

Gaya Kepimpinan Utama dan Perbezaan Persepsi Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Pedalaman Sabah

Key Leadership Styles and Perception Differences Among Sabah Rural School Principals

Suntik Tuin^a, Syed Ismail Syed Mohamad^b & Rosnah Ishak^c

Universiti Pendidikan Sultan Idris, MALAYSIA, suntiktuin@gmail.com

Universiti Pendidikan Sultan Idris, MALAYSIA, syed.ismail@fpe.upsi.edu.my

Universiti Pendidikan Sultan Idris, MALAYSIA, rosnah.ishak@fpe.upsi.edu.my

Published: 14 June 2021

To cite this article (APA): Tuin, S., Syed Mohamad, S. I., & Ishak, R. (2021). Key Leadership Styles and Perception Differences Among Sabah Rural School Principals. *Management Research Journal*, 10(1), 137-143. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.10.2021>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.10.2021>

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua di sekolah-sekolah pedalaman Sabah. Pendekatan kuantitatif menggunakan kaedah tinjauan digunakan untuk mendapatkan respon daripada sampel. Sampel dalam kajian melibatkan 56 orang pengetua iaitu semua populasi pengetua-pengetua di sekolah pedalaman Sabah. Empat gaya kepimpinan pengetua iaitu sumber manusia, simbolik, politik dan struktural diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada *Leadership Orientations (Self)* oleh Bolmen dan Deal, (1999; 2003). Gaya kepimpinan pengetua diukur untuk melihat gaya kepimpinan yang sering diamalkan dan perbezaan persepsi pengetua terhadap gaya kepimpinan berdasarkan jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan. Hasil kajian menunjukkan gaya kepimpinan yang paling kerap diamalkan oleh pengetua-pengetua di kawasan pedalaman Sabah adalah gaya kepimpinan sumber manusia, gaya kepimpinan simbolik mencatatkan skor min kedua tertinggi, skor min ketiga dicatatkan oleh gaya kepimpinan politik dan gaya kepimpinan struktural yang paling rendah. Hasil kajian juga membuktikan bahawa tidak terdapat perbezaan bagi variabel gaya kepimpinan dalam kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah di pedalaman Sabah berdasarkan jantina, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan mereka. Dapatan kajian ini dapat membantu pemimpin sekolah memahami gaya kepimpinan yang terbaik untuk diamalkan di sekolah mereka. Memahami konsep gaya-gaya kepimpinan adalah penting kepada pengetua sekolah terutamanya di sekolah pedalaman agar mereka dapat mengamalkan gaya kepimpinan yang tepat dan berkesan untuk meningkatkan prestasi sekolah mereka.

Kata kunci: gaya kepimpinan, simbolik, sumber manusia, politik, struktural, sekolah pedalaman

Abstract

This study aims to examine the leadership style practiced by principals in rural schools in Sabah. A quantitative approach by using a survey method was used to obtain responses from the sample. The sample of this study involved 56 principals, which is the entire population of principals in rural schools in Sabah. Four principal leadership styles which are human resource, symbolic, political and structural were measured by using instruments adapted from Leadership Orientations (Self) by Bolmen and Deal, (1999; 2003). Principals' leadership styles were measured to observe the leadership styles that are often practiced and the differences in the principals' perceptions of leadership styles based on gender, length of service and educational level. The results showed that the most frequent leadership style practiced by principals in rural schools in Sabah is human resource leadership style, symbolic leadership style recorded the second highest mean score, third mean score recorded by political leadership style and structural leadership style recorded the lowest mean score. The results of the study also prove that there are no differences in leadership style variables among secondary school

principals in the interior of Sabah based on their gender, length of service and educational level. The findings of this study can help the leader of a school to understand the best leadership styles to practice in their schools. Understanding the concept of leadership styles is important for school principals, especially in rural schools so that they can adopt appropriate and effective leadership styles to improve their school performance.

