

PENILAIAN GURU TERHADAP TRET PENGETUA YANG DIINGINI

Lokman Mohd Tahir
Rojiehhah Zakaria
Universiti Teknologi Malaysia

Hamidon A. Rahman
Institut Aminuddin Baki

ABSTRAK

Penyelidikan ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti tret pengetua yang diingini oleh guru-guru. Secara khususnya, penyelidikan ini direkabentuk bagi menjawab empat objektif kajian utama iaitu mengenal pasti tret pengetua yang diingini oleh guru; mengenal pasti keprihatinan pengetua terhadap soal kebajikan guru; mengenal pasti sama ada pengetua boleh dianggap sebagai pemotivasi dan role model kepada guru serta mengenal pasti sama ada pengetua boleh dianggap sebagai pembimbing kepada guru di sekolah. Responden penyelidikan ini terdiri daripada 149 orang guru dari lima jenis sekolah iaitu Sekolah Menengah Teknik, Sekolah Berasrama Penuh, Sekolah Menengah Bandar, Sekolah Menengah Luar Bandar dan Sekolah Menengah Agama Negeri. Hasil kajian mendapati bahawa pengetua dinilai sebagai pembimbing kepada guru, namun pengetua juga dinilai sebagai masih kurang prihatin terhadap kebajikan guru-guru.

PENGENALAN

Kepemimpinan merupakan salah satu proses yang dititikberatkan dan dimiliki oleh setiap individu yang bergelar pemimpin. Istilah kepemimpinan berasal daripada perkataan 'pimpin' iaitu yang memberi maksud membimbing, menunjuk, mengepalai dan mengetuai sesuatu organisasi atau kumpulan dengan berpanduan stail, tindakan mahupun

orientasi kepemimpinan tertentu. Menurut Juhary dan Ishak (1992), gaya atau strategi kepemimpinan didapati lebih mirip kepada salah satu pilihan iaitu tindakan atau gaya tingkah laku, sifat atau gaya kemanusiaan yang lebih mementingkan hubungan kemanusiaan. Oleh itu, stail atau gaya kepimpinan haruslah mengambil kira tindakan yang lebih mengutamakan hubungan sesama manusia dan tidak menjurus kepada kepentingan diri atau pihak-pihak tertentu semata-mata. Dalam konteks ini, pemimpin merupakan individu yang dipertanggungjawabkan dalam membimbing, menunjuk, mengepalai dan mengetuai sesebuah kumpulan atau organisasi demi memastikan perkembangan yang positif dicapai oleh kumpulan atau organisasi tersebut. Tanpa kewujudan pemimpin, keutuhan dan matlamat komuniti atau organisasi tidak mungkin akan tercapai dengan baiknya malah Robiah (1989) pernah berpendapat bahawa pemimpin sebagai mempunyai keistimewaan tertentu iaitu keistimewaan untuk memandu, mendorong dan menggerakkan ahli-ahli organisasinya ke arah mencapai sesuatu matlamat yang ditetapkan.

Di sekolah, pengetua merupakan individu yang diamanatkan serta diwartakan untuk memimpin sesebuah institusi atau organisasi pendidikan. Dalam konteks pengurusan dan kepemimpinan sekolah, pengetua dianggap sebagai pelaksana dasar pendidikan dan pentadbiran sekolah. Pengetua memainkan peranan penting dalam menerajui sekolah ke tahap yang lebih berkesan dari semasa ke semasa. Edmonds (1979) juga pernah menyatakan bahawa kejayaan sesebuah sekolah terletak di tangan pengetua. Pengetua dianggap sebagai individu yang dapat mengubah sekolah yang tidak berkesan kepada sekolah yang efektif melalui pengaruh kepemimpinan malah menjadikan sebaliknya. Rata-rata, kajian yang lalu telah membuat kesimpulan yang membezakan keberkesanan sesebuah sekolah adalah kualiti dan kepemimpinan pengetua sekolah (Hussein, 1993). Ini bermakna, tingkah laku pengetua adalah nadi penggerak utama kepada perjalanan semua aktiviti sesebuah sekolah (Ibrahim, 1993). Malah, laporan kajian daripada Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran Kementerian Pendidikan Malaysia (1982) juga turut menyarankan bahawa peranan utama kepemimpinan sekolah perlu lebih cekap dan banyak menghabiskan masa mengelolakan aktiviti pembelajaran di sekolah-sekolah, mengekalkan penyeliaan sekolahnya dengan cara yang berkesan, bertindak sebagai pakar runding, penasihat

dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan perlu juga menghabiskan masa yang lebih dalam aktiviti-aktiviti profesional yang melibatkan guru dan pelajar.

PERNYATAAN MASALAH

Kepemimpinan dan komitmen seorang pengetua sekolah bukan semata-mata tertumpu pada tanggungjawab dalam pentadbiran sekolah dan hal ehwal pelajar semata-mata tetapi seharusnya juga menitikberatkan soal kepentingan guru-guru selaku tulang belakang dan pelaksana dasar. Rata-rata, pengetua sekolah pada masa kini lebih mementingkan tanggungjawab mereka terlebih dahulu serta masih kurang mengambil berat akan kepentingan guru. Ini menyebabkan sebilangan besar guru tidak berpuas hati dengan ciri-ciri pengetua yang sedia ada di sekolah mereka.

Komitmen terhadap tugas adalah gambaran awal ketaatan mahupun inisiatif untuk berusaha seseorang individu yang diukur berdasarkan kualiti mahupun mutu kerja seseorang individu. Dalam konteks ini, komitmen pengetua terhadap tanggungjawab dilihat merupakan konstruk utama kerana sekaligus komitmen pengetua menggambarkan kejayaan dan hala tuju sesebuah sekolah. Mengukur tentang isu komitmen di sekolah, masih lagi kurang kajian yang mengukur akan kepemimpinan pentadbir dan pemimpin sekolah walaupun disedari bahawa komitmen pengetua menggambarkan kejayaan setiap program, perancangan, aktiviti mahupun proses pembelajaran di sekolah malah pengetua dipersepsikan sepatutnya sama-sama berganding bahu dengan guru. Dalam situasi ini, komitmen pengetua yang tinggi juga turut menyumbang kepada isu perkongsian dan kerjasama yang erat antara pengetua dan guru malah komitmen pengetua juga dianggap sebagai sebahagian daripada pemboleh ubah yang mendorong kepada peningkatan kepuasan kerja, ketaatan mahupun komitmen guru terhadap sekolah. Kegagalan pengetua untuk mendapatkan kerjasama yang baik daripada guru-guru akan menyebabkan matlamat dan objektif sekolah tidak tercapai secara keseluruhannya.

