

## **Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan Guru-guru Penolong Kanan menanganinya**

*The Primary School Management Obstacles in Establishing Effective School in the Northern Zone (Perlis, Kedah and Pulau Pinang): Actions and the Needs of the Headmasters and Seniors Assistants to Overcome It*

**Johaari Bin Hassan and Mahizer Bin Hamzah**

*Fakulti Pembangunan Manusia, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak  
sha\_mak@live.com*

**DOI:** <https://doi.org/10.37134/bitara.vol13.2.2.2020>

Received: 06 August 2019; Accepted: 30 June 2020; Published: 17 September 2020

**Cite this paper (APA):** Hassan, J. J., & Hamzah, M. (2020). Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di zon utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan Guru-guru Penolong Kanan menanganinya. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 13(2), 12-28. <https://doi.org/10.37134/bitara.vol13.2.2.2020>

### **Abstrak**

Sekolah Berkesan kebiasaannya dipimpin oleh Guru Besar yang berkesan. Setiap sekolah mempunyai kekuatan dan kelemahannya yang tersendiri dan ianya berbeza sama sekali dengan sekolah lain. Kebolehan dan kemampuan Guru Besar mengatasi halangan-halangan yang wujud dalam sesebuah sekolah ialah pemangkin kepada kecemerlangan sesebuah sekolah. Kajian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengenalpasti elemen-elemen halangan pengurusan sekolah rendah di Negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang. Pembolehubah bebas ialah jantina, taraf perkahwinan, bangsa, umur, pendidikan, bilangan tahun bekerja dan kategori sekolah. Pembolehubah bersandar pula ialah tiga belas elemen halangan pengurusan iaitu akademik, belanjawan dan kewangan, fizikal, sumber tenaga manusia, Teknologi Komunikasi dan Maklumat (ICT), Persatuan Ibubapa dan Guru dan masyarakat, disiplin, perkhidmatan dan perjawatan, ko kurikulum, komunikasi, sukan, sistem siaran dan lain-lain. Objektif utama kajian ini ialah mengkaji halangan-halangan pengurusan sekolah berkesan dalam pencapaian akademik dari aspek suasana pembelajaran yang kondusif, nilai sendiri, bimbingan rakan sebaya, perkembangan intelektual, kecemerlangan akademik dan pencapaian UPSR. Sampel terdiri daripada 250 orang guru besar dan guru-guru penolong kanan di Negeri Perlis, Kedah dan Pulau Pinang iaitu 30 dari Perlis, 160 dari Kedah dan 60 dari Pulau Pinang. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini ialah soalselidik yang berdasarkan kepada tiga belas elemen halangan pengurusan sekolah rendah di Negeri Perlis, Kedah Dan Pulau Pinang. Instrumen kajian ini mengandungi 84 item soalan kesemuanya, yang terdiri daripada 8 item di bahagian A berkenaan maklumat peribadi dan 76 item di bahagian B berkenaan elemen-elemen halangan pengurusan sekolah rendah. Penganalisaan menggunakan statistik deskriptif, Analisa Anova dan Ujian T. Antara beberapa implikasi yang timbul daripada kajian ini ialah keperluan penilaian terhadap saiz sekolah, program latihan serta kursus kepengetahuan dan kriteria pemilihan calon guru besar.

**Kata Kunci:** Halangan-halangan Pengurusan Sekolah Rendah, Sekolah Berkesan, Tindakan dan Keperluan Guru Besar dan Guru-Guru Penolong Kanan

### **Abstract**

*School Effectiveness is usually led by an effective School Principal. Each school has its own strengths and weaknesses and is completely different from other schools. The ability and capability of the Principal to*

*overcome the obstacles inherent in a school is the catalyst for the excellence of a school. The study is aimed at identifying elementary school management barriers in Perlis, Kedah and Penang. The independent variables chosen for this research are gender, marital status, race, age, and education, number of years of work and school category. There are thirteen elements of management barriers which are taken into consideration: academic, budgeting and finance, physical, human resources, ICT, parent and teacher associations and communities, discipline, service and leadership, curriculum, communication, sports, systems and others. The main objective of this study is to examine the barriers of effective school management in academic achievement in terms of conducive learning environment, self-esteem, peer guidance, intellectual development, academic excellence and UPSR achievement. The sample consists of 250 headmasters and senior assistant teachers in Perlis, Kedah and Penang. 30 from Perlis, 160 from Kedah and 60 from Penang. The instrument used in this study is a set of questionnaires based on thirteen elements of primary school management obstacles in Perlis, Kedah and Pulau Pinang. The instrument contains 84 items of questions comprising 8 items in Section A on personal information and 76 items in Section B on elementary management restrictions. The analysis was done by using Descriptive Statistics, Analysis Anova and t-Test. Among the implications arising from this study is the need to evaluate the size of the school, the training program as well as the leadership course and the selection criteria of the prospective school principals.*

**Keywords:** The Primary School Management Obstacles, Establishing Effective School, Actions and Needs of The Headmasters and Senior Assistants

## PENGENALAN

Malaysia telah meletakkan hala tuju negara melalui Wawasan 2020 yang dilancarkan oleh Perdana Menteri, Tun Dr Mahathir Mohamad pada tahun 1991 (Unit Perancang Ekonomi, 2012). Melalui gagasan ini, Malaysia berhasrat mencapai taraf negara maju dalam aspek ekonomi, sosial dan teknologi. Hasrat tersebut digariskan dalam sembilan cabaran Wawasan 2020 yang menjadi agenda utama pembangunan nasional. Cita-cita untuk mencapai hasrat negara bangsa termaktub dalam Wawasan 2020 tersebut akan dapat dicapai apabila negara berjaya melahirkan modal insan yang cemerlang dan berkualiti. Modal insan akan menjadi aset utama untuk memacu negara kearah mencapai tahap negara maju dan berpendapatan tinggi (Muhiyiddin, 2011) Modal insan yang berkualiti ini dapat dilahirkan melalui program pendidikan yang mampan dan berkualiti (Muhiyiddin, 2011).

Pendidikan ialah kunci kepada pembangunan dan pengukuhan daya saing di peringkat global. Justeru, KPM perlu memastikanguru besar dan guru-guru penolong kanan berupaya mengamalkan strategi pengurusan yang lebih berkualiti. Guru Besar merupakan pemimpin, pentadbir dan pengurus yang melaksanakan pelbagai fungsi. Guru Besar perlu kompeten melaksanakan tugas.

**Jadual 1** Keputusan UPSR 2010-2016

Pencapaian Calon	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Bil. Duduki	482334	485160	517139	466167	460407	443407	452721
Cemerlang (Semua A)	48327 10.02%	46012 9.48%	45054 8.71%	42646 9.15%	36304 7.89%	38344 8.65%	4896 1.11%
Baik (Minimum C tidak termasuk semua A)	262278 54.38%	269021 55.45%	286930 55.48%	262358 56.28%	271778 59.03%	255801 57.69%	152825 34.67%
Di bawah tahap penguasaan minimum (semua D/E atau	16334 3.39%	13958 2.88%	17251 3.34%	15656 3.36%	13211 2.87%	11792 2.66%	9519 2.16%

## kombinasi kedua-duanya

Sumber: Lembaga Peperiksaan Malaysia (2010-2016)

Mengikut Laporan Lembaga Peperiksaan Malaysia (2010) terdapat 3.39% iaitu 16,334 murid telah memperoleh gred D (lemah) dan E (sangat lemah) dalam semua mata pelajaran Ujian Penilaian Sekolah Rendah 2010. Pada tahun 2011, 2.88% iaitu 13,958 murid telah memperoleh gred D (lemah) dan E (sangat lemah) dalam UPSR 2011. Pada tahun 2012, 3.34% iaitu 17251 murid telah memperoleh gred D dan E.

Manakala pada tahun 2013, 3.36% iaitu 15656 murid telah memperoleh gred D dan E. Seterusnya pada tahun 2014 sejumlah 2.87% iaitu 13211 murid telah memperoleh gred D dan E. Pada tahun 2015 sejumlah 2.66 % iaitu 11 792 murid telah memperoleh gred D dan E. Akhir sekali pada tahun 2016 , sejumlah 2.16 % iaitu 9519 murid telah memperoleh gred D dan E.

Persoalan ini sangat menarik disebabkan dua perkara penting. Pertama, setiap ibu bapa ingin anak mereka berjaya dalam bidang pendidikan. Kemudahan dan peluang untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat tinggi terbuka luas, asalkan pelajar mendapat kecemerlangan dalam peperiksaan awam. Kedua, pembangunan negara dalam bidang ekonomi terutamanya, memerlukan tenaga yang mahir dan professional dalam pelbagai bidang. Seseorang itu boleh mendapat mobiliti sosial secara menegak kerana kelulusan akademik mempunyai kolerasi yang tinggi dengan pendapatan dan seterusnya taraf hidup.

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) 2017 telah mengambil langkah drastik pada 2017 apabila mengumumkan hasil Pelaporan Pentaksiran Sekolah Rendah (PPSR) 2017 dengan merumuskan keputusan menyeluruh Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS) yang dinilai melalui empat komponen utama.

Empat komponen berkenaan akan menentukan kedudukan seseorang murid dalam sistem pendidikan negara ialah Pentaksiran Bilik Darjah (PBD), Pentaksiran Aktiviti Jasmani, Sukan dan Kokurikulum (PAJSK), Pentaksiran Psikometri (PPsi) dan Pentaksiran Pusat (PP) iaitu UPSR bagi murid tahun 6.

