

Kemahiran Insaniah Guru dan Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan Pengurusan Sekolah

Tang Keow Ngang*, Thanaletchumy A/P Sulermutyrean

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia, 11800 USM, Pulau Pinang, Malaysia

*Corresponding author: tang@usm.my

Abstract

The purpose of this study is to investigate the relationship between the level of teachers' soft skills and their involvement in decision making of school management. A survey method was utilized by using questionnaire as research instrument. A total of 196 teachers from 10 national secondary schools in South West district of Penang became research respondents. The reliability of the instrument was good and very high with Cronbach Alpha values ranged from 0.91 to 0.99. Data was analyzed by using descriptive statistic, paired sample t-test, Pearson correlation and multiple regression Enter method. The result showed that the level of soft skills needed by teachers was higher than the level of soft skills gained by teachers at their workplace. On the other hand, the degree of teachers' involvement in decision making of school management was at low level. Finding revealed that there were significant relationships and effects between the level of soft skills gained by teachers toward the level of teachers' involvement in decision making of school management. Finally, soft skills components such as communicative skills, critical thinking and problem solving skills, and leadership skills gained by teachers were the three significant predictors toward the level of teachers' involvement in decision making of school management.

Keywords: Soft skills; teachers' involvement; decision making

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara tahap kemahiran insaniah guru dengan penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Kaedah tinjauan digunakan dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Seramai 196 orang guru yang mewakili 10 buah sekolah menengah kebangsaan daerah Barat Daya, Pulau Pinang telah dijadikan responden kajian. Instrumen kajian memiliki nilai kebolehpercayaan yang baik dan sangat tinggi dengan nilai *Cronbach Alpha* antara 0.91 hingga 0.99. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, Ujian-t Berpasangan, korelasi Pearson dan regresi berganda kaedah *Enter*. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru adalah lebih tinggi berbanding dengan kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru di tempat kerja mereka. Sebaliknya tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah berada pada tahap yang rendah. Hasil kajian menunjukkan kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru mempunyai hubungan dan pengaruh yang signifikan terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Akhir sekali, komponen-komponen kemahiran insaniah seperti kemahiran komunikasi, pemikiran kritis dan penyelesaian masalah serta kemahiran kepemimpinan yang diperoleh oleh guru berjaya menjadi peramal yang signifikan terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah.

Kata kunci: Kemahiran insaniah; penglibatan guru; pembuatan keputusan

© 2015 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Rancangan Malaysia ke-9 pada 31 Mac 2006, YAB Perdana Menteri pada masa itu Datuk Abdullah Ahmad Badawi menyarankan pembangunan modal insan dijadikan teras utama dalam pembinaan sahsiah mulia generasi baru. Justeru itu, setiap Institut Pengajian Tinggi Awam diwajibkan untuk mengintegrasikan Program Kemahiran Insaniah atas arahan Kementerian Pengajian Tinggi dalam usaha untuk melahirkan graduan berminda kelas pertama (Kementerian Pengajian Tinggi, 2006). Kemahiran insaniah guru adalah penting. Pencapaian kemahiran insaniah tersebut mengakibatkan wujudnya perbezaan dalam kualiti pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Kualiti pengajaran merupakan faktor penting dalam menggalakkan pembelajaran yang berkesan di sekolah-sekolah (Tang Keow Ngang, 2013).

Kemahiran insaniah juga dikenali sebagai kemahiran generik. Walaupun terdapat pelbagai komponen kemahiran insaniah, pengkaji hanya menfokuskan enam komponen yang dianggap bersesuaian dengan kerjaya guru iaitu kemahiran komunikasi, pemikiran kritis dan penyelesaian masalah, kemahiran kerja berpasukan, pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat, etika dan moral profesional, dan kemahiran kepemimpinan (Tang Keow Ngang, Hashimah Mohd Yunus & Nor Hashimah Hashim, akan datang 2015). Kemahiran insaniah ini penting agar para guru dapat menyesuaikan diri dengan pantas dan dapat berhadapan dengan cabaran di tempat kerja (Khoo Vee Lynn, 2008). Ahmad Ramli (2005) dalam perutusan sempena Hari Guru tahun 2005 menyatakan bahawa perkembangan dan kemajuan dalam pendidikan di tanah air Malaysia ini mendesak guru untuk menguasai pelbagai kemahiran insaniah.

Faktor kekuatan sesebuah organisasi adalah penglibatan individu-individu tertentu dalam organisasi pembuatan keputusan dan memberikan pengupayaan kepada mereka dalam setiap peringkat demi menyumbang ke arah pembentukan keputusan yang berkualiti (Norazlinda Saad & Surendran Sankaran, 2012). Norazlinda & Surendran (2012) dan Zulkafli Kamaruddin (2008) berpendapat kebanyakan guru lebih gemar mengajar daripada terlibat dan komited dalam membuat keputusan. Selain itu, sesetengah guru didapati tidak suka melibatkan diri dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan hal-hal pengurusan sekolah (Zulkafli Kamaruddin, 2008).

Namun demikian, pengkaji lepas Habib Mat Som & Megat Ahmad Kamaluddin Megat Daud (2008) jelas membuktikan bahawa pembuatan keputusan yang melibatkan guru-guru dapat memberi kesan dan faedah kepada organisasi sekolah itu sendiri. Justeru itu, jenis-jenis keputusan dan birokrasi membataskan peranan guru dalam membuat keputusan, komunikasi kurang berkesan antara pengetua dengan guru serta pentadbir sekolah yang bukan pemimpin pengajaran turut menjejaskan penglibatan guru dalam pembuatan keputusan (Gokturk & Mueller, 2010). Hal ini membuktikan bahawa para guru masih kabur tentang impak hasil daripada penglibatan mereka dalam membuat keputusan.

