

KOMUNIKASI KEPIMPINAN DALAM KALANGAN PEMIMPIN SEKOLAH

Rosnah Ishak

Jabatan Pengurusan Pendidikan
Fakulti Pengurusan dan Ekonomi
University Pendidikan Sultan Idris
rosnery.rosnah@gmail.com

Abstrak

Kemahiran berkomunikasi adalah antara kemahiran yang sangat penting dalam kepimpinan. Kepentingan komunikasi kepada kepimpinan telah ditegaskan oleh ramai sarjana. Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan eksekutif kanan dalam pelbagai peringkat kepimpinan dalam semua industri secara konsisten menyenaraikan kemahiran komunikasi yang baik antara ciri paling penting yang diperlukan untuk kejayaan organisasi. Dalam keadaan yang lain, kegagalan pemimpin untuk mengendalikan komunikasi dengan betul dalam krisis boleh mengakibatkan kegagalan organisasi secara keseluruhan. Justeru adalah penting bagi setiap pemimpin untuk melihat komunikasi kepimpinan sebagai kritikal. Kajian ini bertujuan untuk mengukur hasil pelaksanaan peranan komunikasi kepimpinan oleh pemimpin sekolah. Penilaian dibuat oleh seramai 165 guru sekolah. Kajian mendapati peranan komunikasi yang paling kerap dilaksanakan pengetua/guru besar adalah sebagai pemberi makna (*meaning-maker*), penglipur lara (*storyteller*) dan pembimbing inovasi (*innovation coach*). Secara keseluruhannya, pemimpin sekolah kerap melaksanakan komunikasi yang berperanan sebagai juru bina komuniti kerja (*community developer*) berbanding sebagai peranan sebagai juru pandu arah (*navigator*) atau juara pembaharuan (*renewal champion*). Dapatan kajian membantu pemimpin sekolah untuk memahami fungsi komunikasi kepimpinan dalam konteks yang lebih luas dengan kepelbagaian peranan yang boleh dilaksanakan dalam berkomunikasi bagi membantu mereka melaksanakan tugas kepimpinan dengan lebih berkesan,

Abstract

Communication skills are among the most important skills in leadership. The importance of communication to leadership has been confirmed by many scholars. Chief Executive Officer and senior executives in various levels of leadership in all types of organization consistently listed good communication skills as one of the most important characteristics required for organizational success. In other circumstances, the failure of leaders to handle communication properly in crisis can lead to failure of the organization as a whole. Hence it is important for each leader to see communication as critical to leadership. This paper discusses the results of a study measuring the leadership communication role used by school leaders. The assessment made by a total of 165 teachers. The study found that school leaders most frequently performed the role of meaning-maker, storytellers and innovation coach in their communication. Overall, school leaders often performed a role as community developer in their communication than the role as navigator or a renewal champion. The findings help school leaders to understand the function of leadership communication in the broader context of role diversity that can be implemented in communication to help school leaders lead effectively.

Pengenalan

Kemahiran berkomunikasi adalah antara kemahiran yang sangat penting dalam kepimpinan. Kepentingan komunikasi kepada kepimpinan telah ditegaskan oleh ramai sarjana (Allio, 2012; Barrett, 2006; Garcia, 2012; Friedman, 2011; Tourish & Jackson, 2008). Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan eksekutif kanan dalam pelbagai peringkat kepimpinan dalam semua industri secara konsisten menyenaraikan kemahiran komunikasi yang baik antara ciri paling penting yang diperlukan untuk kejayaan organisasi (Barrett, 2006). Dalam keadaan yang lain, kegagalan pemimpin korporat untuk mengendalikan komunikasi dengan betul dalam krisis boleh mengakibatkan kesetiaan pelanggan terjejas dan menyebabkan kegagalan dalam persaingan pasaran (Garcia, 2012). Hal ini menyebabkan keupayaan untuk mencapai matlamat utama organisasi terpaksa dikompromikan. Adalah penting bagi setiap pemimpin untuk melihat komunikasi kepimpinan sebagai kritikal. Kesilapan dalam berkomunikasi dan ketidakupayaan pemimpin untuk belajar berkomunikasi dengan baik dan berkesan akan memberi kesan terhadap kompetensi profesional mereka sebagai pemimpin. Walaupun kejayaan organisasi dipercayai sangat bergantung kepada prestasi kesleuruhan organisasi, namun hasil banyak penyelidikan menunjukkan terdapat kaitan langsung antara komunikasi kepimpinan dengan kejayaan organisasi (Friedman, 2011). Justeru, dapat dinyatakan bahawa peranan komunikasi yang dilaksanakan oleh pemimpin sesebuah organisasi boleh memberi kesan atau mempengaruhi kejayaan organisasi tersebut.

