



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**GAYA KEPIMPINAN PENGETUA DALAM MENGHADAPI SISTEM  
PERSEKOLAHAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN  
KEPUASAN KERJA GURU-GURU DI SEKOLAH**

**MAZITA MAZLAN**

**LAPORAN PROJEK DIKEMUKAKAN UNTUK MEMENUHI SEBAHAGIAN  
DARIPADA SYARAT MEMPEROLEHI IJAZAH SARJANA PENDIDIKAN  
(PENGURUSAN PENDIDIKAN)**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS  
FAKULTI PERNIAGAAN DAN EKONOMI  
2005**



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

## PENGAKUAN

**Saya mengaku laporan kertas projek ini adalah hasil karya saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan yang setiap satunya saya jelaskan sumbernya.**

**27 Mei 2005**

**Tandatangan  
MAZITA MAZLAN  
M20031001271**



## PENGHARGAAN

Sekalung budi dan setinggi penghargaan kepada semua yang membantu dalam menyiapkan kertas projek ini, terutamanya...

Encik Osman B Jusoh,  
Penyelia kertas projek, yang telah banyak membantu tanpa jemu dalam memberi tunjuk ajar beliau.

Encik Mazlan dan Hajah Aishah,  
Ibubapa yang telah memberi sokongan padu samada dari segi tenaga dan wang ringgit dalam menengkapkan kertas projek ini.

Rodney dan adik-adik, Jeremy dan Jerilee, Ar-Rishma, Ar-Razzi, Ar-Raqin dan Ar-Razin serta Nur Diyana dan Razlyn,  
Senyum tawa dan gurauan mersa dari kalian memberikan semangat kerja tinggi dalam menyempurnakan pengajian ini.



Rakan-rakan Pengurusan Pendidikan,  
Yang kerap kali membantu dalam memberi sumbangan tenaga dan ilmu di sepanjang tempoh kursus.

Segala sumbangan kalian tidak dapat dilupakan serta terima kasih. I love you all!

Mazita Mazlan





## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meninjau di antara dua gaya kepimpinan iaitu gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan pengajaran yang dimiliki oleh pengetua dalam menghadapi sistem persekolahan yang dapat memberikan kepuasan kerja di kalangan guru-guru sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah tinjauan dan satu set soalan kaji selidik yang diterjemahkan telah digunakan bagi mengukur kepuasan kerja guru. Sampel kajian terdiri daripada guru-guru sekolah menengah dalam daerah Kuala Kangsar, Perak. Angkubah bebas ialah latarbelakang diri seperti jantina, status perkahwinan, umur, bangsa, taraf pendidikan, jenis sekolah, jawatan, pengalaman mengajar dan opsyen. Angkubah bersandar pula adalah faktor gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan pengajaran. Kajian ini juga turut melihat kepuasan kerja guru-guru terhadap gaya kepimpinan pengetua di sekolah berkenaan. Alat kajian yang digunakan adalah satu set soal selidik dan dianalisis dengan menggunakan Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS). Jumlah sampel kajian yang terdiri daripada guru-guru di daerah Kuala Kangsar adalah seramai 200 orang. Dapatan dari tinjauan ini ditentukan bagi mengenalpasti gaya kepimpinan pengetua yang dapat memberikan kepuasan kerja kepada guru-guru di sekolah.





## ABSTRACT

This study is to survey between two styles of leadership, that is transformational leadership and instructional leadership which possessed by the principals in encountering the school system in order to give job satisfaction to teachers. This study uses survey method and a set of questionnaire that had been translated was used in measuring job satisfaction among teachers. Sample of the study are secondary school teachers in the district of Kuala Kangsar, Perak. Independent variables are factors concerning personal background such as sex, marriage status,, age, race, education background, types of school, status, teaching experiences and options. Dependent variable are leadership factors that is transformational style and instructional style. This study also surveys job satisfaction among teachers towards their principals style of leadership in certain schools. Instrument used is a set of questionnaire which are analyze using Social Science Statistic Packages (SSSP). Total sample of the subject which are teachers in the district of Kuala Kangsar, Perak are about 200 people. Findings from this survey will recognize the leadership style used by the principals that can bring job satisfaction to the teachers in school.





## KANDUNGAN

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                          | Muka surat |
| PENGHARGAAN                                                              | iii        |
| ABSTRAK                                                                  | iv         |
| ABSTRACT                                                                 | v          |
| KANDUNGAN                                                                | vi         |
| SENARAI JADUAL                                                           | viii       |
| SENARAI RAJAH                                                            | ix         |
| <br>                                                                     |            |
| <b>BAB 1 : PENGENALAN</b>                                                |            |
| <br>                                                                     |            |
| 1.1 Pengenalan                                                           | 1          |
| 1.2 Gaya Kepimpinan                                                      | 6          |
| 1.3 Pernyataan Masalah                                                   | 19         |
| 1.4 Tujuan Kajian                                                        | 20         |
| 1.5 Soalan Kajian                                                        | 21         |
| 1.6 Pernyataan Hipotesis                                                 | 22         |
| 1.7 Signifikan Kajian                                                    | 22         |
| 1.8 Batasan Kajian                                                       | 23         |
| <br>                                                                     |            |
| <b>BAB 2 : TINJAUAN LITERATUR</b>                                        |            |
| <br>                                                                     |            |
| 2.1 Dapatan Kajian Gaya Kepimpinan Transformasi                          | 25         |
| 2.2 Dapatan Kajian Gaya Kepimpinan Pengajaran                            | 29         |
| 2.3 Dapatan Kajian Kepuasan Kerja                                        | 34         |
| 2.4 Dapatan Kajian-kajian Berkaitan                                      | 39         |
| 2.5 Kerangka Konsep Kajian                                               | 47         |
| <br>                                                                     |            |
| <b>BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN</b>                                         |            |
| <br>                                                                     |            |
| 3.1 Prosedur                                                             | 48         |
| 3.2 Sampel                                                               | 49         |
| 3.3 Rekabentuk Kajian                                                    | 49         |
| 3.4 Instrumen Kajian                                                     | 50         |
| 3.5 Penganalisaan Data                                                   | 51         |
| <br>                                                                     |            |
| <b>BAB 4 : DAPATAN KAJIAN</b>                                            |            |
| <br>                                                                     |            |
| 4.1 Pendahuluan                                                          | 53         |
| 4.2 Analisis Profil Responden                                            | 53         |
| 4.3 Analisis Kepuasan Kerja Guru-guru                                    | 59         |
| 4.4 Analisis Kepuasan Kerja Guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua       | 62         |
| 4.5 Analisis Kepuasan Kerja Guru Dengan Pengetua, Rakan Setugas dan Staf | 63         |
| 4.6 Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Gaya Kepimpinan Pengetua     | 65         |
| 4.7 Sokongan Kajian Lepas Terhadap Dapatan                               | 68         |



