

GALAKAN PENGETUA DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN DENGAN KOMITMEN GURU DI SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN BERPENCAPAIAN RENDAH**Norazlinda Saad & Surendran Sankaran***

*surendran@uum.edu.my

Pusat Pengajian Pendidikan & Bahasa Moden
Kolej Sastera & Sains
Universiti Utara Malaysia

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the effect of principal encouragement towards teachers' commitment in decision-making in low achievers Secondary School (SMK) in Kedah. This study used a survey method to collect the data. This research samples consists of 273 teachers selected randomly. The questionnaire consists of 40 items and has high reliability ($\alpha = 0.94$). Data were analyzed using descriptive statistics and regression analysis. The research shows that the level of principal encouragement in decision-making is at high level and the level of commitment teachers is at moderate. Regression analysis showed that principal encouragement has significant effects on the commitment of teachers in low achievers school. This clearly illustrates that teachers in lower achievers school show a high commitment when they got encouragement from the principal to be involved in the decision making process. Therefore, they need to emphasize the improvement of encouragement from principals in order to increase the level of teachers' commitment.

Keywords: *Decision Making – Principals Encouragement – Teachers – Commitment - achievement*

PENGENALAN

Kajian tentang membuat keputusan secara kolaboratif (*consensus, shared, group, participative, collaborative, collective, team decision making*) telah bermula sejak 1948 (Conway, 1976) dan telah berjaya meningkatkan produktiviti organisasi (Hoy & Miskel, 2001). Dalam hal ini, penglibatan pemimpin bersama subordinat dikatakan amat kritikal (Hoy & Miskel, 2005). Dengan itu, konsep pengurusan setempat dan pengupayaan dipilih menjadi wadah pengisian wawasan pendidikan malah konsep ini turut menjadi salah satu strategi pengurusan pendidikan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010).

Pengetua adalah pemimpin formal kepada organisasi sekolah. Namun demikian, pada hakikatnya dalam mencapai matlamat sesebuah sekolah, kepimpinan sekolah bukanlah digalas oleh pengetua sahaja tetapi turut melibatkan guru-guru yang berkhidmat di sekolah berkenaan (Peretomode, 2007). Kajian oleh Ahmad Zabidi (2005) mendapati apabila pengetua memberi peluang kepada para guru untuk membuat keputusan maka komitmen guru untuk menjayakan program lebih terserlah. Dengan itu, sikap guru menjadi lebih positif dan terbuka dalam proses membuat keputusan (Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006).

Penyataan Masalah

Proses membuat keputusan oleh guru seringkali dikaitkan dengan corak kepimpinan pengetua sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin sekolah, corak tindakan yang diambil oleh guru-guru serta proses dan prosedur yang ditetapkan (Nooraini Kamaruddin, 1998). Justeru, proses membuat keputusan di sekolah dikatakan mempunyai hubung kait dengan penglibatan guru-guru (Rice & Schneider, 1994; Hoyle, 2003); kesediaan guru-guru itu sendiri untuk terlibat dalam proses membuat keputusan (Ahmad Zabidi, 2005) serta jenis-jenis keputusan yang memerlukan penglibatan guru-guru dalam membuat keputusan di sekolah (Teng Lung Kiu, 2006). Walau bagaimanapun, jelas daripada kajian-kajian yang telah dijalankan, pembuatan keputusan yang melibatkan guru-guru memberi kesan dan faedah kepada organisasi sekolah itu sendiri.

Berdasarkan kajian-kajian lepas, walaupun proses membuat keputusan secara kolaboratif diamalkan di sekolah-sekolah namun amalannya masih berada pada tahap yang rendah (Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006; Asefa Abahumna, 2010; Norazlinda Saad, 2010). Justeru, satu kajian yang bertujuan untuk mengenal pasti pengaruh galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru adalah diperlukan di sekolah berprestasi rendah.

Objektif kajian

1. Menentukan tahap galakan pengetua dan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan.
2. Mengenal pasti pengaruh galakan pengetua dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru.