Sorotan Literatur

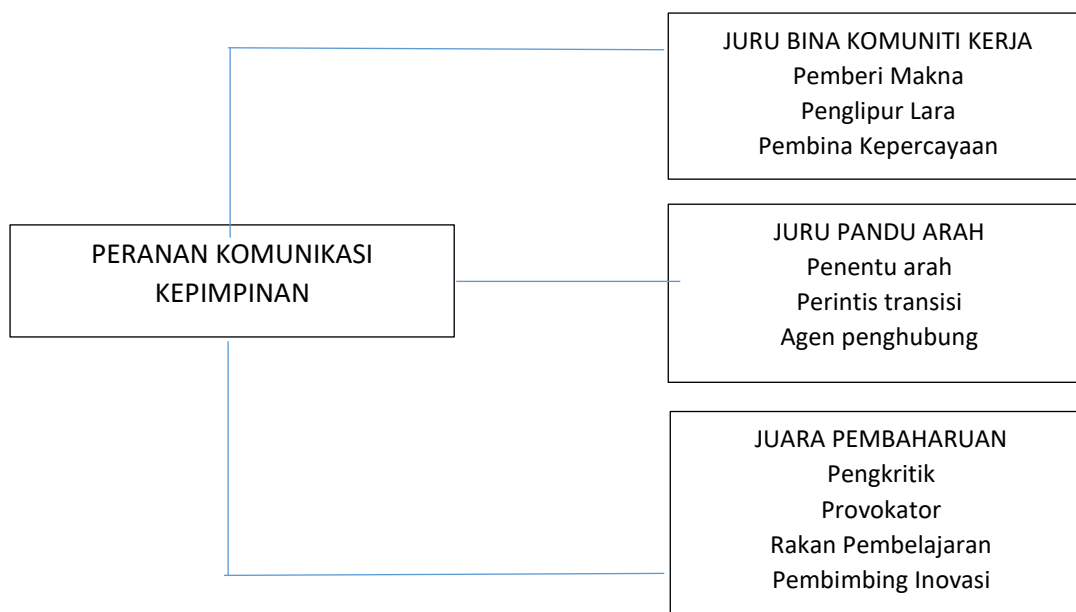
Teori kepimpinan tradisional banyak membincangkan tentang sifat-sifat, gaya, teori kontingensi pemimpin, kepimpinan karismatik, kepimpinan berwawasan dan kepimpinan transformasi, namun aspek komunikasi selalu diabaikan (Bryman et al., 2011). Kebanyakan teori kepimpinan tidak melihat komunikasi sebagai suatu jujuk kepimpinan, sebaliknya sarjana komunikasi menegaskan bahawa kepimpinan digubal dalam proses komunikasi (Johansson, Miller, & Hamrin, 2014). Kajian lepas mengesahkan kepentingan komunikasi dalam tugas penyelarasan, pengurusan perubahan, dan inisiatif meningkatkan prestasi organisasi (Smith & Plowman, 2010). Namun, komunikasi masih lagi tidak dianggap komponen yang penting dalam hal kepimpinan organisasi (Bryman et al., 2011).

Komunikasi kepimpinan umumnya mempunyai ciri-ciri keterbukaan dan dialog dengan pekerja. Pemimpin yang "berkomunikasi" bukan sahaja berkomunikasi secara berterusan, tetapi mereka adalah komunikator yang baik. Oleh yang demikian, terdapat aspek kecekapan yang membayangkan bahawa kecekapan komunikasi ini boleh dibangunkan (Hamrin, 2014). Syarikat-syarikat kumpulan Volvo (*Volvo Group*) sebagai contoh, telah menganalisa, menilai dan membangunkan keupayaan komunikasi dalam kalangan pemimpin kumpulan semenjak tahun 2002 (Nordblom & Hamrefors, 2007). Tujuan usaha ini dilakukan adalah untuk membolehkan pemimpin membina hubungan yang erat dengan para pekerja serta mencapai kecemerlangan dalam perniagaan. Di peringkat pengurus dan pekerja, komunikasi pemimpin yang berkesan dikaitkan dengan pekerja mempunyai kejelasan peranan, memberikan komitmen kepada organisasi, dan dapat melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik (Derue et al., 2011). Hasil daripada kejelasan peranan, komitmen pekerja, dan penglibatan yang baik dalam kalangan pekerja, komunikasi kepimpinan menyumbang kepada peningkatan tahap prestasi individu (Derue et al., 2011.; Kozlowski & Bell, 2003; Morgeson et al., 2010). Selain daripada itu, solidariti dan keutuhan pasukan kerja dapat dibangunkan melalui pembinaan makna menggunakan komunikasi kepimpinan yang berkesan (Cooren et al., 2011; Hedman, 2016). Beberapa kajian lain pula mendapati pemimpin menggunakan komunikasi untuk membina kepercayaan dalam kalangan pekerja. (Robinson, 2017; Sinnema et al., 2013) mendapati

