

**KAJIAN GAYA KEPIMPINAN PENGETUA-PENGETUA
SEKOLAH DENGAN KEBERKESANAN SEKOLAH, DI
SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH DALAM DAERAH
SIK KEDAH DARULAMAN**

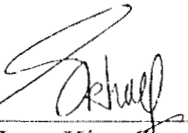
Oleh

Abd.Rahman Ali

Tesis dikemukakan bagi memenuhi sebahagian
daripada syarat untuk penganugerahan Ijazah
Sarjana Sains(Pembangunan Sumber Manusia)

**Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
Jun 1998**

Adalah disahkan bahawa kami telah membaca tesis ini yang bertajuk “Kajian Gaya Kepimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Dengan Keberkesanan Sekolah DI Sekolah Menengah Di Dalam Daerah Sik, Kedah Darul Aman” oleh Abd. Rahman bin Ali, dan berpendapat bahawa tesis ini adalah memuaskan dari segi skop, kualiti dan persembahan sebagai syarat keperluan ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia).



Enaik Hong Kian Sam
(Penyelia)



Prof Madya Dr Ibrahim Hamid
(Pemeriksa Luar)



Prof Madya Dr Jamali Ismail
(Pemeriksa Dalam)

PERAKUAN

Adalah diperakukan bahawa tesis ini adalah hasil kerja penyelidik sendiri dan tiada bahagian daripada tesis ini telah dikemukakan untuk menyokong sesuatu permohonan untuk mendapatkan kelayakan ijazah di universiti ini atau institusi pengajian tinggi yang lain.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji gaya kepimpinan pengetua-pengetua sekolah menengah dengan keberkesanan sekolah dalam daerah Sik Kedah Darulaman. (lima buah sekolah) Sampel kajian terdiri daripada semua pengetua (lima orang) dan guru (154 orang.) Bagi menguji gaya kepimpinan alat ukur '*Leader Behavior Description Questionnaire*' (LBDQ) telah digunakan. Keputusan peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) 1996 digunakan sebagai indikator keberkesanan sekolah. Keputusan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua gaya kepimpinan iaitu struktur tugas dan gaya kepimpinan timbang rasa diamalkan oleh pengetua-pengetua. Bagi sekolah berkesan pengetua-pengetuannya mengamalkan gaya kepimpinan struktur tugas dan timbangrasa yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua sekolah tidak berkesan. Kajian ini mendapati persepsi guru-guru dan pengetua terhadap gaya kepimpinan di sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan adalah selaras. Persepsi guru-guru dan pengetua sesuai digunakan untuk memastikan gaya kepimpinan pengetua di sekolah. Pengujian hipotesis mendapati tiada perbezaan gaya kepimpinan struktur tugas yang signifikan di antara pengetua sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan. Bagaimanapun, untuk gaya kepimpinan timbang rasa, wujud perbezaan yang signifikan. Gaya kepimpinan timbang rasa lebih tinggi di sekolah berkesan berbanding sekolah tidak berkesan.

ABSTRACT

The purpose of this research was to study principal's leadership styles of secondary schools with school effectiveness in Sik District, Kedah Darulaman. The sample consisted of all principals (five principals) and all teachers. (154 teachers). Leadership Behavior Description Questionnaire (LBDQ) was used to measures the leadership styles. Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) 1996 result was used to measures as indicator the effective school. The finding showed the principals practiced both leadership styles, initiating structure and consideration. In effective schools, the principal places more emphasis on initiating structure and consideration styles of leadership than that of ineffective schools. This finding showed that there was no difference in perception between the principals and teachers towards the principal leadership styles. Thus the perception of teachers and principals are valid for determining principal leadership style in school. Hypothesis test showed that there was no significant difference between initiating structure style of leadership amongst the principals in effective and infective schools. However, for consideration styles leadership, a significant difference occur The consideration styles of leadership in effective school, was higher than those on ineffective schools.

BIODATA

Abd.Rahman bin Haji Ali dilahirkan pada 2.5.1960 di kampung Charok Pelandok, Sik, Kedah Darulaman. Beliau menerima pendidikan awal di Sekolah Kebangsaan Batu Lima, Sik, Kedah mulai tahun 1967 hingga 1972. Seterusnya beliau ke Sekolah Menengah Sik, Kedah untuk pendidikan Menengah mulai 1.973 hingga 1975. Kemudian meneruskan pelajaran ke Sekolah Menengah Khir Johari, Sungai Petani pada tahun 1976 sehingga lulus Sijil Pelajaran Malaysia. Pada tahun 1984 beliau lulus Peperiksaan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia sebagai calon persendirian. Tahun 1985 melanjutkan pengajian ke Universiti Malaya sehingga memeperolehi Ijazah Sarjana Muda Ekonomi. Dari tahun 1989 hingga 1990 beliau menjadi guru sandaran di beberapa buah sekolah menengah di negeri Kedah. Pada tahun 1991 beliau memperolehi Diploma Pendidikan dari Universiti Teknologi Malaysia Antara tahun 1991 hingga 1 9 9 6 beliau telah bertugas di Sekolah Menegah Kerajaan Sematan, S a r a w a k . Penghujung tahun 1996 beliau telah berjaya melanjutkan pengajiannya ke peringkat Sarjana di Universiti Malaysia Sarawak.

DEDIKASI

Untuk ibu

Hajah Saadiyah Saad

Untuk Isteri

Siti Zubaidah binti Abd.Hamid

Untuk anak-anak

Amira Dayana Abd.Rahman

Atira Natasya Abd.Rahman

Atifa Nabila Abd.Rahman

PENGHARGAN

Penghargaan dan ucapan terima kasih saya tujukan khas kepada En. Hong Kian Sam , Pensyarah di Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak, selaku penyelia tesis ini. Sepanjang tempoh penyelidikan ini beliau telah banyak membimbing, memberi pandangan dan teguran-teguran yang membina.

Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada semua pengetua dan guru di sekolah menengah di Daerah Sik Kedah yang terlibat dalam kajian ini.

Penghargaan juga ditujukan kepada semua pensyarah-pensyarah dan rakan-rakan di atas sokongan, bantuan, dan galakan secara langsung dan tidak langsung sehingga saya berjaya menghasilkan tesis ini.

KANDUNGAN

Muka Surat

Abstrak	
Abstract	
Biodata	ii
Dedikasi	iii
Penghargaan	iv
Kandungan	v
Senarai Jadual	ix
Senarai Rajah	x

BAB a	PENDAHULUAN	
	1.0 Pengenalan	1
	1.1 Pernyataan Masalah	4
	1.2 Objektif Kajian	5
	1.3 Hipotesis Kajian	6
	1.4 Kepentingan Kajian	7
	1.5 Batasan Kajian	7
	1.6 Definisi Istilah	8
	1.6.1 Gaya Kepimpinan	8
	1.6.2 Gaya Kepimpinan Berorientasikan Tugas	8
	1.6.3 Gaya Kepimpinan Berorientasikan Timbang rasa	8

1.6.4 Pengetua	9
1.6.5 Sekolah Berkesan	9

BAB 2

TINJAUAN KAJIAN

2.0 Pengenalan	10
2.1 Kepimpinan	10
2.2 Pendekatan Teori Kempimpinan	11
2.2.1 Pendekatan Sifat	11
2.2.2 Pendekatan Tingkah Laku	13
2.2.3 Pendekatan Situasi	21
2.3 Gaya Kepimpinan	24
2.4 Sekolah Berkesan	26
2.5 Tinjauan Kajian-Kajian lepas Tentang Gaya kepimpinan Pengetua Dengan Keberkesanan Sekolah	33
2.5.1 Kajian Luar Negeri	33
2.5.2 Kajian Dalam Negeri	37
2.6 Rumusan	39

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan	40
3.1 Reka Bentuk Kajian	40
3.2 Sampel Kajian	41
3.3 Alat Ukur	42

3.4	Kajian Rintis ,	45
3.5	Analisis Data	45

BAB 4 HASIL KAJIAN

4.0	Pengenalan	47
4.1	Analisis Perihal	47
4.2	Pengujian Hipotesis	49
4.2.1	I-hipotesis Nol Pertama	49
4.2.2	Hipotesis Nol Kedua	50
4.2.3	Hipotesis Nol Ketiga	51
4.2.4	Hipotesis Nol Keempat	53
4.2.5	Hipotesis Nol Kelima	54
4.2.6	Hipotesis Nol Keenam	55
4.3	Perbincangan	56

BAB 5 KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0	Pengenalan	60
5.1	Rumusan Kajian	60
5.2	Cadangan Daripada Hasil Penyelidikan	61
5.3	Cadangan Kajian Akan Datang	62

Bibliografi	64
--------------------	-----------

Lampiran A	Peratus Kelulusan Peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia Sekolah-Sekolah Kajian Tahun 1996	69
-------------------	---	-----------

Lampiran B	Borang soal selidik gaya kepimpinan untuk guru	70
Lampiran C	Borang soal selidik gaya kepimpinan untuk pengetua	75
Lampiran D	Surat kebenaran bagi menjalankan kajian Dari Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan Malaysia	80
Lampiran E	Surat kebenaran bagi menjalankan kajian Dari Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darulaman	81

SENARAI JADUAL

JADUAL	MUKA SURAT
3.1 Bilangan Pengetua dan Guru Yang Menjadi Sampel Kajian	41
3.3 Taburan Item Soal Selidik Gaya Kepimpinan Berdimensikan Struktur Tugas dan Gaya Kepimpinan Berdimensikan Timbang Rasa (LBDQ)	44
4.1 Hasil Ujian-t Tidak Bersandar Untuk Perbezaan Gaya Kepimpinan Bercirikan Timbang Rasa yang Diamalkan Oleh Pengetua Sekolah Berkesan di antara Guru dan Pengetua	50
4.2 Hasil Ujian-t Tidak Bersandar Untuk Perbezaan Gaya Kepimpinan Bercirikan Struktur Tugas yang Diamalkan Oleh Pengetua Sekolah Berkesan di antara Guru dan Pengetua	51
4.3 Hasil Ujian-t Tidak Bersandar Untuk Perbezaan Gaya Kepimpinan Bercirikan Timbang Rasa yang Diamalkan Oleh Pengetua Sekolah Tidak Berkesan di antara Guru dan Pengetua	52
4.4 Hasil Ujian-t Tidak Bersandar Untuk Perbezaan Gaya Kepimpinan Bercirikan Struktur Tugas yang Diamalkan Oleh Pengetua Sekolah Tidak Berkesan di antara Guru dan Pengetua	54
4.5 Hasil Ujian-t Tidak Bersandar Bagi Perbezaan Gaya Kepimpinan Pengetua Bercirikan Timbang Rasa di antara Pengetua di Sekolah Berkesan dan tidak Berkesan	55
4.6 Hasil Ujian-t Tidak Bersandar Bagi Perbezaan Gaya Kepimpinan Pengetua Bercirikan Struktur Tugas di antara Pengetua di Sekolah Berkesan dan tidak Berkesan	56

SENARAI RAJAH

RAJAH

MUKA SURAT

2.1	Dua Dimensi Tingkah Laku Kepimpinan Ohio State	16
2.2	Dua Dimensi Gaya Kepimpinan Ohio State yang Menghasilkan sukuan Tingkah Laku Pemimpin	16
2.3	Grid Pengurusan	18
2.4	Teori Kepimpinan Bersituasi	23
2.5	Tiga Gaya Kepimpinan	25
4.1	Gaya Kepimpinan Pengetua di Sekolah Berkesan dan Dan Sekolah Tidak Berkesan	48

BAB 1

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Kecemerlangan sesebuah sekolah biasanya diukur mengikut kejayaan sekolah itu dalam bidang akademik. Saban tahun apabila keputusan peperiksaan awam diumumkan sama ada peperiksaan Penilaian Menengah Rendah, Sijil Pelajaran Malaysia atau Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia, maka terpampanglah di dada-dada akhbar sekolah-sekolah yang mendapat keputusan yang baik. Bagi mencapai kecemerlangan ini, sekolah akan menyediakan berbagai program bagi meningkatkan peratusan kelulusan pelajar.

Di sesebuah sekolah, proses pengurusan merangkumi banyak aktiviti, termasuk aktiviti pembelajaran dan pengajaran (P&P), kurikulum, pentadbiran am, ko-kurikulum, perhubungan luar di antara ibu bapa dan agensi-agensi kerajaan, hal ehwal murid dan sebagainya. Tanggungjawab seseorang pengetua sebagai pentadbir utama di sekolah adalah untuk merancang, mengelola, menyelia dan mengawal kesemua faktor-faktor yang ada di dalam organisasinya agar dapat mencapai status sekolah

cemerlang. Oleh itu gaya kepimpinan pengetaa dapat menctapkan polisi dan prosedur bagaimanakah para guru dan kakitangan lain menjalankan tugas.

Ini bermakna kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada kejayaan pemimpinnya di dalam mengurus organisasinya dengan baik. Kepimpinan merupakan satu unsur penggerak yang penting di dalam sesebuah organisasi seperti sekolah. Mutu kepimpinan akan menentukan sama ada sesebuah organisasi itu akan mencapai matlamat yang telah ditetapkan atau tidak. Gaya kepimpinan banyak m e m p e n g a r u h i keberkesanan sesebuah organisasi.

