

**PERSEPSI GURU-GURU TERHADAP GAYA KEPIMPINAN
PENGETUA : SATU TINJAUAN DI SEKOLAHSEKOLAH
MENENGAH DAERAH SEGAMAT, JOHOR.**

Ofeh
Moin Bin Abdul

Tesis ini dikernukakan bagi memenuhi sebahagian daripada
syarat untuk Ijazah Sarjana Sains

**Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan
Manusia
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK**

ABSTRAK

Kepimpinan pengetua merupakan elemen yang penting dalam sesebuah organisasi sekolah. Melihat kepada kepentingannya maka kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengkaji persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua dan pengaruhnya terhadap pembentukan iklim sekolah. Seramai 220 orang guru dari pelbagai latar belakang demografi dipilih dalam menjayakan kajian ini. Mereka terdiri daripada guru-guru dari sepuluh buah sekolah menengah di daerah Segamat, Johor. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah soal selidik yang diasaskan daripada *CFK Ltd. School Climate Profile* dengan membuat beberapa penyesuaian. Kaedah peratusan, min, analisis varian sehala (ANOVA), ujian t, Pekali Korelasi Pearson dan Regresi Berganda digunakan untuk mengukur persepsi guru-guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua mereka dan hubungannya dengan pembentukan iklim sekolah. Paras keertian 0.05 ditetapkan untuk menerima atau menolak hipotesis nol. Data-data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan program komputer SPSS (***Special Packages for the Social Sciences***). Daripada dapatan yang diperolehi didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap keempat-empat gaya kepemimpinan pengetua sebagaimana yang dipersepsi oleh guru berdasarkan faktor demografi. Daripada empat gaya kepemimpinan pengetua tiga gaya kepemimpinan iaitu menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif mempunyai hubungan serta pengaruh terhadap pembentukan iklim sekolah.

ABSTRACT

The leadership style of a principal is an important element in any schools organizations. In view of its importance, this study is undertaken to analyse teachers' perception on the leadership styles of their principles and to see how these different styles in turn influence the schools' climate. Two hundred and twenty teachers of various demographical factors are chosen as sample in this study. They are selected from ten secondary schools from various areas in Segamat, Johor. The perception of the leadership styles are measured with the CFK Ltd. *School Climate Profile* Questionnaires - with some adjustments. Various methods, including percentages, mean, t test, ANOVA, Pearson Correlation Coefficient and Multiple Regression are used to measure these perceptions and the corresponding correlation against the climate of the schools. The level of significance chosen is 0.05. Data collected is analyzed using the SPSS programme (Statistical Package for Social Sciences) version 7.0. The findings shows that there are no significant differences in the perception of teachers on the leadership styles of their principles based on demographical factors. It also shows that three of four types of leadership styles (i.e. the participative, supportive and success orientated styles) have shown positive and significant correlation and influence towards the creation of positive school climate.

DEDIKASI

Buat isteri tersayang Puan Siti Halimah yang banyak berkorban,
kepada putera-puteri Mohd. Faizal, Nur Fadhilah, Muhammad Fikri
dan Nur Fashiha yang bakal menyambung perjuangan ini.

Tidak lupa untuk Almarhumah bonda yang telah pergi, ayahanda
Tuan Hj. Abdul Sidek, semua ahli keluarga dan guru-guru
yang pernah mendidik.

Pengorbanan dan tunjuk ajar kalian mewarnai hidup ini.

PENGHARGAAN

Pertama ingin saya panjatkan segala kesyukuran ke hadrat Allah SWT yang telah memberikan segala keimanan dan kekuatan dalam menyempurnakan kajian ini sebagai syarat penganugerahan Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

Jutaan terima kasih diucapkan kepada Encik Tan Kok Wah penyelia kajian ini yang tidak jemu-jemu memberi bimbingan dan teguran sepanjang tempoh kajian.

Rakaman terima kasih juga kepada Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid serta pihak IAB, Dekan Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia Prof. Razali Arof, Dr. Hj Abang Redzuan, Penyalaras Program Kembar IAB-UNIMAS dan para pensyarah yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program ini. Ribuan terima kasih juga kepada rakan-rakan sepengkuliahan Kohort 3 (1997/98) dan rakan-rakan serumah yang sama-sama membantu dan memberi dorongan sehingga selesainya kajian ini.

Penghargaan terima kasih ditujukan kepada semua pengetua dan guru yang terlibat dalam menjayakan kajian ini hingga akhir. Akhir sekali ingin saya panjangkan ucapan terima kasih kepada semua pihak sama ada secara langsung atau tidak yang sama-sama memberikan kerjasama dalam menyelesaikan kajian ini.

JADUAL KANDUNGAN

HALAMAN

ABSTRAK

ABSTRACT

DEDIKASI

iii

PENGHARGAAN

iv

JADUAL KANDUNGAN

v

SENARAI JADUAL

ix

SENARAI RAJAH

xi

SENARAI LAMPIRAN

xii

BAB I PENDAHULUAN

1.0	Pengenalan	1
1.1	Pernyataan Masalah	3
1.2	Objektif Kajian	8
1.3	Hipotesis Kajian	9
1.4	Kepentingan Kajian	10
1.5	Definisi Operasional	10
1.5.1	Persepsi	11
1.5.2	Gaya Kepimpinan	12
1.5.3	Iklim Sekolah	14
1.6	Kesimpulan	15

BAB 11 TINJAUAN KAJIAN

2.0	Pengenalan	-	16
2.1	Teori-teori Kepimpinan		18
2.1.1	Teori X dan Teori Y Mc Gregor		19
2.1.2	Teori Berorientasikan Tugas oleh Likert		21
2.1.3	Teori Kotigensi Fiedler		21
2.1.4	Teori Laluan Matlamat House		22
2.1.5	Teori Kepimpinan Situasi		25
2.2	Iklim Sekolah		28
2.3	Kajian-kajian di Luar Negara		34
2.3.1	Kajian di Universiti Ohio State		34
2.3.2	Kajian Hamlin		35
2.3.3	Kajian Konsep Pengurusan Sekolah Tempatan di London (LMS)		36
2.4	Kajian-kajian di Malaysia		38
2.5	Kerangka Teori Konseptual		42
2.6	Kesimpulan		44

BAB 111 METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pengenalan	45
3.1	Rekabentuk Kajian	45
3.2	Instrumen Kajian	46
3.2.1	Analisis Item dalam Soal Selidik	47

3.3	Sampel Kajian	49
3.4	Kajian Rintis	50
3.5	Prosedur Kajian	52
3.6	Analisis Data	53
3.7	Batasan Kajian	54
	3.7.1 Masalah Pengumpulan Data	55
	3.7.2 Kekurangan Sumber Rujukan	55
3.8	Kesimpulan	56

BAB IV DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.0	Pengenalan	57
4.1	Latar Belakang Responden	58
4.2	Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Faktor Demografi	60
	4.2.1 Perbezaan Persepsi Guru Berdasarkan Jantina	61
	4.2.2 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Kategori Perhidmatan	63
	4.2.3 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Keturunan Responden	65
	4.2.4 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Pengalaman Mengajar	67
	4.2.5 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Jawatan Responden	68
4.3	Perkaitan di antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Iklim Sekolah	70
4.4	Pengaruh Gaya Kepimpinan Pengetua terhadap Pembentukan Iklim Sekolah	74

4.5	Perbincangan Umum daripada Dapatan Kajian	75
4.6	Kesimpulan	78

BAB V KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0	Pengenalan	80
5.1	Rumusan	81
5.2	Implikasi Dapatan dan Cadangan	85

BIBLIOGRAFI

SENARAI JADUAL

No. Jadual	Tajuk	Halaman
3.1	Analisis Item Gaya Kepimpinan	48
3.2	Analisis Item Iklim Sekolah	48
3.3	Analisis Untuk Menentukan Saiz Sampel	49
4.1	Taburan Responden Berdasarkan Jantina	58
4.2	Taburan Responden Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	58
4.3	Taburan Responden Berdasarkan Keturunan	59
4.4	Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	60
4.5	Taburan Responden Berdasarkan Jawatan Disandang	60
4.6	Analisis Ujian t Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina Responden	62
4.7	Analisis Ujian t Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Kategori Perkhidmatan Responden	64
4.8	Analisis Varian Sehalu Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Keturunan RespondenJantina Responden	66
4.9	Analisis Varian Sehalu Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar Responden	68
4.10	Analisis Varian Sehalu Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jawatan Responden	70
4.11	Perkaitan Di antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Faktor Iklim (Hormat, Percaya, Moral dan Peluang)	72
4.12	Perkaitan Di antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan Faktor Iklim (Akademik, Kekitaan dan Pembaharuan)	73

SENARAI RAJAH

No. Rajah	Tajuk	Halaman
1	Kerangka Teori Kajian	43

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran A : Soal Selidik Kajian
- Lampiran B : Surat Kebenaran Daripada Bahagian
Perancangan dan Penyelidikan Kementerian
Pendidikan Malaysia
- Lampiran C : Surat Kebenaran Daripada Jabatan
Pendidikan Negeri Johor

BAB I

PENDAHULUAN

1.0 Pengenalan

Kecemerlangan pendidikan di negara ini inenjadi satu tanggungjawab yang besar kepada institusi pendidikan. Kegagalan pihak sekolah mendidik dan membentuk pelajar untuk menjadi insan yang seimbang dari segi jasmani, rohani dan intelek sebagai mana matlamat Falsafah Pendidikan Negara akan menggagalkan pembentukan generasi yang akan datang.

Di sebalik kemahuan dan cita-cita semua pihak untuk menerapkan kecemerlangan pendidikan pada generasi muda, timbul masalah yang dicetuskan oleh pelajar-pelajar akibat daripada suasana dan iklim sekolah yang kurang menyeronokkan. Masalah ini telah ditangani dengan pelbagai langkah pencegahan sama ada oleh pihak sekolah atau agensi-agensi lain. Masalah ini bukan berhenti begitu sahaja, tetapi menular kepada gejala lain seperti melanggar peraturan sekolah, menghisap rokok dan kegiatan samseng. Oleh itu pihak sekolah seharusnya rnenggunakan pelbagai pendekatan **bagi** mengekalkan suasana yang kondusif bagi memupuk minat pelajar. Dalam hal ini soal kepimpinan pengetua adalah satu elemen penting yang perlu dibincangkan. Menurut Hussien Hj. Ahmad (1993), pengetua adalah pemimpin organisasi sekolah. Manakala Ibrahim Mamat (1993) pula menyatakan tugas pengetua adalah untuk membangunkan sesebuah sekolah. Ia memerlukan **pel**bagai pengalaman pentadbiran yang baik. Jelas beliau sekolah adalah sebuah organisasi yang kompleks **dan** memerlukan pengetua

yang berani menghadapi risiko, sanggup aktif dalam pelbagai peranan, serta bersedia menggunakan pelbagai strategi jika ingin mewujudkan suasana dan iklim sekolah yang positif.

Iklim sekolah yang positif boleh mewujudkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif. Iklim sekolah boleh dibahagikan kepada beberapa aspek seperti fizikal, sosial, intelektual dan emosi. Pembahagian ini jika disepadukan akan menghasilkan satu suasana yang positif. Suasana inilah yang akan menarik minat pelajar untuk melahirkan rasa cinta terhadap sekolah dan seterusnya timbul perasaan rajin untuk belajar.

Seterusnya dalam mewujudkan suasana seperti yang dinyatakan tadi peranan pengetua amat penting. Pengetua dilihat sebagai pengurus sekolah dari perspektif peranannya selaku “Pengurus Program” dan “Pentadbir Sekolah”. Selaku Pengurus Program beliau mementingkan aspek-aspek pengajaran dan pembelajaran, dan bertanggungjawab mengembangkan kurikulum di sekolah dan mempunyai pandangan jauh untuk masa depan sekolahnya. Manakala pengetua sebagai Pentadbir Sekolah, beliau bertanggungjawab ke atas semua orang di bawahnya seperti guru-guru, kakitangan sokongan, para pelajar dan ibu bapa serta mereka yang sentiasa berurusan dengan pentadbiran sekolah. Satu daripada elemen yang mempengaruhi iklim sekolah ialah soal kepimpinan seseorang pengetua atau *guru* besar dalam sesebuah sekolah. Menurut Fiedler dan Garcia (1987) kualiti kepimpinan ialah salah satu elemen bagi menentukan kejayaan dan kewujudan kumpulan atau organisasi. Sungguhpun

teknologi memainkan peranan penting dalam keadaan tertentu, namun kepimpinan yang berkesan sering kali menggantikan kekurangan kelengkapan dan sumber. Keperluan kepimpinan yang berkesan sentiasa digarap dalam usaha menyemarakkan iklim sekolah yang kondusif. Dalam hal ini Hopkins (1994) menyatakan kepimpinan pengetua sesebuah sekolah adalah penting untuk membawa sekolah tersebut ke arah kecemerlangan dan kejayaan.

1.1 Pernyataan Masalah

Sekolah-sekolah menengah di daerah Segamat telah mengalami perubahan fizikal yang pesat. Sunguhpun terdapat sekolah yang agak jauh di luar bandar, tidak dapat dinafikan bahawa pelbagai kemudahan infrastruktur disediakan untuk memberi kemudahan kepada para pelajar serta semua warga sekolah.

Walaupun pelbagai kemudahan disediakan dan keceriaan sekolah dijaga namun kepimpinan pengetua memainkan peranan penting bagi membentuk budaya sesebuah sekolah yang terbuka dan positif. Kepimpinan seseorang pengetua yang disenangi oleh pelajar, guru dan kakitangan sokongan serta masyarakat setempat berperanan bagi mewujudkan suasana dan iklim sekolah yang diharapkan. Menurut Rahimah Hj. Ahmad (1991) iklim sekolah yang dinamik merupakan prioriti utama dalam pendidikan kewarganegaraan dan juga perkembangan diri individu. Menurut beliau lagi, dalam konteks Malaysia elemen ini jelas terdapat dalam Falsafah Pendidikan Negara dan juga Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah. Oleh yang demikian,

secara praktisnya iklim sekolah yang dinamik dicirikan dengan penekanan terhadap iklim sekolah yang positif dan inovatif.

Menurut AL Ramaiah (1993) seseorang pengetua atau pun guru besar akan mengalami kesukaran untuk memaksakan kewibawaan profesionalnya ke atas pegawai-pegawai bawahannya atau kakitangan profesional (guru) sekiranya mereka sendiri kekurangan pengetahuan dan kemahiran profesional. Pengetua atau guru besar harus menunjukkan kecekapan profesional dalam konteks pendidikan, iaitu kepimpinan pendidikan dan kecekapan yang berkaitan jika mereka ingin menyempurnakan fungsi mereka sebagai pengetua ataupun guru besar. Mereka akan mengalami kesukaran menunaikan perkhidmatan yang mereka janjikan tanpa kemahiran dan pengetahuan kepimpinan dalam organisasi pendidikan.

Melihat keadaan organisasi-organisasi moden dan manusia sekarang, menurut Ibrahim Mamat (1993) sesebuah organisasi moden harus diuruskan dengan menggunakan pelbagai kaedah dan bukan menurut hanya satu-satu cara tertentu seperti yang selalu disebut sebagai *Scientific Management*, *Human Relations* dan sebagainya. Seorang pengurus moden mesti pandai menggunakan strategi yang berbeza dalam pelbagai keadaan yang berbeza. Ia harus juga sedar bahawa orang bawahan yang dipimpinnya akan berkorban untuk organisasinya jika: 1) faedah yang diperolehi nanti dapat dinikmati bersama; 2) terdapat kepimpinan yang boleh diajak bekerjasama; dan 3) wujud keyakinan terhadap falsafah dan matlamat perjuangan organisasi itu.

Pengurusan pendidikan adalah pengurus ilmu. Pengurus ilmu menjalankan usaha penerokaan, penjelajahan dan pengembaraan dalam bidang potensi manusia. Tugas pengurus pendidikan adalah menguasai segala kemahiran pengurusan untuk memastikan keberkesanan sistem penataran ilmu, sistem kurikulum, sistem pedagogi-andragogi dan sistem penilaian (Ibrahim Ahmad Bajunid, 1995). Seorang pengurus harus membina diri supaya mempunyai optisme. Ini perlu kerana jika seseorang pengurus diselimuti mendung mega, pessimismenya akan mempengaruhi iklim dan metos dalam organisasi.

Menurut beliau lagi mana-mana organisasi yang dinamik harus membendung unsur-unsur negatif dan menghalang unsur-unsur *dysfunctional*. Pada masa yang sama organisasi itu harus membina simbol, mitos dan ritual positif. Pengurusan dalam organisasi perlu memfokus kepada segala cabaran semerta, kritikal dan melayani realiti dan cabaran semasa. Pada masa yang sama pembimbing organisasi harus mengukir, melahirkan dan memantapkan idea serta merancang tindakan strategik untuk mencapai matlamat organisasi.

Melihatkan kepada beratnya tanggungjawab yang harus dipikul oleh seseorang pengetua dalam memimpin dan mengurus sesebuah organisasi sekolah, kajian ini dijalankan bertujuan untuk melihat sejauh mana gaya kepimpinan yang berlainan mempengaruhi pembentukan iklim sesebuah sekolah berdasarkan persepsi guru-guru di beberapa buah sekolah menengah di daerah Segamat. Persepsi guru merupakan satu cara terbaik dalam menilai dan menggambarkan gaya kepimpinan yang diamalkan

oleh pengetua sekolah. Pengetua sendiri tidak dapat menilai diri sendiri dalam semua keadaan.

Penilaian yang dibuat oleh guru adalah lebih adil kerana mereka sentiasa berdamping dengan pengetua dan merupakan penggerak utama dalam melaksanakan semua program sekolah. Maka golongan inilah yang dapat menilai serta membuat persepsi terhadap pengetua mereka.

Oleh kerana persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua merupakan tunggak penting kajian ini maka adalah wajar untuk meninjau dengan lebih mendalam faktor-faktor yang mungkin menyumbang atau mempengaruhi perbezaan dalam corak persepsi guru. Guru yang datang dari pelbagai latar belakang dan kepelbagaian faktor demografi mungkin memberikan pandangan yang pelbagai terhadap gaya pemimpin mereka. Guru lelaki dan guru perempuan contohnya, berkemungkinan mempunyai persepsi yang berlainan terhadap pengetua mereka. Hal ini mungkin mendatangkan kesan tertentu yang memerlukan perhatian lebih-lebih lagi kepada sekolah yang letaknya di bandar yang mempunyai bilangan guru wanita melebihi bilangan *guru* lelaki.

Lebih dari itu, faktor pengalaman guru juga kadang-kadang memberikan persepsi yang berlainan terhadap pengetua mereka. Guru yang lebih senior lebih cenderung untuk menyoal segala peraturan baru yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Menurut Gilbert, Collins dan Brener (1990) pekerja yang berumur di antara **18** hingga 30 tahun akan

cuba mencari identiti di tempat kerja. Apa yang dimaksudkan di sini ialah golongan ini akan cuba meyakinkan organisasi dan pemimpin mereka bahawa mereka boleh lakukan sesuatu. Manakala pekerja di antara umur 31 hingga 41 tahun akan menunjukkan rasa tanggungjawab dan mahukan kedudukan dalam organisasi. Apa yang dapat ditafsirkan di sini ialah guru yang mempunyai lebih pengalaman (berumur) lebih berminat untuk mencari kedudukan dan secara tidak langsung mungkin menyebabkan mereka lebih cenderung berpandangan negatif terhadap kepimpinan pengetua mereka.