## Muka surat

|                    |   |                                    |    |
|--------------------|---|------------------------------------|----|
| <b>BAB 5</b>       | : | <b>CADANGAN DAN RUMUSAN</b>        |    |
| 5.1 Perbincangan   |   |                                    | 70 |
| 5.2 Kesimpulan     |   |                                    | 73 |
| <b>BIBLIOGRAFI</b> |   |                                    | 75 |
| Lampiran A         | : | Soal Selidik                       | 85 |
| Lampiran B         | : | Ujian Statistik Kekerapan          | 86 |
| Lampiran C         | : | Ujian t                            | 87 |
| Lampiran D         | : | Ujian ANOVA                        | 88 |
| Lampiran E         | : | Ujian Korelasi                     | 89 |
| Lampiran F         | : | Surat Kebenaran Menjalankan Kajian | 90 |

## SENARAI JADUAL

Muka surat

|           |   |                                                                            |    |
|-----------|---|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Jadual 1  | : | Jantina Responden                                                          | 54 |
| Jadual 2  | : | Status Responden                                                           | 54 |
| Jadual 3  | : | Bangsa Responden                                                           | 55 |
| Jadual 4  | : | Taraf Pendidikan                                                           | 55 |
| Jadual 5  | : | Jenis Sekolah                                                              | 56 |
| Jadual 6  | : | Jawatan Di Sekolah                                                         | 57 |
| Jadual 7  | : | Pengalaman Mengajar                                                        | 57 |
| Jadual 8  | : | Opsyen Matapelajaran                                                       | 58 |
| Jadual 9  | : | Soalan 2                                                                   | 60 |
| Jadual 10 | : | Soalan 10                                                                  | 61 |
| Jadual 11 | : | Ujian t Bagi Angkubah Gaya Kepimpinan Transformasi                         | 62 |
| Jadual 12 | : | Ujian t Bagi Angkubah Gaya Kepimpinan Pengajaran                           | 63 |
| Jadual 13 | : | Analisis Anova Bagi Kepuasan Kerja dan Pengetua,<br>Rakan Setugas dan Staf | 64 |
| Jadual 14 | : | Hubungan Di antara Kepuasan Kerja dan Gaya Kepimpinan                      | 66 |
| Jadual 15 | : | Korelesai Di antra Kepuasan Kerja dan Gaya Kepimpinan                      | 66 |



## SENARAI RAJAH

Muka surat

|         |   |                        |    |
|---------|---|------------------------|----|
| Rajah 1 | : | Teori Dua Faktor       | 17 |
| Rajah 2 | : | Kerangka Konsep Kajian | 47 |
| Rajah 3 | : | Kerangka Teori         | 50 |





## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan



Sistem persekolahan di Malaysia mengharungi pelbagai perubahan hebat dalam usaha menjana pembangunan, meningkatkan martabat dan maruah bangsa, mewujudkan keadilan sosial serta menentukan hala tuju generasi akan datang. Untuk mencapai objektif-objektif tersebut, sewajarnya warga sekolah bergerak cergas dalam mengikuti perkembangan pelbagai bidang teknologi, khususnya teknologi maklumat (IT) yang banyak merevolusikan sektor pendidikan. Sekolah perlu mampu memenuhi keperluan murid-murid yang bakal menjadi tenaga kerja pada masa akan datang. Ketika proses tersebut berlangsung, penerapan pelbagai aspek nilai-nilai murni tidak di tinggalkan malah mendapat keutamaan sewajarnya. Berbagai-bagai pendekatan secara strategik dibina untuk memenuhi keperluan matlamat tersebut, sekaligus merealisasikan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.





Sistem persekolahan di Malaysia terbahagi kepada lima peringkat utama. Ianya dimulai dengan pendidikan prasekolah di mana proses sosialisasi pelajar mula diperkenalkan, perkembangan sahsiah dan persediaan ke sekolah rendah. Kedua pendidikan Tahap I-Rendah, bermula dari tahun satu hingga tahun tiga. Berpusatkan penguasaan 3M, masih dalam perkembangan sahsiah serta pembentukan sikap dan nilai. Ketiga adalah pendidikan TahapII-Rendah, bagi tahun empat hingga tahun enam. Ianya pengukuhan dan aplikasi kemahiran 3M, mempelajari kemahiran yang lebih kompleks, pemerolehan pengetahuan, pra-vokasional dan masih dalam perkembangan sahsiah, sikap dan nilai. Pada ketika ini juga pendidikan kelas peralihan dijalankan. Ianya merupakan pengukuhan dan penguasaan Bahasa Melayu.

Seterusnya pula pendidikan Menengah Rendah iaitu bagi tingkatan satu hingga tingkatan tiga. Bermulanya pendidikan umum, serta peningkatan kemahiran yang diperolehi semasa di sekolah rendah, pra-vokasional, perkembangan bakat dan minat, perkembangan sahsiah, nilai dan sikap masih diteruskan. Kelima adalah pendidikan menengah atas iaitu tingkatan empat hingga tingkatan enam. Di sini lebih merupakan perkembangan bakat dan minat, perkembangan sahsiah, sikap dan nilai, mencari pengkhususan bagi kerjaya dan pendidikan tinggi. Kementerian Pendidikan Malaysia. (1990).