Dapatan-dapatan kajian lepas (Asefa Abahumna, 2010; Rahman Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006) menunjukkan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan masih rendah manakala dapatan kajian (Teng Lung Kiu, 2006) mendapati seramai 376 orang guru dari 18 buah sekolah menengah di Kuching dan Samarahan, Sarawak menunjukkan tahap penglibatan yang sederhana. Gokturk dan Mueller (2010) mendapati bahawa pengetua yang memberi peluang kepada guru-guru untuk melibatkan diri dalam proses pembuatan keputusan turut mengakibatkan komitmen guru untuk menjayakan program terserlah.

Perubahan ketara yang sering berlaku di sekolah sekarang seperti penambahan enrolmen murid dalam bilik darjah, masalah disiplin, dan campur tangan ibu bapa dalam program sekolah yang memerlukan keputusan yang dibuat oleh para guru secara kreatif dan praktikal (Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahya & Mohamed Yusope Hassan, 2004). Oleh demikian, dapat dirumuskan bahawa para guru perlu mempunyai kemahiran insaniah yang mencukupi semasa mereka terlibat dalam membuat keputusan di sekolah.

Skema sekolah memaparkan kemahiran insaniah guru terutama mereka yang baru memasuki alam pekerjaan didapati menghadapi masalah dalam menyesuaikan diri bersama masyarakat sekolah (Tang Keow Ngang, Nor Hashimah Hashim & Hashimah Mohd Yunus, akan datang, 2015; Subari & Othman, 2011; Veugelers & Vedder, 2003). Masalah ini timbul disebabkan oleh kemahiran insaniah yang dimiliki tidak selari dengan kemahiran insaniah yang diperlukan semasa mereka menjalankan tugas di sekolah dan seterusnya menyebabkan mereka gagal menyesuaikan diri dengan masyarakat sekolah. Dapat dirumuskan bahawa kemahiran insaniah guru dalam membuat keputusan memberi sumbangan terhadap penglibatan guru dalam proses pembuatan keputusan.

2.0 SOROTAN LITERATUR

Kajian Mohd Salleh, Meor Ibrahim, Zainudin Mohd Ali, Megat Aman, Muhammad Abd Hadi (2009) bertujuan untuk mengenal pasti tahap penguasaan kemahiran insaniah bakal-bakal guru di Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia. Dapatan kajian mereka menunjukkan tahap penguasaan kemahiran insaniah bagi seramai 179 orang guru pelatih UTM sesi 2008/2009 berada pada tahap tinggi. Komponen etika dan integriti mencatatkan min tertinggi (min = 4.32), diikuti oleh kebolehsesuaian (min = 4.30), kerja berkumpulan (min = 4.29), pembelajaran sepanjang hayat (min = 4.19), penghargaan sendiri (min = 4.11) dan kemahiran komunikasi (min = 4.16).

Menurut statistik daripada Kementerian Pengajian Tinggi dalam laman web rasminya menunjukkan seramai 337,884 orang graduan ijazah sarjana muda dari semua institusi pengajian tinggi awam dan swasta dari Tahun 2005 hingga 2009, terdapat 60,000 orang graduan dilaporkan masih menganggur pada tahun 2009. Salah satu faktor utama yang menyebabkan isu pengangguran graduan institusi pengajian tinggi ialah kurang memiliki kemahiran insaniah (Ting, Ying, Saad & Isa 2012).

Kajian Ting, Ying, Saad & Isa (2012) bertujuan untuk mengkaji hubungan antara persepsi majikan mengenai kemahiran insaniah pekerja dengan keutamaan dalam pemilihan pekerja. Dapatan kajian Ting *et al.* menunjukkan wujudnya jurang antara majikan dengan kemahiran insaniah graduan. Di samping itu, dapatan kajian Ting *et al.* menunjukkan majikan berkenaan menganggap kemahiran insaniah seperti kemahiran inovatif, melapor, menilai, pemahaman global, kesedaran kepelbagaian, menyelidik, memimpin dan berangka sebagai neutral dalam memainkan peranan penting di tempat kerja mereka. Pada hal para majikan berpendapat kemahiran yang tersenarai di atas adalah amat penting bagi para graduan perniagaan ketika di tempat kerja. Secara keseluruhan analisis kajian menunjukkan prestasi kemahiran insaniah para graduan perniagaan adalah jauh lebih rendah daripada majikan.

Selain itu, kajian yang dijalankan oleh Noor Azean Atan dan Khoo Vee Lynn (2008) adalah bertujuan untuk mengenal pasti kesedaran dan tahap guru pelatih Sarjana Muda Sains dan Computer serta Pendidikan (Matematik, Fizik dan Kimia) di Universiti Teknologi Malaysia terhadap tujuh komponen kemahiran insaniah yang diterapkan dengan menggunakan 75 sampel kajian. Dapatan kajian mereka menunjukkan kemahiran kerja berpasukan merupakan kemahiran insaniah yang paling banyak diterapkan dengan skor min sebanyak 4.15. Dapatan kajian mereka turut menunjukkan ketujuh-tujuh komponen kemahiran insaniah berada pada tahap yang memuaskan iaitu dalam julat min antara 4.01 sehingga 4.15.

Ashari Sikor, Nurul Asmda Mohd Razali, Razali Hassan dan Ahmad Rizal Madar (2009) telah meninjau tahap penguasaan kemahiran insaniah dari segi kemahiran komunikasi, pemikiran kritis dan penyelesaian masalah dan kemahiran kerja berpasukan. Dapatan kajian mereka menunjukkan ketiga-tiga komponen kemahiran insaniah berada pada tahap penguasaan yang tinggi iaitu kemahiran kerja berpasukan (min = 4.15), pemikiran kritis dan penyelesaian masalah (min = 3.93) dan kemahiran komunikasi (min = 3.88).

Satu lagi kajian yang telah dijalankan oleh Mohd Zaki Kamsah, Mohd Salleh Abu & Wahid Razzaly (2007) dengan kerjasama pihak Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia dalam kalangan staf akademik di Institusi Pengajian Tinggi Awam bagi mengenal pasti tahap kesediaan, pengetahuan dan kemahiran mereka serta sokongan institusi berkaitan dengan aktiviti penerapan kemahiran insaniah. Dapatan kajian mereka menunjukkan majoriti responden (87.6%) bukan sahaja menyedari keperluan penerapan kemahiran insaniah dalam kalangan pelajar semasa proses pengajaran dan pembelajaran bahkan juga bersedia untuk melaksanakannya di institusi masing-masing. Dapatan kajian mereka juga menunjukkan tiga komponen kemahiran insaniah yang sering diterapkan oleh para staf akademik ialah kemahiran komunikasi (76.7%), kemahiran kerja berpasukan (74.0%) serta pemikiran kritis dan penyelesaian masalah (69.3%).