Manakala menurut Noran Fauziah Yaakub dan Ahmad Mahdzan **Ayob** (1990) guru-guru yang mempunyai pengalaman kurang daripada sepuluh tahun dilaporkan kurang komitmen terhadap tugas dan fenomena ini mencerminkan iklim yang kurang positif. Jadi adalah jelas bahawa kajian yang hanya memfokuskan kepada perhubungan antara persepsi guru terhadap gaya kepimpinan dan pembentukan iklim sekolah agak terbatas, maka kita perlu mengetahui juga bagaimana corak persepsi guru boleh berubah dengan perubahan dalam faktor demografi. Perkara ini penting dalam pembentukan program atau polisi yang berkesan untuk menangani isu-isu dan masalah yang melibatkan gaya kepimpinan pengetua dan pengaruhnya terhadap pembentukan iklim sekolah.

Sesungguhnya kepimpinan pengetua dalam sesebuah sekolah begitu penting dalam membawa perubahan terhadap iklim sesebuah sekolah. Pernyataan masalah yang diutarakan ini jelas menunjukkan banyak perubahan telah berlaku dalam institusi

pendidikan di negara kita. Perubahan juga berlaku dalam gaya kepimpinan pengetua disebabkan faktor masa, penyerapan kemahiran baru dalam individu pengetua serta pendedahan-pendedahan yang telah dilalui oleh golongan pengetua yang menerajui sesebuah sekolah. Kemungkinan faktor-faktor ini sedikit sebanyak mempengaruhi gaya kepimpinan pengetua di sesebuah sekolah. Oleh yang demikian antara lain kajian ini untuk melihat sama ada isu gaya kepimpinan pengetua yang pernah dikaji oleh pengkaji-pengkaji lalu masih mempengaruhi iklim sesebuah sekolah.

1.2 Objektif Kajian

Berpandukan kepada pernyataan masalah yang telah dihuraikan dalam bahagian sebelum ini maka kajian ini bertujuan untuk meneliti dengan lebih mendalam jika gaya kepimpinan dalam sesebuah sekolah diberikan penilaian yang berbeza oleh guru-guru dari pelbagai latar belakang. Lebih penting lagi kajian ini meninjau bagaimana gaya kepimpinan pengetua mempengaruhi pembentukan iklim sekolah. Objektif kajian ini juga merupakan lanjutan daripada beberapa dapatan kajian-kajian lalu yang pernah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji tempatan atau luar negeri. Contohnya, beberapa pengkaji seperti Doyle dan Wells (1996) dalam kajian mereka telah menjadikan pembolehubah gaya kepimpinan pengetua sebagai pengaruh terhadap budaya dan iklim sekolah yang akan dibincangkan lebih lanjut dalam bab 2.

Secara khususnya, dalam kajian ini objektif yang ditetapkan adalah seperti berikut:

1. Mengenal pasti jika terdapat perbezaan persepsi guru-guru berdasarkan faktor demografi ;
 - a. terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan jantina;
 - b. terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan bangsa;
 - c. terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar;
 - d. terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan kategori perkhidmatan dan
 - e. terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan jawatan yang disandang.
2. Mengenal pasti hubungan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan pembentukan iklim sekolah.
3. Mengenal pasti gaya kepimpinan pengetua yang berpengaruh terhadap pembentukan iklim sekolah.

1.3 Hipotesis Kajian

Bertitik tolak daripada objektif kajian yang telah ditetapkan tadi berikut adalah hipotesis nol kajian :

Ho 1 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan faktor demografi.

Ho 1 a ; Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan jantina.

Ho 1 b : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan kategori perkhidmatan.

Ho 1 c : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan keturunan.

Ho 1 d : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman

mengajar.

Ho 1 e : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan jawatan yang disandang.

Ho 2 : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan pembentukan iklim sekolah.

Ho 3 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan pembentukan iklim sekolah.

1.4 Kepentingan Kajian

Diharapkan dapatan kajian ini dapat menjawab persoalan sama ada faktor-faktor demografi responden menyumbang kepada perbezaan persepsi terhadap gaya kepimpinan pengetua. Ini penting kerana golongan guru yang berlainan latarbelakang mungkin mempunyai persepsi yang berlainan terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka dan seterusnya menyumbang kepada persepsi yang berlainan terhadap pembentukan iklim sekolah.

Dapatan kajian ini juga akan membolehkan pengkaji memberikan cadangan-cadangan kepada pihak sekolah tentang isu-isu berkaitan kepimpinan dan pembentukan iklim sekolah yang memerlukan perhatian, pandangan dan tindakan segera untuk kernaajuan sekolah. Kajian ini juga nanti boleh dijadikan asas kepada Jabatan Pendidikan Negeri Johor dan Pejabat Pendidikan Daerah Segamat untuk merancang keperluan-keperluan pengetua, guru-guru dan semua warga sekolah bagi mewujudkan iklim sekolah yang bermutu dan kondusif. Selain itu hasil dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai

panduan kepada pengkaji-pengkaji lain yang berminat untuk mengkaji gaya kepimpinan pengetua dan hubungannya dengan pembentukan iklim sekolah.

1.5 Definisi Operasional

Beberapa perkataan atau frasa yang digunakan dalam kajian ini memerlukan penjelasan dan definisi seperti berikut:

1.5.1 Persepsi

Persepsi adalah anggapan, pandangan atau perasaan seseorang terhadap sesuatu perkara mengikut pengetahuan yang sedia ada pada seseorang itu (Abdul Ghani Ishak, 1994). Secara umumnya, persepsi dapat difahami sebagai tanggapan atau pandangan seorang terhadap sesuatu perkara. Persepsi ialah tafsiran apa yang dilihat atau makna lain yang diberikan pada apa yang disaksikan (Ainon Mohd. dan Abdullah Hassan, 1995). Oleh yang demikian, perkara yang sama mungkin diberi tafsiran yang berbeza oleh individu-individu yang menyaksikannya. Akibat dari itu, mereka mempunyai pengertian yang berlainan dan setiap orang daripada mereka berperilaku secara yang berbeza.

Newman (1983) mendefinisikan persepsi sebagai *perception is the process in which sensory experiences are organized and made meaningful*. Menurut beliau persepsi merupakan satu proses bagaimana individu mentafsir kederiaan rangsangan dan

memberi makna kepadanya. Ia juga adalah kesadaran dan reaksi seseorang individu terhadap rangsangan-rangsangan yang bersifat pribadi. Persepsi juga merupakan cara individu memproses rangsangan yang diterima sebagai pola-pola yang bermakna. Persepsi yang berkaitan dalam kajian ini ialah persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua yang mempengaruhi iklim sesebuah sekolah.

1.5.2 Gaya Kepimpinan

Menurut Vase, Debra dan Garson (1990), kepimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain. Seseorang pemimpin akan berusaha untuk memperkukuhkan pengaruhnya melalui pelbagai cara dan kuasa, yang akhirnya akan mewujudkan sikap kepengikutan di kalangan orang bawahan. Sikula (1983) pula memberikan takrifan kepimpinan sebagai proses pentadbiran yang melibatkan pengarahan serta tindakan terhadap orang lain. Proses kepimpinan yang dilakukan oleh seseorang pemimpin ini akan membuatnya memimpin dan memandu orang yang di bawah pimpinannya.

Fulmer (1976) pula memberikan definisi ringkas kepimpinan sebagai penglibatan kedua-dua keupayaan atau kekuatan untuk menyakinkan orang lain bagi bekerja keras ke arah sesuatu matlamat dan kemahiran atau kebolehan untuk membantu mereka mencapainya.

Dalam konteks kajian ini kepimpinan merupakan gaya mentadbir dan mengurus golongan pengetua di sesebuah sekolah di mana warga guru menjadi tenaga yang penting di dalam menggerakkan organisasi sekolah ke arah matlamat dan tujuan yang hendak dicapai.

Ibrahim Mamat (1993) dalam memberikan definisi gaya kepimpinan menyatakan sebagai ragam dan bentuk seseorang pemimpin dalam mempengaruhi orang bawahannya. Menurut beliau terdapat dua gaya kepimpinan yang nyata iaitu gaya autokratik dan demokratik. Menyentuh tentang gaya kepimpinan ini Sikula (1983) menyatakan bahawa gaya kepimpinan sebagai *mode* khusus seseorang pengurus, fesyen dan kelakuan yang distintif dalam melaksanakan hal-hal pengurusan dan pentadbiran. Fiedler (1976) memberikan definisi gaya kepimpinan sebagai satu struktur kemahuan yang terselindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam pelbagai suasana kepimpinan. Jadi kata beliau gaya kepimpinan merujuk kepada keseragaman matlamat dan kemahuan pemimpin dalam suasana yang berlainan.

Sebagai kesimpulan untuk definisi gaya kepimpinan pengetua ialah cara atau stail seseorang pengetua dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di sesebuah sekolah. Gaya atau cara ini berbeza antara satu sama lain sesuai dengan keperibadian, latihan yang diterima dan suasana persekitaran tempat ia bertugas. Konsep ini akan dibincangkan dengan lebih terperinci dalam bab dua nanti.

1.5.3 Iklim Sekolah

Johns (1988) memberikan definisi iklim sebagai nilai yang dikongsi bersama dalam sesebuah organisasi dan terhasil daripada perlakuan ahli-ahlinya serta persekitaran yang ada hubungan dengannya. Dalam istilah yang lebih khusus iklim organisasi disebut sebagai satu set ciri-ciri persekitaran kerja yang dirasakan oleh individu dalam sesebuah organisasi dan menjadi kuasa utama dalam mempengaruhi tingkah laku kerja (Hadgetts,1991).

Iklim sekolah ialah ‘sifat’ dan suasana yang terdapat dalam sesebuah sekolah yang membezakannya dengan sebuah sekolah yang lain. Sifat ini adalah hasil dari interaksi dan keadaan perhubungan manusia dalam sekolah itu: perhubungan guru dengan guru, guru dengan pengetua, guru dengan murid, murid dengan murid dan seterusnya (Ibrahim Mamat,1993).

Hussien Mahmood (1993) pula memberikan penjelasan bahawa iklim sekolah merangkumi pembolehkan ‘apa yang dirasakan dan dinikmati’ oleh seseorang di sesebuah sekolah. Ini termasuk keadaan fizikal sekolah, kebersihan dan kecantikan sekolah, susun atur dan lanskap sekolah, perhubungan sosial antara guru dengan pelajar, pelajar dengan pelajar, pengetua dengan guru dan pelajar, gerak kerja kokurikulum dan bentuk perhubungan manusia yang lain. Faktor iklim ini termasuk juga aspek yang disebut sebagai budaya sekolah, iaitu apa yang dilakukan di sekolah seperti cara sekolah diurus dan ditadbirkan, upacara, lambang, sistem penghargaan

dan *sanctions* nilai dan kepercayaan guru, moral dan tingkah laku manusia yang lain di sesebuah sekolah.

Sebagai rumusan daripada definisi tentang iklim sekolah yang telah diberikan di atas, iklim sekolah merujuk kepada suasana atau budaya sesebuah sekolah yang terhasil daripada interaksi sesama warga sekolah. Selain iklim lahir daripada interaksi para warga sekolah, iklim juga dipengaruhi oleh gaya kepimpinan seseorang pengetua yang diberi kuasa untuk memimpin dan mentadbir sekolah tersebut.

1.6 Kesimpulan

Seseorang pengetua sekolah perlu memberi pertimbangan dan perhatian yang sewajarnya untuk membentuk iklim dan budaya sekolah yang positif selaras dengan hasrat dan matlamat yang terkandung dalam Falsafah Pendidikan Negara. Iklim sekolah yang kondusif mempengaruhi tingkah laku dan cara bekerja ahli-ahli dalam sesebuah sekolah. Seterusnya iklim yang kondusif ini akan mempengaruhi proses pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, kepimpinan pengetua yang berkesan berupaya membentuk iklim dan budaya positif organisasi sekolah.

Pembentukan iklim dan budaya sekolah yang positif memerlukan komitmen semua ahli organisasi sama ada pelajar, guru, kakitangan sekolah, ibu bapa dan masyarakat sekitar. Pengetua seharusnya mampu menggunakan pelbagai pendekatan kepimpinan bagi mempengaruhi mereka ke arah mencapai matlamat organisasi.

BAB II

TINJAUAN KAJIAN

2.0 Pengenalan

Persoalan kepemimpinan baik dalam organisasi umum ataupun organisasi pendidikan telah lama mengheret pengkaji untuk membincangkannya sama ada di luar atau dalam negara. Teori-teori kepemimpinan yang diutarakan oleh ramai teoris kepemimpinan dari barat telah mendasari perbincangan pengkaji untuk melihat sejauh mana golongan pemimpin menjadi begitu penting dalam sesebuah organisasi. Bab ini nanti akan membincangkan beberapa teori kepemimpinan serta disusuli dengan pelbagai kajian tentang kepemimpinan yang telah dapat dikutip melalui pembacaan dari buku-buku kepemimpinan dan artikel-artikel mengenainya. Segala teori kepemimpinan yang dibincangkan akan menjadi dasar untuk menggarap kajian ini seterusnya.

Menurut Rahimah Hj.Ahmad (1981) dalam membentuk keunggulan dalam sesebuah organisasi adalah amat penting adanya 'seseorang' di belakang organisasi tersebut. 'Ikhsan' daripada seseorang yang dianggap penting tersebut akan memupuk wujudnya suasana yang terpelihara dan diharapkan oleh semua warga yang menganggotai sesebuah organisasi. Dalam sesebuah organisasi sekolah orang yang dimaksudkan ialah pengetua.

Seseorang pengetua yang dipertanggungjawabkan untuk menggerakkan sesebuah sekolah adalah sering kali orang yang dihormati. Menurut Ibrahim Mamat (1993) untuk menjadi seseorang itu dihormati ia hendaklah memiliki empat perkara pokok yang menjadi asas pekerjaannya sebagai pendidik: falsafah, pendidikan, profesionalisme dan kepimpinan. Dalam konteks kajian ini hanya akan membincangkan kepimpinan yang harus ada pada seseorang pengetua.

Katz dan Kahn (1978) pernah menyatakan keberkesanan kepimpinan ialah apabila pemimpin mampu menggunakan pengaruh ke atas pengikut bagi mencapai matlamat dan berupaya mengubah tingkah laku pengikut dan organisasi. Menurut Yukl (1981) keberkesanan kepimpinan ialah sejauh mana sifat, gaya atau tingkah laku pemimpin mempengaruhi prestasi dan pencapaian matlamat organisasi dan juga memberi kelangsungan hidup, kesetiaan, kemampuan, kesejahteraan serta kepuasan pengikut kepada pemimpin.

Menurut Bennis dan Nacus (1985) keberkesanan kepimpinan berlaku apabila pemimpin dapat mengubah organisasi kepada satu keadaan yang lebih dinamik dan mempunyai matlamat pencapaian. Organisasi mempunyai wawasan, budaya kerja cemerlang dan pengemblengan sumber secara optima.

2.1 Teori-teori Kepimpinan

Dalam bahagian ini akan dibincangkan beberapa teori kepimpinan yang pernah diutarakan oleh pengkaji lain dan perbandingan serta kesamaan antara teori akan cuba dikaitkan di antara satu sama lain. Menurut Razali Mat Zin (1990) satu hakikat yang tidak dapat dipisahkan daripada realiti hidup ialah gelagat seseorang individu sering tidak seragam dengan individu yang lain. Hal ini berpunca daripada individu yang memiliki personaliti yang berlainan. Jadi gelagat kepimpinan yang berbeza dalam pengurusan organisasi seharusnya diterima sebagai sesuatu yang sukar untuk dielakkan.

Gelagat kepimpinan ialah tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan oleh pemimpin dalam rangka mengarah serta menyelaraskan kerja-kerja dan tanggungjawab ahli-ahli kumpulan yang dipimpinnya. Ahli-ahli teori organisasi telah menggunakan pendekatan-pendekatan yang berbeza dalam mengkaji pelbagai gelagat pemimpin bagi menentukan gaya kepimpinan yang paling berkesan.

Di antara pendekatan-pendekatan yang paling popular dan sering digunakan dalam mengkaji gaya kepimpinan ialah Teori X dan Teori Y Mc Gregor, Teori Berorientasikan Kerja oleh Likert, Teori Kontigensi Fiedler, Teori Laluan Matlamat House, dan Teori Kepimpinan Situasi.

2.1.1 Teori X dan Teori Y McGregor

Perbezaan gelagat kepimpinan bergantung kepada andaian atau tanggapan pemimpin terhadap orang bawahannya. Andaian umum yang terkandung dalam Teori X (Fiedler, 1976) adalah seperti berikut:

1. Manusia pada dasarnya malas. Untuk menggerakkan mereka, maka pengurus selaku pemimpin perlu menggunakan tekanan dan tindakan hukuman.
2. Manusia, secara tabiinya tidak suka kepada kerja dan sedaya upaya mengelakkan diri daripadanya.
3. Mereka tidak bercita-cita tinggi, suka melarikan diri daripada tanggungjawab dan suka diarah.
4. Mereka mahu mengatasi yang lain dan mahukan keselamatan dalam hidup.
5. Untuk memastikan manusia dapat bekerja bagi memenuhi matlamat organisasi atau kumpulan, perlu digunakan paksaan, kawalan dan tindakan hukuman.

Berasaskan kepada andaian-andaian dalam Teori X, pemimpin-pemimpin dapat menjadi berkesan sekiranya mereka bersifat autokratik. Mereka membuat keputusan tanpa melibatkan orang bawahan dan tiada proses delegasi kuasa. Cara yang paling berkesan yang patut digunakan oleh pemimpin pada anggapan Teori X ialah pendekatan *carrot and stick*. Pemimpin perlu menekankan kepada pemusatan terhadap tugas semata-mata dan tidak perlu memberi tumpuan kepada aspek-aspek kemanusiaan dalam organisasi.

Menurut beliau lagi andaian-andaian yang terkandung dalam Teori Y adalah berlawanan dengan andaian-andaian umum dalam Teori X yang menyatakan bahawa:

1. Pengagihan kuasa dari segi mental dalam pekerjaan adalah proses biasa bagi manusia. Mereka bukan secara tabiinya bersikap pasif atau suka menentang kemahuan organisasi. Keadaan demikian berlaku kerana mereka dipengaruhi oleh unsur-unsur pengalaman yang disediakan oleh organisasi.
2. Kawalan luaran dan tekanan hukuman bukanlah satu-satunya kaedah untuk memastikan pekerja bekerja keras bagi mencapai objektif organisasi. Jika pekerja sudah mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan mempunyai arah *self-directive*.
3. Manusia yang normal, bukan sahaja sanggup menerima tetapi mereka akan sentiasa berusaha untuk mencari tanggungjawab. Mengelakkan diri daripada tanggungjawab, tidak beraspirasi tinggi dalam kerjaya dan malas bukanlah merupakan sifat-sifat semula jadi manusia.

Mengikut Teori Y, kepimpinan yang berkesan ialah gaya kepimpinan demokratik, iaitu orang bawahan turut terlibat dalam proses membuat keputusan tentang matlamat dan polisi organisasi. Kawalan sendiri adalah konsep utama dalam kepimpinan yang berlandaskan gaya demokratik. Jika faktor-faktor kemanusiaan diberi keutamaan, maka bagi Teori Y, pemimpin mestilah berorientasikan manusia dalam proses kepimpinannya. Selain itu, proses delegasi kuasa pada tahap yang munasabah mesti berlaku sekiranya gaya kepimpinan pemimpin berasaskan Teori Y.

Oleh yang demikian, struktur organisasi, kaedah motivasi, proses membuat keputusan, jalinan komunikasi dan sistem kawalan yang digunakan oleh pemimpin adalah berbeza mengikut gaya kepimpinan yang diamalkan, iaitu sama ada Teori X atau Teori Y.