Keywords: leadership style, human resource, symbolic, political, structural

PENGENALAN

Perkembangan pesat sistem pendidikan dalam era globalisasi sekarang ini telah menyebabkan tugas serta peranan pemimpin sekolah bertambah rumit dan mencabar. Keadaan ini menurut Ghavifekr et al., (2017) telah banyak mempengaruhi dan membebankan pemimpin dan warga sekolah khususnya pengetua. Pengetua merupakan pemimpin di peringkat sekolah dan perlu mempunyai gaya kepimpinan yang sesuai. Kepimpinan pula merupakan satu seni. Oleh yang demikian pengetua perlu mengenal watak mereka yang di bawah pimpinannya (Aida Hanim Hamid & Mohd Zamir Mohd Sharif, 2020). Pendidikan berkualiti dalam sesebuah negara berkait rapat dengan tingkah laku organisasi pendidikan dalam sistem pendidikan negara berkenaan yang meliputi beberapa aspek antaranya kepimpinan. Tuntutan sosial untuk kecekapan dan kebertanggungjawaban yang lebih besar telah menyaksikan ketua sekolah mula diperlihatkan kecemerlangan dalam pengurusan dan pentadbiran harian sekolah (Sufean Hussin, 2018).

Gaya kepemimpinan pemimpin sekolah merupakan elemen penting dalam menentukan pencapaian prestasi sekolah. Dalam konteks kajian, gaya kepimpinan pengetua akan dikaji berdasarkan empat kerangka gaya kepimpinan berdasarkan Bolman & Deal, (1991, 1997 & 2003) iaitu gaya kepimpinan simbolik, gaya kepimpinan struktural gaya kepimpinan sumber manusia dan gaya kepimpinan politik yang akan membawa kepada peningkatan prestasi sekolah yang diukur berdasarkan skor indeks komposit sekolah. Kajian aspek gaya kepimpinan pemimpin organisasi seperti pengetua sangat penting kerana kejayaan sesebuah sekolah sangat bergantung pada kualiti pengurusan dan kepimpinannya.

SOROTAN LITERATUR

Bolman & Deal (1997), telah mentakrifkan gaya kepimpinan sebagai amalan para pemimpin organisasi dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dalam organisasi. Bolman & Deal (1997) telah mencipta Model Empat Kerangka Kepimpinan untuk menjelaskan jenis-jenis gaya kepimpinan yang biasa diamalkan dalam pengurusan organisasi. Model gaya kepimpinan ini dilengkapkan lagi oleh Daft (1999) yang berpendapat bahawa setiap rangka kepemimpinan harus digunakan selari dengan jangka hayat organisasi. Model Bolman & Deal (1991, 1997 & 2003) mengandaikan bahawa tingkah laku kepemimpinan dapat dikelompokkan kepada empat rangka atau gaya kepemimpinan yang dirujuk sebagai kepemimpinan politik, sumber manusia, simbolik dan struktural. Secara asasnya, setiap rangka kepemimpinan yang dibincangkan dalam model ini adalah hasil gabungan daripada empat teori pengurusan utama. Kepemimpinan struktural adalah refleksi daripada teori pengurusan klasik. Manakala, kepemimpinan sumber manusia adalah lebih mirip kepada teori keperluan manusia oleh Maslow (1957) dan Herzberg (1964). Rangka kepemimpinan politik pula diasaskan kepada perspektif politik, manakala kepemimpinan simbolik pula berasal daripada teori sosiobudaya.

Kepimpinan institusi pendidikan penting kerana pemimpin seperti pengetua menjadi faktor penting dalam kejayaan perubahan sesebuah organisasi sekolah (Mei Kin, Abdull Kareem, Nordin & Wai Bing, 2017). Gaya kepimpinan pengetua sangat penting dalam meningkatkan prestasi sekolah kerana gaya kepimpinan pengetua berpengaruh besar terhadap tingkah laku kakitangannya (Fullan, 2011; Nuinda & Khadijah, 2014). Gaya kepimpinan dalam organisasi sering dikaitkan dengan peranan seorang ketua dalam organisasi. Konsep yang menyatakan hubungan gaya kepimpinan dengan fungsi pemimpin sebagai ketua dalam sesebuah organisasi ditegaskan oleh Buch & Rivers, (2001)

pengkaji ini menyatakan bahawa gaya kepimpinan adalah cara seseorang individu yang menjadi ketua yang berfungsi untuk mentadbir dan menyelaras individu lain dalam sesebuah organisasi.

Gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua dalam kajian ini dinilai berdasarkan persepsi pengetua sendiri. Kajian ini menggunakan Model Bolman & Deal (1991; 1997 & 2003) yang dilengkapkan oleh Daft (1999) melalui Model Stail Kepemimpinan Berdasarkan Jangka Hayat Organisasi. Pemilihan Model Bolman & Deal (1991; 2003) yang mengemukakan empat gaya kepimpinan iaitu kepemimpinan politik, sumber manusia, simbolik dan struktural sebagai model kajian adalah disebabkan kebolehan model ini untuk mencapai objektif kajian. Kerangka Model Bolman & Deal (1991; 1997 & 2003) juga telah banyak digunakan untuk mengkaji gaya kepemimpinan pengetua-pengetua sekolah di seluruh dunia (Mohammed Sani Ibrahim et al., 2005)

Pembacaan dalam literatur kajian mendapati bahawa gaya kepimpinan pengetua mempunyai pelbagai perbezaan persepsi oleh pengetua berdasarkan jantina dan tempoh perkhidmatan. Penelitian terhadap beberapa dapatan kajian sebelum ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan faktor jantina. Hai ini ditegaskan seperti dalam dapatan kajian Lokman et al., (2008); Gan Pei Ling, (2003) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan pengetua lelaki dan pengetua wanita tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan berdasarkan dapatan kajian mereka. Walaupun kebanyakan dapatan kajian menunjukkan bahawa faktor jantina tidak membezakan gaya kepimpinan pengetua, namun terdapat beberapa kekecualian menerusi dapatan kajian Coleman (2002), Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid, (2008) yang mendapati bahawa wujud perbezaan yang ketara antara gaya kepimpinan pengetua lelaki dan pengetua wanita.

Literatur kajian-kajian terdahulu yang dirujuk juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengetua boleh dipengaruhi oleh tempoh perkhidmatan mereka. Dapatan kajian Ugboro & Obeng (2001) dan Culverson (2002) menyatakan bahawa wujud perubahan yang menimbulkan perbezaan dalam gaya kepimpinan pengetua berdasarkan tempoh perkhidmatan mereka. Namun sebaliknya terdapat dapatan kajian lain seperti dapatan kajian oleh John (2002), Ratsamee (2002) yang mendapati bahawa tidak wujud pengaruh yang kuat antara tempoh perkhidmatan dengan gaya kepemimpinan pengetua. Dapatan kajian mereka mendapati bahawa tidak wujud perubahan yang ketara dalam amalan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan tempoh perkhidmatan mereka. Berpandukan literatur kajian, ulasan dan perbincangan dapatan kajian lepas, model dan teori yang digunakan pengkaji terdahulu, maka konstruk kajian ini dibentuk seperti pada Jadual 1.

Jadual 1: Pembinaan Konstrak Berdasarkan Teori dan Model Kajian

Konstruk	Sub konstruk	Kriteria	Teori dan Model
Gaya Kepimpinan Sumber: Bolman & Deal. (2003)	Sumber Manusia	Keluargaan, motivasi, hubungan baik, penggalakkan, keperluan manusia dan organisasi.	Teori dan Model Empat Rangka Kepimpinan Bolman & Deal (1991, 1997, 2003),
	Politik	Persaingan, penyokong dan perunding, kuasa dan konflik, sokongan, asas politik dan agenda kuasa.	
	Struktural	Peraturan, polisi, matlamat, tumpuan kepada tugas dan struktur.	
	Simbolik	Persepektif sosiobudaya, keagamaan, budaya, sumber inspirasi, memberi matlamat dan misi organisasi.	