proses untuk mewujudkan kepercayaan dan membina hubungan kerjasama amat mencabar apabila pemimpin perlu untuk menangani kebimbangan mengenai kelakuan atau prestasi orang lain. Justeru, untuk berurusan dengan kebimbangan itu pemimpin perlu menggunakan kaedah komunikasi yang berkesan (Le Fevre & Robinson, 2014; Cardno, 2007). Seterusnya, komunikasi kepimpinan juga berperanan dalam memacu inovasi dalam sesebuah organisasi. Linke dan Zerfass (2011) dan beberapa pengkaji lain seperti Zerfass dan Huck-Sandhu (2007) serta Prahalad dan Ramaswamy (2003) mendapati komunikasi dalaman organisasi juga digunakan oleh pemimpin sebagai strategi untuk menjana idea dan menggalakkan inovasi.

Mai dan Akerson (2003) menekankan bahawa komunikasi kepimpinan adalah berkaitan dengan aspek pembinaan hubungan dalam semua dimensi. Selain itu, komunikasi kepimpinan adalah suatu strategi bagi menghasilkan penambahbaikan yang dinamik bagi memenuhi pelbagai agenda organisasi. Mereka telah membahaskan tiga isu penting berkaitan komunikasi kepimpinan iaitu komitmen kepada organisasi, kecaknaan terhadap matlamat organisasi serta kesungguhan dan keupayaan untuk memperbaiki organisasi. Berdasarkan perbahasan tersebut, sepuluh peranan komunikasi kepimpinan dicadangkan bagi menghadapi cabaran baru organisasi kerja masa kini. Justeru kajian ini menggunakan sepuluh peranan tersebut sebagai kerangka teori kajian. Rajah 1 menunjukkan kerangka teori sepuluh peranan komunikasi kepimpinan tersebut.

Rajah 1: Kerangka teori sepuluh peranan komunikasi kepimpinan



Tujuan dan Objektif Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengukur hasil pelaksanaan peranan komunikasi kepimpinan oleh pemimpin sekolah. Oleh sebab penilaian dilakukan oleh guru yang menerima impak daripada peranan komunikasi yang dilaksanakan oleh pemimpin sekolah, mereka hanya perlu membuat penilaian terhadap seorang individu pemimpin sekolah sahaja iaitu Pengetua atau Guru Besar. Berdasarkan kerangka teori tersebut, empat soalan kajian telah dibina iaitu:

1. Apakah peranan komunikasi kepimpinan yang paling kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah sebagai juru bina komuniti kerja?
2. Apakah peranan komunikasi kepimpinan yang paling kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah sebagai juru pandu arah?

3. Apakah peranan komunikasi kepimpinan yang paling kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah sebagai juara pembaharuan?
4. Secara keseluruhannya, apakah peranan komunikasi kepimpinan yang paling kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah?

