

**KEPIMPINAN PENGAJARAN DAN KOMITMEN GURU BESAR KE ATAS  
PRESTASI AKADEMIK PELAJAR DI SEKOLAH-SEKOLAH TAMIL  
NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

**Projek Sarjana ini diserahkan kepada Pusat Pengajian Siswazah untuk  
memenuhi sebahagian daripada keperluan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan  
Pendidikan) Universiti Utara Malaysia**

**Oleh**

**Sangaran A/L Genesan**

**86941**

**2008**



Kolej Sastera dan Sains  
College of Arts and Sciences  
(Universiti Utara Malaysia)

**PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK**  
(*Certification of Project Paper*)

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

**SANGARAN A/L GENESAN (NO. MATRIK: 86941)**

Calon untuk Ijazah **Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan)**  
(*candidate for the degree of*)

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

**KEPIMPINAN PENGAJARAN DAN KOMITMEN GURU BESAR KE ATAS**

**PRESTASI AKADEMIK PELAJAR DI SEKOLAH-SEKOLAH TAMIL NEGERI**

**KEDAH DARUL AMAN.**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi  
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 Penyelia : **En. Ramly Mohd. Ali**  
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan :  
(*Signature*)

Tarikh : **30 November 2008**  
(*Date*)

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Penyerahan kertas projek ini sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju menjadikan kertas projek ini sebahagian bahan rujukan di perpustakaan.

Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagian daripadanya bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperolehi daripada Pengarah Pusat Pengajian Siswazah. Sebarang bentuk penyalinan, penerbitan atau penggunaan secara keseluruhan atau sebahagian dari kertas projek ini untuk tujuan komersial adalah tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyertaan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia seharusnya dinyatakan dalam sebarang bentuk rujukan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Saya bertanggungjawab sepenuhnya bahawa kertas projek yang diserahkan ini telah disemak dari segi aspek hakcipta dan hak keempunyaan. Universiti Utara Malaysia tidak bertanggungjawab terhadap ketepatan mana-mana komen, laporan dan maklumat teknikal dan fakta lain dan terhadap tuntutan hakcipta dan juga hak keempunyaan.

**Sangaran A/L Genesan  
86941**

## PENGHARGAAN

“Dengan nama Tuhan Yang Maha Pemurah, Lagi Maha Mengasihani”, bersyukur saya ke hadrat Tuhan kerana dengan limpah dan kurniaNya dapat saya menyiapkan tugas penulisan tesis ini dengan sempurna.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ribuan terima kasih diucapkan kepada pensyarah pembimbing, **En.Ramly Mohd. Ali** yang telah banyak memberi bimbingan dan tunjuk ajar sehinggalah tugas ini dapat disempurnakan. Saya juga berterima kasih di atas kesabaran dan kesungguhan beliau semasa membimbing saya.

Sesungguhnya dorongan dan panduan yang beliau berikan amatlah berguna dan berharga. Ucapan penghargaan dan terima kasih juga saya tujukan kepada rakan-rakan seperjuangan saya yang sudi memberi bantuan dan pandangan.

Akhir sekali saya abadikan ucapan penghargaan ini khas buat isteri dan keluarga yang disayangi yang sentiasa memberi sokongan dan dorongan serta insan yang sentiasa di sisi. Hanya Tuhan yang dapat membalas budi dan jasa baik kalian.

