ANALISA GAYA PEMBUATAN KEPUTUSAN PENTADBIR SEKOLAH

Kertas Projek Ini Diserahkan Kepada Sekolah Siswazah
Sebagai Memenuhi Sebahagian Keperluan
Bagi Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia.

OLEH

WAN YASIMA BINTI MOHAMAD AMIN

Februari, 1998

(C) WAN YASIMA BINTI MOHAMAD AMIN, 1998. Hakcipta Terpelihara

KEBENARAN MENGGUNAKAN KERTAS PROJEK

Kertas projek ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengurniaan Ijazah Sarjana Universiti Utara Malaysia. Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkamrya sebagai bahan mjukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran penyelia kertas projek atau Dekan Sekolah Siswazah terlebih dahulu.

Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik Penyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan ke atas kertas projek ini dilakukan. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan kertas projek ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

Dekan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
060 10 UUM, Sintok,
Kedah Daml Aman.

ABSTRAK

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengenal pasti gaya pembuatan keputusan pentadbir di sekolah, jenis-jenis keputusan dan gaya pembuatan keputusan yang diamalkan serta bentuk-bentuk penglibatan guru dalam pembuatan keputusan. Kajian ini adalah satu kajian kes yang melibatkan dua buah sekolah iaitu Sekolah Menengah Sultan Abdul Halim dan Sekolab Menengah Jitra.

Kajian menunjukkan bahawa gaya pembuatan keputusan utama yang diamalkan oleh pentadbir menurut pandangan guru-guru ialah Gay a Y 1, diikuti oleh Gaya A2 , Gaya Y2 dan Gaya Al . Sementara itu didapati untuk keputusan pengurusan kurikulum, kokurikulum, khidmat bantu pentadbiran, sumber manusia, perubahan kurikulum dan perlaksanaan program khas, gaya utama yang menjadi amalan pentadbir menurut pandangan guru-guru adalah Gaya Al , Gaya A2 pula dikatakan gaya utama pemimpin sekolah untuk keputusan pengurusan khidmat bantu murid dan masalah disiplin yang serius.

Dari segi bentuk penglibatan pula, didapati bentuk penglibatan intelek adalah lebih tinggi jika dibandingkan dengan penglibatan reaksi . Analisis Matriks Item Korelasi Pearson menunjukkan gaya pembuatan keputusan A2 mempunyai hubungan yang signifikan dengan Gaya Y 1 dan Gaya Y2. Gaya Y 1 juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan Gaya Y2.

ABSTRACT

This research aims to identify the style of decision-making of a school administrator, types of decision, style of decision-making being practised as well as teachers' involvement in decision-making. This case study involves two school namely Sekolah Menengah Sultan Abdul Halim and Sekolah Menengah Jitra.

Based on the teachers' perception, the data shows that primary style of decision-making implemented by an administrator is Y 1 Style , followed by A2 Style , Y2 Style and Al Style . Apart from that, based on the teachers' perception too, Al Style is mainly practised by administrator in curriculum administration, co-curriculum administration assistance service, human resourse, curriculum changes and special programmes, while A2 Style is used by administrator for administration assistance service for students and serious discipline problems.

In terms of style of involvement, it is discovered that the percentage of intelect involvement is higher than reaction involvement. Pearson Correlation Matrics Items analysis reveals that A2 decision-making style is significantly related to Y 1 and Y2 styles, whereby, Y 1 and Y2 styles are significantly related too.

PENGHARGAAN

Syukur Alhamdulillah ke hadrat Allah s.w.t kerana dengan limpah kurniaNya dapat saya menyiapkan disertasi ini. Selawat dan salam ditujukan kepada Rasul pilihan Nabi Muhammad s.a.w , keluarganya, para sahabat dan umatnya hingga hari kemudian.