Di Malaysia, segala dasar berkenaan pendidikan digubal pada peringkat persekutuan iaitu di Kementerian Pendidikan. Program dan dasar pendidikan dirumus dan dirancang untuk dilaksanakan di peringkat sekolah. Kejayaan dan kegagalan sesuatu dasar pendidikan adalah bergantung keupayaan pengetua sebagai pemimpin d i s e k o l a h . melaksanakan segala yang dirancang

Kepimpinan yang baik dan penerimaan pucuk pimpinan adalah bergantung kepada gaya kepimpinan yang diamalkan. Gaya kepimpinan selalunya dibabitkan dengan cara penggunaan kuasa yang dimiliki oleh seseorang pemimpin. Pengetua scbagai pemimpin mestilah tahu

menggunakan kuasa tersebut.

Terdapat beberapa gaya kepimpinan yang sering diamalkan oleh pemimpin termasuk pengetua, iaitu, kepimpinan autokratik, demokratik *dan laissez-faire*. Gaya kepimpinan tersebut cuba mempamerkan perlakuan pengurus dalam usaha mereka untuk mempengaruhi ahli atau kakitangan supaya bertindak sejajar dengan apa yang telah dirancang. Menurut Juhary Ali dan Ishak Ismail (1992), kesemua corak kepimpinan itu akan mirip kepada salah satu pilihan iaitu tindakan kepada struktur tugas atau tindakan yang lebih mementingkan hubungan kakitangan (timbang rasa).

Noran Fauziah Yaakob dan Ahmad Mahzan Ayob (1990), menyatakan bahawa dari segi kuasa, pengetua yang demokratik cuba mempengaruhi guru-gurunya dengan kepakaran dan ilmu yang ada padanya. Sebaliknya, pengetua yang autokratik cuba menggunakan kuasa yang ada padanya dengan sepenuhnya.

Banyak kajian yang berkaitan dengan sekolah dan pemimpin yang berkesan telah dilakukan. Faktor yang penting daripada kajian-kajian tersebut menumpukan kepada kepimpinan pengetua yang bersungguh-sungguh dan dikaitkan dengan keberkesanan sekolah.

Pengetua sebagai pemimpin hendaklah memainkan peranan sebagai model, mendorong pekerja, membuatkan organisasi sekolah sebagai yang istimewa dan merupakan satu simbol kepada persekitaran luaran bagi mewujudkan sekolah yang berkesan.

Daripada kajian-kajian dan penulisan yang dibuat bagi melihat keunggulan sekolah masih belum didapati gaya kepimpinan yang paling sesuai (Hussein Mahmud, 1993). Fiedler (1967) melaporkan hasil kajian kesan tingkah laku kepimpinan berpusatkan hubungan dan kesan tingkah laku berpusatkan tugas, dan didapati bahawa hasil kajian adalah bercampur-campur. Contohnya ada pengkaji yang melaporkan bahawa tingkah laku kepimpinan yang berpusatkan perhubungan manusia mempunyai kesan positif terhadap keberkesanan kumpulan, dan juga pengeluaran. Sebaliknya, ada pengkaji melaporkan bahawa tingkah laku kepimpinan yang berpusatkan tugas mempunyai kesan positif terhadap pengeluaran.

1.1 Pernyataan Masalah

Kajian ini bertujuan menyelidiki perkaitan di antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dengan keberkesanan sekolah. Apakah gaya kepimpinan pengetua yang sesuai untuk mewujudkan sekolah yang

berkesan? Seterusnya adakah gaya kepimpinan berdimensikan timbang rasa lebih baik daripada gaya kepimpinan berdimensikan struktur tugas atau gaya kepimpinan berdimensikan tugas lebih baik daripada gaya kepimpinan berdimensikan timbang rasa?

1.2 Objektif Kajian.

Objektif kajian adalah seperti berikut:

- a) Untuk mengenalpasti gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah.
- b) Untuk membezakan di antara gaya kepimpinan berorientasikan struktur tugas dengan gaya kepimpinan berorientasikan timbangrasa terhadap keberkesanan sekolah.

1.3 Hipotesis Nol Kajian.

Hipotesis nol kajian ini adalah seperti berikut:

- H₀₁ Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru dan pengetua.
- H₀₂ Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru dan pengetua.
- H₀₃ Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru dan pengetua.
- H₀₄ Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru dan pengetua.
- H₀₅ Tidak terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengetua bercirikan timbangrasa di antara pengetua di sekolah berkesan dan tidak berkesan.

H₀₆ Tidak terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengetua bercirikan struktur tugas di antara pengetua di sekolah berkesan dan tidak berkesan.

1.4 Kepentingan kajian

Kajian yang berkaitan dengan faktor kepimpinan ini akan dapat membantu pihak-pihak yang terlibat mengenalpasti gaya kepimpinan yang paling sesuai bagi kewujudan sekolah berkesan.

Di samping itu, dapatan kajian akan membantu pengetua-pengetua menilai gaya kepimpinan mereka sendiri di samping dapat menggunakan gaya-gaya kepimpinan tersebut di dalam situasi yang berbeza.

1.5 Batasan kajian

Kajian ini dijalankan di dalam jangka masa yang terhad melibatkan lima buah sekolah menengah bantuan kerajaan di dalam daerah Sik, iaitu empat buah sekolah gred B, dan sebuah sekolah gred A. Di antara sekolah-sekolah tersebut dua buah sekolah terletak di kawasan pekan kecil dan tiga buah sekolah terletak di kawasan luar bandar.

1.6 Definisi Istilah

1.6.1 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang mengamalkan secara tinggi atau rendah sama ada satu atau kedua-dua dimensi struktur tugas dan dimensi timbangrasa.

1.6.2 Gaya kepemimpinan berorientasikan tugas

Gaya kepemimpinan berorientasikan struktur tugas, menurut Fleishman (1973) adalah membawa maksud sejauh mana pemimpin mendefinisikan peranannya dalam menentukan struktur tugasnya. Pemimpin jenis ini selalu mengarahkan aktiviti-aktiviti kumpulan melihat penjadualan tugas kakitangan dan mencuba idea-idea baru.

1.6.3 Gaya kepemimpinan berorientasikan timbangrasa

Gaya kepemimpinan berorientasikan timbang rasa, menurut Fleishman (1973) membawa maksud gaya yang menunjukkan persahabatan, saling mempercayai, hormat, kemesraan dan hubungan baik antara pemimpin dengan kelompoknya.

1.6.4 Pengetua

Pengetua adalah ketua pemimpin kurikulum dan pengurusan di sesebuah sekolah menengah (Yaakub Isa, 1996). Semua pengetua biasanya diberi latihan iktisas dan pengurusan di Institut Aminuddin Baki. Menurut Yaakub Isa (1996) faktor kekananan di dalam perkhidmatan dan penampilan rekod cemerlang adalah lazimnya merupakan ciri perlantikan pengetua.

1.6.5 Sekolah Berkesan

Felsenthal (dalam Abd. Karim Md. Nor 1993) mentakrifkan sekolah berkesan sebagai institusi di mana kebanyakan murid mencapai skor pada atau lebih tinggi daripada kelulusan di peringkat kebangsaan.

Oleh yang demikian di dalam kajian ini sekolah berkesan diukur terhadap pencapaian akademik, iaitu dilihat kepada pencapaian pelajar di dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia, tahun 1996.

Sekolah-sekolah yang mencapai peratus kelulusan SPM yang tinggi berbanding dengan peratusan kelulusan SPM kebangsaan dianggap berkesan.

BAB 2

TINJAUAN KAJIAN

2.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan karya-karya dan kajian-kajian berkaitan dengan kepimpinan, gaya kepimpinan sekolah berkesan dan kajian-kajian gaya kepimpinan pengetua dengan sekolah berkesan.

2.1 Kepimpinan

Menurut Cherington (1989) kepimpinan membawa tiga makna: (1) kedudukan di dalam organisasi, (2) watak, dan (3) "satu bentuk gelagat yang melaluinya seseorang mempengaruhi orang lain". Hersey dan Blanchard (1982) pula mengatakan kepimpinan ialah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan individu atau kumpulan di dalam usaha mencapai matlamat di dalam sesuatu keadaan.

Daripada definisi-definisi tersebut dapatlah dikatakan bahawa kepemimpinan merupakan satu proses untuk mempengaruhi tingkah laku dan kesan ke atas prestasi dan tingkahlaku individu dan kumpulan. Proses tersebut akan melibatkan aktiviti pengurusan yang meningkatkan produktiviti, merangsang, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan meningkatkan semangat dan kepuasan kerja

2.2 Pendekatan Teori Kepimpinan

Di dalam mengkaji kepimpinan, terdapat sekurang-kurangnya tiga pendekatan yang utama iaitu Pendekatan Sifat, Pendekatan Tingkah Laku, dan Pendekatan Situasi.

2.2.1. Pendekatan Sifat

Pendekatan ini berasaskan daripada suatu andaian bahawa kewujudan seseorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat seseorang. Sifat-sifat itu merupakan sifat fizikal dan sifat psikologis. Menurut Davis (1972) terdapat empat sifat utama yang perlu ada pada seseorang pemimpin iaitu:

- a) Kecerdasan - Para pemimpin pada umumnya relatif lebih cerdas daripada pengikutnya.
- b) Kematangan dan keluasan pandangan sosial - Secara emosional para pemimpin pada umumnya selalu matang, sehingga mampu mengendalikan keadaan yang kritis. Mereka mampu mengadakan sosialisasi dengan yang lain dan mempunyai keyakinan dan kepercayaan pada diri sendiri.
- c) Motivasi dan dorongan untuk berjaya - Mereka mempunyai dorongan yang besar bagi menyelesaikan sesuatu perkara untuk berjaya.
- d) Mempunyai kemampuan mengadakan perhubungan antara manusia - Para pemimpin tahu bahawa untuk mencapai sesuatu mereka sangat bergantung kepada orang lain. Oleh sebab itu mereka perlulah memahami kehendak pengikutnya.

Walau bagaimana pun, pendekatan ini kini tidak begitu banyak diikuti lagi, kerana hasil kajian yang dilakukan oleh Byrd (1940) (di dalam Hodgetts, 1975) terhadap 20 sifat kepimpinan, tidak satu pun di

antaranya menunjukkan bahawa tidak satu pun sifat tersebut ada pada pemimpin yang dikajinya.

2.2.2 Pendekatan Tingkah Laku

Pendekatan tingkah laku wujud apabila beberapa percubaan pendekatan sifat gagal membuktikan terdapat perkaitan di antara sifat dengan keberkesanan kepimpinan. Kumpulan yang menggunakan pendekatan ini menghuraikan tujuan kepimpinan ialah untuk melaksanakan fungsi kelompok. Oleh kerana itu kepimpinan ialah bertujuan untuk menggerakkan kelompok, dan mewujudkan sumber-sumber untuk kelompok (Aminuddin Mohd Yusof, 1990).

Pendekatan ini memberi perhatian kepada perkara-perkara yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif dan bagaimana mereka mendelegasikan tugas-tugas, bagaimana mereka berhubung dan cara mendorong subordinat mereka, dan bagaimana mereka melaksanakan tugas dan seterusnya (Stoner & Wankel, 1985).

Beberapa sumbangan terkenal mengenai teori ini yang akan dibincangkan ialah kajian Ohio State University, Kajian Universiti

Michigan, Grid pengurusan, Teori X dan Teori Y McGregor dan Teori Z Ouchi.

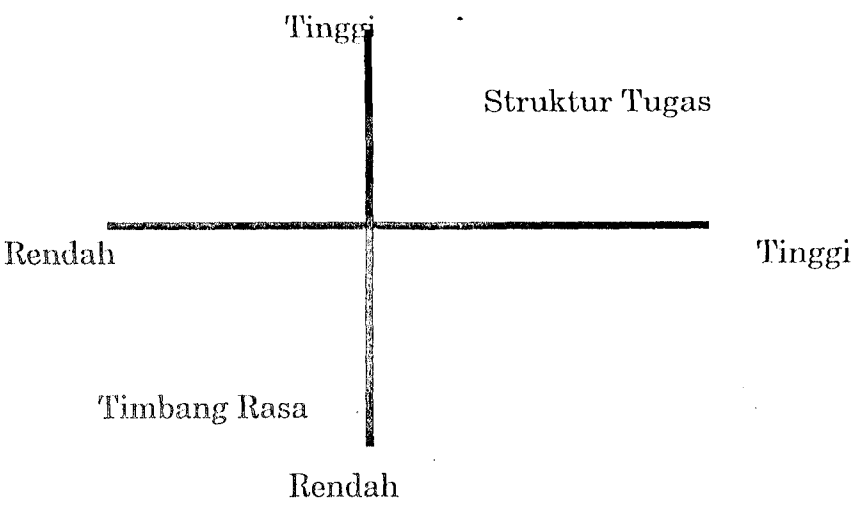
Antara kajian mengenai pendekatan tingkah laku yang popular ialah kajian gaya kepimpinan di University Ohio State, yang dikendalikan oleh Hemphill dan rakan-rakannya (Gannon, 1979). Matlamat kajian mereka adalah untuk menentukan tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin di dalam mencapai matlamat kumpulan atau organisasi. Di dalam kajian tersebut mereka cuba mengenalpasti:

- a) Tingkah-tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin,
- b) Kesan-kesan tingkahlaku tersebut terhadap kepuasan dan prestasi pekerja dan
- c) Gaya kepimpinan yang terbaik.