2.1.2 Teori Berorientasikan Tugas oleh Likert

Likert (1969) telah mengenalpasti dua gaya kepimpinan yang berbeza, iaitu gaya berorientasikan tugas dan berorientasikan pekerja. Jelas beliau pemimpin yang mengamalkan pendekatan berorientasikan tugas dianggap sebagai seorang yang autokratik dan bergantung kepada kuasa kedudukannya untuk mempengaruhi pekerja bawahan. Pemimpin-pemimpin seperti ini akan menggunakan sistem kawalan yang ketat untuk memastikan pekerja bawahan sentiasa mengikuti prosedur dan manual kerja bagi menentukan prestasi yang baik dapat dicapai. Manakala pemimpin yang mengamalkan pendekatan berorientasikan pekerja membuka ruang kepada pekerja-pekerja bawahan untuk melibatkan diri dalam proses membuat keputusan dan melakukan delegasi kuasa kepada mereka. Pemimpin-pemimpin seperti ini sentiasa mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan menunjukkan sikap mengambil berat terhadap pertumbuhan diri serta pencapaian pekerja-pekerja bawahannya.

2.1.3 Teori Kontigensi Fiedler

Teori yang dikemukakan oleh Fiedler (1967) ini mengukur personaliti dan beberapa sifat sebagai pemimpin. Hubungan di antara pemimpin dan kakitangan diuraikan sebagai sama ada yang berpusatkan hubungan *interpersonal* atau berorientasikan tugas. Beliau mendapati keberkesanan gaya kepimpinan adalah bergantung kepada hubungan dengan kakitangan, struktur tugas dan kedudukan kuasa seseorang pemimpin. Fiedler juga menyarankan pemimpin perlu menggunakan sifat pengarahan

supaya keimpinannya lebih berkesan di samping menggunakan pendekatan penyertaan dan hubungan interpersonal.

Seterusnya dalam menegaskan teori ini Fiedler dan Garcia (1987) merumuskan empat gaya kepimpinan bergantung kepada situasi iaitu mengutamakan tugas, lemah perhubungan (SI), mengutamakan tugas, teguh perhubungan (S2), kurang mengutamakan tugas, teguh perhubungan (S3) dan kurang mengutamakan tugas, lemah perhubungan (S4). Kepimpinan SI sesuai digunakan untuk menguruskan kakitangan pada tahap kematangan rendah, manakala kepimpinan S2, S3 dan S4 sesuai digunakan pada kakitangan yang mempunyai tahap kematangan sederhana.

2.1.4 Teori Laluan Matlamat House

House dan Mitchell (1974) telah mengutarakan satu teori yang dikenali sebagai Teori Laluan Matlamat (*House's Path-Goal Theory*). Teori ini menegaskan bahawa pemimpin berfungsi untuk mempengaruhi kakitangan bagi menumpukan keupayaan mereka untuk mencapai matlamat kerja dan menyediakan laluan terbaik bagi mengatasi halangan kerja. Empat gaya kepimpinan yang digunakan oleh pemimpin kepada kakitangan iaitu pengarah, sokongan, penyertaan dan orientasi kejayaan.

Gaya kepimpinan mengarah adalah sama dengan kepimpinan autokratik. Arahan-arahan kerja adalah dikeluarkan oleh pemimpin untuk dipatuhi oleh subordinat. Mereka tidak diberi peluang untuk melibatkan diri dalam proses membuat keputusan.

Pemimpin hanya mementingkan pelaksanaan tugas yang cekap tanpa mengambil kira kebajikan dan perhubungan kemanusiaan dengan kakitangan.

Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan menyokong sentiasa mengambil berat kebajikan kakitangan, mesra, sentiasa memberikan galakan kerja dan mudah ditemui untuk membincangkan sesuatu perkara. Gaya kepimpinan partisipatif melibatkan penyertaan pemimpin dalam program organisasi dan sentiasa menerima cadangan dan pandangan kakitangan. Pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan mempunyai sasaran matlamat yang hendak dicapai dan menaruh kepercayaan akan kebolehan kakitangan untuk memenuhinya. Gibson et al (1976) dalam menyorot teori ini menyatakan pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan yang diutarakan oleh House boleh mengubah cara tindak tanduk mereka dalam menyesuaikan keadaan. Oleh yang demikian pemimpin boleh mempamerkan gaya dan tindak tanduk mereka sesuai dengan keadaan yang dihadapi.

Sebagai kesimpulan terhadap sifat-sifat yang wujud dalam diri pemimpin yang dicirikan dalam teori ini berikut adalah ciri-ciri gaya kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif:

Kepimpinan mengarah

Dalam gaya kepimpinan ini kakitangan sokongan mengetahui apa yang diharapkan oleh majikan mereka. Pekerja diberi arahan tertentu untuk diikuti seperti peraturan, tatacara, jadual kerja dan penyelarasan kerja.

Kepimpinan menyokong

Gaya kepemimpinan ini mengambil berat kehendak kakitangan sokongan, memberi perhatian kepada kebajikan mereka dan mewujudkan iklim berasaskan persaudaraan.

Kepimpinan berorientasikan kejayaan

Gaya kepemimpinan ini membuatkan pemimpin membentuk matlamat yang mencabar untuk kakitangan bawahan dan menunjukkan rasa penuh yakin kepada kebolehan mereka untuk menyempurnakannya.

Gaya kepemimpinan partisipatif

Pemimpin berunding dengan kakitangan bawahan, menerima dan mengambil kira pandangan serta cadangan mereka dalam membuat sesuatu keputusan.

Teori ini sebagai kesimpulannya mencadangkan bahawa salah satu fungsi strategik pemimpin ialah menggalakkan keadaan psikologi orang bawahan yang menghasilkan motivasi untuk berbuat baik dalam kerja. Fungsi-fungsi strategik ini meliputi usaha-usaha seperti berikut: 1) Mengetahui keperluan orang bawahan. 2) Meningkatkan habuan peribadi kepada orang bawahan kerana telah mencapai matlamat kerja. 3) Membuat laluan ke arah habuan mudah dilalui dengan bimbingan dan arahan. 4) Membantu orang bawahan menjelaskan lagi jangkaan yang hendak dibuat. 5) Mengurangkan halangan-halangan yang mengecewakan. 6) Meningkatkan peluang-peluang untuk kepuasan peribadi kepada prestasi yang lebih efektif. Oleh yang demikian seorang pemimpin harus menyediakan untuk orang bawahan bimbingan,

panduan, sokongan dan ganjaran yang perlu untuk mempermudah prestasi yang berkesan dan memuaskan.

2.1.5 Teori Kepimpinan Situasi

Satu lagi teori kepimpinan yang berguna dalam menganalisis gaya kepimpinan seseorang pemimpin ialah teori yang diutarakan oleh Hersey dan Blanchard (1982). Teori ini dinamakan Teori Kepimpinan Situasi. Mereka berpendapat bahawa gaya kepimpinan yang paling efektif berbeza mengikut kematangan subordinat. Kematangan bukannya sebagai umur atau kestabilan emosi tetapi sebagai keinginan terhadap pencapaian, kesediaan menerima tanggungjawab dan kebolehan serta pengalaman yang berkaitan dengan tugas.

Hersey dan Blanchard melihat empat fasa hubungan di antara pengurus dan subordinat seumpama satu kitar hayat. Pengurus perlu mengubah gaya kepimpinan mereka mengikut setiap fasa itu. Dalam fasa awal, subordinat mula bekerja dengan organisasi. Suatu orientasi tugas yang tinggi adalah paling wajar dilakukan oleh pengurus. Subordinat perlu diarah dalam tugas-tugas mereka dan dibiasakan dengan peraturan dan tatacara organisasi. Pendekatan hubungan pekerja berbentuk penyertaan adalah tidak sesuai kerana subordinat belum dianggap rakan sejawat.

Dalam fasa kedua, subordinat mula mempelajari tugas-tugas mereka. Pengurusan berorientasikan tugas masih diperlukan kerana subordinat belum lagi bersedia atau

berupaya menerima tanggungjawab. Pengurus boleh melaksanakan perilaku-perilaku berorientasikan pekerja kerana beliau telah mula mengenali subordinat dan berhasrat menggalakkan mereka berusaha dengan lebih gigih.

Dalam fasa ketiga, kebolehan dan dorongan pencapaian subordinat bertambah dan mereka secara aktif mula mendapatkan tanggungjawab yang lebih besar. Pengurus seharusnya bertindak menyokong bagi memperkukuhkan azam para subordinat bagi memikul tugas yang lebih besar. Dalam fasa keempat, subordinat beransur-ansur menjadi lebih yakin, berkeupayaan dan berpengalaman. Pengurus boleh mengurangkan jumlah sokongan dan galakan. Subordinat diberi kebebasan untuk bertindak sendiri dan tidak perlu hubungan pengarah dengan pengurus mereka.

Teori Kepimpinan Situasi ini mengesyorkan gaya kepimpinan yang dinamik dan fleksibel. Dorongan, kebolehan dan pengalaman subordinat sentiasa dinilai supaya dapat menentukan gabungan gaya kepimpinan yang paling sesuai. Oleh itu, pengurus mengubah gaya kepimpinan mereka bergantung kepada kedudukan fasa perilaku tugas dan kematangan para subordinat mereka.

Sebagai kesimpulan daripada teori-teori kepimpinan yang telah dibincangkan di atas Ramaiah (1992) menyatakan kebanyakan pengkaji gaya kepimpinan mempunyai tanggapan bahawa terdapat dua ekstrem gaya kepimpinan, iaitu kepimpinan autokratik dan kepimpinan demokratik. Kepimpinan autokratik diuraikan sebagai kepimpinan berpusatkan pengeluaran, berpusatkan pencapaian matlamat, pengenalan struktur dan

kepimpinan paksaan atau pujukan. Manakala kepimpinan demokratik juga dikenali dengan pelbagai istilah seperti kepimpinan berpusatkan pekerja, berpusatkan pengekalan kumpulan, bertimbangrasa, permisif dan berpusatkan hubungan. Pemimpin demokratik juga berunding atau mendapat persetujuan pengikut sebelum membuat keputusan. Mereka berusaha mengadakan satu hubungan yang terbuka, mudah percaya dan berpusatkan pengikut.

Setelah membincangkan beberapa teori kepimpinan seperti di atas pengkaji mendapati bahawa Teori Laluan Matlamat House yang diutarakan oleh House bersesuaian sekali dengan objektif serta hipotesis kajian yang telah ditetapkan pada awal lagi. Hal ini kerana teori Laluan Matlamat House dengan jelas membincangkan gaya kepimpinan yang boleh dicirikan kepada gaya mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif. Teori ini adalah lebih jelas dan terperinci dalam mengklasifikasikan gaya kepimpinan seorang pemimpin jika dibandingkan dengan teori-teori kepimpinan lain yang telah dibincangkan di atas. Teori X dan Teori Y hanya mengklasifikasikan gaya kepimpinan kepada autokratik dan demokratik, Teori Kotigensi Fiedler menyatakan gaya kepimpinan sebagai gaya pengarahan, penyertaan dan hubungan *interpersonal* manakala Teori Situasi mengesyorkan gaya kepimpinan yang dinamik dan fleksibel. Oleh itu Teori Laluan Matlamat House amat bersesuaian dengan konteks kajian ini untuk membincangkan amalan kepimpinan pengetua di sekolah.

2.2 Iklim Sekolah

Dalam membicarakan konsep iklim sekolah secara khusus beberapa kajian yang lalu akan dibincangkan dengan secara mendalam bagi mendapatkan model atau teori iklim sekolah yang lebih terperinci. Hal ini penting kerana daripada model atau teori iklim sekolah yang diperolehi akan memudahkan lagi penemuan dan dapatan yang akan diperolehi dari kajian yang akan dijalankan.

Halpin dan Croft (1962) mentakrifkan iklim sekolah sebagai persepsi individu termasuk guru berkaitan aspek-aspek persekitaran di dalam sesebuah organisasi. Menurut mereka terdapat dua kumpulan faktor yang menentukan iklim sesebuah sekolah. Kumpulan pertama mengandungi empat faktor yang menerangkan persepsi guru-guru sebagai 'kumpulan manusia'. Faktor-faktor tersebut adalah :

1. Keintiman - darjah keakraban sosial di kalangan guru-guru dalam sesebuah sekolah.
2. Perjanjian - darjah sejauh mana guru-guru mempunyai komitmen terhadap matlamat sesebuah sekolah
3. Kekitaan - semangat kekitaan terhadap sekolah di kalangan guru-guru
4. Halangan - sejauh mana guru melihat peraturan dan kerja-kerja pentadbiran sebagai halangan dalam kerja harian mereka.

Manakala kumpulan kedua yang menjadi faktor kepada pembentukan iklim sekolah ialah persepsi guru-guru terhadap pengetua mereka:

1. Anjakan - pengetua menetapkan kerajinan sebagai contoh untuk tingkah laku yang dinamik.

2. Pertimbangan - sejauh mana seseorang pengetua melayani guru-guru di bawahnya
3. Kelonggaran - sejauh mana para pengetua dinyatakan sebagai mengekalkan suasana sosial
4. Penekanan terhadap pengeluaran - sejauh mana para pengetua cuba menekankan kepada hasil kerja di kalangan guru-guru

Berdasarkan keterangan-keterangan di atas, Halphin dan Croft telah membahagikan iklim sekolah kepada iklim tertutup dan terbuka. Iklim sekolah yang tertutup merujuk kepada keadaan di mana para gurunya tidak begitu komited terhadap tugas, kurang bekerjasama dan penghasilan kerja kumpulan adalah terlalu minima. Pengetua di sesebuah sekolah yang mempunyai iklim sekolah tertutup dilihat oleh guru-gurunya sebagai kurang efektif dalam memandu mereka dan mewujudkan halangan yang besar terhadap kerja-kerja mereka. Selain itu pengetua dikatakan kurang mengambil berat terhadap kebajikan harian guru-guru. Pengetua dikatakan juga sebagai terlalu terasing dan sering mengharap para gurunya agar bekerja lebih keras. Mereka menyatakan pengetua begini menjalankan pengurusannya dengan perintah (*goes by the book*).

Iklim sekolah yang terbuka lahir di mana tingkah laku pengetua dilihat sebagai menyenangkan dan kesepaduan autentik wujud di antara peraturan tetap dengan personaliti pengetua sendiri. Dalam hal ini Wayne dan Miskel (1991) menjelaskan bahawa akan wujud interaksi antara guru dan pengetua sebagai tulen serta terbuka. Guru-guru serta para pengetua akan bekerjasama di antara satu sama lain, saling menyokong, menghormati idea-idea di antara satu sama lain dan akan komited terhadap tugas bersama.

Sekolah-sekolah yang mempunyai iklim terbuka jelas Leithwood dan Jantsi (1990) lahir daripada pemimpin yang mempunyai sikap transformasi. Pemimpin transformasi jelas membantu untuk membina makna yang sama di kalangan ahli-ahlinya tentang tujuan serta matlamat dan mencipta komitmen yang tinggi terhadap matlamat yang telah dibina. Pemimpin yang sebegini akan menanamkan norma-norma dan kepercayaan yang sama di kalangan para ahlinya. Mereka digalakkan untuk mengamalkan sikap keterbukaan terhadap idea-idea dan amalan-amalan baru.

Selain daripada iklim sekolah yang terbuka dan tertutup sebagaimana diutarakan oleh Halphin dan Croft yang terdahulu Hoy, Hoffman, Sabo dan Bliss (1996) telah mengutarakan dua konsep lagi tentang iklim sekolah. Menurut beliau iklim tersebut ialah iklim sekolah yang bergabung dan iklim sekolah yang tidak bergabung. Di sekolah yang mempunyai iklim sekolah yang bergabung guru-guru akan bekerja untuk memenuhi matlamat mereka. Mereka rasa komited terhadap pelajar dan saling bekerjasama. Walau bagaimanapun pengetua tidak menyokong guru-gurunya dalam tindakan mereka. Selain itu pengetua di sekolah yang mempunyai iklim begini akan sentiasa menyelia pencapaian kerja-kerja guru dan tidak menghalang guru-guru dibebankan dengan tugas harian. Guru-guru di sekolah yang mempunyai iklim begini bekerja secara profesional tanpa menghiraukan cara kepimpinan pengetua mereka. Semangat kesetiakawanan wujud dan rasa ketanggungjawaban terhadap pelajar serta organisasi terus bersemarak.

Jenis iklim sekolah seterusnya yang diutarakan oleh Hoy, et al (1996) ialah iklim tidak bergabung. Iklim ini adalah berlawanan dengan iklim yang dibincangkan tadi.

Pengetua akan menyokong para guru dan memberi galakan secara profesional terhadap apa juga yang mereka lakukan. Pengetua juga mengamalkan sikap keterbukaan terhadap apa juga cadangan daripada orang bawahan. Tetapi apa yang berlaku berlawanan dengan kehendak dan keterbukaan kepimpinan pengetua. Para guru tidak bekerja untuk kebajikan para pelajar dan kadang kala mereka memboikot tindakan sesetengah guru yang cenderung untuk melakukan sesuatu yang positif. Terdapat guru yang tidak menyukai pengetua dan tidak memberi kerjasama dengannya. Dengan perkataan lain walaupun tingkah laku pengetua positif tetapi para gurunya menunjukkan sifat yang negatif.

Satu lagi model iklim sekolah telah diutarakan oleh Fox, Robert, Brainard, Carnie, Geoge , Georgiades, William, Howard, Eugene , Kettering, Charles , Olivera dan James dalam tahun 1971 yang memperkatakan bahawa iklim sekolah adalah semua faktor yang merangkumi aspek fizikal, intelektual, sosial dan emosi yang terkandung dalam *CFK School Climate Profile*. Mereka telah merumuskan terdapat tujuh faktor iklim yang digunakan dalam kajian. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Saling menghormati - ahli-ahli dalam organisasi saling hormat menghormati dan menerima segala pandangan
2. Saling mempercayai - tiada rasa sangsi sesama ahli dan sentiasa memberi kepercayaan terhadap apa yang orang lain lakukan.

3. Peluang bersama - mewujudkan keadaan di mana semua ahli mempunyai peluang yang sama dan diberi peluang untuk memberikan pandangan
4. Sokongan moral - sokongan sebagai semangat dan kekuatan
5. Kemajuan berterusan akademik dan sosial - kemajuan bersama yang hendak dicapai dalam bidang akademik dan sosial
6. Semangat kekitaan - merasakan bahawa institusi sekolah adalah hak dan tanggungjawab bersama
7. Pembaharuan sekolah - segala perkara yang dianggap baru dan merupakan anjakan yang berlaku dalam organisasi sekolah.

Daripada teori yang dikemukakan oleh mereka, satu model iklim sekolah boleh dibentuk dengan mengambil kira tiga komponen utama dalam pembentukan iklim sekolah. Tiga komponen tersebut adalah:

1. Matlamat Iklim Sekolah

Matlamat ini bagi meningkatkan produktiviti pelajar dan guru dengan memberikan penekanan dan penumpuan kepada kemajuan akademik, kemahiran sosial dan perkembangan fizikal serta sikap. Seterusnya ia juga memberikan kepuasan kepada pelajar dan guru kerana iklim sekolah yang positif menyebabkan mereka gembira dan seronok berada di sekolah.

2. Faktor Penentu

Bagi mencapai matlamat iklim sekolah yang diharapkan, pihak pentadbir perlu memberi tumpuan kepada faktor-faktor berikut:

- i. Menghormati idea dan pandangan individu agar mereka merasakan sekolahlah tempat mereka mendapat penghormatan individu.

- ii. Memberikan kepercayaan kepada individu untuk melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan bakat dan keyakinan.
- iii. Individu perlu diberikan sokongan moral yang tinggi dalam melakukan sesuatu perkara.
- iv. Individu sekolah dilibatkan bersama dalam proses membuat keputusan yang tertentu bagi meningkatkan keyakinan diri
- v. Individu sekolah diberikan peluang berterusan bagi meningkatkan pencapaian akademik dan kemahiran bersosial.
- vi. Individu sekolah merasakan mereka adalah sebahagin daripada warga sekolah.
- vii. Perubahan bukan merupakan ancaman tetapi sesuatu yang menarik dan seronok untuk dilaksanakan.
- viii. Individu sekolah merasakan bahawa mereka sentiasa disayangi.