PPSR 2017 yang diumumkan oleh Ketua Pengarah Pelajaran Malaysia, Datuk Dr. Amin Senin baru-baru ini merupakan penilaian secara menyeluruh terhadap murid tahun 6 yang tidak akan lagi dinilai prestasi mereka hanya berdasarkan keputusan dalam peperiksaan UPSR semata-mata. Menurut Amin Senin, semua pihak terutamanya ibu bapa perlu memahami bahawa mendapat A dalam UPSR tidak akan menentukan sama ada murid tersebut cemerlang dalam semua komponen yang dinilai. Selama ini kita sering menjadikan keputusan peperiksaan Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) sebagai kayu pengukur untuk menilai tahap kecemerlangan seseorang murid sehingga terlupa dengan keupayaan lain yang mereka miliki.

Sebenarnya, PBS diperkenalkan sejak tahun 2011 lagi bagi mentaksir murid secara holistik dari segi jasmani, rohani, emosi dan intelek selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Justeru, menerusi PBS ini, kita akan dapat melihat kemampuan murid-murid di peringkat rendah tersebut menguasai kompetensi yang kita kehendaki selepas mendidik mereka selama 6 tahun di sekolah rendah dengan pendidikan asas yang kukuh.

Kementerian Pendidikan Malaysia (2013) menerusi PPPM 2013-2025 komited melaksanakan transformasi sistem pendidikan negara untuk tempoh 15 tahun akan datang. Transformasi pendidikan di Malaysia bermatlamat melengkapkan setiap murid di negara kita dengan segala kemahiran baharu yang diperlukan oleh mereka untuk menangani cabaran abad ke-21. Dalam mencapai hasrat ini KPM telah menggariskan tiga gelombang iaitu Gelombang 1 (2013-2015), Gelombang 2 (2016-2020) dan Gelombang 3 (2021-2025)

## OBJEKTIF KAJIAN

1. Mengkaji halangan-halangan pengurusansekolah berkesan dalam pencapaian akademik dari aspek suasana pembelajaran yang kondusif, nilai sendiri, bimbingan rakan sebaya, perkembangan keintelektual, kecemerlangan akademik danpencapaian UPSR.
2. Mengkaji strategi-strategi pengurusan halangan di sesebuahsekolah rendah yang diamalkan oleh guru besar.
3. Mengenalpasti apakahkemahiran-kemahiran kepimpinan guru besar di dalam menangani halangan-halangan pengurusan sekolah rendah secara berkesan.
4. Mengkajisejauhmana pengaruh kemahiran kepimpinan guru besar ke atas strategi pengurusan halangan-halangan di sesebuah sekolah.

5. Mengkaji pengaruh strategi pengurusan halangan sekolah ke atas pencapaian akademik sekolah.
6. Mengkaji kesan mediator strategi pengurus halangan sekolah iaitu guru besar ke atas perhubungan antara kemahiran kepimpinan guru besar dan pencapaian akademik sekolah.

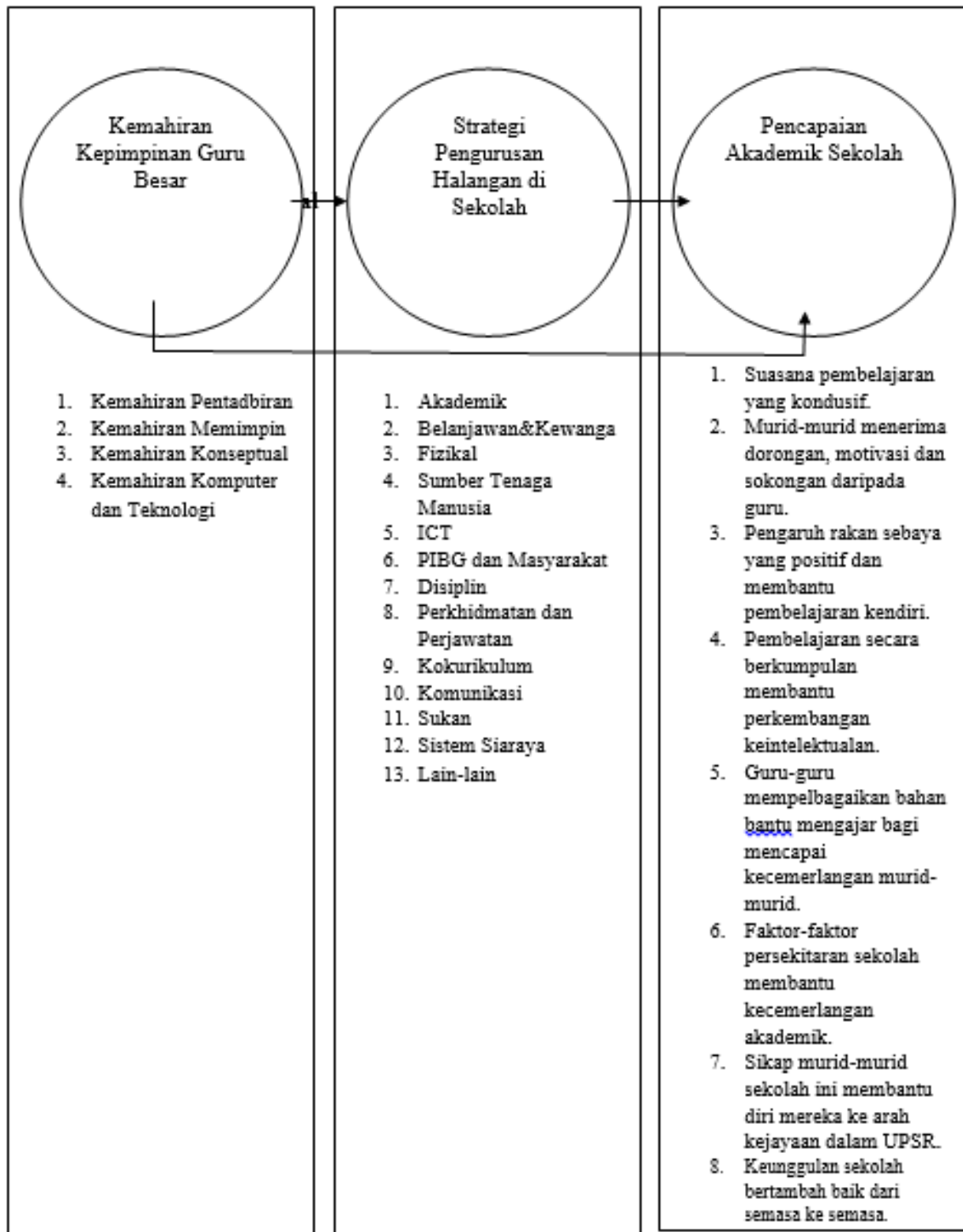
## **REKA BENTUK KAJIAN**

Reka bentuk kajian merupakan perancangan yang khusus bagi kaedah dan prosedur untuk mengumpul dan menganalisis data (Zikmund 2013). Menurut Sekaran dan Bougie (2013), reka bentuk kajian melibatkan proses membuat keputusan dan pilihan yang berdasarkan kepada tujuan kajian, strategi kajian, tempat kajian, jenis kajian, unit analisis, reka bentuk persampelan, kaedah pengumpulan data, pengukuran dan penganalisisan data. Ringkasnya, reka bentuk kajian ialah kaedah yang digunakan bagi menjawab persoalan kajian yang dilaksanakan. Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang bertujuan untuk mengumpul data daripada satu set populasi. Menurut Babbie (2009) kajian tinjauan merupakan satu kaedah yang terbaik untuk memungut data asli daripada populasi yang besar melalui teknik persampelan. Data untuk kajian ini akan diperolehi melalui soal selidik. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan yang digunakan adalah bersesuaian bagi menjawab persoalan kajian yang dibina agar tujuan kajian dapat dicapai. Kaedah ini amat relevan kerana ia membantu melengkap data yang diperlukan. Kaedah ini amat bermakna kerana setiap kaedah mempunyai kelebihan dan kekurangan masing-masing (Babbie 2009). Pendekatan kuantitatif boleh membantu pengumpulan data dan mengukuhkan lagi dapatan kajian khususnya dari aspek keyakinan dan kesahan terhadap data dan maklumat yang diperolehi (Fraenkel & Hyun 2012). Kajian tinjauan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian utama bagi menilai “Halangan-halangan Pengurusan Sekolah Rendah Dalam Mewujudkan Sekolah Berkesan di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan Keperluan Guru Besar dan Guru-Guru Penolong Kanan Menanganinya.”

## **KERANGKA KONSEPTUAL**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti halangan-halangan pengurusan yang dihadapi oleh para pentadbir yang terdiri dari guru besar dan guru-guru penolong kanan ketika mengurus dan mentadbir sekolah rendah.

Pembolehubah bebas dalam kajian ini ialah jantina guru besar, tahap pendidikan guru besar, pengalaman tugas guru besar, kategori sekolah dan kursus yang dihidirkanakala pembolehubah bersandar pula ialah tiga belas elemen halangan pengurusan iaitu akademik, belanjawan dan kewangan, fizikal, sumber tenaga manusia, Teknologi Komunikasi dan Maklumat (ICT), Persatuan Ibubapa dan Guru dan masyarakat, disiplin, perkhidmatan dan perjawatan, ko kurikulum, komunikasi, sukan , sistem siaraya dan lain-lain.