TINJAUAN LITERATUR

Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan

Menurut Bahagian Sekolah, KPM dalam Panduan Tugas Staf Sekolah Menengah (1996), tugas pengetua meliputi tujuh bidang utama iaitu Pengurusan kegiatan ko-kurikulum, kurikulum dan Hal Ehwal Pelajar, Pengurusan sekolah, Penyediaan kemudahan pengajaran dan pembelajaran, Perhubungan dengan ibu bapa dan masyarakat setempat, Kemajuan sekolah, Pengajaran dan

Kepimpinan pengajaran dan penyelidikan pendidikan. Justeru itu, pengetua yang mengurus secara telus seperti mengagihkan tugas, membuat keputusan dan memberi ganjaran dapat mewujudkan suasana kerja yang selesa dalam organisasi. Apabila guru selesa maka mereka akan komited terhadap organisasi. Norazlinda Saad (2010) pula mendapati bahawa pengetua perlu memiliki pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi dalam menentukan maklumat yang diperlukan, individu yang terlibat dan struktur yang perlu dan sesuai untuk membuat keputusan.

M.Anuar dan Nor Azah (2011) berpendapat bahawa pengetua bertanggungjawab untuk memastikan segala perancangan seluruh aktiviti kerja, pembimbing, dan penggalak bagi meningkatkan kecekapan guru melaksanakan gerak kerja kokurikulum. Menurut Stringer dan Hourani (2015) pembangunan profesional untuk pengetua dianggap sebagai faktor penting meningkatkan keupayaan mereka untuk mengubah sekolah-sekolah dan melaksanakan perubahan sejajar dengan Model Sekolah Baru yang, pada peringkat awal, telah dimulakan melalui skim Kerjasama Awam Swasta

Komitmen Guru di Sekolah

Komitmen guru kepada organisasi sekolah merangkumi tiga komponen utama iaitu kepercayaan yang kuat dan penerimaan kepada nilai dan matlamat organisasi, kesediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh demi organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk terus kekal bersama organisasi (Mowday, Steers & Porter, 1979). Kajian oleh Leitwood dan Jantzi (2005) mendapati bahawa komitmen adalah antara pemboleh ubah yang benar-benar memberi kesan ke atas pencapaian murid. Selain itu, menurut kajian oleh Chua (2005), komitmen guru adalah sangat penting kerana mereka bukan sahaja bertanggungjawab dalam memastikan matlamat dan misi pendidikan tercapai tetapi mereka juga berperanan dalam menyediakan pendidikan kelas dunia yang berkualiti. Kajian oleh Leitwood dan Jantzi (2005) yang juga mendapati bahawa komitmen adalah antara pemboleh ubah yang benar-benar memberi kesan ke atas pencapaian murid. Menurut kajian yang dilakukan oleh M.Najib dan Jamaliah (2011) di sekolah-sekolah kebangsaan negeri Johor, mendapati nilai korelasi r , bagi faktor kemahiran merancang dengan komitmen guru adalah 0.470*. Ini menunjukkan terdapat perkaitan antara kemahiran merancang dan komitmen guru dengan kekuatan perkaitan ditahap sederhana dan mempunyai kaitan yang kuat dan jika guru mempunyai kemahiran merancang yang baik, mereka akan memberi komitmen terhadap pengurusan aktiviti kokurikulum.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini berbentuk deskriptif yang menggunakan kaedah tinjauan untuk memperoleh data daripada responden.

Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi kajian ini adalah guru-guru SMK Berpencapaian Rendah di negeri Kedah. Bagi tujuan pemilihan responden kajian, kaedah persampelan rawak mudah digunakan. Seramai 273 telah dipilih sebagai sampel kajian. Kriteria pemilihan sampel kajian adalah (a) guru terlatih dan (b) telah berkhidmat di bawah pengetua berkenaan sekurang-kurangnya selama satu tahun dipilih sebagai responden kajian.

Latar Belakang Responden Kajian Sebenar

Jadual 1 menunjukkan analisis deskriptif bagi variabel umur, jantina, dan pengalaman mengajar di sekolah.