3. Keperluan untuk iklim sekolah yang positif

Terdapat tiga keperluan untuk mewujudkan iklim sekolah yang positif menurut Fox et al (1971):

- i. Program seperti peluang untuk pembelajaran aktif, jangkaan pencapaian individu, persekitaran pembelajaran fleksibel, aktiviti kurikulum dan kokurikulum yang fleksibel dengan sokongan bersesuaian dengan tahap kematangan individu.
- ii. Proses daripada keupayaan dalam penyelesaian masalah, penambahbaikan matlamat sekolah, mengenalpasti dan menyelesaikan konflik. Selain itu komunikasi yang berkesan dan melibatkan diri dalam membuat keputusan.
- iii. Sumber yang mencukupi dan sistem logistik yang memberi sokongan dan sesuai dengan bangunan sekolah.

Daripada apa yang dibincangkan dalam beberapa teori dan model iklim di atas tadi dapatlah disimpulkan bahawa iklim sekolah yang positif atau terbuka dapat menyemarakkan suasana bagi semua warganya untuk lebih selesa berinteraksi antara

satu sama lain. Manakala iklim sekolah yang negatif atau tertutup akan membantutkan perkembangan pelajar serta menyebabkan mereka berasa sentiasa diancam. Model iklim yang diutarakan oleh Fox et al (1971) menjadi landasan kepada kajian ini kerana ia jelas memperincikan faktor-faktor yang mendukungi iklim sekolah yang positif dan kondusif.

2.3 Kajian-kajian di Luar Negara

Beberapa kajian yang berkaitan dengan gaya kepimpinan pemimpin khasnya pengetua terhadap iklim organisasi atau sekolah telah dijalankan baik di luar negara atau di dalam negara. Berikut adalah beberapa kajian yang telah dijalankan oleh penyelidik di luar negara.

2.3.1 Kajian di Universiti Ohio State

Penyelidik di Universiti Ohio State telah mengkaji keberkesanan gaya kepimpinan ‘menggerakkan daya usaha’ (berorientasi tugas) dan ‘timbang rasa’ (berorientasi pekerja). Mereka mendapati kepuasan kerja paling tinggi apabila pemimpin yang dinilai mempunyai tinggi nilai timbang rasanya. Sebaliknya pemimpin yang dinilai rendah dalam timbang rasa dan tinggi dalam menggerakkan daya usaha menerima rungutan yang banyak di kalangan para pekerja (Fleishman dan Harris, 1962). Seterusnya jelas mereka pemimpin sepatutnya lebih memberikan tumpuan langsung kepada matlamat kecemerlangan organisasi, menyusun dan

mendefinisikan tugas, mengagihkan tugas, mewujudkan saluran komunikasi dan sentiasa menilai pencapaian kerja kumpulan.

Penilaian subordinat tentang pemimpin tidak bergantung kepada sesuatu gaya kepimpinan tetapi situasi di mana gaya itu digunakan. Sebagai contoh, komander tentera udara yang dinilai tinggi timbang rasa disifatkan sebagai kurang efektif berbanding dengan komander yang berorientasikan tugas. Persekitaran ketenteraan yang bersifat autotarian dan berkeyakinan dalam membuat keputusan yang cepat dan tepat diperlukan dalam pertempuran menyebabkan pemimpin yang berorientasikan manusia dinilai kurang efektif. Sebaliknya pengurus bukan pengeluaran di syarikat-syarikat besar dinilai lebih efektif jika menunjukkan timbang rasa yang tinggi (Vroom,1977).

Dalam kajian lain yang berbeza latar belakang (organisasi sekolah) Wiggins (1972), Gibbons (1976), Albright (1977) dan Cooparat (1978) mendapati bahawa pengetua (pemimpin) yang mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan perhubungan manusia berjaya membentuk iklim yang positif berbanding dengan pengetua yang mengamalkan gaya berorientasikan tugas.

2.3.2 Kajian Hamlin

Hamlin (1990) telah menjalankan satu kajian untuk mengenalpasti beberapa ciri pengetua yang berkesan iaitu mengambil berat dan bertimbang rasa terhadap stafnya,

cekap dalam merancang dan menyelaraskan sumber-sumber. Ciri lain juga yang hendak dilihat ialah kecekapan dalam aspek kawalan, mengambil berat berhubung dengan piawai pencapaian dan selalu melakukan pemantauan staf. Hamlin juga menyatakan pengetua sentiasa memastikan bahawa kakitangannya mencapai piawai yang ditetapkan. Seseorang pengetua juga perlu memberi pertolongan, bimbingan dan sokongan kepada kakitangan serta berunding dengan guru-guru dalam proses membuat keputusan.

Dalam kajian ini Hamlin mendapati kekuatan dan kelemahan diri perlu dilihat sebelum mampu menjadi pemimpin dalam iklim sekolah yang berkesan. Gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas dan mementingkan hubungan *interpersonal* dengan pelajar, guru, kakitangan dan masyarakat hendaklah dibudayakan untuk menjadi pengurus atau pemimpin yang berkaliber.

Keberkesanan sekolah adalah merujuk kepada kesediaan dan minat belajar seseorang pelajar. Iklim dan budaya sekolah yang positif perlu ada di sesebuah sekolah jika ingin membentuk kecemerlangan pendidikan kerana peranan pengetua menyediakan suasana pembelajaran yang kondusif dan tenteram.

2.3.3 Kajian Konsep Pengurusan Sekolah Tempatan di London (LMS)

Untuk menentukan kesahihan Konsep Pengurusan Sekolah-sekolah Tempatan di Kota London satu kajian telah dijalankan di empat buah sekolah terpilih iaitu dua buah di

London Borough of Newham dan dua buah lagi di Chingford (Doyle dan Wells, 1996). Kajian ini dijalankan untuk mengukur sikap pengetua serta guru-guru, pendapat dan persepsi terhadap situasi sekolah kini dan pemahaman mereka terhadap bagaimana konsep Pengurusan Sekolah Tempatan (LMS) berkesan di sekolah mereka. Beberapa kriteria telah dimasukkan dalam soal selidik yang diedarkan kepada para pengetua dan guru. Antara kriteria yang disenaraikan ialah gaya kepimpinan pengetua, aras penyertaan dalam membuat keputusan, kepuasan kerja, iklim antara ahli dalam sekolah dan persepsi terhadap LMS.

Dalam konteks kajian gaya kepimpinan pengetua terhadap iklim sekolah ini pengkaji akan hanya membincangkan dapatan gaya kepimpinan yang diperolehi daripada kajian di LMS London ini. Dapatan-dapatan lain tidak akan dibincangkan kerana tidak ada kaitan dengan kajian yang dijalankan. Pembolehubah pertama diambil kira ialah gaya kepimpinan para pengetua. Pembolehubah ini penting kerana ia boleh mempengaruhi pembentukan iklim sesebuah sekolah. Kajian ini mendapati terdapat dua gaya kepimpinan pengetua iaitu *interpersonal* dan *autoritarian*.

Gaya kepimpinan *interpersonal* menekankan perlunya pengetua bersikap mesra dan boleh didekati oleh semua staf bawahan. Ini akan mewujudkan hubungan yang tidak formal antara mereka. Keputusan yang diambil tentang sesuatu perkara bersifat berpusat (keputusan bersama) dan semua individu berhak menyuarakan pendapat mereka. Oleh itu gaya kepimpinan ini lebih menumpukan terhadap iklim kekitaan di mana semua guru dilayan sama rata sebagai rakan profesional.

Manakala pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan autoritarian selalu bersikap terlalu formal dan berpandangan birokratik terhadap organisasi. Hanya segelintir individu yang mempunyai kedudukan dalam sekolah terlibat dalam membuat keputusan. Keputusan yang dibuat oleh golongan ini disebarkan kepada umum melalui mesyuarat atau memo.

Daripada dapatan yang diperolehi daripada kajian ini mendapati bahawa para guru di dua buah sekolah di Borough of Newham mempersepsikan pengetua mereka sebagai mengamalkan gaya kepimpinan *interpersonal*. Manakala di dua buah sekolah lagi di Chingford mendapati para guru mempersepsi pengetua mereka mengamalkan gaya kepimpinan *autoritarian*. Daripada kajian ini pengkaji mendapati bahawa dua buah sekolah di Borough of Newham mempunyai iklim kekitaan manakala sekolah di Chingford mempunyai iklim yang formal (pengetua berhak membuat keputusan).

2.4 Kajian-kajian di Malaysia

Ramai pengkaji tempatan telah menjalankan beberapa kajian tentang kepimpinan pengetua dan iklim sekolah di Malaysia sejak beberapa tahun yang lalu. Razali Othman (1992) telah menjalankan satu kajian mengenai iklim sekolah menengah di daerah Temerloh Pahang. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji ciri-ciri iklim sekolah menengah mengikut persepsi guru dan murid. Hubungan di antara iklim sekolah dengan kepuasan kerja guru dan kadar pelanggaran disiplin di kalangan murid-murid juga dikaji.

Kajian ini telah dijalankan di dua belas buah sekolah menengah daerah Temerloh yang dipilih secara rawak mengikut kumpulan gred sekolah. Responden terdiri daripada semua guru pelatih di sekolah kajian dan murid dari tingkatan empat yang terbaik bagi sekolah Gred A dan B, dan sebuah kelas dari tingkatan tiga yang terbaik di sekolah Gred C. Kajian ini dijalankan dengan mengemukakan soal selidik yang terdiri daripada item-item untuk mengukur iklim sekolah, kepuasan kerja guru dan kadar pelanggaran disiplin di kalangan murid-murid setiap sekolah tersebut.

Daripada kajian tersebut didapati bahawa:

1. Secara keseluruhannya iklim sekolah menengah di daerah Temerloh Pahang dikatakan mengamalkan iklim terbuka
2. Terdapat perbezaan yang signifikan di antara iklim sekolah Gred A dengan iklim sekolah-sekolah Gred B dan C. Namun begitu, tidak terdapat perbezaan di antara iklim sekolah Gred B dan C. Sekolah yang paling terbuka iklimnya ialah sekolah Gred B. Kajian ini juga tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan di antara sekolah mengikut lokasi.
3. Iklim sekolah dirasakan lebih terbuka oleh guru berbanding dengan yang dirasakan oleh murid.
4. Iklim sekolah mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja guru. Semakin terbuka iklim sekolah semakin tinggi kepuasan kepada guru.
5. Iklim sekolah mempunyai hubungan yang negatif dan signifikan dengan kadar pelanggaran disiplin di kalangan murid. Semakin terbuka iklim sesebuah sekolah, semakin berkurangan berlakunya pelanggaran di kalangan muridnya.
6. Ciri-ciri yang membezakan iklim sekolah yang paling terbuka dan iklim yang paling tertutup dalam kajian ini ialah dari segi saiznya, keluasan kawasan dan kepimpinan pengetua. Perkara lain yang membezakan antara kedua-dua iklim ini ialah dari segi hubungan guru dengan guru, hubungan guru dengan guru dan hubungan guru dengan murid.

Hasil daripada kajian ini beliau mencadangkan bahawa saiz sekolah yang paling sesuai (dari segi iklim sekolah) adalah yang mempunyai saiz sederhana, iaitu sekolah Gred B dan sekolah yang mempunyai saiz besar mempunyai iklim sekolah yang paling kurang terbuka.

Dalam kajian yang lain pula Rahimah Hj Ahmad (1981) telah menjalankan satu kajian untuk melihat hubungan di antara gaya kepimpinan guru besar dengan iklim sekolah dan pencapaian murid yang dilakukan di sekolah-sekolah rendah di Kuala Lumpur. Tujuan kajian ini dijalankan ialah untuk menentukan apakah perkaitan di antara corak kepimpinan guru besar dengan iklim sekolah dan pencapaian murid-murid .

Sejumlah 32 buah sekolah yang pelajarnya tidak melebihi 400 orang telah dipilih. Kepimpinan guru besar diukur dengan menggunakan soal selidik daripada soal selidik *Leadership Behavior Description Questionnaire* (Hemphil dan Coons, 1957). Soal selidik ini menggunakan persepsi guru terhadap perlakuan guru besar khususnya perlakuan yang dianggap menonjolkan sifat bertimbang rasa di dalam pentadbiran dan perlakuannya yang dianggap sebagai menonjolkan sifat-sifat ketegasan. Corak kepimpinan dijeniskan kepada jenis I (menunjukkan banyak bertimbang rasa dan ketegasan dalam tugas), jenis II (menunjukkan banyak sifat bertimbang rasa tetapi kurang ketegasan), jenis III (menunjukkan banyak sifat ketegasan tetapi kurang sifat bertimbang rasa) dan jenis IV (menunjukkan kekurangan kedua-dua sifat bertimbang rasa dan ketegasan).

Iklim sekolah pula diukur dengan menggunakan persepsi guru-guru ke atas beberapa aspek atau faktor berkaitan dengan sekolah dan persekitarannya. Soal selidik ini menggunakan item-item yang dipadankan daripada soal selidik rekaan Charles F Kettering Ltd. (*CKF Ltd. School Climate Profile*, 1970). Faktor-faktor yang dikenalpasti ialah faktor keseluruhan (termasuk perasaan guru-guru terhadap sekolah), faktor proses pengurusan, faktor proses pengajaran-pembelajaran dan faktor persekitaran. Gabungan kesemua faktor-faktor ini dikatakan sebagai profil iklim sekolah. Manakala pencapaian murid-murid diasaskan kepada keputusan Peperiksaan Penilaian Darjah V.

Daripada dapatan kajian yang dijalankan, beliau menyatakan bahawa sesuatu organisasi itu adalah hasil gabungan perhubungan individu di dalamnya dan ini mempunyai penting ke atas pembentukan iklim sesebuah organisasi. Iklim ini seterusnya pula akan mempengaruhi pencapaian matlamat organisasi tersebut.

Dapatan yang diperolehi memberi sokongan bahawa terdapatnya perkaitan yang positif dan signifikan di antara corak kepimpinan guru besar (pengetua), terutamanya di antara dimensi bertimbang rasa dengan iklim sekolah dan iklim ini pula mempunyai korelasi yang signifikan dengan pencapaian murid. Dapat disimpulkan bahawa iklim sekolah yang guru besarnya menunjukkan sifat-sifat bertimbang rasa terhadap gurunya adalah lebih terbuka. Iklim yang terbuka ini pula ternyata lebih sesuai untuk pembelajaran dan pencapaian murid.

2.5 Kerangka Teori Konseptual

Berdasarkan kepada perbincangan dalam bab ini, satu kerangka atau model kajian dibentuk untuk dijadikan sebagai asas kajian. Seperti dinyatakan dalam bab pertama, faktor demografi guru dalam sesebuah organisasi sekolah mungkin memberikan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka. Ulasan dan perbincangan agak terperinci tentang teori-teori kepimpinan yang dibuat dalam awal bab ini, dan mendapati bahawa teori Kepimpinan Laluan Matlamat House dengan empat gaya kepimpinan yang berlainan (mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif) adalah paling sesuai dijadikan model kajian. Seterusnya ulasan di atas model iklim sekolah mendapati bahawa Model Iklim Fox mempunyai huraian yang paling memuaskan dan komprehensif tentang konsep iklim sekolah berbanding dengan teori-teori lain. Jadi satu model kajian telah dibentuk berasaskan kepada teori Laluan Matlamat House dan Model Iklim Fox.

Kerangka teori kajian seperti yang dibentuk dalam rajah 1 akan dijadikan asas panduan kepada kajian ini. Faktor demografi guru berdasarkan jantina, keturunan, kategori jawatan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang (kotak A) merupakan pembolehubah tidak bersandar. Gaya yang disenaraikan untuk diuji jika mereka menyumbang kepada perbezaan persepsi terhadap empat gaya kepimpinan seperti yang dibincangkan dalam Teori Laluan Matlamat House (mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif). Gaya mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif seperti dalam kotak B pula merupakan

pembolehubah bersandar. Manakala kajian tentang hubungan dan pengaruh di antara gaya kepimpinan pengetua dengan pembentukan iklim sekolah pula ditunjukkan dalam kotak B dan C. Dalam konteks ini, pembolehubah gaya kepimpinan merupakan pembolehubah tidak bersandar yang dikaitkan dengan pembolehubah bersandar iaitu iklim sekolah.

A) Pembolehubah Tidak Bersandar

Faktor Demografi Guru:

Jantina, Keturunan, Kategori

Jawatan, Pengalaman Mengajar

Jawatan disandang

C) Pembolehubah Bersandar

Iklim Sekolah:

Hormat

Peluang bersama

Moral

Akademik

Kekitaan

Pembaharuan

Persepsi Guru-guru Terhadap

Gaya Kepimpinan Pengetua:

Mengarah

Menyokong

Orientasi Kejayaan

Partisipatif

B) Pembolehubah Bersandar/ Tidak Bersandar

Rajah 1: Kerangka Teori Kajian

2.6 Kesimpulan

Teori-teori kepimpinan yang dibincangkan dalam bab ini adalah sebagai panduan dan model dalam mentadbir dan menjalankan kajian ini. Semua teori ini membantu dalam membina kerangka kajian ini. Setelah dibuat perbandingan antara teori-teori kepimpinan, Teori Kepimpinan House sesuai untuk menjadi panduan dan asas kepada kajian yang dikaitkan dengan model iklim sekolah oleh Fox et al (1971). Kedua-dua model atau teori ini diterapkan dalam soal selidik yang dibentuk oleh Charles F Kettering Ltd. (1970) dan diterjemahkan oleh Rahimah (1981). Kajian-kajian lepas yang berhubung dengan tajuk ini menjadi pemangkin kepada kajian ini dengan menyorot kepada persoalan yang telah dianalisis oleh pengkaji-pengkaji lalu.

BAB III

METODOLOGI KAJIAN

3.0 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan kaedah kajian yang dijalankan. Tumpuan diberikan kepada rekabentuk kajian, instrumen kajian, sampel kajian, prosedur kajian dan analisis data.

3.1 Rekabentuk Kajian

Tinjauan kajian dalam Bab 2 telah dijalankan untuk menghuraikan satu kerangka teori atau model yang boleh digunakan sebagai asas kajian (seperti yang telah dijelaskan dalam Rajah 1 di halaman 43). Rekabentuk kajian ini adalah berasaskan kepada soal selidik (seperti yang dilampirkan) yang dibentuk berlandaskan kepada kerangka teori tersebut untuk membantu menjawab objektif-objektif dan hipotesis yang dibentuk dalam bab 1. Seramai 220 orang guru dari daerah Segamat, Johor telah dipilih sebagai responden untuk kajian ini. Soal selidik tersebut kemudiannya dianalisis dengan menggunakan kaedah deskriptif dan inferensi. Soal selidik ini disediakan untuk mendapatkan maklumat-maklumat demografi responden serta maklum balas mengenai persepsi responden terhadap gaya kepimpinan pengetua yang mungkin mempengaruhi pembentukan iklim sekolah. Kaedah deskriptif digunakan kerana ia sesuai untuk menerangkan sesuatu masalah ataupun fenomena yang sedang terjadi (Mohd. Majid Konting, 1990). Menurutny lagi matlamat kajian deskriptif ialah untuk

memperjelaskan sesuatu aspek yang menjadi tumpuan atau minat pengkaji terhadap organisasi. Uma Sekaran (1992) pula menjelaskan bahawa kajian deskriptif digunakan untuk memahami ciri-ciri sesebuah organisasi yang mengamalkan sesuatu amalan dalam pentadbiran harian. Dalam kajian ini, ia digunakan untuk menghuraikan ciri-ciri demografi responden. Manakala huraian infrensi digunakan untuk mendapatkan kesimpulan tentang perbezaan persepsi responden terhadap gaya kepimpinan pengetua di sekolah dan untuk melihat hubungan serta pengaruh gaya kepimpinan tersebut terhadap pembentukan iklim sekolah.