**Rajah 1** Model Kerangka Konseptual Kajian

## DAPATAN KAJIAN

### Demografi Responden

Populasi kajian ini terdiri daripada guru besar di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang) pada tahun 2019 iaitu seramai 250 orang. Demografi responden adalah seperti dalam jadual-jadual berikut:

**Jadual 2** Latar Belakang Berdasarkan Jantina (n=250)

Profil	Kumpulan	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	78	31.2%
	Perempuan	172	68.8%
Jumlah		250	100%

Secara keseluruhannya, jumlah responden yang terlibat ialah 250 orang; guru besar lelaki terdiri daripada 78 orang (31.2%), manakala guru besar perempuan ialah seramai 172 orang (68.8%).

## PERBINCANGAN

Kajian “Halangan-halangan Pengurusan Sekolah Rendah Dalam Mewujudkan Sekolah Berkesan di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan Keperluan Guru Besar Dan Guru-Guru Penolong Kanan Menanganinya.” bertujuan mengkaji halangan-halangan pengurusan yang dihadapi oleh guru besar bagi mewujudkan sekolah berkesan. Kajian ini juga mengkaji sejauhmana setiap halangan pengurusan mempengaruhi keberkesanan pengurusan sesebuah sekolah rendah. Di samping itu kajian ini juga mengenalpasti strategi-strategi guru besar menangani halangan-halangan pengurusan sekolah berkesan.

Kajian ini akan mengenalpasti sejauhmana kepimpinan guru besar dapat menangani halangan-halangan pengurusan sekolah berkesan. Kajian ini akan mengenalpasti sama ada terdapat perhubungan signifikan di antara kepimpinan guru besar dengan tahap akademik. Kajian ini akan mengenalpasti sama ada terdapat perhubungan signifikan di antara tahap kepimpinan dengan pengalaman pengurusan sekolah. Kajian ini akan mengenalpasti sama ada terdapat perhubungan signifikan di antara kepimpinan dengan sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan.

Dapatan kajian ini akan dapat membantu pemimpin pendidikan dan penggubal dasar khususnya untuk menambahbaik kaedah pemilihan guru besar, mengenal pasti ciri-ciri yang perlu bagi seorang guru besar, mengkaji dan menilai program latihan kepada bakal guru besar dan seterusnya membantu menyediakan maklumat kepada Kementerian Pendidikan Malaysia bagi merealisasikan hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025.

### Sekolah Berkesan

Mengikut Hussein Mahmood (2008) sekolah berkesan ialah pengurusan sekolah yang apabila disusun mengikut keutamaan kepentingannya oleh responden mereka, terdapat lapan aspek yang dilakukan oleh pengetua yang berkesan iaitu:

- i. Menekankan pencapaian pelajar sebagai hasil utama persekolahan.
- ii. Menekankan pencapaian pelajar dalam kemahiran asas sebagai hasil program pendidikan.
- iii. Mengesan dan menilai kemajuan pelajar.
- iv. Menjelaskan matlamat sekolah.
- v. Menekankan penguasaan kemahiran asas sebagai matlamat utama dalam pengajaran.
- vi. Menetapkan piawai prestasi yang tinggi bagi guru dan pelajar.
- vii. Menetapkan pengharapan yang tinggi terhadap guru dan pelajar dan
- viii. Menetapkan pengharapan yang tinggi terhadap prestasi guru bilik darjah.

Menurut Shahril @Charil Marzuki, Rahimah Ahmad dan Hussein Ahmad (2010) keberkesanan sekolah bermaksud matlamat sekolah tercapai. Pengemblengan kesemua sumber ini dengan harmonis dan efektif melalui pengurusan yang baik dapat membawa efisiensi dan penghasilan produktiviti serta keberkesanan sekolah yang tinggi.

### **Sekolah Tidak Berkesan**

Mengikut Hussein Mahmood (2008) sekolah yang tidak berkesan ialah sekolah yang menghadapi kegagalan dari segi faktor kepengetuaan itu sendiri, sikap dan orientasi (reaktif atau proaktif), komitmen dan gaya kepemimpinan. Mengikut Hussein Mahmood lagi guru besar yang mengamalkan kerja rutin dan berpegang kuat pada tradisi, tanpa mempunyai wawasan dan matlamat, tidak akan membawa apa-apa inovasi dan perubahan kepada sekolah. Beliau juga menyatakan sekolah yang tidak berkesan menghadapi masalah disiplin seperti kerosakan harta sekolah, ponteng dan keciciran. Sekolah tidak berkesan gagal mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah mahupun sekolah sendiri. Kesannya sekolah gagal mencapai kecemerlangan akademik, kokurikulum, disiplin, sahsiah dan lain-lain. Menurut Shahril @ Charil Marzuki, Rahimah Ahmad dan Hussein Ahmad (2010) produktiviti sekolah dapat diukur dengan menggunakan indikator berapa ramai murid yang tidak gagal atau cicir pelajaran. Pembaziran pendidikan iaitu keciciran atau murid-murid gagal dalam peperiksaan dan pembaziran masa, tenaga dan wang ringgit hendaklah diminimumkan.

### **Strategi-strategi**

Mengikut Hairuddin Mohd Ali dan Muhammad Bustaman Abdul Manaf (2009) strategi adalah cara atau bagaimana organisasi ingin mencapai matlamatnya, mengenalpasti ancaman dan peluang yang ada dipersekitaran luaran serta kekuatan dan kelemahan dalam organisasi. Dalam hal pengurusan sekolah bermaksud tindakan-tindakan yang akan diambil oleh guru besar bagi memenuhi keperluan sesebuah sekolah.

Pengurusan strategi akan menjadikan pihak pengurusan utama sesebuah organisasi lebih proaktif dan berfikiran strategik bagi membawa semua warga organisasi berfikir tentang masa hadapan. Ia membantu sekolah meningkatkan semangat kerja berpasukan, memotivasikan staf dan menjalinkan kemesraan antara semua staf melalui wujudnya kefahaman yang jelas tentang matlamat, hala tuju, arahan kerja yang jelas, hasil yang diinginkan dan soal kemanusiaan.

### **Kepimpinan (Leadership)**

Guru Besar dan Guru-Guru Penolong Kanan di dalam organisasi pendidikan dapat mengurus dengan berkesan sekiranya mereka memberi kepemimpinan yang baik kepada guru-guru, staf sokongan dan murid-murid yang lain. Apakah sebenarnya kepemimpinan? Stogdill (1948) mengkategorikan definisi kepemimpinan kepada sepuluh jenis berpandukan tiga elemen, iaitu orang, proses dan sistem.

- i. Kepimpinan sebagai suatu fokus proses kumpulan.
- ii. Kepimpinan sebagai suatu personaliti dan kesan-kesan darinya.
- iii. Kepimpinan sebagai suatu seni bagi mendapatkan kepengikutan.
- iv. Kepimpinan sebagai suatu usaha untuk mempengaruhi orang lain.
- v. Kepimpinan sebagai suatu bentuk pujukan.
- vi. Kepimpinan sebagai suatu alat untuk mencapai matlamat.
- vii. Kepimpinan sebagai suatu kesan berinteraksi.
- viii. Kepimpinan sebagai suatu peranan yang berlainan dari orang lain.
- ix. Kepimpinan sebagai suatu aksi atau perlakuan.
- x. Kepimpinan sebagai sesuatu yang diwujudkan di dalam sesuatu struktur.

Kepimpinan juga dapat ditakrifkan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif yang spesifik di dalam situasi tertentu. Mempengaruhi orang untuk melaksanakan sesuatu yang tidak baik dan ganas tidak dianggap sebagai kepemimpinan dalam sekolah. Sikap yang murni dan hasilan yang baik dalam pendidikan yang diharapkan. Kepimpinan dalam hal ini juga dirujuk sebagai sesuatu positif yang seseorang

itu dapat capai dengan cara mempengaruhi orang lain. Sekadar orang lain mengikut seseorang itu kerana ciri-ciri individunya tidak boleh dianggap sebagai kepimpinan. Sebagai contoh, sekiranya beberapa orang atau kumpulan orang melakukan sesuatu kerana terpesona pada kecantikan seseorang, tindakan yang diambil itu bukan hasil dari kepimpinan. Ia dilakukan mungkin semata-mata berdasarkan emosi terkawal. Walau bagaimanapun, kecantikan atau ciri-ciri individu seseorang itu boleh digunakan untuk mempengaruhi orang lain melaku sesuatu tindakan.

### **Kepimpinan di Sekolah Berkesan**

Menurut Koontz dan O'Donnel (1976), kepimpinan adalah semata-mata bermaksud pengaruh, suatu seni atau proses mempengaruhi orang lain supaya mereka dapat berusaha secara sukarela untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Mereka berpendapat bahawa kepimpinan sebagai kedua-dua keupayaan atau kekuatan untuk meyakinkan orang lain bekerja keras untuk mencapai sesuatu matlamat, dan kemahiran atau kebolehan untuk membantu mereka mencapainya. Mereka menakrif kepimpinan sebagai suatu proses pengaruh-mempengaruhi di antara pemimpin dengan pengikut. Di sini dapat dilihat bahawa meskipun pemimpin itu mempunyai kuasa dan autoriti, tetapi kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan daripada paksaan terhadap para pengikut. Proses kepimpinan selalunya melibatkan pertalian pengaruh yang bersifat dua hala dan tujuan utama ialah untuk mencapai matlamat serta objektif bersama. Justeru itu kepimpinan yang berjaya bergantung kepada usaha kerjasama daripada pengikut-pengikut. Tanggungjawab guru besar dan juga pengurus-pengurusnya yang lain ialah memastikan tenaga dan usaha guru dihalakan ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan.

