikiran keusahawanan pengetua dalam pengurusan sekolah.

METODOLOGI

Kajian ini merupakan satu kajian tinjauan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen. Soal selidik ini telah diadaptasi dari soal selidik yang dibina Latifah (2003) dan Hapidah (2001). Ianya mencakupi tiga bahagian iaitu Bahagian A (12 item), bagi tujuan memperoleh maklumat latar belakang responden; Bahagian B (20 item) bertujuan mengukur ciri-ciri keusahawanan yang dimiliki oleh pengetua dan Bahagian C (30 item) pula bertujuan menguji domain pemikiran keusahawanan pengetua dalam pengurusan sekolah. Sebelum kajian dilaksanakan, soal selidik ini telah diuji kesahannya dengan menggunakan inter-item korelasi iaitu hanya item yang memiliki nilai 0.30 ke atas sahaja akan digunakan sebagai item dalam instrumen sementara kebolehpercayaan soal selidik pula diuji dengan menggunakan Cronbach Alpha dan hasilnya ialah Bahagian B dan Bahagian C memiliki nilai Alpha 0.85; iaitu melepasi nilai minimum yang disarankan oleh Siti Rahayah dan Abd. Rashid (2001).

Bagi mengukur tahap pemikiran keusahawanan pengetua, Jadual Interpretasi skor min di bawah digunakan sebagai garis panduan.

Jadual: Interpretasi Skor Min

Skor Min	Tahap
1.01 - 2.00	Rendah
2.01 – 3.00	Sederhana Rendah
3.01 - 4.00	Sederhana Tinggi
4.01 - 5.00	Tinggi

Sumber: Norasmah Hj. Othman (2002)

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada 187 orang pengetua sekolah menengah kerajaan di seluruh Negeri Perak tetapi jumlah sampel yang dipilih adalah seramai 90 orang pengetua. Persampelan berstrata dilakukan ke atas populasi kajian bagi memperoleh sampel yang bersesuaian dengan kajian iaitu 50 peratus pengetua dari sekolah yang terletak di sekitar kawasan bandar dan 50 peratus lagi pengetua dari sekolah yang terletak di lokasi luar bandar. Namun daripada 90 sampel, hanya 85 responden sahaja yang berjaya mengembalikan borang soal selidik iaitu 94 peratus. Jumlah ini mencukupi tahap minimum bagi membolehkan kajian lapangan dapat dijalankan di mana jumlah yang dibolehkan ialah antara 70 hingga 80 peratus (Cohen dan Manion 1994).

HASIL KAJIAN

Profil Responden

Responden kajian ini terdiri daripada 85 orang pengetua dari 85 buah sekolah menengah di seluruh Negeri Perak. Bagi menjayakan kajian, Bahagian A dalam soal selidik kajian telah direka bentuk bagi mendapatkan maklumat demografi responden. Analisis statistik deskriptif dalam bentuk frekuensi dan peratusan digunakan bagi menerangkan profil responden yang merangkumi jantina, bangsa, status perkahwinan, lokasi sekolah, gred sekolah, kelulusan akademik tertinggi, bidang pengkhususan, pengalaman mengajar, sama ada responden pernah menerima anugerah atau tidak, jenis anugerah yang diterima, latar belakang ibu bapa responden

dan sama ada responden memiliki pengalaman berniaga atau tidak. Kesemua maklumat ini boleh diperolehi dalam Jadual 2.

Jadual 2: Profil Responden Kajian

Item	Bilangan	Peratus
Jantina : Lelaki	53	62.34
Perempuan	32	37.66
Bangsa : Melayu	67	78.90
Cina	15	17.60
India	3	3.50
Status Perkahwinan : Belum Berkahwin	2	2.35
Sudah Berkahwin	80	94.12
Duda	1	1.18
Janda	2	2.35
Lokasi Sekolah : Bandar	43	50.59
Luar Bandar	42	49.41
Kelulusan Akademik Tertinggi :		
Ijazah Sarjana Muda	83	97.60
Sarjana	2	2.40
Doktor Falsafah	—	—
Bidang Pengkhususan :		
Pengajian Melayu / Kesusasteraan	14	16.50
Biologi / Kimia / Fizik / Sains	18	21.20
Matematik / Matematik Tambahan	13	15.30
Geografi	7	8.30
Sejarah / Sains Politik	11	12.90
Pengurusan Sekolah	5	5.80
Pengajian Islam / Bahasa Arab / Syariah	6	7.10
Ekonomi / Akaun	7	8.20
Bahasa Inggeris	2	2.40
Bimbingan dan Kaunseling	2	2.40
Pengalaman Mengajar : 10-19 tahun	28	32.94
20-29 tahun	45	52.94
30-39 tahun	12	14.12

Pernah Menerima Anugerah : Ya	62	72.90
Tidak	23	27.10
Jenis Anugerah Yang Diterima :		
Pingat Pekerti Terpilih (PPT)	6	9.69
Pingat Ahli Mahkota Perak (AMP)	2	3.23
Pingat Ahli Mangku Negara (AMN)	1	1.61
Anugerah Guru Cemerlang Negeri	5	8.06
Anugerah Kecemerlangan Perguruan	5	8.06
Anugerah Perkhidmatan Cemerlang	43	69.35
Latar Belakang Pekerjaan Ibu Bapa :		
Peniaga / Usahawan	11	12.90
Bukan Peniaga	74	87.10
Pengalaman Berniaga : Ada	18	21.20
Tiada	67	78.80

Ciri-Ciri Keusahawanan Pengetua

Ciri-ciri keusahawanan pengetua dalam pengurusan sekolah dilihat daripada empat dimensi iaitu dimensi keyakinan diri, dimensi membuat perancangan, dimensi berorientasikan matlamat dan dimensi menyelesaikan masalah. Berdasarkan Jadual 3 didapati ciri-ciri keusahawanan pengetua adalah tinggi. Dimensi yang mencatat tahap min tertinggi ialah dimensi berorientasikan matlamat (4.50, s.p 0.42). Diikuti dengan dimensi menyelesaikan masalah (min 4.39, s.p 0.45); ketiga ialah dimensi keyakinan diri dengan nilai min 4.33 (s.p. 0.40) dan yang terakhir adalah dimensi membuat perancangan dengan nilai min 4.15 (s.p 0.40).