Cabaran utama dalam sistem pendidikan kita adalah untuk menentukan kualiti pendidikan dapat dipertingkatkan. Oleh itu, pemikiran-pemikiran yang strategik dan





pendekatan yang praktikal perlu diusahakan untuk mencapai matlamat mencemerlangkan pendidikan di semua peringkat. Dalam suasana yang semakin mencabar ini, pengetua memainkan peranan penting dalam memastikan kebajikan semua pihak terjaga dan gaya kepimpinan yang bersesuaian menjadi asas kejayaan seseorang pengetua itu bagi menghadapi sistem persekolahan masa kini.

Dalam Bahasa Inggeris, gaya ialah style yang bermaksud *the particular way that someone does something or deal with other people* (Longman Dictionary of Contemporary English). Mengikut Kamus Pelajar (Delta, 1989) gaya bermaksud sikap yang dapat dilihat daripada gerak geri atau tingkah laku seseorang atau cara melakukan sesuatu. Kamus Dewan (DBP, 2002) pula mendefinisikan gaya sebagai tingkah laku, lagak, kelakuan, sikap atau perangai. Manakala kepimpinan pula adalah suatu konsep yang sukar dan kompleks, ianya adalah tindakan atau perlakuan untuk mengetahui sesuatu dan ianya sesuatu yang boleh dipelajari dan diperbaiki. Kepimpinan diperlukan untuk membawa manusia mencapai matlamat ataupun tujuan dan nilai-nilai yang mereka anggap berguna. Kepimpinan juga dapat ditakrifkan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk mencapai objektif yang spesifik di dalam situasi yang tertentu. Ada sarjana yang mendefinisikan kepimpinan sebagai kemahiran berkomunikasi yang menggerakkan kumpulan ke arah pencapaian matlamat dan kesejahteraan kumpulan. Komunikasi kepimpinan adalah stail, kaedah dan strategi komunikasi yang digunakan oleh pemimpin semasa menjalankan peranan dan tugas formal dan tidak formal mererka. Tugas-tugas formal ini termasuk memberi arahan, taklimat dan penjelasan, memberi





tunjuk ajar, teguran dan nasihat, mempengerusikan mesyuarat dan mendapatkan maklumbalas, menyelia, menyelaraskan dan sebagainya.

Stodgill (1948) mendefinisikan kepimpinan sebagai kebolehan mempengaruhi orang lain atau mempengaruhi aktiviti-aktiviti kumpulan. 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. Seorang pakar lain, Fulmer (1983) 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. Hollender (1978) mendefinisikan kepimpinan sebagai suatu proses pengaruh-mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut. Menurut Razali (1991) pula, kepimpinan adalah suatu proses mengadakan perbincangan dan membuka ruang untuk pengikut mengemukakan idea-idea mereka sebelum sesuatu polisi dirumuskan dan akan memberikan kepuasan kepada pengikut. Walaupun seorang pemimpin mempunyai autoriti dan kuasa namun kekuatan pengaruh lebih bergantung kepada pujukan daripada paksaan terhadap orang bawahannya. Proses kepimpinan seringkali melibatkan proses dua hala dan tujuan utama adalah untuk mencapai matlamat serta objektif bersama. Maka oleh itu kepimpinan yang berjaya bergantung kepada usaha dan kerjasama daripada orang bawahannya.





Daripada definisi-definisi di atas menunjukkan kepentingan usahasama, kerjasama dan pengaruh di dalam proses kepimpinan bagi mencapai matlamat dan objektif.

Setiap pemimpin mempunyai gaya tertentu dalam kepimpinannya dan gaya (style) kepimpinan seseorang adalah berbeza di antara satu sama lain. Gaya kepimpinan ini merupakan faktor kritikal yang membezakan antara kejayaan atau kegagalan dan kemenangan atau kekalahan. Fokus utama kepimpinan ialah kepengikutan, atau dengan kata lain ialah kesediaan orang lain mengikut pimpinan tersebut. Jadi pemimpin haruslah menyesuaikan keadaan kepada situasi di mana ia berada dan siapakah pengikutnya. Maka gaya kepimpinannya perlulah bergantung kepada keadaan persekitaran. Pemimpin seharusnya memahami keadaan subordinatnya dari segi nilai-nilai kerja, keperibadian pekerja, motivasi pekerja dan sebagainya, atau dalam erti kata lain kepuasan bekerja bagi subordinatnya. Ini penting kerana keadaan subordinate yang selesa dapat mengoptimumkan mutu penghasilan kerja mereka dan dapat merealisasikan objektif pemimpin tersebut. Menurut Razali Mat Zain (1991) gaya kepimpinan adalah satu struktur kemahuan yang terselindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam pelbagai suasana kepimpinan. Maka dari itu gaya kepimpinan merujuk kepada keseragaman matlamat dan kemahuan pemimpin dalam suatu suasana yang berlainan. Gaya kepimpinan adalah satu kaedah dan cara yang dilakukan oleh seseorang pemimpin dalam berurusan dan berinteraksi dengan orang yang dipimpinnya.





## 1.2 Gaya Kepimpinan

Terdapat banyak pendekatan gaya kepimpinan yang telah dikesan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dan secara amnya gaya kepimpinan dibahagikan kepada dua kelompok besar iaitu gaya asas kepimpinan dan gaya kepimpinan berasaskan pendekatan. Gaya asas kepimpinan boleh dibahagi kepada tiga iaitu gaya kepimpinan otokratik, di mana lebih berpusatkan kepada pemimpin, gaya demokratik, di mana lebih berpusatkan kepada kelompok atau pengikut dan gaya kepimpinan bebas atau *laissez faire*. Gaya kepimpinan otokratik adalah merupakan gaya yang paling awal dikenalpasti dan gaya yang pertama dikenali oleh setiap manusia. Selalunya ibubapa menguruskan anak mereka dengan menggunakan gaya otokrat. Dalam sesebuah organisasi, pemimpin otokrat akan menentukan dasarnya sendiri iaitu menentukan apa yang perlu dilaksanakan dan cara pelaksanaannya. Mereka juga menentukan tugas individu secara peribadi, memberi pujian, pertimbangan dan pendapat. Beliau menganggap proses memberi pilihan sebagai satu tugas yang perlu dilaksanakan oleh satu orang sahaja iaitu dirinya sendiri.