## ABSTRAK

Pembangunan pendidikan menerusi kecemerlangan akademik adalah kunci penting kepada masyarakat dan negara. Hal ini bersesuaian dengan keperluan modal insan yang diperlukan oleh negara kita menjelang tahun 2020. Dalam usaha mencapai pembangunan pendidikan yang berteraskan kecemerlangan ini pastinya kepimpinan guru besar menjadi fokus utama. Sehubungan itu peranan mereka sebagai penentu paling utama kejayaan di sesebuah sekolah dilihat daripada kepimpinan pengajaran mereka. Pencapaian akademik pelajar terutama dalam peperiksaan awam di peringkat kebangsaan sering mendapat perhatian umum dan selalu dikaitkan dengan kepimpinan guru besar di sesebuah sekolah. Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti amalan kepimpinan guru besar antara sekolah rendah berkesan dan sekolah rendah yang tidak berkesan di sekolah-sekolah Tamil di Negeri Kedah Darul Aman mengikut pandangan guru-guru. Keberkesanan kepimpinan pengajaran guru besar di Sekolah-sekolah Tamil di Negeri Kedah Darul Aman dilihat berdasarkan peranan mereka dalam kawalan mutu pengajaran dan pembelajaran, keberkesanan sumber pengajaran serta keterlibatan guru besar dalam mengendalikan program perkembangan staf dan komitmen guru besar sama ada wujud perhubungan yang signifikan dengan pencapaian akademik pelajar. Kajian yang dijalankan ini melibatkan dua jenis kategori sekolah, iaitu 10 buah sekolah rendah berkesan dan 10 buah sekolah rendah tidak berkesan. Sejumlah 260 orang responden yang terdiri daripada guru-guru yang telah dipilih secara rawak bebas daripada kedua-dua kategori sekolah tersebut. Alat ukur untuk melihat sejauhmana terdapat hubungan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar dengan keberkesanan sekolah ialah "Principal Instructional Management Rating Scale" yang direka bentuk oleh Hallinger dan Murphy (1985). Alat ukur ini dibina hasil daripada kajian mereka terhadap tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar. Tujuan kajian tersebut ialah untuk menggambarkan tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar sekolah. Manakala alat ukur komitmen kerja guru yang mengandungi 17 item diperolehi daripada Mohd Sahardi yang menggunakan alat ukur ini dalam kajiannya iaitu "Perbandingan Pola Komitmen Kerja Guru Pelatih Dengan Pola Pengajaran Dalam Praktikum". Data kajian dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, korelasi koefisien, 'bivariate linear regression' dan 'multiple regression'. Hasil kajian menunjukkan bahawa guru-guru mempersepsikan guru besar selalu memainkan peranan kepimpinan pengajaran dalam dimensi kawalan untuk pengajaran dan pembelajaran, keberkesanan sumber pengajaran dan mengendalikan program perkembangan staf, tetapi agak kurang dari segi membuat pencerapan pengajaran guru di bilik darjah, menggalakkan penggunaan pusat sumber sekolah. Di samping itu, berdasarkan analisis kolerasi dan regresi menunjukkan bahawa terdapat perhubungan signifikan yang positif antara dimensi kepimpinan dengan pencapaian akademik pelajar. Kajian ini juga menunjukkan keempat-empat pembolehubah bebas dalam kepimpinan pengajaran guru besar telah mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. Berdasarkan daripada hasil kajian ini dicadangkan supaya guru besar perlu melengkapkan diri dengan pengetahuan dan kemahiran dalam kepimpinan pengajaran. Mereka juga hendaklah memberikan tumpuan terhadap 'core business' sebagai pemimpin pengajaran dengan mengurangkan tugas-tugas rutin pengurusan dan pentadbiran bagi melahirkan sekolah yang efektif.

# KANDUNGAN

## *Muka Surat*

Pengakuan Tanggungjawab	ii
Penghargaan	iii
Abstrak	iv
Kandungan	v
Senarai Rajah Dan Jadual	vii

## BAB 1 : PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Penyataan Masalah	4
1.3	Objektif Penyelidikan	6
1.4	Persoalan Kajian	7
1.5	Hipotesis Kajian	8
1.6	Kerangka Kajian	10
1.7	Kepentingan Kajian	11
1.8	Batasan Penyelidikan	12
1.9	Definisi Operasional	
	1.9.1 Kepimpinan	13
	1.9.2 Kepimpinan Pengajaran	13
	1.9.3 Guru Besar	14
	1.9.4 Komitmen	14
	1.9.5 Sekolah-sekolah Tamil	14
1.10	Rumusan	14

## BAB 2 : ULASAN KARYA

2.1	Pendahuluan	15
2.2	Konsep Kepimpinan Pengajaran	15
2.3	Kajian-kajian Lampau	20
2.4	Komitmen	27
2.5	Rumusan	30

## **BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pendahuluan	31
3.2	Rekabentuk Kajian	31
3.3	Populasi dan Persampelan	32
3.4	Alat Ukur Kajian	32
	3.4.1 Alat Ukur Kepimpinan Pengajaran	32
	3.4.2 Alat Ukur Komitmen Kerja Guru Besar	34
3.5	Kebolehpercayaan dan Kesahan	35
3.6	Statistik Dskriptif	36
3.7	Statistik Inferensi	36
3.8	Kajian Rintis	37
3.9	Prosedur Kutipan Data	39
3.10	Prosedur Mengnalisis Data	39
3.11	Rumusan	40