Pada peringkat sekolah, soal penglibatan guru dalam proses membuat keputusan pengurusan sekolah menjadi isu penting. Menurut Wong Siew Ling (2004), guru perlu memainkan dua peranan asas semasa membuat keputusan iaitu aspek tugas dan sosial. Peranan tugas merujuk kepada peranan yang dimainkan dalam bilik darjah sebagai tenaga pengajar, penyalur maklumat, pemupuk nilai dan sikap murid,

pemberi rangsangan dan pengawas disiplin murid. Sementara peranan sosial pula berkaitan perhubungan dengan ibu bapa dan komuniti yang mempunyai kepentingan kepada pihak sekolah.

Kajian Anpalakan Vadiappan (2011) bertujuan untuk mengenal pasti penglibatan dalam membuat keputusan, pengupayaan dan perlakuan proaktif guru di Sekolah Jenis Kebangsaan (Tamil) di negeri Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Sampel kajian sebanyak 528 orang guru. Dapatan kajian menunjukkan penglibatan guru dalam membuat keputusan sebenar adalah rendah berbanding dengan keinginan penglibatan mereka. Seterusnya guru yang lebih berpengalaman menunjukkan minat yang lebih tinggi untuk melibatkan diri berbanding dengan mereka yang kurang berpengalaman. Penglibatan guru dalam membuat keputusan didapati mempunyai pengaruh terhadap perlakuan proaktif guru dan pengupayaan. Analisis *Moderated Multiple Regression Analytical Procedures* membuktikan bahawa terdapat pengaruh moderasi pengupayaan secara signifikan terhadap hubungan antara penglibatan guru dalam membuat keputusan dengan perlakuan proaktif guru.

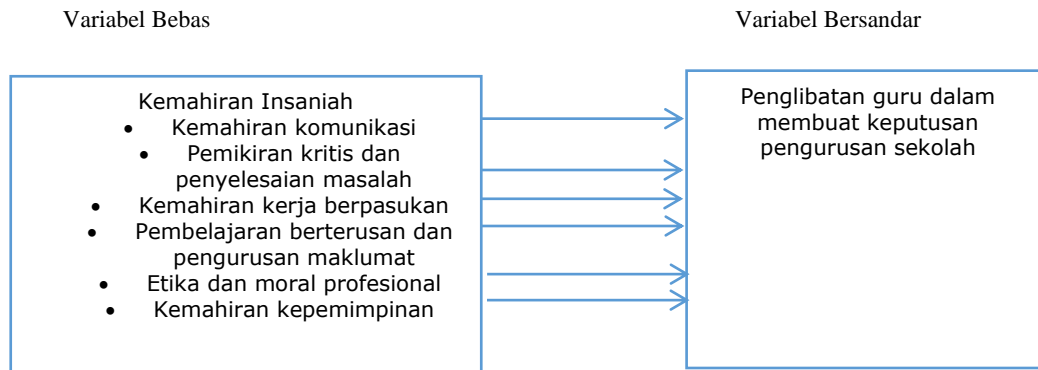
■3.0 KERANGKA KONSEP

Kajian ini berkisar pada hubungan antara dua variabel utama iaitu variabel bebas (kemahiran insaniah) dan variabel bersandar (penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah). Kemahiran insaniah yang dikaji melibatkan enam komponen iaitu kemahiran komunikasi, pemikiran kritis dan penyelesaian masalah, kemahiran kerja berpasukan, pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat, etika dan moral profesional dan kemahiran kepemimpinan (Kementerian Pengajian Tinggi, 2006).

Kemahiran insaniah dirujuk sebagai kemahiran generik iaitu kemahiran yang perlu ada pada setiap guru. Komponen-komponen kemahiran generik ditentukan berasaskan keperluan pihak majikan. Kemahiran berkomunikasi melibatkan komunikasi yang berkesan dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris dalam konteks yang berlainan dan dengan peserta komunikasi yang berlainan. Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah melibatkan kebolehan berfikir secara kritis, kreatif, inovatif, analitis, serta kebolehan mengaplikasikan pemahaman dan pengetahuan kepada masalah baru dan berlainan. Kemahiran kerja berpasukan melibatkan kebolehan untuk bekerjasama dengan orang lain daripada pelbagai latar belakang sosiobudaya untuk mencapai matlamat yang sama.

Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat melibatkan usaha belajar berdikari dalam pemerolehan kemahiran dan pengetahuan baru. Etika dan moral profesional melibatkan kebolehan untuk mengamalkan standard moral yang tinggi dalam amalan profesional dan interaksi sosial. Kemahiran kepemimpinan melibatkan keupayaan untuk mengamalkan ciri kepemimpinan dalam pelbagai aktiviti.

Penglibatan guru dalam membuat keputusan dalam kajian ini bermaksud perihal melibatkan diri dalam proses membuat keputusan tentang isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan sekolah. Proses membuat keputusan merujuk pada tahap membuat keputusan seperti mengenal pasti, menganggotai atau menjadi ahli, melibatkan diri, memberi maklumat, memberi cadangan yang dikehendaki dalam aktiviti membuat keputusan.



■4.0 OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk:

- Mengenal pasti kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru dan komponen-komponennya.
- Mengenal pasti tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah.
- Mengkaji perbezaan antara kemahiran insaniah yang diperlukan dengan yang diperoleh oleh guru.
- Mengkaji hubungan antara kemahiran insaniah yang diperlukan dan yang diperoleh oleh guru dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah.
- Mengkaji pengaruh setiap komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah.