Bebeza dengan kepimpinan cara kedua di mana kajian tentang perubahan atau kemajuan organisasi mengatakan bahawa sesuatu inovasi memerlukan keadaan yang dapat menggerakkannya supaya ia dapat dilaksanakan. Salah satu penggerak adalah dengan adanya cara kepimpinan demokratik. Mengikut gaya kepimpinan seperti ini, mereka yang terlibat dalam pelaksanaan perubahan atau mereka yang mendapat kesan daripada perubahan itu diberi peluang untuk berbincang dan membuat keputusan. Sebagai contoh, dalam pelaksanaan kurikulum baru di sekolah, pihak yang terlibat dengan





perubahan itu ialah guru dan pihak yang menerima kesan daripada perubahan itu ialah pelajar. Mengikut cara kepimpinan demokrasi, kedua-dua pihak iaitu guru dan pelajar akan terlibat dalam perancangan dan membuat keputusan tentang pelaksanaan kurikulum itu. Cara ini boleh menimbulkan semangat kesanggupan untuk bekerjasama dalam melaksanakan sesuatu program dan cara demikian dikatakan dapat memberi kepuasan kepada mereka.

Dalam gaya kepimpinan *laissez faire* atau gaya kepimpinan bebas, pemimpinnya hampir tidak langsung mempraktikkan sebarang kawalan ke atas orang-orangnya. Pada dasarnya pemimpin memberikan ruang kebebasan yang luas kepada orang bawahnya untuk menentukannya. Dengan membiarkan ahli kumpulan menguruskan diri sendiri dan membuatkan mereka cuba untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri seberapa baik yang boleh. Pemimpin yang menggunakan cara ini selalunya bersikap pasif. Selalunya beliau tidak terlibat dengan aktiviti kumpulan. Kehadirannya hanya untuk memberi bahan atau fakta. Beliau akan hanya menyediakan segala bahan dan keperluan tertentu untuk orang bawahannya dan seboleh-bolehnya beliau akan menggunakan kawalan yang minima.

Bagi gaya kepimpinan berasaskan pendekatan pula terdapat beberapa gaya yang dikenali seperti gaya pendekatan Teori X dan teori Y, gaya kepimpinan berorientasikan kerja dan berorientasikan pekerja yang diperkenalkan oleh Likert (1961), gaya kepimpinan berorientasikan struktur dan berorientasikan pertimbangan yang diperkenalkan oleh Stogdill (1948), gaya kepimpinan grid pengurusan Black dan Mouton





(1985), gaya kepimpinan situasi yang di popularkan oleh Fiedler(1976), gaya kepimpinan transformasi dan gaya kepimpinan pengajaran.

Douglas Mc Gregor (1960) mengemukakan Teori X dan Teori Y dalam menentukan gaya kepimpinan. Perbezaan gelagat kepimpinan bergantung kepada andaian atau tanggapan pemimpin terhadap orang bawahannya. Andaian umum yang terkandung dalam teori X pada umumnya manusia pada dasarnya malas, untuk menggerakkan mereka, pemimpin perlu menggunakan tekanan dan tindakan hukuman. Manusia secara tabiinya tidak suka pada kerja, dan sedaya-upaya cuba menjauhkan dirinya dari tanggungjawab dan suka diarah. Mereka juag tidak bercita-cita tinggi tetapi mahu mengatasi yang lain dan mahukan keselamatan dalam hidup. Kaedah paksaan, kawalan dan hukuman perlu digunakan untuk memastikan manusia bekerja dan seterusnya memenuhi matlamat. Berdasarkan andaian-andaian di atas, pemimpin akan menjadi berkesan jika sekiranya mereka bersifat autokratik. Mengikut fahaman ini pemimpin perlu menekankan kepada pemusatan terhadap tugas semata-mata dan tidak perlu memberi tumpuan kepada aspek-aspek kemanusiaan dalam organisasi. Manakala andaian umum yang terkandung dalam teori Y pula adalah pengagihan usaha dari segi mental dan fizikal dalam pekerjaan adalah proses biasa bagi manusia. Mereka bukan secara tabiinya bersikap pasif atau suka menentang kemahuan organisasi. Keadaan sedemikian berlaku dipengaruhi oleh unsur-unsur pengalaman yang disediakan oleh organisasi. Kawalan luaran dan tekanan hukuman bukanlah satu-satunya kaedah untuk memastikan pekerja bekerja keras bagi mencapai objektif organisasi. Kalau pekerja sudah mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan mempunyai arah pengarahannya sendiri. Manusia yang normal





bukan sahaja sanggup menerima tetapi mereka akan sentiasa berusaha untuk mencari tanggungjawab. Mengelakkan diri dari tanggungjawab, tidak beraspirasi tinggi dalam kerjaya, dan malas bukanlah merupakan sifat-sifat semulajadi manusia.

Jadi struktur organisasi, kaedah motivasi, proses membuat keputusan, jalinan komunikasi dan sistem kawalan yang digunakan pemimpin adalah berbeza mengikut gaya kepimpinan yang diamalkan, samada gaya pendekatan teori X atau teori Y. Walaupun idea Mc Gregor, agak popular namun pakar-pakar organisasi banyak mengkritik keatas kesahihan teorinya. Menurut Maslow (1965), banyak bukti menunjukkan bahawa, teori X menyanggah sifat-sifat semulajadi manusia. Menurut Maslow, hasil kajian Mc Gregor hanya berdasarkan kesimpulan yang bersumberkan penyelidikan-penyelidikan dan penulisan-penulisan mengenai motivasi dan pencapaian sendiri. Menurut Maslow, ini adalah asas yang lemah. Sehubungan dengan itu, beliau menyarankan supaya berhati-hati sewaktu cuba menggunakan pendekatan teori X.