Metodologi Kajian

Kajian ini adalah kajian kuantitatif dengan rekabentuk deskriptif (Babbie, 2010). Kaedah tinjauan digunakan untuk mengutip data menggunakan borang soal selidik. Item dalam borang soal selidik dibina berdasarkan Profil Komunikasi Kepimpinan (Pengukuran Hasil) oleh Mai dan Akerson (2003). Soal selidik ini bertujuan mengukur hasil komunikasi kepimpinan yang telah berlaku antara pengetua/guru besar dengan guru sekolah masing-masing. Justeru sampel dipilih dalam kalangan guru sekolah rendah dan menengah. Sampel dipilih secara rawak mudah daripada beberapa sekolah rendah dan menengah di Perlis, Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Johor, Kelantan dan Sabah melibatkan 135 buah sekolah. Sebanyak 270 set borang soal selidik telah diedarkan, 205 set dikembalikan dan hanya 165 set borang sahaja yang boleh digunakan. Instrumen soal selidik dibahagikan kepada dua bahagian. Bahagian A mengandungi maklumat responden seperti jantina, bangsa, pendidikan tertinggi dan pengalaman kerja dengan pengetua/guru besar semasa. Manakala Bahagian B pula mengandungi 40 item yang mengukur pelaksanaan sepuluh peranan komunikasi kepimpinan. Jadual 1 menunjukkan pembahagian item mengikut peranan beserta takrifan ringkas setiap peranan tersebut.

Jadual 1: Pembahagian item soal-selidik berdasarkan sepuluh peranan komunikasi kepimpinan

No Item	Peranan Komunikasi Kepimpinan	Takrifan Ringkas
1 – 4	Pemberi Makna (<i>meaning-maker</i>)	Menjadikan sesuatu kerja/tugas bermakna dan memberi makna yang besar kepada individu yang melakukannya.
5 – 8	Penglipur Lara (<i>storyteller</i>)	Menjadikan penceritaan sebagai cara untuk menerangkan fakta dalam kehidupan berorganisasi, membawa emosi yang berkaitan kerja serta mempengaruhi individu dan pasukan dalam sesuatu keputusan.
9 – 12	Pembina Kepercayaan (<i>trust builder</i>)	Membenarkan setiap individu untuk berkomunikasi secara terbuka dan telus dalam organisasi.
13 – 16	Penentu Arah (<i>direction setter</i>)	Mendapatkan perhatian, membina kesedaran dan kefahaman serta meyakinkan kakitangan untuk melakukan tindakan.
17 – 20	Perintis Transisi (<i>transition pilot</i>)	Menguruskan transisi dan perubahan secara berkesan.
21– 24	Agen Penghubung (<i>linking agent</i>)	Membantu kakitangan berhubung merentasi hirarki dan fungsi dalam organisasi.
25 – 28	Pengkritik (<i>critic</i>)	Mempersoalkan kewajaran sesuatu perkara sama ada baik atau buruk daripada pelbagai sudut.
29 – 32	Provokator (<i>provocateur</i>)	Menggunakan konflik, krisis dan konfrontasi sebagai suatu daya/tekanan untuk manfaat organisasi
33 – 36	Rakan Pembelajaran (<i>learning advocate</i>)	Menggalakkan pembelajaran dalam organisasi dan penambahbaikan berterusan untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran baharu

37 – 40	Pembimbing Inovasi (<i>innovation coach</i>)	Membimbing kakitangan untuk beradaptasi dengan situasi baharu, mengambil kesempatan dalam setiap peluang dan dan menjadikan inovasi sebagai startegi yang kritikal untuk kejayaan.
---------	--	--

Kaedah pengukuran menggunakan Skala Likert lima poin iaitu 1=tidak pernah, 2=jarang-jarang, 3=kadang-kadang, 4=selalu, 5=sangat selalu. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menghuraikan ciri-ciri variabel. Kaedah piawai menggunakan peratusan digunakan bagi menghuraikan profil responden. Manakala kaedah pengukuran kecenderungan berpusat dan pengukuran keserakan digunakan untuk menghuraikan kekerapan pelaksanaan peranan komunikasi kepimpinan. Pengukuran kecenderungan berpusat dilakukan menggunakan nilai min, manakala pengukuran keserakan menggunakan nilai sisihan piawai. Interpretasi nilai ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2: Interpretasi nilai min

Julat nilai min	Interpretasi nilai min
0.00 hingga 1.66	Jarang dilaksanakan
1.67 hingga 3.33	Sederhana kerap dilaksanakan
3.34 hingga 5.00	Sangat Kerap dilaksanakan

Berdasarkan Jadual 2, bacaan nilai yang berada dalam julat 0.00 hingga 1.66 diinterpretasikan sebagai nilai yang menunjukkan peranan tersebut jarang dilaksanakan oleh pemimpin sekolah. Nilai min dalam julat 1.67 hingga 3.33 menunjukkan peranan yang dilaksanakan secara sederhana kerap. Manakala, bacaan nilai min antara 3.34 menunjukkan peranan yang sangat kerap dilaksanakan oleh pemimpin sekolah.