Dalam situasi yang lain pula, guru adalah antara individu yang berperanan penting dalam memastikan keberkesanan pendidikan di

sekolah. Guru bukan semata-mata dianggap sebagai pengajar atau pakar dalam sesuatu mata pelajaran, tetapi guru merupakan pendidik dan pembimbing berterusan kepada pelajarnya. Dalam menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti oleh sesebuah sekolah, guru seringkali dibebani dengan pelbagai tugas arahan pihak atasan sehingga kadangkala soal kebajikan mereka terabai. Dalam soal ini, keprihatinan pengetua dalam memahami situasi guru amat diperlukan. Pengetua seharusnya prihatin kepada kebajikan guru sebelum mengarah guru dan menjadi pemotivasi dan pembimbing ketika guru memerlukan pertolongan. Pengetua juga harus memahami kedudukan guru terlebih dahulu dan tidak boleh menyerahkan semua kerja semata-mata kepada guru. Pengetua yang tidak prihatin kepada soal kebajikan guru seringkali mewujudkan perasaan negatif dalam kalangan guru-guru terhadap mereka dan situasi ini boleh menyumbang kepada kelemahan organisasi secara keseluruhan (Mohd. Zain Sham dan Faridah Abu Hassan, 1989). Pengetua juga berperanan sebagai tunjang organisasi pembentuk motivasi di sesebuah sekolah. Peranan pengetua amat diperlukan kerana kadangkala guru-guru turut mengalami perubahan semangat ketika melunaskan tugas mereka lantaran kurangnya motivasi untuk bekerja. Dengan demikian, peranan pengetua turut tertumpu sebagai pemotivasi dan 'role model' kepada guru. Dalam hal menilai gaya kepimpinan, Aminuddin (1990) menyatakan bahawa tingkah laku seorang pemimpin, dia dijangka mampu mengubah motivasi guru bukan sahaja tingkah laku dan sikap guru malah membimbing guru. Memotivasi guru bermakna mengubah guru supaya guru merasa yakin serta mampu melakukan tugas dalam mencapai sesuatu matlamat organisasi. Dalam konteks ini, orientasi kepemimpinan pengetua yang berkesan berupaya mempengaruhi semangat dan motivasi guru untuk bekerja. Sebagai contoh, untuk setiap aktiviti yang dijalankan, pengetua seharusnya turut serta untuk turun padang bersama-sama dengan guru lain bagi menjayakan aktiviti tersebut. Dengan ini, guru-guru akan lebih bersemangat untuk bekerja melihatkan ketua mereka yang turut bersemangat dalam memberi sumbangan.

Adair (1989) pula menyatakan bahawa motivasi orang bawahan timbul kerana gaya kepemimpinan pemimpinnya. Hubungan guru dan pengetua sangat penting dan harus diutamakan dalam memastikan matlamat organisasi tercapai. Hall *et al.* (1984) mendapati bahawa

sekolah yang dipimpin oleh pengetua yang berorientasikan kemanusiaan sering mewujudkan iklim yang kondusif. Ini menyebabkan guru-guru lebih bermotivasi dan berpuas hati kerana wujudnya suasana harmonis dalam persekitaran pekerjaan. Bagaimanapun, tidak dinafikan kebanyakan pengetua turut mengalami kekangan dan tekanan dalam usaha merangsang semangat guru-guru bawahannya. Antara rintangan yang sering dihadapi ialah terdapat guru-guru yang telah lama berkhidmat tidak mahu menerima perubahan, guru tidak boleh menerima nasihat dan kritikan, guru malas, tiada semangat kekeluargaan, tidak bertolak ansur, bersikap negatif, tiada visi dan telah 'burnout' serta kesibukan pengetua (Kementerian Pendidikan Malaysia, 1990). Stuari ini memberi gambaran sebenar terhadap sikap guru-guru yang mahukan pengetua berperanan sebagai pemimpin utama yang memainkan tanggungjawab menangani masalah ini dengan berusaha memotivasi guru-guru di bawah jagaan mereka dan bertindak sebagai 'role model' melalui pelbagai cara.

Ketika merealisasikan sesuatu tugas mahupun misi nasional dalam bidang pendidikan, guru juga kadangkala mengalami masalah dalam melaksanakan tugas mereka dengan betul lantaran kurang bimbingan dan tunjuk ajar daripada pihak-pihak berkaitan. Justeru, pengetua diharap dapat bertindak sebagai pembimbing, *mentor* mahupun memberi tunjuk ajar kepada guru-guru di bawah pentadbiran mereka. Ini adalah kerana, tugas dan tanggungjawab yang perlu diselesaikan oleh guru-guru kadangkala tidak menepati syarat yang diperlukan. Dengan demikian, pengetua seharusnya mengambil langkah membimbing guru untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dengan lebih efektif demi mencapai matlamat yang diharapkan. Menurut Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2008), individu yang dipimpin mesti melihat bahawa pemimpin mereka adalah seorang yang dapat membantu mereka mencapai matlamat mereka. Ini dilakukan dengan cara memberikan petunjuk dan panduan bagaimana caranya mereka hendak mencapai apa yang mereka cita-citakan. Sebagai pemimpin, pengetua sewajarnya menunjuk jalan dan panduan yang betul kepada guru dan cekap membetulkan setiap kesalahan mereka. Pemimpin yang berjaya adalah pentadbir yang dapat menjadi penunjuk jalan kepada mereka yang dipimpinnya. Sebagai kesimpulannya, ciri-ciri kepimpinan efektif dan komitmen pengetua yang tinggi sangat diperlukan oleh setiap guru. Ini adalah kerana hanya kepimpinan dan

komitmen pengetua sahaja yang berupaya untuk mempengaruhi budaya kerja di kalangan guru-guru demi menjamin kualiti dan kepentingan dalam Dasar Pendidikan Negara.

PERSOALAN KAJIAN

Dalam kajian ini, penyelidik cuba untuk mendapatkan jawapan bagi persoalan-persoalan kajian yang dinyatakan di bawah sebagai memenuhi objektif kajian yang dijalankan iaitu:

- (a) Apakah tret pengetua yang paling digemari oleh guru?
- (b) Adakah pengetua prihatin terhadap soal kebajikan guru?
- (c) Adakah pengetua boleh dianggap sebagai pemotivasi dan 'role model' kepada guru berdasarkan penilaian guru?
- (d) Adakah pengetua boleh dianggap sebagai pembimbing kepada guru dalam beberapa aspek di sekolah?