Jadual 3: Tahap Ciri-ciri Keusahawanan Pengetua

Dimensi Ciri-ciri Keusahawanan	min	s.p	Tahap
Keyakinan Diri	4.33	0.40	Tinggi
Membuat Perancangan	4.15	0.40	Tinggi
Berorientasikan Matlamat	4.50	0.42	Tinggi
Menyelesaikan Masalah	4.39	0.45	Tinggi

Gaya Pemikiran Keusahawanan Pengetua

Gaya pemikiran pengetua dalam pengurusan sekolah dilihat daripada tiga aspek iaitu gaya pemikiran kreatif dan inovatif, pemikiran pembentuk organisasi yang mengurus dan menanggung risiko serta pemikiran seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan. Berdasarkan Jadual 4 didapati gaya pemikiran keusahawanan pengetua yang tertinggi ialah gaya pemikiran kreatif dan inovatif dengan min 4.23 (s.p 0.43); diikuti dengan pemimpin yang mempunyai gaya kepimpinan (min 4.20, sp 0.43) dan terakhir sekali ialah gaya pemikiran pengetua sebagai pembentuk organisasi yang mengurus dan menanggung risiko (min 4.17, sp 0.40). Ringkasnya secara keseluruhan, gaya pemikiran keusahawanan pengetua dalam pengurusan sekolah adalah tinggi.

Jadual 4: Tahap Gaya Pemikiran Keusahawanan Pengetua dalam Pengurusan Sekolah

Gaya Pemikiran Keusahawanan	min	s.p	Tahap
Kreatif dan Inovatif	4.23	0.43	Tinggi
Pembentuk Organisasi yang Mengurus dan Menanggung Risiko	4.17	0.44	Tinggi
Pemimpin yang Mempunyai Gaya Kepimpinan	4.20	0.43	Tinggi

PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

Tahap Ciri-ciri Keusahawanan Pengetua

Dapatan yang diperoleh hasil daripada analisis deskriptif dan statistik inferensi membantu menjawab persoalan yang ingin ditinjau. Dapatan kajian menunjukkan tahap pemikiran keusahawanan di kalangan pengetua yang sedang berkhidmat di sekolah menengah di Negeri Perak adalah di tahap tinggi (min = 4.20). Ini merupakan satu dapatan yang cukup memberangsangkan serta memberi petunjuk bahawa setiap sekolah menengah di Negeri Perak yang diterajui oleh pengetua mampu menjadi sekolah yang cemerlang dari sudut pengurusan manusia, aktiviti dan

material. Dapatan kajian ini menyokong hasil rumusan kajian Sabri (2002) yang menyatakan bahawa orang yang berjaya dalam bidang keusahawanan mempunyai ciri-ciri unik yang kesemuanya hampir sama tanpa mengira sama ada usahawan atau sebaliknya.

Brockhaus (2001) menyatakan bahawa setiap individu mempunyai sebilangan ciri atau sifat peribadi yang membentuk sesuatu profil dan begitu juga dengan pengetua sekolah. Dapatan kajian ini menunjukkan ciri keyakinan diri, membuat perancangan, berorientasikan matlamat dan menyelesaikan masalah wujud dalam diri para pengetua dan tahap min yang ditunjukkan pengetua dalam setiap dimensi kajian adalah tinggi. Dapatan ini secara tidak langsung menunjukkan bahawa beberapa ciri yang ada dalam diri pengetua adalah sama dengan ciri-ciri seorang usahawan.

Dimensi keyakinan diri ala usahawan yang ditunjukkan pengetua adalah di tahap yang tinggi dengan min = 4.33. Pengetua dilihat sebagai insan yang sentiasa yakin akan berjaya dalam apa yang cuba dilakukan dan dalam setiap keputusan yang dibuat serta mampu memberikan komitmen yang tinggi serta berterusan dalam profesion kepengetuaan. Ini adalah sama dengan ciri usahawan berjaya yang telah dibincangkan pada awal kajian hasil penulisan pengkaji tempatan seperti Nawawi (1992) dan Chek (1996); dan juga pengkaji luar negara seperti Cunningham (1991), Moorman dan Halloran (1993) serta Timmons (1997).

Selain itu, dapatan kajian juga mempamerkan bahawa para pengetua di Negeri Perak berupaya menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam segala tugas yang dipertanggungjawabkan sekali gus memiliki keyakinan untuk menjadi rol model yang terbilang di institusi yang diterajui. Ciri keyakinan yang tinggi ini menyerupai ciri keyakinan diri usahawan dalam kajian Yarzebinski (1992) yang merumuskan bahawa para usahawan yakin akan keupayaan mereka dan konsep perniagaan di mana mereka percaya bahawa mereka memiliki keupayaan untuk mencapai apa sahaja yang mereka sasarkan. Ini bermakna, cabaran kedua wawasan 2020 iaitu cabaran untuk mewujudkan sebuah masyarakat yang berjiwa bebas, tenteram dan maju dengan keyakinan terhadap diri sendiri, bangga dengan apa yang ada dan apa yang dicapai serta gagah menghadapi pelbagai masalah dapat direalisasikan oleh para pengetua selaku teraju utama pengurusan sekolah. Namun, dapatan ini tidak selari dengan hasil kajian Zietsma (1999) yang membuat pemerhatian ke atas elemen-elemen

keusahawanan di antara peniaga atau usahawan berbanding bukan peniaga atau usahawan. Beliau memerhatikan bahawa seseorang peniaga atau usahawan memiliki keyakinan yang tinggi tentang kejayaannya terhadap sesuatu penceburan perniagaan berbanding dengan seseorang yang bukan peniaga atau usahawan.