Penghargaan serta ucapan terima kasih yang tidak terhingga saya tujukan khusus kepada Puan Samihah Binti Khalil dari Sekolah Pembangunan Sosial, Universiti Utara Malaysia selaku penyelia disertasi ini. Sepanjang tempoh perlaksanaan kajian dan penulisan disertasi ini, beliau dengan tekun dan sabar memberikan bimbingan, pandangan dan teguran membina. Tenaga, masa dan ilmu yang telah ditaburkan InsyaAllah akan mendapat ganjaran daripada Allah s.w.t.

Penghargaan juga saya rakamkan kepada Tuan Pengetua Sekolah Menengah Jitra dan Sekolah Menengah Sultan Abdul Halim serta guru-gum yang terlibat dalam kajian ini. Tanpa kerjasama mereka penyelidikan ini tidak mungkin dapat disediakan dengan sempurna.

Kepada pegawai-pegawai di Jabatan Pendidikan Negeri Kedah yang member&an kebenaran dan kerjasama bagi menjalankan kajian ini diucapkan ribuan terima kasih.

Seterusnya saya menghulurkan ucapan terima kasih kepada Pengarah Institut Aminuddin Baki , Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid, Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia, Prof. Madya Dr. Ibrahim Abdul Hamid dan staf-staf sokongan yang telah memberi bantuan dan sokongan selama pengajian saya di UUM. Terima kasih kepada pensyarah-pensyarah kerana melalui kuliah-kuliah mereka telah meningkatkan lagi kefahaman dan minat saya dalam bidang pengurusan.

Penghargaan juga ditujukan kepada rakan-rakan iaitu Nor Aiza, Rosna, Kak Zalina , Kak Rosni, Nor Azian, Roslina, Mohamad Amin dan Mohamad Zuki yang banyak memberi galakan serta sokongan moral dalam memperolehi kejayaan ini.

Akhir sekali, penghargaan paling istimewa ditujukan kepada suami tersayang Mohd Anwar Dris yang menjadi pendorong utama, memberi semangat dan galakan sepanjang tempoh pengajian. lstimewa untuk anak-anak yang dikasihi Nurul Aida Anis dan Mohamad Amirul Allif kerana sabar dan memahami tugas ibu sepanjang pengajian dan penulisan disertasi ini. Penghargaan istimewa juga ditujukan kepada ayah, ibu, kakak serta adik-adik yang sentiasa mendoakan kejayaan diri ini.

Wassalam.

WAN YASIMA BINTI MOHAMAD AMIN

. . . .sekalung penghargaan untuk suamiku, Mohd Anwar Bin Dris di atas kesabarannya mendidik anak-anak sewaktu ketiadaanku dan untuk Nurul Aida Anis dan Mohamad Amirul Aliff kerana setia menanti kepulangan ibu ....

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	HALAMAN
	Kebenaran Menggunakan Disertasi	i
	Abstrak	ii
	Abstract	iii
	Penghargaan	iv
	Dedikasi	v
	Kandungan	vi - x
	Senarai Rajah Dan Jadual	xi - xiii
I	**PENDAHULUAN**	1 - 15
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Pemyataan Masalah	2
	1.3 Kepentingan Kajian	5
	1.4 Objektif Kajian	7
	1.5 Batasan Kajian	7
	1.6 Definisi Konsep	8
	1.6.1 Jenis-jenis Keputusan	8
	1.6.2 Gaya Pembuatan Keputusan	10
	1.6.3 Penglibatan Subordinat (Guru) Dalam Pembuatan Keputusan	13
	1.6.4 Mesyuarat	14

II	ULASAN KARYA		16 - 32
	2.1	Pendahuluan	16
	2.2	Pembuatan Keputusan	16
		2.2.1 Pembuatan Keputusan Dan Kepimpinan	17
	2.3	Gaya Pembuatan Keputusan	19
		2.3.1 Faktor-f&or Yang Mempengaruhi Gaya Pembuatan Keputusan	20
	2.4	Jenis-jenis Keputusan	24
	2.5	Penglibatan Subordinat Dalam Pembuatan Keputusan	25
		2.5.1 Kelebihan Penglibatan Dalam Pembuatan Keputusan	26
	2.6	Mesyuarat	29
III	METODOLOGI PENYELIDIKAN		33 - 40
	3.1	Pendahuluan	33
	3.2	Rekabentuk Kajian	33
	3.3	Populasi Kajian	34
	3.4	Instrumen Kajian	35
	3.5	Kajian Rintis	38
	3.6	Pengumpulan Dan Analisis Data	39
IV	ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN		41-72
	4.1	Pendahuluan	41
	4.2	Maklumat Demografi Responden	41
	4.3	Kebolehpercayaan Ukuran-ukuran Kajian	45