3.2 Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan adalah berbentuk soal selidik. Menurut Uma Sekaran (1992) instrumen bentuk soal selidik merupakan cara yang tepat untuk mengumpulkan data apabila pengkaji mengetahui sebenar apa yang hendak dikaji dan mengukur pembolehubah yang dikaji. Manakala menurut Ahmad Mahdzan Ayob (1997) penggunaan soal selidik yang seragam akan mengandungi satu set soalan yang telah digubal khas untuk mengumpul data bagi mencapai objektif kajian. Soalan-soalannya diatur dan dibentuk sebegitu cara supaya dapat membantu responden merasa mudah, dan boleh mengingat kembali perkara-perkara yang telah berlaku pada masa lampau.

Soal selidik gaya kepimpinan pengetua yang digunakan dalam kajian ini diubahsuai daripada instrumen yang digunakan oleh Rahimah Ahmad (1981). Soal selidik iklim

sekolah berasaskan kepada *CFK Ltd School Climate Profile* dengan mengambil kira tujuh faktor utama iklim sekolah. Soal selidik ini sesuai untuk digunakan kerana ia memperincikan faktor-faktor yang membentuk iklim sesebuah sekolah. Selain itu instrumen ini menepati objektif kajian ini setelah dilakukan beberapa penyesuaian.

Instrumen kajian ini mengandungi tiga bahagian. Bahagian A mengandungi 5 item mengenai maklumat diri guru. Bahagian B mengandungi 29 item mengandungi gaya kepimpinan pengetua, manakala bahagian C mengandungi 23 item mengenai iklim sekolah.

3.2.1 Analisis Item dalam Soal Selidik

Item-item dalam soal selidik dibahagikan kepada beberapa kelompok. Bagi gaya kepimpinan terdapat empat kelompok item iaitu kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif. Manakala iklim sekolah mempunyai enam kelompok item iaitu sokongan moral, kemajuan berterusan akademik dan sosial, saling mempercayai, peluang bersama, semangat kekitaan dan saling menghormati.

Dalam Jadual 3.1 dan 3.2 di bawah ditunjukkan analisis-analisis tentang item untuk kedua-dua pembolehubah yang diuji. Jadual 3.1 menunjukkan analisis tentang item pembolehubah kepimpinan pengetua. Daripada 30 item soalan tentang pembolehubah gaya kepimpinan pengetua, 6 item soalan menerangkan tentang gaya kepimpinan mengarah, 8 item soalan tentang gaya kepimpinan menyokong, 7 item soalan tentang

gaya kepimpinan partisipatif dan 9 item soalan tentang gaya kepimpinan orientasi kejayaan.

Jadual 3.1: Analisis Item Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan	No soalan /Item									Jumlah
Mengarah	06	08	09	10	15	16				6
Menyokong	01	03	05	07	11	17	25	29		8
Partisipatif	02	04	19	20	21	23	27			7
Orientasi										
Kejayaan	12	13	14	18	22	24	26	28	30	9

Jadual 3.2 menerangkan analisis tentang item pembolehubah faktor iklim sekolah. Daripada 23 item soalan yang menerangkan faktor iklim sekolah, 5 item soalan menerangkan tentang faktor hormat, 4 item soalan tentang percaya mempercayai dan 6 soalan tentang faktor moral. Faktor-faktor lain ialah peluang bersama sebanyak 6 item soalan, akademik 3 item soalan, kekitaan 9 item soalan dan pembaharuan 2 item soalan.

Jadual 3.2: Analisis Item Faktor Iklim

Faktor iklim sekolah	No soalan / Item									Jumlah
Hormat	01	12	15	16	29					5
Percaya	02	07	18	28						4
Moral	08	09	17	31	10					5
Peluang bersama	04	20	21	26	32	25				6
Akademik	19	33	5							3
Kekitaan	03	06	11	13	14	22	24	30	34	5
Pembaharuan	23	27								2

3.3 Sampel Kajian

Daerah Segamat mempunyai 19 buah sekolah menengah. Dari jumlah tersebut 10 buah sekolah telah dipilih sebagai sampel kajian. Pemilihan 10 buah sekolah ini telah dinyatakan dalam batasan kajian yang antara lain menyatakan faktor kesuntukan masa dan kuliah yang begitu padat telah menghalang pengkaji melakukan di semua sekolah menengah daerah Segamat. Daripada 384 guru dari 10 buah sekolah tersebut seramai 220 orang guru terlibat sebagai sampel kajian. Kaedah persampelan ini berdasarkan pernyataan Roscoe (1975) dalam Uma Sekaran (1992) yang menyatakan saiz sampel memadai lebih besar dari 30 dan kurang daripada 500 untuk satu-satu kajian. Berikut adalah jadual (Jadual 3.3) anggaran menurut Uma Sekaran (1992):

Jadual 3.3: Jadual Untuk menentukan Saiz Sampel

Populasi	Bil. Sampel
250	152
260	155
270	159
280	162
290	165
300	169
320	175
340	181
360	186
380	191

Jadual ini sebagai panduan untuk pengkaji menentukan jumlah sampel yang hendak dikaji daripada sejumlah populasi. Daripada jadual ini pengkaji telah dapat menentukan seramai 220 orang guru diperlukan sebagai sampel kajian ini.

3.4 Kajian Rintis

Kajian rintis adalah kajian awal yang dicuba ke atas sekumpulan subjek yang setara dengan subjek yang akan dikaji. Melalui kajian rintis, kesesuaian dan ketepatan soalan serta format yang digunakan dapat dikenal pasti. Kelemahan-kelemahan yang kecil meskipun remeh-temeh perlu diperbaiki untuk memastikan soal selidik yang bermutu (Mohd. Majid Konting, 1990). Daripada kajian rintis juga dapat ditentukan kebolehpercayaan item-item yang digunakan dalam soal selidik.

Kebolehpercayaan ialah satu konsep yang ditujukan kepada pengukuran atau instrumen yang digunakan oleh penyelidik terhadap sesuatu konstruk teorinya (Ahmad Mahdzan Ayob, 1997). Untuk menentukan kebolehpercayaan dari segi item-item yang digunakan satu kajian rintis telah dijalankan ke atas subjek yang tidak terlibat dengan kajian. Sebanyak 30 subjek telah digunakan dalam kajian rintis ini. Tujuan kajian ini dijalankan untuk memastikan ketepatan soal selidik dari segi bahasa, isi kandungan, kejelasan maksud, keesahan dan kebolehpercayaan item-item yang digunakan. Kajian ini juga bagi menentukan masa yang diambil bagi mentadbir soal selidik itu nanti. Item-item yang mengelirukan diperbaiki atau digugurkan bagi memurnikan lagi soal selidik tersebut.

Kebolehpercayaan ditentukan dengan membuat korelasi terhadap dua set ukuran daripada individu yang sama. Korelasi yang dibuat akan menghasilkan nilai pekali kebolehpercayaan yang menunjukkan jangkaan ukuran daripada instrumen yang digunakan (Nunnally, 1978). Kebolehpercayaan instrumen ditentukan dengan *Cronbach's Coefficient Alpha* dan analisis realibiliti dengan menggunakan *SPSS for Windows*

Keputusan kajian rintis yang telah dijalankan menunjukkan koefisien realibiliti bagi 62 item yang digunakan ialah pada 0.9569. Koefisien realibiliti pada analisis item gaya kepimpinan adalah seperti berikut: Mengarah (0.7417), menyokong (0.9331), partisipatif (0.8932) dan orientasi kejayaan (0.8673). Manakala keputusan koefisien realibiliti pada analisis item faktor iklim adalah seperti berikut: Hormat (0.7567), percaya (0.7340), moral (0.7391), peluang bersama (0.7401), akademik (0.7055), kekitaan (0.6712) dan pembaharuan (0.6468). Menurut Uma Sekaran (1992) koefisien realibiliti yang kurang daripada 0.6 dianggap lemah, 0.61 hingga 0.79 boleh diterima dan lebih daripada 0.8 dikatakan tinggi.

Daripada analisis kajian rintis yang dijalankan pengkaji telah memperbaiki soal selidik yang telah disediakan dari segi bahasa, kejelasan dan ketepatan maksud untuk memenuhi objektif kajian. Daripada sejumlah 74 item dalam soal selidik yang digunakan dalam kajian rintis beberapa item terpaksa digugurkan untuk tidak mengelirukan responden dan mengekalkan kebolehpercayaan yang tinggi.

3.5 Prosedur Kajian

Untuk menjalankan kajian ini pengkaji telah mendapatkan surat kebenaran rasmi daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri Johor.

Sekolah-sekolah yang terlibat dalam kajian ini adalah seperti berikut:

1. Sekolah Menengah Kebangsaan Tinggi Segamat
2. Sekolah Menengah Kebangsaan Dato Bentara Dalam
3. Sekolah Menengah Kebangsaan Gemereh
4. Sekolah Menengah Kebangsaan Buloh Kasap
5. Sekolah Menengah Kebangsaan Batu Anam
6. Sekolah Menengah Kebangsaan Paduka Tuan
7. Sekolah Menengah Kebangsaan Seg Hwa
8. Sekolah Menengah Kebangsaan Tenang Stesen
9. Sekolah Menengah Kebangsaan Agama
10. Sekolah Menengah Teknik

Pengkaji telah mengedarkan dan memungut borang soal selidik daripada sekolah-sekolah bagi mengatasi masalah kelewatan menerimanya daripada responden. Borang soal selidik telah diserahkan sendiri kepada responden setelah mendapat kebenaran dan maklumat tentang taburan bilangan guru berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan daripada pengetua. Masa seminggu telah diberikan kepada responden

untuk menjawab borang soal selidik yang diedarkan. Pengkaji telah mendapat kerjasama yang baik daripada guru-guru penolong kanan dan ketua-ketua bidang untuk mengutip semula borang soal selidik yang telah diisi. Daripada 220 borang soal selidik yang diedarkan sebanyak 180 borang telah dikembalikan. Ini merupakan kira-kira 84.8% responden telah menjawab borang soal selidik dan mengembalikan semula kepada pengkaji.

3.6 Analisis Data

Setiap set borang soal selidik yang mengandungi jawapan responden dikumpulkan. Penyemakan soal selidik dilakukan bagi memastikan responden menjawab dengan betul mengikut prosedur-prosedur yang ditetapkan.

Analisis data menggunakan program perisian komputer *SPSS Version 7.0 for Windows*. Kekerapan dan peratus digunakan untuk melihat taburan responden mengikut jantina, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang. Analisis varian sehala (ANOVA) dan ujian t digunakan untuk mengukur sama ada terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua berdasarkan jantina, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang. Pekali Korelasi Pearson dan Regresi Berganda digunakan untuk melihat hubungan di antara gaya kepimpinan pengetua pada persepsi guru dengan iklim sekolah.

Bagi menentukan sama ada terdapat perbezaan atau tidak persepsi responden terhadap gaya kepimpinan pengetua yang dikaji, paras $\alpha=0.05$ bagi setiap ujian telah ditetapkan (ujian 2 ekor). Jika aras keertian $P > 0.05$ ini bermakna hipotesis nol yang ditetapkan diterima (tidak terdapat perbezaan yang signifikan). Manakala jika aras keertian $P < 0.05$, hipotesis nol yang ditetapkan ditolak (terdapat perbezaan yang signifikan).

Dalam membuat analisis perkaitan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan iklimsekolah, tafsiran berikut telah digunakan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh Davis (1971):

Nilai Pekali	Keterangan
0.70 atau lebih	Kaitan yang sangat kuat
0.50 hingga 0.69	kaitan yang kuat
0.30 hingga 0.49	kaitan sederhana kuat
0.10 hingga 0.29	kaitan tidak begitu kuat atau rendah
0.1 hingga 0.09	kaitan yang boleh diabaikan

3.7 Batasan Kajian

Dapatan kajian ini tidak mewakili keadaan sebenar kesan gaya kepimpinan pengetua terhadap iklim sekolah di daerah Segamat kerana sampel kajian hanya melibatkan sepuluh buah sekolah menengah sahaja daripada 19 buah sekolah yang ada di daerah Segamat. Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada pembolehubah gaya kepimpinan terhadap pembentukan iklim sekolah. Oleh itu, kajian ini tidak melibatkan

pembolehubah-pembolehubah yang lain yang berkemungkinan mempunyai hubungan yang besar terhadap pembentukan iklim sekolah.

Dalam kajian ini hanya persepsi guru-guru sahaja yang diambil kira dalam mempersepsi gaya kepimpinan pengetua yang mempengaruhi iklim sesebuah sekolah. Persepsi dari responden lain seperti kakitangan dan pelajar tidak diambil kira.

Dalam melaksanakan kajian ini pengkaji telah menghadapi pelbagai batasan yang menghalang daripada menjalankan kajian dengan sempurna dan terperinci. Antara kekangan dan halangan yang dihadapi ialah:

3.7.1 Masalah Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dari sekolah-sekolah yang terlibat juga menghadapi beberapa masalah kecil. Antara masalah yang dikenalpasti ialah keadaan yang agak sibuk di sekolah-sekolah yang terlibat semasa kajian ini dijalankan. Ini telah memaksa pengkaji menemui beberapa orang guru dari setiap sekolah untuk membantu mengedarkan boarang-borang soal selidik. Satu lagi masalah yang dikenalpasti ialah bilangan soal selidik yang agak rendah diterima. Hal ini telah memaksa pengkaji melakukan lawatan ulangan di sekolah-sekolah berkenaan.

3.7.2 Kekurangan Sumber Rujukan

Bahan-bahan rujukan terutama untuk penulisan kajian lepas agak kurang diperolehi dari perpustakaan di UNIMAS. Untuk itu pengkaji terpaksa mendapatkan bahan-bahan yang berkaitan dari pusat sumber lain seperti di IAB, UPM dan UKM.

3.8 Kesimpulan

Kajian ini merupakan kajian deskriptif dan inferential yang menggunakan tinjauan ke atas persepsi guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua. Seterusnya kajian ini telah melihat hubungan gaya kepimpinan pengetua dengan pembentukan iklim sekolah. Kajian ini dilakukan di sepuluh buah sekolah menengah daerah Segamat dengan sampel kajian seramai 220 orang.

Instrumen kajian yang digunakan mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi hasil kajian rintis yang telah dijalankan. Maklumat yang diperolehi daripada responden dianalisis dengan menggunakan program *SPSS for Windows Version 7.0*.

BAB IV

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

4.0 Pengenalan

Dalam bab ini, penganalisan data dan perbincangan keputusan kajian adalah berdasarkan kepada objektif dan hipotesis kajian yang dibahagikan kepada empat bahagian. Bahagian pertama membincangkan latar belakang responden berdasarkan faktor demografi iaitu jantina, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar, keturunan dan jawatan yang disandang. Taburan kekerapan dan peratus digunakan untuk menentukan taburan penyertaan responden mengikut ciri-ciri demografi tersebut. Bahagian kedua pula membincangkan perbezaan di antara gaya kepimpinan pengetua berdasarkan persepsi guru. Ujian Varian Sehala (ANOVA) dan ujian t digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dalam kajian ini. Persepsi guru berdasarkan latar belakang responden iaitu jantina, keturunan, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan dilihat dengan menggunakan kedua-dua ujian tadi. Dalam bahagian ketiga pula Pekali Korelasi Pearson dan analisis Regresi Berganda digunakan untuk melihat hubungan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah. Dalam bahagian seterusnya akan dibincangkan ujian hipotesis yang telah ditetapkan dalam kajian ini.

4.1 Latar Belakang Responden

Jadual 4.1 menunjukkan taburan responden mengikut jantina. Terdapat 80 orang atau 44.4 % guru lelaki dan seramai 100 orang atau 55.6% guru perempuan terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.1: Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jantina	Kekerapan	Peratus
Lelaki	80	44.4
Perempuan	100	55.6
Jumlah	180	100.0

Jadual 4.2 menunjukkan taburan responden mengikut kategori perkhidmatan. Seramai 158 atau 87.8% guru siswazah dan 22 atau 12.2% guru bukan siswazah terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.2 : Taburan Responden Berdasarkan Kategori Perkhidmatan

Kategori Perkhidmatan	Kekerapan	Peratus
Siswazah	158	87.8
Bukan Siswazah	22	12.2
Jumlah	180	100.0

Jadual 4.3 menunjukkan taburan responden mengikut keturunan. Seramai 130 orang atau 72.2% guru keturunan Melayu, 36 orang atau 20.0% guru keturunan China dan 14 orang atau 7.8% guru keturunan India terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.3 : Taburan Responden Berdasarkan Keturunan

Keturunan	Kekerapan	Peratus
Melayu	130	72.2
China	36	20.0
India	14	7.8
Jumlah	180	100.0

Jadual berikut (4.4), menunjukkan taburan responden mengikut pengalaman mengajar. Daripada jadual ini didapati bahawa seramai 101 orang atau 56.1% mempunyai pengalaman mengajar kurang daripada 5 tahun. Daripada semua jumlah responden pula seramai 24 orang atau 13.3% mempunyai pengalaman mengajar 6 hingga 10 tahun dan seramai 26 orang atau 14.4% mempunyai pengalaman mengajar 11 hingga 15 tahun. Seramai 29 orang atau 16.1% mempunyai pengalaman mengajar lebih daripada 15 tahun. Daripada jadual ini didapati bilangan responden yang mempunyai pengalaman mengajar kurang daripada 5 tahun melebihi kategori lain.

Jadual 4.4 : Taburan Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	Kekerapan	Peratus
< 5 tahun	101	56.1
6 - 10 tahun	24	13.3
11- 15 tahun	26	14.4
> 15 tahun	29	16.1
Jumlah	180	100.0

Jadual 4.5 menunjukkan taburan responden mengikut jawatan yang disandang. Seramai 11 orang atau 6.1% terdiri daripada guru penolong kanan, 8 orang atau 4.4% ketua bidang dan 161 orang atau 89.4% terdiri daripada kalangan guru biasa.

Jadual 4.5 : Taburan Responden Berdasarkan Jawatan Disandang

Jawatan	Kekerapan	Peratus
Guru Penolong Kanan	11	6.1
Ketua Bidang	8	4.4
Guru Biasa	161	89.4
Jumlah	180	100.0

4.2 Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Faktor Demografi

Dalam bahagian ini akan dihuraikan analisis daripada ujian-ujian yang dijalankan ke atas faktor-faktor demografi responden.

4.2.1 Perbezaan Persepsi Guru Berdasarkan Jantina

Jadual 4.6 menunjukkan analisis Ujian t gaya kepimpinan pengetua berdasarkan jantina responden. Daripada analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi berlainan jantina terhadap gaya kepimpinan mengarah pengetua. Ini menunjukkan di antara responden lelaki ($M=3.033$, $SD=0.5770$) dan perempuan ($M=2.9050$, $SD=0.6895$) tidak mempunyai perbezaan yang ketara dalam membuat persepsi gaya kepimpinan mengarah. Hipotesis nol diterima pada aras keyakinan $p<0.05$ ($t=1.359$, $p=0.176$).

Keputusan analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi guru berlainan jantina terhadap gaya kepimpinan menyokong pengetua. Daripada analisis ini menunjukkan guru lelaki ($Min=3.1828$, $SD=0.7090$) dan guru perempuan ($Min=0.0325$, $SD=0.6471$) tidak memberikan persepsi berbeza terhadap gaya kepimpinan menyokong. Hipotesis nol diterima pada $p<0.05$ ($t=1.469$, $p=0.144$).

