

**Tahap Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh ( TQM) di Kalangan  
Pengetua Sekolah Menengah**

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

**Oleh**

**MOHD ASRI BIN ABDUL HAMID**

**UUM April 2000**



**Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia**

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

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

**MOHD ASRI BIN ABDUL HAMID**

calon untuk Ijazah \_\_\_\_\_ **SARJANA SAINS (PENGURUSAN ~~BENDI~~DIKAN)** \_\_\_\_\_  
(candidate for the degree of)

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

**TAHAP AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)**

**DI KALANGAN PENGETUA SEKOLAH MENENGAH**

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 acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia \_\_\_\_\_ **TUAN HAJI ISHAK BIN KHAMIS**  
(Name of Supervisor):

Tandatangan  
(Signature)

: Ishak Khamis

Tarikh  
(Date)

: 16/4/2000

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyerahkan projek ini sebagai keperluan pengajian lepasan Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju pihak perpustakaan UUM menjadikan projek ini sebagai tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan keseluruhan atau sebahagiannya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini, untuk pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran daripada saya. Disamping itu pengiktirafan kepada saya dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam projek ini.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, samada secara keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada

**DEKAN  
SEKOLAH SISWAZAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 UUM SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

Tujuan penyelidikan ini adalah untuk mengkaji tahap amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) di kalangan pengetuan sekolah menengah. Kajian ini menggunakan ciri-ciri TQM berdasarkan model TQM dalam kepimpinan sekolah oleh Murgatroyd dan Morgan (1993) dan sebahagian daripada ciri-ciri tersebut terdapat juga dalam Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam (PKPA 1992); iaitu pelaksanaan misi, pelaksanaan matlamat dan strategi, pembentukan pasukan kerja, tumpuan kepada pelanggan, pewujudan komitmen, komunikasi dan pembentukan budaya.

Tahap amalan TQM yang dikaji adalah berasaskan faktor jantina, tempoh perkhidmatan dan jawatan yang disandang yang dikategorikan kepada tiga kumpulan utama, iaitu; (a) kepimpinan pengetua melaksanakan ciri-ciri TQM, (b) kepimpinan pengetua tiada sumbangan dalam pelaksanaan TQM dan (c) kepimpinan pengetua yang menghalang pelaksanaan TQM.

Kajian ini melibatkan 400 responden dari 13 buah sekolah di Daerah Kulim Bandar Baharu. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 330 responden telah mengembalikan borang soal selidik untuk dianalisis. Soal selidik ini mengandungi 26 item soalan yang menggunakan lima Skala Likert. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif untuk menentukan kekerapan, peratus, min dan sisihan piawai dan kaedah statistik inferensi, iaitu ujian t untuk menguji hipotesis.

Hasil kajian menunjukkan, secara keseluruhannya pengetua melaksanakan TQM dalam ciri-ciri pelaksanaan misi, pembentukan pasukan kerja, pewujudan komitmen dan tumpuan kepada pelanggan. Manakala pelaksanaan matlamat dan strategi dan komunikasi, tahap amalan pengetua ialah tidak memberi sumbangan terhadap pelaksanaan. Kajian juga mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan di antara guru siswazah dengan guru bukan siswazah terhadap amalan TQM di kalangan pengetua. Bagaimana pun dari segi jantina dan jawatan yang disandang, ada ciri yang menunjukkan perbezaan dan ada ciri yang tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to study the level of Total Quality Management (TQM) practised among principals at secondary schools. This research adopted the characteristics of TQM based on the model of TQM in school leadership by Murgatroyd and Morgan (1993). Some of the characteristics such as mission implementation, implementation of aim and strategy, formation of work team, focus on customers, commitment, communication and formation of culture, can also be found in the "Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam" (PKPA, 1992)

The level of TQM practice studied is based on factors such as gender, terms of service and the post held which can be categorised into three main groups which are; (a) the principal's leadership that leads to the implimentation of TQM characteristics, (b) the principal's leadership that does not contribute in implementing TQM and (c) the principl's leadership that hinders the implimentation of TQM.

This research involved 400 respondents from 13 schools in the district of Kulim Bandar Baharu. From the number, 330 respondents returned the questionnaires to be analysed. The questionnaire contained 26 items which used five Likert Scales. The data obtained was analysed using the descriptive statiscal method to determine the frequency, percentage, mean and standard deviation and also inference statistical method, which is t-test to test the hypotheses.