Selain faktor luaran, keberkesanan sesebuah sekolah banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan guru besar. Penyelidik-penyelidik yang membuat kajian tentang sekolah berkesan dalam tempoh lebih tiga dekad telah merumuskan bahawa pemimpin sekolah iaitu guru besar yang efektif merupakan faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Glanz, 2006; Horng & Loeb, 2010; Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah, 2007). Elemen terpenting yang akan menentukan sama ada seseorang pemimpin sekolah tersebut dikategorikan sebagai efektif atau tidak diukur berdasarkan kemampuan mereka melaksanakan tugas sebagai pemimpin pengajaran (Buckner, 2011; Leithwood & Levin, 2010; Hallinger, 2008, 2011; Ishak, 2004) Ini bermakna, guru besar yang efektif dan berupaya membawa kejayaan kepada sesebuah sekolah mesti memberi fokus utama memperbaiki dan menaikkan mutu pengajaran di bilik darjah ke tahap yang lebih baik (Fullan, Hill, & Crevola, 2006; Horng & Loeb, 2010). Kajian perbandingan antara sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan mendapati pemimpin di sekolah berkesan mengamalkan kepemimpinan pengajaran yang lebih nyata berbanding sekolah kurang berkesan (Nor Asikin, 2009)

### **Kepimpinan Pengajaran dan Ciri-cirinya**

Sebagaimana yang telah dijelaskan terlebih awal, guru besar khususnya bukan sahaja mengurus, tetapi juga memberi kepemimpinan di dalam hal-hal pengajaran. Menurut Hussein Mahmood (2008) fungsi sebagai pemimpin pengajaran (instructional leader) mesti beri keutamaan yang paling tinggi kerana matlamat utama sekolah ialah penghasilan murid-murid yang berpendidikan melalui pengajaran. Tanggungjawab guru besar dan juga pengurus-pengurusnya yang lain ialah memastikan semua tenaga dan usaha guru dihalakan ke arah pencapaian program pendidikan yang berkesan. Hussein Mahmood (2008) menyarankan perkara-perkara di bawah:

- i. Mewujudkan iklim dan suasana yang kondusif bagi guru untuk mengajar secara berkesan. Ini dapat dilaksanakan melalui pembekalan kelengkapan dan keperluan yang mencukupi bagi setiap guru. Bilik guru dan kelas perlu selesa. Disarankan bilik guru dilengkapi perabot yang cukup, peti ais dan tempat bekerja yang selesa. Bilik darjah dilengkapi dengan alat pengajaran dan buku-buku rujukan seperti kamus, atlas dan lain-lain.
- ii. Memberi bimbingan dan pengurusan pengajaran yang efektif kepada semua guru.
- iii. Mengadakan peluang-peluang perkembangan staf yang adil dan bermakna untuk setiap guru.
- iv. Memberi sokongan pengajaran yang baik kepada setiap guru.
- v. Mewujudkan kawalan mutu pengajaran yang tinggi melalui pengesanan dan penyeliaan yang adil dan berkesan.
- vi. Mewujudkan kerjasama yang rapat di kalangan guru dan staf yang lain.



- vii. Mewujudkan sistem maklum balas kepada guru tentang pengajaran dan pembelajaran murid.
- viii. Menyelaraskan program pengajaran-pembelajaran dengan baik.
- ix. Menyampaikan dan menjelaskan wawasan mereka dan matlamat sekolah kepada semua staf dan murid.
- x. Memberi perhatian yang lebih kepada prestasi akademik daripada perkara-perkara pentadbiran sekolah
- xi. Aktif dalam membuat keputusan yang melibatkan pengajaran dan pembelajaran.
- xii. Tahu selok-belok kurikulum dan pengajaran di bilik darjah.
- xiii. Memberi khidmat nasihat dan kepakaran dalam teknik pengajaran dan pembelajaran.
- xiv. Memberi kepercayaan penuh kepada guru.
- xv. Tidak menyalahkan orang lain sekiranya prestasi sekolah menurun.
- xvi. Bersifat proaktif di dalam tindakan dan cara membuat keputusan.

### **Kepimpinan Pentadbiran dan Ciri-cirinya**

Menurut Hussein Mahmood (2008) di samping menjadi seorang pemimpin pengajaran, seorang guru besar dan juga pengurus-pengurus pendidikan yang lain juga memainkan peranan sebagai pemimpin pentadbiran. Seperti mana yang telah dinyatakan, peranan ini seharusnya tidak melebihi peranan sebagai pemimpin pengajaran. Walau bagaimanapun, kepimpinan pentadbiran ini tidak boleh diabaikan kerana guru besar khususnya perlu memastikan:

- i. Tugas luaran dan dalaman diseimbangkan melalui pentadbiran yang cekap.
- ii. Kerja-kerja pemesanan dan pembelian keperluan sekolah berjalan dengan baik.
- iii. Pengumpulan dan pentadbiran maklumat pendidikan dilaksanakan dengan licin.
- iv. Penggubalan peraturan dan undang-undang sekolah dikendalikan dengan baik.
- v. Surat-menyuarat, penyediaan laporan, penyediaan belanjawan tahunan dan perbelanjaan sekolah dibuat secara teratur mengikut prosedur dan peraturan.
- vi. Penyediaan laporan kewangan dan 'return' bulanan.

### **Kajian Lampau Halangan-halangan dan Tindakan**

Menurut Hussein Mahmood (2008) dalam kajian dan penulisan tentang sekolah efektif, kecemerlangan bererti kejayaan yang bermutu dalam bidang akademik. Sekolah yang dapat menghasilkan ramai pelajar yang berjaya dalam peperiksaan awam. Justeru itu sekolah tersebut menjadi tumpuan ibu bapa untuk menghantar anak-anak mereka belajar di situ. Menurut Hussein Mahmood (2008) lagi masyarakat kita biasanya akan mengaitkan sekolah yang berjaya dengan keunggulan sekolah tersebut (established schools) khususnya yang terdapat di bandar besar atau sekolah berasrama penuh. Menurut beliau lagi kecemerlangan sekolah tidak harus mencakupi kejayaan akademik semata-mata tetapi seharusnya mencakupi perkembangan intelektual dan sendiri para pelajar serta kerelevanan sajian kurikulum itu dengan keperluan pelajar.

Pengurusan kewangan sekolah adalah salah satu faktor penentu kritikal yang dikenal pasti sebagai asas kepada lonjakan kegemilangan pengurusan sekolah. Tanpa pengurusan kewangan yang cekap, program dan aktiviti sekolah tidak dapat dijalankan secara lebih berkesan. Dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010 inisiatif untuk menaik taraf beberapa sekolah terpilih kepada Pusat Tanggungjawab (PTJ) dalam pengurusan kewangan adalah merupakan salah satu strategi Kementerian Pendidikan Malaysia. Walau bagaimanapun sehingga kini pencapaiannya masih belum boleh dibanggakan. Setakat ini pelaksanaan naik taraf PTJ ini masih tekal mengekalkan hala tujunya, namun "jajaran" dan "halaju" masih perlu kepada penambahbaikan berterusan.

Laporan Pelan Pembangunan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM 2013,h.E-3) menyebutkan PPPM 2013-2025 menggariskan transformasi sistem pendidikan yang komprehensif merangkumi perubahan penting dalam Kementerian Pelajaran bagi memenuhi permintaan baharu dan harapan tinggi masyarakat serta mencetus dan menyokong transformasi perkhidmatan awam. Namun pada tahun 2011, jumlah perbelanjaan pendidikan sebanyak 3.8% daripada KDNK, atau 16% daripada jumlah perbelanjaan kerajaan bukan sahaja lebih tinggi daripada purata OECD (sebanyak 3.4% daripada KDNK dan 8.7% daripada jumlah perbelanjaan awam) . Ini adalah setara atau lebih tinggi daripada sistem berprestasi tinggi seperti Singapura, Jepun dan Korea Selatan. Seterusnya dana untuk pengurusan dan pembangunan pendidikan ialah

RM36 billion atau 16% pada tahun 2012. Peruntukan ini menunjukkan komitmen kerajaan adalah sangat tinggi untuk sektor pendidikan.

Laporan PPPM juga menyatakan sistem pendidikan telah menerima peruntukan yang tinggi, namun peningkatan keberhasilan murid masih tidak sepadan dengan sumber yang telah disalurkan ke dalam sistem. KPM berhasrat agenda 2: kecekapan sistem pendidikan tercapai. Kementerian berhasrat memaksimumkan keberhasilan murid mengikut peruntukan semasa.