Daripada ujian yang dijalankan menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi guru berlainan jantina terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka. Ini jelas menunjukkan guru lelaki ($Min=3.5547$, $SD=0.4630$) dan guru perempuan ($Min=3.4550$, $SD=0.5417$) tidak memberikan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p<0.05$ ($t=1.331$, $p=0.185$).

Analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru berlainan jantina terhadap gaya kepimpinan pengetua. Oleh itu, guru lelaki (Min=3.3536, SD=0.6576) dan guru perempuan (Min=3.5214, SD=0.3679) memberikan persepsi berbeza terhadap gaya kepimpinan partisipatif yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis nol ditolak pada aras keertian $p < 0.05$ ($t = -2.042$, $p = 0.043$).

Jadual 4.6 : Analisis Ujian t Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jantina Responden

Jenis Kepimpinan	Lelaki		Perempuan		t	p
	Min	SD	Min	SD		
Mengarah	3.033	0.5770	2.9050	0.6895	1.359	0.176
Menyokong	3.1828	0.7090	3.0325	0.6471	1.469	0.144
Orientasi	3.5547	0.4630	3.4550	0.5417	1.331	0.185
Kejayaan						
Partisipatif	3.3536	0.6576	3.5214	0.3679	-2.042	0.043

Daripada dapatan-dapatan yang diperolehi di atas jelas menunjukkan bahawa guru-guru berlainan jantina tidak menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif. Mereka tidak menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan partisipatif yang diamalkan oleh pengetua.

4.2.2 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Kategori Perkhidmatan

Jadual 4.7 menunjukkan analisis Ujian t gaya kepimpinan pengetua berdasarkan kategori perkhidmatan responden. Analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi guru berlainan kategori perkhidmatan terhadap gaya kepimpinan pengetua. Oleh itu guru siswazah (Min=2.9831, SD=0.6338) dan bukan siswazah (Min=2.8106, SD=0.7058), tidak memberikan persepsi berbeza terhadap gaya kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua mereka. Ini menunjukkan hipotesis nol diterima pada aras keertian $P < 0.05$ ($t = 1.087$, $p = 0.287$).

Daripada analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi guru berlainan kategori terhadap gaya kepimpinan menyokong. Oleh itu, guru siswazah (Min=3.0736, SD=0.6771) dan guru bukan siswazah (Min=3.2841, SD=0.6672), tidak memberikan persepsi berbeza terhadap gaya kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($t = -1.384$, $p = 0.178$).

Keputusan analisis menunjukkan tiada perbezaan signifikan persepsi guru berlainan kategori perkhidmatan terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan yang diamalkan oleh pengetua. Guru dari kategori siswazah (Min=3.4889, SD=0.5274) dan bukan siswazah (Min=3.5759, SD= 0.3528) tidak memberikan persepsi berbeza terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($t = -0.986$, $p = 0.331$).

Analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi guru siswazah (Min=3.4503, SD=0.5215) dan bukan siswazah (Min=3.4221, SD=0.5390) terhadap gaya kepimpinan partisipatif pengetua. Analisis ini jelas menunjukkan guru berlainan kategori tidak memberikan persepsi berbeza terhadap gaya kepimpinan partisipatif yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($t = 0.231$, $P = 0.819$).

Jadual 4.7 : Analisis Ujian t Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Kategori Perkhidmatan

Gaya Kepimpinan	Siswazah		Bukan Siswazah		t	p
	Min	SD	Min	SD		
Mengarah	2.9831	0.6338	2.8106	0.7058	1.087	0.287
Menyokong	3.0736	0.6771	3.2841	0.6672	-1.384	0.178
Orientasi Kejayaan	3.4889	0.5274	3.5739	0.3528	-0.986	0.331
Partisipatif	3.4503	0.5215	3.4221	0.5390	0.231	0.819

Daripada dapatan-dapatan yang diperolehi di atas jelas menunjukkan bahawa guru dari kategori perkhidmatan yang berlainan tidak menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap kesemua gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua mereka.

4.2.3 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Keturunan Responden

Jadual 4.8 menunjukkan analisis varian sehala gaya kepimpinan pengetua berdasarkan keturunan responden. Keputusan analisis ini menunjukkan terdapat perbezaan signifikan persepsi berlainan keturunan terhadap gaya kepimpinan pengetua. Guru dari keturunan Melayu, China dan India menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis nol ditolak pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.00$).

Analisis varian sehala gaya kepimpinan menyokong pengetua berdasarkan keturunan responden ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi guru berlainan keturunan terhadap gaya kepimpinan menyokong pengetua. Guru dari keturunan Melayu, China dan India tidak menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis noll diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.094$).

Keputusan analisis varian sehala menunjukan perbezaan di antara pelbagai keturunan responden terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua. Didapati daripada keputusan ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan persepsi responden dari pelbagai keturunan terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua mereka.

Analisis varian sehala menunjukkan perbezaan persepsi di antara keturunan responden terhadap gaya kepimpinan partisipatif pengetua. Daripada keputusan ini

menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi keturunan responden terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.465$).

Jadual 4.8 : Analisis Varian Sehalu Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Keturunan Responden

Gaya Kepimpinan	df	SS	MS	F	p
Mengarah	2	8.003	4.001	10.715	0.00
Menyokong	2	2.165	1.082	2.394	0.094
Orientasi Kejayaan	2	4.301	2.150	9.037	0.000
Partisipatif	2	0.421	0.210	0.769	0.465

Analisis yang ditunjukkan dalam jadual-jadual di atas jelas menunjukkan perbezaan persepsi di kalangan guru dari pelbagai keturunan terhadap gaya kepimpinan pengetua. Daripada analisis tersebut didapati bahawa wujudnya perbezaan di kalangan bangsa Melayu, China dan India dalam mempersepsi gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua mereka. Adalah tidak jelas mengapa terdapatnya perbezaan ini. Kajian-kajian lain pada masa hadapan mungkin dapat memberikan jawapan. Manakala gaya kepimpinan mengarah, menyokong dan partisipatif tidak menunjukkan perbezaan persepsi di kalangan mereka.

4.2.4 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Pengalaman Mengajar

Jadual 4.9 menunjukkan analisis varian sehala bagi melihat perbezaan persepsi responden berdasarkan pengalaman mengajar terhadap gaya kepimpinan pengetua. Analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi responden berdasarkan pengalaman mengajar terhadap gaya kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada $p < 0.05$ ($p = 0.718$).

Jadual ini juga menunjukkan keputusan analisis varian sehala bagi melihat perbezaan persepsi responden berdasarkan pengalaman mengajar terhadap gaya kepimpinan menyokong pengetua. Keputusan ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan persepsi responden berdasarkan pengalaman mengajar terhadap gaya kepimpinan menyokong pengetua mereka. Hipotesis nol ditolak pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.03$).

Analisis varian sehala memperlihatkan perbezaan di antara pengalaman mengajar responden terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua. Analisis ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara pengalaman mengajar responden terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.122$).

Daripada analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan persepsi guru berdasarkan pengalaman mengajar responden terhadap gaya kepimpinan partisipatif pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.237$).

Jadual 4.9 : Analisis Varian Sehalu Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Pengalaman Mengajar Responden

Gaya Kepimpinan	df	SS	MS	F	p
Mengarah	3	0.563	0.188	0.450	0.718
Menyokong	3	6.176	2.059	4.767	0.03
Orientasi Kejayaan	3	1.550	0.550	1.959	0.122
Partisipatif	3	1.158	0.386	1.426	0.237

Analisis hasil daripada ujian-ujian yang dijalankan di atas menunjukkan bahawa responden tidak memberi persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif yang biasa diamalkan oleh pengetua.

4.2.5 Perbezaan Persepsi Berdasarkan Jawatan Responden

Dalam jadual 4.10 menunjukkan analisis varian sehalu bagi melihat perbezaan persepsi responden berdasarkan jawatan terhadap gaya kepimpinan yang selalu diamalkan oleh pengetua. Daripada analisis menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi responden berdasarkan jawatan yang disandang terhadap gaya

keimpinan mengarah pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.341$).

Daripada analisis ini juga menunjukkan analisis varian sehala bagi melihat perbezaan persepsi di antara jawatan yang disandang oleh responden terhadap gaya menyokong pengetua. Daripada analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi responden pelbagai jawatan terhadap gaya kepimpinan menyokong pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.115$).

Dalam jadual ini juga ditunjukkan analisis varian sehala bagi melihat perbezaan persepsi di antara pelbagai jawatan responden terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan pengetua. Daripada analisis ini menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi pelbagai jawatan responden terhadap gaya kepimpinan orientasi kejayaan yang diamalkan oleh pengetua mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.423$).

Selain itu dalam jadual ini ditunjukkan analisis varian sehala bagi menunjukkan keputusan ujian untuk melihat perbezaan persepsi di antara responden berdasarkan jawatan yang disandang terhadap gaya kepimpinan partisipatif pengetua. Analisis ini jelas menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara persepsi responden pelbagai jawatan terhadap gaya kepimpinan partisipatif yang diamalkan oleh pengetua sekolah mereka. Hipotesis nol diterima pada aras keertian $p < 0.05$ ($p = 0.462$).

**Jadual 4.10 : Analisis Varian Sehala Gaya Kepimpinan
Pengetua Berdasarkan Jawatan Responden**

Gaya Kepimpinan	df	SS	MS	F	p
Mengarah	2	0.895	0.448	1.083	0.341
Menyokong	2	1.983	0.992	2.189	0.115
Orientasi Kejayaan	2	0.450	0.225	0.865	0.423
Partisipatif	2	0.424	0.212	0.775	0.462

Jawatan yang disandang oleh responden tidak membezakan persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif yang biasa diamalkan oleh pengetua. Ini jelas menunjukkan guru-guru di kalangan penolong kanan, guru biasa dan ketua bidang tidak menunjukkan perbezaan persepsi terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka.

4.3 Perkaitan di antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Iklim Sekolah

Pekali Korelasi Pearson digunakan untuk melihat perkaitan di antara gaya kepimpinan dengan iklim sekolah. Empat jenis gaya kepimpinan pengetua iaitu gaya mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif dikaitkan dengan iklim sekolah di bawah tujuh faktor iaitu hormat menghormati, saling percaya mempercayai, peluang bersama, kemajuan berterusan akademik dan sosial, semangat kekitaan dan pembaharuan sekolah. Perkaitan di antara pembolehubah ini sebagaimana yang dinyatakan oleh Davis (1971).

Nilai Pekali	Penerangan
0.70 atau lebih	Kaitan yang sangat kuat
0.50 - 0.69	Kaitan yang kuat
0.30 - 0.49	Kaitan sederhana kuat
0.10 - 0.29	Kaitan tidak begitu kuat atau rendah
0.1 - 0.09	Kaitan yang boleh diabaikan

Jadual 4.11 menunjukkan perkaitan di antara gaya kepimpinan pengetua dengan iklim sekolah dengan mengambil kira empat faktor iklim sekolah iaitu hormat, percaya, moral dan peluang bersama. Manakala jadual 4.12 menunjukkan perkaitan gaya kepimpinan pengetua dengan faktor iklim sekolah iaitu akademik, kekitaan dan pembaharuan.

Analisis Korelasi Pearson mendapati bahawa gaya kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor iklim hormat menghormati, saling percaya mempercayai, moral dan peluang. Dalam analisis ini menunjukkan juga bahawa gaya kepimpinan menyokong pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dan kuat dengan faktor iklim hormat menghormati (0.511) dan peluang bersama (0.685). Manakala gaya kepimpinan menyokong pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dan sederhana kuat dengan faktor iklim saling mempercayai (0.398) dan moral (0.461). Gaya kepimpinan partisipatif menunjukkan hubungan yang tidak begitu kuat atau rendah dengan faktor iklim hormat menghormati (0.257). Gaya kepimpinan ini menunjukkan hubungan sederhana kuat dengan faktor iklim percaya mempercayai (0.349), moral (0.358) dan

peluang bersama (0.486). Analisis ini juga menunjukkan gaya kepimpinan orientasi kejayaan yang diamalkan oleh pengetua mempunyai hubungan yang kuat dengan faktor iklim hormat menghormati (0.573), percaya mempercayai (0.539) dan peluang bersama (0.580). Hubungan yang sederhana kuat ditunjukkan di antara gaya kepimpinan orientasi kejayaan dengan faktor iklim moral (0.430). Nilai Pekali Korelasi yang positif menunjukkan bahawa semakin seorang pengetua itu mengamalkan gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan, maka semakin positif dan terbuka iklim sesebuah sekolah (dari segi faktor iklim yang dikaji).

Jadual 4.11: Perkaitan di antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Faktor Iklim Sekolah (Hormat, Percaya, Moral dan Peluang)

Gaya Kepimpinan Pengetua	Nilai Pekali Korelasi Faktor Iklim Sekolah			
	Hormat	Percaya	Moral	Peluang
Mengarah	0.008 (P=0.916)	0.012 (P=0.877)	-0.126 (P=0.092)	-0.204 (P=0.06)
Menyokong	0.511* (P=0.000)	0.398* (P=0.000)	0.461* (P=0.000)	0.685* (P=0.000)
Partisipatif	0.257* (P=0.000)	0.349* (P=0.000)	0.358* (P=0.000)	0.486* (P=0.000)
Orientasi Kejayaan	0.573* (P=0.000)	0.539* (P=0.000)	0.430* (P=0.000)	0.580* (P=0.000)

Analisis Pekali Korelasi Pearson yang ditunjukkan dalam rajah 4.27 menunjukkan gaya kepimpinan mengarah tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor iklim yang disenaraikan iaitu akademik, kekitaan dan pembaharuan. Analisis ini menunjukkan gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan mempunyai hubungan yang positif terhadap pembentukan iklim sekolah. Gaya kepimpinan menyokong mempunyai hubungan yang kuat dengan faktor iklim kekitaan

(0.677). Hubungan yang sederhana kuat ditunjukkan di antara gaya kepimpinan menyokong dengan faktor iklim akademik (0.349), manakala dengan faktor iklim pembaharuan ia menunjukkan hubungan yang rendah (0.233). Gaya kepimpinan partisipatif menunjukkan hubungan yang kuat dengan faktor iklim akademik (0.503), manakala ia menunjukkan hubungan yang sederhana kuat dengan faktor kekitaan (0.342) dan faktor pembaharuan (0.322). Hubungan yang sederhana kuat ditunjukkan di antara gaya kepimpinan orientasi kejayaan dengan faktor iklim akademik (0.306) dan pembaharuan (0.359). Faktor iklim kekitaan menunjukkan hubungan yang kuat dengan gaya kepimpinan orientasi kejayaan. Nilai Pekali Korelasi yang positif menunjukkan bahawa semakin seseorang pengetua itu mengamalkan gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan, maka semakin positif dan terbuka iklim sekolah (dari segi faktor iklim yang dikaji).

Jadual 4.12: Perkaitan di antara Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Faktor Iklim Sekolah (Akademik, Kekitaan dan Pembaharuan)

Gaya Kepimpinan Pengetua	Nilai Pekali Korelasi Faktor Iklim Sekolah		
	Akademik	Kekitaan	Pembaharuan
Mengarah	-0.074 (P=0.324)	-0.126 (P=0.91)	-0.126 (P=0.092)
Menyokong	0.349* (P=0.000)	0.677* (P=0.000)	0.233* (P=0.002)
Partisipatif	0.503* (P=0.000)	0.342* (P=0.000)	0.322* (P=0.000)
Orientasi Kejayaan	0.306* (P=0.000)	0.657* (P=0.000)	0.359* (P=0.000)

4.4 Pengaruh Gaya Kepimpinan Pengetua terhadap Pembentukan Iklim Sekolah

Jadual 4.13 menunjukkan keputusan Ujian Regresi Berganda gaya kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif terhadap pembentukan iklim sekolah. Daripada keputusan ini menunjukkan bahawa tiga gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua sekolah menunjukkan pengaruh 47.6% terhadap pembentukan iklim sekolah. Keputusan ini juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan mengarah ($B=0.106$, $t=1.543$ dan $p=0.125$) tidak menunjukkan perbezaan signifikan terhadap pembentukan iklim sekolah.

Nilai p menunjukkan bahawa ketiga-tiga gaya ini (menyokong $p=0.003$, orientasi kejayaan $p=0.000$ dan partisipatif $p=0.001$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan iklim sekolah. Daripada dapatan ini menunjukkan bahawa di antara tiga gaya kepimpinan yang berpengaruh terhadap pembentukan iklim sekolah yang positif, gaya orientasi kejayaan mempunyai peramal tertinggi ($B=0.374$), diikuti dengan gaya menyokong ($B=0.276$) dan yang akhir sekali ialah gaya partisipatif ($B=0.237$). Analisis ini menunjukkan bahawa ketiga-tiga gaya kepimpinan pengetua boleh digunakan sebagai peramal terhadap pembentukan iklim sekolah yang positif dan terbuka.

Jadual 4.13 : Keputusan Ujian Regresi Berganda Gaya Kepimpinan Terhadap Iklim Sekolah

Pembolehubah	b	B	t	p
Mengarah	0.0096	0.106	1.543	0.125
Menyokong	0.237	0.276	2.994	0.003*
Orientasi	0.429	0.374	5.241	0.000*
Kejayaan Partisipatif	0.265	0.237	3.475	0.001*
R=0.690 R ² =0.476 Adj R ² =0.464				

4.5 Perbincangan Umum daripada Dapatan Kajian

Bahagian ini akan membincangkan dapatan kajian yang telah diperolehi dan dibuat perbandingan sama ada terdapat kesamaan atau perbezaan dengan dapatan-dapatan yang diperolehi daripada kajian-kajian lalu. Dapatan menunjukkan guru-guru lelaki dan perempuan tidak menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di sekolah menengah di daerah Segamat. Dapatan ini secara tidak langsung menolak dapatan yang diperolehi oleh Khairani Abdul Hamid (1985) dalam kajiannya di kalangan 40 orang pekerja kilang di Kuala Lumpur. Dapatan daripada kajian pengkaji ini menunjukkan bahawa pekerja lelaki dan wanita memberikan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan mengarah ketua mereka.

Dapatan seterusnya mendapati bahawa perbezaan kategori guru-guru sama ada dari kategori siswazah atau bukan siswazah tidak mempengaruhi persepsi guru terhadap gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua-pengetua. Apa yang jelas di sini ialah dapatan ini menyamai dapatan Sinparasong (1983) yang menyatakan bahawa guru

daripada kategori siswazah dan bukan siswazah memberikan persepsi yang sama terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka.

Perbezaan pengalaman mengajar di kalangan guru juga tidak menunjukkan persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan pengetua. Dapatan ini menyangkal pendapat Gilbert et al (1990) yang menyatakan bahawa pekerja yang lebih senior (berumur lebih daripada 31 tahun) mahukan kedudukan dalam sesebuah organisasi dan secara tidak langsung kadang-kadang mereka mempunyai pandangan negatif terhadap kepimpinan pemimpin mereka. Dapatan yang diperolehi dengan jelas menunjukkan bahawa pengalaman seseorang guru tidak memberikan perbezaan persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan pengetua. Dapatan juga menunjukkan bahawa guru daripada jawatan yang berbeza sama ada guru biasa, ketua bidang atau guru penolong kanan tidak mempunyai persepsi yang berbeza terhadap kesemua gaya kepimpinan pengetua yang diamalkan oleh pengetua-pengetua di sekolah menengah daerah Segamat.