Kajian ini menggunakan Teori dan Model Empat Rangka Kepimpinan Bolman & Dael (1991, 1997, 2003) untuk meneliti gaya kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah pedalaman Sabah. Teori

dan model ini mengandung empat sub konstruk iaitu sumber manusia, politik, struktural dan simbolik untuk mengkategorikan gaya kepimpinan sampel yang dikaji.

METODOLOGI KAJIAN

Reka bentuk jenis ini adalah bukan eksperimental. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk memudahkan usaha memperoleh data, di samping memastikan kebolehpercayaan, kesahihan dan kebolehperihal data yang diperoleh. Pengumpulan maklumat daripada populasi kajian ini dilakukan dengan menggunakan borang soal selidik. Sampel dalam kajian ini adalah semua populasi pengetua-pengetua di sekolah pedalaman Sabah.

Data berkenaan gaya kepimpinan pengetua diukur menggunakan instrumen yang diadaptasi daripada instrumen soal selidik Leadership Orientations (Self) oleh Bolman dan Deal (1997; 2003). Instrumen ini digunakan untuk mengukur gaya kepimpinan pengetua yang dibahagikan kepada empat jenis iaitu sumber manusia, politik, simbolik dan struktural. Soal selidik asal Leadership Orientations (Self) mengandungi 58 item dengan nilai Alpha Cronbach antara 0.80 hingga 0.89. Namun setelah ujian rintis dilakukan dan analisis faktor dibuat terhadap item-item dalam soal selidik asal Leadership Orientations (Self) oleh Bolman & Deal (1997; 2003) penyelidik telah mengugurkan tujuh item yang tidak mencapai nilai 0.60 seperti yang ditetapkan untuk membolehkan item itu digunakan dalam borang soal selidik kajian ini. Soal selidik ini pernah digunakan sebagai alat ukur oleh beberapa penyelidik seperti Lokman Mohd Tahir, (2015); Mohd Najib A Ghafar & Tamyis Arbak (2008).

Dalam kajian ini, sebanyak 51 item variabel gaya kepimpinan pengetua dimasukkan untuk dianalisis dengan melibatkan empat konstruk gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan sumber manusia, politik, simbolik dan struktural. Keputusan ujian Kesferaan Bartlett yang diperoleh adalah besar dan signifikan ($\chi^2=990.752$, $df=841$, $sig=000$, $p<0.05$), dan nilai ujian Sukatan Kecukupan Pensampelan Kaiser-Meyer-Olkin adalah 0.873. Nilai ini lebih tinggi daripada nilai 0.60 seperti yang disarankan. Oleh itu konstruk-konstruk dalam soal sleidik ini menunjukkan sifat kebolehfaktor menepati andaian dan ujian analisis faktor boleh diteruskan berdasarkan Mohd Majid Konting (2000).

DAPATAN KAJIAN

Hasil Kajian ini menggunakan analisis deskriptif iaitu kekerapan, peratusan, dan min bagi menentukan tahap gaya kepimpinan pengetua. Kajian ini menggunakan panduan yang telah dibentuk oleh Mohd Yusof Abdullah (2006) untuk menentukan tahap pemeringkatan dapatan sama ada tinggi, sederhana, atau rendah. Analisis deskriptif yang dijalankan menunjukkan gaya kepimpinan yang paling kerap diamalkan oleh pengetua-pengetua di kawasan pedalaman Sabah adalah gaya kepimpinan sumber manusia ($M=4.368$, $SP=0.187$), gaya kepimpinan simbolik ($M=4.357$, $SP=0.201$) mencatatkan skor min kedua tertinggi, skor min ketiga dicatatkan oleh gaya kepimpinan politik ($M=4.350$, $SP=0.197$) dan gaya kepimpinan struktural ($M=4.297$, $SP=0.157$) yang paling rendah skor minnya secara bandingan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Skor Min Konstruk Gaya Kepimpinan Pengetua

Variabel/ Konstruk	N	Min	SP	Tahap
Gaya Kepimpinan Pengetua	56	4.004	0.356	Tinggi
• Sumber Manusia	56	4.369	0.187	Tinggi
• Politik	56	4.350	0.197	Tinggi
• Simbolik	56	4.357	0.201	Tinggi
• Struktural	56	4.297	0.157	Tinggi

Perbezaan Persepsi Pengetua Terhadap Gaya Kepimpinan Berdasarkan Jantina.