## **KESIMPULAN**

Ditinjau dari segi faktor kekangan atau elemen halangan untuk menjadi pemimpin pengajaran, tersirat beberapa implikasi yang diutarakan di sini untuk perhatian pelaksana dan pembuat dasar. Kajian sekolah berkesan, iaitu tempat guru besar dipotretkan sebagai pemimpin pengajaran telah mendapat kritikan kerana huraian tingkah laku pemimpin pengajaran terlalu umum. Sudah pasti kajian ini akan dapat membantu bukan sahaja para guru besar, bahkan juga para pembuat dasar dalam usaha mereka untuk memajukan sekolah. Kekurangan kepakaran atau kemahiran dalam tugas yang diberi pasti menghalang seseorang itu daripada menjalankan tugas dengan berkesan. Apa yang diharapkan ialah latihan kepengetuaan untuk para guru besar adalah penting dan jenis latihan itu bergantung pada “nature” tugas yang hendak dijalankan supaya matlamat asas penubuhan sesebuah sekolah dapat dicapai. Dalam pelaksanaan Kurikulum Baru Sekolah Rendah di negara ini misalnya, guru besar tidak dilatih untuk memainkan peranan mereka seperti yang diperlukan. Mereka hanya didedahkan dengan kandungan dan strategi-strategi pengajaran. Penggunaan ‘kakitangan penting’ nampaknya kurang berkesan kerana perubahan yang berlaku disesebuah sekolah akan menjadi berkesan sekiranya guru besar itu bertanggungjawab kepada program tersebut dan dilatih misalnya sebagai pemudah cara dalam pengubahan amalan pengajaran. Demikian juga istilah ‘pengurus sekolah’ atau ‘pentadbir sekolah’, iaitu nama yang dilekatkan kepada guru besar juga perlu diubahsuai kerana istilah-istilah tersebut mencerminkan jenis-jenis peranan yang dimainkan oleh guru besar seolah-olah sekolah itu sebagai sebuah kilang atau sebuah syarikat. Dalam konteks sekolah, peranan ini dicirikan sebagai kurang/tidak berkesan dan tidak/kurang inovatif. Masalah ‘masa’ yang dihadapi oleh guru besar memang disadari oleh pihak atasan dalam hierarki sistem pendidikan. Justeru itu, beban tugas guru besar di sekolah dikurangkan dengan penambahan jawatan di peringkat sekolah supaya guru besar dapat menumpukan perhatiannya kepada usaha mempertingkatkan kualiti pengajaran, kualiti pembelajaran, kualiti iklim sekolah yang berteraskan kepada hubungan mesra dan saling hormat-menghormati dan memaksimumkan waktu belajar pelajar, memaksimumkan penggunaan sumber yang ada dan seterusnya, yang diyakini pasti membawa kepada kemajuan pelajar. Sungguhpun terdapat kekangan, terdapat juga peluang atau cara yang para guru besar boleh melakonkan kepemimpinan mereka dalam pengajaran, sebagaimana yang dinyatakan oleh Mazarella:

*‘When the principal’s role is becoming more and more difficult and complex ...effective instructional leadership is still possible.’*

(Mazarella, 1983)

Kepimpinan pendidikan bukanlah sesuatu yang diwarisi seperti yang berlaku pada zaman dahulu kala. Kepimpinan juga bukan berlaku secara semulajadi. Ia boleh dipelajari dan dapat diajar. Oleh yang demikian seseorang guru besar tiada alasan dengan mengatakan bahawa keperibadiannya secara semulajadi adalah autokratik maka semestinya melaksanakan kepemimpinan yang autokratik. Gaya kepemimpinan dapat ditukar dan diubahsuai oleh seseorang itu. Ciri-ciri kepemimpinan pendidikan pengajaran dan juga pentadbiran yang berkesan bertumpu pada perlakuan, keupayaan menjamin keberkesanan pengajaran dan pembelajaran dan faktor peribadi yang ceria.

## RUJUKAN

- Abas Awang, Mohd Al-Shaari Mohd Ramli & Munirah Mansor. (2002). *Kepimpinan Strategik dan Perubahan*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abd. Rahim Abdul Rashid. (2000). *Wawasan & Agenda Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Abd. Rahman Ahmad. (2006). *Pembangunan modal insan: Apa dan kenapa perlu dalam konteks organisasi di Malaysia*. Kedah: Human Resources Academy.
- Abdul Ghani Abdullah. (2010). *Transformasi Kepimpinan Pendidikan*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2005). Kepimpinan transformasi pengetua dan penggantian kepimpinan sebagai penentu komitmen terhadap organisasi dan perlakuan warga organisasi pendidikan. *Jurnal Pendidik dan Pendidikan*, 20: 53-68.
- Abdul Shukor Abdullah. (1998). *Fokus Pengurusan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Abdul Shukor Abdullah. (1995). *Membina sekolah yang berkesan: Aplikasi dasar. Kertas Seminar Sekolah Efektif*. Genting Highlands: Institut Aminudin Baki.
- Abdul Shukor Abdullah. (1996). *Strategi Melahirkan Tenaga Kerja Manusia Bertaraf Dunia dalam Bengkel SKU/SKT*. Genting Highlands: Institut Aminudin Baki.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). Kepimpinan unggul tonggak pengurusan pendidikan cemerlang, gemilang dan terbilang. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12*, hlm. 13-23. Genting Highlands: Institut Aminudin Baki.
- Abdul Shukor Abdullah. (2007). *Apakah Sekolah Kluster Adalah Sekolah Berkesan?* Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Pendidikan Kebangsaan: Hala tuju dan Masa Depan Pendidikan Negara, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Adem Bayar. (2016). Challenges facing principals in the first year at their schools. *Universal Journal of Education Research* 4(1): 192-199. <http://www.hrpub.org> DOI: 10.13189/ujer.2016.040124
- Ahmad Esa & Singh, S. (2008). *Kepimpinan dalam Menghadapi Isu-Isu Semasa Pendidikan*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan Pengurusan Pendidikan PKPGB 2008, pada 16 Oktober 2008 di UTHM.
- Ahmad Fauzi Wahab. (2005). Pengurusan sumber fizikal IPT: Pengurusan Ruang. *Jurnal Teknologi* 43(E):15-28.
- Ahmad Jawahir Tugimin. (2000). *Perkaitan Persepsi Terhadap Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Penolong Kanan Sekolah Menengah Negeri Melaka*. Kertas Projek: Universiti Putra Malaysia.
- Ahmad Jawahir Tugimin, Nor Rasimah Abd.Rashid, Rosli Saadan & Agus Suty Budi. (2009). *Perkaitan Antara Ciri-ciri Demografi Dengan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) Di Daerah Jasin dan Melaka Tengah di Negeri Melaka*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Serantau Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 Nov.2009 di IAB.Cawangan Utara.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2006). Ciri iklim sekolah berkesan: Implikasinya terhadap motivasi pembelajaran. *Jurnal Pendidikan* 31, 3-19. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya. Kuala Lumpur.
- Akta Pendidikan, 1996 (Akta 550) & Peraturan-peraturan Terpilih. (2005). Selangor Darul Ehsan: International Law Book Services.
- Al-Quran dan Terjemahannya*. (1971), Juz 1-30. Kuala Lumpur: Pustaka Antara Sdn Bhd.
- Aron, N.E. & Aron, A. (2002). *Statistics for the behavioral and sosial sciences: A brief course*. Ed.ke-2 New Jersey: Prentice Hall.
- Arshad Aliman. (1999). *Kesan Gaya Kepimpinan ke Atas Keberkesanan Pentadbiran Sekolah*. Tesis Sarjana. Universiti Utara Malaysia.
- Asmah Ahmad. (2003). Leadership management styles and educational effectiveness. *Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan*, 13(1).
- Ayob Jantan. (2004). *Pengetua Sekolah Yang Efektif*. Bentong: PTS Publ. & Distr. Sdn Bhd.
- Aziah Ismail, Abdul Ghani Kanesan Abdullah & Ravichandran A/L Visunatham. (2010). *Amalan Kewajipan Berjaga-jaga Guru Terhadap Keselamatan Murid di Sekolah*. Pulau Pinang: Beru Publication USM.
- Babbie, E. (2009). *The Practice of Social Research*. Ed. Ke-12. USA: Wadsworth. Thomson Learning.
- Bahagian Audit Sekolah, KPM. (2005). *Laporan Audit Sekolah yang Disatukan*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bahagian Kewangan, KPM. (2005). *Surat Pekeliling Kepada Tatacara Pengurusan Kewangan dan Perakaunan Kumpulan Wang Sekolah*. Kuala Lumpur: Bahagian Kewangan, KPM.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (BPPDP). (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP)*. Kuala Lumpur.
- Blanchard. K. (2001). *Situational leadership II: The article*. Escodido CA: The Ken Blanchard Companies.