5.0 METODOLOGI

Reka bentuk yang digunakan dalam kajian ini ialah tinjauan yang menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian dengan pendekatan kuantitatif. Terdapat 13 buah sekolah menengah iaitu 10 sekolah menengah kebangsaan (SMK), sebuah sekolah menengah jenis kebangsaan Cina (SMJKC), sebuah sekolah menengah vokasional (SMV), dan sebuah sekolah menengah agama (SMA) di lokasi kajian iaitu daerah Barat Daya, Pulau Pinang. Namun kajian ini hanya dijalankan di 10 buah SMK iaitu telah mencatat 77 peratus daripada jumlah sekolah menengah yang terletak di daerah tersebut.

Dari jumlah populasi sebanyak 615 orang guru tetap, saiz sampel yang diperlukan ialah 234 orang berdasarkan Jadual Penentuan Saiz Sampel yang diutarakan oleh Krejcie dan Morgan (1970). Sampel dipilih dengan menggunakan teknik persampelan rawak mudah. Pengkaji menggunakan pengiraan nisbah berdasarkan bilangan guru di setiap sekolah kajian bagi menentukan bilangan sampel yang diperlukan dari setiap sekolah kajian (Jadual 1).

Jadual 1 Taburan sampel kajian

Sekolah	Populasi	Sampel
SMK A	65	25
SMK B	122	47
SMK C	101	38
SMK D	56	21
SMK E	45	17
SMK F	58	22
SMK G	32	12
SMK H	32	12
SMK I	94	36
SMK J	10	4
Jumlah	615	234

Data kajian dikutip dengan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Instrumen kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu demografi responden yang terdiri daripada jantina, etnik, pengalaman mengajar, dan kelulusan akademik. Bahagian B terdiri daripada 54 item, yang merangkumi enam komponen kemahiran insaniah guru iaitu kemahiran komunikasi, pemikiran kritis dan penyelesaian masalah, kemahiran kerja berpasukan, pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat, etika dan moral profesional, dan kemahiran kepemimpinan. Bahagian B digunakan untuk mengukur kemahiran insaniah guru yang terbahagi kepada dua aspek iaitu tahap kemahiran insaniah yang diperlukan di tempat kerja dan juga tahap kemahiran insaniah yang sebenarnya guru peroleh. Pengkaji telah mengadaptasi bahagian ini daripada Kementerian Pengajian Tinggi (2006) dengan menggunakan skala Likert 5 mata daripada 'tidak boleh langsung' hingga 'sangat tinggi kebolehan'. Bahagian C mengandungi 30 item yang digunakan untuk mengukur penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Pengkaji mengadaptasi Bahagian C ini daripada Wong Siew Ling (2004), yang asalnya dibina oleh Rice & Schneider (1994). Responden dikehendaki menilai dengan lima pilihan berbentuk skala Likert 5 mata iaitu dari tahap 'tidak terlibat' hingga 'membuat keputusan sepenuhnya'.

Seramai dua orang pakar yang merupakan pakar dalam bidang pengurusan pendidikan dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia telah memberi maklum balas mereka tentang kesesuaian dan ketepatan isi kandungan serta kejelasan maksud setiap item dalam instrumen kajian. Sejumlah 30 orang guru tetap dari sebuah SMK yang terletak di daerah Timur Laut, satu daerah yang berhampiran dan mempunyai latar belakang yang sama dengan sekolah kajian telah dipilih dan dijadikan panel untuk menentukan kebolehpercayaan instrumen. Keputusan ujian Cronbach Alfa menunjukkan kesemua variabel yang dikaji dalam instrumen kajian mempunyai nilai kebolehpercayaan yang baik dan sangat tinggi berdasarkan ketetapan koefisien Cronbach Alfa yang dikemukakan oleh Sekaran (1999: 253) iaitu kemahiran insaniah yang diperlukan ($\alpha = 0.996$), kemahiran insaniah yang diperolehi ($\alpha = 0.977$), dan penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah ($\alpha = 0.905$).

Pengkaji menggunakan kaedah statistik deskriptif yang melibatkan min dan sisihan piawai untuk mengenal pasti tahap variabel iaitu kemahiran insaniah yang diperolehi dan tahap penglibatan guru dalam proses membuat keputusan. Tahap variabel diukur berdasarkan ketetapan julat min yang diutarakan oleh Wiersma (1995). Tiga tahap variabel dikategorikan kepada rendah (julat min antara 1.00-2.40), sederhana (julat min 2.41-3.80) dan tinggi (julat min 3.81-5.00). Statistik inferensi yang melibatkan Ujian-t berpasangan, analisis korelasi Pearson, dan regresi berganda kaedah Enter digunakan dalam kajian ini. Ujian t-berpasangan digunakan bagi mengenal pasti perbezaan antara skor min tahap kemahiran insaniah yang diperlukan berbanding dengan tahap kemahiran insaniah yang diperolehi di tempat kerja. Ujian t-berpasangan adalah sesuai untuk menguji perbezaan antara dua variabel dalam kalangan sampel yang sama (Stowe, 1992).

Kaedah analisis korelasi Pearson digunakan bagi mengkaji hubungan antara tahap kemahiran insaniah yang diperlukan dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah dan juga tahap kemahiran insaniah yang diperolehi di tempat kerja dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Kekuatan hubungan korelasi antara variabel adalah berdasarkan penetapan yang diberi oleh Mohd Majid Konting (2000). Akhir sekali, analisis regresi berganda kaedah Enter digunakan untuk mengkaji komponen-komponen kemahiran insaniah yang diperolehi yang menjadi peramal signifikan terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh antara beberapa variabel bebas iaitu enam komponen kemahiran insaniah dengan satu variabel bersandar iaitu penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah (Green, Salkind & Akey, 1997).

6.0 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Sebanyak 234 soal selidik telah diedarkan kepada responden-responden dengan bantuan para pengetua. Setelah dua kali tindakan susulan diambil, pengkaji hanya mengumpul kembali sebanyak 196 soal selidik yang lengkap dengan kadar respon sebanyak 83.4 peratus.