Dimensi membuat perancangan di kalangan pengetua juga menunjukkan tahap yang tinggi dengan min = 4.15. Di sini, pengetua dilihat sebagai individu yang sentiasa merancang aktiviti harian mereka supaya setiap masa dapat dimanfaatkan dengan bijaksana. Mereka juga sentiasa mengkaji semula perancangan harian sebelum masuk tidur setiap malam. Malahan, setiap apa yang mereka rancangan tidak mengganggu kreativiti mereka. Ini adalah ekoran perancangan bertulis yang dilakukan oleh mereka amat jelas mengikut peredaran masa. Mereka semua sependapat bahawa perancangan adalah penting ke arah mencapai sesebuah matlamat yang disasarkan. Ini secara tidak langsung menyokong dapatan kajian Roslan (2003) yang menyatakan bahawa seorang usahawan adalah seorang yang sentiasa merancang aktiviti seharian. Perancangan yang rapi membantu meletakkan usahawan sebagai pengurus yang berani mengambil risiko terukur di samping menjadi pengurus risiko yang sentiasa bersedia menghadapi risiko.

Dimensi berorientasikan matlamat adalah ciri keusahawanan yang paling menonjol dalam kalangan pengetua dalam konteks kajian iaitu dengan catatan min = 4.50. Ini menunjukkan bahawa para pengetua begitu berorientasikan matlamat dalam memastikan kecemerlangan diri, profesion dan prestasi sekolah masing-masing. Mereka sentiasa bekerja keras supaya dapat berada dalam kalangan pengetua sekolah yang terbaik. Selain sentiasa meletakkan standard (piawai) yang tinggi dalam setiap apa yang ingin dicapai, mereka juga bertanggungjawab menentukan matlamat sekolah masing-masing dengan menerangkan visi dan misi sekolah secara jelas kepada staf bawahan serta pelajar. Ciri berorientasikan matlamat ini menyerupai ciri berorientasikan matlamat yang diamalkan oleh para usahawan berjaya. Ini adalah selari dengan kajian Hutt (1994) yang menyatakan bahawa terdapat tiga perkara besar yang membantu usahawan iaitu sentiasa prihatin terhadap objektif dan tujuan yang ingin dicapai serta objektif yang ditetapkan membantu mendorong mereka bergerak mencapai matlamat dan sentiasa berorientasikan matlamat dalam semua urusan.

Dimensi menyelesaikan masalah yang ditunjukkan oleh pengetua juga adalah tinggi dengan skor min = 4.39. Ini menunjukkan bahawa pengetua sentiasa menyelesaikan masalah persis usahawan menyelesaikan masalah. Ini menyokong kajian lepas yang dilakukan oleh Finley (1990) dan Rye (1994) yang menunjukkan bahawa para usahawan akan memikirkan pelbagai cara dalam menyelesaikan masalah dan hal yang sama berlaku pada pengetua seperti mana yang ditemui dalam kajian ini. Selain sentiasa merujuk kepada beberapa sumber yang berlainan bagi mendapat maklumat bagi menyelesaikan masalah, pengetua juga didapati cenderung memikirkan sesuatu masalah secara kritikal dan objektif. Mereka melihat masalah sebagai bukan faktor negatif tetapi sebagai peluang yang perlu dimanfaatkan. Oleh itu, mereka akan menyelesaikan masalah sedaya upaya dengan menggunakan sumber yang terhad bagi merealisasikan sesuatu usaha yang dijalankan.

Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian Abd. Rashid (2004) yang menunjukkan bahawa pengetua mempunyai tahap kompetensi yang tinggi dalam dimensi kemahiran menyelesaikan masalah dan membuat keputusan dengan min skor 4.06. Selain itu, kajian yang sama di Amerika Syarikat oleh Mohrman (1993) dan Wohlstetter (1994) turut menunjukkan dapatan yang sama di mana para pengetua mendapati mereka mempunyai kuasa dalam membuat keputusan sekali gus menyelesaikan masalah berkaitan sekolah dan isi kandungannya.

Sebenarnya, ciri-ciri keusahawanan yang ada pada pengetua adalah sama dengan ciri-ciri guru cemerlang kerana guru cemerlang adalah seorang profesional dalam erti kata sebenar (Wan Mohd. Zahid 2003). Ini telah ditunjukkan oleh kajian ini yang mendapati bahawa pengetua sekolah dalam konteks kajian memiliki ciri-ciri yang sama dengan seorang usahawan dalam dimensi keyakinan diri, membuat perancangan, berorientasikan matlamat dan menyelesaikan masalah.

Gaya Pemikiran Keusahawanan Pengetua

Pengetua selaku guru profesional akan berusaha menggunakan kaedah yang berkesan dalam mengurus hal ehwal sekolah. Menurut Wan Mohd. Zahid (2003), guru profesional mengetahui bahawa pokok kepada pengetahuan pengurusan yang baik adalah pemikiran yang baik lagi berkesan. Pengetahuan adalah hasil daripada pemikiran. Ini bertepatan

dengan pendapat Perkins (1992) yang menyatakan bahawa guru profesional akan mewujudkan apa yang dipanggil 'celek pemikiran' atau *a literacy of thoughtfulness* yang tumpuan utama proses pengajaran dan pembelajaran bukan untuk menyekolahkan ingatan tetapi menyekolahkan minda.

Pemikiran keusahawanan adalah pemikiran yang berupaya menjulang sesebuah institusi itu ke mercu kejayaan dan kecemerlangan jika diamalkan oleh para pengurusnya. Sehubungan itu, dapatan kajian ini mendapati bahawa gaya pemikiran pengetua dalam pengurusan sekolah adalah mirip pemikiran ala usahawan dengan skor min pemikiran keusahawanan (min = 4.20) yang tinggi. Ini adalah satu dapatan yang membanggakan kerana dalam usaha-usaha pihak kerajaan membudayakan keusahawanan di seluruh tanah air, pihak pengurus sekolah seperti pengetua juga tidak ketinggalan menyumbang kepada pembangunan modal insan untuk bekalan negara pada masa akan datang dengan menggunakan daya fikir ala usahawan dalam menguruskan sekolah selaku premis pendidikan ke arah kecemerlangan.