- Blandford, S. (2006). *Middle leadership in schools: Harmonizing leadership and learning*, Ed. ke-2. London: Pearson Education Ltd.
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (2003). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Ed. ke-4 Pearson Education Group, Inc.
- Buku Rekod Perkhidmatan Kaunseling, Kementerian Pendidikan Malaysia (1994).
- Bulach, C.R., Malone, B & Castleman, C. (1995). An investigation of variables related to student achievement. *Educational Researcher*, 8(2), 23-29.
- Cartey, R. (2000). *High Impact Leadership*. Kuala Lumpur: Golden Book Centre Sdn Bhd.
- Chan Yuen Fook. (2002). *Kesepaduan antara pengurusan dengan kepemimpinan pendidikan dalam model latihan kepengetuaan: Satu tinjauan*. IAB: KPM
- Che Nidzam Che Ahmad, Kamisah Osman & Lilia Halim (2013). *Persekitaran Pembelajaran Aspek Fizikal dan Psikososial*. Bangi: Penerbit UKM.
- Cheng, Y. C. (2005). *New Paradigm for Re-Engineering Education*. Netherlands: Springer.
- Chua, Y.P. (2004). *Creative and Critical Thinking Styles*. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Clark, D. (2000). *Leadership: Concept of leadership*. Dimuat turun daripada <http://www.Nwlink.com/donclark/leader/leadcon/html> (6 April 2002).
- Cohen, A.R. & Fink, S.L. (2001). *Effective Behavior In Organizations, Cases, Concepts And Student Experiences*. Irwin: McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> Ed.). Thousand Oaks CA: Sage.
- Derek, E. (1993). *Competences for school managers: Management and leadership in education series*. London: Kogan Page Limited.
- DeRoche & Williams (2005). *Educating Hearts and Minds*. Corwin Press, Inc.
- Desimone R.L., Werner J.M. & Haris D.M. (2002). *Human Resource Development*. (3<sup>rd</sup> Ed.). United States: Harcourt College Publishers.
- Dessler G. (2000). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler G. (2000). *Pengurusan Sumber Manusia*. Ed. ke-8. Terj. Nor Azizi Abdullah & Mohd Hizam Hanafiah (pnyt). Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Dimmock, C. (2003). *Leadership in learning centred schools: cultural context, functions and qualities* dalam Brundrett, M., Burton, N. & Smith, R (pnyt.). *Leadership in education*, (3-22). London: SAGE Publications.
- Dunford, J., Fawcett, R. & Bennett, D. (2000). *School leadership*. London: Kogan Page.
- Edmonds, R. (1978). Search for effective schools. The Identification and Analysis of City schools: Are Instructionally Effective for Poor Children Harvard University Center for Urban Study.
- Eng, A. J. & Ramiah, B. (2009). *Kepimpinan instruksional: Satu panduan praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Profesional.
- Faridah Karim & Zubaidah Aman. (1999). Peramal burnout di kalangan guru: Faktor latar belakang, tekanan di peringkat Organisasi dan sokongan sosial. *Jurnal Pendidikan* 24: 3-24.
- Faridah Mohd Fauzi. (2000). *Hubungan Antara Stail Kepimpinan Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru Di Sebuah Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Foo, S.F. (2005). *Etika perguruan: Jaminan peningkatan profesionalisme*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Fullan, M.G. (2001). *The New Meaning of Educational Change* (3<sup>rd</sup> Ed). New York: Teachers College Press.
- Fulmer, R.M. (1983). *Practical Human Relation*. Homewood, IL: Richard Irwin, Inc.
- Fraenkel, J.R., Wallen, N.E. & Hyun, H.H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education* (8<sup>th</sup> Ed). New York: McGraw Hill.
- Gary D. (2003). *Human Resource Management*. (9<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- George, J.R. & Jones G.R. (2000). *Essentials of Managing Organisational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Gillham, B. (2000). *Case Study Research Method*. New York: TJ International Ltd.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*. Thousands Oaks, California: Sage Publications.
- Ginsberg, R. (1988). Worthy goal...unlikely reality: The principal as instructional leader. *NASSP Bulletin*, 72(507): 76-82.
- Gorton, R. Alston J. dan Snowden (2007). *School leadership and administration: Import concept, case studies and simulations*. (7<sup>th</sup> Ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Green, S.B. & Salkind, N.J. (2003). *Using SPSS for windows and macintosh: Analyzing and understanding data*. (3<sup>rd</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall,
- Hamedah Wok Awang & Normah Teh. (2010). *Sinergi dalam Pengurusan Sekolah*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Hairuddin Mohd Ali & Muhammad Bustaman Abdul Manaf (2009). *Perancangan Strategik Sekolah*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Harjani Hefni (2015) *Komunikasi Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Hollender, E.P. (1978). *Leadership Dynamics*. New York: Free Press.

- Hopkins, D. (2003). *Instructional leadership and school improvement* dalam A. Harris, C. Day, M. Hadfield, D. Hopkins, A. Hargreaves, & C. Chapman (Eds.), *Effective leadership for school improvement*. London: Cassell.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*, (8<sup>th</sup> Ed.). Boston: McGraw Hill.
- Hussein Ahmad (2004). *Strengthening School-Based Management (SBM). Some Strategic Policy Initiatives towards Sustainable Education Reform*. In *Principalship and School Management*, Rahimah Ahmad & Tie Fatt Hee. University of Malaya Publication.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmood. (2005). *Kepemimpinan profesionalisme: Satu utopia? Pemimpin*, 5: 39-51.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah. (Edisi Ke-2)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat & Zaiton Hassan. (2008). *Pengurusan Sumber Manusia Perspektif Modal Insan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminudin Baki Kementerian (IAB). (2005). *Nota kursus pengurusan kewangan dan perakaunan sekolah Pusat Tanggungjawab (PTJ): Akauntabiliti pengurusan kewangan*. IAB: KPM.
- Institut Aminuddin Baki. (2006). *Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia*. Genting Highland: IAB.
- Institut Pentadbiran Awam Negara (INTAN). (2006). *Pentadbiran dan Pengurusan Awam Malaysia*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Institut Tadbiran Awam Negara (1992). *Nilai dan Etika Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM). (2007). Laman web Jabatan Akauntan Negara Malaysia.
- Jabatan Perdana Menteri, Malaysia (2001). *Rancangan Malaysia Kelapan 2001-2005*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Jabatan Perdana Menteri, Malaysia (2001). *Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga 2001-2010*. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM). (2005). *Prinsip Islam Hadhari*. Dimuat turun pada 4 Julai 2008 daripada <http://www.pmo.gov.my/website/webdbase.nsf/vIslamHadhari/A521BCB7622AD4825>.
- Jainabee Md.Kassim. (2009). *Kualiti Kepimpinan Pengetua Sekolah-Sekolah Menengah Kebangsaan Zon Utara, Malaysia*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Serantau Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 November 2009 di IAB Cawangan Utara.
- Jemaah Nazir Sekolah (2006). *Standard Tinggi kualiti pendidikan dan Kementerian Pendidikan Malaysia (1982): Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajarandi sekolah-sekolah*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- James Ang Jit Eng. (2011) *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan*, PIPP. Petaling Jaya, Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Johaari Hassan (2005). *Faktor-faktor Halangan Pengurusan Sekolah Rendah Di Daerah Kulim/Bandar Baharu*. Fakulti Perniagaan dan Ekonomi, UPSI Tanjong Malim. Tesis Sarjana.
- Johaari Hassan (2014). *Halangan-Halangan Pengurusan Sekolah Rendah Dalam Mewujudkan Sekolah Berkesan di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan Keperluan Guru Besar dan Guru-Guru Penolong Kanan Menanganinya*. Tesis (PhD) yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- June M.L Poon (2002). *Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamarudin Hussein. (1994). *Dinamika Sekolah dan Bilik Darjah*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Ltd.
- Kamarudin Kachar (1989). *Strategi Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn. Bhd.
- Kamus Dewan (2010). Edisi Keempat. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2007). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2001). *Laporan Audit Sekolah*. Bahagian Audit Sekolah, KPM.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah)*.
- Kementerian Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat (2003). *Dasar Sosial Negara*. Kuala Lumpur.
- Kerajaan Malaysia (2006). *Rancangan Malaysia kesembilan 2006-2010*. Kuala Lumpur: Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri.
- Kesatuan Perkhidmatan Perguruan Kebangsaan (2005). *Beban Guru Serta Ketegangan Jiwa Guru*. Kuala Lumpur.
- Khalim Zainal (2014). *Pengurusan Disiplin Pelajar Sekolah*. Bangi: Penerbit UKM.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3<sup>rd</sup> Ed.). San Francisco: Allyn and Bacon Inc.
- Koontz, H & O'Donnel. (1976). *Management: A system and contingency analysis of managemential function*. New York: McGraw Hill.
- Kouzes J.M. & Posner BZ (2002). *The Leadership Challenge*. (3<sup>rd</sup> Ed.). Jossey Bass.
- Laudon, J. & Laudon, K.C. (1988). *Essential of Management Information System*. New Jersey: Prentice Hall.
- Leedy, P.D. & Ormrod, J.E. (2001). *Practical research: Planning and design*. \*7<sup>th</sup> Ed.) .New Jersey: Prentice Hall.