Para penyelidik di Universiti Michigan juga telah mengkaji gaya-gaya kepimpinan pengurus-pengurus semenjak 1947. Hasil daripada penyelidikan tersebut, Rensis Likert mengenalpasti dua gaya kepimpinan yang berbeza iaitu gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas (bertumpukan pengeluaran) dan gaya kepimpinan yang berorientasikan pekerja. Menurut Likert, para pengurus yang bertumpukan pengeluaran menetapkan piawai kerja yang ketat, menyusun tugas-tugas secara terperinci, menyediakan



kaedah-kaedah yang seharusnya diikuti dan menyelia subordinat dengan ketat. Pengurus yang berorientasikan pekerja pula menggalakkan penyertaan subordinat dalam menetapkan matlamat dan keputusan serta membantu bagi memastikan tercapainya prestasi yang tinggi dengan menanamkan semangat saling mempercayai dan saling menghormati. Kajian-kajian tersebut mendapati kebanyakan kumpulan kerja yang produktif mempunyai pemimpin yang bertumpukan pekerja, bukan pemimpin yang bertumpukan pengeluaran. Mereka juga mendapati pemimpin yang paling efektif ialah yang mempunyai hubungan saling menyokong dengan para subordinat mereka, selalu membuat keputusan dalam kumpulan dan menggalakkan subordinat menetapkan dan mencapai matlamat prestasi yang tinggi. Likert selanjutnya menggabungkan kategori-kategori gaya pengurus berorientasi tugas dan yang berorientasi pekerja lalu mencipta suatu model keberkesanan pengurusan empat peringkat:

SISTEM 1 - iaitu gaya mempengaruhi dan gaya autoritatif atau dikenali juga sebagai gaya menindas berwibawa. Pengurus membuat semua keputusan berkaitan kerja dan mengarahkan subordinat melaksanakannya. Dengan kata lain pengurus menggunakan pengarahannya autokratik, komunikasi diketepikan, jurang perhubungan antara pihak pengurusan dan subordinat secara psikologi adalah besar dan keputusan adalah dibuat sepenuhnya oleh pihak atasan. Subordinat takut pemimpin dan pemimpin tidak mempercayai subordinat.

SISTEM 2 - iaitu gaya murah hati dan autoritatif atau murah hati berwibawa. Pengurus menggunakan ganjaran dan juga dendaan. Ganjaran di beri kepada mereka yang mencapai matlamat. Subordinat diberikan sedikit kebebasan untuk memberi pendapat mengenai



arahan. Maklumat ke arah atas (pengurusan) adalah terhad kepada apa yang mahu didengar oleh pihak atasan sahaja. Keputusan-keputusan dasar adalah dibuat oleh peringkat atas tetapi sebahagian keputusan diagihkan kepada kumpulan yang lebih rendah.

SISTEM 3 - iaitu gaya perundingan atau bermesyuarat. Pemimpin mempunyai keyakinan kepada subordinat tetapi tidak sepenuhnya, Pemimpin cuba menggunakan idea-idea subordinat, membenarkan komunikasi ke atas dan ke bawah secara bebas dan bertemu dalam delegasi dan perundingan. Subordinat dan pemimpin menentukan matlamat. Subordinat boleh membuat keputusan sendiri. Ganjaran dan bukannya ancaman digunakan bagi mendorong subordinat bekerja.

SISTEM 4 - iaitu 'penyertaan' atau 'kumpulan'. Merupakan sistem yang ideal tentang cara bekerja dalam organisasi. Mempunyai keyakinan dan kepercayaan yang lebih kepada subordinat. Matlamat-matlamat ditetapkan bersama-sama oleh pemimpin dan subordinat. Pemimpin memberi penghargaan di samping ganjaran ekonomi. Komunikasi antara pemimpin dan subordinat adalah bebas, mesra, berterus-terang dan saling mempercayai.

Grid Pengurusan Blake dan Mouton (1985) pula merupakan gaya pengurusan seterusnya yang menggunakan pendekatan gaya berorientasi tugas dan berorientasi pekerja ialah Grid Pengurusan Blake dan Mouton. Grid pengurusan yang dihasilkan ini mengenalpasti beberapa perilaku pengurusan berasaskan pelbagai cara gaya-gaya berorientasi tugas dan berorientasi pekerja boleh berinteraksi satu sama lain. Gaya-gaya ini digambarkan sebagai satu gabungan kontinum grid pada skala 1 hingga 9:





GRID (1,1) : Pengurusan Daif, Gaya ini juga disebut pengurusan Laissez-faire kerana pemimpin melepaskan peranan kepimpinan. Penekanan kepada unsur kemanusiaan dan pertimbangan terhadap pengeluaran diberikan pada tahap minimum agar kerja yang perlu dilakukan sekadar cukup untuk terus beroperasi.

GRID (1,9) : Pengurusan Yang Selesa (Country Club Management), Gaya pengurusan ini memberi tumpuan yang tinggi kepada kepentingan kemanusiaan untuk memuaskan hubungan kemanusiaan sehingga menimbulkan suasana organisasi dan tempo kerja yang selesa dan mesra tetapi sangat rendah tumpuan kepada pengeluaran yang tentunya kurang menguntungkan organisasi.

GRID (5,5) : Pengurusan Jalan Tengah (Middle of the Road Management), Gaya pengurusan ini memberi perhatian secara pertengahan terhadap pengeluaran dan kepuasan pekerja. Kecukupan prestasi organisasi berkemungkinan melalui pertimbangan di antara kepentingan menghasilkan kerja dengan mengekalkan moral pekerja di tahap yang memuaskan.

GRID (9,1) : Pengurusan Kuku Besi (Authority-Compliance), Gaya pengurusan ini juga dikenali sebagai Pengurusan Tugas. Gaya pengurusan ini memberi perhatian tinggi terhadap pengeluaran dan kecekapan tetapi sangat sedikit terhadap kepentingan pekerja atau kemanusiaan. Dengan cara itu didapati tiada kebebasan diberikan kepada pekerja.