Pemikiran Keusahawanan Berasaskan Jantina

Dapatan kajian melalui ujian-t yang dilakukan ke atas pemikiran keusahawanan responden berdasarkan jantina menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan secara signifikan dalam pemikiran keusahawanan antara pengetua lelaki dan pengetua wanita. Dapatan ini menyokong dapatan kajian Salina (1995), Baharu (1995), Carsrud dan Olm (1996), Shamsuddin (2001) dan Chek (2002), yang mendapati bahawa faktor jantina tidak mempengaruhi kecenderungan keusahawanan. Namun begitu, dalam kajian ini skor min pengetua wanita (min = 4.21) memperlihatkan tahap pemikiran keusahawanan yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua lelaki (min = 4.19). Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Roslan (2003) yang menyimpulkan bahawa golongan wanita adalah pelengkap dan berganding sama dengan golongan lelaki dalam bidang keusahawanan serta perniagaan. Namun perbezaan min yang kecil ini menggambarkan bahawa kaum lelaki dan wanita cenderung memiliki tahap pemikiran keusahawanan yang hampir sama bagi membolehkan mereka berjaya di dalam bidang keusahawanan, sebagaimana yang ditemui oleh kajian Isteti Murni (2003) dan Khalina (2004).

Pemikiran Keusahawanan Berasaskan Lokasi Sekolah

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan secara statistik di antara pemikiran keusahawanan pengetua sekolah menengah berdasarkan faktor lokasi sekolah. Namun, dalam kajian ini didapati bahawa skor min bagi pemikiran keusahawanan 42 orang pengetua yang menguruskan sekolah di luar bandar (min = 4.38) mengatasi skor min yang ditunjukkan oleh 43 orang pengetua yang berkhidmat di bandar (min = 4.30). Ini sekali gus menyokong dapatan kajian Zulkifli (1996) yang menyatakan bahawa sekolah-sekolah di luar bandar mempunyai iklim yang lebih positif berbanding sekolah di bandar. Walaupun demikian, jurang perbezaan antara kedua-dua nilai skor tersebut adalah kecil. Oleh itu, dapatan kajian ini juga tidak dapat menyangkal dapatan kajian Abd. Rashid (2004) yang menunjukkan walaupun sekolah dalam bandar lazimnya berada dalam persekitaran yang berisiko dengan kepelbagaian latar belakang pelajar, ia masih mampu diurus dengan baik jika pengetua meningkatkan tahap kompetensi mereka.

Namun, kajian Ibrahim (1993) berkaitan pendemokrasian pendidikan iaitu untuk mendapatkan peluang yang sama dalam penggunaan sumber pendidikan seperti guru, kemudahan asas dan alatan adalah berbeza. Walaupun kemudahan-kemudahan sumber pendidikan diberikan, peluang dan alatan yang serupa tidak mungkin diperoleh semua kanak-kanak. Di kawasan luar bandar dan pedalaman misalnya, kajian beliau menyatakan bahawa kanak-kanak menerima kemudahan-kemudahan asas dan lain-lain sumber pendidikan kurang daripada kanak-kanak di kawasan-kawasan bandar. Hasilnya dapat dilihat dalam peperiksaan-peperiksaan di mana keputusan mereka ini adalah lebih rendah daripada mereka yang belajar di bandar. Justeru, pengetua perlu bijak memainkan peranan dengan menggunakan kekuatan mental dan fizikalnya mengubah senario ini dengan cara yang bijak.

Pemikiran keusahawanan juga mampu mendorong para pengetua untuk mengenal pasti kekuatan yang ada pada institusi yang diterajuinya dan seterusnya menggunakan kekuatan tersebut sebagai peluang yang sekali gus dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan yang sedia ada. Pengetua selaku pentadbir dan sekali gus pengurus besar di sekolah harus memikirkan kehendak pengurusan sekolah. Menurut Ibrahim lagi, sebuah sekolah yang besar memerlukan corak pengurusan yang berlainan

daripada corak pengurusan sebuah sekolah kecil. Hakikatnya, seseorang pengetua walau di sekolah kecil sekalipun tetap memberi sumbangan terhadap pembangunan negara kerana pendidikan yang diurusnya itu akan menghasilkan manusia yang akan memajukan negara.

Pemikiran Keusahawanan Mengikut Dimensi

Kreatif dan Inovatif

Kajian mendapati bahawa pemikiran kreatif dan inovatif ($\text{min} = 4.23$) adalah pemikiran keusahawanan yang paling dominan diamalkan oleh para pengetua di Negeri Perak dalam mengurus sekolah masing-masing. Kreatif merupakan unsur yang menjadi kekuatan untuk menjadikan seseorang itu mampu dan berjaya dalam bidang keusahawanan. Manusia yang kreatif dan inovatif mampu untuk menghasilkan sesuatu yang baru atau menukarkan sesuatu yang sedia ada ke dalam bentuk baru yang boleh dimanfaatkan oleh masyarakat (Zimmerer dan Scarborough 1996 dan Barjoyai 2000). Pengkaji-pengkaji terdahulu seperti Drucker (1984) dan Schumpeter (1934) telah lebih awal mempersetujui bahawa terdapat kaitan yang rapat antara keusahawanan dan tahap kreatif seseorang usahawan. Brockhaus et al. (2001) turut menyokong bahawa kreativiti dan inovasi adalah dua faktor yang membezakan usahawan daripada pesaingnya. Begitu juga halnya dengan pengetua di sekolah, di mana kreativiti seseorang pengetua itulah yang membezakan antara sekolah mereka dengan sekolah yang lain.