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini secara spesifiknya telah dijalankan di sekolah-sekolah menengah di negeri Terengganu. Negeri Terengganu dipilih memandangkan negeri Terengganu adalah antara negeri yang mempunyai pencapaian akademik yang cemerlang. Sekolah yang terpilih terdiri daripada Sekolah Menengah Teknik (SMT), Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Harian Bandar dan Luar Bandar (SMKB dan SMKLB) dan Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN). Sekolah-sekolah tersebut dipilih atas dasar perbezaan jenis sekolah dan pencapaian akademik pelajar antara sekolah-sekolah tersebut. Sebagai contoh, Sekolah Menengah Sains Sultan Mahmud merupakan antara sekolah yang terbaik daripada segi pencapaian akademik pelajarnya. Penyelidik mengandaikan perbezaan pencapaian akademik pelajar dipengaruhi oleh keberkesanan guru di bawah pucuk kepimpinan pengetua mereka dan setiap guru memerlukan gaya kepemimpinan yang berbeza. Kajian ini dijalankan ke atas guru-guru yang mengajar pelbagai mata pelajaran di sekolah-sekolah menengah dan seramai 351 orang guru merupakan populasi dalam kajian ini. Bilangan guru di setiap sekolah yang dipilih adalah seperti Jadual 1 di bawah.

Jadual 1 Pemilihan Sampel Guru Mengikut Jenis Sekolah

Bil	Jenis Sekolah	Populasi Guru	Sampel Guru
1	Sekolah Menengah Teknik	65 orang	34 orang
2	Sekolah Berasrama Penuh	65 orang	35 orang
3	SMK Bandar	99 orang	52 orang
4	SMK Luar Bandar	72 orang	38 orang
5	Sekolah Menengah Agama Negeri	50 orang	26 orang
		351 orang	185 orang

Pemilihan sampel secara rawak mudah telah digunakan dalam kajian ini untuk mendapatkan sampel daripada populasi iaitu melalui persampelan rawak dan setiap individu mempunyai peluang yang sama untuk diambil atau digunakan bagi mewakili populasi. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), bilangan sampel yang perlu diambil bagi bilangan populasi antara 340 hingga 360 adalah 181 hingga 186. Maka penyelidik memilih sampel secara rawak daripada populasi iaitu seramai 184 orang guru sebagai responden penyelidik.

Instrumen kajian mengandungi 42 item yang berkaitan dengan demografi guru dan kepimpinan pengetua. Setiap soal selidik terdiri daripada empat konstruk utama iaitu tret pengetua yang paling dikehendaki guru, keprihatinan pengetua, peranan pengetua sebagai pemotivasi dan 'role model' dan peranan pengetua sebagai pembimbing. Kajian rintis telah dilaksanakan bersama 10 orang guru di sekolah daerah Skudai, Johor Bahru. Kajian rintis dijalankan bertujuan menilai kesahan dan kebolehpercayaan soalan-soalan yang dikemukakan dan mendedahkan kekeliruan serta item yang sukar difahami dalam soal selidik yang telah dibina. Dapatan kajian rintis ini dijadikan panduan kepada penyelidik bagi memperbaiki item sebelum kajian sebenar. Daripada kajian rintis yang telah dijalankan, penyelidik mendapati nilai pekali kebolehpercayaan alfa keseluruhan item yang diperolehi adalah .961 iaitu nilai ujian statistik yang menggambarkan koefisien kebolehpercayaan yang baik.

Jadual 2 Nilai Alfa Persoalan Kajian

Bil	Konstruk	Bil Item	Nilai Alfa
1	Tret pengetua yang diingini guru	9	.985
2	Keprihatian pengetua terhadap kebajikan guru	9	.835
3	Pengetua sebagai pemotivasi dan 'role model'	9	.926
4	Pengetua sebagai pembimbing guru.	9	.969

DAPATAN KAJIAN

Ciri Demografi

Dalam bahagian ini, pengkaji menganalisis data berdasarkan item-item yang dinyatakan dalam soal selidik, iaitu berdasarkan kepada jenis sekolah, jantina, umur, bangsa, dan pengalaman mengajar responden. Hasil analisis setiap item yang diperolehi adalah ditunjukkan dalam Jadual 3 di bawah.

Jadual 3 Taburan responden mengikut demografi

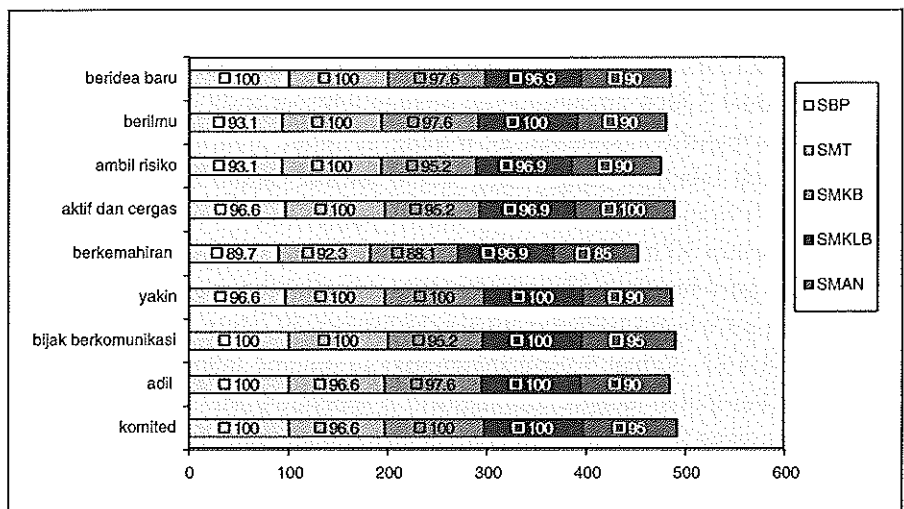
Ciri Demografi	Frekuensi	Peratusan
Jantina		
Lelaki	56	37.6
Perempuan	93	62.4
Umur		
21-29 tahun	5	3.4
30-39 tahun	40	26.4
40-49 tahun	81	54.4
Melebihi 50 tahun	23	15.4
Bangsa		
Melayu	144	96.6
Cina	4	2.7
Lain-lain	1	7
Pengalaman Mengajar		
Kurang 5 tahun	7	4.7
6 hingga 10 tahun	21	14.1
11 hingga 15 tahun	37	24.8
Melebihi 15 tahun	84	56.4