## **BAB 4 : DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan	41
4.2	Analisis Deskriptif Responden Kajian	41
	4.2.1 Latar Belakang Sekolah	42
	4.2.2 Latar Belakang Responden	44
	4.2.3 Huraian Skala Alat Ukur Kepimpinan Pengajaran	49
	4.2.4 Huraian Skala Alat Ukur Komitmen Kerja Guru Besar	50
4.3	Pengujian Hipótesis Kajian	53
4.4	Rumusan	64

## **BAB 5 : PENUTUP**

5.1	Pendahuluan	65
5.2	Ringkasan Kajian	65
5.3	Dapatan Kajian	66
5.4	Perbincangan	68
5.5	Implikasi Dapatan Kajian	75
5.6	Cadangan Kajian Akan Datang	77
5.7	Rumusan	79

Rujukan	81
---------	----

Lampiran - Soal Selidik	91
-------------------------	----

## SENARAI RAJAH DAN JADUAL

	<b>Rajah Dan Jadual</b>	<b>Halaman</b>
Rajah 1	Kerangka Kajian	10
Rajah 2	Ceraian Item Soal Selidik Berdasarkan Domain Dan Elemen Model Kepimpinan Instruksional Hallingger Dan Murphy (1985)	34
Jadual 1	Cara Pemarkahan Item-item Bagi OCQ	35
Jadual 2	Koefisien Korelasi Person	37
Jadual 3	Nilai Alfa Cronbach Bagi Kajian Rintis	38
Jadual 4	Demografi Latar Belakang Sekolah dan Jantina Guru Besar	43
Jadual 5	Bilangan dan Peratus Tempoh Bertugas Dengan Guru Besar	44
Jadual 6	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Jantina	44
Jadual 7	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Umur	45
Jadual 8	Bilangan dan Peratus Kelayakan Ikhtisas	45
Jadual 9	Bil. dan Peratus Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar	46
Jadual 10	Bilangan dan Peratus Responden Berdasarkan Pengalaman Mengajar Di Sekolah Sekarang.	47
Jadual 11	Taburan Latar Belakang Responden	48
Jadual 12	Pengkelasan Tahap Mengikut Min Skor	49
Jadual 13	Min Skor Sekolah Berkesan dan Sekolah Tidak Berkesan	49
Jadual 14	Min Dan Sisihan Piawai Kepimpinan Pengajaran Guru Besar Dan Komitmen Guru Besar Bagi Keseluruhan Sample	51
Jadual 15	Min Domain Utama Di Sekolah Berkesan dan tidak Berkesan	52
Jadual 16	Korelasi	62
Jadual 17	Regresi Kepimpinan Pengajaran Ke Atas Komitmen Guru Besar	63
Jadual 18	Rumusan Dapatan Kajian	64



# BAB 1

## PENGENALAN

### 1.1 Pendahuluan

Pemimpin sekolah yang berkualiti menjadi teraju utama di sekolah yang cemerlang. Pemimpin seharusnya dapat mengatur strategik berdasarkan kehendak Falsafah Pendidikan Negara, Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010, dan seterusnya selari dengan hasrat ke arah merealisasikan Wawasan 2020.

Menurut Hoy, (2001) *'A critical role for all principals is that of instructional leader. We are not suggesting that the principal alone is responsible for leadership in instructional. Clearly that is not the case. Leadership in instructional matters should emerge freely from both the principal and teachers. After all teachers deliver the instructional in the classroom; they have expertise in curriculum and teaching, and they have mastered a substantive body of knowledge'*.