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh mereka, terdapat dua dimensi tingkah laku yang utama iaitu:

- a) Struktur tugas, dan
- b) Timbang rasa

Struktur tugas melihat sejauh mana pemimpin lebih memberi perhatian kepada kegiatan penyusunan kerja, penjadualan, objektif dan penekanan struktur. Timbangrasa pula melihat kepada pemimpin yang menunjukkan tingkah laku sosial dengan menitik-beratkan dan menghormati idea-idea, perasaan, kebajikan dan hal ehwal pekerja dengan mendengar masalah, membantu dan seterusnya menyelesaikannya. Andaian umum ialah struktur tugas dan timbangrasa adalah bebas di antara satu sama lain. Sekiranya kedua-dua dimensi itu digabungkan maka akan membentuk empat jenis tingkah laku iaitu sama ada tinggi di dalam kedua-duanya, rendah dalam kedua-duanya dan tinggi atau rendah di dalam salah satu dimensi dengan empat sukuan seperti rajah 2.1 dan 2.2.



Rajah 2.1: Dua dimensi tingkahlaku kepimpinan Ohio State
Sumber: Hersey dan Blanchard (1982)

(Tinggi) timbangrasa	Tinggi timbangrasa Dan timbangrasa	tinggi struktur tugas Dan timbangrasa
	Rendah struktur tugas Dan timbangrasa	tinggi struktur tugas
Tugas		Tinggi

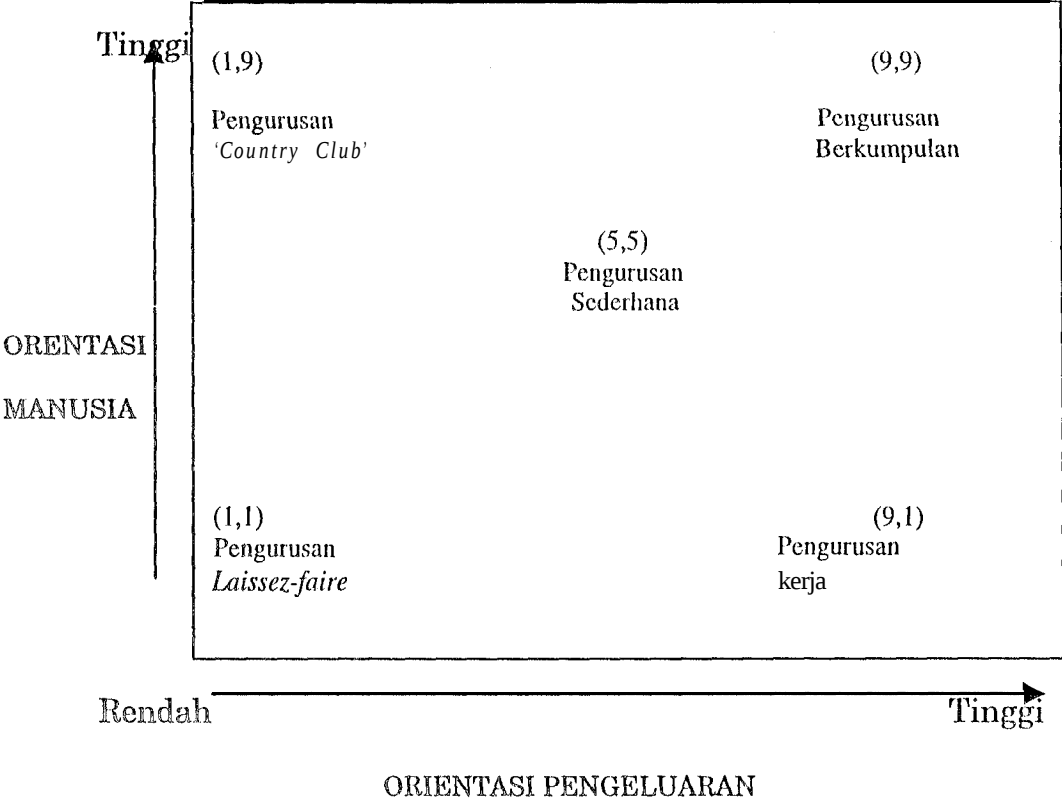
Rajah 2.2 Dua dimensi gaya kepimpinan Ohio State yang menghasilkan sukuan tingkah laku pemimpin.
Sumber: Stoner dan Wankel (1985)

Selain kajian yang telah dilakukan oleh Universiti Ohio State, Universiti Michigan juga turut menjalankan kajian yang berkaitan dengan tingkah

laku kepimpinan. Pendekatan yang dilakukan oleh Universiti Michigan ialah untuk menentukan pemimpin yang berkesan. Mereka mengkaji tingkah laku pemimpin di dalam percubaan untuk membentuk tingkah laku tertentu untuk membezakan pemimpin berkesan dan tidak berkesan (Lenenberg & Ornstein 1991). Yang membezakan di antara kedua-dua penyelidikan ialah dari segi penggunaan istilah. Universiti Michigan menggunakan istilah berpusatkan pengeluaran dan berpusatkan kerja (Hoy & Miskel, 1991).

Rumusan kajian tersebut ialah pemimpin yang berkesan cenderung ke arah perhubungan baik dengan orang bawahannya seperti menyokong dan meninggikan lagi perasaan harga diri orang bawahan berbanding dengan pemimpin yang berkurang berkesan. Pemimpin yang berkesan juga menggunakan kaedah penyeliaan dan membuat keputusan berkumpulan dan bukan secara individu berbanding dengan pemimpin yang berkurang berkesan. Pemimpin yang berkesan juga bercenderung untuk menetapkan matlamat prestasi yang tinggi berbanding dengan pemimpin yang kurang berkesan (Hoy & Miskel, 1991).

Blake dan Mouton (1964) pula telah memperkenalkan teknik pengurusan yang digambarkan melalui rajah grid pengurusan dalam menjelaskan lima gaya kepimpinan.



Rajah 2.3 : Grid pengurusan

Sumber : Stoner dan Wankel (1985)

Keterangan Gaya kepimpinan Blake dan Mouton adalah seperti berikut:

(1,1) Pengurusan '*Laissez-faire*'. Pemimpin mempunyai keperihatinan rendah terhadap tugas mereka dan kurang keprihatinan terhadap pekerja.

(1,9) Pengurusan '*country club*'. Pemimpin meletakkan keprihatinan tinggi terhadap pekerja bawahan. Mereka menganggap kepuasan diri pekerja sebagai faktor yang sangat penting.

(9,1) Pengurusan kerja. Pemimpin hanya menekankan soal pelaksanaan tugas dan aspek berkaitan dengan pengeluaran. Perhatian terhadap pekerja amat kurang sekali.

(9,9) Pengurusan kumpulan. Ini merupakan cara gaya kepimpinan yang paling unggul. Ini kerana pemimpin memberi perhatian maksima kepada kedua-dua aspek pengeluaran dan pekerja.

(5,5) Pengurusan sederhana. Pemimpin memberikan tumpuan yang seimbang terhadap kedua-dua aspek kebajikan dan pengeluaran. Ia adalah jalan tengah dan mudah dicapai.

Selain itu di dalam pendekatan tingkah laku ini terdapat juga teori yang dikenali sebagai Teori X dan Teori Y yang telah dikemukakan oleh McGregor (1960). Teori X menekankan pengeluaran atau tugas dan memberikan pertimbangan yang sedikit kepada keperluan-keperluan manusia, sementara teori Y pula lebih berorientasikan manusia. Gaya kepimpinan berdasarkan teori X adalah bersifat autokratik dan berpegang kepada sistem ganjaran dan denda iaitu surboninat yang

patuh diberi ganjaran dan yang engkar akan didenda. Andaian teori X ialah para pekerja adalah malas dan kurang bertanggung jawab. Oleh kerana itu mereka memerlukan seorang pemimpin yang tegas untuk memastikan mereka bekerja secara produktif.

Dalam Teori Y pula McGregor (1960) membuat andaian bahawa seorang pengurus perlu melibatkan manusia dalam merancang dan melaksanakan kerja mereka sendiri. Teori ini melihat manusia sebagai sumber yang berharga. Sekiranya mereka dilayan dengan baik dan diberikan tugas-tugas yang memberansangkan serta menggunakan kebolehan yang ada pada mereka, maka mereka akan lebih teransang untuk bekerja dengan lebih kuat.

Ibrahim Mamat (1993) menyimpulkan bahawa teori X dan Teori Y oleh McGregor ialah cara pemimpin boleh menentukan perlakuan orang-orang bawahan. Jika pemimpin menganggap orang-orang bawahannya malas dan tidak bertanggungjawab, maka orang-orang ini lambat laun akan bersikap begitu. Sebaliknya jika pemimpin menganggap orang-orang bawahannya sebagai manusia yang matang dan bertanggungjawab, maka mereka akan bersifat demikian.

Teori seterusnya dalam pendekatan tingkah laku ialah teori Z Ouchi yang telah dikemukakan oleh Ouchi (1982). Beliau menjalankan kajian

terhadap cara orang-orang Jepun bekerja sehingga membolehkan Jepun menjadi sebuah kuasa ekonomi yang kuat. Di antara ciri-ciri teori ini ialah:

- a) Pekerjaan sepanjang hayat
- b) Kerjaya yang tidak khusus
- c) Latihan yang lebih luas
- d) Kepercayaan kepada pekerja
- e) Membuat keputusan secara musyuarah
- f) Tanggung jawab individu

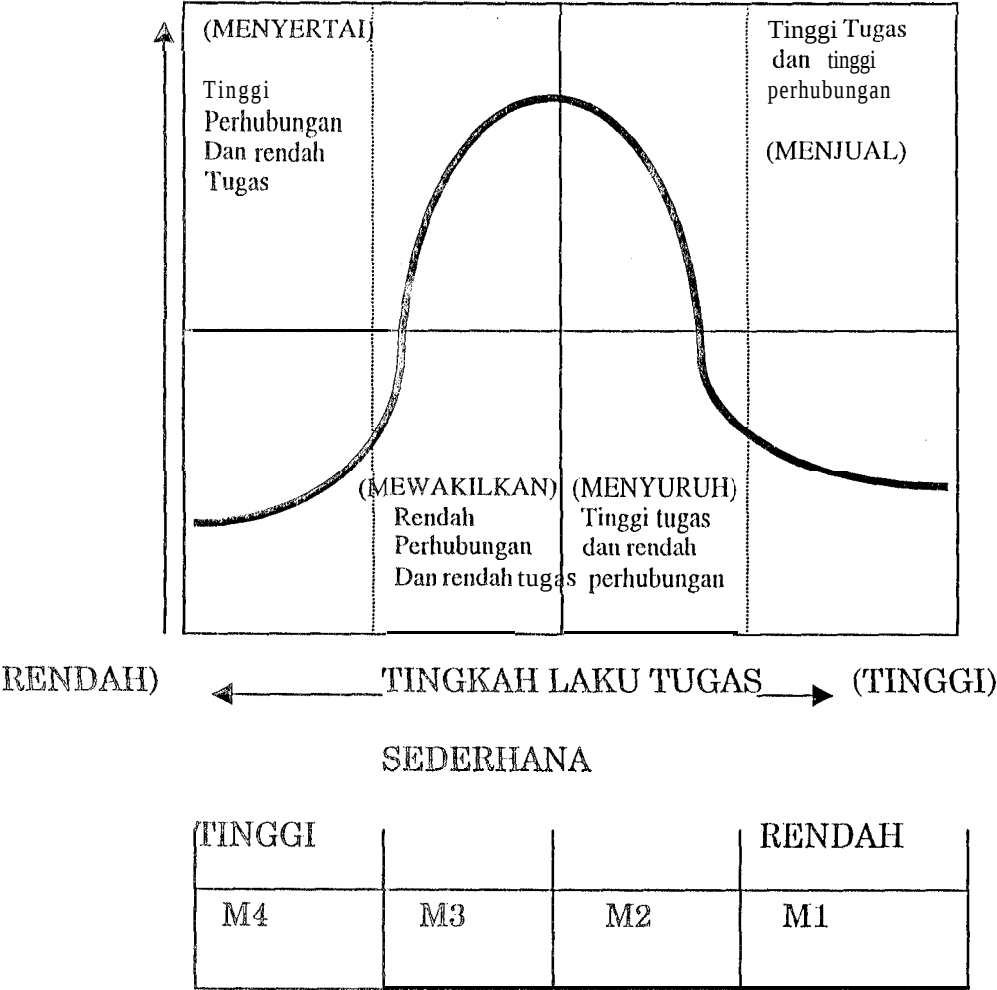
2.2.3 Pendekatan Situasi

Pendekatan situasi adalah pendekatan yang menunjukkan pemimpin yang berjaya adalah hasil kombinasi pemimpin, pengikut dan situasi kepimpinan. Mengikut Hersey dan Blanchard (1982), gaya kepimpinan yang paling berkesan adalah corak kepimpinan yang dipadankan dengan perkembangan dan kematangan para pekerja dalam kebolehan tugas dan kemahuan psikologi mereka. Gaya kepimpinan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1982) ialah:

- a) Memberitahu (*telling*) - Pengurus bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pekerja. Pekerja pula masih belum mampu memikul tanggungjawab dan masih memerlukan sokongan dan arahan.
- b) menjual (*selling*) - Pengurus berusaha agar pekerja akan membeli idea atau rancangannya. Pekerja sanggup tapi tidak semestinya mampu melaksanakan rancangan yang telah dikenalpasti.
- c) menyertai (*participating*) - Pekerja berkemampuan tetapi tidak mempunyai keyakinan diri untuk memikul tanggungjawab sepenuhnya.
- d) mendelegasikan tugas (*delegate*) - Pengurus bersifat "*low profile*" iaitu memberikan sokongan dan arah yang minima kepada pekerja yang telah diberikan tanggungjawab untuk melaksanakan sesuatu rancangan.