Dari segi perhubungan antara gaya kepimpinan dan pembentukan iklim sekolah pula, gaya kepimpinan mengarah pengetua sekolah didapati tidak mempunyai hubungan signifikan dengan pembentukan iklim sekolah. Manakala gaya kepimpinan lain yang dikaji seperti gaya menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan telah menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif terhadap pembentukan iklim sekolah. Beberapa orang pengkaji seperti Wiggins (1972), Gibbons (1976), Albright (1977), dan Cooperat (1978) memberikan pendapat yang sama bahawa pengetua yang

mengamalkan gaya kepemimpinan berorientasikan perhubungan manusia lebih berjaya membentuk iklim yang positif berbanding dengan pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan berorientasikan tugas. Pendapat mereka ini disokong oleh Sim (1978) dan Christ (1978). Menurut Ellenberg (1973) kepemimpinan yang efektif mempunyai hubungan dengan iklim sekolah yang positif di mana guru-guru diberi peluang bersama dalam membangunkan kecemerlangan sekolah.

Dapatan kajian ini juga menyamai dapatan kajian Doyle dan Wells (1996) yang menyatakan bahawa terdapat dua gaya kepemimpinan yang didapati dari empat buah sekolah tempat kajian. Daripada dua buah sekolah didapati bahawa gaya kepemimpinan *interpersonal* yang menyamai gaya kepemimpinan menyokong mewujudkan iklim sekolah di mana semua guru dilayan sama dan sebagai rakan. Gaya kepemimpinan menyokong yang diamalkan oleh pengetua di daerah Segamat mempunyai hubungan yang kuat terhadap pembentukan iklim sekolah berdasarkan faktor hormat, peluang bersama dan semangat kekitaan. Ini bersesuaian dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan menyokong di mana pengetua mengambil berat kehendak kakitangan dan memberi perhatian kepada soal kebajikan mereka dan secara tidak langsung mewujudkan iklim berasaskan persaudaraan.

Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa gaya orientasi kejayaan mempunyai hubungan yang positif terhadap pembentukan iklim sekolah. Dapatan ini menyamai dapatan yang diperolehi oleh Rahimah Hj. Ahmad (1981) yang menyatakan bahawa

seperti gaya orientasi kejayaan mempunyai kaitan yang positif terhadap iklim sekolah.

Dapatan ini dengan jelas konsisten dengan dapatan kajian yang diperolehi oleh Hornstein, Heilman, Mone dan Tartell (1987) terhadap 162 pekerja lelaki dan wanita yang mendapati bahawa gaya kepimpinan partisipatif, menyokong dan orientasi kejayaan diminati dan dominan dalam suasana organisasi perkerja-pekerja tersebut bertugas. Secara tidak langsung jika pekerja-pekerja berasa senang dengan gaya kepimpinan pemimpin maka akan wujud iklim organisasi yang positif.

Seperti yang ditunjukkan oleh ujian Regresi Berganda, dapatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif mempunyai pengaruh terhadap pembentukan iklim sekolah. Mortimore dan Crandall (1987) menyatakan bahawa gaya kepimpinan pengetua yang begini diminati kerana tidak memberi tekanan kepada guru dalam memberikan tugas. Pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan positif akan lebih dapat mengekalkan iklim sekolah yang positif dan terbuka.

4.6 Kesimpulan

Daripada perbincangan berdasarkan analisis dapatan kajian didapati guru-guru dari pelbagai faktor demografi tidak membuat persepsi yang berbeza terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka. Kesemua gaya kepimpinan pengetua kecuali gaya

mengarah mempunyai hubungan yang positif terhadap pembentukan iklim sekolah berdasarkan kepada tujuh faktor iklim sekolah iaitu hormat menghormati, percaya mempercayai, moral, peluang bersama, akademik, kekitaan dan pembaharuan. Tiga gaya kepimpinan iaitu menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif didapati mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pembentukan iklim sekolah yang positif.

BAB V

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.0 Pengenalan

Dalam bab ini perbincangan akan melihat secara umum tentang tujuan kajian, kaedah penyelidikan dan rumusan daripada dapatan kajian. Beberapa cadangan dikemukakan yang boleh digunakan oleh pihak-pihak tertentu sebagai lanjutan kepada mereka yang berminat untuk menjalankan kajian terhadap tajuk ini atau sebagai panduan dalam pentadbiran atau pengurusan di peringkat sekolah dan jabatan.

Bab pertama dalam kajian ini telah menghuraikan bahawa dalam sesebuah organisasi seperti sekolah perlunya ada seorang yang istimewa di belakang sesebuah organisasi. Individu ini ialah pemimpin yang gaya kepimpinannya boleh mempengaruhi iklim sesebuah organisasi. Gaya kepimpinan mereka boleh membentuk pembentukan iklim organisasi sama ada ke arah iklim yang positif atau sebaliknya. Pengaruh faktor demografi responden seperti jantina, keturunan, pengalaman dan jawatan di atas perrsepsi gaya kepimpinan pemimpin mereka turut dikaji.

Dalam bab seterusnya dibincangkan pelbagai teori gaya kepimpinan yang biasa diamalkan oleh para pemimpin. Antara teori kepimpinan dan model iklim sekolah yang dibincangkan, Teori Laluan Matlamat House dan Model Iklim Fox dijadikan kerangka teori dalam kajian ini. Sesungguhnya kajian-kajian yang lalu tentang gaya

kepimpinan dan hubungannya dengan iklim telah memberikan dapatan yang pelbagai untuk dijadikan asas dalam kajian yang dijalankan ini.

Bab tiga yang membincangkan metodologi kajian telah menghuraikan bahawa cara terbaik dalam mengkaji persepsi gaya kepimpinan pengetua di sekolah ialah berdasarkan maklum balas yang diperolehi daripada soal selidik yang diedarkan di kalangan guru. 180 atau 84.6% soal selidik telah dikembalikan dari sampel kajian sebanyak 220 orang guru. Daripada maklum balas yang diterima, analisis persepsi guru telah dijalankan dengan menggunakan pelbagai ujian terhadap persepsi gaya kepimpinan pengetua serta hubungannya dengan pembentukan iklim sekolah.

5.1 Rumusan

Hasil dapatan yang diperolehi menyatakan bahawa faktor demografi bukanlah faktor yang boleh membezakan persepsi terhadap kepimpinan pengetua di sekolah. Guru dari pelbagai latar belakang tidak memberikan tanggapan yang berbeza terhadap gaya kepimpinan pengetua mereka. Daripada dapatan yang diperolehi jelas menunjukkan bahawa faktor demografi guru bukanlah faktor yang perlu diambil kira dalam melaksanakan program dan juga polisi yang berkaitan dengan kepimpinan pengetua dan iklim sekolah.

Dapatan daripada ujian Pekali Korelasi Pearson menunjukkan bahawa gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan mempunyai hubungan yang positif

terhadap pembentukan iklim sekolah. Hubungan yang kuat ditunjukkan di antara gaya kepemimpinan menyokong dengan faktor hormat dan peluang. Hubungan yang kuat juga ditunjukkan di antara gaya kepemimpinan orientasi kejayaan dengan faktor iklim hormat, percaya dan peluang.

Rumusan daripada dapatan yang diperolehi dalam ujian Regresi Berganda menunjukkan bahawa tiga gaya kepemimpinan pengetua iaitu menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif menunjukkan pengaruh yang sederhana (47.6%) terhadap pembentukan iklim sekolah. Daripada gaya kepemimpinan yang disenaraikan ini menunjukkan bahawa gaya orientasi kejayaan mempunyai pengaruh yang paling tinggi dalam membentuk iklim sekolah yang positif dan terbuka. Ini diikuti dengan gaya menyokong dan gaya partisipatif. Daripada dapatan ini jelas memperlihatkan bahawa gaya orientasi kejayaan adalah gaya yang paling penting dalam membentuk iklim sekolah yang positif.

Dari dapatan yang dibincangkan di atas jelas menunjukkan bahawa pengetua yang mengamalkan gaya kepemimpinan yang positif (menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif) akan lebih dapat mewujudkan iklim sekolah yang positif dan terbuka. Gaya kepemimpinan menyokong memerlukan pengetua mengambil berat terhadap kakitangan bawahan serta memberi perhatian kepada kebajikan mereka. Apabila pengetua mengamalkan kepemimpinan begini maka akan wujud iklim berasaskan persaudaraan (House dan Mitchel, 1974).

Keadaan yang hampir sama juga dapat dilihat kesan terhadap pembentukan iklim sekolah apabila para pengetua mengamalkan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan. Gaya kepimpinan ini memerlukan pengetua membentuk matlamat yang mencabar untuk kakitangan bawahan dan menunjukkan rasa penuh yakin kepada kebolehan yang ditunjukkan oleh para guru. Apabila para pengetua mempunyai matlamat yang hendak dicapai maka segala perancangan yang perlu dilaksanakan oleh segenap warga sekolah (khususnya guru) dapat dikenal pasti dan difahami oleh semua. Kesan daripada gaya kepimpinan begini akan berjaya membentuk rasa hormat terhadap dasar kepimpinan di sekolah. Ini disokong khusus oleh dapatan kajian yang menunjukkan bahawa gaya kepimpinan orientasi kejayaan mempunyai hubungan yang kuat terhadap faktor iklim sekolah hormat menghormati.

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat di antara gaya kepimpinan orientasi kejayaan dengan faktor iklim percaya dan peluang. Sebagai contoh, apabila pengetua menunjukkan rasa penuh yakin terhadap kebolehan para guru maka timbul sikap mempercayai terhadap tugas yang diberikan. Pengetua percaya bahawa para guru dapat melaksanakan segala tugas yang diberikan. Apabila keadaan ini wujud maka secara tidak langsung iklim yang positif dan terbuka akan wujud di sesebuah sekolah. Hal ini bersesuaian dengan pendapat Wayne dan Miskel (1971) yang menyatakan bahawa akan wujud iklim sekolah yang tulen dan terbuka apabila guru-guru serta para pengetua saling bekerjasama dan saling mempercayai di antara satu sama lain. Namun begitu gaya kepimpinan orientasi kejayaan menunjukkan hubungan yang sederhana kuat dengan faktor moral.

Dapatan juga memperlihatkan bahawa gaya kepimpinan orientasi kejayaan yang diamalkan oleh pengetua sekolah mempunyai hubungan yang kuat terhadap faktor kekitaan iklim sekolah. Apabila pengetua mengamalkan gaya orientasi kejayaan ia akan membentuk matlamat yang mencabar dan menunjukkan rasa penuh yakin dengan kebolehan para guru untuk menyempurnakan segala perancangan bagi memenuhi matlamat yang telah ditetapkan. Jika ini berlaku guru-guru merasakan bahawa mereka adalah sebahagian daripada warga sekolah.

Dapatan juga menunjukkan wujudnya hubungan yang positif di antara gaya kepimpinan partisipatif pengetua dengan iklim sekolah. Hubungan yang sederhana kuat ditunjukkan di antara gaya kepimpinan partisipatif dengan faktor iklim percaya, moral dan peluang. Walaupun begitu hubungan yang rendah wujud di antara gaya kepimpinan ini dengan faktor iklim hormat. Walaupun hubungan ini sederhana kuat tetapi ia juga menyumbang kepada pembentukan iklim sekolah yang positif. Pengetua yang mengamalkan gaya kepimpinan partisipatif akan berunding dengan para guru dan mengambil kira pandangan serta cadangan mereka dalam membuat sesuatu keputusan. Jika keadaan ini berlaku maka akan wujud iklim sekolah yang positif kerana semua pendapat individu akan dihargai.

Gaya kepimpinan mengarah yang diamalkan oleh pengetua akan melahirkan keadaan di mana para guru menerima arahan yang rigid dan tidak timbul perkongsian idea untuk menambah baik iklim sesebuah sekolah. Daripada dapatan yang diperolehi menunjukkan dengan jelas bahawa gaya kepimpinan begini tidak mempunyai

hubungan signifikan dengan iklim sekolah yang positif. Program untuk pembelajaran bagi menyemarakkan iklim akademik, perasaan kekitaan, pembaharuan yang mahu dijalankan, semangat moral dan peluang yang bakal dikongsi bersama tidak akan berlaku dalam sesebuah sekolah. Ini ditunjukkan dengan hubungan yang tidak signifikan di antara semua faktor yang disebutkan ini dengan gaya kepimpinan mengarah. Oleh yang demikian boleh dibuat kesimpulan bahawa gaya kepimpinan mengarah kurang sesuai untuk diamalkan dalam membentuk iklim sekolah yang positif, sungguhpun dalam keadaan tertentu gaya ini diperlukan terutama bagi menanamkan kefahaman tentang matlamat yang mahu dicapai oleh pengetua.

Dapatan yang diperolehi dari kajian ini sekali gus menjawab persoalan yang dikemukakan dalam bahagian awal kajian ini yang menyatakan bahawa perbezaan demografi guru tidak membezakan persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan pengetua. Hal lain yang perlu diambil perhatian ialah gaya kepimpinan yang humanistik dapat membentuk iklim sekolah yang positif dan kondusif. Hubungan yang positif di antara gaya kepimpinan dengan iklim sekolah dapat membentuk iklim sekolah yang positif dan terbuka.

5.2 Implikasi Dapatan dan Cadangan

Seperti yang telah dibincangkan kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa persepsi guru dari pelbagai faktor demografi tidak mempunyai perbezaan persepsi gaya yang diamalkan oleh seseorang pengetua sekolah. Walau apapun yang penting daripada

dapatan ini ialah bahawa gaya kepimpinan seseorang pengetua mempunyai hubungan yang positif dan berpengaruh terhadap pembentukan iklim sekolah.

Oleh yang demikian daripada dapatan-dapatan yang diperolehi beberapa perkara boleh diberi perhatian khasnya untuk pihak pengurusan sekolah dan juga mereka yang terlibat dalam penempatan guru-guru di sekolah. Cadangan-cadangan tersebut adalah seperti berikut:

1. Faktor demografi bukanlah faktor penting dalam persepsi guru terhadap gaya kepimpinan pengetua. Oleh itu perancangan program-program yang melibatkan isu gaya kepimpinan pengetua dan pembentukan iklim sekolah, faktor demografi guru-guru tidak perlu diberi perhatian.
2. Pengetua seharusnya bijak menggunakan pendekatan gaya kepimpinan yang sesuai apabila berurusan dengan guru bagi memudahkan penglibatan mereka dalam tugas-tugas pentadbiran. Penekanan hendaklah diberi kepada gaya kepimpinan yang boleh membantu dalam membina iklim sekolah yang selesa.
3. Pihak perancang di peringkat jabatan hendaklah mengadakan kursus kepimpinan kepada para pengetua terutama kepada mereka yang baru dilantik. Kursus ini hendaklah memberi penekanan bahawa pembinaan iklim sekolah yang positif, wujud dari gaya kepimpinan yang humanistik iaitu menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif.

Berdasarkan daripada dapatan kajian ini juga, beberapa saranan untuk pengkaji yang akan datang dikemukakan seperti berikut:

1. Adalah disarankan untuk kajian yang akan datang melibatkan persepsi dari kalangan pelajar dan juga kakitangan. Ini kerana dalam kajian ini hanya mengkaji persepsi guru berdasarkan faktor demografi terhadap gaya kepimpinan pengetua. Persepsi dari kalangan pelajar dan kakitangan yang lain juga boleh diambil kira dalam menilai gaya kepimpinan pengetua dalam sesebuah sekolah.
2. Kajian ini tidak menentukan kriteria golongan pengetua seperti senioriti, pengalaman memegang jawatan, lokasi sekolah tempat berkhidmat dan faktor demografi lain sebagai kriteria penentu pengetua yang dipersepsi oleh guru-guru di bawahnya. Adalah dengan ini dicadangkan dalam kajian yang akan datang faktor-faktor yang disenaraikan di atas tadi diambil kira dalam menentukan golongan pengetua yang dikaji.
3. Kajian ini meninjau gaya kepimpinan pengetua dan kaitannya dengan pembentukan iklim sekolah menengah di daerah Segamat dengan mengambil sampel yang agak kecil. Oleh itu adalah dengan ini dicadangkan satu sampel yang lebih besar digunakan dalam kajian-kajian yang akan datang.
4. Dapatan kajian ini menyokong sebahagian daripada Teori Kepimpinan Laluan Matlamat House (1971) yang menggariskan gaya kepimpinan kepada gaya mengarah, menyokong, orientasi kejayaan dan partisipatif. Gaya kepimpinan lain yang boleh disesuaikan dengan budaya tempatan boleh diambil sebagai satu gaya kepimpinan yang boleh dikaji.

5. Adalah disyorkan kajian pada masa hadapan lebih bersifat komprehensif terhadap persepsi responden. Interaksi secara bersemuka dengan responden melalui temuduga dan pemerhatian secara personal lebih menghasilkan data yang lebih terperinci dan konkrit. Ini bukanlah bermakna kajian berasaskan soal selidik tidak memberikan gambaran sebenar persepsi yang diberikan tetapi kajian berdasarkan temuduga akan memberikan data yang lebih humanistik dan personal.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Ghani Ishak (1994). *Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Agama di Negeri Selangor Darul Ehsan dan Kaitannya dengan Kepuasan Bekerja di kalangan Guru*. Tesis M.Ed yang tidak diterbitkan. Universiti Putra Malaysia.
- Ahmad Mahdzan Ayob (1997). *Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ainon dan Abdullah (1995). *Kursus Berfikir Tinggi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Albright, B. K. (1977). *A Study of Relationship Between and Among Leadership Style, Leader Effectiveness and Organizational Climate in the Elementary Principalsip*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Kansas.
- Andrew F Sikula (1983). *Organizational Climate and Leadership Styles*. New York: John Wiley
- Bennis W, dan B Nacus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper and Row Publishers.
- CFK, Ltd. (1974). *The Principal as the School Climate Leader: A New Role for Principalsip*. Colarodo: Englewood.
- Christ, D. H (1978). An Analysis of Organizational Climate and Principal Leader Behavior in Class III Secondary Schools in Nebraska (Doctoral Dissertation, University of Nebraska) *Dissertation Abstracts International*, 38 (12), 7045A
- Cooparat, N. (1978). An Investigation of Perceived Leader Behavior of Elementary School Principals and Organizational Climate in Thailand (Doctoral Dissertation, University of Oklahama). *Dissertation Abstracts International*, 39 (6), 3252A
- Davis, J.A. (1971). *Elementary Surve y Analysis*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Doyle .J.L dan Wells .S (1996). LMS: The Managerial Climate and its Effects on the Interpersonal Climate of the School. *International Journal of Educational Management*. 10/6 University MCB Press Limited. Ms 32-42
- Ellenberg, F.C (1973). Factors Affecting Teacher Morale. *Education Digest*, March, pp 5-8
- Fiedler, F E (1974). The Contingency Model- New Directions for Leadership Utilaization, *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3 No 4 (Autumn) .pp 65-79.