Jadual 3 menunjukkan tentang taburan responden mengikut ciri demografi responden guru. Kajian mendapati bahawa majoriti responden guru untuk kajian ini adalah guru perempuan iaitu seramai 93 orang (62.4%), berbanding dengan guru lelaki hanya seramai 56 orang (37.6%) sahaja. Jadual 3 juga menunjukkan tentang taburan responden mengikut umur iaitu majoriti responden guru yang berumur antara 40 hingga 49 tahun adalah bilangan yang paling ramai terlibat dalam kajian ini iaitu sebanyak 81 orang (54.4%). Manakala 40 orang (26.8%) responden guru berumur antara 30 hingga 39 tahun dan diikuti dengan 23 orang (15.4%) responden guru berumur 50 tahun ke atas serta selebihnya terdiri daripada responden guru yang berumur antara 21 hingga 29 tahun iaitu sebanyak 5 orang (3.4%). Jadual 3 turut menunjukkan tentang taburan responden mengikut kumpulan bangsa iaitu majoriti responden guru terdiri daripada guru-guru yang berbangsa Melayu iaitu seramai 144 orang (96.6%), manakala seramai 4 orang (2.7%) responden guru adalah berbangsa Cina dan hanya 1 orang (0.7%) sahaja responden guru yang dikategorikan berbangsa lain. Akhir sekali, Jadual 3 menunjukkan taburan responden mengikut pengalaman mengajar. Hasil kajian mendapati bahawa majoriti responden guru mempunyai pengalaman mengajar selama melebihi 15 tahun iaitu 84 orang (56.4%). Seramai 37 orang (24.8%) responden guru mempunyai pengalaman mengajar selama antara 11 hingga 15 tahun, manakala seramai 21 orang (14.1%) responden guru mempunyai pengalaman mengajar selama antara 6 hingga 10 tahun. Responden guru yang selebihnya mempunyai pengalaman mengajar selama kurang 5 tahun iaitu seramai 7 orang guru (4.7%).

Analisis Data Berdasarkan Persoalan Kajian.

Analisis yang pertama dalam bahagian ini adalah untuk mengenalpasti ciri - ciri kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah adalah ditunjukkan melalui Rajah 1 di bawah. Melalui soalan kajian yang pertama iaitu ciri kepemimpinan yang diinginkan oleh guru, penyelidik telah menyenaraikan 9 ciri yang perlu ada pada diri pengetua iaitu sentiasa beridea baru, berilmu, berani ambil risiko, aktif dan cergas, berkemahiran, yakin terhadap tugas, bijak berkomunikasi, adil dalam membuat keputusan dan komited terhadap tugas.

Rajah 1 Tret Pengetua Yang Diingini Guru



Secara keseluruhannya, kajian mendapati bahawa Sekolah Berasrama Penuh mencatatkan purata nilai skor min tertinggi (4.7863) manakala SMAN mencatatkan purata nilai skor min terendah (4.4444) bagi persoalan kajian ini. Hasil daripada penilaian, guru-guru di lima jenis sekolah yang dikaji telah memilih tret pengetua yang komited terhadap tugas dan tanggungjawab sebagai pengetua yang paling digemari berbanding dengan lapan ciri indikator yang disenaraikan iaitu adil, bijak berkomunikasi, yakin, berkemahiran, aktif dan cergas, mengambil risiko, berilmu dan sentiasa beridea baru. Perincian mengikut jenis sekolah pula mendapati bahawa guru-guru SBP menginginkan pengetua yang mempunyai sentiasa beridea baru, bijak berkomunikasi, adil dan komited terhadap tugas. Manakala, guru-guru di SMT pula memberikan maklum balas bahawa mereka lebih menggemari pengetua yang bijak berkomunikasi, yakin, aktif dan cergas, beridea baru, bijak mengambil risiko dan berilmu. Guru-guru di SMK Bandar pula berpendapat bahawa mereka lebih menggemari pengetua yang yakin dan komited dalam memimpin sekolah manakala guru-guru SMK Luar Bandar berpendapat pengetua yang komited, berilmu, bijak berkomunikasi, adil dan yakin sebagai pengetua pilihan mereka. Pengetua yang aktif dan cergas pula dilihat menjadi pilihan guru-guru yang berkhidmat di SMAN.

Untuk menjawab soalan kajian dua iaitu reaksi guru terhadap keprihatinan pengetua terhadap kebajikan guru, Jadual 4 adalah hasil reaksi daripada guru-guru yang berkhidmat di lima sekolah menengah yang berlainan jenis.

Jadual 4 Analisis Keprihatinan Pengetua Tentang Kebajikan Guru

Keprihatinan Kebajikan Guru	Jenis Sekolah					Purata
	SMT	SBP	SMKB	SMKLB	SMAN	
Faham masalah guru	4.10	4.42	4.21	4.28	4.35	4.27
Faham perbezaan pencapaian guru	4.06	4.53	4.28	4.46	4.30	4.33
Beri bantuan kewangan	4.13	4.34	3.73	4.09	4.15	4.09
Dana/tabung khas membantu guru	3.96	3.84	3.54	4.06	4.05	3.89
Memastikan guru sihat	4.0	4.3	3.88	4.18	4.00	4.07
Ambil berat pengangkutan guru ke sekolah	4.34	4.50	4.04	4.25	4.35	4.29
Memenuhi keperluan P & P guru	4.37	4.50	4.09	4.31	4.15	4.28
Mengutamakan nilai kemanusiaan	4.24	4.34	4.23	4.53	4.40	4.35
Purata	4.12	4.34	4.00	4.29	4.21	

Melalui Jadual 4, kajian mendapati bahawa pengetua didapati mengutamakan nilai kemanusiaan sebagai salah satu strategi pengetua tentang kebajikan guru ketika memimpin sekolah. Namun demikian, pengetua didapati amat kurang membantu guru dengan menyediakan tabung/dana khas untuk membantu guru yang menghadapi masalah kewangan iaitu dengan nilai skor min yang paling rendah iaitu 3.89. Penganalisan mengikut jenis sekolah pula menunjukkan bahawa guru-guru di SMK Bandar memberikan penilaian yang paling rendah terhadap keprihatinan pengetua terhadap kebajikan guru atau dengan erti kata yang lain bahawa mereka berpendapat pengetua di SMK Bandar kurang prihatin kepada kebajikan guru. Manakala, reaksi yang diberikan oleh guru-guru SBP didapati paling tinggi iaitu mereka berpendapat bahawa

pengetua SBP telah mengambil berat tentang kebajikan mereka dan melalui keprihatinan pengetua dijangka akan menjadikan guru lebih komited kepada sekolah.