Hersey dan Blanchard (1982) yakin bahawa perhubungan diantara pengurus dan pekerja bergerak melalui empat fasa iaitu peringkat kematangan yang rendah (M1), peringkat kematangan yang sederhana

(M2,M3) dan peringkat kematangan yang tinggi (M4). Ini dapat digambarkan melalui rajah 2.4.



Rajah 2.4 : Teori Kepimpinan Bersituasi

Sumber : Hersey & Blanchard ,(1982)

2.3 Gaya Kepimpinan

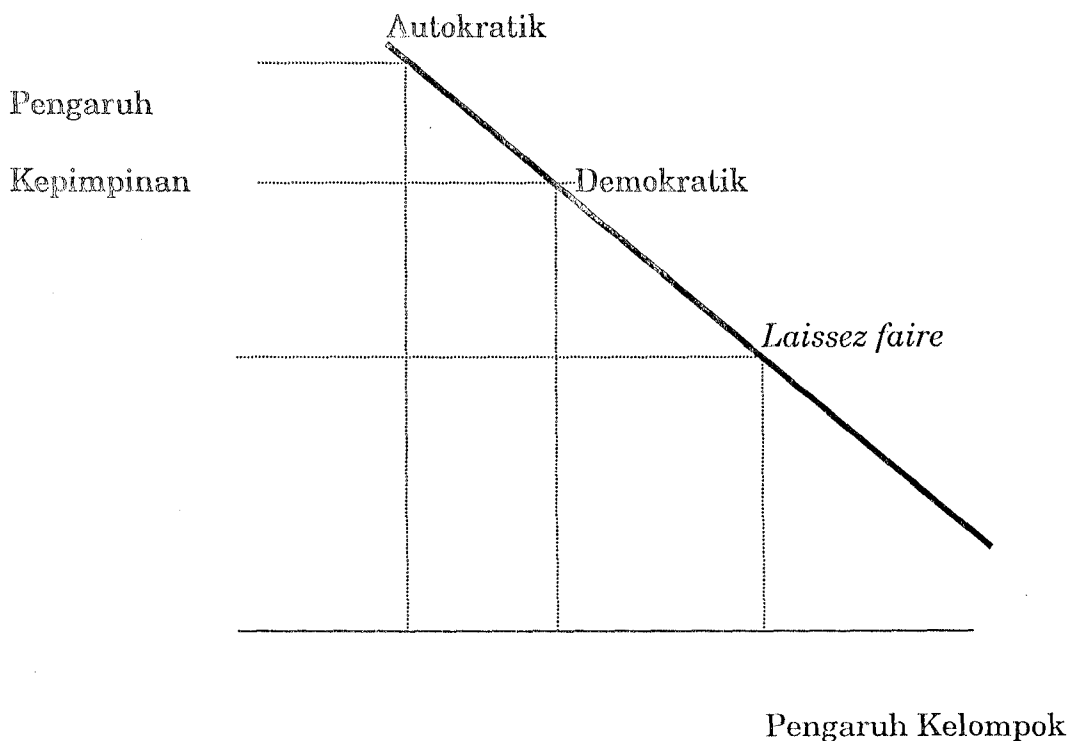
Pendekatan tingkah laku menumpu kepada fungsi dan gaya kepimpinan. Majikan-kajian telah mendapati bahawa fungsi yang berkaitan dengan tugas dan fungsi penyelenggaraan kumpulan perlu dilakukan oleh sekurang-kurangnya seorang anggota kumpulan supaya sesuatu kumpulan itu dapat berfungsi dengan efektif (Stoner & Wankel, 1985).

Duncan (1981) menyatakan terdapat tiga gaya kepimpinan iaitu autokratik, demokrasi dan *laissez faire*. Gaya kepimpinan autokratik pada asasnya adalah gaya kepimpinan dimana pemimpin akan memepengaruhi atau menentukan kelakuan pengikutnya (Duncan, 1981). Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian matlamat organisasi. Untuk itu pemimpin begini akan menentukan apakah yang harus dicapai dan bagaimana melaksanakannya .

Seterusnya Duncan (198.8) menyatakan bahawa gaya kepimpinan demokrasi adalah gaya yang banyak menekankan kepada penyertaan pengikut dari pemimpin berkecenderung untuk memutusnya secara bersendirian. Pengikut selalu diberi kesempatan menentukan apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya. Andaian gaya kepimpinan ini ialah bahawa pendapat daripada orang ramai lebih baik daripada seorang

sahaja, dan dengan adanya penyertaan akan menimbulkan rasa tanggung jawab bagi melaksanakan sesuatu kerja.

Menurut Duncan (1981) lagi gaya kepemimpinan *laisses-faire* pula merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kepada keputusan anggota kumpulan. Dalam gaya tersebut seseorang pemimpin akan menyerahkan keputusan kepada keinginan kumpulan. Apa yang dirasakan baik oleh kumpulan maka itulah yang menjadi keputusan. Secara rajah ketiga-tiga gaya itu dapat digambarkan melalui rajah 2.5



Rajah 2.5 : Tiga gaya Kepimpinan

Sumber : Duncan (1981)

Walau bagaimana pun menurut Al-Rámaiah (1992) kebanyakan penyelidik gaya kepimpinan mempunyai tanggapan bahawa hanya terdapat dua gaya kepimpinan yang utama, iaitu kepimpinan autokratik dan demokratik. Berdasarkan kepada tinjauan yang dilakukannya kedua-dua gaya tersebut telah dihuraikan dengan bermacam-macam istilah. Kepimpinan autokratik juga dihuraikan sebagai pemimpin berpusatkan pengeluaran, kepimpinan berpusatkan pencapaian matlamat, pengenalan struktur, Teori X, kepimpinan berpusatkan tugas dan seumpamanya. Sebaliknya kepimpinan demokratik juga dikenali dengan istilah seperti kepimpinan berpusatkan pekerja, kepimpinan berpusatkan pengekalan kumpulan, kepimpinan bertimbang rasa, teori Y, kepimpinan hubungan dan sebagainya (Al-Ramaiah 1992).

2.4 Sekolah Berkesan

Keberkesanan sekolah lazimnya diukur dan dinilai dari segi kejayaan atau pencapaian sekolah di dalam peperiksaan di samping pewujudan rasa kepuasan bekerja di dalam sesebuah sekolah itu (Hussein Mahmood 1993). Banyak kajian telah dijalankan untuk mengetahui ciri-ciri sekolah berkesan. Fokus kajian terhadap sekolah efektif menunjukkan terdapat perbezaan dari segi ciri-ciri yang mempengaruhinya (Mortimore 1995). Menurut Mortimore (1995) ciri-ciri sekolah berkesan ialah seperti

mempunyai pemimpin dan kepimpinan iktltisas, mempunyai pengurus pendidikan yang bersikap mahu berkongsi wawasan dan matlamat secara bersepadu, mewujudkan suasana pembelajaran yang baik, memberikan fokus kepada pengajaran dan pembelajaran secara maksimum, mempunyai tenaga pengajar yang memiliki hala tuju yang jelas tentang apa yang diajarkan, mempunyai pengurus pendidikan di sekolah dan guru meletakkan harapan kepada pelajar, memberi galakan yang positif dan bersungguh-sungguh kepada pelajar dan guru, mewujudkan pemantauan yang berkesan, mempunyai pengurus sekolah dan guru yang menjelaskan hak dan tanggung jawab pelajar, berusaha ke arah mewujudkan pemuafakatan dan akhirnya ialah mendapat pengiktirafan sebagai organisasi pembelajaran.

Pada peringkat awal kajian sekolah berkesan, faktor latar belakang sosio ekonomi pelajar adalah merupakan faktor penting yang mempengaruhi pencapaian akademik pelajar (Colemen, Campbel, Hobson, Mc Partland, Mood, Weinfeild & York, 1966).

Kajian-kajian seterusnya pula menekankan kepada berbagai faktor di dalam sekolah yang mudah dimanipulasi oleh pengetua yang seterusnya cuba menunjukkan bagaimana sekolah boleh berbeza (Creemers, Peters dan Reynolds, 1989).

Rossmiller (1987) telah mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah iaitu:

- a) Kepimpinan sekolah.
- b) Komposisi murid.
- c) Penekanan akademik di sekolah dan bilik darjah.
- d) Faktor-faktor budaya, seperti pengurusan bilik darjah, kerja rumah dan jumlah jam untuk pengajaran dan pembelajaran
- e) Penglibatan ibu bapa/penjaga
- f) Perkembangan staf (latihan dalam perkhidmatan)
- g) Pelaburan dalam buku teks dan alatan
- h) Penggunaan yang bijaksana/sesuai terhadap sumber sekolah
- i) Proses membuat keputusan

j) Kekерapan ujian

Dalam kajian yang dilakukan oleh Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis, Ecob (1988) pula menunjukkan bahawa faktor kesan sekolah adalah faktor penting daripada faktor latar belakang pelajar.

Walau bagaimana pun banyak kajian tentang sekolah berkesan menunjukkan bahawa faktor kepimpinan merupakan faktor yang penting (Levin & Lockheed, 1993)(di dalam Azmi Zakaria, Wan Fatimah Mohamad, Quek Bong Cheang 1995) membuktikan bahawa pengetualah menentukan perbezaan Ini bermakna pengetua sebagai pemimpin di sekolah yang akan mewarnai corak perjalanan proses pendidikan di sekolah.

Purkey dan Smith (1982) dalam kajian mereka mengatakan bahawa pengetua mestilah dapat memberi kepimpinan. Tinjauan mereka menunjukkan bahawa ciri-ciri kepimpinan pengetua akan meningkatkan prestasi pengajaran guru-guru dan prestasi pencapaian akademik pelajar-pelajar. Mereka telah menyenaraikan sembilan ciri organisasi yang mencerminkan sekolah berkesan dan empat ciri proses yang diamalkan di sekolah berkesan.

Ciri-ciri Organisasi Sekolah Berkesan

- a) Pengurusan berasaskan sekolah
- b) Kepimpinan pengajaran
- c) Kestabilan staf
- d) Organisasi aktiviti kurikulum
- e) Pembangunan staf
- f) Penglibatan dan sokongan ibu bapa
- g) Pengiktirafan terhadap kejayaan akademik sekolah
- h) Memaksimumkan masa pembelajaran
- i) Sokongan masyarakat setempat

Pembolehubah Proses

- a) Perancangan secara kolaboratif dan hubungan kesejawatan
- b) Semangat kesepaduan/kekurangan
- c) Matlamat jelas dan penghargaan tinggi
- d) Keadaan sekolah tenteram dan berdisiplin

Mengikut Sweeney (1982), pengetua di sekolah berkesan didapati memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran dan memastikan keberkesanan.

Ubben dan Hughes (1992) pula mengatakan bahawa pengetua sekolah yang berkesan mempunyai wawasan yang kuat tentang apa yang hendak dicapai oleh sekolah, dan mereka menggalakkan semua kakitangan untuk berusaha ke arah merealisasikan wawasan itu. Para pengetua itu juga meletakkan jangkaan-jangkaan yang tinggi untuk pencapaian pelajar dan kakitangan. Di samping itu, mereka memerhati guru-guru di bilik darjah dan memberikan maklumbalas yang positif dan membina dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah-masalah di samping memperbaiki pengajaran. Untuk mengurangkan gangguan, mereka menggalakkan

penggunaan masa pengajaran yang cekap dan merekabentuk prosedur-prosedur. kerja Bagi Ubben dan Hughes(1992) yang penting ialah gaya kepimpinan pengajaran pengetua bagi membentuk persekitaran kerja yang produktif dan memuaskan para guru, dan keadaan-keadaan pembelajaran yang diingini serta pencapaian pelajar.

Hussein Mahmood (1993) menekankan enam ciri kepeimpinan pengetua berkaitan dengan keberkesanan sekolah iaitu :

- a) Penekanan kepada pencapaian akademik para pelajar
- b) Penyusunan strategi pengajaran
- c) Penekanan kepada suasana kondusif sekolah
- d) Penekanan kepada penilaian ke atas pencapaian para pelajar
- e) Penyelarasan program pengajaran. dan
- f) Bantuan dan galakan guru.

Daripada beberapa kajian mengenai sekolah berkesan jelas membuktikan bahawa kepimpinan pengetua merupakan penentu utama sekolah berkesan (Davis & Thomas, 1989).

2.5 Tinjauan Kajian-kajian Lepas Tentang Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Keberkesanan Sekolah

Banyak kajian-kajian yang menumpukan perhatian kepada gaya kepimpinan pengetua dan produktiviti sekolah. Walau pun begitu, kajian-kajian tersebut telah menunjukkan bahawa tidak ada satu pun gaya kepimpinan yang dikatakan lebih baik daripada yang lain.