GRID (9,9) : Pengurusan Kerja Berpasukan (Team Management) atau demokratik, Gaya pengurusan ini memberikan perhatian yang tinggi terhadap pengeluaran, juga kepada semangat bekerja dan kepuasan pekerja. Gaya ini menghasilkan cara kerja yang saling





bekerjasama, saling mempercayai, dan saling menghormati kerana pertimbangan yang amat wajar ke atas mencapai 'faedah bersama' dalam matlamat organisasi.

Blake dan Mouton berpendapat gaya pengurusan (9,9) adalah jenis gaya kepimpinan yang paling efektif.

Dan gaya kepimpinan berasaskan pendekatan yang akan di sentuh dalam kajian ini adalah gaya kepimpinan transformasi (transformational leadership theory) yang di kemukakan oleh Burns 1978 dan di halusi oleh Bass 1985 (Dr Hj Ishak) dan gaya kepimpinan pengajaran (instructional leadership theory) yang diperkenalkan oleh Hallinger dan Murphy 1985.



Gaya Kepimpinan Transformasi mengandungi sifat-sifat karismatik pemimpin unggul, keupayaan membangkitkan inspirasi, kebolehan merangsang intelektual dan bertimbang rasa terhadap individu. Sifat kepimpinan transformasi amat sensitif terhadap orang bawahan atau subordinat, sering menjelaskan misi dan visi organisasi, suka berkongsi pendapat bersama subordinat, memberi inspirasi dan berinovasi. Kepimpinan gaya ini juga sanggup menanggung risiko serta mengorbankan kepentingan peribadi demi kepentingan organisasi mereka. Gaya kepimpinan ini mengandungi sifat-sifat karismatik pemimpin dan mempamerkan ciri-ciri dan tingkah laku unggul mereka. Sifat-sifat keupayaan mereka membangkitkan inspirasi, kebolehan merangsang intelektual dan bersifat bertimbang rasa secara individu. Gabungan kesemua sifat-sifat ini melahirkan pemimpin transformasi. Gaya kepimpinan ini berusaha menjajarkan nilai dan norma





organisasi dan bersedia melakukan perubahan dalaman dan luaran secara keseluruhan. Secara amnya kepimpinan transformasi didapati mampu melahirkan prestasi yang tinggi dalam organisasi mereka dan pengikut kepada kepimpinan transformasi menganggap pemimpin tersebut dapat memberi kepuasan kepada mereka.

Gaya Kepimpinan Pengajaran pula lebih menekankan keberkesanan pelaksanaan proses pengajaran dan pembelajaran. Dalam gaya kepimpinan ini pengetua akan cenderung untuk mengambil tindakan bagi mempertingkatkan prestasi dan perkembangan murid-murid. Hallinger dan Murphy (1985) telah menyatakan gaya kepimpinan ini mengandungi tiga matlamat utama iaitu mentakrifkan matlamat sekolah, pengurusan program dan pengajaran dan pemupukan iklim sekolah. Gaya kepimpinan pengajaran adalah satu bentuk kepimpinan yang menekankan kepada keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran. Gaya kepimpinan pengajaran menekan tindakan-tindakan yang diambil oleh pemimpin bagi tujuan mempertingkatkan perkembangan pembelajaran pelajar. Menurut Peterson (1987) terdapat enam ciri utama gaya kepimpinan pengajaran iaitu menjalankan penyeliaan ke atas pengajaran guru, mengawal-selia kemajuan pembelajaran murid, menyelaras program-program pengajaran dengan bantuan, memupuk perkembangan staf agar profesionalisme guru akan sentiasa meningkat, menjelaskan tanggungjawab guru yang berkaitan dengan program kecemerlangan akademik pelajar dan perbincangan dengan guru-guru tentang proses pengajaran dan pembelajaran. Perkara utama yang di fokuskan dalam gaya kepimpinan pengajaran adalah memastikan proses pengajaran dan pembelajaran sentiasa meningkat. Penekatan aspek



pengajaran dan pembelajaran merupakan faktor utama menjadikan sesebuah sekolah yang mempunyai gaya kepimpinan ini akan lebih cemerlang dalam pencapaian akademik pelajar. Maka sebab inilah gaya kepimpinan pengetua ditinjau bagi melihat kejayaan institusi persekolahan masa kini.

Philip Loh (Ramaiah, 1999) menyatakan bahawa pengetua adalah orang yang paling penting dalam sistem sekolah dan biasanya sesebuah sekolah itu boleh dikaitkan dengan personaliti pengetuanya. Mereka adalah guru yang dihormati, pemimpin pengajaran yang disegani dan dalam kekurangan guru-guru terlatih, mereka yang berkemampuan melatih guru untuk mengisi kekurangan tersebut. Pengetua merupakan orang yang paling penting dan berpengaruh dalam sesebuah sekolah, maka beliau bertanggungjawab terhadap segala aktiviti yang berjalan di sekolah meliputi pentadbiran, kewangan, kurikulum, kokurikulum, persekitaran, kakitangan dan pelajar. Pengetua juga merupakan penghubung antara sekolah dengan masyarakat khususnya ibubapa. Keupayaan pengetua sebagai pemimpin dan pengurus sekolah juga akan menentukan kesan iklim sekolah, suasana pembelajaran, tahap profesionalisme, kepuasan di kalangan guru-guru dan kakitangan dan seterusnya pencapaian akademik pelajar.

Menurut Ibrahim Mamat (1993) pula seseorang pengetua adalah ketua dan mempunyai ciri-ciri 'orang tua'. Ketua yang unggul mampu memimpin, berpendidikan lebih atau sekurang-kurangnya sama dengan orang lain serta sanggup berkorban kerana tugas. Ketua juga sanggup dan boleh melaksanakan tugas-tugas yang diamanahkan kepadanya. Manakala 'orang tua' pula dilihat sebagai ahli falsafah kerana pengalaman



mengajarnya untuk banyak berfikir, lebih bijaksana dari orang lain serta menjadi tempat rujukan. Empat perkara asas yang ditekankan oleh beliau yang menjadi perkara asas seseorang pengetua adalah falsafah, pendidikan, profesionalisme dan kepimpinan. Beliau juga menyatakan bahawa falsafah adalah unsur pada orang tua, kepimpinan ada pada ketua manakala pendidikan dan profesionalisme merujuk kepada pengetua.