Beberapa kajian tokoh pendidikan dan pengurusan seperti Levin dan Lockheed (1991), Mortimore (1995), Cheng (1996), Scheerens dan Bosker (1997) telah menunjukkan bahawa pemimpin telah memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah. Gray (1990) menyatakan bahawa tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah berkesan diterajui oleh kepimpinan yang lemah. Malah pada pendapat Wan Mohd Zahid (1993), Abdul Shukor (1995,

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## RUJUKAN

- Abdullah Ismail (2001). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua-pengetua sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera. *Tesis Sarjana Sains* : Universiti Pertanian Malaysia.
- Abd. Main Haji Salimon (1993). Kepuasan kerja guru dan gerkaitannya dengan latar belakang pengurusan, kurikulum dan pengajian. *Tesis PhD*. Tidak Diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Karim Mohd Nor (1989). Characteristic of Effective Rural Secondary School in Malaysia. *Disertasi Kedoktoran* Tidak Diterbitkan, University of Wisconsin, Madison, USA.
- Abdul Shukor Abdullah (1995). Membina Sekolah Yang Berkesan: Aplikasi Dasar. *Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukor Abdullah (1996). Membina Sekolah Yang Berkesan: Pengurusan Setempat. Empowerment dan Kepimpinan Sebagai Inisiatif Polisi. *Kertas Seminar ke-2 Sekolah Efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukor Abdullah (1988). Pengetua Berkesan: Sekolah Berkesan, Cabaran Pembangunan Sistem Pendidikan Negara. *Kertas Kerja Seminar Kecemerlangan Sekolah-Sekolah Negeri Selangor* Pada 15 Jun 1988 di Petaling Jaya Selangor.
- Abdul Shukor Abdullah (2000). *Tiga Teras Tingkat Martabat Pendidik*, dalam Berita Harian.
- Ahmad Tajuddin Abd. Hamid (1989). Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran. *Disertasi Sarjana Pendidikan*. Tidak diterbitkan: Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Baharom Mohamad (1998). Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah harapan negara di negeri Johor: *Satu Tinjauan*. *Tesis Sarjana*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia
- Baharom Mohamad (2004). Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah negeri Johor. *Tesis Ph.D*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bevoise, W.D. (1984). "Synthesis on The Principal as Instructional Leadership". *Educational Leadership*. hlm 15-20.

- Blase, J.J. (1987). Dimension of Ineffective School Leadership : The Teachers' Perspective. *The Journal of Educational Administration*. 25(2) : 193-213.
- Blase, J. & Blasé, J (1999a). *Ineffctive Instructional Leadership and Its Effets on Classroom Teaching*. Manuscript in Preparation.
- Blase, J., & Blasé, J . (1999b). *Principals' Instructional Leadership and Its Effects on Classroom Teaching*. Manuscript in Preparation.
- Bossert et. al.,(1982). The instructional management : Role of the principal, *Educational administration quarterly*, vol.18, No.3 pp 1-11.
- Brookover W.B & Lezohe, L.W. (1979). *Changes in School Characteristics Coincident With Changes in Student Achievement*. East Lansing :Michigan.
- Brookover, W, Beedy, P/Schweiteer, J.& Wisembaker, J. (1979). *School Social System and Student Achievement : School Make a Difference*, New York: Preeger.
- Brookover, W.B., Beame, L., Efthim, H., Hathaway, D., Lezotte, L., Miller, S., Passalacqua, J., dan Tornatzky, L. (1982). "Creating Effective School : An in Service Program for Enhancing School Learning Climate and School Achievement". Holmes Beach, Florida : Learning Publications.
- Chan Yau Chi (1992). A study of the principals instructional leadership. *Educational Leadership*. 54-61.
- Cheng Y.C (1996). *Schools- Based Management : A Mechanism For development*. The Falmer Press Washington, D.C.
- Chew C.W (1994). Instructional supervision for curriculum implementation : a case study of a school. *Tesis Sarjana*. Tidak diterbitkan: Fakultas Pendidikan Universiti Malaya.
- Clark, D.L. (1980). An Analysis and Evaluation Reports on Exceptional Urban Elementary School. In *Phi Delta Kappan (ed). Why Do Some Urban Schools Suceed?*, Bloomingtin, Indiana.
- Cogan, M., Anderson, R.H, & Krajewski, R. (1993). *Clinical Supervision : Special Methods for The Suprvision of Teachers 3<sup>rd</sup> ed*. Fort Worth, TX : Harcourt Brace.
- Dewan Bahasa dan Pustaka (2005). Kamus dewan Edisi ke-4: Kuala Lumpur
- Drake, D.L dan Roe, W.H (1986). *The Principalship 2<sup>nd</sup> ed*. New York : Random House.
- Druckers, P. (1969). *The Practice of Management*. New York : Harper and Row.