2.5.1 Kajian Luar Negeri

Sergiovanni, Metzeus dan Burdens (1969) telah menjalankan kajian terhadap 227 guru-guru yang menghadiri pengajian siswazah semasa cuti musim panas. Guru-guru tersebut, dikehendaki menggambarkan tingkah laku pengetua yang unggul. Hasil kajian tersebut mendapati guru-guru tanpa mengira tekanan-tekanan keperluan mereka (tekanan dorongan dan tekanan *hygiene*) menganggap pengetua yang unggul sebagai seorang yang berorientasikan tugas dan juga berorientasikan timbangrasa.

Kajian Riordan (1987) ke atas 222 orang guru daripada 25 buah sekolah dengan menggunakan alat ukur '*Leadership Behaviour Description Questionnaire*' (LBDQ) dan '*Job Diagnostic Survey*' (JDS) telah mengenalpasti bahawa terdapat perkaitan yang signifikan di antara motivasi kerja guru dengan gaya kepimpinan pengetua Mereka mencadangkan bahawa guru-guru akan lebih bermotivasi apabila pengetua mengamalkan dimensi timbangrasa dan struktur tugas.

Kunz dan Hoy (1976) yang menjalankan kajian ke atas pengetua-pengetua di New Jersey bagi menentukan pertalian di antara gaya kepimpinan dan zon penerimaan guru-guru dari segi perbezaan tingkah laku bila mana anggota staf bawahan bersedia menerima keputusan-keputusan mereka. Kajian ini mendapati bahawa zon ikhtisas penerimaan yang terluas ialah di sekolah di mana pengetua digambarkan sebagai pemimpin yang mementingkan penentuan tugas dan perihal timbangrasa.

Dalam kajian yang dilakukan oleh VanZanten (1988) untuk melihat perkaitan antara gaya kepimpinan dengan pencapaian pelajar Alat ukur LBDQ-XII digunakan bagi mengukur gaya kepimpinan dan pencapaian pelajar menggunakan '*California Achievement Test*' (CAT). Gaya kepimpinan mengarah mempunyai pengaruh yang positif ke atas pencapaian pelajar. Sebaliknya kepimpinan demokratik mungkin tidak

menyediakan cukup struktur, yang menyebabkan pencapaian pelajar rendah.

Scott (1988) pula dalam kajian cuba mengkaji sama ada terdapat perhubungan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan iklim organisasi sebagaimana yang diamati oleh 223 orang guru. Alat ukur yang digunakan ialah LBDQ XII dan '*Organizational Climate Description Questionnaire - Form IV*' (OCDQ IV). Hasil kajian ialah terdapat perkaitan yang positif di antara gaya kepimpinan pengetua dan iklim sekolah. Kesimpulan kajian itu ialah semangat guru meningkat tinggi dan kepimpinan pengetua menjadi berkesan jika pengetua mengamalkan gaya kepimpinan struktur tugas dan timbangrasa.

Tarter, Bliss, & Hoy, (1989) dalam kajian mengenai iklim sekolah, mendapati sekolah yang mempunyai iklim yang sihat adalah dipimpin oleh pengetua yang dinamik, iaitu pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan dalam kedua-dua dimensi tersebut. Di bawah kepimpinan tersebut, guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengajaran, di mana guru-guru ini menetapkan satu nilai tara yang tinggi tetapi boleh dicapai.

Dalam satu kajian yang telah dilakukan oleh Johnson (1990) untuk melihat perhubungan diantara gaya kepimpinan pengetua dengan tahap

tekanan guru, dengan menggunakan alat ukur '*Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)*' dan '*Teacher Burnout Scale*' (TBS) terhadap guru-guru di sekolah yang mana pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam kedua-dua dimensi timbang rasa dan struktur tugas. Hasil kajian ialah guru-guru yang mengamati pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan di dalam kedua-dua dimensi iaitu struktur tugas dan timbang rasa, akan berada di dalam tekanan kerja yang rendah. Sebaliknya gaya kepimpinan pengetua yang tinggi dalam dimensi struktur tugas dan rendah timbang rasa guru-guru tersebut berada pada tekanan yang tinggi.

Dari hasil kajian Keith dan Girling (1991) pula, di antara tahun 1988-1989 di 16 buah sekolah rendah dan menengah dalam enam daerah di California untuk menguji hipotesis bahawa gaya kepimpinan guru besar (pengetua) berkorelasi dengan keberkesanan sekolah iaitu pencapaian pelajar, di dapati sekolah-sekolah di mana guru besar mengamalkan gaya kepimpinan turut serta (timbangrasa) menunjukkan prestasi pelajar yang tinggi signifikannya pada ujian piawai berbanding dengan sekolah yang tidak mengamalkan gaya tersebut. Gaya kepimpinan yang dimaksudkan ialah penglibatan guru-guru di dalam membentuk matlamat sekolah, membuat keputusan, merekabentuk perkembangan staf dan belajar daripada rakan sejawatan.

2.5.2 Kajian Dalam Negeri

Kajian-kajian yang dijalankan oleh Alageswary (1980) dan Rahimah Hj. Ahmad (1981) menunjukkan gaya kepimpinan pengetua mempunyai kaitan positif dengan iklim sekolah dan iklim sekolah pula mempunyai yang positif dan signifikan dengan pencapaian pelajar. Di dalam kajian mereka, mereka mendapati tingkahlaku pengetua yang mengambil berat tentang kepentingan staf didapati berkait secara positif dan signifikan dengan iklim sekolah.

Kajian yang dibuat oleh Rahimah Hj. Ahmad dan Mohd Yaacob Mat Nong (1988), merumuskan bahawa daripada tiga kajian tempatan mengenai kepimpinan pengetua yang mereka lakukan, didapati sebahagian besar daripada pengetua menunjukkan gaya kepimpinan yang diingini, terutama sekali dari segi mementingkan struktur tugas.

Suaidah Ahmad (1983) dalam kajiannya untuk melihat perhubungan di antara tingkahlaku 10 orang guru besar di sepuluh sekolah dengan kepuasan, tekanan dan prestasi kerja 75 orang guru sekolah rendah dan menengah, mendapati guru-guru besar tersebut mengamalkan tingkahlaku timbang rasa dan struktur tugas yang tinggi di dalam kedua-dua dimensi.

Kedua-dua dimensi tingkahlaku tersebut apabila dikaitkan dengan kepuasan dengan menggunakan analisis korelasi, hasil yang didapati ialah tingkahlaku timbangrasa berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja.

Salam Safar (1986) di dalam kajiannya terhadap tingkah laku kepimpinan guru besar di daerah Pontian dan Batu Pahat Johor mendapati bahawa kedua-dua dimensi gaya kepimpinan iaitu struktur tugas dan timbangrasa saling berhubungan di antara satu sama lain.

Kajian yang dibuat oleh Thandi (1972), dengan menggunakan 66 orang pengetua dan 1078 orang guru biasa di beberapa buah sekolah di Johor, mendapati lebih daripada pengetua tersebut mempunyai gaya kepimpinan demokratik. Thandi juga melaporkan bahawa kepuasan guru sangat berhubung rapat dengan kepimpinan pengetua yang demokratik.

Bihud Apok (1996) dalam kajian untuk melihat hubungan gaya kepimpinan guru besar dengan pencapaian murid di dalam peperiksaan UPSR di daerah Bau Sarawak mendapati bahawa tdak terdapat hubungan yang signifikan di antara gaya kepimpinan guru besar dengan pencapaian murid dalam UPSR di daerah Bau, Sarawak. Walau bagaimana pun terdapat hubungan yang signifikan diantara kedua-dua

dimensi gaya kepemimpinan tersebut yaitu dimensi struktur tugas dan dimensi timbangrasa.

2.6 Rumusan

Daripada perbincangan tentang teori kepemimpinan dan kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan terdiri daripada dua dimensi yang utama iaitu dimensi struktur tugas dan dimensi timbangrasa.(perhubungan manusia). Dimensi-dimensi tersebut telah menjadi kerangka teoritikal yang popular dalam kajian-kajian yang menghubungkan keberkesanan organisasi atau kelicinan organisasi dengan kepemimpinan.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan metodologi yang digunakan dalam melaksanakan kajian ini. Perbincangan akan bertumpu kepada reka bentuk kajian, jenis persampelan, alat ukur dan cara mengumpul dan menganalisis data.

3.1 Reka Bentuk Kajian

Kaedah yang digunakan dalam kajian ini ialah kaedah tinjauan. Borang soal selidik digunakan untuk mengumpul data. Kajian yang akan dijalankan akan memberi penumpuan kepada aspek-aspek gaya kepimpinan berorientasikan struktur tugas dan timbangrasa.

3.2 Sampel Kajian

Kajian ini telah dijalankan di sekolah-sekolah menengah bantuan kerajaan dalam daerah Sik. Seramai lima orang pengetua dari sekolah-sekolah menengah daerah Sik dijadikan bahan kajian. Di samping itu guru-guru seramai 154 orang dari sekolah-sekolah tersebut juga akan dipilih sebagai sampel. Jadual 3.1 menunjukkan bilangan sampel kajian.

Jadual 3.1 : Bilangan pengetua dan guru yang menjadi sampel kajian.

Sekolah	Gred	Pengetua		Guru		Jumlah
		L	P	L	P	
SMK Cepir	B	1		10	8	19
SMK Jeneri	B	1		7	11	19
SMK Gulau	B	1		14	20	35
SMK Batu Lima	B	1		11	15	27
SMK Sik	A	1		21	37	59
Jumlah		5		63	91	159

Daripada lima buah sekolah yang dikaji dua buah sekolah dikatakan berkesan iaitu SMK Cepir dan SMK Jeneri yang memperolehi peratus kelulusan SPM melebihi peratus kelulusan peringkat kebangsaan. SMK Gulau, SMK Batu Lima dan SMK Sik merupakan sekolah tidak berkesan

kerana peratus kelulusan peperiksaan SPM adalah rendah daripada peratus kelulusan peringkat kebangsaan. (Lampiran A).

3.3 Alat Ukur

Dalam kajian ini, soal selidik "*Leader Behavior Description Questionnaire*" (LBDQ), yang telah direka bentuk oleh Lembaga Penyelidikan Personel (Personel Research Board), Universiti Ohio State akan diubah suai dan digunakan. Soal selidik ini menggunakan persepsi guru terhadap perlakuan pengetua khususnya perlakuan yang dianggap menonjolkan sifat bertimbangrasa di dalam pentadbiran dan perlakuannya yang dianggap sebagai menonjolkan sifat-sifat ketegasan di dalam menjalankan tugasnya atau pun menentukan tugas-tugas.

Bagi kajian ini, LBDQ diubahsuai dan terdiri daripada dua jenis tingkah laku iaitu yang berstrukturkan tugas dan timbangrasa yang setiap satu terdiri daripada 15 item akan digunakan. Item-item yang bernombor 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 23, 25, 27 dan 29 menunjukkan item struktur tugas. Item-item 1, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 20, 22, 24, 26, 28 dan 30 pula menunjukkan item timbangrasa. Jadual 3.3 menunjukkan pembahagian taburan item-item soalan LBDQ tersebut.

Jadual 3.3 : Taburan item soal selidik gaya-kepimpinan berdimensikan struktur tugas dan gaya kepimpinan berdimensikan timbang rasa. (LBDQ)

Struktur tugas	Timbang rasa
3	1
5	2
7	4
9	6
11	8
13	10
15	12
17	14
18	16
19	20
21	22
23	24
25	26
27	28
29	30

Dari dua jenis tingkah laku LBDQ itu , empat gaya kepemimpinan boleh diperhatikan iaitu:-

1. Tinggi struktur tugas dan tinggi timbangrasa
2. Tinggi struktur tugas dan rendah timbangrasa
3. Tinggi timbangrasa dan rendah struktur tugas
4. Rendah timbangrasa dan rendah struktur tugas

Oleh kerana soal selidik akan ditujukan kepada pengetua dan guru-guru, maka terdapat dua jenis LBDQ digunakan, iaitu satu kepada pengetua dan satu lagi kepada guru, yang mana itemnya adalah sama tetapi berbeza dari segi struktur ayat. Contohnya untuk item (1) bagi soal selidik guru akan berbunyi "sikap pengetua saya tentang kerja jelas difahami oleh semua guru", sementara bagi soal selidik pengetua pula berbunyi " sikap saya tentang kerja jelas difahami oleh semua guru"

Bagi setiap item, responden akan memilih jawapan dari skala Likert

- 4 PALING KERAP dilakukan
- 3 KERAP dilakukan
- 2 JARANG-JARANG dilakukan
- 1 PALING JARANG dilakukan

Alat ukur seterusnya yang digunakan ialah peratus kelulusan keputusan peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) tahun 1996, bagi mengukur keberkesanan sekolah.

3.4 Kajian Rintis

Sebelum soal selidik ini diedarkan kepada sampel kajian, penyelidik telah menjalankan satu kajian rintis di dua buah sekolah iaitu SMK Yan Kedah dan SMK Panglima Bukit Gantang, Parit Buntar, Perak dengan 30 orang responden yang dipilih secara rawak. Ini bertujuan untuk mengukur kebolehpercayaan alat ukur. Kebolehpercayaan alat ukur menunjukkan pekali kebolehpercayaan Alpha Cronbach untuk LBDQ bagi dimensi timbangrasa ialah 0.8325 dan dimensi struktur tugas ialah 0.7454. Nilai Alpha Cronbach bagi keseluruhan soal selidik ialah 0.8419.

3.5 Analisis Data

Data yang diperolehi dari borang soal selidik yang dikembalikan oleh pengetua dan guru akan dianalisis menggunakan "*Statistical Package For Social Sciences*" (SPSS).