6.1 Analisis Deskriptif

Merujuk pada Jadual 2, tahap setiap komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh para guru tersebar dalam julat min antara 3.99 hingga 3.70. Dapatan kajian menunjukkan bahawa empat daripada enam komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh para guru adalah tinggi iaitu etika dan moral profesional (min = 3.99, sisihan piawai = 0.43), kemahiran kerja berpasukan (min = 3.97, sisihan piawai = 0.39), kemahiran komunikasi (min = 3.86, sisihan piawai = 0.34) dan pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat (min = 3.81, sisihan piawai = 0.50). Selain itu, dua lagi komponen kemahiran insaniah hanya diperoleh secara sederhana sahaja iaitu kemahiran kepemimpinan (min = 3.80, sisihan piawai = 0.43) dan pemikiran kritis dan penyelesaian masalah (min = 3.70, sisihan piawai = 0.46).

Secara keseluruhan skor min bagi keenam-enam komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh para guru di tempat kerja adalah tinggi (min = 3.86, sisihan piawai = 0.32). Hal ini ternyata bahawa responden memperoleh kemahiran insaniah yang tinggi semasa mereka menjalankan tugas di sekolah. Etika dan moral profesional merupakan komponen kemahiran insaniah yang paling tinggi diperoleh oleh para guru menunjukkan para guru mengamalkan sikap beretika dan boleh membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan etika. Komponen kemahiran insaniah yang kedua tertinggi ialah kemahiran kerja berpasukan. Hal ini menunjukkan para guru mengamalkan kemahiran kerja berpasukan bagi menyelesaikan sesuatu masalah. Selain itu, keadaan ini menunjukkan bahawa para guru boleh memberi sumbangan semasa perancangan kumpulan.

Dapatan kajian ini adalah selari dengan dapatan Mohd Salleh Abu *et al.* (2009) yang menunjukkan tahap penguasaan kemahiran insaniah guru pelatih di Universiti Teknologi Malaysia berada pada tahap yang tinggi. Begitu juga dengan dapatan Khoo Vee Lynn (2008) yang menunjukkan tahap kesedaran guru pelatih terhadap tujuh komponen kemahiran insaniah berada pada tahap yang memuaskan dengan julat skor min tersebar antara 4.01 hingga 4.15. Sebaliknya, dapatan kajian ini bertentangan dengan dapatan kajian Ahmad Esa & Mohamad Zaid Mustafa (2010) yang menunjukkan tahap tinggi terhadap penguasaan pemikiran kritis dan penyelesaian masalah.

Jadual 2 Kemahiran insaniah dan komponen-komponennya yang diperoleh

Kemahiran Insaniah	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Etika dan moral profesional	3.99	0.43	Tinggi
Kemahiran kerja berpasukan	3.97	0.39	Tinggi
Kemahiran komunikasi	3.86	0.34	Tinggi
Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat	3.81	0.50	Tinggi
Kemahiran kepemimpinan	3.80	0.43	Sederhana
Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah	3.70	0.46	Sederhana
Kemahiran insaniah secara keseluruhan	3.86	0.32	Tinggi

Hasil kajian menunjukkan bahawa skor min bagi tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah ialah 2.39 dan sisihan piawai sebanyak 0.65. Hal ini ternyata bahawa penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah berada pada tahap yang rendah. Dapatan kajian tersebut selari dengan keputusan kajian dalam beberapa kajian lepas yang mendapati tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah berada pada tahap yang rendah (Asefa Abahumna, 2010; Rahman Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib, 2006; Ho Beng Tat, 1997; Khatijah Khalid, 1989; Lau Siew Ting, 1999; Ong Kwi Pea, 1999; Razali Mat Zin, 1998). Dapatan kajian ini menggambarkan para guru kurang diberi peluang untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan isu-isu pengurusan sekolah. Hal ini juga memberi implikasi terhadap sistem pengurusan sekolah yang diamalkan lebih cenderung pada sistem birokrasi yang berhierarki iaitu diakui wujud kelemahan oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM, 2002).

6.2 Analisis Inferensi

Berdasarkan Jadual 3, dapatan kajian menunjukkan skor min yang diperoleh oleh para guru di tempat kerja secara keseluruhan adalah lebih rendah berbanding dengan kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru. Justeru itu, Ujian-t berpasangan menunjukkan perbezaan yang signifikan pada aras signifikan 0.01 ($t = 8.918$). Keputusan kajian ini menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru dengan kemahiran insaniah yang diperoleh di tempat kerja dalam kalangan guru SMK daerah Barat Daya, Pulau Pinang.

Selain itu, perbezaan yang signifikan turut wujud dalam setiap komponen kemahiran insaniah pada aras signifikan 0.01 iaitu kemahiran komunikasi ($t = 7.87$; $p < 0.01$), pemikiran kritis dan penyelesaian masalah ($t = 11.0$; $p < 0.01$), kemahiran kerja berpasukan ($t = 8.33$; $p < 0.01$), pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat ($t = 8.21$; $p < 0.01$), etika dan moral profesional ($t = 5.04$; $p < 0.01$), dan kemahiran kepemimpinan ($t = 7.26$; $p < 0.01$). Kemahiran insaniah yang diperlukan oleh para guru adalah lebih tinggi berbanding dengan kemahiran insaniah yang diperoleh oleh para guru secara signifikan. Hal ini disebabkan oleh nilai min kemahiran insaniah yang diperlukan oleh para guru adalah lebih tinggi (4.20) daripada nilai min yang diperoleh oleh mereka di tempat kerja (3.86).

Hal sedemikian menunjukkan para guru menghadapi masalah untuk memperoleh kemahiran insaniah yang mencukupi semasa menjalankan tugas di tempat kerja. Jurang tersebut mungkin disebabkan oleh guru sendiri masih kurang menguasai kemahiran insaniah semasa mereka mengikuti latihan perguruan ataupun para pengetua tidak memberi latihan yang secukupnya untuk meningkatkan tahap penguasaan kemahiran insaniah para guru (Tang Keow Ngang, Nor Hashimah Hashim & Hashimah Mohd Yunus, akan datang 2015). Selain itu, pihak sekolah mungkin kurang memberi peluang untuk para guru meningkatkan kemahiran insaniah seperti *on-job training*.