4.4	Matriks Item Korelasi Pearson	46
4.5	Mesyuarat	47
4.6	Gaya Pembuatan Keputusan Pentadbir	48
4.7	Jenis-jenis Keputusan	51
4.8	Penyertaan Guru Dalam Mesyuarat Dan Bentuk Penglibatan Guru Dalam Pembuatan Keputusan	54
4.9	Analisis Deskriptif Perbezaan Gaya Pembuatan Keputusan Dengan Ciri-ciri Demografi	57
	4.9.1 Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Jantina	57
	4.9.2 Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Umur	58
	4.9.3 Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Jawatan Pentadbiran Yang Disandang	60
	4.9.4 Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Tempoh Perkhidmatan Kesehxuhan	61
4.10	Analisis Deskriptif Perbezaan Bentuk-bentuk Penglibatan Guru Dalam Pembuatan Keputusan Dengan Ciri-ciri Demografi	63
	4.10.1 Perbezaan Jantina Ke Atas Bentuk-bentuk Penglibatan Berasaskan Skor Peratus	63
	4.10.2 Perbezaan Umur Ke Atas Bentuk-bentuk Penglibatan Berasaskan Skor Peratus	64

4.10.3 Perbezaan Jawatan Pentadbiran Yang Disandang Ke Atas Bentuk-bentuk Penglibatan Berasaskan Skor Peratus 65

4.10.4 Perbezaan Tempoh Perkhidmatan Keseluruhan Ke Atas Bentuk-bentuk Penglibatan Berasaskan Skor Peratus 66

4.11 Perkaitan Di Antara Gaya Pembuatan Keputusan Dengan Ciri-ciri Demografi 67

4.12 Perkaitan Di Antara Bentuk-bentuk Penglibatan Dengan Ciri-ciri Demografi 70

4.13 Kesimpulan 72

V PERBINCANGAN DAN CADANGAN 73 -95

5.1 Pendahuluan 73

5.2 Rumusan Dapatan Penyelidikan 73

5.2.1 Tujuan Mesyuarat Dan Penyertaan Gum Dalam Mesyuarat 74

5.2.2 Gaya Pembuatan Keputusan 76

5.2.3 Jenis-jenis Keputusan Dan Gaya Pembuatan Keputusan 78

5.2.4 Bentuk-bentuk Penglibatan Guru Dalam Pembuatan Keputusan 83

5.3 Gaya Pembuatan Keputusan Dan Ciri-ciri Demografi 85

5.4 Bentuk-bentuk Penglibatan Dan Ciri-ciri Demografi 90

5.5 Cadangan Penyelidikan 93

5.6 Rumusan 95

BIBLIOGRAFI 96 - 99

LAMPIRAN

SENARAI RAJAH

Rajah	Taiuk	Halaman
1.0	Kontinum Gelagat Kepimpinan	13

SENARAI JADUAL

Jadual	Taiuk	Halaman
1	Gaya Pembuatan Keputusan	19
2	Taburan Responden Mengikut Kategori Jantina	42
3	Taburan Responden Mengikut Kategori Umur	42
4	Taburan Responden Mengikut Kategori Tahap Pendidikan Tertinggi	43
5	Taburan Responden Mengikut Kategori Jawatan Pentadbiran Yang Disandang	44
6	Taburan Responden Mengikut Kategori Perkhidmatan Keseluruhan	44
7	Taburan Responden Mengikut Kategori Tempoh Perkhidmatan Di Sekolah Terkini	45
8	Analisis Kebolehpercayaan Ukuran-ukuran Kajian	46
9	Maklumat Matriks Item Korelasi Pearson Untuk Gaya Pembuatan Keputusan	47