Bagi objektif pertama iaitu melihat gaya kepimpinan pengetua, kaedah statistik perihalan berdasarkan nilai skor min bagi kedua-dua dimensi gaya kepimpinan akan digunakan. Min tersebut akan dikategorikan sebagai rendah dan tinggi mengikut skala yang telah ditetapkan .

Min rendah

1. Paling Jarang dilakukan
2. Jarang-jarang dilakukan

Min tinggi

3. Kerap dilakukan
4. Paling kerap dilakukan

Bagi objektif kedua iaitu untuk membezakan gaya kepimpinan berorientasikan struktur tugas dengan gaya kepimpinan berorientasikan timbangrasa terhadap keberkesanan sekolah maka ujian-t tidak bersandar akan digunakan. Paras keyakinan α ditetapkan pada 0.05.

BAB 4

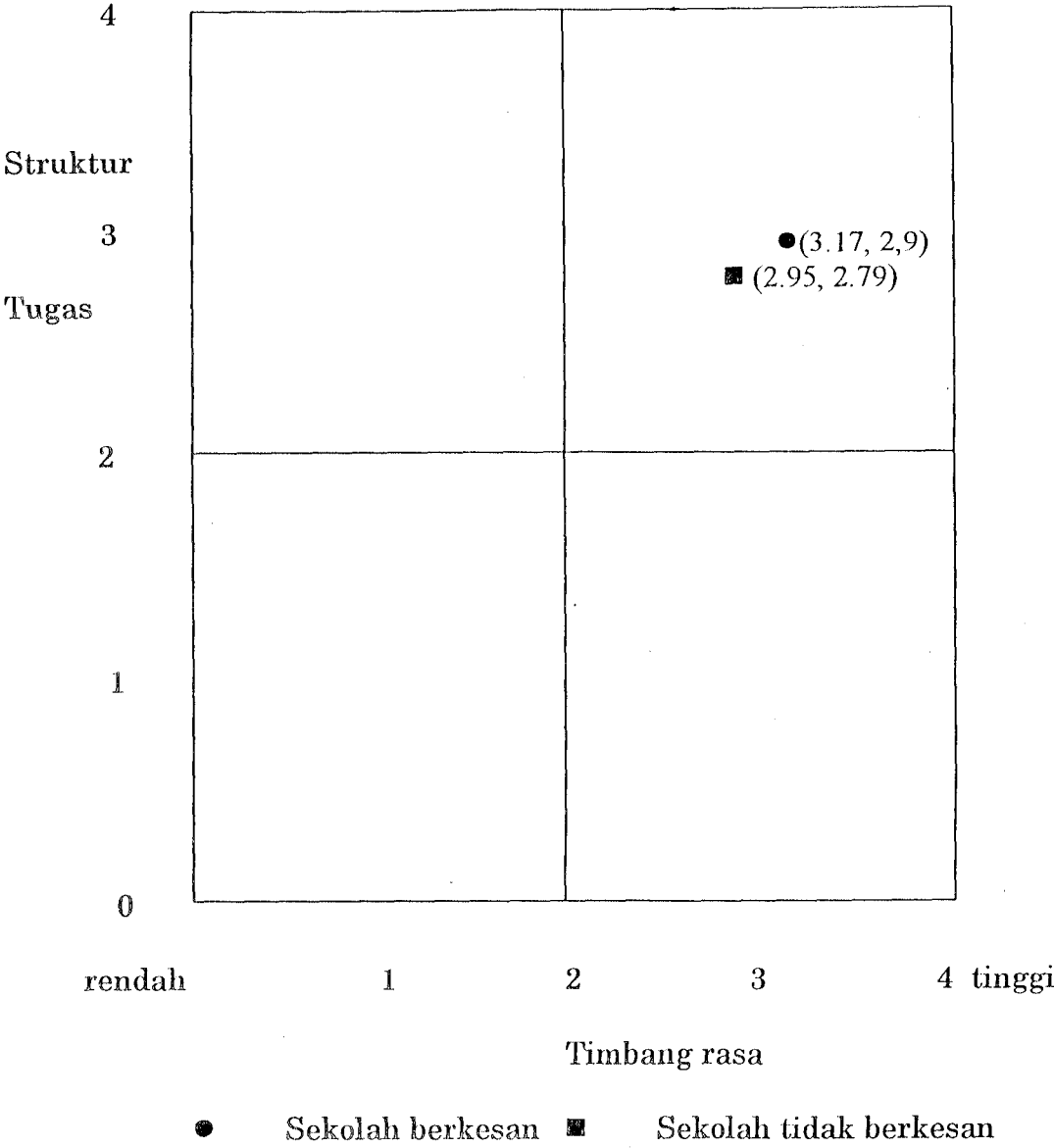
HASIL KAJIAN

4.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan penemuan-penemuan kajian tentang hubungan gaya kepimpinan pengetua iaitu gaya kepimpinan yang berstrukturkan tugas dan timbangrasa dengan keberkesanan sekolah, di sekolah-sekolah dalam Daerah Sik Kedah. Hasil dapatan tersebut diperolehi dari analisis data soal selidik yang telah dikembalikan oleh lima orang pengetua sekolah dan 154 orang guru.

4.1 Analisis Perihalan

Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di daerah Sik akan dilihat melalui nilai min skor sekolah bagi sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan. Untuk sekolah berkesan min keseluruhan untuk timbangrasa ialah 3.17. Sementara struktur tugas pula ialah 2.9. Bagi sekolah tidak berkesan min keseluruhan bagi timbangrasa ialah 2.95 manakala min keseluruhan bagi struktur tugas ialah 2.79. Keadaan tersebut dapat digambarkan melalui rajah 4. 1.



Rajah 4.1 Gaya kepimpinan pengetua di sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan

Daripada rajah tersebut dapatlah diperhatikan bahawa pengetua pengetua di sekolah menengah dalam Daerah Sik mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan tersebut iaitu tinggi struktur tugas dan tinggi timbangrasa.

4.2 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis nol, maka ujian-t tidak bersandar telah dijalankan.

4.2.1 Hipotesis Nol Pertama

H_{01} Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru dan pengetua.

Ujian Levene menunjukkan varians kedua-dua kumpulan iaitu pengetua dan guru-guru boleh dianggap setara ($F = 0.459$, $p = 0.502$). Seterusnya ujian-t tidak bersandar dengan anggapan varians setara menunjukkan hipotesis nol kajian tidak dapat ditolak. Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbangrasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru-guru dan pengetua ($t = 1.608$, $dk = 36$, $p = 0.117$).

Kedua pihak guru dan pengetua mempunyai pandangan yang sama bahawa di sekolah berkesan pengetua telah mengamalkan gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang tinggi.

Jadual 4.1: Hasil ujian-t tidak bersandar untuk perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru dan pengetua.

Responden	min	sp	t	dk	sig 2 hujung
Guru	48.17	8.978	1.608	36	.117
Pengetua	37.50	13.4350			

4.2.2 Hipotesis Nol Kedua

H₀₂ Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru dan pengetua.

Ujian Levene menunjukkan varians kedua-dua kumpulan iaitu pengetua dan guru-guru sekolah berkesan boleh dianggap setara ($F = 0.082$, $p = 0.776$). Seterusnya ujian-t tidak bersandar dengan anggapan varians setara menunjukkan hipotesis nol kajian tidak dapat ditolak. Tidak

terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru-guru dan pengetua sekolah berkesan ($t = 0.948$, $dk = 36$, $p = 0.350$).

Kedua pihak guru dan pengetua mempunyai pandangan yang sama bahawa di sekolah berkesan pengetua telah mengamalkan gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang tinggi.

Jadual 4.2: Hasil ujian-t tidak bersandar untuk perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan di antara guru dan pengetua.

Respondens	Min	Sp	t	dk	sig 2 hujung
Guru	44.36	7.039			
			0.948	36	0.350
Pengetua	39.50	7.778			

4.2.3 Hipotesis Nol Ketiga

H₀₃ Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru dan pengetua.

Ujian Levene menunjukkan varians kedua-dua kumpulan iaitu pengetua dan guru-guru sekolah tidak berkesan boleh dianggap setara ($F = 2.039$, $p = 0.156$). Seterusnya ujian-t tidak bersandar dengan anggapan varians setara menunjukkan hipotesis nol kajian tidak dapat ditolak. Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbangrasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru-guru dan pengetua ($t = -1.306$, $dk = 119$, $p = 0.194$).

Kedua pihak guru dan pengetua mempunyai pandangan yang sama bahawa di sekolah tidak berkesan pengetua telah mengamalkan gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang tinggi.

Jadual 4.3: Hasil ujian-t tidak bersandar untuk perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru dan pengetua.

Responden	Min	Sp	t	dk	sig 2 hujung
Guru	44.04	8.746	-1.306	119	0.194
Pengetua	50.66	2.309			

4.2.4 Hipotesis Keempat

H_{04} Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru dan pengetua.

Ujian Levene menunjukkan varians kedua-dua kumpulan iaitu pengetua dan guru-guru sekolah tidak berkesan boleh dianggap setara ($F = 1.933$, $p = 0.167$). Seterusnya ujian-t tidak bersandar dengan anggapan varians setara menunjukkan hipotesis nol kajian tidak dapat ditolak. Tidak terdapat perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan timbangrasa yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru-guru dan pengetua. ($t = 0.034$, $dk = 119$, $p = 0.973$).

Kedua pihak guru dan pengetua mempunyai pandangan yang sama bahawa di sekolah tidak berkesan pengetua telah mengamalkan gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang tinggi.

Jadual 4.4: Hasil ujian-t tidak bersandar untuk perbezaan persepsi gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah tidak berkesan di antara guru dan pengetua.

Responden	min	sp	t	dk	sig 2 hujung
Guru	41.80	6.961	0.034	119	0.973
Pengetua	41.66	1.527			

4.2.5 Hipotesis Nol Kelima

H₀₅ Tidak terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengetua bercirikan timbangrasa di antara pengetua di sekolah berkesan dan tidak berkesan.

Ujian Levene menunjukkan varians kedua-dua kumpulan iaitu pengetua sekolah berkesan dan pengetua sekolah tidak berkesan boleh dianggap setara ($F = 0.083, p = 0.774$). Seterusnya ujian-t tidak bersandar dengan anggapan varians setara menunjukkan hipotesis nol kajian ditolak. Terdapat perbezaan yang bererti di antara faktor timbang rasa pengetua sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan ($t = 2.064, dk = 157, p = 0.041$). Dengan itu hipotesis nol kajian tidak diterima. Faktor timbang

rasa pengetua sekolah berkesan (min 3.17) adalah lebih tinggi daripada pengetua sekolah tidak berkesan (min 2.95). Ini berkemungkinan gaya kepimpinan bercirikan timbang rasa yang lebih tinggi dapat menyumbang kepada pencapaian kelulusan SPM yang lebih baik.

Jadual 4.5: Hasil ujian-t tidak bersandar bagi perbezaan gaya kepimpinan pengetua bercirikan timbangrasa di antara pengetua di sekolah berkesan dan tidak berkesan.

Jenis sekolah	Min	Sp	t	dk	sig 2 hujung
Berkesan	47.605	9.324			
			2.064	157	0.041
Tidak berkesan	44.207	8.703			

4.2.6 Hipotesis Nol Keenam

H₀₆ Tidak terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengetua bercirikan struktur tugas di antara pengetua di sekolah berkesan dan tidak berkesan.

Ujian Levene menunjukkan varians kedua-dua kumpulan iaitu pengetua sekolah berkesan dan pengetua sekolah tidak berkesan boleh dianggap setara ($F = 0.227, p = 0.635$). Seterusnya ujian-t tidak bersandar dengan

anggapan varians setara menunjukkan hipotesis nol kajian tidak dapat ditolak. Tidak terdapat perbezaan di antara faktor gaya kepimpinan struktur tugas pengetua sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan ($t = 1.791$, $dk = 157$, $p = 0.075$). Gaya kepimpinan bercirikan struktur tugas yang diamalkan oleh pengetua sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan adalah tidak berbeza.

Jadual 4.6 ; Hasil ujian-t tidak bersandar bagi perbezaan gaya kepimpinan pengetua bercirikan struktur tugas di antara pengetua di sekolah berkesan dan tidak berkesan.

Jenis sekolah	Min	Sp	t	dk	sig 2 hujung
Berkesan	44.11	7.051	1.791	157	0.075
Tidak berkesan	41.80	6.877			

4.3 Perbincangan

Kesemua pengetua sama ada di sekolah berkesan atau sekolah tidak berkesan mengamalkan kedua-dua gaya kepimpinan iaitu tinggi gaya kepimpinan berstruktur tugas dan tinggi gaya kepimpinan timbangrasa. Walau bagaimana pun pengetua di sekolah berkesan mengamalkan kepimpinan yang lebih tinggi timbangrasa dan struktur tugas berbanding

pengetua sekolah tidak berkesan. Dapatan ini adalah sama seperti dapatan Kunz dan Hoy (1976), Scott (1988) dan Tarter et al.(1989), yang mendapati sekolah yang sihat ditadbir oleh pengetua yang dinamik, iaitu pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan yang tinggi dalam kedua-dua dimensi. Di bawah gaya kepimpinan tersebut guru-guru mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengajaran, di mana guru-guru akan menetapkan satu nilai tara yang tinggi tetapi boleh dicapai.