Jadual 1: Taburan Responden Kajian

Variabel	Frekuensi	Peratusan (%)
Umur		
20 – 29 tahun	100	36.6
30 – 39 tahun	97	35.5
40 – 49 tahun	61	22.3
50 – 59 tahun	15	5.5
Jantina		
Lelaki	73	26.7
Perempuan	200	73.3
Tempoh Mengajar di Sekolah ini		
Kurang dari 5 tahun	132	48.4
6 – 10 tahun	63	23.1
Lebih dari 10 tahun	78	28.6

Jadual 1 menunjukkan bahawa bilangan guru yang berumur dalam lingkungan 20 hingga 29 tahun dan 30 hingga 39 tahun merupakan responden yang paling ramai terlibat dalam kajian ini iaitu masing-masing berjumlah sebanyak 100 orang (36.6%) dan 97 orang (35.5%). Dapatan juga menunjukkan bahawa bilangan guru perempuan yang terlibat dalam kajian ini melebihi bilangan guru lelaki. Sebanyak 200 orang (73.3%) adalah responden perempuan berbanding hanya 26.7% merupakan guru lelaki.

Dari segi pengalaman mengajar di sekolah pula, dapatan menunjukkan bahawa seramai 132 orang guru (48.4%) yang mempunyai tempoh mengajar kurang dari lima tahun manakala 78 orang guru pula mempunyai pengalaman mengajar lebih dari sepuluh tahun. Sementara itu, jumlah guru yang mempunyai tempoh mengajar dari enam hingga sepuluh tahun pula mencatatkan peratusan terendah dengan hanya 23.1% sahaja.

Instrumen Kajian

Dalam kajian ini, soal selidik yang telah dibina oleh Norazlinda Saad (2010) digunakan sebagai instrumen utama kajian ini untuk mengumpul data. Item-item dalam kajian ini telah disemak dari segi kesahan kandungan dan kebolehpercayaan. Analisis kajian sebenar menunjukkan soal selidik ini mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu $\alpha=0.94$ (Jadual 2).

Jadual 2: Sumber Item Soal Selidik

Bahagian Utama	Bil. Item	Sumber	Contoh Item	α
Galakan Pengetua	25	Norazlinda Saad (2010)	1. Pengetua sekolah saya memberikan sokongan yang tinggi kepada guru.	.96
Komitmen Guru	15	Norazlinda Saad (2010)	1. Saya mendapati misi sekolah dan diri saya adalah sama.	.86
Jumlah				.94

Prosedur Kutipan Data

Data yang telah dikumpulkan diuji dari segi perhubungan yang linear, normal, homoskedastisiti, ungkapan ralat adalah tak bersandar, multikoliniriti dan outliers supaya data ini memenuhi andaian-andaian korelasi dan regresi berganda.

Analisis Data

Program “*Statistical Package for Social Science*” (SPSS) versi 15.0 digunakan untuk ujian signifikan bagi menjawab persoalan kajian. Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Analisis statistik deskriptif seperti min dan sisihan piawai telah digunakan untuk menerangkan tahap galakan pengetua dan komitmen guru. Statistik inferensi regresi telah digunakan untuk mengkaji pengaruh yang signifikan.

DAPATAN KAJIAN

Tahap Galakan Pengetua

Jadual 3 menunjukkan tahap galakan pengetua dianalisis dengan menggunakan nilai skor min yang diperoleh.

Jadual 3: Tahap Galakan Pengetua

	Min	SP
Galakan Pengetua	3.73	0.62

Tahap galakan pengetua yang diperoleh dikategorikan berdasarkan kepada dua tahap iaitu tahap galakan pengetua rendah sekiranya nilai skor min adalah di antara “1.00 hingga 3.00”. Manakala tahap galakan pengetua tinggi jika skor min adalah di antara “3.01 hingga 5.00”. Berdasarkan kepada Jadual 3 tahap galakan pengetua adalah “tinggi” kerana nilai min yang diperoleh adalah 3.73. Tahap galakan pengetua yang tinggi berada dalam skor min antara 3.01 hingga 5.00.