Analisis bagi sampel kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 3 yang menunjukkan hasil analisis deskriptif perbandingan skor min responden lelaki dan perempuan. Bagi sampel kajian ini ($N=56$), terbukti hanya terdapat perbezaan skor min yang sangat kecil ($M=.013$) di antara kedua-dua kumpulan jantina responden berhubung gaya kepimpinan mereka di sekolah menengah pedalaman negeri Sabah. Analisis menunjukkan min responden pengetua lelaki ($M=4.339$, $SP=.125$, $N=37$) lebih rendah berbanding min responden pengetua perempuan ($M=4.352$, $SP=0.082$, $N=19$). Nilai min yang lebih tinggi bagi kumpulan responden pengetua perempuan berbanding kumpulan responden lelaki menunjukkan amalan gaya kepimpinan pengetua perempuan lebih tinggi berbanding pengetua lelaki di sekolah-sekolah pedalaman negeri Sabah. Berdasarkan Jadual 3 keputusan ujian- t yang diperoleh adalah tidak signifikan ($t=-0.433$, $df=54$, $sig=.667$, $p>0.05$). Dapatan analisis ujian ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan bagi variabel gaya kepimpinan dalam kalangan pengetua-pengetua sekolah menengah di pedalaman Sabah berdasarkan jantina.

Jadual 3: Analisis Ujian- t Gaya Kepimpinan Pengetua Berdasarkan Jantina

Variabel	M	SP	F	Nilai- t	df	Sig (2-Hujung)
GKP Lelaki	4.339	.125	2.638	-.433	54	.667
Perempuan	4.352	.082				

*Signifikan pada tahap $p>0.05$ (2-Hujung)
GKP -Gaya Kepimpinan Pengetua

Perbezaan Persepsi Pengetua Terhadap Gaya Kepimpinan Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan.

Analisis deskriptif perbezaan skor min gaya kepimpinan pengetua berdasarkan pengalaman mengajar ditunjukkan dalam Jadual 4, jumlah sampel kajian ($N=56$), didapati skor min pengetua yang mempunyai tempoh perkhidmatan antara 16 hingga 20 tahun ($M=4.286$, $SP=0.225$, $N=11$) lebih rendah sedikit berbanding pengetua yang mempunyai tempoh perkhidmatan lebih 20 tahun ($M=4.374$, $SP=0.194$, $N=45$). Tiada responden pengetua di sekolah-sekolah menengah pedalaman negeri Sabah yang berkhidmat di bawah 15 tahun. Sungguhpun perbezaan agak kecil ($M=0.088$), di dapati responden berkhidmat lebih 20 tahun menunjukkan lebih banyak mengamalkan kepimpinan sumber manusia sebagai gaya kepimpinan utama berbanding pengetua yang berkhidmat antara 16 hingga 20 tahun.

Jadual 4: Analisis Deskriptif Gaya Kepimpinan Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan

Variabel	N	M	SP
Gaya Kepimpinan	10 hingga 15 Tahun	0	0.000
	16 - 20 Tahun	11	4.286
	Lebih 20 Tahun	45	4.374
Jum Keseluruhan	56	4.330	.209

Jadual 5 menunjukkan keputusan ANOVA sehalu untuk membandingkan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan tempoh perkhidmatan. Berdasarkan statistik- F , gaya kepimpinan utama pengetua berdasarkan tempoh perkhidmatan didapati tidak signifikan, [F ($df=1, 54$) = 2.975, $Sig= .090$, $p>0.05$]. Dapatan kajian menyimpulkan bahawa tidak terdapat perbezaan gaya kepimpinan pengetua berdasarkan kumpulan tempoh perkhidmatan.