Jadual 3 Ujian-t berpasangan kemahiran insaniah yang diperlukan dengan yang diperoleh

Kemahiran Insaniah	Min	Sisihan piawai	Nilai t	df	p
Kemahiran insaniah secara keseluruhan yang diperlukan	4.20	0.55	8.918	195	0.000
Kemahiran insaniah secara keseluruhan yang diperoleh	3.86	0.32			
Kemahiran komunikasi yang diperlukan	4.81	0.58	7.87	195	0.000
Kemahiran komunikasi yang diperoleh	3.86	0.34			
Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah yang diperlukan	4.16	0.59	11.0	195	0.000
Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah yang diperoleh	3.70	0.46			
Kemahiran kerja berpasukan yang diperlukan	4.30	0.56	8.33	195	0.000
Kemahiran kerja berpasukan yang diperoleh	3.97	0.39			
Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat yang diperlukan	4.23	0.67	8.21	195	0.000
Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat yang diperoleh	3.81	0.50			
Etika dan moral profesional yang diperlukan	4.22	0.60	5.04	195	0.000
Etika dan moral profesional yang diperoleh	3.99	0.43			
Kemahiran kepimpinan yang diperlukan	4.12	0.61	7.26	195	0.000
Kemahiran kepimpinan yang diperoleh	3.80	0.43			

Signifikan pada aras $p < 0.01$

Jadual 4 menunjukkan terdapat hubungan antara kemahiran insaniah secara keseluruhan yang diperlukan oleh guru dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah positif, signifikan dan kuat pada aras signifikan 0.01 ($r = 0.721$; $p = 0.003$). Di samping itu, keenam-enam komponen kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru juga menunjukkan hubungan yang signifikan pada aras signifikan 0.05 dengan nilai koefisien 'r' tersebar antara 0.644 hingga 0.755. Hubungan yang kuat wujud antara tiga komponen kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru iaitu kemahiran kepimpinan ($r = 0.755$; $p = 0.01$), pemikiran kritis dan penyelesaian masalah ($r = 0.723$; $p = 0.024$) serta kemahiran komunikasi ($r = 0.718$; $p = 0.038$) dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Manakala hubungan antara tiga komponen kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah mempunyai hubungan yang positif, sederhana dan signifikan pada aras signifikan 0.05 iaitu kemahiran kerja berpasukan ($r = 0.672$; $p = 0.042$), etika dan moral profesional ($r = 0.659$; $p = 0.028$) serta pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat ($r = 0.644$; $p = 0.023$). Ini bermakna sekiranya kemahiran insaniah yang diperlukan oleh guru dapat ditingkatkan, tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah turut meningkat dengan kadar yang tinggi.

Jadual 4 Ujian korelasi antara kemahiran insaniah yang diperlukan dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah

Kemahiran Insaniah yang Diperlukan oleh Guru	n	Tahap Penglibatan Guru	p
Kemahiran kepimpinan	196	0.755*	0.010
Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah	196	0.723*	0.024
Kemahiran komunikasi	196	0.718*	0.038
Kemahiran kerja berpasukan	196	0.672*	0.042
Etika dan moral profesional	196	0.659*	0.028
Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat	196	0.644*	0.023
Kemahiran insaniah secara keseluruhan	196	0.721**	0.003

* Signifikan pada aras $p < 0.05$ ** Signifikan pada aras $p < 0.01$

Jadual 5 menunjukkan hubungan yang positif, signifikan tetapi lemah antara kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah pada aras signifikan 0.01 ($r = 0.310$; $p = 0.000$). Sementara itu, kesemua komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru mempunyai hubungan yang positif tetapi lemah atau sangat lemah dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah, nilai koefisien 'r' tersebar antara 0.170 hingga 0.316 pada aras signifikan 0.01. Hubungan yang positif, signifikan tetapi lemah wujud antara kemahiran kepimpinan ($r = 0.316$; $p = 0.000$), pemikiran kritis dan penyelesaian masalah ($r = 0.287$; $p = 0.000$), pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat ($r = 0.261$; $p = 0.001$) serta kemahiran kerja berpasukan ($r = 0.231$; $p = 0.001$) dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Manakala kemahiran komunikasi ($r = 0.177$; $p = 0.007$) dan etika dan moral profesional ($r = 0.170$; $p = 0.009$) yang diperoleh oleh guru menunjukkan hubungan positif, signifikan tetapi sangat lemah dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Ini bermaksud hubungan antara kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan adalah dalam kadar yang rendah. Dapat dirumuskan bahawa sama ada kemahiran insaniah yang diperlukan atau yang diperoleh oleh guru masih akan meningkatkan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah walaupun dalam kadar yang berbeza.

Jadual 5 ujian korelasi antara kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah

Kemahiran Insaniah yang Diperoleh oleh Guru	n	Tahap Penglibatan Guru	p
Kemahiran kepimpinan	196	0.316**	0.000
Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah	196	0.287**	0.000
Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat	196	0.261**	0.001
Kemahiran kerja berpasukan	196	0.231**	0.001
Kemahiran komunikasi	196	0.177**	0.007
Etika dan moral profesional	196	0.170**	0.009
Kemahiran insaniah secara keseluruhan	196	0.310**	0.000

** Signifikan pada aras $p < 0.01$

Analisis regresi berganda kaedah Enter menunjukkan kesemua komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru mempunyai hubungan yang signifikan dengan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah ($f = 7.34$; signifikan $F = 0.000$). Berdasarkan Jadual 6, dapatan kajian menunjukkan sebanyak 16.3 peratus daripada perubahan varians tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah disumbangkan oleh kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru. Sementara itu, keputusan kajian menunjukkan tiga komponen kemahiran insaniah yang diperoleh oleh guru berjaya menjadi peramal yang signifikan terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah iaitu kemahiran kepimpinan ($t = 4.339$; $\beta = 0.396$; $p = 0.000$), pemikiran kritis dan penyelesaian masalah ($t = 3.438$; $\beta = 0.375$; $p = 0.001$) serta kemahiran komunikasi ($t = -2.315$; $\beta = -0.241$; $p = 0.022$). Sebaliknya tiga komponen kemahiran insaniah yang lain iaitu kemahiran kerja berpasukan, pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat serta etika dan moral profesional gagal menjadi peramal yang signifikan terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah.