The findings showed that, in general, principals implemented TQM in characteristics of implimentation of misson, formation of work team, commitment and focus on customers. On the other hand, in the implimentation of aim and strategy and communication, the level of principl's practice dose not make any contribution. The research also found that there is no significant difference between graduate and non-graduate teachers towards the practice of TQM among principals. However, from the aspects of gender and post held, it was found that some characteristic showed significant differences while others do not.

## **PENGHARGAAN**

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurnia dan keizinannya, kajian ini dapat disempurnakan. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Muhammad s.a.w dan para sahabat.

Saya ingin menyatakan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, khususnya Bahagian Biasiswa kerana memberi peluang dan membiayai pengajian saya. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid selaku Dekan Sekolah siswazah kerana memberi peluang kepada saya mengikuti Program Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) Di Universiti Utara Malaysia.

Seterusnya, saya juga ingin merakamkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada penyelia projek Tuan Haji Ishak bin Khamis diatas bimbingan dan perbincangan yang diberikan sepanjang tempoh menyiapkan projek penyelidikan ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Tn. Haji Abdul Hadi Ismail dan Dr. Nurahimah bt Mohd Yusof, Penyelaras Program Sarjana Sains (Pengurusan

Pendidikan) atas segala bantuan dan pensyarah-pensyarah program yang mencuruhkan segala ilmu dan kemahiran kepada saya. Tidak dilupakan juga ucapan penghargaan ini ditunjukkan kepada semua pengetua, penolong kanan dan guru-guru Daerah Kulim Bandar Baharu yang memberi kerjasama menjawab soalan soalselidik yang dikemukakan. Saya turut mengucapkan berbilang terima kasih kepada semua rakan-rakan dari kohort 1 dan 2 Sarjana Sains (Pengurusan Pendidikan) yang telah membantu saya secara langsung atau tidak langsung bagi membolehkan projek ini disempurnakan.

Akhir sekali, tidak lupa penghargaan ini saya tujukan kepada isteri saya, Halimah bt Darusman yang sentiasa bersabar dan memahami masalah yang saya hadapi sepanjang mengikuti program ini. Untuk anak-anak yang dikasihi, terima kasih kerana memberi ruang dan waktu sehingga pengajian dan projek ini dapat disempurnakan.

Semoga Allah swt memberkati dan menerima segala amalan kita semua.

Wassalam.

Mohd Asri bin Abdul Hamid

Universiti Utara Malaysia

## KANDUNGAN

KANDUNGAN	HALAMAN
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK ( Bahasa Melayu )	ii
ABSTRACT ( Bahasa Inggeris )	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	ix
SENARAI RAJAH	xii
BAB 1 : PENGENALAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	7
1.4 Soalan Kajian	8
1.5 Hipotesis Kajian	8
1.6 Signifikan Kajian	13
1.7 Batasan Kajian	15
1.8 Definasi Operasional	15



## BAB 2 :        TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	24
2.2	Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh ( TQM )	24
2.3	Merancang Pelaksanaan TQM	26
2.4	Pelaksanaan TQM Dalam Sistem Pendidikan	29
2.5	Teori-Teori Berkaitan	32
2.6	Ciri-Ciri Kepimpinan TQM	35
2.7	Faktor-faktor yang menyokong Pelaksanaan TQM	41
2.8	Halangan dalam Pelaksanaan TQM	42
2.9	Kajian-kajian Berkaitan	45

## Bab 3 :        METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	48
3.2	Rekabentuk Kajian	48
3.3	Pembolehubah-pembolehubah	49
3.4	Kerangka Kajian	49
3.5	Populasi dan Persampelan	50
3.6	Instrumen Kajian	52
3.7	Prosedur Pengumpulan Data	53
3.8	Pengukuran Tahap Amalan TQM	54
3.9	Analisis Data	56
3.10	Kajian Rintis	57

BAB 4 : ANALISIS DATA DAN DAPATAN		
4.1	Pengenalan	59
4.2	Latar belakang Responden	60
4.3	Analisis Pandangan Guru Terhadap Tahap amalan Ciri-ciri TQM	63
4.4	Pengujian Hipotesis	72
4.5	Rumusan Pengujian Hipotesis	97
BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		
5.1	Pengenalan	101
5.2	Perbincangan	101
5.3	Kesimpulan	109
5.4	Cadangan	111
5.5	Cadangan Kajian akan datang	112
5.6	Rumusan	113
BIBLIOGRAFI		115
Lampiran 1	Table For Determining Sampel Size from a Given Population	119
Lampiran 2	Soalselidik kajian	120
Lampiran 3	Surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan	127
Lampiran 4	Surat kebenaran daripada Jabatan Pendidikan Kedah	128