Dalam konteks kajian ini, pengetua didapati selalu melahirkan idea-idea baru selain merujuk kepada beberapa sumber yang berlainan bagi mendapatkan maklumat. Mereka juga sentiasa berfikir untuk melakukan sesuatu dengan cara yang baru dan luar biasa daripada melakukan perkara yang sama dalam pengurusan sekolah. Mereka berfikir secara inovatif dalam mengemukakan cadangan pembaikan untuk kepentingan sekolah. Ini adalah bertepatan dengan apa yang disarankan oleh Usahawan Sukses (2004) dalam rencana berjudul 'Pemikiran Usahawan dalam Dunia Perniagaan' yang menyatakan bahawa orang yang memiliki pemikiran usahawan berpegang teguh kepada apa yang dipercayainya dan rela dimarahi atau dikenakan tindakan kerana kepercayaanya itu.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa selain sentiasa memikirkan cara untuk mengubahsuai iklim sekolah kepada sebuah

institusi yang lebih mesra komuniti dan cemerlang, para pengetua ini sentiasa melihat kehidupan penuh dengan peluang. Bagi mereka, peluang-peluang yang ada dalam profesion kepengetuaan tersebut perlu dimanfaatkan sepenuhnya. Mereka sentiasa berfikir untuk melaksanakan sesuatu perancangan yang dibuat dengan cara yang pelbagai. Mereka memanfaatkan kreativiti dan daya inovasi yang dianugerahkan Pencipta dengan menjadikan bahan buangan kepada sesuatu yang lebih bermakna. Ini secara langsung menggambarkan bahawa terdapat persamaan dalam pemikiran kreatif dan inovatif di antara pengetua dengan usahawan realiti sepertimana yang dijelaskan oleh Wickham (2001); bahawa antara kualiti kognitif yang terdapat pada peniaga atau usahawan adalah bersifat inovatif, sedia menerima idea-idea baru dan merancang untuk mencari kaedah baru bagi sesuatu tindakan. Beliau juga menyatakan bahawa setiap orang mempunyai strategi kognitif tersendiri yang digunakan untuk memproses maklumat bagi menyelesaikan masalah.

Para pengetua yang menjadi responden kajian juga mempersetujui bahawa buah fikiran mereka yang kreatif adalah penting dalam mencorakkan kejayaan sekolah yang dipimpin. Dapatan ini turut menyokong paparan rencana Usahawan Sukses (2004) yang menyatakan bahawa apabila seseorang itu mula berfikir seperti usahawan, mereka akan menganggap pekerjaan mereka sebagai bisnis mereka dan akan menjadi lebih bertanggungjawab dengan apa yang mereka lakukan serta mula melihat peluang dalam pekerjaan tersebut.

Mengurus dan Menanggung Risiko

Pengetua sekolah adalah pihak pengurusan yang tidak boleh lari daripada risiko. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pemikiran pengetua dalam dimensi mengurus dan menanggung risiko adalah di tahap tinggi (min = 4.17). Hasil kajian ini memperteguhkan lagi dapatan Schneider dan Teske (1999) yang membuat kajian ke atas pengetua sekolah. Mereka dapati dalam era kepesatan teknologi ini, kejayaan sekolah banyak dibentuk oleh pengetua kerana bijak mengambil risiko, melihat peluang dan sentiasa bekerja mengukuhkan rangkaian hubungan dengan masyarakat di dalam dan di luar sekolah. Begitu juga halnya dengan bidang keusahawanan, di mana kajian Brockhaus et al. (2001) menunjukkan bahawa kemampuan untuk mengambil risiko adalah laluan personaliti yang kuat dalam

menentukan kerjaya para usahawan. Di samping mengambil risiko mereka juga adalah penghitung risiko yang baik bagi mengelak sebarang kegagalan. Kajian-kajian terdahulu oleh Teo (1996), Chek (2001) dan Roslan (2003), turut menunjukkan bahawa kaum perempuan memiliki keupayaan yang sama dengan kaum lelaki dalam mengurus risiko bahkan kelebihan yang ada pada kaum wanita seperti lebih bersabar dan ketaatan dalam kerjaya menyebabkan mereka turut mempunyai kesediaan untuk menghadapi sebarang bentuk risiko yang datang.

Dapatan kajian ini turut menunjukkan bahawa pengetua sekolah menengah suka melakukan sesuatu yang mencabar. Di samping memikirkan perkara-perkara yang hendak disiapkan secara konsisten, mereka juga merasakan perlu bersedia mengambil dan menghadapi sebarang kemungkinan (risiko) bagi mengekalkan reputasi sekolah yang cemerlang. Ini adalah bertepatan dengan pandangan Wan Mohd Zahid (2003) yang menyatakan bahawa guru profesional harus menerima hakikat bahawa ciri utama bidang perguruan adalah sama seperti badan-badan ikhtisas yang lain iaitu gejala *complexity* yang tinggi. Mereka juga harus menerima satu hakikat lagi iaitu regu kepada *complexity* adalah ketidaktentuan. Guru profesional mempunyai kebolehan untuk bertindak di dalam situasi ketidaktentuan ini. Mereka sebenarnya bersedia dan berupaya menangani ketidaktentuan ini kerana mereka mempunyai kebolehan dan keberanian untuk membuat keputusan-keputusan yang kritikal berdasarkan fakta-fakta yang ada pada mereka. Mereka juga mempunyai kebolehan teknikal untuk melaksanakan secara berkesan keputusan-keputusan yang telah dibuat. Inilah harapan kepada seorang profesional seperti profesional lain. Mereka sentiasa bekerja di dalam konteks ketidaktentuan yang tidak disangka timbul dan terpaksa bertindak menangani situasi yang wujud dengan menggunakan kepakaran-kepakaran yang ada pada mereka sekali gus merealisasikan pembinaan *thinking centred teaching learning process*.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa para pengetua dalam konteks kajian sependapat bahawa kebarangkalian untuk sekolah mereka melakarkan prestasi akademik yang rendah adalah tipis. Mereka amat berpegang teguh kepada apa yang mereka percaya. Oleh itu, mereka menguruskan sekolah dengan cara mereka sendiri. Namun, mereka boleh menerima kritikan dan mampu menguruskan sebarang risiko yang merintangi hala tuju kejayaan sekolah. Pemikiran sebegini adalah antara