- Drucker, P.F. (1990), *The practice of management*, New York: Harper & Brothers
- Dubinsky, A. J., Yamarino, F. J. & Jolson, M. A. (1994). "Closeness of Supervision and Salesperson Work Outcomes : An Alternate Perspective" *Journal of Business Research*, 29, 212-224.
- Duke, D.L. (1987). *School Leadership and Instructional Improvement*. New York: Random House.
- Edmonds, R. (1979). Effective School for The Urban Poor. *Educational Leadership* 40(3), hlm. 4-11.
- Etzioni, Amithai (1988). *The moral dimension toward a new economics*, New York ; The Free Press.
- Fielder, F.E. and Garcia, J.E. (1987). *New approaches to effective leadership; cognitive resources and organizational performance*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Glickman, C.D. (1985). *Supervision of Instruction: A Developmental approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Gordon, S.P. (1997). Has The Field of Supervision Evolved to A Point That It Should Be Called Something Else? In J. Glanz & R.E Neville (Eds) *Education Supervision: Perspective, Issues, and Controversies* (pp 114-123). Norwood, MA: Christopher – Gordon.
- Gray, J (1990). The Quality of Schooling : Frame Works for Judgements. *British Journal of Educational Leadership*, 37 : ms 15-27.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design of work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: Hal. 256-279.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (1996b). Reassessing the Principals' Role in School Effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly* , 32(1), 5-44.
- Hallinger, P. & Heck R.H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995. *School Effectiveness and School Improvement*. Vol. 9, 2, 157-191.
- Hallinger, P., & Murphy, J (1986). The Social Context of Effective School. *American Journal of Education*, 94, 328-355.
- Hallinger, P., dan Murphy, J.F. (1987). Assessing and Developing Principal Instructional Leadership. *Educational Leadership*, Jilid 45(1), hlm 54-61.

- Hallinger, P., Murphy, J.F., Weil, M., Mega, R.P., dan Mitman. A. (1983). School Effectiveness : Identifying the Specific Practices, Behavior for Principals, "NASSP Bulletin, 67(463), hlm 83-91.
- Hallinger, P.dan Murphy, J.F. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *Elementary school Journal*, Jilid 86, hlm 19-50.
- Halpin A.W. (1966). *Theory and Research in Education*. New York : Macmillan  
Halpin, A.W. & Croft D.B. (1963). *The Organizational Climate of School*. Chicago, Midwest Administration Centre, University of Chicago.
- Halpin, Andrew W. (1956). *The leader behavior of school Superintendents*. Columbus: College of Education, Ohio State University.
- Hanafî Kamal (1980). An Identification of The Desirable Behavior Domains Of The Secondary School Principals In Malaysia. *Tesis Ph.D.*: Ohio University.
- Harris, B.M. (1997). Altering Harrot of Supervision Through Creative Leadership. *Educational Leadership*, 34(8) hlm 567-571.
- Hassan Hashim (2000). Berita Harian 29 September 2000
- Heck. R., Larson. T., & Marcoulides. G. (1990). Principal Instructional Leadership and School Achievement Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26, 94-125.
- Hemphill, John K. (1958). *Administration as problem solving in administrative theory in education*, edited by Andrew W. Halphin, 89-118, New York: Macmillan.
- Hill, Jean. (1982). *The preparation of education Leaders: what's needed and what next?* UCEA Occasional paper No.8303, Columbus, OH: Univesity Council for Educational Administration.
- Hoy, Tarter & Kotkamp (1991). *Improving quality in education*. Falmer press.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (1991). *Educational Administration-Theory, Research and Practice 4<sup>th</sup> Edition*. McGraw-Hill, Inc.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice. 6<sup>th</sup> Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jauch, L.R., Gluich, W.F. & Osborn, R.N. (1978). *Organizational loyalty, professional commitment and academic research productivity*. *Academy of Management Journal*, 21, 84-92.