Analisis tentang sama ada pengetua boleh dianggap sebagai pemotivasi dan 'role model' kepada guru berdasarkan penilaian guru adalah soalan kajian yang ketiga diperlihatkan melalui Jadual 5 di bawah.

Jadual 5 Analisis Peranan Pengetua Sebagai Role Model dan Pemotivasi Guru

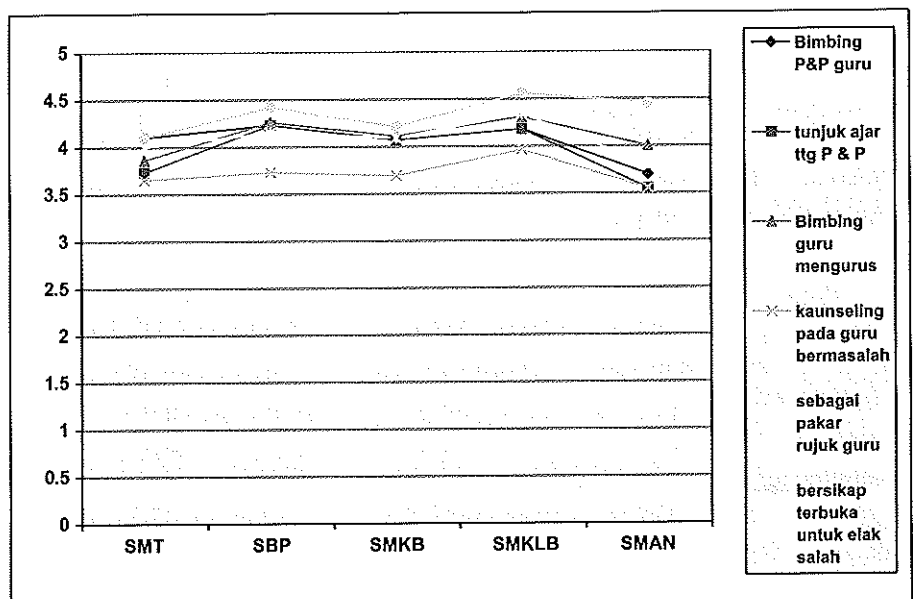
Sebagai Role Model dan Pemotivasi	Jenis Sekolah					Purata
	SMT	SBP	SMKB	SMKLB	SMAN	
Beri kata semangat dan nasihat	4.34	4.53	4.54	4.75	4.35	4.50
Berakhlak yang baik untuk diteladani	4.24	4.46	4.50	4.71	4.40	4.46
Turun padang	4.03	4.34	4.66	4.53	4.25	4.36
Bersungguh-sungguh	4.13	4.26	4.45	4.59	4.10	4.32
Mahu jadi diri sebagai role model	4.17	4.19	4.64	4.62	4.10	4.34
Sagu hati kepada guru	3.75	3.69	3.59	3.65	3.70	3.68
Galak guru dalam buat keputusan	4.27	4.34	4.03	4.46	4.40	4.30
Mengajar	4.06	3.96	4.23	3.96	3.80	4.00
Purata	4.14	4.23	4.37	4.42	4.12	

Melalui Jadual 5, kajian mendapati bahawa pernyataan pengetua anda memberi semangat kepada guru-guru dalam melaksanakan tanggungjawab melalui kata-kata nasihat dan sebagainya menunjukkan skor min yang paling tinggi iaitu 4.50 menerusi responden guru-guru di lima jenis sekolah menengah. Manakala, pernyataan tentang pengetua memberi sagu hati kepada guru sebagai elemen motivasi dilihat sebagai item yang mempunyai skor min yang paling rendah iaitu 3.68. Analisis perincian melalui jenis sekolah mendapati bahawa SMK Luar Bandar mencatatkan purata skor min tertinggi iaitu 4.42 dan SMAN mencatatkan purata skor min terendah iaitu 4.12 bagi persoalan kajian ini. Rata-rata,

kajian mendapati bahawa pengetua di kelima-lima jenis sekolah tersebut memotivasikan guru-guru mereka dengan memberi semangat dalam melaksanakan tanggungjawab mereka melalui kata-kata nasihat dan sebagainya berbanding memberi sagu hati sebagai tanda penghargaan kepada guru. Namun, pengetua SMKLB dinilai sebagai lebih bersemangat untuk memotivasikan guru-guru dan sentiasa berusaha menjadikan diri beliau sebagai 'role model' kepada guru-guru demi meningkatkan lagi keberkesanan sistem pendidikan di sekolah tersebut.

Akhir sekali, perbincangan cuba meneliti sama ada pengetua boleh dianggap sebagai pembimbing kepada guru dalam beberapa aspek di sekolah. Hasil dapatan kajian iaitu reaksi guru dirumuskan melalui Rajah 2 di bawah.

Rajah 2 Peranan Pengetua Sebagai Pembimbing Guru.



Rajah 2 di atas menunjukkan tentang analisis keputusan berkaitan pengetua sebagai pembimbing kepada guru dalam beberapa aspek di lima jenis sekolah. Analisis bagi pernyataan iaitu pengetua bersikap terbuka kepada pandangan guru untuk mengelakkan kesalahan mencatatkan nilai skor min yang paling tinggi iaitu 4.35 manakala pernyataan pengetua

memberi kaunseling guru yang bermasalah dinilai sebagai item yang mempunyai nilai skor min yang paling rendah dan paling kurang dilakukan oleh pengetua. Perbincangan melalui jenis sekolah pula memperlihatkan bahawa secara keseluruhannya, kajian mendapati bahawa SMKLB mencatatkan purata skor min tertinggi (4.316) dan SMAN mencatatkan purata skor min terendah (3.95) bagi persoalan kajian ini. Oleh itu, dapat dikatakan bahawa pengetua di lima jenis sekolah adalah lebih banyak membimbing guru-guru mereka melalui didikan dalam pembudayaan tanggungjawab sesama insan di kalangan guru berbanding memberi bimbingan berbentuk kaunseling kepada guru bermasalah. Namun demikian, pengetua di SMKLB paling banyak membimbing guru-guru di sekolah tersebut dalam beberapa aspek di sekolah. Ini bertujuan memastikan guru-guru di bawah beliau mendapat panduan yang betul dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka.

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

Kajian ini telah melibatkan seramai 149 orang responden guru dari lima jenis sekolah iaitu Sekolah Menengah Teknik (SMT), Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Menengah Kawasan Bandar (SMKB), Sekolah Menengah Luar Bandar (SMKLB) dan Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN).