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Sampel Berdasarkan Sekolah, Kategori Perkhidmatan dan Jantina	51
3.2 Nombor-nombor Item yang Menerangkan Ciri-ciri TQM	53
3.3 Nilai Jeda Tahap Amalan TQM	54
3.4 Jadual Skala Likert	55
3.5 Hasil Ujian ke atas Soalan Kajian Rintis	58
4.2.1 Latar Belakang Responden Berdasarkan Jantina	60
4.2.2 Latar Belakang Responden Berdasarkan Umur	61
4.2.3 Latar Belakang Responden Berdasarkan Status Perkahwinan	61
4.2.4 Latar Belakang Responden Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	62
4.2.5 Latar Belakang Responden Berdasarkan Tugas Pengurusan	63
4.3.1 Taburan Kekerapan, Min dan Sisishan Piawai bagi Pelaksanaan Misi	64
4.3.2 Taburan Kekerapan, Min dan Sisishan Piawai bagi Pembentukan Pasukan Kerja	65
4.3.3 Taburan Kekerapan, Min dan Sisishan Piawai bagi Pelaksanaan Matlamat dan Strategi	66
4.3.4 Taburan Kekerapan, Min dan Sisishan Piawai bagi Tumpuan kepada Pelanggan	67
4.3.5 Taburan Kekerapan, Min dan Sisishann Piawai bagi Pewujudan Komitmen	68

4.3.6	Taburan Kekekapan, Min dan Sisishan Piawai bagi Penggunaan Komunikasi	69
4.3.7	Taburan Kekekapan, Min dan Sisishan Piawai bagi Pembentukan Budaya	71
4.4.1(a)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pelaksanaan Misi ) berdasarkan Jantina Guru	73
4.4.1(b)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pembentukan Pasukan Kerja ) Berdasarkan Jantina Guru	74
4.4.1(c)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pelaksanaan Matlamat & Strategi ) Berdasarkan Jantina Guru	75
4.4.1(d)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Kewujudan Komitmen ) Berdasarkan Jantina Guru	76
4.4.1(e)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Tumpuan kepada Pelanggan ) Berdasarkan Jantina Guru	77
4.4.1(f)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Penggunaan Komunikasi ) Berdasarkan Jantina Guru	78
4.4.1(g)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pembentukan Budaya ) Berdasarkan Jantina Guru	79
4.4.2(a)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pelaksanaan Misi ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	81
4.4.2(b)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pembentukan Pasukan Kerja ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	82
4.4.2(c)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pelaksanaan Matlamat & Strategi ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	83
4.4.2(d)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Tumpuan kepada Pelanggan ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	84
4.4.2(e)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Kewujudan Komitmen ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	85

4.4.2(f)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Penggunaan Komunikasi ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	86
4.4.2(g)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pembentukan Budaya ) Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	87
4.4.3(a)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pelaksanaan Misi ) Berdasarkan Jawatan	88
4.4.3(b)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pembentukan Pasukan Kerja ) Berdasarkan Jawatan	90
4.4.3(c)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pelaksanaan Matlamat & Strategi ) Berdasarkan Jawatan	91
4.4.3(d)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Tumpuan kepada Pelanggan ) Berdasarkan Jawatan	92
4.4.3(e)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Kewujudan Komitmen ) Berdasarkan Jawatan	93
4.4.3(f)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Penggunaan Komunikasi ) Berdasarkan Jawatan	94
4.4.3(g)	Perbezaan Amalan Ciri TQM ( Pembentukan Budaya ) Berdasarkan Jawatan	95
4.4	Rumusan Keputusan Pengujian Hipotesis	97

## SENARAI RAJAH

RAJAH		HALAMAN
2.1	Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh	33
2.2	Model TQM untuk kepimpinan sekolah oleh Murgatroyd & Morgan ,1993	34
3.1	Kerangka Kajian	50

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 PENGENALAN**

Sistem pendidikan di Malaysia sedang mengalami proses perubahan yang besar, iaitu perubahan dalam struktur organisasi pengurusan pendidikan, peranan dan fungsinya di setiap bahagian dan peringkat, baik di Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah mahupun di peringkat sekolah (Azmi, 1995). Menurutny lagi, perubahan ini merupakan salah satu strategi ke arah menyediakan infrastruktur yang lengkap dan terkini bagi menghadapi cabaran masa depan yang semakin rumit dan rencam.