Dapatan Kajian

Profil responden

Jadual 3 menunjukkan bilangan dan peratusan responden berdasarkan jantina, bangsa, umur, pendidikan tertinggi serta pengalaman responden berkomunikasi dengan pengetua atau guru besar sekolah terkini.

Jadual 3: Profil responden

	Bilangan	Peratusan (%)
Jantina		
Lelaki	70	42.4
Perempuan	95	57.6
Bangsa		
Melayu	73	44.2
Cina	45	27.3
India	32	19.4
Lain-lain etnik	15	9.1
Umur		
Kurang daripada 30 tahun	47	28.4
30 tahun hingga 49 tahun	95	57.6
50 tahun ke atas	23	14.0
Pendidikan tertinggi		
Diploma	38	23.0
Ijazah sarjana muda	102	61.8

Ijazah sarjana	25	15.2
PhD	0	0.0

Pengalaman kerja bersama dengan pengetua/ guru besar terkini

Lebih daripada 3 tahun	113	68.5
1 hingga 3 tahun	44	26.7
Kurang daripada 1 tahun	8	4.8

Berdasarkan Jadual 3, lebih ramai reponden perempuan yang terlibat dalam kajian iaitu 57.6% berbanding responden lelaki iaitu sebanyak 42.4% sahaja, namun perbezaan daripada segi jantina ini tidak begitu besar. Sebilangan besar responden berbangsa Melayu (44.2%), manakala Cina 27.3%, India 19.4% dan lain-lain etnik meliputi 9.1%. Dari segi umur, sebilangan besar responden berada dalam julat umur tiga puluh hingga empat puluh tahun (57.6%), manakala 28.4% responden berumur kurang daripada tiga puluh tahun dan 14.0% responden berumur lebih daripada lima puluh tahun. Sebahagian besar reponden berkelulusan ijazah sarjana muda (61.8%) manakala selebihnya berkelulusan diploma (23.0%) dan ijazah sarjana (15.2%). Pengalaman berkomunikasi dengan pemimpin sekolah terkini menunjukkan sebahagian besar responden (68.5%) telah melalui pengalaman melebihi tiga tahun dengan pengetua/guru besar terkini, selebihnya adalah selama satu hingga tiga tahun (26.7%) dan kurang daripada satu tahun (4.8%).

Pengukuran hasil komunikasi kepimpinan berdasarkan peranan yang dilaksanakan oleh pemimpin sekolah

Peranan sebagai juru bina komuniti kerja

Jadual 4 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi komunikasi pemimpin sebagai juru bina komuniti kerja dengan peranan sebagai pemberi makna, penglipurlara dan pembina kepercayaan.

Jadual 4: komunikasi pemimpin sebagai juru bina komuniti kerja

Peranan komunikasi kepimpinan	Min	Sisihan piawai
Pemberi Makna (<i>meaning-maker</i>)	3.52	1.06625
Penglipur Lara (<i>storyteller</i>)	3.35	0.94896
Pembina Kepercayaan (<i>trust builder</i>)	3.17	0.92602

Berdasarkan Jadual 4, nilai min yang tinggi didapati pada peranan sebagai pemberi makna (min=3.52, sisihan piawai=1.06652) dan penglipurlara (min=3.35, sisihan piawai=0.94896). Ini menunjukkan pemimpin sekolah sangat kerap melaksanakan komunikasi untuk membina makna dan bercerita, berbanding dengan komunikasi untuk membina kepercayaan (min=3.17, sisihan piawai=0.92602) yang dilaksanakan secara sederhana kerap sahaja.

Peranan sebagai juru pandu arah

Jadual 5 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi komunikasi pemimpin sebagai juru pandu arah dengan peranan sebagai pemberi makna, penglipurlara dan pembina kepercayaan.

Jadual 5: komunikasi pemimpin sebagai juru pandu arah

Peranan komunikasi kepimpinan	Min	Sisihan piawai
Penentu Arah (<i>direction setter</i>)	3.33	0.84408
Perintis Transisi (<i>transition pilot</i>)	3.11	0.91849
Agen Penghubung (<i>linking agent</i>)	3.28	0.91062

Berdasarkan Jadual 5, pemimpin melaksanakan komunikasi dalam peranan sebagai penentu arah secara sederhana kerap (min=3.33, sisihan piawai=0.84408). Peranan sebagai perintis transisi juga dilaksanakan secara sederhana kerap (min=3.11, sisihan piawai=0.91849). Begitu juga dengan peranan sebagai agen penghubung (min=3.28, sisihan piawai=0.91062). Secara keseluruhannya, tiada peranan sebagai juru pandu arah dalam komunikasi kepimpinan yang dilaksanakan secara sangat kerap oleh pemimpin sekolah.