- Jefri Hamid (2004). Kepimpinan pengajaran pengetua/guru-besar dan kepuasan guru. *Disertasi Sarjana Pendidikan*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Johnson, Pritchett. J. Livingston, Martha : Schwartz, A Robert: State : R. John (2000). What Makes a Good Elementary School ? A Critical Examination . *Journal of ducation Research*, Jul/Aug 2000, Vol. 93, Issue 6, 339-449.
- Katz D, Maccoby, N & Morse,N. (1956). *Productivity, Supervision and morale among railroad workers*, Ann Arbor,ml:survey Research Centre, University of Michigan.
- Kroeze, D.J. (1983). Effective Principals as Instructional Leader: Now Direction for Research. *Administrators Notebook*, 30(a) hlm.1-4.
- Kunz Danieln and Wayne K.Hoy, (1976). *Leader behavior of principals and the professional zone of acceptance of teachers*. *Educational Administrations Quarterly* 12:49-64.
- Lee Chong Nim (1994). Satu kajian tentang hubungan antara pengurusan kurikulum dengan prestasi akademik dalam organisasi pendidikan. *Tesis Sarjana*. Tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuning. *Educational Administration Quarterly*, 30. 498-518.
- Leithwood, K. A., Begley, P., & Cousins, B. (1990). The Nature, Causes and Consequences of Principals' practices: An Agenda for Future Research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5-31.
- Leithwood, K.A dan Montgomery, D.J (1982). The Role of The Elementary School Principal in Program Improvement. *Review of Educational Research*. 52(3) : 309-330.
- Leithwood, K.A., dan Montgomery. D.J. (1986). *Improving Principal Effectiveness: The principal Profile* , Toronto : OISE Press. 20.
- Levin & H.M. Lockheed (1991). *Effective Schools in Developing Countries*. The World Bank: Educational Employment Division, Populations and Human Resource Development.
- Levine, D.U & Lezotte, L.W. (1990). *Unusually Effective School : A Review and Analysis of Research and Practice*. Madison, W: The National Centre for Effective Schools Research and Development.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In Dunnette, M.D. (Ed) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw-Hill, 1297-1349.

- Manoharan Letchumaran (1995). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi akademik pelajar di sekolah menengah dalam kawasan bandaraya ipoh. *Tesis Sarjana Muda Pendidikan*. Tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia.
- Manukaran (2004). Persepsi guru tentang peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran: satu kajian di Teluk Intan, Perak. *Tesis Sarjana*. Tidak diterbitkan: Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Mc Shane, S.L.;Travaglione,A.(2003). *Organizational Behavior on the Pacific Rim*; Mc Graw-Hill Australia Pty Ltd. Roseville,2003;466-482.
- Mohd. Hassani Dali (1995). Hubungan antara tingkah laku kepemimpinan pengajaran guru besar dengan pencapaian akademik pelajar. *Tesis Sarjana Pendidikan*, USM.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Utusan Publication.
- Mohd.Rosli (2000). Fungsi pengetua dalam kepimpinan pengajaran, kajian di sebuah sekolah di Daerah Kluai, Johor. *Tesis Sarjana*. Tidak diterbitkan: Institut Pengajian Keperketuan, Universiti Malaya.
- Mortimore P., Sammons, P., Hillman, J. (1995). Key Characteristic of Effective Schools Kertas Kerja Seminar Sekolah Efektif Kementerian Pendidikan Malaysia 13-14 Julai 1995 di Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia Sri Layang, Genting Highland, Pahang.
- Mowday,R.T (1998). *Reflections on the study and relevance of Organizational Commitment*,Human Resource Management review ,8(4),387-401.
- Mowday,R.T.& Steers,R.M. (1979). *The measurement of organizational commitment*, Jurnal of Vocational Behavior,14,224-227.
- Murphy, J. (1992). School Effectiveness and School Restructuring: Contributions to Educational Improvement. *School effectiveness and School improvement*. 90-110.
- Murphy, J., & Hallinger, P. (1992). The Principalship In an Era of Transformation. *Journal of Educational Administration*. 30, 77-88.
- Murphy, J.F, & Hallinger, P., Weil, M. dan Mitman, A. (1983). "Academic Press:Translating High Expectations in School Policies and Classroom Practice". *Educational Leadership*.
- Nasirah Binti Muin (2000). Kepemimpinan pengajaran ke arah kecemerlangan pencapaian akademik di sekolah menengah daerah Gombak Selangor. *Tesis Sarjana Pendidikan*.Tidak diterbitkan: Universiti Malaya.