Keputusan analisis regresi berganda menunjukkan peramal yang paling baik secara signifikan ialah kemahiran kepimpinan iaitu peningkatan satu unit piawai dalam kemahiran kepimpinan yang diperoleh oleh guru akan meningkatkan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah sebanyak 0.396 unit piawai. Ini diikuti oleh peramal kedua terbaik iaitu pemikiran dan penyelesaian masalah yang diperoleh oleh guru, yang boleh mengakibatkan peningkatan unit piawai sebanyak 0.375 dalam tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Akhir sekali, peningkatan satu unit piawai yang berlaku dalam kemahiran komunikasi yang diperoleh oleh guru akan menurunkan tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah sebanyak 0.241 unit piawai.

Ini bermakna ketiga-tiga peramal tersebut harus diberi fokus yang sewajarnya kerana masing-masing mempengaruhi tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah. Maka para guru harus diberi pendedahan yang lebih tentang kebolehan menyelia ahli-ahli dalam kumpulan, mereka perlu memahami dan mengambil peranan bersilih ganti antara ketua dengan ahli kumpulannya bagi membantu mereka terlibat secara aktif dalam proses membuat keputusan. Kemahiran komunikasi yang diperoleh oleh guru memberi kesan yang negatif terhadap tahap penglibatan guru dalam membuat keputusan pengurusan sekolah adalah satu perkara di luar jangkaan pengkaji kerana semakin kurang kemahiran komunikasi yang diperoleh oleh guru semakin meningkat tahap penglibatan mereka dalam proses membuat keputusan.

Jadual 6 Ujian regresi berganda kaedah enter

Variabel Bebas	B	β	t	p
Pemalar	0.178		0.324	0.747
Kemahiran kepimpinan yang diperoleh oleh guru	0.605	0.396	4.339	0.000
Pemikiran kritis dan penyelesaian masalah yang diperoleh oleh guru	0.533	0.375	3.438	0.001
Kemahiran komunikasi yang diperoleh oleh guru	-0.466	-0.241	-2.315	0.022
Kemahiran kerja berpasukan	0.160	-0.012	0.778	0.437
Pembelajaran berterusan dan pengurusan maklumat	-0.015	-0.012	-0.122	0.903
Etika dan moral profesional	-0.185	-0.122	-0.907	0.365

$R^2 = 0.189$

R^2 terselaras = 0.163

Nilai $F = 7.340$

Signifikan $F = 0.000$

7.0 KESIMPULAN

Kajian ini dapat memberi sumbangan bermakna terhadap literatur kemahiran insaniah guru dan penglibatan guru dalam proses membuat keputusan terutamanya dalam konteks pendidikan di Malaysia memandangkan kajian tentang kemahiran insaniah di Malaysia masih tidak banyak dilakukan. Kajian ini juga memberi pendedahan di samping menambah pengetahuan dan kefahaman lebih luas tentang kemahiran insaniah dan kesannya terhadap penglibatan mereka dalam proses membuat keputusan dalam konteks pentadbiran sekolah menengah. Selain itu, kajian ini juga memberi maklum balas tentang kemahiran insaniah dan keenam-enam komponennya serta pengaruh mereka ke atas penglibatan guru dalam proses membuat keputusan serta mengesahkan kerelevanan konstruk-onstruk tersebut dalam konteks budaya Malaysia.

Memandangkan dapatan kajian menunjukkan tahap penglibatan guru dalam proses membuat keputusan adalah rendah, satu perubahan harus dilakukan terhadap budaya pengurusan sekolah (Asefa Abahumna, 2010). Sememangnya secara formaliti struktur organisasi sekolah yang bersifat birokrasi ini boleh menghalang tahap penglibatan guru dalam proses membuat keputusan tetapi amalan dan budaya pengurusan harus lebih bersifat kemanusiaan yang sentiasa mengambil kira pandangan, kepakaran dan kewibawaan guru yang berada pada

barisan pelaksanaan (Gokturk & Mueller, 2010). Hasrat untuk memberi autonomi kepada para guru perlu direalisasikan dengan usaha yang bersungguh-sungguh khasnya daripada pihak pentadbir (Anpalakan Vadiappan, 2011).

Pihak pentadbir sekolah harus memberi motivasi dan semangat kepada guru agar meningkatkan penguasaan kemahiran insaniah mereka lebih-lebih lagi kemahiran kepemimpinan dan pemikiran kritis dan penyelesaian masalah memandangkan kedua-dua komponen kemahiran insaniah tersebut memberi kesan yang positif terhadap tahap penglibatan guru dalam proses membuat keputusan (Tang Keow Ngang, Hashimah Mohd Yunus & Nor Hashimah Hashim, akan datang 2015). Selain itu, pihak pentadbir juga harus membuka peluang kepada para guru seperti mengadakan latihan dalam perkhidmatan yang berkaitan dengan kemahiran insaniah (Tang Keow Ngang, Nor Hashimah Hashim & Hashimah Mohd Yunus, akan datang 2015). Pihak pentadbir juga boleh mengadakan program mentor mentee agar meminta guru-guru kanan untuk membimbing guru-guru baru supaya dapat meningkatkan tahap penglibatan guru-guru baru dalam proses membuat keputusan (Norazlinda Saad dan Surendran Sankaran, 2012).

Penghargaan

Kajian ini dapat dilaksanakan dengan pembiayaan daripada Kementerian Pendidikan Sektor Pengajian Tinggi, Malaysia dan bantuan kemudahan daripada Bahagian Penyelidikan dan Inovasi, Universiti Sains Malaysia, Malaysia.