Bagi menjawab persoalan kajian 1 iaitu tret pengetua yang paling digemari guru, kajian mendapati bahawa kebanyakan guru di kelima-lima jenis sekolah tersebut memerlukan pengetua yang mempunyai faktor peribadi atau sikap yang unggul dalam diri pengetua itu sendiri. Kajian mendapati hampir semua guru terlibat menginginkan pengetua yang komited terhadap tugas dan tanggungjawab kepada pelajar, sekolah, guru-guru dan kakitangan serta pengetua yang sentiasa berkeyakinan tinggi dalam setiap tindakan dan tanggungjawab yang dipikul. Berbeza dengan faktor kemahiran yang ada dalam diri pengetua, kajian turut mendapati kebanyakan guru tidak terlalu menitikberatkan faktor ini sebagai ciri-ciri yang perlu ada dalam kepimpinan pengetua mereka. Guru-guru tidak terlalu memerlukan pengetua yang mempunyai kemahiran dalam pelbagai bidang. Jika dilihat daripada dapatan kajian yang diperolehi, guru-guru yang berkhidmat di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) sangat memerlukan seorang pengetua yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan

yang unggul untuk menerajui sekolah mereka. Ini menunjukkan bahawa guru-guru di SBP lebih bersemangat untuk mengajar dan melaksanakan tugas serta tanggungjawab mereka jika bernaung di bawah pentadbiran pengetua yang berkepimpinan tinggi. Tidak hairanlah jika dilihat dari segi pencapaian pelajar di sekolah ini. Jelas sekali, pencapaian cemerlang pelajar di sekolah ini sedikit sebanyak hasil daripada keberkesanan pengajaran guru dan keberkesanan kepimpinan pengetua (Noran dan Ahmad, 1993; Keelers dan Andrews 1963).

Kajian juga mendapati bahawa purata nilai skor min yang diperolehi daripada guru-guru yang berkhidmat di Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN) adalah jauh berbeza dari SBP malah merupakan nilai terendah antara kelima-lima jenis sekolah tersebut. Secara tidak langsung menunjukkan bahawa mungkin terdapat segelintir guru di SMAN menjalankan tugas mereka sepenuhnya mengikut apa yang diarahkan tanpa meletakkan matlamat atau objektif yang tinggi untuk dicapai dalam tugas mereka. Ini selari dengan andaian sebilangan guru-guru yang berkhidmat di SMAN mungkin lebih memerlukan pengetua yang “serasi” dengan mereka supaya suasana pekerjaan mereka lebih selesa dan tidak tertekan. Hakikatnya, keberkesanan sesebuah sekolah bergantung kepada keberkesanan kepimpinan pengetua sekolah itu sendiri. Pengetua yang berkesan pada masa depan boleh menghadapi cabaran dan masalah-masalah sekolah secara profesional dan berkesan (Shahril @ Charil Marzuki, 1997; Edmonds, 1979), kepimpinan pengetua yang berkesan membolehkan perubahan yang berkesan. Malah Mortimore (1995) juga pernah mengatakan salah satu faktor sekolah berkesan ialah pengetua yang mempunyai kepimpinan profesional (*profesional leadership*) iaitu pengetua yang mempunyai sikap yang tegas dan bermatlamat. Ia juga mengamalkan pendekatan bersama dan pemuafakatan rumah-sekolah seperti dalam soal-soal pembelajaran pelajar dan membuat keputusan. Kepimpinan profesional juga menekankan keunggulan pengetua itu sendiri sebagai pemimpin untuk menangani pelbagai masalah di sekolah.

Daripada analisis yang telah dibuat, kajian mendapati bahawa pengetua di kelima-lima jenis sekolah lebih bersikap prihatin terhadap faktor keperluan guru meliputi hubungan kemanusiaan, keperluan tugas dan keperluan situasi semasa guru. Pengetua juga didapati lebih

cenderung untuk mengambil berat dengan mengenal pasti masalah dan menangani dengan baik jika terdapat kecacatan dalam hubungan tersebut. Selain itu, pengetua di sekolah-sekolah terlibat juga sangat prihatin dalam memahami perbezaan pencapaian akademik pelajar yang guru terpaksa tangani. Penyelidik membuat andaian, pengetua-pengetua tersebut mungkin sentiasa menunjukkan keprihatinan mereka dengan membantu guru-guru bagi mencari jalan penyelesaian dalam mengatasi jenis masalah sedemikian sama ada berdasarkan pendapat atau pengalaman mereka. Pengetua di sekolah-sekolah yang dikaji juga didapati prihatin terhadap faktor kemudahan yang diperlukan oleh guru dan faktor kesihatan guru apabila dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan sesuatu tugas. Kajian turut mendapati bahawa pengetua sentiasa menyediakan kemudahan yang diperlukan oleh guru dan memastikan guru berada dalam keadaan sihat sepenuhnya ketika mengendalikan sesuatu program yang dianjurkan. Penyelidik berpendapat bahawa sikap prihatin yang ditunjukkan oleh pengetua ini amat bertepatan bagi memastikan segala program yang dirancang berjalan dengan lancar. Situasi ini sekaligus dapat membantu guru untuk bekerja dalam keadaan yang lebih selesa tanpa sebarang masalah.

Bagaimanapun, masih terdapat kelemahan dari segi keprihatinan pengetua terhadap faktor kewangan, iaitu pengetua jarang mengutamakan soal kewangan yang diperlukan oleh guru. Ini adalah kerana pengetua tidak seharusnya mengabaikan soal kewangan kerana bagi memastikan sesuatu kerja berjalan dengan lancar atau guru menghadapi sebarang kesusahan, faktor kewangan perlulah diutamakan. Jika dilihat daripada dapatan kajian, purata nilai skor min yang diperolehi daripada guru-guru yang berkhidmat di Sekolah Berasrama Penuh (SBP) adalah paling tinggi bagi persoalan kajian ini. Ini menunjukkan bahawa pengetua di SBP lebih bersikap prihatin agar soal kebajikan guru-guru diutamakan. Ia bermatlamat untuk memastikan guru-guru dapat berkhidmat dengan sebaik mungkin demi mengekalkan prestasi sekolah tersebut. Tingkah laku keprihatinan pengetua di sekolah ini juga menunjukkan guru-guru di sekolah ini lebih diberi keutamaan dalam segala aspek kebajikan dan keperluan mereka. Ia juga turut membuktikan yang pengetua di sekolah ini tidak hanya mementingkan diri semata-mata tetapi turut menitikberatkan soal keperluan kebajikan yang diperlukan oleh guru-guru di sekolah bagi meningkatkan keberkesanan sekolah (Ramaiah,