Secara keseluruhannya, pengetua ialah orang yang ditugaskan untuk memimpin sekolah dan menguruskan perjalanannya supaya lancar. Pengetua adalah orang yang berperanan dan bertanggungjawab dalam menentukan hala tuju dan pencapaian sekolah yang ditadbirkan ke arah kejayaan sekolah tersebut.

*“Faktor utama sekolah cemerlang adalah berdasarkan kepimpinan ikhtisas, iaitu pengetua yang tegas serta mempunyai hala tuju yang jelas, mengamalkan pendekatan penyertaan bersama dalam pengurusan sekolah dan mempunyai ciri-ciri kepimpinan yang disegani dan di kehendaki”. Kementerian Pendidikan Malaysia, 1966*

Menurut teori dua faktor Herzberg yang diperkenalkan dalam tahun 1950an dan popular digunakan hingga ke lingkungan tahun-tahun 1970an. Secara tradisinya ramai yang mengandaikan bahawa kepuasan dan tidak ada kepuasan itu adalah dua unsur yang saling bertentangan pada satu kontinum yang sama.





Dalam kajian Herzberg, hal ini sebenarnya tidak timbul, ini adalah kerana lawanan kepuasan bukan ketidakpuasan (dissatisfaction) tetapi tidak wujud kepuasan (no satisfaction). Berikut adalah rajah pandangan Herzberg mengenai teori dua faktor ini.

### Rajah 1 Teori Dua Faktor

#### A. Pandangan Tradisional



#### B. Pandangan Herzberg : Teori dua faktor



Teori dua faktor ini dapat menyarankan bahawa seseorang individu boleh mempunyai kedua-dua kepuasan dan ketidakpuasan pada masa yang sama. Sebagai contoh seseorang guru boleh berasa puashati dengan kerjayanya sebagai guru tetapi pada masa yang sama berasa tidak puashati dengan kepimpinan pengetuanya. Teori ini juga



menyarankan bahawa motivasi dapat dipertingkatkan apabila kita membentuk tugas yang dapat membenarkan peluang kerja untuk pekerja membuktikan kejayaan, menerima penghormatan, terima tanggungjawab, kemajuan dan perolehi perkembangan peribadi. Selain daripada itu, bagi pengurus yang tradisional akan cuba mengubah peraturan dan undang-undang organisasi bagi meningkatkan kepuasan kerja di kalangan guru. Malangnya kepuasan bekerja di kalangan guru tidak juga berubah. Ini menunjukkan bahawa perubahan undang-undang atau peraturan bukan punca sebenar bagi tidak menimbulkan motivasi di kalangan guru.

Kepuasan kerja adalah di mana suatu keadaan emosi yang menyeronokkan, menyenangkan dan berjaya dalam pekerjaan (Locke, 1969). Kepuasan kerja juga ditakrifkan sebagai perasaan atau tindakbalas emosi terhadap aspek sesuatu situasi kerja (Smith, Kendall dan Hulin, 1969) dan menurut Smiths lagi, setiap pekerja yang mempunyai kepuasan kerja akan menghasilkan kerja yang bermutu dan produktif. Maka oleh sebab itu kepuasan kerja di kalangan pekerja amat penting bagi memastikan kejayaan sesebuah organisasi dan bagi merealisasikan kepuasan di kalangan pekerja maka pemimpin harus mencorak gaya kepimpinan mereka agar dapat memaksimumkan kepuasa kerja bagi pekerja mereka. Pengkaji dari Bavendam Research dalam satu laporan khas (Vol 6, 200) telah mengenal pasti enam faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja pekerja dan salah satu faktor utama adalah gaya kepimpinan pemimpin. Maka dari sebab itulah gaya kepimpinan pengetua amat penting dititik beratkan dalam memastikan kepuasan kerja guru-guru di sekolah sentiasa dapat dioptimumkan. Kajian ini ingin

meninjau hubungan dua gaya kepimpinan yang sering diperkatakan dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di sekolah-sekolah di daerah Kuala Kangsar, Perak.

### 1.3 Pernyataan Masalah

Perubahan pesat corak dan gaya kepimpinan di sekolah seringkali menjadi isu hangat kebelakangan ini, dan bersesuaian dengan abad ke 21 ini sekolah kian menghadapi pelbagai cabaran baru. Kementerian Pelajaran Malaysia telah menjelaskan bahawa, “Kini, pada abad ke 21, Negara menghadapi cabaran dalaman dan luaran akibat daripada kesan Globalisasi” (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2001). Dan dalam mengatasi pelbagai cabaran ini maka pemimipin utama sekolah iaitu pengetua dan guru besar harus bersikap proaktif, telus dan prihatin terhadap kebajikan kesemua penghuni sekolah. Bagi memantapkan sektor kepimpinan pendidikan agar seterusnya dapat menghadapi cabaran besar ini maka Kementerian Pelajaran Malaysia telah mengambil langkah-langkah memantapkan sistem persekolahan agar lebih sesuai dengan kehendak dan keperluan semasa. Bagi tujuan mencapai matlamat ini, peningkatan tahap kecekapan dan keberkesanan pengurusan pendidikan telah diberi penekanan. Pelbagai usaha seperti menyediakan latihan yang secukupnya kepada kumpulan pengurusan untuk memastikan sekolah-sekolah dapat diurus dengan cekap. Di samping itu latihan juga diberikan kepada kumpulan guru-guru yang berpotensi menjadi pemimpin pendidikan suatu masa nanti. Langkah ini dilakukan kerana dipercayai pemimpinlah yang menentukan arah dan suasana organisasi masing-masing.