pemikiran yang melatari ciri-ciri seorang usahawan sepertimana yang pernah ditulis oleh Wan Liz dan Sulzari (2002) dalam buku mereka yang berjudul 'Memperkasakan Usahawan'. Dapatan kajian ini juga ini boleh dibandingkan dengan hasil komentar Abdul Azrizul Asy (2005) yang menyatakan bahawa salah satu perkara penting sebagai usahawan ialah berfikiran terbuka dan sanggup menerima sebarang kritikan daripada orang lain. Selain bersikap fleksibel dan bersedia untuk mengubah perancangan, seseorang usahawan tidak bersikap degil untuk mengaku kesilapan yang telah dilakukan. Ini menunjukkan bahawa pengetua dalam konteks kajian memiliki pemikiran terbuka yang hampir sama dengan usahawan sebenar.

Kajian Brockhaus et al. (2001) mendapati bahawa usahawan cenderung mengambil risiko tahap sederhana dan kecenderungan ini juga menurut kajian beliau wujud dalam kumpulan pengurusan dalam masyarakat umum. Maka, tidak menjadi satu keraguan bahawa pengetua sekolah selaku tunjang utama pengurusan sekolah perlu bijak dalam hal ehwal mengurus dan perlu mengambil risiko bagi memastikan sekolah sentiasa mengekalkan reputasi yang baik dan cemerlang.

Pemimpin dan Mempunyai Gaya Kepimpinan

Pendidikan berkualiti bergantung kepada kepemimpinan pentadbir institusi. Kepemimpinan yang dapat mewujudkan satu suasana pengurusan dan budaya kerja yang baik boleh menambah produktiviti dari segi pengajaran dan pembelajaran (Ibrahim 1993). Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap pengetua dalam dimensi pemimpin dan mempunyai gaya kepimpinan adalah tinggi (min = 4.20) para pengetua sentiasa memikirkan cara untuk mempertingkatkan budaya pengurusan ilmu dalam kalangan guru kerana mereka percaya bahawa guru boleh dipimpin untuk bekerja ke arah kecemerlangan sekolah. Di samping itu, mereka juga percaya bahawa semua pelajar boleh dipimpin untuk berfikir dan belajar dengan berkesan.

Berdasarkan dapatan kajian ini, para pengetua didapati sentiasa berfikir bahawa staf sokongan di bawah pimpinan mereka mampu mencapai kecemerlangan dalam segala tugas yang dipertanggungjawabkan. Mereka juga sentiasa berfikir dan mendapatkan persetujuan dari semua guru sebelum bertindak. Mereka tidak mudah hilang arah dalam hal ehwal pengurusan sekolah. Mereka dengan penuh yakin merasakan bahawa mereka layak menjawat jawatan pengetua di

sekolah masing-masing kerana kepimpinan yang dimiliki. Selain suka bekerja secara kolektif, mereka sentiasa melihat kakitangan bawahan sebagai pengikut mereka yang perlu dibimbing dan dipimpin ke arah merealisasikan matlamat sekolah.

Justeru, sebagai ketua, pengetua perlu faham tentang kepimpinan. Beliau perlu tahu bahawa kepemimpinan ialah proses mempengaruhi orang-orang bawahan untuk membuat sesuatu sebaik mungkin. Oleh itu, beliau harus bijaksana kerana manusia itu beraneka ragam sifatnya, mempunyai potensi yang besar, daya pemikiran yang luas, kepentingan peribadi yang banyak serta perlu didengar pendapat dan buah fikiran.

KESIMPULAN

Pengetua sekolah menengah di Negeri Perak mempunyai tahap ciri-ciri dan gaya pemikiran keusahawanan yang tinggi dalam beberapa dimensi yang dikaji. Dapatan ini sebagai petunjuk bahawa ciri dan pemikiran keusahawanan tidak terbatas kepada usahawan sahaja malah sesuatu yang universal serta boleh digilap di pelbagai peringkat, termasuklah di peringkat pengurusan sekolah. Ciri dan gaya pemikiran keusahawanan yang diamalkan mampu mencorakkan pola kecemerlangan dalam apa jua aktiviti pengurusan yang dijalankan termasuk institusi pendidikan. Oleh yang demikian, kekuatan pemikiran, kepimpinan dan kebolehan pengetua dalam mengatur susun dan mengurus adalah diperlukan untuk menjadikan sekolah suatu enterprais yang harmonis, bermatlamat dan cemerlang.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof. 2003. *Keusahawanan*. Selangor: Prentice Hall.
- Abd. Rashid Sarti. 2004. *Persepsi Guru Terhadap Kompetensi Pengetua Dalam Pengurusan Disiplin Pelajar Dan Iklim Sekolah Di Negeri Selangor*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abd. Razak Wahid. 2001. Pengetua Sebagai Pemimpin Perubahan. *Jurnal Pemimpin* 1(01): 52-63.

Abdul Azrizul Asy Abdul Aziz. 2005. *Usahawan Dalam Koperasi. Pelancar*. Hlm 22-23.

Abdullah Hassan & Ainon Mohd. 2001. *Kursus Berfikir Untuk Kolej Dan Universiti*. Kuala Lumpur: PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Aspatore, J.R. 2004. *Entrepreneurial Thinking*. (atas talian). www.ExpertMagazine.com. (21 Januari 2005).

Baharu Kemat. 1994. *Orientasi Sikap Keusahawanan Di Kalangan Pelajar Politeknik Di Malaysia*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.