Rujukan

- Ahmad Ramli. (2005). *Pembuatan Keputusan dalam Proses Pengenalpastian Projek Perumahan Sektor Awam*. Universiti Sains Malaysia: Tesis Sarjana.
- Ahmad Esa & Mohamad Zaid Mustafa. (2010). *Kemahiran Insaniah: Kajian di Institusi-Institusi Pengajian*. Johor: Penerbit Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Anpalakan Vadiappan. (2011). *Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Pengupayaan dan Perlakuan Proaktif di SJK (Tamil)*. Universiti Sains Malaysia: Tesis Sarjana.
- 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.
- Gokturk, S., & Mueller, R. O. (2010). Multidimensionality of Teacher Participation in School Decision Making. *Journal of Applied Sciences*, 10(14), 1421–1427.
- Green, S. B., Salkind, N. J., Akey, T. M. (1997). *Using SPSS for Windows: Analyzing and Understanding Data*. New Jersey: Prentice Hall.
- Habib Mat Som & Megat Ahmad Kamaluddin Megat Daud. (2008). Globalisasi dan Cabaran Pendidikan di Malaysia. *Masalah Pendidikan*, 31(1), 91–101.
- Ho Beng Tat. (1997). *Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of the Relationship Between Participation in Decision Making and Job Satisfaction*. Universiti Islam Malaysia: Master thesis.
- KPM, Bahagian Perancangan dan Penyelidikan. (2002). *Pembangunan Pendidikan 2001-2010*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Kuala Lumpur.
- Kementerian Pengajian Tinggi. (2006). *Modul Pembangunan Kemahiran Insaniah (Soft Skills) Untuk Institusi Pengajian Tinggi Malaysia*. Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan, Putrajaya.
- Khatijah Khalid. (1989). *Curriculum Change and Innovation: A Study in the Teaching of Secondary School Geography in Malaysia*. Teachers college, Columbia University. 221 pages.
- Khoo Vee Lynn. (2008). *Penerapan Kemahiran Insaniah di Kalangan Guru Pelatih Yang Mengambil Kursus Sains Komputer di Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607–610.
- Lau Siew Ting. (1999). *Teachers' Participation in Decision Making Process in a Secondary School*. Universiti Malaya: Master thesis.
- Mohd Anuar Abd Rahman, Azizi Yahya & Mohamed Yusope Hassan. (2004). *Pengupayaan dalam Pengurusan. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-12*. 6–9 Disember 2004. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia. 196–203.
- Mohd Majid Konting. (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Salleh Abu, Meor Ibrahim Kamaruddin, Zainudin Abu Bakar, Mohd Ali Ibrahim, Megat Aman Zahiri Megat Zakaria, Muhammad Abd Hadi Bunyamim. (2009). *Penguasaan kemahiran insaniah dalam kalangan guru pelatih Fakulti Pendidikan UTM*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Noor Azean Atan & Khoo Vee Lynn. 2008. Penerapan Kemahiran Insaniah di Kalangan Guru Pelatih Yang Mengambil Kursus Sains Komputer di Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Norazlinda Saad & Surendran Sankaran. (2012). *Pembuatan Keputusan Kolaboratif: Sikap Guru dan Galakan Pengetua* [Online]. [Akses 6 Januari 2015]. Available from World Wide Web: <http://www.fp.utm.my/ePusatSumber/listseminar/medc2012/pdf/69.pdf>.
- Ong Kwi Pea. (1999). *Tahap Penglibatan Guru dalam Proses Membuat Keputusan Pentadbiran*. Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana.
- Rahman Sukor Ab. Samad & Norliza Shoib. (2006). Amalan Kolaboratif dalam Pembuatan Keputusan dalam Kalangan Guru Sekolah Menengah di Kuala Lumpur. *Jurnal Pendidikan*, 26, 5–26.
- Razali Mat Zin. (1998). *Participation and Commitment Among Malaysian Professional*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rice, E. M., & Schneider, G. T. (1993). A Decade of Teacher Empowerment: An Empirical Analysis of Teacher Involvement in Decision-Making 1980-1991. *Journal of Educational Administration*, 32(1), 43–58.
- Sekaran, U. (1999). *Research Method For Business: A Skill Building Approach*. 3rd edition. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Stowe, L. A. (1992). *The Processing Implementation of Syntactic Constraints: The Sentence Matching Debate*. In H. Goodluck & M. Rochemont (Eds.), *Island Constraints: Theory, Acquisition And Processing* (pp. 419–443). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- Subari, H., & Othman, N. (2011). *Hubungan Kecerdasan Emosi dengan Pencapaian Akademik Pelajar*. Kertas kerja dibentang di Seminar Pendidikan pada 13–14 Julai 2011.
- Tang, K. N. (2013). Teaching as Collective Work: What Are the Needs of Novice Teachers? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 93(2013), 195–199.
- Tang, K. N., Hashimah, M. Y. & Nor Hashimah, H. (forthcoming, 2015). Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers' Perspectives. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 00(2015)
- Tang, K. N., Nor Hashimah, H. & Hashimah, M. Y. (forthcoming, 2015). Novice Teacher Perceptions of Soft Skills Needed In Today's Workplace. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 00(2015)
- 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.
- Ting, S. K. T., Ying, C. Y., Saad, Z. M., Isa. (2012). A Business Graduates Competencies in the Eyes of Employers: An Exploratory Study in Malaysia. *World Review of Business Research*, 2(2), March 2012, 176–190.
- Veugelers, W. & Vedder, P. (2003). Values in Teaching. *Journal of Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 9(4), 76–89.
- Wiersma, W. (1995). *Research Methods in Education*. 6th Edition. New York: Allyn and Bacon.
- Wong Siew Ling. (2004). *Penglibatan Guru dalam Proses Membuat Keputusan di Sekolah-Sekolah Menengah: Satu Kajian di Daerah Sarikei, Sarawak*. Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana.
- Zulkafli Kamaruddin. (2008). *Penglibatan Guru dalam Membuat Keputusan, Sokongan Organisasi dan Komitmen Kerja*. Universiti Sains Malaysia: Tesis Sarjana.