- Narimah Abd. Malek (1997). "Keberkesanan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar." *Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Utara Malaysia*.
- Pajak, E (1989). *Indentification of supervisory proficiencies project*. Alexandria, VA: ASCD.
- Perryer C. & Jordan (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: a study in the Australian Public Sector, *Intl Journal of Public Administrators*, 28:379-396.
- Phi Delta Kappa. (1981). School Effects. *Phi Delta Kappa*. 67(8).
- Pollard, A. (1990). *Learning in primary schools: an introduction for parents, governer and teachers*, London: Cassell.
- Powel, A., Farrar, E., & Cohen, D. (1985). *The shopping mall high school*, Boston; Houghton, Mifflin.
- Purkey, S.C., & Smith, M.S (1983). Effective School : A Review. *The Elementary School Journal*, 85(3), hlm. 427-452.
- Rahimah Haji Ahmad. (1981). The relationship between and among leadership style, school climate and student achievement in the elementary school principalship in the federal territory of Kuala Lumpur. Malaysia, *unpublished Ph.D thesis*. University of Southern California, Los Angeles.
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1996b). Towards Developing a Profile of Effective and Less Effective School. *Journal Pendidikan*, 17. 51-64.
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1996ba). The Dynamic of Principal Leadership in school climate : *Paper presented at the eighth regional/International Conference of the Commonwealth Council on Educational Administration (CCEA)*, Kuala Lumpur, Malaysia, 14-19 August 1996.
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1997a). Characteristic of Effective and Less Effective School in Rural and Urban Setting: *A case study from Malaysia. Paper presented at the 10<sup>th</sup> International Congress for school Effectiveness and Improvement, (ICSEI), Theme; A World of World Class School, Januari 5-8, 1997*. Perbody Hotel, Memphis Tennessee, USA.
- Rahimah Hj Ahmad & Zulkifli A. Manaf (1997b). 'The Role of Principals Leadership in Determining School Effectiveness'. *Paper presented at the 10<sup>th</sup> International Congress for school Effectiveness and Improvement, (ICSEI), Theme ; A World of World Class School, Januari 5-8, 1997*. Perbody Hotel, Memphis Tennessee, USA.

- Rallis, S.E, dan Highsmith, M.C. (1986). The Myth of the “Great Principal”. Question of the School Management and Instructional Leadership. *Phi Delta Kappan*, 68, hlm 300-304. 21.
- Ramaiah, A. L (1992). *Kepimpinan Pengajaran : Cabaran Masa Kini*. Petaling Jaya. IBS Buku Sdn Bhd.
- Reitzug, U.C, & Cross, B (1993). *Deconstructing Principal Instructional Leadership: From “Super” Vision to Critical Collaboration*. Paper presented at the annual conferences of the University Council for Education Administration Huston, TX.
- Robiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Rohana Salam (2002). Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran: kajian di sekolah di daerah Pontian, Johor. *Tesis Sarjana Kependetaan*. Bangi: Universiti Malaya.
- Rosenholtz, S. J. (1989). *Teachers' workplace: The social organization of schools*. New York : Longman.
- Rowe, K. J., Hill, P.W., Homlmes & Smith, P. (1995). *Multilevel Modelling in School Effectiveness research: How many level?*. Paper presented at the international congress for school effectiveness and improvement, Melbourne.
- Rowden,R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment,*Leadership and organization development Journal*.
- Rutter, M, Maughan, B, Mortimore P & Ouston, j (1979). *Fifteen Thousand Hours: Secondary Schools and Their Effects on Children*, London : Open Books.
- Rynes,P & Imber,M.(1992). *Teachers perceptions of fairness of their workload and their commitment, job satisfaction and morale: Implication for teachers evaluation*. *Journal of personnel*,5,291-302.
- Sapore, C. (1983). “A Research Review – Perception on Characteristics of Effective Schools “ *NASSP Buletin*, 67 9446), hlm 66-70.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling : Research theory and practice*, London: Cassell.
- Scheerens.J. and Bosker.R.J. (1997). *The Foundations of Educational Effectiveness*. London: Pergamon.