Barjoyai Bardai. 2000. *Keusahawanan Dan Perniagaan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Barjoyai Bardai. 2002. Ciri-ciri Keusahawanan Yang Dinamik Di Dalam Islam. *Ekonomi Islam Dan Perlaksanaannya Di Malaysia*. Kuala Lumpur: Institut Kemahiran Islam Malaysia, hlm. 157-204.

Blanford, S. 1999. *Mengurus Sumber Di Sekolah*. Terj. Zaharah Mohd Salleh. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia Berhad.

Brockhaus, R.H et al. 2001. *Entrepreneurship Education – A Global View*. Burlington, USA: Ashgate Publishing Limited.

Carsrud, A.L. & Olm, K.W. 1996. *The Success Of Male And Female Entrepreneurs: A Comparative Analysis In Managing Take Off In Fast Growth Firms*. New York: Praeger Publishers.

Chee, P.K, Tan, S.G, & Tai, C.K. 2002. Tangungjawab Berjaga-Jaga Dan Implikasinya Terhadap Pihak Sekolah. *Jurnal Institut Pengetua*. Universiti Malaya. 2 (1): 73-80.

Chek Mat. 1996. *Pengurusan Berkualiti Dalam Perkhidmatan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

- Chek, P.C. 2002. *Ciri-Ciri Keusahawanan Di Kalangan Pelajar Sekolah Menengah Di Wilayah Persekutuan*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Cunningham, J.B. & Lischeron, J. 1991. Defining Entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29: 45-59.
- Drucker, P. F. 1992. *Managing For The Future: The 1990's And Beyond*. USA: Harper Collins Publishers Inc.
- Drucker, P.F. 1994. *Innovation And Entrepreneurship: Practice And Principles*. Britain: Butterwoth Heinemann.
- Finley, L. 1990. *Entrepreneurial Strategies: Text And Cases*. Boston: PWS-KENT Publishing Company.
- Halimah Harun & Norasmah Othman. 2002. Kurikulum Keusahawanan Dalam Program Pendidikan Untuk Melahirkan Usahawan Pendidikan. *Proceedings Of International Conference On Education For All (ICEFA)*: 217-224.
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional And Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*. Vol. 33, No. 3. hlm 329-351.
- Hapidah Mohamed. 2001. *Pemikiran Guru Cemerlang: Kesan Terhadap Prestasi Pengajaran*. Tesis Ph.D. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. 1998. *Entrepreneurship*. Chicago: Irwin Inc.
- Hutt, R. 1994. *Entrepreneurship: Starting Your Own Business*. Ohio: South Western.
- Ibrahim Mamat. 1993. *Kepemimpinan Sekolah: Teori Untuk Praktis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Ibrahim Mamat. 2001. *Pengetua Sekolah Menangani Isu Dan Cabaran Kepemimpinan*. Edisi Kedua. Kumpulan Budiman Sdn Bhd: Kuala Lumpur.
- Isteti Murni. 2003. *Nilai-Nilai Keusahawanan Di Kalangan Pengurus Koperasi: Satu Tinjauan Di Koperasi Sekolah-Sekolah Menengah Di Padang, Sumatera Barat Indonesia*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Johari Shaari & Zainal Lode. 1992. Mengenal Pasti, Mengkaji dan Memilih Idea-Idea Perniagaan. Dlm. Pusat Pembangunan Usahawan Malaysia (MEDEC) (pnyt.). *Asas Keusahawanan*. Shah Alam: BIROTEKS UTM.
- Jones, R. & Pendlebury, M. 1996. *Public Sector Accounting*. Ed. ke-4. London: Pitman Publishing.
- Kamus Dewan*. 2000. Ed.ke-3. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Khairul Zaman Ishak. 2004. *Pengurusan Kurikulum Di Sekolah-Sekolah Menengah Petaling Jaya – Suatu Tinjauan*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Khalina Khalid. 2004. *Peranan Koperasi Sekolah Dalam Memupuk Budaya Keusahawanan Di Kalangan Anggota-Anggotanya*. Kertas Projek Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Latifah Othman. 2003. *Ciri-Ciri Keusahawanan Di Kalangan Ahli Program Usahawan Muda (PUM PERMATA SELANGOR)*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- McCormick, K.M. & Brennan, S. 2001. Mentoring The New Professional In Interdisciplinary Early Childhood Education. *Topics in Early Childhood Special Education*. Austin: Fall 2001. 21 (3), 131.

- McMullan, E & Long, W.A. 1990. *Developing New Ventures*. San Diego: Hartcourt Brace Jovanovich.
- Mohd. Azhar Abdul Hamid. 2003. *Meningkatkan Daya Fikir*. Bentong, Pahang: PTS Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Mohd. Fauzan Hamzah. 1998. *Kepimpinan Guru Besar Dalam Pembinaan Sekolah Cemerlang*. Universiti Malaya.
- Mohd. Nasir Omar. 1993. Berfikir Secara Falsafah: Tema Pendidikan Pengurusan Menjelang Tahun 2000. *Prosiding Konvensyen Antarabangsa Kecemerlangan Berfikir*. hlm. 63-70.
- Mohd. Sahandri Gani Hamzah, Hafidah Mohamed, Abdullah Mohd. Noor & Lilia Halim. 2002. Analisis Pemikiran Guru Cemerlang: Ke Arah Melahirkan Guru Berpotensi. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 4, hlm. 130-144.
- Mohd. Yusoff Hj. Mohd Shariff. 2004. *Kajian Persepsi Guru-Guru Sekolah Menengah Terhadap Gaya Kepemimpinan Pengetua Serta Kesan Iklim Sekolah Terhadap Persepsi Guru Di Daerah Kangar, Perlis*. (atas talian)
<http://www2.moe.gov.my/~mpp/Yusoff.htm>. (18 April 2005).
- Mohrman, S.A. 1993. *School-Based Management: Strategies For Success. Consortium for Policy Research in Education*. Rutgers University. New Brunswick, N J.
- Nawawi Mohd Jan. 1992. *Kompetensi Keusahawanan. Asas Keusahawanan*. Pusat Pembangunan Usahawan Malaysia (MEDEC). Institut Teknologi Mara. Shah Alam.
- Nor Aishah Buang. 2002. *Asas Keusahawanan*. Selangor: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