Pelbagai program pendidikan seperti sekolah berkesan, sekolah bestari, sekolah harapan negara menuntut ketrampilan dan kebijaksanaan pengurus dan pemimpin pendidikan. Dalam mesyuarat penyelarasan hal-hal profesional kali ke 58, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia pada 13 Mei 1998 menjelaskan bahawa, memandangkan aktiviti dan organisasi pendidikan negara adalah kompleks, luas, dinamik serta sering berubah disebabkan intervensi dan tuntutan awam bertambah, sistem pendidikan perlu dikendalikan dan diurus dengan berfokus. Abdul Shukur (1998), pengurusan pendidikan yang berkualiti dan cemerlang menuntut tahap

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only



## **Bibliografi**

- Abdullah Abdul Rahman (1992). "***Pengurusan dan Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan Awam***", Seminar Nasional ke -2 Pengurusan Pendidikan: Ke Arah Pengurusan Pendidikan Berkualiti Abad 21, Institut Aminuddin Baki, 26-28 Novemver, 1992.
- Abdul Rahim Johan. (1997). "***Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) di sekolah Kebangsaan Derma Ke Arah Mencapai Sijil ISO 9002 Menjamin Kepuasan Bekerja Guru-guru***". Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Abdul Shukur Abdullah (1994). "***Pemikiran Semula Situasi Pengurusan Sekolah***", Seminar Nasional Ke 4 Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, November 1994.
- Abdul Shukur Abdullah (1998). "***Fokus Pengurusan Pendidikan***". Kertas kerja sempena mesyuarat penyelarasan hal-hal profesional kali ke 8. Kementerian Pendidikan Malaysia. K.L
- Abd. Razak Hashim (1995). Kepimpinan Pendidikan: "***Persepsi Guru-guru Terhadap Kepimpinan Guru Besar Sekolah Rendah Negeri Perlis***", Tesis Sarjana Sains (Pengurusan), UUM. Tidak terbit.
- Azmi Zakaria (1995). "***Indikator Kepimpinan Cemerlang : Satu Analisis Pengurusan***". Jurnal Pengurusan Pendidikan Jld. 05,bil 1 :ms 14-20.
- Arcaro, Jeremo S. (1995). "***Quality in Education, An Implementation Handbook***". Delray Beach, Florida: St. Lucie Pres
- Anderson, Al. (1994). "***Education-From Vision to Stratrgies***". Journal The Total Quality Review, April/Mac, 1994.
- Baker, J.A (1992). "***Paradiging: The Business of Discovering the Future***". A division of harper collins publisher burnsville.
- Bank, John, (1992). "***The Essence of Total Quality Management***". New York: Prentice Hall.
- Barry, Thomas J. (1995). "***Total Quality Organisation: Balnce and Harmony For Excellence***". Ohio : International Thomson Publishing.

- Devargas, Mario (1995). *“The Total Quality Management Approach to IT Security”*. Oxford, United Kingdom: NCC Blackwell.
- Downey, C.J. et al. (1995). *“The Quality Education Challenge”*. California: Corwin Press.
- Elias A. Hamid (1997). *“Pelaksanaan TQM: Perancangan Strategik Kualiti dalam Perkhidmatan Pendidikan”*. Thesis UUM Sintok.
- Griffin, Ricky W & Bateman, Thomas S. (1986). *“Job Satisfaction And Organizational Commitment”*. International Review of Industrial and Organizational Psychology USA : John Wiley & Sons Ltd. Pp.151-176.
- Harari, O (1993). *“Three Very Difficult Step to Total Quality”*. Management Riview, Vol. 82 No 4, ms. 39 – 42.
- Harrington, H.J, *“The Improvement Process”*, Mc. Graw-Hill, New York, NY, 1987.
- Hisham Al Talib (1992). Panduan Latihan bagi Petugas Islam :Kuala Lumpur. Nurin Enterprise.
- Idris Ahmad (1999). *“Tahap Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh”*, Tesis Sarjana Pendidikan, USM. Tidak terbit.
- Johari Shafie. (1998). *“Peranan Pemimpin Organisasi Dalam Menentukan Kejayaan TQM”*. Majalah Khidmat. Vol .35, Julai/ogos, ms 13-15.
- Lakhe, R.R and Mohanty, R.P (1994). *“Total Quality Concets, Evolution and Acceptability in Developing Economies”*. International Journal of Quality and Reliability Management: MCB University Press, 11 Volume 1 No. 14
- Lee, Sang M, *“Leadership Through Quality”* : Harvard Business Review, May-June 1994, pp. 43-47.
- Majid Konting (1990 ). *“Kaedah Penyelidikan Pendidikan”*. 4 th ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mann, Robin (1995). *“Factor affecting the impementation and success of TQM”*. International Jounal of Quality & Reliability, Vol 12, No.1 pp 11-23.
- Mohd Tajudin Abdul Rahman (1997). *“Pengurusan Kualiti Menyeluruh , Pelaksanaan dalam sistem pendidikan: Harapan dan Cabaran”*. Jurnal Wacana Pendidikan , ms 73 – 75