- Schon, D.A. (1988). Coaching Reflective Teaching. In P.P Grimmett & G.E Erickson (Eds), *Reflection in Teacher Education* (pp 19-30), New York : Teacher College Press.
- Sekaran, Uma (1992). *Research methods for business : A skill building approach*. Second Edition, New York : Gohn Wiley and sons.Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1967). Factors Which Effect Satisfaction and Dissatisfaction of Teachers. *Journal of Educational Administration* 5, 66-83.
- Shahril @ Charil Marzuki (1997). Kajian Sekolah Berkesan Di Malaysia: Model Lima Faktor. *Tesis Ph.D*. Tidak diterbitkan: Fakulti Pendidikan, Universiti KebangsaanMalaysia.
- Short, P. M. & Spencer, W. A. (1990). Principal instructional leadership. *Journal of Research and Development in Education*.
- Simon,Herbert A. (1957). *Administrative behavior*, 2<sup>nd</sup> ed,126-127,New York: Macmillan.
- Smith, W., dan Andrew, R. (1989). *Instructional leadership : how principals make a difference*. Alexandria, VA: Association for supervision and Curriculum Development.
- Smyth, J (1997). Is Supervision More Than the Surveillance of Instruction ? In J. Glanz & R.F Neville (Eds), *Educational supervision : perspectives, issues and controversies* (pp 286-295). Norwood, MA : Christopher-Gordon.
- Stampen, J.D. (1988). *The theory and practise of education planning*. Department of Education Administration, University of Wisconsin, Madison.
- Sweeney.J. (1982). *Research synthesis on effective school leadrship*. Educational Leadership, 39(5), hlm 346-352.
- Ubben, G.C & Huges, L.W (1987). *The principal : creative leadership for effectiveschool*. New York: Ally & Bacon.
- Vroom,V.H.&Jago,A.G. (1978). *On the validity of the Vroom-Yetton model*, Journal of Applied Psychology,63,151-162.
- Wan Mohd Zahid Wan Nordin (1993). *Wawasan pendidikan : agenda pengisian*: Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wang, M. C., Heartel, G. D., & Walberg, H. J. (1990). What influence learning? A content analysis of review literature. *Journal of Educational Reserch*. 84(1): 30-43.
- Weber, G. (1971). *Inner-city children can be taught to read: four successful schools*. Washinton, D. C. Council for Basic Education.

- Weindling, D. (1992). Marathon running on a sand dune: the changing role of the headteacher in England and Wales. *Journal of Educational Administration*. 30(3): 63-76.
- Werf M.P.C Van Der.(1997). Differences in School and Instruction Characteristics between High-Average, and Low-Effective Schools, *Journal of School Effectiveness and school Improvement* Vol.8.No. 4 pp 430-448.
- Wiebe, D. (1991). Wildy, H. and Dimmock, C. (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary Schools in Western Australia, *Journal of Educational Administration*. 31(2) : 43-62.
- Wildy, H. and Dimmock, C (1993). Instructional Leadership in Primary and Secondary School in Western Australia, *Journal of Educational Administration*. 31(2):43-62.
- Young,B.S.; Worchel,S; Woehr,D.J. (1998). Organizational commitment among public service employees.*Public Personnel Management*, 27(3),339-348.
- Yulk et al (1989). *Leadership in organizations*, 4<sup>th</sup> edition, Engle, Wood Cliffs, New Jersey; Prentice-Hall.
- Zairudin Md.Shah (2002). Fungsi pengetua dalam kepimpinan pengajaran, kajian di sebuah sekolah di Daerah Kluang, Johor. *Tesis Sarjana*. Tidak diterbitkan: Institut Pengajian Kepengetuan, Universiti Malaya.
- Zarina dan Bazri (2002). Hubungan di antara gaya kepimpinan dan komitmen Pekerja. *Satu kajian kes di UiTM Segamat*. Latihan ilmiah.UiTM.