10	Maklumat Matriks Item Korelasi Pearson Untuk Penglibatan Intelek Dan Reaksi	47
11	Analisis Tujuan Mengadakan Mesyuarat	48
12.1	Analisis Deskriptif Untuk Gaya Pembuatan Keputusan	49
12.2	Maklumat Deskriptif Untuk Gaya Pembuatan Keputusan	49
13.1	Analisis Deskriptif Jenis-jenis Keputusan Dan Gaya Pembuatan Keputusan Pentadbir	51
13.2	Makhunat Deskriptif Jenis-jenis Keputusan Dan Gaya Pembuatan Keputusan	51
14	Analisis Deskriptif Penyertaan Responden Dalam Mesyuarat	54
15	Analisis Deskriptif Bentuk-bentuk Penglibatan Guru	56
16	Analisis Deskriptif Item-item Untuk Bentuk-bentuk Penglibatan Guru Dalam Pembuatan Keputusan	57
17	Analisis Deskriptif Gaya Pembuatan Keputusan Dengan Jantina	58
18	Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Umur Responden	59
19	Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Jawatan Pentadbiran Yang Disandang	60
20	Pecahan Peratus Gaya Pembuatan Keputusan Mengikut Tempoh Perkhidmatan Keseluruhan	62

21	Analisis Deskriptif Bentuk-bentuk Penglibatan Dengan Jantina	63
22	Analisis Deskriptif Bentuk-bentuk Penghbatan Dengan Umur Responden	64
23	Analisis Deskriptif Bentuk-bentuk Penglibatan Dengan Jawatan Pentadbiran	65
24	Analisis Deskriptif Bentuk-bentuk Penglibatan Dengan Tempoh Perkhidmatan Kesehuuhan	66
25	Perkaitan Gaya Pembuatan Keputusan Dengan Jantina	67
26	Perkaitan Gaya pembuatan Keputusan Dengan Umur Responden	68
27	Perkaitan Antara Gaya Pembuatan Keputusan Dengan Jawatan Pentadbiran Responden	69
28	Perkaitan Antara Gaya Pembuatan Keputusan Dengan Tempoh Perkhidmatan Keseluruhan Responden	69
29	Perkaitan Antara Bentuk-bentuk Penghbatan Dengan Jantina	70
30	Perkaitan Antara Bentuk-bentuk Penghbatan Dengan Umur	70
31	Perkaitan Antara Bentuk-bentuk Penglibatan Dengan Jawatan Pentadbiran Responden	71
32	Perkaitan Antara Bentuk-bentuk Penglibatan Dengan Tempoh Perkhidmatan Keseluruhan	71

Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KER JA KERTAS PRO JEK
(Certification Of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certify that)

WAN YASIMA BT. MOHAMAD AMIN

colon untuk Ijazah
(candidate for the degree of) Sarj ana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan kcrtas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

Analisa Gaya Pembuatan Keputusan Pentadbir Sekolah

sopcrti yang torcatat di muka surat tajuk dan kulit kcrtas projck
(as it appears on the title page and front corm of project paper)

bahawa kcrtas projck tersebut boleh diterima dnri segi bentuk serta kandungan, dan moliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Pcnyclia
(Name *of Supervisor):* Puan Samihah Khalil

Tandatangan
(Signature) :

Tarikh
. (Date} : 28 hb. Februari 1998 .

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kepimpinan utama di institusi sekolah ialah pengetua. Pengetua memainkan peranan dalam mcnentukan matlamat sekolah, mengelolakan sekolah, membuat keputusan dan melaksanakan perubahan-perubahan pcndidikan. Pembuatan keputusan dikatakan tanggungjawab penting pcngetua. Sebagai seorang pemimpin, pengetua diharapkan mampu mcmbuat keputusan yang berkaitan dengan organisasinya dengan tepat dan efektif, berkesan pada masa dan tempatnya. Setiap keputusan yang dibuat oleh pengetua mempunyai kesan yang besar ke atas keberkesanan organisasinya.