- Leithwood, K.A. & Montgomery, D.J. (1986). *Improving principal effectiveness: The Principal profile*. Toronto: OISE Press.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Lim B. L. (2003). *Women School Principals*. Tesis Phd. Universiti Sains Malaysia.
- Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. (2000). *Educational Administration: Concept and practices*. (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: Wadsworth.
- Mahani Hafiz. (2000). *Pengurusan Kewangan Sekolah dan Pengauditan*. Kertas kerja dibentangkan dalam Seminar Kepengetuaan, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Maimunah Aminuddin. (2002). *A Guide to Human Resource Management Attracting and Keeping Good People* (3<sup>rd</sup> Ed.). Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Maimunah Muda. (2004). *Kepemimpinan Situasi di Kalangan Pengetua Sekolah di Malaysia*. Tesis Phd. UKM.
- Mangieri, J.N. & Arnn, J.W. (1985). *Excellent schools: The leadership functions of principals*. *American Educational*, 21(3): 8-10.
- Mariam Md Salleh. (2007). *Kepimpinan dan pengurusan strategik di institusi MARA*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Marimuthu, T. (1994). *Pengenalan Sosiologi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Penerbit Fajar Bakti.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. Ed. ke-2. London: Sage Publications.
- Marzita Abu Bakar & Shahril @ Charil Marzuki. (2009). *Pengurusan Kewangan Sekolah Bertaraf Pusat Tanggungjawab (PTJ) Di Malaysia: Hala Tuju Dan Realiti*. Kertas Kerja Persidangan Serantau Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 Nov.2009 di IAB Cawangan Utara.
- Mayeng, Y. (2011). *Pengaruh Amalan Pengurusan Strategik, Sokongan Pengetua dan Perlakuan Inovatif Terhadap Prestasi Kerja Guru Sekolah Agama Rakyat di Wilayah Yala, Thailand*. Tesis Ijazah PhD.USM.
- Mazzarella, J.A. (1983). Instructional leadership: Profile of a high school principal. *OSSC Bulletin*, Jld 26(5), ERIC Document Reproduction Service No. ED 231036.
- McMillan, J.H. (2000). *Educational research: Fundamentals for the consumer*. (3<sup>rd</sup> Ed.). USA: Longman.
- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative research and case study applications in education: Revised and expanded from case study research in education*. San Francisco: Jossey –Bass Publishers.
- Miller, W.C. (1976). Can a principal's improved behavior result in higher pupil achievement? *Educational Leadership*, 33(5), 336-338.
- Mito, E. & Atieno, E. MW S. (2012). *Jurnal Penyelidikan Antarabangsa*. Cabaran yang dihadapi oleh pengetua yang baru dilantik dalam pengurusan sekolah menengah awam di daerah Bondo, Kenya.
- Mohamed Sani & Mumtaz Begam. (2008). *Kesan integriti kepimpinan dan pengurusan kualiti menyeluruh dimensi kemanusiaan terhadap iklim proses organisasi: Satu kajian kes*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia, 29 Jun-2 Julai.
- Mohamed Sharif, Roslee, Sulaiman, & Azizi (2005). *Kemahiran Lanjutan dalam Kaunseling*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Ali Hashimi. (2000). *Keperibadian Muslim*. Petaling Jaya, Kuala Lumpur: Pustaka Salam Sdn Bhd.
- Mohd Ismail Othman. (2006). *Undang-Undang untuk Pengetua dan Guru Besar*. Petaling Jaya, Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Mohd Nurfadzli Mat Noh. (2011). *Amalan Pengurusan Penyelenggaraan Untuk Sekolah Awam*: USM. Tesis Sarjana.
- Mohd. Majid Konting. (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd.Zainuri Embi, Rosli Saadan, Mohd. Sofian Omar Fauzee, Maria Chong Abdullah & Asiah Mohd.Pilus. (2009). *Gaya Kepimpinan Jurulatih dan Kesannya Terhadap Kesepaduan Pasukan Dalam Sukan*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam persidangan dan kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 Nov.2009 di IAB.Cawangan Utara.
- Mohd Zambri Jaafar, Sulaiman M. Yassinm & Wan Salihin Wong Abdullah. (2002). *Suatu Analisis Impak Fiil Pengetua/Guru Besar Terhadap Tanggapan Guru Tentang Kepimpinan Pengupayaan*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11.IAB: KPM.
- Mohd Taib Ariffin & Norizan Mohamed Nasir. (2002). *Amalan komunikasi di kalangan pentadbir pendidikan di daerah Kuala Muda*. Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11. IAB: KPM.
- Mok, S. S. (2013) *Pengurusan Kokurikulum*. Puchong, Selangor: Penerbitan Multimedia Sdn Bhd.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2007). *Pembentukan Model Keberkesanan dan Penambahbaikan Sekolah di Malaysia*. Disertasi doktor falsafah yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir. (2008). *Kesan Integriti Kepimpinan dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dimensi Kemanusiaan Terhadap Iklim Proses Organisasi di Institusi Pendidikan Tinggi MARA*. Tesis Doktor Falsafah yang tidak diterbitkan. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Musa Mohammed. (2002). *Teks Ucapan Perasmian Persidangan Pengurusan Pendidikan Pengetua-Pengetua Sekolah Menengah Malaysia*. Kuala Terengganu.
- Noe R.A. (2002). *Employee training and development*. (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: Mc Graw Hill Companies.

- Noran Fauziah Yaakub. (2009). *Pencegahan Buli*. Petaling Jaya, Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn Bhd.
- Nor Foniza Maidin, Shariffah Sebran Jamila Syed Imam & Mohamed Sani Ibrahim. (2009). *Gaya Pengurusan Konflik Dalam Kalangan Pentadbir Sekolah Rendah*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Serantau Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 Nov. (2009) di IAB Cawangan Utara.
- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. (2008). *Pemilihan pengetua sekolah ke arah kelestarian kepimpinan: Satu pemikiran semula*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-15. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia, 29 Jun-2 Julai.
- Nyaboga, N. E. (2016). *Quest Journal of Research in Humanities and Social Sciences* 4(3): 41-50 ISSN (Online): 2321-9467 [www.questjournals.org](http://www.questjournals.org)
- Olowoselu Abdurashed & Aishatu Salihu Bello. (2015). Challenges to Secondary School Principals' Leadership in Northern Region of Nigeria. *British Journal of Education* Vol.3, No.3, pp. Published by European Centre for Research Training and Development UK ([www.eajournals.org](http://www.eajournals.org)).
- Omar Hashim. (1993). *Pendidikan, Persoalan, Penyelesaian dan Harapan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Owens, R.G. (2004). *Organization behavior in education: Adaptive leadership and school reform*. Boston: Pearson.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3<sup>rd</sup> Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Peter, G. (2000). *Distributed properties a new architecture for leadership: Educational Management and Administration*. London: Sage Publication.
- Peter.N, Carlisk, K., Knipe, D. &McEven, A. (2001). Principals in action. An analysis of school leadership. *Journal Research in Education Number*, 66:40-53.
- Rahimah Hj Ahmad. (2002). *Kepimpinan dan kepengetuaan*. Jurnal Institut Pengetua. Jil.2. Universiti Malaya.
- Rajendran, T. (2007). *Kepimpinan etika dan hubungannya dengan burnout guru*. Laporan Projek Penyelidikan Sarjana yang tidak diterbitkan. Minden: Universiti Sains Malaysia.
- Razali Mat Zain. (1990). *Kepimpinan dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Robiah Sidin. (2003). *Teori pentadbiran pendidikan, satu pengenalan* Bangi: UKM.
- Rosenblum, S., Jastrzab, J., Brigham, N. & Phillips, D. (1980). *The role of the principal in change: The teacher corps example*. Cambridge, MA: ABT, Inc.
- Saedah Siraj. (2008). *Kurikulum Masa Depan*. Kuala Lumpur. Penerbit Universiti Malaya.
- Sathiamoorthy, K. (2002). *Integrasi Komputer dalam pengajaran dan pembelajaran: Kajian keprihatinan dan paras penggunaan terhadap kemampuan mengurus di kalangan guru-guru sekolah bestari di Semenanjung Malaysia*. PhD Dissertation, Universiti Sains Malaysia.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business*. (3<sup>rd</sup> Ed.). New York: John Wiley and sons.
- Sergiovanni, T.J. (2000). *The principalship: A reflective practice perspective* (3<sup>rd</sup> Ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Seyfarth, J. (2008). *Human Resource Leadership for Effective School*. (5<sup>th</sup> Ed.). Boston: Pearson Educations.
- Shahril Marzuki. (2005). *Mengurus dan Membiayai Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Shahril@Charil Marzuki (2005). *Mengurus Kewangan Sekolah*. Kuala Lumpur: PTSProfesional Publishing Sdn. Bhd.
- Sharil Marzuki. (2007, Mac 23). *Dasar dan alternative pembiayaan pendidikan di Malaysia: Satu saranan dan cadangan*. Dibentangkan dalam Syarahan Perdana, Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Shahril Marzuki & Muhammad Faizal A. Ghani (2007). *Pembentukan model sekolah berkesan Malaysia: Satu kajian Delphi*. *Jurnal Pendidikan*, 27(1): 179-201.
- Shahril@Charil Marzuki. (2008). *Dasar Kewangan Pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing Sdn. Bhd.
- Sharil @ Charil Marzuki. (2000). *Ciri-ciri Kepimpinan Pengetua Dan Guru Besar Berkesan Yang Dapat Menghadapi Cabaran Dan Harapan Pada Abad Ke 21*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-9. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia, 1-3 Ogos.
- Sidek Baba. (2007). *Kualiti ihsan dan insan Dalam Kepimpinan Pendidikan dalam Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14*. Institute Aminuddin Baki. 25-27 Jun 2007.
- Sidek Mohd Noah (2002). *Rekabentuk penyelidikan: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Silverthorne, C. (2000). Situational leadership theory in Taiwan: A different in culture perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2):68-74.
- Slack, F. & Rowley, J. (2001). Observation: Perspective on research methodologies for leisure managers. *Management Research News*, 24(1/2):35-42.
- Som Sharif (2000). *Persepsi Terhadap Kewujudan Konflik Dalam Organisasi Dan Pola-Pola Pengurusan*. Tesis Sarjana yang belum diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Stogdill, R.M. (1984). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Jurnal of Psychology*, 25, 35-71.