Jadual 5: Analisis ANOVA Sehalu Gaya Kepimpinan Utama Pengetua Berdasarkan Tempoh perkhidmatan

Variabel		<i>Ss</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
Gaya	Antara Kumpulan	.036	1	.036	2.975	.090
Kepimpinan	Dalam Kumpulan	.654	54	.012		
Utama Pengetua	Jum Keseluruhan	.690	55			

*Signifikan pada tahap $p < 0.05$ (2-Hujung)

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Gaya kepimpinan pengetua merupakan isu yang penting untuk sekolah-sekolah di pedalaman negeri Sabah. Keadaan ini disebabkan oleh persekitaran, budaya dan sosioekonomi kawasan ini berbeza dengan kawasan lain. Analisis deskriptif yang dilakukan terhadap data kajian ini adalah untuk menentukan tahap gaya kepimpinan pengetua. Dapatan kajian telah menunjukkan bahawa tahap gaya kepimpinan pengetua telah dipersepsikan berada pada tahap tinggi. Melalui Ujian-t, variabel gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua-pengetua sekolah di pedalaman Sabah didapati tidak berbeza dari segi jantina dan tempoh perkhidmatan.

Berdasarkan analisis deskriptif terhadap data kajian, didapati gaya kepimpinan sumber manusia dipersepsikan lebih tinggi oleh para pengetua berbanding tiga gaya kepimpinan yang lain iaitu gaya kepimpinan struktural, simbolik dan politik. Elemen gaya kepimpinan sumber manusia ini termasuklah memberi sokongan yang tinggi kepada warga sekolah, responsif kepada masalah guru, membina kepercayaan kolabaratif, memberi pengiktirafan untuk kerja yang baik, menggalakkan guru terlibat dalam proses membuat keputusan dan menunjukkan sensitiviti dengan mengambil berat. Penemuan dalam dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pengetua-pengetua sekolah menengah di pedalaman negeri Sabah menunjukkan bahawa mereka melaksanakan amalan yang tinggi terhadap semua elemen ini.

Dapatan kajian yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan sumber manusia adalah gaya kepimpinan yang dipersepsikan paling tinggi dalam amalan gaya kepimpinan pengetua-pengetua di sekolah menengah di pedalaman Sabah ini adalah selari dengan dapatan kajian Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin, dan Sanitah Mohd Yusof (2008). Dapatan kajian penyelidikan-penyelidikan ini turut mendapati bahawa gaya kepimpinan berasaskan sumber manusia merupakan gaya kepimpinan yang sering diamalkan oleh pengetua-pengetua yang menjadi sampel kajian mereka berbanding gaya kepimpinan yang lain. Di Malaysia, walaupun menggunakan instrumen dan model yang sama kajian Samsudeen Abdul Aziz (2005) yang menganalisis tahap kepemimpinan pengetua sekolah menengah swasta mendapati bahawa pengetua sekolah swasta lazimnya mengamalkan gaya kepemimpinan kemanusiaan walaupun dinilai pada tahap yang sederhana. Berdasarkan Model Kepimpinan Bolman & Deal (1991; 2003) gaya kepimpinan sumber manusia mempunyai dua dimensi yang menyokongnya iaitu dimensi terlibat sama dan memberi sokongan kepada guru dan staf. Dalam kajian-kajian yang dilakukan terhadap kepemimpinan pengetua dapatlah dirumuskan bahawa kepimpinan pengetua adalah tunjang utama kepada peningkatan prestasi sekolah mereka (Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. 2003; Ayob Jantan 2005; Ross. 2006). Berdasarkan dapatan kajian dan skor min bagi item-item dalam konstruk gaya kepimpinan sumber manusia yang dipersepsikan tertinggi berbanding gaya kepimpinan lain, para pengetua sekolah-sekolah di pedalaman Sabah memberi persepsi yang tinggi terhadap item-item yang menunjukkan gaya kepimpinan sumber manusia sebagai gaya kepimpinan terbaik.