Tahap Komitmen Guru

Jadual 4 menunjukkan dapatan tahap komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Jadual 4: Tahap Komitmen Guru di Sekolah

	Min	SP
Komitmen	3.52	0.593

Tahap komitmen guru diukur berdasarkan kepada tahap tinggi, sederhana dan rendah. Tahap komitmen rendah berada dalam skor min antara 1.0 hingga 2.33, tahap komitmen sederhana berada dalam skor min antara 2.34 hingga 3.66 manakala tahap komitmen tinggi berada dalam skor min 3.67 hingga 5.00. Jadual 4 menunjukkan komitmen guru berada pada tahap sederhana kerana nilai skor min adalah 3.52.

Pengaruh Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan terhadap Komitmen Guru

Jadual 5 menunjukkan dapatan analisis regresi berganda untuk mengenal pasti pengaruh galakan pengetua terhadap komitmen guru.

Jadual 5: Pengaruh Galakan Pengetua dalam Membuat Keputusan terhadap Komitmen Guru

Variabel Bebas	Variabel Bersandar Komitmen Guru
Galakan Pengetua	0.367*
Nilai Perubahan F	45.840*
R ²	0.338
R ² Terlaras	0.331

* sig pada $p < 0.05$

Analisis regresi berganda (Jadual 5) menunjukkan bahawa variabel Galakan Pengetua dalam membuat keputusan dapat menjelaskan 34% varians (R^2) ke atas Komitmen Guru. Dapatan menunjukkan variabel Galakan Pengetua ($\beta=0.367$, $t=6.989$, $p<.05$) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel Komitmen Guru. Keputusan koefisien piawai 0.367 menjelaskan bahawa satu unit pertambahan kepada Galakan Pengetua memberi pertambahan sebanyak 0.367 nisbah kebarangkalian terhadap Komitmen Guru.

PERBINCANGAN KAJIAN

Tahap Galakan Pengetua

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi. Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee Mustapha dan Mohammed Sani (2009), kebanyakan pengetua mengakui memberi sokongan padu terhadap pelaksanaan kurikulum dengan menghadirkan diri dalam mesyuarat kurikulum atau mesyuarat panitia serta memperlihatkan sikap mengambil berat program-program kurikulum yang dijalankan.

Tahap Komitmen Guru

Dapatan kajian juga menunjukkan bahawa tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana (Min=3.46). Dapatan ini selari dengan kajian oleh Norazlinda Saad (2010) yang dilakukan ke atas 399 orang guru dari Sekolah Berprestasi Tinggi di Negeri Kedah turut mendapati tahap komitmen guru berada pada tahap sederhana (Min=3.52). Malah kajian oleh Tang Keow Ngang & Abdul Ghani Abdullah (2006) menegaskan bahawa budaya organisasi dan komitmen guru merupakan pendorong kepada pelaksanaan pengurusan kolaboratif. Oleh itu, sekolah yang mempunyai komitmen guru yang tinggi akan menunjukkan prestasi akademik dan prestasi kerja yang tinggi. Hal ini adalah kerana peningkatan kadar komitmen akan meningkatkan keberkesanan dan prestasi organisasi secara langsung.

Pengaruh Galakan Pengetua dengan Komitmen Guru

Dapatan kajian menunjukkan bahawa galakan pengetua di sekolah berprestasi rendah menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru dalam membuat keputusan. Dapatan ini menggambarkan bahawa terdapat pengaruh yang positif antara Galakan Pengetua dan komitmen

guru di sekolah. Guru-guru yang mendapat galakan daripada pengetua didapati menunjukkan komitmen yang tinggi dalam membuat keputusan. Dapatan ini adalah selari dengan kajian Tansky dan Cohen (2001) yang mengenal pasti bahawa sokongan organisasi dapat membentuk komitmen dalam kalangan ahli dalam organisasi. Hal ini adalah kerana sokongan organisasi dianggap sebagai sebahagian faktor penting dalam mempengaruhi amalan-amalan sumber manusia dengan komitmen organisasi (Meyer & Smith, 2001; Abdul Ghani Abdullah, 2005).

Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro (2000), menyatakan bahawa kekerapan dan keikhlasan dalam pujian dan pengiktirafan serta ganjaran seperti gaji dan kenaikan pangkat oleh majikan boleh menyebabkan pekerja bersedia untuk kekal dalam organisasi (Shore & Shore, 2005). Sebaliknya mereka akan bersedia berpindah tempat kerja sekiranya apa yang diharapkan tidak dapat dipenuhi oleh majikan mereka. Hal ini dengan jelas menunjukkan bahawa apabila pekerja mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi maka mereka akan lebih terlibat dalam kerja mereka dan apabila pekerja mempunyai persepsi negatif terhadap organisasinya maka keterlibatan dan kesungguhan mereka berkurangan, hasilnya prestasi kerja turut berkurangan.

Implikasi Kajian

Dari segi implikasi Galakan Pengetua dengan Komitmen Guru, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa galakan pengetua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen guru. Ini menjelaskan bahawa, pengetua perlu sedar tentang kepentingan guru melibatkan diri dalam membuat keputusan serta berusaha untuk memotivasikan guru untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan. Oleh yang demikian, pengetua sekolah selaku pentadbir perlu menggalakkan guru-guru untuk terlibat sama dalam pembuatan keputusan.

Dapatan kajian ini juga membantu guru untuk mengetahui kepentingan peranan mereka dalam membuat keputusan di sekolah. Secara tidak langsung guru akan berusaha untuk meningkatkan penglibatan mereka dalam pembuatan keputusan di sekolah. Justeru, guru-guru akan melengkapkan diri mereka dengan kemahiran membuat keputusan supaya dapat memberi sumbangan kepada pembangunan sekolah. Kesedaran guru tentang kepentingan melibatkan diri dalam pembuatan keputusan akan mempengaruhi peningkatan komitmen guru dalam membuat keputusan di sekolah.

Cadangan Kajian Lanjutan

- i) Kajian lanjutan boleh menggunakan soal selidik kajian ini ke atas populasi yang berbeza dari segi tempat dan juga unit kajian. Kajian boleh dijalankan di seluruh negara dengan melibatkan guru-guru sama ada dari sekolah menengah atau dari sekolah rendah.
- ii) Kajian akan datang diharap dapat menggunakan faktor-faktor lain yang boleh menyumbang kepada penglibatan guru dalam membuat keputusan seperti budaya sekolah, kepercayaan guru terhadap pengetua, gaya kepimpinan dan lain-lain lagi.
- iii) Dalam kajian ini, penyelidik hanya menggunakan instrumen soal selidik sahaja. Kajian lanjutan dicadangkan supaya menggunakan kaedah kualitatif lain seperti kaedah pemerhatian atau temubual untuk mendapatkan maklumat yang lebih lengkap dan menyokong dapatan kajian.

KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan tahap galakan pengetua dalam membuat keputusan adalah tinggi. Namun demikian, dapatan mendapati tahap komitmen guru dalam membuat keputusan adalah pada tahap sederhana. Oleh itu, guru-guru perlu diberi peluang yang seimbang dalam proses membuat keputusan. Peluang tidak seharusnya dibatasi dengan kriteria-kriteria tertentu.

Hal ini adalah bagi memastikan keputusan tersebut dapat diterima dan dilaksanakan oleh setiap warga sekolah dengan lebih efektif. Walaupun guru digalakkan untuk turut melibatkan diri dalam proses membuat keputusan tetapi pengetua mempunyai akauntibiliti dan keputusan terakhir masih di tangannya.