*Halangan-halangan pengurusan sekolah rendah dalam mewujudkan sekolah berkesan di Zon Utara (Perlis, Kedah dan Pulau Pinang): Tindakan dan keperluan Guru Besar dan Guru-guru Penolong Kanan menanganinya*

- Sufean Hussein. (2002). *Dasar pembangunan pendidikan di Malaysia: Teori dan analisis*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Sulaiman Ngah Razali. (2002). *Analisis Data Dalam Penyelidikan*. Ed.ke-2. Kuala Lumpur: DPB
- Sweeny, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39(5): 346-354.
- Tang, K. N. (2009). *Kepimpinan Etika dan Burnout Guru*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Serantau Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 Nov.2009 di IAB.Cawangan Utara.
- Tie, F. H. (2004). *Liabiliti Dalam Pengurusan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.
- Timm, P.R. & Peterson, B.D. (2000). *People at Work, Human Behavior in Organizations*. (5<sup>th</sup> Ed.) Ohio: South Western College Publishing.
- Trail, G.T. (2004). Leadership, cohesion, and outcomes in scholastic sports. *International of Sport management*, 5(2): 112-132.
- Tropman, J. (1987). *Lecture Class 762(Fall), Social Work*. The University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Trumps, K.S. (2000). *Classroom killers? Hallway hostages? How schools can prevent and manage school crises*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Turman, P.D. (2003). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. *Journal of Sport Behaviour*, 26(1): 86-104.
- Unit Akaun Sekolah KPM. (2007). *Laporan Program Sekolah Sebagai Pusat Tanggungjawab (PTJ)*. Bahagian Kewangan KPM.
- Walter, J.E. (1981). Successful program implementation in urban schools. *Educational Leadership*, 38(8): 635-638.
- Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Sulaiman M. Yassin & Wan Salihin Wong Adullah. (2002). *Hubungan Komunikasi Kepemimpinan Pengetua Dan Esteem Kendiri Guru Dengan Keberkesanan Interpersonal Guru*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11.IAB: KPM.
- Wan Chik Rahmah Wan Din, Khua, W. B. & Ghulam Sarver Mobarak Ali. (2002). *Changing the way we prepare our educational leaders: The Burnaby experience*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-11.IAB: KPM.
- Wan Chik Rahmah Wan Din (2002). Ucapan. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan. Ke-11*. KPM: Institut Aminuddin Baki
- Wan Mohd Zahid. (1993). *Ke Arah Kecemerlangan Pendidikan*. Kertas kerja Dalam Seminar Pendidikan Negeri Johor.
- Xavier, J. A. (2001). Pengurusan kewangan: Teras pengurusan sektor awam, meningkatkan akauntabiliti dan integriti melalui latihan. *Buletin Kewangan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN)*, 4.
- Young P.G. (2004). *You have to go to school: You're the principal*. CA: Corwin Press. A Sage Publication Company.
- Zafir Mohd Makhbul & Fazilah Mohamad Hasun. (2003). *Mengurus Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Zafir & Fazilah. (2003). *Mengurus sumber manusia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Zahir Zainudin. (2008). *Pendidikan dan Pembinaan Modal Insan*. Di muat turun pada 20 Julai, 2009 daripada <http://zahizainudin.blogspot.com/2008/08/pendidikan dan pembinaan modal insan.html>.
- Zaidatol A.L.P.et. al. (2011). *Penilaian Sistem Pendidikan Negara, Pengurusan dan Pentadbiran* Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM): Universiti Putra Malaysia.
- Zaidatol Akmaliah & Foo, S. F. (2003). *Pengurusan dan kepimpinan pendidikan: Satu langkah ke hadapan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.
- Zaidatun Tasir & Mohd Salleh Abu (2003). *Analisis Data Berkomputer SPSS 11.5 for Windows*. Kuala Lumpur: Venton Publishing.
- Zairihan Che Haron. (2001). *Hubungan gaya kepimpinan pengetua sekolah menengah dengan tahap motivasi guru: Satu kajian kes di empat buah SM Teknik di Kelantan*. Tesis Sarjana. Universiti Malaya.
- Zakaria Kasa (2007). *Ujian MEdSI Calon Guru Secara Online*. Berita Harian-Khamis, 16 Ogos, 2007.
- Zikmund, W. (2003). *Business Research Method*. (7<sup>th</sup> Ed.). Ohio: Thompson Learning.
- Zuraidah Ahmad, Norasmah Othman & Mohd Izham Hamzah. (2009). *Amalan Pengurusan Sumber Manusia: Satu Tinjauan Awal di Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS)*. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Serantau Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Kali Pertama pada 10-12 Nov.2009 di IAB.Cawangan Utara.

## **ARTIKEL DARIPADA MAJALAH BULANAN:**

- Guru Malaysia (1993). Kekurangan Guru.,p.2.
- Guru Malaysia (1994). Meningkatkan Kembali Disiplin Sekolah .,p.11.
- Guru Malaysia (1995). KPPK kemukakan cadangan untuk belanjawan.,p.12.
- Guru Malaysia (1995). Guru-guru perlu bersatu di bawah payung KPPK.,p.3.
- Guru Malaysia (1996). Sukatan Pelajaran Berdasarkan Teknologi Maklumat Bagi Sekolah Bestari.,p.2.



- Guru Malaysia (1998). Punca Kelemahan Sekolah.,p.1.  
Guru Malaysia (2000). Laporan Abdul Rahman Arshad  
Guru Malaysia (2000, Julai). Reformasi Pendidikan.,p.4.  
Guru Malaysia (2000, Julai). Harapan Untuk Alaf Baru.,p.14.  
Guru Malaysia (2000, Oktober). Belanjawan Untuk Pendidikan.,p.14.  
Guru Malaysia (2001). Perjuangan NUTP untuk semua  
Guru Malaysia (2001). KPPK-Hak Guru Mesti Dilindungi  
Guru Malaysia (2001). Rangka Rancangan Jangka Panjang Ketiga 2001-2010  
Guru Malaysia (2002). Tindakan Guaman Terhadap Guru  
Guru Malaysia (2002). Pekeliling Dalam Pekeliling  
Guru Malaysia (2003). NUTP Kemukakan 23 Cadangan Utama  
Guru Malaysia (2003). Guru-Guru PJJ- NUTP Cari Penyelesaian Adil  
Guru Malaysia (2003). Makmal Komputer- Periksa Betul-Betul  
Guru Malaysia (2004). NUTP kemukakan Resolusi Time-Based Jemaah Menteri Di mana?  
Guru Malaysia (2004). Guru Berkualiti- Pendidikan Berkualiti  
Guru Malaysia (2005). Kerajaan Kaji Norma Guru 1.5  
Guru Malaysia (2006) PTK: Misi Mustahil  
Guru Malaysia (2006). Kajian Tangani Beban Tugas Guru  
Guru Malaysia (2007). Sekolah Balik Lewat  
Guru Malaysia (2007). Perayaan Hari Guru Untuk Siapa ?  
Guru Malaysia (2007). NUTP Akan Terus Memperjuangkan Gaji Guru yang Melanjutkan Pelajaran  
Guru Malaysia (2008). Perpaduan Kaum dalam NUTP meneruskan kelangsungan perjuangan membela kaum guru  
Guru Malaysia (2009). Memartabatkan Bahasa Malaysia Memperkukuhkan Bahasa Inggeris: Guru terpaksa Hadapi Penempatan Semula  
Guru Malaysia (2009). Beban Kerja : Beri Ruang Guru Bernafas  
Guru Malaysia (2010).Wujud Jawatan Ketua Disiplin di Sekolah  
Guru Malaysia (2011, Mac).KPM Perlu Kaji Semula Skim Gaji & Skim Perkhidmatan Warga Pendidikan Secara Menyeluruh.,p.1.  
Guru Malaysia (2011, Mac). Tindakan KPM Atas Isu Beban Kerja Guru : Pembantu Tadbir (Perkeranian/Operasi)..p.3.  
Guru Malaysia (2011, Oktober ). Pembentangan Bajet 2012 :Sektor Pendidikan .,p1.  
Guru Malaysia (2011, Oktober ). Sistem Saraan Baru Perkhidmatan Awam (SBPA)..p1.  
Guru Malaysia (2011, Oktober ). SAPS Bebankan Guru .,p4  
Guru Malaysia (2011, Oktober0. Isu Kemalangan Tiang Gol -Hari ini murid, suatu hari mungkin guru.,p8.  
Guru Malaysia (2012, Oktober).Maklum Balas mesyuarat Jawatankuasa Induk Menangani Gejala Disiplin Murid KPM.,p6-7.  
Guru Malaysia (2013, April). Harapan NUTP :Pelaksanaan Skim Gaji Bersepadu.,p1.  
Guru Malaysia (2013, April) Kaji Selidik Prasarana ICT di Sekolah oleh NUTP., p3.  
Guru Malaysia (2014, April) 80% beban guru berkurangan.,p3.  
Guru Malaysia (2016, Oktober) SKPMg2 oleh Jemaah Nazir akan mempermudah kerja guru atau membebankan kerja guru?., p1.  
Guru Malaysia (2017, April) Guru Mengajar Bukan Isi Borang Hrmis, APDM, E-Disiplin, SSDM, GROW., p1.  
Sarana Ibu Bapa (2012, September) Bahagian Pengurusan Sekolah Harian, Putrajaya.KPM

Unique name:

94444755-0fc8-4396-a066-41be453f5932.doc