Seperti yang dinyatakan oleh Dr Ishak, timbalan pengarah Institut Aminuddin Baki, yang membezakan antara organisasi yang berjaya dengan organisasi kurang berjaya adalah pemimpinnya. Pengetua, yang juga dikenali sebagai pemimpin sekolah perlu bijak dalam kepimpinan beliau bagi membentuk organisasi di mana ahli-ahlinya dapat secara berterusan merealisasikan aspirasi negara. Schein 1997 (Dr. Ishak, 2003) pemimpinlah yang menentukan apakah tingkahlaku yang boleh diterima. Jika pemimpin hari ini mahu mencipta budaya organisasi yang cemerlang, pemimpin hendaklah menunjukkan contoh dan gaya kepimpinan yang boleh diterima ahlinya.

Sesuai dengan konsep kepimpinan melalui teladan, sebarang usaha bagi menghadapi sistem persekolahan masa kini harus dimulakan dari pihak pengurusan atau pemimpin atau secara lebih khusus pengetua di sesebuah sekolah itu sendiri. Bersesuaian dengan definisinya maka gaya kepimpinan yang boleh diterimapakai oleh kesemua ahlinya amat di perlukan bagi mencapai matlamat serta objektif organisasi persekolahan. Untuk melihat gaya kepimpinan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru maka pengkaji memberikan tumpuan kepada gaya kepimpinan pengetua di beberapa buah sekolah dan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di bawah pimpinannya.

#### 1.4 Tujuan Kajian

Tujuan umum kajian adalah untuk melihat apakah gaya kepimpinan pengetua yang akan memberikan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di sekolah. Tiga buah sekolah di

dalam daerah Kuala Kangsar telah dipilih oleh pengkaji berdasarkan persampelan secara rawak bagi mengukur gaya kepimpinan yang dipraktikkan oleh pengetua di sekolah-sekolah yang terlibat. Walaupun terdapat pelbagai gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pengetua-pengetua sekolah, tetapi dalam kajian ini hanya dua gaya kepimpinan yang difokuskan iaitu gaya kepimpinan Transformasi dan gaya kepimpinan Pengajaran.

Sementara itu tujuan khusus bagi kajian ini adalah untuk meninjau gaya kepimpinan yang manakah di antara gaya kepimpinan Transformasi dan gaya kepimpinan Pengajaran yang lebih mendatangkan kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Ini seterusnya dapat memberikan respon positif kepada pengetua-pengetua dalam memastikan kebajikan guru-guru mereka.

### 1.5 Soalan Kajian

Soalan-soalan Kajian berikut dijadikan asas dalam kajian ini,

S1 Sejauhmanakah guru-guru sukakan pekerjaan mereka?

S2 Sejauhmanakah guru-guru berpuas hati dengan pekerjaan mereka?

S3 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja?

S4 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengajaran dengan kepuasan kerja?

S5 Adakah terdapat perbezaan yang signifikan di antara kepuasan kerja di kalangan guru-guru dengan pengetua, rakan setugas dan staf pentadbiran?

S6 Adakah wujud hubungan kepuasan kerja di kalangan guru-guru dengan gaya kepimpinan pengetua?

### 1.6 Pernyataan Hipotesis

Berhubung dengan persoalan yang dikemukakan, hipotesis-hipotesis nol yang akan diuji dalam kajian ini dengan berdasarkan aras signifikan  $p < 0.05$  adalah seperti berikut:

1. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru.
2. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengajaran dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru.
3. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara gaya kepimpinan pengetua terhadap guru-guru di sekolah.

### 1.7 Signifikan Kajian

Kajian ini amat berguna kepada guru-guru yang bakal menjadi pemimpin dalam memastikan gaya kepimpinan yang bakal dipraktikkan apabila menjadi teraju di sekolah kelak agar gaya kepimpinan yang dipilih dapat diterima oleh subordinatnya. Selain daripada itu kajian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan kepada pengetua-petnetua sedia ada dalam menentukan corak gaya kepimpinan yang dipraktikkan agar dapat meningkatkan keberkesanan kepimpinan mereka bersesuaian dengan arus pendidikan era ke 21 ini. Selain dari itu gaya kepimpinan yang telah dipilih diharap dapat

mendatangkan kepuasan kepada semua maysrakat sekolah lebih-lebih lagi kepada guru-guru yang merupakan tenaga kerja dalam menjayakan perjalanan sesebuah sekolah itu. Ini juga amat penting kerana tanpa kepuasan kerja di kalangan guru-guru maka sesebuah organisasi yang dipimpin oleh pengetua tersebut tidak mampu untuk bersaing dan seterusnya menghadapi cabaran-cabaran arus globalisasi.

### 1.8 Batasan Kajian

Kajian ini akan dilaksanakan di kalangan responden di tiga buah sekolah menengah di daerah Kuala Kangsar untuk melihat pandangan guru terhadap gaya kepimpinan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja mereka. Pembolehubah-pembolehubah demografi seperti umur, jantina, kelayakan akademik, pengalaman mengajar diterima sebagai kajian dalam meninjau latar belakang responden yang telah dipilih. Selain dari itu pembolehubah kepuasan terhadap kerja juga di tinjau dalam memastikan gaya yang digunakan oleh seseorang pengetua di sesebuah sekolah dapat menghasilkan kepuasan kerja di kalangan guru-guru. Oleh itu dapatan hanya menjurus terhadap hubungan di antara dua jenis gaya kepimpinan pengetua dengan kepuasan kerja di dalam satu daerah kecil sahaja ditinjau. Ini mungkin membataskan pemerhatian kajian untuk membuat generalisasi tentang gaya kepimpinan pengetua serta hubungannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru-guru di Malaysia.



Di samping itu juga, hanya satu alat pengukuran yang digunakan dalam menjalankan kajian ini iaitu penggunaan kaedah tinjauan secara soal selidik. Setiap sekolah hanya 50 orang responden yang diminta terlibat, walaupun bagaimanapun kerana penyelidikan ini dijalankan di awal sesi persekolahan guru-guru di sekolah-sekolah terlibat agak sibuk dan sering keluar bagi menghadiri kursus dan tugas lain. Maka soal selidik yang dipulangkan berkemungkinan akan kurang dari jumlah sebenar sebanyak 150 helai.