RUJUKAN

- A. Ghafar, Mohd. Najib and Arbak, Tamyis (2008) *Gaya kepimpinan pengetua dan ciri-ciri yang efektif. Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*, 13 . pp. 73-84. ISSN 1394-1801

- Aida Hanim A. Hamid Mohd Zamir Mohd Sharif (2020). Gaya Kepimpinan Islam: Gaya Kepimpinan Baharu Dalam Kalangan Pengetua. *International Journal of Education and Pedagogy*. eISSN: 2682-8464 | Vol. 3, No. 1, 71-92, 2021.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2003). *Kajian Pengetua Kanan: Satu Penilaian*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). *Leadership Orientations Survey*. Cambridge: National Center for Educational Leadership.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organization: Aristry, Choice and Leadership*. Ed 2. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L. G., Bloch H., & Granell, E. (1999). *Versatile Leadership: A Comparative Analysis of Reframing in Venezuelan Managers*.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2003). *Leading with Soul*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Buch, K., & Rivers, D. (2001). TQM: The Role of Leadership and Culture. *Journal of Leadership and Organisational Development*. 24(8), 318-334.
- Coleman, M. (2002). *Women as headteachers: striking the balance*, Stoke on Trent, Trentham Books.
- Culverson, E.D. (2002). *Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency*. *Kertas Projek Master of Arts in Recreation and Leisure Studies*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Daft, R. L. (2012). *New Era of Management*. 10th ed. South-Western: CENGAGE Learning.
- Gan Pei Ling. 2003. *Hubungan persepsi guru terhadap tingkah laku kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru di daerah Kuala Pilah, Negeri Sembilan*. Tesis Master Sc. Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Ghavifekr, S., Afshari, M., Siraj, S., & Razak, A. Z. A. (2017). Managing Change in Educational Organization: A Conceptual Overview. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*. 1(1), 1-13.
- Fullan, M. (2011). *Choosing the Wrong Drivers for Whole System Reform*. Melbourne, Australia: Centre for Strategic Education.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, 323-335.
- John, T. (2002). *A study of the multiple perspective approach to leadership used by elementary and secondary public school principals in urban Iowa*. Disertasi Ed.D. University of Northern Iowa.
- Lim Sue Lee. (2003). *Women school principals: representations and leadership styles*. Tesis Dr. Falsafah. Universiti Sains Malaysia
- Lokman Mohd Tahir, Hamdan Said, Rosni Zamuddin Shah Sidek, M. Al-Muzammil Yassin & Sanitah Mohd Yusof (2008). Analisis Kepimpinan Pengetua Menengah di Johor. *Jurnal Penyelidikan. Universiti Teknologi Malaysia* VOTE 78279
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2017). Principal Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Toward Change: The Mediating Effects of Teacher Change Beliefs. *International Journal of Leadership in Education*. 1-20.
- Mohammed Sani Ibrahim, Samsudeen Abdul Aziz & Norzaini Azman. (2005). Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah di Sekolah-Sekolah Swasta di Malaysia: Satu Tinjauan. *Jurnal Pendidikan*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki, KPM.
- Nuinda Alias, & Khadijah Daud. (2014). Coaching dan Mentoring Kepimpinan Pengetua Cemerlang Terhadap Prestasi Pengurus Pertengahan Dalam Meningkatkan Prestasi Cemerlang Sekolah. *Proceedings of International Education Postgraduate Seminar 2014*. 23-24 December 2014. Universiti Teknologi Malaysia, Johor Bahru, Johor, Malaysia. 241-259.
- Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid, (2006) Gaya kepimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 31 . pp. 53-69. ISSN 0126-6020 / 2180-0782
- Ratsamee Dangsuwon. (2002). *Leadership orientation frames used by principals as perceived by teachers in the schools under the foundation of Church of Christ in Thailand*. Disertasi Ph.D. Illinois State University.
- Ugboro, I and Obeng, K. (2001). *Managing the After Maths of Contracting in Public Transit Organizations: Employee Perception of Job Security, Organizational Commitment and Trust*. Projek Universiti, North Carolina A&T State University.