2001). Kajian juga mendapati purata nilai skor min yang diperolehi daripada guru-guru yang berkhidmat di SMK Bandar (SMKB) adalah jauh berbeza dari SBP malah merupakan nilai terendah antara kelima-lima jenis sekolah tersebut. Ini mungkin disebabkan kerana pengetua sekolah ini lebih tegas dalam memastikan kerja-kerja dilaksanakan dengan lancar dan setiap guru memainkan peranan masing-masing tanpa sebarang masalah (Suhaili Aleh, 2000). Bagaimanapun, penyelidik berpendapat sikap tersebut juga perlu bagi memastikan guru-guru tidak terlalu 'dimanjakan'. Ini mungkin dapat melahirkan guru-guru yang lebih berkualiti dan cekal dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan yang kian mencabar ini. Lazimnya, keprihatinan seseorang ketua terhadap kebajikan anak buahnya merupakan elemen penting dalam memastikan organisasi yang dipimpinnya sentiasa teguh.

Bagi menjawab persoalan kajian 3, penyelidik tentang peranan pengetua sebagai pemotivasi dan 'role model' kepada guru. Daripada analisis yang telah dibuat, kajian mendapati bahawa pengetua di kelima-lima jenis sekolah memotivasikan guru-guru mereka melalui faktor sokongan dan galakan. Kajian mendapati pengetua cenderung memberi sokongan dalam bentuk nasihat dan lain-lain dan juga galakan dalam aspek membuat sesuatu keputusan secara bersama. Ini bertujuan untuk merangsang guru-guru supaya mengekalkan usaha berterusan mereka dalam mencapai visi sekolah bagi menjadi sekolah berkesan. Secara tidak langsung, sokongan dan galakan yang selalu diberi dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan guru-guru terhadap diri mereka sendiri. (Shahril @ Charil Marzuki (2001), menyatakan bagi menangani masalah seperti kurang komitmen, ketidakhadiran bertugas dan perasaan 'burn out' di kalangan guru-guru, pengetua perlu mempunyai kemahiran motivasi untuk membina dan mengekalkan moral yang tinggi di kalangan staf dengan memberi penghargaan, sokongan, menggalakkan serta melibatkan stafnya dalam membuat keputusan.

Pengetua di sekolah terlibat juga menunjukkan tingkah laku mereka sebagai pemotivasi melalui faktor kerjasama yang dicurahkan bersama guru-guru ketika sesuatu program diadakan. Penyelidik turut berpendapat bahawa selain dapat meningkatkan hubungan sesama mereka, guru-guru akan lebih bersemangat dengan kehadiran pengetua yang menyertai aktiviti mereka. Dalam pada itu, kebanyakan pengetua di sekolah yang

terlibat secara peribadinya telah menjadi 'role model' sebagai perangsang kepada guru-guru di bawah jagaan mereka. Ini bermaksud pengetua di kelima-lima jenis sekolah telah melibatkan diri dengan guru-guru, turut menunjukkan contoh yang baik melalui tingkah laku peribadi sendiri tanpa melibatkan orang lain. Walaupun terdapat kelemahan dari segi faktor pemberian ganjaran sebagai tanda penghargaan untuk memotivasikan guru, penyelidik berpendapat tugas guru adalah sesuatu tanggungjawab yang mutlak. Setiap tugas wajib dilaksanakan tanpa berharap akan apa-apa ganjaran yang boleh diterima walaupun guru tersebut telah lama berkhidmat. Faktor inilah yang akan melahirkan guru-guru yang berkualiti dan bersemangat tinggi.

Kajian juga mendapati guru-guru yang berkhidmat di SMK Luar Bandar (SMKLB) mencatatkan purata nilai skor min tertinggi bagi persoalan kajian ini. Ini mungkin kerana pengetua sekolah ini lebih aktif dan bersemangat untuk memotivasikan guru-guru dan menjadikan diri beliau sebagai 'role model' yang boleh merangsang guru-guru di bawah beliau untuk berkhidmat dengan lebih cemerlang. Bersesuaian dengan jenis sekolah ini, sewajarnya bagi pengetua sekolah di SMKLB perlu bertindak demikian bagi meningkatkan keberkesanan sekolah dalam pelbagai aspek termasuk tingkah laku pelajar dan pencapaian akademik mereka. Kajian juga mendapati purata nilai skor min yang diperolehi daripada guru-guru yang berkhidmat di Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN) adalah jauh berbeza dari SMKLB malah merupakan nilai terendah antara kelima-lima jenis sekolah tersebut dan item yang paling rendah adalah faktor ganjaran. Situasi ini mungkin disebabkan oleh guru-guru di sekolah ini telah mempunyai tahap motivasi yang tinggi dalam diri mereka. Tambahan juga, pengetua sekolah ini mungkin berhasrat untuk melahirkan guru-guru di bawahnya berdikari, cekal dan yakin pada diri mereka sendiri sebagai seorang pendidik. Hakikatnya, sekolah yang efektif lahir daripada kepimpinan pengetua sekolah itu sendiri. Pengetua yang bertindak sebagai pemotivasi dan 'role model' dapat menggerakkan guru-gurunya untuk lebih maju ke hadapan.

Bagi menjawab persoalan kajian 4, berkisar kepada persoalan sama ada pengetua sebagai pembimbing kepada guru dalam beberapa aspek di sekolah. Daripada analisis yang telah dibuat, kajian mendapati bahawa pengetua di kelima-lima jenis sekolah ini lebih kerap membimbing guru-