- Fiedler, F E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Mc Graw Hill. Inc: New York.
- Fiedler, F.E and Garcia J.E (1987). *New Approaches to Leadership Cognitive and Organization Performance*. John Wiley: New York.
- Fiedler, Fred E. (1967,1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Mc Graw Hill Inc.: New York.
- Fleishman ,EA and Harris, E.F (1962). Pattern of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*. 15 :pp 43-56.
- Fox, Robert B, Brainard, Edward, Carnie, George M, Georgiades, William,, Howard, Eugene R, Kettering, CharlesF, Olivera James L (1971). *The Principal as the School's Climate Leader: A New Role for the Principalship*. Englewood, Colo: A CFK Ltd. Occasional Ltd.
- Fulmer M.Robert (1976). *Supervision: Principles of Professional Management*. Glencose Press: Beverly Hill, California.
- Gibbons, J.L (1976). The Relationship Between Leadership Style and the Organizational climate in the Republic of South Africa (Doctoral Dissertation, University of Virginia). *Dissertation Abstracts International*, 37 (4), 1907A-1908A.
- Gibson, James L, John M. Ivancevich and James H. Donnelly,Jr (1976). *Organization: Behavior, Structure, and Processes*,(rev. ed.) Dallas, TX: Business Publications.
- Halpin, A.W, and Croft, D (1962). The Organizational Climate of Schools. Washington D.C: US Office of Education, Department of Health, *Education and Welfare*.
- Hamlin, B (1990). The Competent Manager in Secondary Schools. *Journal Educational Management and Administration*. Vol.18. No. 3 . pp 2-11
- Hemphill, J.K and Coons (1957). *A Leader Behavior: Its Description and Management* (Research monograph No.88) Columbus, Ohio: Bureau of Business Research,Ohio State University.
- Hersey ,P and Blanchard ,K.H (1982). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources* (4th.edn) Englewood Clif, New Jersey: Prentice Hall
- Hopkins, D (1994). School Improvement in an ERA of Change in P .Ribbins and E.Burridge (eds) *Improving Education: Promoting Quality in Schools*. London: Cassey

- Hornstein ,H.A, Heilman ,M.E , Mone E dan Tartell, R (1987). Responding to Contigent Leadership Behavior. *Organizational Dynamics*. Vol. 15 No 4. Periodical Division American Management Association, New York. Ms 56-65.
- House, R.J (1971). A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness: *Administrative Science Quarterly*, Vol 16 , pp 321-338
- House, R.J and Terence R Mitchell (1974). 'Path-Goal Theory of Leadership,' *Journal of Contemporary Business*, Vol. 3 No 4 (Autumn) pp 81-97.
- Hussien Mahmood (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Dewan Bahasa dan Pustaka: Kuala Lumpur.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (1995). Peningkatan Pelbagai Jenis Literasi Khususnya Literasi Saintifik dan Teknikal: Ke arah Pemantapan Martabat Kepimpinan yang Unggul. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. Jld.4. Bi;. 02 ms 1-20.
- Ibrahim Mamat (1993), *Kepimpinan Sekolah: Teori Untuk Praktis*. Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.: Kuala Lumpur.
- John G (1988), *Organizational Behavior*, Scott Foresman Glenview: Illionis
- John Leo Doyle and S Wells (1996). LMS: The Managerial Climate and its Effects on the Interpersonal Climate of the School. *International Journal of Educational Management* Vol. 10 No 6. MCB University Press . pp 32-41
- Kattz, D and Kahn R.L (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd Edition). New York: Wiley.
- Khairani Abdul Hamid (1985). Dalam Aminudin Yusuf 'Persepsi Kepimpinan: Satu Kajian untuk Mengenalpasti Tingkah Laku Kepimpinan dalam Organisasi'. Latihan Ilmiah Sarjana Muda Sastera (Dengan Kepujian), Jabatan Psikologi , UKM.
- Leithwood, K and Jantsi D (1990). *Transformational Leadership: How Principals Can Help Reform School Culture*. A paper presented at Annual General Meeting of American Educational Research Association- April.
- Likert, Rensis (1969). *New Patterns of Management*. Mc Graw Hill: New York.
- Micahel L Vase, Debra W Stewart and G David Garson (1990). *Organizational Behavior and Public Management (Second Edn)*, Mercel Dekken Inc.: New York.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Mortimore, P dan Crandall, P (1987). New Evidence on Effective Elementary Schools, *Educational Leadership*, 45 (1 September) .
- Newman, R.R., and Newman, B.R. (1983). *Principles of Psychology*. Illinois: The Dorsey Press.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. (2nd.Edn). New York: McGraw-Hill.
- Rahimah Ahmad (1981). *The Relationship Between and Among Leadership Style, School Climate and Student Achievement in the Elementary School Principalship in the Federal Territory of Kuala Lumpur*. Tesis PHD yang tidak diterbitkan. University of Southern California, USA.
- Rahimah Hj. Ahmad (1991). The Excellent Manager: Towards a Dynamic School Culture. *Masalah Pendidikan*. Jilid 15. Fakulti Pendidikan Universiti Malaya. Ms 50-57
- Ramaiah, AL (1993). Keperluan Meningkatkan Lagi Prestasi Kepimpinan Pendidikan di sekolah. *Masalah Pendidikan*. Jld.17,1993. Fakulti Pendidikan Universiti Malaya.
- Ramaiah, AL (1992). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran masa kini*. IBS Buku Sdn. Bhd.: Kuala Lumpur.
- Razali Mat Zin (1990). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications Sdn. Bhd.
- Razali Othman (1992). Kajian Mengenai Iklim Sekolah Menengah di daerah Temerloh. *Jurnal Pendidikan* Jld.14. Fakulti Pendidikan Universiti Malaya.
- Richard M. Hadgetts (1991). *Organizational Behavior: Theory and Practice*, Mac Millan Canada Inc: Toronto
- Sim,V.C. (1978). An Analysis of Leadership Behavior of Elementary School Principals and Organizational Climate in Omaha suburban area, Council of Schools (Doctoral Dissertation, University of Nebraska) *Dissertation Abstracts International*, 39 (11), 6536A.
- Sinparasong (1983). Dalam Aminudin Yusuf. *Tingkahtaku Pemimpin: Faktor Wujuddulu dan Sumbangannya Kepada Keberkesanan Kepimpinan*. Tesis PHD yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Thandi , Harcharand Singh(1977). *The Relationship Between Professional Leadership and Teachers' Feeling Power in Malaysian Schools*. Tesis PHD yang tidak diterbitkan Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

- Uma Sekaran (1992). *Research Methods for Business : A skill Building Approach* (2nd.Edn) New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Vroom , V.H (1977). Can Leaders Learn to Lead ? Dlm. (Hackman, J.R Lawler, E and Porter L.W (ed) *Perspectives on Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill.
- Wayne K. Hoy and Cecil G Miskel (1991). *Educational Administration: Theory, Research and Praticce*. Mc Graw Hill Inc.: Singapore.
- Wayne K.Hoy, James Hoffman, Dennis Sabo and James Bliss (1996). The Organizational Climate of Middle Schools. *Journal of Educational Administration*. Vol.34. no. 1 MCB University Press pp 41-59.
- Wiggins, T.W. (1972). Behavioral Characteristics of School Principals. *Education*, 93(1), 36-49 (a).
- Yukl ,G. A (1981). *Leader in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall Inc.

SOAL SELIDIK
PERSEPSI GURU-GURU TERHADAP GAYA KEPIMPINAN
PENGETUA : SATU TINJAUAN DI SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH
DAERAH SEGAMAT, JOHOR.

Assalamualaikum /Selamat Sejahtera.

Tahniah kerana tuan/puan terpilih untuk menyertai penyelidikan ini. Tuan/puan tidak perlu menulis nama. Semua maklumat yang diperolehi adalah rahsia dan tidak dihebahkan kepada sesiapa pun. Maklumat yang tuan/puan berikan hanya bertujuan untuk kajian ilmiah semata-mata bagi memenuhi keperluan Program Sarjana Pengurusan Sumber Manusia.

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah daerah Segamat terhadap pembentukan iklim sekolah.

Kerjasama tuan/puan sangat-sangat dihargai agar dapat menjawab dengan tenang, ikhlas dan jujur. Jawapan yang ikhlas dan jujur menjadikan kajian ini lebih bermakna bagi menggambarkan persoalan sebenar tentang pembolehubah-pembolehubah yang dikaji.

Sekian, terima kasih.

MOIN BIN ABDUL

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia

Universiti Malaysia Sarawak.

BAHAGIAN A

MAKLUMAT DIRI GURU

Arahan: Tandakan dengan (x) pada ruangan yang disediakan.

1. Jantina

i) Lelaki ☐

ii) Perempuan ☐

5. Jawatan disandang

i) Guru Penolong Kanan ☐

ii) Ketua Bidang ☐

iii) Guru Biasa ☐

2. Kategori perkhidmatan

i) Siswazah ☐

ii) B/Siswazah ☐

3. Keturunan

i) Melayu ☐

ii) China ☐

iii) India ☐

4. Pengalaman mengajar

i) < 5 tahun ☐

ii) 6-10 tahun ☐

iii) 11-15 tahun ☐

iv) > 15 tahun ☐

BAHAGIAN B

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan yang telah anda telah pilih

- 1 : Sangat Tidak Setuju
2 : Tidak Setuju
3 : Tidak Pasti
4 : Setuju
5 : Sangat Setuju

kosongkan
ruangan ini.

01.	Beliau menghulurkan pertolongan peribadi kepada guru	1	2	3	4	5	06
02.	Beliau memastikan sikapnya jelas difahami oleh guru	1	2	3	4	5	07
03.	Beliau mengambil berat perkara-perkara kecil supaya beliau disenangi oleh guru	1	2	3	4	5	08
04.	Beliau sering mencuba idea-idea baru bersama guru	1	2	3	4	5	09
05.	Beliau mudah difahami	1	2	3	4	5	10
06.	Beliau mentadbir dengan cara yang amat keras	1	2	3	4	5	11
07.	Beliau bersedia meluangkan masa untuk mendengar pandangan atau rungutan guru	1	2	3	4	5	12
08.	Beliau mengkritik prestasi kerja guru yang tidak memuaskan	1	2	3	4	5	13

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan yang telah anda pilih

- 1 : Sangat Tidak Setuju
2 : Tidak Setuju
3 : Tidak Pasti
4 : Setuju
5 : Sangat Setuju

kosongkan
ruangan ini

09	Setiap keputusan beliau tidak boleh dipersoalkan	1	2	3	4	5	14
10	Beliau kurang bergaul dengan guru	1	2	3	4	5	15
11	Beliau menjaga kebajikan guru	1	2	3	4	5	16
12	Beliau menentukan tugas-tugas tertentu guru	1	2	3	4	5	17
13	Beliau menentukan jadual kerja yang perlu dilaksanakan oleh guru	1	2	3	4	5	18
14	Beliau sentiasa mengekalkan standard pencapaian	1	2	3	4	5	19
15	Beliau enggan menjelaskan tindakan-tindakan yang diambilnya	1	2	3	4	5	20
16	Beliau bertindak tanpa berunding dahulu dengan guru-guru	1	2	3	4	5	21
17	Beliau bertanggungjawab di atas tindakan yang dilakukan oleh guru-gurunya	1	2	3	4	5	22
18	Setiap tugas mesti disiapkan selewat-lewatnya pada tarikh akhir	1	2	3	4	5	23
19	Beliau memberi layanan seolah-olah semua guru adalah setaraf dengannya	1	2	3	4	5	24

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan yang telah anda pilih

- 1 : Sangat Tidak Setuju
2 : Tidak Setuju
3 : Tidak Pasti
4 : Setuju
5 : Sangat Setuju

20	Beliau menggalakkan guru menggunakan tatacara kerja yang seragam	1	2	3	4	5	25
21	Beliau bersedia membuat perubahan	1	2	3	4	5	26
22	Beliau memastikan semua guru memahami kedudukannya	1	2	3	4	5	27
23	Beliau mudah didekati dan mesra	1	2	3	4	5	28
24	Beliau meminta guru-guru mengikut segala peraturan dan syarat kerja yang telah ditetapkan	1	2	3	4	5	29
25	Guru-guru berasa senang apabila berbincang dengan beliau	1	2	3	4	5	30
26	Beliau menjelaskan apa yang diharapkan daripada guru-gurunya	1	2	3	4	5	31
27	Beliau menerima cadangan-cadangan yang dikemukakan oleh guru untuk dilaksanakan	1	2	3	4	5	32
28	Beliau menentukan semua guru menjalankan tugas dengan sempurna	1	2	3	4	5	33
29	Beliau mendapatkan persetujuan guru-guru terlebih dahulu sebelum meneruskan sesuatu perkara	1	2	3	4	5	34
30	Beliau memastikan semua tugas diselaraskan	1	2	3	4	5	35

BAHAGIAN C

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan tersebut yang telah anda pilih.

- 1 : Sangat Tidak Setuju
2 : Tidak Setuju
3 : Tidak Pasti
4 : Setuju
5 : Sangat Setuju

kosongkan
ruangan ini.

01	Guru-guru berasa megah dengan sekolah ini	1	2	3	4	5	36
02	Pelajar-pelajar sentiasa merasakan guru memberikan sokongan kepada mereka	1	2	3	4	5	37
03	Pelajar-pelajar tidak berminat bertukar ke sekolah lain	1	2	3	4	5	38
04	Saya rasa idea yang saya kemukakan diberikan perhatian dan digunakan	1	2	3	4	5	39
05	Pelajar merasakan bahawa program sekolah bermanfaat dan bersesuaian untuk keperluan masa kini dan masa hadapan	1	2	3	4	5	40

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan tersebut yang telah anda pilih.

- 1 : Sangat Tidak Setuju
 2 : Tidak Setuju
 3 : Tidak Pasti
 4 : Setuju
 5 : Sangat Setuju

kosongkan
ruangan
ini

06	Semangat kekitaan wujud di sekolah ini	1	2	3	4	5	41
07	Sesuatu perkara yang tidak dipersetujui selalunya dibincangkan secara terbuka	1	2	3	4	5	42
08	Sekolah ini mampu menanamkan semangat cintakan ilmu di kalangan pelajar	1	2	3	4	5	43
09	Saya berminat berkhidmat di sekolah ini	1	2	3	4	5	44
10	Kehadiran pelajar ke sekolah adalah baik. Pelajar hanya meninggalkan kawasan sekolah atas sebab-sebab tertentu sahaja	1	2	3	4	5	45
11	Pengetua sangat perihatin kebajikan pelajar	1	2	3	4	5	46
12	Kebanyakan ahli komuniti sekolah berbudi bahasa	1	2	3	4	5	47
13	Pelajar dan guru baru mudah diterima oleh ahli komuniti sekolah	1	2	3	4	5	48
14	Perbezaan pendapat antara individu dan kumpulan pelajar serta guru dapat memberikan sumbangan kepada kemajuan sekolah dan bukan sebaliknya	1	2	3	4	5	49

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan tersebut yang telah anda pilih.

- 1 : Sangat Tidak Setuju
 2 : Tidak Setuju
 3 : Tidak Pasti
 4 : Setuju
 5 : Sangat Setuju

kosongkan
ruangan ini

		1	2	3	4	5	
15	Wujud perasaan hormat menghormati antara guru dan pelajar	1	2	3	4	5	50
16	Sekolah menganggap ibu bapa sebagai rakan usaha sama yang memberi kepentingan kepada sekolah	1	2	3	4	5	51
17	Guru berbangga dengan sekolah dan pelajar-pelajarnya	1	2	3	4	5	52
18	Pelajar mengharapkan guru sedia menimbangkan masalah secara adil	1	2	3	4	5	53
19	Pengetua sentiasa mempelajari sesuatu bagi mencetuskan pelbagai idea baru	1	2	3	4	5	54
20	Saya rasa berperanan di sekolah ini apabila idea saya diterima dan dilaksanakan	1	2	3	4	5	55
21	Keputusan penting dibuat melibatkan wakil pelajar, guru dan pentadbir	1	2	3	4	5	56
22	Ada seseorang yang sentiasa saya harapkan di sekolah ini di dalam sesuatu perkara	1	2	3	4	5	57
23	Pelajar digalakkan lebih kreatif daripada mengikut apa yang disuruh sahaja	1	2	3	4	5	58
24	Saya suka sekolah ini kerana saya rasa diperlukan	1	2	3	4	5	59
25	Sesuatu program sekolah yang diperkenalkan mengambil kira keperluan masyarakat dan sekolah	1	2	3	4	5	60

Arahan:

BULATKAN satu daripada lima huruf yang terdapat di bawah pernyataan tersebut yang telah anda pilih.

- 1 : Sangat Tidak Setuju
2 : Tidak Setuju
3 : Tidak Pasti
4 : Setuju
5 : Sangat Setuju

26	Semua keputusan penting yang diambil oleh pihak sekolah dibincangkan terlebih dahulu dengan guru sebelum dilaksanakan	1	2	3	4	5	61
27	Penyelesaian masalah mengikut prosedur yang ditetapkan . Masalah dilihat sebagai cabaran bukannya penghalang	1	2	3	4	5	62
28	Pengetua berupaya menyuarakan kehendak dan keperluan guru kepada pihak atasan dengan berkesan	1	2	3	4	5	63
29	Guru-guru berlainan bidang menghormati antara satu sama lain	1	2	3	4	5	64
30	Pentadbir dan guru bekerjasama menguruskan sekolah secara efektif. Kurang ketegangan antara pentadbir dan guru	1	2	3	4	5	65
31	Ibu bapa, guru dan pelajar sentiasa mempertahankan program sekolah jika ia dipersoalkan oleh pihak-pihak tertentu	1	2	3	4	5	66
32	Saya memberikan input yang penting dalam proses membuat keputusan	1	2	3	4	5	67
33	Ibu bapa diberi peluang melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti di sekolah dan menilai idea-idea baru	1	2	3	4	5	68
34	Saya merasakan masyarakat sekolah ini mempunyai perasan penyayang dan sentiasa mengambil berat pada tugas	1	2	3	4	5	69

DR. ABD. RAHMAN
p. Pengarah
Jabatan Pendidikan



**BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN
DASAR PENDIDIKAN (BPPDP),
KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
Paras 2,3 & 5, Blok J
PUSAT BANDAR DAMANSARA.
50604 KUALA LUMPUR.**

LAMPIRAN B

**Telefon : 03-2583204
Faks : 03-2554960**

**Ruj. Kami : KP(BPPDP) 13/15 Jld.48 (Jesep)
Tarikh : 17 November 1997**

En. Moin b. Abdul,
No.11, Jalan Lowsoon off Taman Mina,
85100 Batu Anam,
Segamat,
Johor.

Tuan,

***Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di Sekolah-Sekolah, Maktab-Maktab
Perguruan, Jabatan-Jabatan Pendidikan Dan Bahagian-Bahagian Di Bawah
Kementerian Pendidikan Malaysia***

Adalah saya dengan hormatnya diarah memaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian bertajuk:

**“Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Yang
Mempengaruhi Iklim Sekolah. Satu Tinjauan Di Sekolah-Sekolah
Menengah Daerah Segamat”** telah diluluskan

2. Kelulusan ini adalah berdasarkan 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.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

Saya yang menurut perintah,

(DR. ABD. KARIM BIN MD. NOR)

b.p. Pengarah,
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan,
Kementerian Pendidikan Malaysia



JABATAN PENDIDIKAN NEGERI JOHOR,
JALAN TUN ABDUL RAZAK,
80604 JOHOR BAHRU,
JOHOR.

Lampiran C

No. Tel. : 07-2361633
No. Fax : 07-2385789
Kawat : PENDIDIKAN JOHOR

Ruj. Kami : JPNJ/AM/0532/
Jld.17/(108)

Tarikh : 10 April 1998

Encik Moin bin Abdul,
No.11, Jalan Lowsoon off Taman Mina,
85100 Batu Anam,
Segamat.

Tuan,

Kebenaran Bagi Menjalankan Kajian Ke Sekolah-Sekolah Negeri Johor

Berhubung perkara di atas, surat tuan bertarikh 31 Mac1998 adalah dirujuk dan berkaitan.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa Jabatan ini tiada apa-apa halangan bagi membenarkan tuan menjalankan kajian ke sekolah-sekolah menengah daerah Segamat, bertajuk :

“Persepsi Guru-Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Yang Mempengaruhi Iklim Sekolah. Satu Tinjauan Di Sekolah-Sekolah Menengah Daerah Segamat”.

3. Sila hubungi Pengetua Sekolah yang berkenaan bagi mendapatkan kerjasama dan tindakan selanjutnya. Senaskah hasil kajian tuan hendaklah dihantar ke Jabatan ini.

4. Sila bawa surat kebenaran ini semasa membuat kajian.

Sekian, terima kasih.

“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”

“GURU PENYEMAI TANGGUNGJAWAB BERSAMA”

(HJ. AHMAD BIN PARMAN)
b.p.Pendaftar Sekolah-Sekolah Johor.