Hanafi Kamal (1990) pula menyatakan bahawa pengetua mesti berusaha untuk mencapai matlamat organisasi dan pada masa yang sama berusaha supaya orang bawahan berasa puas. Dengan demikian pengetua mestilah menstrukturkan tugas untuk dilaksanakan oleh guru-guru di samping bertimbang rasa terhadap mereka.

Kesimpulan yang kedua ialah dari segi persepsi guru dan persepsi pengetua terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan adalah tidak berbeza. Oleh itu persepsi ini wajar digunakan sebagai ukuran gaya kepimpinan di sekolah-sekolah kajian .

Kesimpulan yang ketiga ialah terdapat perbezaan di antara gaya kepimpinan yang bercirikan timbangrasa di antara pengetua sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan. Di sekolah berkesan, gaya

mempengaruhi pencapaian pelajar. Dapatan ini bercanggah dengan dapatan Rahimah Hj Ahmad (1981) dan VanZanten (1988) yang mengatakan terdapat perkaitan di antara gaya kepimpinan struktur tugas dengan pencapaian pelajar.

BAB 5

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0 Pengenalan

Tujuan kajian ini dijalankan untuk melihat perkaitan di antara gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dengan keberkesanan sekolah di sekolah-sekolah menengah di Daerah Sik, Kedah. Keberkesanan sekolah adalah dilihat daripada pencapaian pelajar di dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia. Keputusan hasil kajian telah dijelaskan di dalam bab 4. Di dalam bab ini pengkaji akan membuat rumusan kajian, dan seterusnya mengemukakan cadangan-cadangan hasil dari kajian yang telah dijalankan.

5.1 Rumusan Kajian

Kajian yang dijalankan untuk mengkaji perkaitan di antara gaya kepimpinan pengetua-pengetua sekolah menengah dengan keberkesanan sekolah di daerah Sik Kedah Darulaman. Keputusan kajian menunjukkan bahawa pengetua-pengetua sekolah dalam Daerah Sik mengamalkan

tinggi gaya kepimpinan struktur tugas dan tinggi gaya kepimpinan timbang rasa. Walau bagaimanapun bagi sekolah berkesan pengetua-pengetuanya mengamalkan gaya kepimpinan struktur tugas dan timbangrasa yang lebih tinggi berbanding dengan pengetua sekolah tidak berkesan. Kajian ini juga mendapati persepsi guru-guru dan pengetua terhadap gaya kepimpinan di sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan adalah selaras. Persepsi guru-guru dan pengetua sesuai digunakan untuk memastikan gaya kepimpinan pengetua di sekolah.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tiada perbezaan gaya kepimpinan berdimensikan struktur tugas di antara pengetua sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan. Bagaimanapun, untuk gaya kepimpinan timbang rasa, pengetua sekolah berkesan didapati mengamalkannya lebih tinggi daripada pengetua sekolah tidak berkesan.

5.2 Cadangan Daripada Hasil Penyelidikan

Kajian ini mendapati bahawa pengetua-pengetua di sekolah-sekolah dalam daerah Sik mengamalkan gaya kepimpinan berdimensikan timbang rasa dan dimensikan struktur tugas. Memandangkan di sekolah berkesan kedua-dua gaya tersebut lebih tinggi daripada sekolah tidak berkesan maka adalah wajar pengetua di sekolah tidak berkesan

meningkatkan lagi kedua-dua gaya kepimpinan tersebut, khasnya gaya kepimpinan timbang rasa.

Hasil kajian menunjukkan kepentingan sifat-sifat bertimbangrassa yang melibatkan perhubungan manusia di sekolah berkesan. Disarankan kepada pihak berkuasa supaya dalam melantik pengetua, maka mereka harus mempunyai ciri-ciri ini. Ini mungkin dapat memastikan pencapaian pelajar-pelajar di dalam peperiksaan lebih memberangsangkan. Di samping itu kajian ini menyarankan agar pengetua diberi latihan dalam bidang kepimpinan. Kepentingan latihan ini pernah disuarakan oleh Jawatan Kuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-Sekolah (Kementerian Pelajaran Malaysia 1977).

5.3 Cadangan Kajian Akan Datang

Kajian yang dijalankan ini adalah terhad di sekolah-sekolah menengah dalam Daerah Sik sahaja. Adalah disarankan bahawa untuk kajian pada masa hadapan maka hendaklah melibatkan sampel yang lebih besar iaitu seluruh negeri Kedah yang dapat menggambarkan persekitaran yang berbeza terutamanya perbezaan di bandar dan luar bandar.

Di samping itu bagi menentukan keberkesanan sekolah, kajian ini hanya menggunakan kriteria keputusan peperiksaan SPM tahun 1996. Untuk kajian-kajian seterusnya, lain-lain kriteria keberkesanan sekolah boleh dipertimbangkan seperti nilai-nilai disiplin pelajar dan guru serta nilai-nilai murni pelajar.

BIBLIOGRAFI

- Abd. Karim bin Md Noor (1993) Ke arah kecemerlangan : Implikasi dari kajian sekolah efektif . *Jurnal Pengurusan Pendidikan* ; 3 (1) 38-41
- Alageswary Kathiravelu (1980) Leadership Behavior of Primary School headmaster in Selangor and Federal Territory. Tesis M.Ed tidak diterbitkan., Kuala Lumpur: Universiti Malaya
- Al Ramaiah (1992) *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Snd.Bhd
- Aminuddin Mohd Yusof (1990) *Kepimpinan : Siri Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur : DBP
- Azmi Zakaria., Wan Fatimah Mohamad., Quek Bong Cheang (1995). Indikator kepemimpinan cemerlang : Satu analisis pengurusan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. 5 (1) 14-30
- Bihud Apok (1996) Hubungan Gaya kepemimpinan guru besar dengan pencapaian murid dalam UPSR di daerah Bau, Sarawak. Tesis M.Ed yang tidak diterbitkan. Pulau Pinang :Universiti Sains Malaysia
- Blake, R.R. & Mouton,J.S. (1964) *The Managerial Grid*. Houston : Gulf Publishing Co.
- Castaneda, W. & Nahavandi, A. (1991). Link of manager behavior to supervisor performance rating and subordinate satisfaction. *Group and Organization Studies: An International Journal* 16(4) 357-366
- Cherington, D.J (1989). *Organizational Behavior The Management of Individual and Organizational Performance*. Boston : Allyn & Bacon
- Coleman, J. Campbell, E. Hobson, C. McPartland, J. Mood, A. Weinfeild, F and York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington: U.S Government Printing office.
- Creemers, B., Peters, T., & Reynolds, D. (1989).The Future Development Of School Effectiveness And School Improvement.(Creemers, B., Peters, T and Reynolds, D. eds), *School Effectiveness And School Improvement*. Amsterdant: Swets And Zeitlinger.
- Davis, G.A & Thomas, M.A. (1989) *Effective Schools And Effective Teachers*. Boston : Allyn & Bacon.

- Davis, K. (1972). *Human Relationship at Works*. New York: McGraww-Hill
- Duncan, W. J. (1981). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin, Co.
- Dwyer, D.C., Lee, G.V., Rowan, B., & Bossert, S. (1983) *Five principals in action: Perspectives on instructional management*. San Fransisco: Far West Laboratory for Educational reseach and development.
- Fiedler (1967). *A Theory of leadership effectiveness*. New york: Mc.Graw-Hill
- Fleishman, E.A. (1973), 'Twenty years of consideration and structure (Fleisman E.A & Hunt, J.G., ed) *Current Development in Study of Leadership*. Harmondsworth, Middlesex, England: Pengguin 346-358
- Gannon, M.J., (1979). *Organizational Behavior , A Managerial And Organizational Perspective*. Boston, Toronto : Litle Brown & Co.
- Hanafi Kamal (1990). Implikasi beberapa teori kepada kepemimpinan di sekolah. *Suara Pendidik* 13-14 (3&4) : 28-32
- Hersey, P. dan Blanchard, K.A (1988). *Management of Organizational Behavior Utilizing human Resources*, (5 th ed) .Engleewood Cliffs : Prentice-Hall
- Hodgetts, R.M. (1975). *Management :Theory, Process And Practise*. Philadelphia : W.B Sauders Company
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (1991). *Educational administration: Theory, Research and Practise*. Ed. Ke 4. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur:DBP
- Ibrahim bin Mamat (1993). *Kepimpinan Sekolah - Teori Untuk Praktis*. Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman.
- Johnson, J.L. (1990). A study of the relationship between the leadership styles of sub urban secondry school principals and the stress levels of their teacher. *Dissertation Abstracts International* 51 (11A) : 3578
- Juhary Ali & Ishak Ismail (1992). *Prinsip dan Amalan Pengurusan*. Kuala Lumpur: DBP.

- Keith, S. & Girling, R.H. (1991). *Education, Management and Participation: New Directions in Educational administration*. Boston: Allyn and Bacon.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (1977) *Laporan Jawatankuasa mengkaji taraf pelajaran di sekolah-sekolah*. Kuala Lumpur
- Kolb, D.A & Boyatzis, R.E. (1979). On the dynamics of the helping relationship. (Kolb, D.A., Rubin, I.M., & McIntyre, J.M., Eds). *Organizational psychology : a book of reading*. Ed. Ke-3. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Kunz D.W. & Hoy. W.K (1976). Leader Behavior of Principals and The Profesional of Acceptance of Teachers . *Educational Administration Quarterly*. 12 (3) 49-64
- Lenenberg, F.C., & Ornstein, A.C. (1991) *Educational Administration- Concepts And Practices*. California : Wadsworth Publishing Company
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D., & Ecob. R.(1988). *School matters: The junior years*. Wells, Somerset, England: Open Books.
- Mortimore, P.(1995) *Key characteristic of effective schools*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam effective School Seminar. Institut Aminuddin Baki, Sri layang, Genting Highland.
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahzan Ayob (1990). *Guru dan Perguruan*. Kuala Lumpur: DBP
- Ouchi, W.G. (1982) *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. New York: Avon Book
- Purkey, S. & Smith, M. (1983) *Effective Schools: A Review*. Madison, WI: Wisconsin Center for Educational Research.
- Rahimah Hj. Ahmad & Mohd Yaacob Mat Nong (1988). Tingkah laku kepimpinan dan amalan profesionalisma dikalangan pentadbir pendidikan di Malaysia. Satu tinjauan Bahan Kajian. Kertas kerja yang dibentangkan dalam konvensyen Nasional pendidikan

- Rahimah Hj. Ahmad (1981) The relationship between and among leadership style, school climate, and student achievement in the elementary school principalship in Federal territory of Kuala Lumpur. Disertasi kedokteran tidak diterbitkan. Universiti California selatan.
- Riordan, B.J (1987) The relationship of teacher internal work motivation, principal leadership styles and cognitive achievement in elementary schools. Disertasi Ph.d Georgia State University College of Education. Atlanta Georgia
- Rossmiller , R.A. (1987). Achieving equity and effectiveness in schooling. *Journal of Education finance*, 12, 561-577
- Salam @ Salaman Safar (1986). Tingkahlaku kepemimpinan guru besar di daerah Pontian dan Batu Pahat. Tesis M.Ed tidak diterbitkan. Universiti Malaya.
- Scott, J.E. Jr. (1988). Relationship between teachers perceptions of the principal's leadership behavior and the organizational climate of selected private secondary schools in Hawaii. Disertasi Ed.D. University of Southern California. Abstrak. *Dissertation Abstracts International* 49(04A): 689
- Sergiovanni, T.J., Metzger, R. & Burden, L.(1969) Towards a parthiqualaristic approach to leadership style : Some Finding . *American Educational Research Journal* 6:1 ,32-47
- Stoner, J.A.F & Wankel,C (1985) *Management*. New Jersey : Prentice Hall
- Suaidah Ahmad, (1983). Tingkah laku kepemimpinan guru besar dan hubungan dengan kepuasan, tekanan dan prestasi kerja guru-guru. Latihan ilmiah yang tidak diterbitkan. Bangi Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Sweeney, J. (1982) Reasearch synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39 (5) , m.s 346-352
- Thandi, Harchand Singh (1972). Some aspects of teacher's perceptions of principals administrative behavior in seected primary schools in Johore. Tesis M.Ed yang tidak diterbitkan. Kuala Lumpur : Universiti Malaya.
- Tarter, C.J, Bliss, J.R & Hoy, W.K (1989) Shool Characteristic and Faculty Trust in Secondary Schools. *Educational Administration Quaterly* 25 (3) m.s 294-309

- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1992) *The Principal: Creative Leadership For Effective School*. Boston : Allyn and Bacon
- VanZanten, R.C. (1988) Leadership styles of principals in effective urban elementary schools. Disertasi Ed. D. Senton Hall University.
- Yaakub Isa (1996) *Almanak Pendidikan* : Kuala Lumpur : Berita Publishing

LAMPIRAN A**PERATUS KELULUSAN PEPERIKSAAN SIJIL PELAJARAN
MALAYSIA SEKOLAH-SEKOLAH KAJIAN TAHUN 1996**

BIL	SEKOLAH	SPM (%)
1	SMK CHEPIR, SIK KEDAH	75.0
2	SMK JENERI, SIK KEDAH	69.8
3	SMK GULAU, SIK KEDAH	69.2
4	SMK BATU LIMA, SIK KEDAH	68.5
5	SMK SIK, SIK KEDAH	60.9

**PERATUS KELULUSAN PEPERIKSAAN SIJIL PELAJARAN
MALAYSIA KEBANGSAAN TAHUN 1996**

69.7 %

Sumber : Jabatan Pendidikan Negeri Kedah Darulaman.