- Norasmah Othman & Ab. Halim Tamuri. 2003. Keusahawanan Dan Pendidikan Islam: Kriteria Penilaian Dari Perspektif Islam. *Wacana Pendidikan Islam Peringkat Kebangsaan. Pembudayaan Penyelidikan dalam Pendidikan Islam*. Hlm 148-156.
- Omar Abdul & Robiah Sidin. 1993. Lokus Kawalan Dan Hubungan Dengan Kuasa Pengetua, Satu Kajian Kes Di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. 3(1): 23-26 Jun.
- Omardin Ashaari. 1996. *Pengurusan Sekolah: Satu Panduan Lengkap*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributions Sdn Bhd.
- Perkins, D. 1992. *Smart Schools: From Training Memories To Educating Minds*. New York: The Free Press.
- Pressley, M. & McCormick, C.B. 1995. *Advanced Educational Psychology For Educators, Researchers And Policymakers*. New York : Harper Collins College Publishers.
- Ray, S & Cardozo, R. 1996. *Sensitivity And Creativity In Entrepreneurial Opportunity Recognition: A Framework For Empirical Investigation*. London: Imperial College.
- Roslan Hussin. 2003. *Kecenderungan Keusahawanan Di Kalangan Pelajar-Pelajar Sekolah Menengah Agama Rakyat Di Negeri Perak*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ruggiero, V.R. 2004. *The Art Of Thinking – A Guide To Critical And Creative Thought*. Ed. ke-7. United States: Pearson Education, Inc.
- Rye, D.E. 1995. *The Vest-Pocket Entrepreneurs: Everything You Need To Start And Run Your Own Business*. New Jersey: Prentice Hall.

- Saat Md. Yassin & Siti Fatimah Awang. 1993. Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini. *Jurnal Pendidikan*. 18: 61-77.
- Sabri Hj Hussin. 2002. *Pengenalan Kepada Perniagaan: Mengurus Perniagaan Dalam Perspektif Malaysia*. Singapore: Thompson Learning.
- Saipol Bahari Aziz. 2004. *Kompetensi Guru Program Keusahawanan Remaja Dalam Membudayakan Keusahawanan Di Kalangan Usahawan Remaja Di Sekolah*. Projek Penyelidikan Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Salina Salleh. 1995. *Sikap Pelajar Terhadap Pendidikan Perdagangan Dan Keusahawanan Di Dalam Kemahiran Hidup Bersepadu*. Jabatan Pendidikan. Fakulti Pengajian Pendidikan. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Schneider, M. & Teske, P.E. 1999. The Importance Of Leadership: The Role Of School Principals. *Grant Report*. The Pricewaterhouse Coopers Endowment for The Business of Government. September: 22.
- Schumpeter, J. 1934. *Theory Of Economics Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest And The Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shamsuddin Jusoh. 2002. *Persepsi Guru Dan Pelajar Sekolah Menengah Di Kelantan Terhadap Penerapan Ciri-Ciri Keusahawanan*. Kertas Projek Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Songan, P. & Narawi Udin. 2002. Tahap Dan Punca Utama Stress Kerja Di Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Di Sarawak. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Kementerian Pendidikan Malaysia. Jilid 4. hlm 1-17.

- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. *Competence At Work: Model For Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Teo S.K. 1996. *Women Entrepreneurs Of Singapore*. Singapore: Addison-Wesley Publishing Company.
- Timmons, T.A., Smollen L.E.S. & Dingee A.L.M. 1977. *New Venture Creation: A Guide To Small Business Development*. Ontario: Richard D. Irwin.
- Usahawan Sukses. 2004. *Pemikiran Usahawan Dalam Dunia Perniagaan*. Hlm 52-53.
- Wan Liz Ozman & Sulzari Mohamed. 2002. *Memperkasakan Usahawan - Panduan Lengkap Pengurusan Perniagaan Dan Penjanaan Usahawan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. 1993. *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin. 2003. Guru Cemerlang: Suatu Perspektif. *Konvensyen Pendidikan Guru Kebangsaan 2003*. Hlm 155-169.
- Wee, K.L. 1997. *Kepimpinan Guru Besar Di Sekolah Cemerlang – Satu Perbandingan Dengan Tujuh Tabiat Orang Yang Amat Berkesan*. Tesis Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Wickham, P.A. 2001. *Strategic Entrepreneurship*. Essex: Pearsons Education.
- Winitzky, N. 1992. *Structure Process In Thinking About Classroom Management: An Exploratory Study Of Prospective Teacher*. Teaching and Teacher Education. 8(1): 1-14.

- Wohlstetter, P. 1994. *School-Based Management: Promise And Process*. Consortium for Policy Research in Education. Rutgers University. New Brunswick, N J.
- Yarzebinski, J.A. 1992. Understanding And Encouraging The Entrepreneur. *Economic Development Review*. Hlm 52.
- Zahrah binti Mokhtar. 2002. *Amalan Pengurusan Pentadbir Akademik Universiti - Satu Kajian Kes*. Tesis PhD. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie & Habibah Elias. 1997. *Keusahawanan Dan Motivasi Diri*. Serdang. Universiti Putra Malaysia.
- Zainal Abidin Ahmad. 1993. Training The 21st Century Mind. *Prosiding Konvensyen Antarabangsa Kecemerlangan Berfikir*. hlm. 3-8.
- Zietsma, C. 1999. Opportunity Knocks – Or Does It Hide? An Examination Of Opportunity Recognition In Entrepreneurship. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesly, MA: Babson College.
- Zimmerer, T.W. & Scarborough, N.M. 1996. *Entrepreneurship And New Venture Formation*. New Jersey: Prentice Hall.