Ketika mcmbuat keputusan, pcngetua akan menggunakan gaya serta cara pembuatan keputusan yang tersendiri. Terdapat banyak keputusan yang dibuat dalam pelbagai suasana dan keadaan oleh pengetua yang memiliki gaya pembuatan keputusan yang berbagai-bagai. Meskipun, pembuatan keputusan ialah satu perkara yang universal, namun tidak semua manusia boleh mcmbuat keputusan dengan baik.

Antara isu-isu kontroversial dalam pembuatan keputusan ialah penglibatan subordinat dalam pembuatan keputusan (Vroom & Yetton, 1974). McCormik dan Ilgen (1985) telah mengemukakan bahawa kontroversi tentang penglibatan subordinat dalam pembuatan keputusan timbul kerana perbezaan perspektif pcnilaian seperti dari sudut moral, pragmatik atau politikal.

The contents of the thesis is for internal user only

RUJUKAN

Abdul Shukor Abdullah. (199 1). **Pengurusan Organisasi : Perspektif Pemikiran dan Teori. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.**

Ahmad Atory Hussin. **(1993). Pengurusan Organisasi.** Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Ahmad Mahdzan Ayob. (1991). **_Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi : Suatu Pengenalan.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Ahmad Mansor dan Mazlan Mohamad. **(1994). Kepimpinan** Berwawasan_**Khidmat**, Januari (1994), **24 - 27.**

Alexandar, **K.O. (1984).** The promise and perils of participation in management, **American Journals of Economics and Sociology,** 43(2), **197 - 203.**

Aminuddin Mohd Yusof. **(1990). Kepimpinan : Siri Analisisspsikologi.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Atkinson, P., (1990). Creatingg **Cultural** Change. **Management Services,** November, 1990.

Bent., Mccann, K.R., & Lloyd, E. (1960). **Administration of Secondary Schools. New** York : Mcgraw-Hill.

Carol H. Weiss, Joseph Cambore dan Allexander Wyeth. (1992). Trouble in paradise : teacher conflicts in shared decision making. **Educational Administration Quarterly,** 28(3), 350 - 367.

Casio, W.F.C. (1974). Functional specialization, culture and preference for participative management. **Personnel Psychology,** 27(4), **593 - 603.**

Cohen, March dan Olsen (1972). A garbage and theory in organizational decision making. **Administrative Science Quarterly, 17, I - 25.**

Dickson, J.W. (1982). Top Manager's beliefs and rationales for participation. **Human Relations,**_35(3), **203 - 217.**

Drucker, P.F. (1986). **The Practice of Management. New** York : Harper & row.

Duke, D.L., Showers, B.K., & Imber **M. (1981). Studing shared decision making in schools; Organizational behavior in schools and school districts, New York : Pranger.**

Hanson, E.M. (1985). Educational administration and organizational behaviour. Boston : Allyn and Bacon.

Harrison, S.R., & Tamaschke, R.H.U. (1993). Statistics **for business, economics and management. Sydney :** Prentice Hall.

Henderson, John C. dan Nutt, Paul C. (1980). The influence of decision style on decision-making behavior. **Management Science, 26,371 - 386.**

Herbert A. Simon (1993). Decision making : rational, nonrational and irrational. **Educational Administration Quarterly,** 29(3), **392 - 4** 11.

Hersey, P. & Blanchard, **K. (1993). Management of organizational behaviour : Utilizing human resourses.** (6th ed.). Englewood cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

Hespe, G. dan Wall, T. (1976). The demand for participation among employees. **Human Relations,** 29(5), **411 - 428.**

Hill, T.E. dan Schmidt, N. (1977). Individual differences in leadership decision making. **Organizational Behavior and Human Performance, 19,353 - 367.**

Hussein Ahmad. (1993). Gaya dominan tentang kepimpinan pengetua. **Jurnal Pendidikan Profesional**, 1 (1), 52-65.