**SOAL SELIDIK GAYA KEPIMPINAN
UNTUK GURU**

KAJIAN GAYA DAN KEBERKESANAN KEPIMPINAN PENGETUA

Borang ini adalah soal selidik tentang tingkah laku kepimpinan pengetua sekolah-tuan/puan seperti yang tuan/puan fikirkan. Kerjasama tuan/puan amat diperlukan untuk menjawab soal selidik ini dengan seberapa ikhlas, jujur dan tepat yang boleh. Segala maklumat yang diberi adalah dianggap sulit dan digunakan untuk kajian ini sahaja. Kerjasama tuan/puan amat dihargai dan diucapkan jutaan terima kasih.

ARAHAN

- a) Sila **BACA** dengan teliti tiap-tiap kenyataan yang diberi.
- b) **FIKIR** dengan baik sama ada perlakuan yang dinyatakan itu pernah dilakukan oleh pengetua tuan/puan. Tuan/puan diminta untuk menimbangankan tentang **KEKERAPAN** perlakuan itu ditunjukkan.
- c) **BULATKAN** nombor-nombor berkenaan mengikut skala seperti di bawah:

- 4 merujuk kepada **PALING KERAP**
- 3 merujuk kepada **KERAP**
- 2 merujuk kepada **JARANG-JARANG**
- 1 merujuk kepada **PALING JARANG**

1. Sikap pengetua saya tentang kerja jelas difahami oleh semua guru.

1 2 3 4

2. Pengetua saya memberi pertolongan peribadi kepada semua guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

3. Pengetua saya melaksanakan cara pengurusan baru dengan guru-guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

4. Pengetua saya mengambil berat ke atas perkara-perkara kecil dalam urusan pentadbiran demi menyenangkan guru-guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

5. Pengetua saya mentadbir dengan cara kuku besi.

1 2 3 4

6. Pengetua saya begitu senang untuk difahami.

1 2 3 4

7. Pengetua saya mengkritik kerja-kerja yang tidak memuaskan.

1 2 3 4

8. Pengetua saya sedia meluangkan masa untuk mendengar rungutan atau masalah kakitangannya.

1 2 3 4

9. Pengetua saya mempunyai kata akhir dalam persoalan-persoalan tentang sekolah.

1 2 3 4

10. Pengetua saya suka merahsiakan sesuatu maklumat.

1 2 3 4

11. Pengetua saya adalah orang yang bertanggungjawab menentukan

tugas-tugas guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

12. Pengetua saya menitikberatkan kebajikan peribadi setiap individu kakitangannya.

1 2 3 4

13. Pengetua saya bekerja tanpa perancangan tertentu.

1 2 3 4

14. Pengetua saya enggan menjelaskan kepada guru-guru dan kakitangan sekolah tindakan-tindakan yang akan diambilnya.

1 2 3 4

15. Pengetua saya menentukan taraf prestasi di sekolah saya sentiasa tinggi.

1 2 3 4

16. Pengetua saya bertindak tanpa berunding terlebih dahulu dengan guru-guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

17. Pengetua saya mementingkan kerja-kerja yang diberi itu dilaksanakan mengikut jadual.

1 2 3 4

18. Pengetua saya sangat lambat menerima idea-idea baru.

1 2 3 4

19. Pengetua saya menggalakkan semua guru dan kakitangan sekolah menggunakan prosedur-prosedur yang seragam.

1 2 3 4

20. Pengetua saya memberi layanan seolah-olah semua kakitangan sekolah sama taraf dengannya.

1 2 3 4

21. Pengetua saya menentukan semua kakitangan sekolah memahami peranannya sebagai ketua di sekolah.

1 2 3 4

22. Pengetua saya bersedia untuk melakukan perubahan jika dianggap perlu.

1 2 3 4

23. Pengetua saya meminta semua guru dan kakitangan sekolah mengikut peraturan-peraturan dan syarat-syarat kerja yang telah ditetapkan.

1 2 3 4

24. Pengetua saya seorang yang peramah dan mesra dengan semua guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

25. Pengetua saya menjelaskan kepada semua guru dan kakitangan sekolah tentang peranan mereka dan memberitahu mereka apa yang diharapkan daripada mereka.

1 2 3 4

26. Pengetua saya menentukan semua ahli staf merasa selesa apabila bercakap atau berbincang dengan mereka.

1 2 3 4

27. Pengetua saya menentukan bahawa semua guru dan kakitangan sekolah menjalankan tugas masing-masing pada tahap keupayaan yang tinggi.

1 2 3 4

28. Pengetua saya menerima saranan daripada guru-guru dan kakitangan sekolah untuk melaksanakan sesuatu perkara.

1 2 3 4

29. Pengetua saya menentukan supaya semua tugas guru dan kakitangan sekolah tersusun dan teratur.

1 2 3 4

30. Pengetua saya mendapatkan persetujuan daripada stafnya sebelum melaksanakan sesuatu projek atau program penting.

1 2 3 4

Nama Sekolah

Seikhlas penghargaan dan setulus terima kasih kerana
sumbangan masa dan pemikiran anda yang amat saya hargai

SOAL SELIDIK UNTUK PENGETUA

KAJIAN GAYA DAN KEBERKESANAN KEPIMPINAN PENGETUA

Borang ini adalah soal selidik tentang tingkahlaku kepimpinan tuan/puan sebagai pengetua seperti yang tuan/puan fikirkan. Kerjasama tuan/puan amat diperlukan untuk menjawab soal selidik ini dengan seberapa ikhlas, jujur dan tepat yang boleh. Segala maklumat yang diberi adalah dianggap sulit dan digunakan untuk kajian ini sahaja. Kerjasama tuan/puan amat dihargai dan diucapkan jutaan terima kasih.

ARAHAN

- a) Sila **BACA** dengan teliti tiap-tiap kenyataan yang diberi.
- b) **FIKIR** dengan baik sama ada perlakuan yang dinyatakan itu pernah dilakukan oleh tuan/puan. Tuan/puan diminta untuk menimbangkan tentang **KEKERAPAN** perlakuan itu ditunjukkan.
- c) **BULATKAN** nombor-nombor berkenaan mengikut skala seperti di bawah:
- 4 merujuk kepada PALING KERAP
 - 3 merujuk kepada KERAP
 - 2 merujuk kepada JARANG-JARANG
 - 1 merujuk kepada PALING JARANG

1. Sikap saya tentang kerja jelas difahami oleh semua guru.

1 2 3 4

2. Saya memberi pertolongan peribadi kepada semua guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

3. Saya melaksanakan cara pengurusan baru dengan guru-guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

4. Saya mengambil berat ke atas perkara-perkara kecil dalam urusan pentadbiran demi menyenangkan guru-guru dan kakitangan sekolah

1 2 3 4

5. Saya mentadbir dengan cara kuku besi.

1 2 3 4

6. Saya begitu senang untuk difahami.

1 2 3 4

7. Saya mengkritik kerja-kerja yang tidak memuaskan.

1 2 3 4

8. Saya sedia meluangkan masa untuk mendengar rungutan atau masalah kakitangan saya.

1 2 3 4

9. Saya mempunyai kata akhir dalam persoalan-persoalan tentang sekolah.

1 2 3 4

10. Saya suka merahsiakan sesuatu maklumat.

1 2 3 4

11. Saya adalah orang yang bertanggungjawab menentukan tugas-tugas guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

12. Saya menitikberatkan kebajikan peribadi setiap individu kakitangan saya.

1 2 3 4

13. Saya bekerja tanpa perancangan tertentu.

1 2 3 4

14. Saya enggan menjelaskan kepada guru-guru dan kakitangan sekolah tindakan-tindakan yang akan diambil oleh saya.

1 2 3 4

15. Saya menentukan taraf prestasi di sekolah saya sentiasa tinggi.

1 2 3 4

16. Saya bertindak tanpa berunding terlebih dahulu dengan guru-guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

17. Saya mementingkan kerja-kerja yang diberi itu dilaksanakan mengikut jadual,

1 2 3 4

18. Saya sangat lambat menerima idea-idea baru.

1 2 3 4

19. Saya menggalakkan semua guru dan kakitangan sekolah menggunakan prosedur-prosedur yang seragam.

1 2 3 4

20. Saya memberi layanan seolah-olah semua kakitangan sekolah sama taraf dengan saya.

1 2 3 4

21. Saya menentukan semua kakitangan sekolah memahami peranan saya sebagai ketua di sekolah.

1 2 3 4

22. Saya bersedia untuk melakukan perubahan jika dianggap perlu.

1 2 3 4

23. Saya meminta semua guru dan kakitangan sekolah mengikut peraturan-peraturan dan syarat-syarat kerja yang telah ditetapkan.

1 2 3 4

24. Saya seorang yang peramah dan mesra dengan semua guru dan kakitangan sekolah.

1 2 3 4

25. Saya menjelaskan kepada semua guru dan kakitangan sekolah tentang peranan mereka dan memberitahu mereka apa yang diharapkan daripada mereka.

1 2 3 4

26. Saya menentukan semua ahli staf merasa selesa apabila bercakap atau berbincang dengan mereka.

1 2 3 4

27. Saya menentukan bahawa semua guru dan kakitangan sekolah menjalankan tugas masing-masing pada tahap keupayaan yang tinggi.

1 2 3 4

28. Saya menerima saranan daripada guru-guru dan kakitangan sekolah untuk melaksanakan sesuatu perkara.

1 2 3 4

29. Saya menentukan supaya semua tugas guru dan kakitangan sekolah tersusun dan teratur.

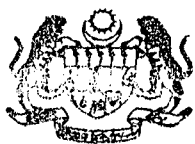
1 2 3 4

30. Saya mendapatkan persetujuan daripada staf saya sebelum melaksanakan sesuatu projek atau program penting.

1 2 3 4

Nama Sekolah

Seikhlas penghargaan dan setulus terima kasih kerana sumbangan masa dan pemikiran anda yang amat saya hargai



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN
PENYELIDIKAN PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN
PARAS 2, 3 DAN 5, BLOK J
PUSAT BANDAR DAMANSARA,
50604 KUALA LUMPUR

LAMPIRAN D

Telefon: 2556900

Kawat: "PENDIDIKAN"

Faks: 03-2554960

Ruj. Tuan:

KP(BPPP)13/15

Ruj. Karat. Jld. 48(231)

Tarikh: 30 Ogos 1997

En. Abd. Rahman bin Ali,
F275 Kg. Charok Pelandok,
08200 Sik,
Kedah.

Tuan,

**Kebenaran Bagi Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah,
Jabatan-Jabatan Dan Institusi-Institusi Di Bawah
Kementerian Pendidikan Malaysia**

Adalah saya diarah untuk memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian mengenai

“Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Dengan
Keberkesanan Sekolah Di Sek-Sek.Men. Di Daerah Sik Dan Baling, Kedah”.

diluluskan

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada hanya apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang berkenaan.

3. Tuan juga dikehendaki menghantar senaskhah hasil kajian tuan ke Bahagian ini sebaik sahaja selesai kelak.

Sekian.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

“CINTAILAH BAHASA KITA”

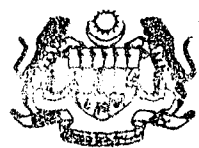
Saya yang menurut perintah,

(DR. ABD. KARIM B. MD. NOR)

b.p. Pengarah Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan,

b.p. Pendaftar Besar Sekolah-Sekolah dan Guru-Guru,

Kementerian Pendidikan Malaysia.



BAHAGIAN PERANCANGAN DAN
PENYELIDIKAN PENDIDIKAN
KEMENTERIAN PENDIDIKAN
PARAS 2, 3 DAN 5, BLOK J
PUSAT BANDAR DAMANSARA,
50604 KUALA LUMPUR

LAMPIRAN D

Telefon: 2556900
Kawat: "PENDIDIKAN"
Faks: 03-2554960

Ruj. Tuan
KP(BPPP)13/15
Ruj. Kamt. Jld. 48(24)
Tarikh: 30 Ogos 1997

En. Abd. Rahman bin Ali,
F275 Kg. Charok Pelandok,
08200 Sik,
Kedah.

Tuan,

**Kebenaran Bagi Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah,
Jabatan-Jabatan Dan Institusi-Institusi Di Bawah
Kementerian Pendidikan Malaysia**

Adalah saya diarah untuk memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian mengenai

“Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua-Pengetua Sekolah Dengan
Keberkesanan Sekolah Di Sek-Sek.Men. Di Daerah Sik Dan Baling, Kedah”.

diluluskan

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada hanya apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Bahagian ini. Kebenaran bagi menggunakan sampel kajian perlu diperolehi daripada Ketua Bahagian/Pengarah Pendidikan Negeri yang berkenaan.

3. Tuan juga dikehendaki menghantar senaskhah hasil kajian tuan ke Bahagian ini sebaik sahaja selesai kelak.

Sekian.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

“CINTAILAH BAHASA KITA”

Saya yang menurut perintah,

(DR. ABD. KARIM B. MD. NOR)

b.p. Pengarah Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan,
b.p. Pendaftar Besar Sekolah-Sekolah dan Guru-Guru,
Kementerian Pendidikan Malaysia.