guru dalam aspek hubungan kemanusiaan. Hal ini demikian kerana pengetua di sekolah-sekolah terlibat lebih cenderung untuk memupuk rasa tanggungjawab ke atas sesama guru, kakitangan dan pelajar. Ini bertujuan bagi membimbing mereka daripada terpesong dari nilai yang sepatutnya diamalkan. Sebagai contoh, jika terdapat guru yang bermasalah di sekolah tersebut, guru-guru lain haruslah bertanggungjawab untuk saling menegur, mengingatkan dan menasihati guru tersebut dan tidak harus pentingkan diri semata-mata. Hubungan sebegini sekaligus dapat membendung daripada masalah yang tidak diingini berlaku dan meningkatkan kepuasan kerja guru (Zaitun, 1998). Pengetua di sekolah-sekolah terlibat juga dilihat sentiasa memberi bimbingan dan panduan dalam aspek pelaksanaan tugas guru. Kajian mendapati pengetua seringkali membimbing guru-guru melalui penyampaian ilmu dan kepakaran yang mereka ada dan memberi panduan tentang jenis tugas yang perlu dilaksanakan oleh guru selain mengutamakan pendapat guru-guru terhadap sesuatu perkara. Di samping itu, pengetua di sekolah-sekolah terlibat juga turut membimbing guru-guru dalam aspek pelaksanaan program di sekolah sama ada dalam aspek mengurus atau melaksanakan program tersebut. Ini dapat membantu guru-guru agar lebih cekap dalam melaksanakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan. Tambahan juga, bimbingan sebegini sebenarnya dapat mengeratkan lagi hubungan pengetua dengan guru-guru di sekolah tersebut. Tidak dinafikan pengetua di sekolah-sekolah terlibat sering kali memberi panduan dan bimbingan dalam aspek proses pengajaran dan pembelajaran guru-guru sama ada kepada guru baru atau yang telah lama berkhidmat. Ini dapat melahirkan guru-guru yang efektif dan berkualiti dan seterusnya dapat melahirkan pelajar yang cemerlang dari segi pencapaian mereka.

Jika dilihat daripada analisis yang telah dibuat, kajian mendapati bahawa guru-guru yang berkhidmat di SMK Luar Bandar (SMKLB) mencatatkan purata skor min tertinggi bagi persoalan kajian ini. Ini mungkin disebabkan oleh ketekunan pengetua sekolah ini untuk memberi bimbingan dan panduan kepada guru-guru di bawah beliau bagi tujuan memastikan mereka sentiasa fokus terhadap setiap tugas yang diamanahkan. Bimbingan dan panduan yang betul dapat membantu guru untuk betul-betul memahami tugas dan tanggungjawab yang patut dilaksanakan oleh mereka. Namun begitu, kajian juga mendapati purata nilai skor min yang diperolehi daripada guru-guru yang berkhidmat di

Sekolah Menengah Agama Negeri (SMAN) adalah jauh berbeza dari SMKLB malah merupakan nilai terendah antara kelima-lima jenis sekolah tersebut. Penyelidik berpendapat mungkin kebanyakan guru-guru di sekolah ini seringkali menghasilkan kerja yang berkualiti dan mempunyai kepakaran yang cukup dalam kebanyakan perkara. Justeru, pengetua sekolah ini mungkin mempunyai alternatif lain dalam membimbing guru-guru di bawah beliau seperti mengadakan kursus yang bersesuaian dengan tahap guru-guru tersebut.

PENUTUP

Secara keseluruhan, kajian ini telah berupaya memberikan dapatan yang agak signifikan kepada penilaian guru tentang tret pengetua yang diingini oleh guru serta memberikan dapatan terkini tentang penilaian guru tentang peranan pengetua di sekolah sama ada sebagai pembimbing, pemotivasi dan menjadi 'role model' kepada guru di sekolah. Hasil kajian juga menjelaskan dan menyetujui andaian bahawa setiap sekolah sememangnya memerlukan kepemimpinan dan tret pengetua yang berbeza.

RUJUKAN

- Abd Razak Wahid. (2001). "Pengetua Sebagai Pemimpin Perubahan." *Jurnal Institut Pengetua*. 1 (1).
- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd. (2008). *Bakat dan Kemahiran Memimpin*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Adair, J. (1989). *The Action-centered Leader*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Ahmad Tajuddin Abd Hamid. (1989). Peranan Pengetua Dalam Kepimpinan Pengajaran. Tesis Sarjana Pendidikan Universiti Malaya Yang Tidak Diterbitkan.
- Al-Ramaiah. (1992). *Kepimpinan Pendidikan Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.

Aminuddin Mohd Yusof. (1990). *Kepimpinan: Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ayob Jantan. (2004). *Pengetua Sekolah Yang Efektif*. Pahang: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.

Azmi Zakaria. (1995). Indikator Kepimpinan Cemerlang: Satu Analisis Dari Sudut Pengurusan. Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, 4 November.

Azizah Md. Isa. (2001). Adakah Pengetua-pengetua di Malaysia Menjalankan Tugas Sebagai Pemimpin Pengajaran Atau Pemimpin Pentadbiran Atau Kedua-duanya Sekali. *Jurnal Institut Pengetua*. 1 (1).

Edmonds, R. (1979). *Search For Effective School: Area Instructional Effective For Poor Children For Urban Study*. Harvard University Center.

Hoy, W. K. dan C. G. Miskel. (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. Ed Ke-4, New York: Mc Graw Hill Inc.

Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran. (1982). Kementerian Pelajaran Malaysia.

Kementerian Pelajaran Malaysia. (1990). Pukal Latihan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah: Bahan Sumber Tambahan. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kimbrough, R., dan Burkett, C. (1990). *The Principalship: Concepts and Practices*. New Jersey: Prentice Hall.

- Long, H. H. (1970). Peranan Guru Besar Dalam Negara Membangun. *Jurnal Kementerian Pendidikan Malaysia*. 14: 36-38.
- Mohd Zin Sham dan Faridah Abu Hassan. (1989). "Beban Tugas Pengetua, Penolong Kanan dan Penyelia Petang." *Jurnal Guru* 1: 42-45.
- Murphy, J. dan Louis, K. (1994). *Reshaping the Principalsip: Insights From Transformational Reform Efforts*. California: Corwin Press.
- Noran Fauziah Yaakub dan Ahmad Mahzan Ayob. (1993). Principals' Leadership Style and School Performance: Case of Selangor Secondary Sechools. *Pertanika Journal Social Science And Humanities* 1(1).25.
- Rahimah Ahmad. (2001). "Kepimpinan Sekolah Dalam Menghadapi Millenium Baru." *Jurnal Institut Pengetua*. 1 (1).
- Robiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2001). "Ciri-ciri kepimpinan Pengetua / Guru Besar Berkesan Yang Dapat Menghadapi Cabaran dan Harapan pada Abad ke-21." *Jurnal Institut Pengetua*. 1 (1).
- Sergiovanni, T. J. (1995). "The Principalsip: A Reflective Practice Perspective." Boston: Allyn and Bacon.
- Tan Soo Hooi. (2003). "Kajian Gaya Kepimpinan Pengetua-pengetua Sekolah Dengan Keberkesanan Sekolah di Sekolah-sekolah Menengah Daerah Johor Bharu." Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Wan Mohd. Zahid Mohd Nordin. (1990). *Kepimpinan: Siri Analisis Psikologi* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (1998). *Pentadbiran Pendidikan*. Shah Alam: Fajar Bakti.