Menurut Printy dan Williams (2015) pengetua juga perlu berhubung rapat dengan kebimbangan pengajaran, seperti melalui kajian semula data, dan menjemput guru-guru untuk berkongsi dalam membuat keputusan yang diperlukan untuk melaksanakan program pengajaran. Justeru, kepimpinan pengetua adalah penting memandangkan setiap keputusan yang dibuat akan memberi implikasi kepada warga sekolah khususnya murid dan guru. Satu laluan yang menjanjikan adalah untuk menyokong pengetua dalam meneroka apa yang mungkin bermakna untuk mendekati cabaran kerja dari perspektif penyesuaian atau teknikal dan akibat daripada pilihan mereka (Drago-Severson et.al, 2014)

RUJUKAN

- Abdul Ghani 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.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2005). Kepimpinan berasaskan permuafakatan ke arah peningkatan budaya mengkaji di kalangan guru. *Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan*. 15-16 September 2005. Sarawak: Institut Perguruan Batu Lintang.
- Asefa Abahumna. (2010). The level of teachers' participation in decision making process at higher educational institutions: A case of Adama University. *International Journal of Educational Administration*, 2 (3), 271-282.
- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. (2009). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, pengetahuan, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Seminar Pendidikan Serantau ke-4 dan Pertandingan Penyelidikan Nusantara 2009*. 18-21 Mei 2009. Klana Resort Seremban, Negeri Sembilan.
- Chua Lee Chuan. (2005). A critical review of commitment studies: A call for research in Sarawak school settings. *Jurnal Penyelidikan Maktab Perguruan Batu Lintang*, 6, 73-92.
- Drago-Severson, E., Maslin-Ostrowski, P., M. Hoffman, A., & Barbaro, J. (2014). Managing Adaptive Challenges: Learning With Principals in Bermuda and Florid. *Journal of Research on Leadership Education*, Vol. 9(1), 6 –33-6 –33.
- Eisenberger, R., Huntington, P., Hutchison, J., & Sowa, V. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory practice and research*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice (7th ed.)*. New York. McGraw Hill.
- Hoyle, E. (2003). *Teacher involvement in school decision-making: A comparative perspective*. Diakses dari <http://el.usm.my/academic/spoo/06e1.pdf>, pada 13 Oktober 2015.

- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2001). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.
- Mohammad Najib Abdul Ghafar, & Jamaliah Jalaluddin. (2011). Komitmen guru-guru terhadap pengurusan kokurikulum di sekolah-sekolah Kebangsaan negeri Johor. *Journal of Educational Management*, 14-30.
- Mohd Anuar Abdul Rahman, & Nor Azah Azman. (2011). Peranan Pengetua Sebagai Pengurus Kokurikulum di Sekolah Menengah Daerah Mersing. *Journal of Educational Management*, 1, 14-30.
- Mowday, R. T., Steers, R. W., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviors*, 14 (2), 224-247.
- Norazlinda Saad. (2010). Pengaruh penglibatan dan sikap dalam membuat keputusan terhadap komitmen guru: Galakan pengetua sebagai perantara. *Disertasi Doktor Pendidikan Yang Tidak Diterbitkan*. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Nooraini Kamaruddin. (1998). Hubungan antara pengetua dan guru dalam membuat keputusan kurikulum: Satu kajian di sekolah-sekolah berasrama penuh di Wilayah Persekutuan. *Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Peretomode, V. S. (2007). Decisional deprivation, equilibrium and saturation as variables in teacher motivation, job satisfaction and morale in Nigeria. *Academic Leadership Online Journal*. 4 (1).
- Printy, M. S., & William, M S. (2015). Principals' Decisions: Implementing Response to Intervention. *Educational Policy*, Vol. 29(1), 179 –205.
- Rahmad Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib. (2006). Amalan kolaboratif dalam pembuatan keputusan dalam kalangan guru sekolah menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1994). A decade of teacher empowerment: An empirical of teacher involvement in decision making 1980-1991. *Journal of Education Administration*, 32, 43-58.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (2005). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & K.M. Kacmar (Eds.). *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work* (ms. 149-164). Westport, CT: Quorum Press.
- Stringer, P., & Hourani, R. (2015). Transformation of roles and responsibilities of principals in times of change. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-23.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 285-300.
- Teng Lung Kiu. (2006). Pengaruh faktor terpilih terhadap efikasi-kendiri guru sekolah menengah di negeri Sarawak. *Tesis Doktor Falsafah Yang Tidak Diterbitkan*. Serdang: Universiti Putra Malaysia.