Peranan sebagai juara pembaharuan

Jadual 6 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi komunikasi pemimpin sebagai juara pembaharuan dengan peranan sebagai pemberi makna, penglipurlara dan pembina kepercayaan.

Jadual 6: komunikasi pemimpin sebagai juara pembaharuan

Peranan komunikasi kepimpinan	Min	Sisihan piawai
Pengkritik (<i>critic</i>)	3.08	0.93320
Provokator (<i>provocateur</i>)	3.02	0.88642
Rakan Pembelajaran (<i>learning advocate</i>)	3.27	0.96576
Pembimbing Inovasi (<i>innovation coach</i>)	3.37	0.92798

Berdasarkan Jadual 6, pemimpin melaksanakan komunikasi dalam peranan sebagai pengkritik secara sederhana kerap (min=3.08, sisihan piawai=0.93320). Peranan sebagai provokator juga dilaksanakan secara sederhana kerap (min=3.03, sisihan piawai=0.88642). Begitu juga dengan peranan sebagai rakan pembelajaran (min=3.27, sisihan piawai=0.96576). Namun, pemimpin sekolah didapati sangat kerap melaksanakan komunikasi yang berperanan sebagai pembimbing inovasi (min=3.37, sisihan piawai=0.92798).

Pelaksanaan peranan komunikasi kepimpinan secara keseluruhan

Jadual 7 menunjukkan nilai min dan sisihan piawai bagi komunikasi pemimpin dalam tiga peranan utama iaitu pembangun komuniti kerja, pemandu arah dan juara pembaharuan.

Jadual 7: komunikasi pemimpin secara keseluruhan

Peranan komunikasi kepimpinan	Min	Sisihan piawai
Juru bina komuniti kerja (<i>community developer</i>)	3.35	0.98054
Juru pandu arah (<i>navigator</i>)	3.24	0.89106
Juara pembaharuan (<i>renewal champion</i>)	3.19	0.92834

Berdasarkan Jadual 7, analisis nilai min menunjukkan pemimpin sekolah sangat kerap melaksanakan komunikasi yang berperanan sebagai juru bina komuniti kerja (min=3.35, sisihan piawai=0.98054). Manakala komunikasi sebagai juru pandu arah dilaksanakan secara sederhana kerap sahaja (min=3.24, sisihan piawai=0.89106). Begitu juga dengan peranan sebagai juara pembaharuan dilaksanakan secara sederhana kerap sahaja (min=3.19, sisihan piawai=0.92834).