Hussein Mahmood. **(1993). Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

lbrahim Ahmad Bajunid. (1993). A vision of management. **Jurnal Pengurusan Pendidikan,** 3(2), **3 - 7.**

lbrahim Mamat. **(1993). Kepimpinan Sekolah : Teori Untuk Praktis.** Kuala Lumpur : Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

Jaafar Muhamad. **(1991). Asas Pengurusan.** Kuala Lumpur : Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Jaafar Muhamad. (1996). **Kelakuan Organisasi.** Kuala Lumpur : Leeds Publications.

Jack Gratus. **(I 990). Give and** take. Woodlands, London : BBC Books.

Juhary Haji Ali., & Ishak Ismail. (1992). **Pengurusan : Prinsip dan amalan**. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Locke, E.A. & Schweiger, D.M. (1958). Participation in decision making : one more look. **Research in Organization Behavior,** 1,265 - 339.

Mcmillan, J. H., & Shumacher, **S. (1993). Research in education: A conceptual introduction.** New York: Harper Collins College Publishers.

Mohd Majid Konting. **(1993). Kaedah Penyelidikan Pendidikan.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Muhamad Bustaman Bin Haji Abdul Manaf. (1995). "Stail kepimpinan pengetua, guru penolong kanan dan guru kanan pentadbiran di sekolah-sekolab menengah daerah Besut, Terengganu". Disertasi Sarjana Sains (Pengurusan) Universiti Utara Malaysia - Institut Aminuddin Baki.

Norella Z. Keith. (1996). A critical perspective on techer participation in urban schools. **Educational Administration Quarterly., 32(1), 45 - 79.**

Noran Fauziah Yaakub dan Ahmad Mahdzan Ayob. (1992). Guru dan Perguruan. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Omardin Ashaari. **(1996). Kaedah mengendalikan mesyuarat.** Kuala Lumpur : Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Omardin Ashaari. **(1996). Pengurusan sekolah: suatu panduan lengkap.** Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Schmidt, W.H. dan Tannenbaum, R. (1973). How to choose a leadership pattern. **Harvard Business Review, 5(1), 2 13 - 222.**

Robin Chater. (1985). Aspects of decision making in secondary schools. **Educational Management and Administration, 13(1985)**, 207 - 214.

Suriati Bt Yunus. (1993). Kemahiran membuat keputusan. **Jurnal Akademik Maktab Perguruan Teknik,** 1 1(2), 40 - 43.

Robin Chater. (1985). Aspects of decision making in secondary schools. **Educational Management and Administration, 13(1985), 207 - 214.**

Sulaiman Ngah Razali. **(I 996). Analisis data untuk penyelidikan pendidikan.** Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka

Syed Idrus Syed Ahmad. (1993). Mewujudkan iklim pentadbiran yang sesuai bagi perkembangan daya kreatif guru. **Jurnal Pendidikan Kementerian Pendidikan Malaysia, 37 (1993), 46 - 59.**

Unikrishnan Menon. (1994). Barriers to effective group decision making._**Khidmat**, Januari (1994), 34 - 37.

Wan Azmi Ramli. **(1994). Pengurusan Masa Kini.** Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Zabidah Bt. Haji Awang Ngah. (1994). Proses Membuat Keputusan. **Jumal Akademik Maktah Perguruan Rajang, 94, 6 - 9.**

Zahari Jusoh. (1994). "Penglibatan dan proses membuat keputusan : Kajian kes di PPK MADA". Disertai M. Ed., Universiti Utara Malaysia.

Zaidatol Akmaliah. (1990). **Pentadbiran pendidikan.** Kuala Lumpur : Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Zaiton Bt. Idris. (1994). Faktor-f&or yang mempengaruhi gaya membuat keputusan **seseorang** pengurus. **Jumal Akademik Maktab Perguruan Temenggong Ibrahim,** 8(1), **65 - 75.**