- Mohd Zahid Mohd Nordin, Wan (1993). ***“Wawasan Pendidikan : Agenda Pengisian wawasan”***. Kuala Lumpur: Pencetakan National.
- Mokhtar Zakaria (1996). ***“Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Sekolah-sekolah Daerah Daerah Kota Setar”***. Thesis Sarjana, Sintok UUM.
- Murgatroyd, S & Morgan, C. (1993). ***“Total Quality Management and the School”***. Buckingham: Open University Press.
- Nurick, A.J. (1993). ***“Facilitating Effective Work Teams”***. *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 59 No. 1
- Oakland, J.S. (1990). ***“TQM-3, What Next?”*** *Total Quality Management-3: Proceeding of 3<sup>rd</sup> International Conference*, London: IFS Ltd. Springer-Verlag, ms. 133 –154.
- Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam. (1992). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1992, Kuala Lumpur : Jabatan Perdana Menteri.
- Rousseau, D and R. Cooke (1993). ***“Technologi and Structrive”*** . Journal Management, pp 35.
- Sallis, E (1993). ***“Total Quality in Education”***. Philadelphia Kogan Page.
- Saslakin, M (1984). ***“Participative Management Is An Ethical Imparative”***. Organizational Dynamics, 12, 5-22.
- Sekaran, Uma,(1992). ***“Research Methods For Business: A skill Buliding approach”***. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, Patricia L & Hoy, Frank. (1992). ***“Job Satisfaction And Commitment of Order Workers In Small Businesses.”*** Journal of Small Business Management. Pp.110-116.
- Sinclair, J dan Collins, D. ***“Towards a Quality Culture”?*** (1994). International Journal of Quality and Reliability Management, Volume 11 No. 5 1994, pp. 19-29., © MCB, University Press 0265 - 671X.
- Straffon, A.D., ***“Kaizen and Variability”***, Quality Progress, April 1990, pp. 44-50.

- Syed Razali Syed Akil (1997). ***“Penkategorian Tahap amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh di Kalangan Pengetua sekolah Menengah”***. Tesis Sarjana UUM.
- Taylor, A. and Hill F. (1993). ***“Quality Management in Education”***. Quality Assurance in Education, Vol. 1, No. 1, 1993.
- Tenner, A. and De Toro (1992). ***“Total Quality Management: Three Step to Conitnuous Improvement”***. Addison-Wesley, Readiy MA, 1992.
- Unnikrishnan Menon (1997). ***“TQM dan ISO 9000 Pelaksanaan Dalam sistem Pendidikan : Harapan dan Cabaran”***. Jurnal Wacana Pendidikan 97, ms11 –13.
- Walker, Allan. (1997). ***“Shape, Impression and Blockage: A Case of Leadership and Culture Change”***. Education Studies, Vol 23, No 21, ms. 63-64.
- Wan Shamsuddin Wan Mamat (1997). ***“Pengalaman Pelaksanaan TQM di sekolah satu tinjauan literature”***. Jurnal Wacana Pendidikan 97, ms 59 – 63.
- Wilkison, A dan Withdur, B (1993). ***“Holistic Total Quality Management Must Take Account Of Political Process”***, Total Quality Management 4(1), p. 47-56.
- Wren, J.W (1994). ***“The Evolution of Management Thought”***. 4 th ed New York Oxford Universiti Press.
- Zainal Abidin ( 1995). ***“Pengurusan Strategi”***. Utusan Pub. & Distibution Sdn. Bhd.