Perbincangan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa pemimpin sekolah menggunakan komunikasi kepimpinan dengan pelbagai peranan demi untuk membina dan membangunkan komuniti sekolah terutamanya para guru dan kakitangan sekolah. Hal ini boleh dikaitkan dengan tugas pemimpin sekolah sebagai pembangun organisasi. Dapatan kajian ini menyokong banyak kajian lepas yang mengesahkan kepentingan komunikasi dalam tugas penyelarasan, pengurusan perubahan dan inisiatif meningkatkan prestasi organisasi (Simonsson, 2002; Smith & Plowman, 2010). Kajian ini juga mendapati pemimpin sekolah sangat kerap menggunakan komunikasi yang berperanan sebagai pemberi makna ketika berkomunikasi dengan komuniti sekolah. Dapatan ini menyokong beberapa kajian terdahulu tentang peranan komunikasi kepimpinan sebagai pemberi makna seperti Cooren et al. (2011) dan Hedman (2016). Namun, dapatan kajian ini didapati tidak selari dengan kajian terdahulu tentang pembinaan kepercayaan seperti oleh Meyer, Le Fevre, & Robinson (2017), dan Sinnema et al. (2013) kerana pemimpin sekolah didapati menggunakan komunikasi yang berperanan sebagai pembina kepercayaan secara sederhana kerap sahaja. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pemimpin kerap menggunakan komunikasi yang berperanan sebagai pembimbing inovasi. Dapatan ini menyokong beberapa kajian terdahulu seperti oleh Linked dan Zeffass (2011), Zeffass dan Huck (2007) serta Prahalad dan Ramaswamy (2003) yang mendapati komunikasi dalaman organisasi juga digunakan oleh pemimpin sebagai strategi untuk menjana idea dan menggalakkan inovasi. Secara keseluruhannya kajian ini menghuraikan tentang penggunaan sepuluh peranan komunikasi kepimpinan dalam kalangan pemimpin sekolah. Berdasarkan model sepuluh peranan komunikasi kepimpinan oleh Mai dan Akerson (2003) tersebut, pemimpin sekolah didapati kerap menggunakan komunikasi yang berperanan sebagai pemberi makna, penglipurlara dan pembimbing inovasi sahaja. Namun begitu, dapatan kajian ini belum cukup untuk menjelaskan kenapa sesetengah pemimpin menggunakan komunikasi kepimpinan dalam peranan yang tertentu lebih daripada peranan yang lain. Oleh yang demikian, beberapa siri kajian lanjutan boleh dilaksanakan secara kualitatif bagi memahami penggunaan pelbagai peranan komunikasi kepimpinan ini dalam kalangan pemimpin sekolah. Implikasi kajian ini mencadangkan pemimpin sekolah menggunakan komunikasi kepimpinan dengan peranan yang pelbagai bagi membantu meningkatkan keberkesanan komunikasi mereka sebagai pemimpin sekolah dalam persekitaran yang dinamik. Kepelbagaian peranan tersebut juga perlu disesuaikan secara bijaksana dengan konteks keperluan khusus dan semasa di sekolah masing-masing.

Rujukan

- Allio, R. J. (2012). Leaders and leadership – many theories, but what advice is reliable. *Strategy Leadership*, 41 (1), 4-14.
- Barrett, D. J. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of Business Strategy*, 7 (1), 385-390.
- Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B., & Uhl-Bien, M. (Eds) (2011). *The Sage Handbook of Leadership*. Sage Publications : Thousand Oaks, CA.
- Cardno, C. (2007). Leadership learning: the praxis of dilemma management. *International Studies in Educational Administration*, 35 (2), 33-50.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32 (9), 1149-1170.

- Derue, D.S., Nahrgang, J.G., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64 (1), 7-52.
- Friedman, K. (2011). You're on! How strong communication skills help leaders succeed. *Business Strategy Series*, 12 (6), 308-314.
- Garcia, H. F. (2012). Leadership communications: planning for the desired reaction. *Strategy & Leadership*, 40 (6), 42-45.
- Hedman, E. (2016). Leadership Team Tool for better meaning making: Developing leadership team communication and reflexivity. *Journal of Management Development*, 35 (5), 592-605.
- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership. *Corporate Communications: An International Journal*, 19 (2), 147-165.
- Kozlowski, S.W.J., & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. *Handbook of Psychology*. Wiley: Hoboken, NJ.
- Le Fevre, D.M., & Robinson, V.M.J. (2014). The interpersonal challenges of instructional leadership: principals' effectiveness in conversations about performance issues. *Educational Administration Quarterly*, 51(1), 58-95.
- Linke, A., & Zeffass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15 (4), 332-348.
- Mai, R., & Akerson, A. (2003). *The Leader as Communicator: strategies and tactics to build loyalty, focus effort and spark creativity*. AMACOM: New York .
- Meyer, F., Le Fevre, D. M., & Robinson, V. M. J. (2017). How leaders communicate their vulnerability: implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 221- 235.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S., & Karam, E.P. (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36 (1), 5-39.
- Nordblom, C., & Hamrefors, S. (2007). Communicative leadership. Development of middle managers' communication skills at Volvo Group. *Business Effective Communication*, Swedish Public Relations Association, Stockholm.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 12-18.
- Sinnema, C.E.L., Le Fevre, D., Robinson, V.M.J., & Pope, D. (2013). When others' performance just isn't good enough: educational leaders' framing of concerns in private and public. *Leadership and Policy in Schools*, 12 (4), 301-336.
- Smith, A.D., & Plowman, D.A. (2010). Everyday sense-giving: a closer look at successful plant Managers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 220-244.
- Tourish, D., & Jackson, B. (2008). Guest editorial: communication and leadership: an open invitation to engage. *Leadership*, 4 (3), 219-225.
- Zeffass, A., & Huck, S. (2007). Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (2), 107-22.