

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Tesis ini adalah sebagai memenuhi sebahagian daripada pengajian lepasan ijazah Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju supaya pihak perpustakaan UUM mengadakan tesis ini bagi tujuan rujukan. 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 tersebut boleh diperolehi daripada Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk perolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada secara keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada:

Dekan Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok, Jitra,  
Kedah Darulaman.

*Untuk ibuku,  
isteriku KamalaDevi,  
anak-anakku:  
Sathis,  
Hasvaany*

## PENGHARGAAN

Syukur kepada Tuhan, yang telah memberi petunjuk dan pedoman sehingga dapat disiapkan tesis ini mengikut jadual. Setinggi-tinggi ucapan terima kasih kepada **En. Hassan Ali dan En. Abdul Jumaat Mahajar**, yang telah banyak meluangkan masa untuk memberi bimbingan, galakan dan teguran yang membina sehingga selesai tesis ini. Setinggi-tinggi ucapan terima kasih juga ditujukan kepada **Dr. Ibrahim Ahmad Bajunid** dan semua kaki tangan IAB serta Kementerian Pendidikan Malaysia kerana memberi peluang untuk saya meneruskan pengajian.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada isteri, **KamalaDevi dan anak-anak, Sathis dan Hasvaany** ke atas segala sokongan, pengorbanan dan kasih sayang yang dicurahkan di sepanjang tempoh pengajian di Universiti Utara Malaysia.

Terima kasih juga diucapkan kepada rakan-rakan Kohort 2 UUM / IAB kerana telah turut sama membantu dan memberi dorongan di sepanjang tempoh pengajian ini. Akhir sekali, terima kasih diucapkan kepada **En. Ahmad Lotfi Ismail** yang sudi editkan tesis ini

**Manoharan Letchumanan,**  
Sekolah Siswazah, UUM.  
Disember, 1995.

## ABSTRAK

Kajian **ini dijalankan** untuk meninjau persepsi guru terhadap peranan **kepemimpinan** pengajaran pengetua dalam mempengaruhi prestasi akademik pelajar. Kepemimpinan pengajaran pengetua merupakan **salah** satu peranan utama pengetua di sekolah. Keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran dalam sesebuah sekolah bergantung kepada peranan kepemimpinan **pengajaran** yang **dimainkan** oleh pengetuanya. Dalam kajian **ini sejumlah** 240 orang guru dipilih **dari** 10 buah sekolah menengah dalam kawasan **Bandaraya Ipoh**, Perak, dengan menggunakan kaedah persampelan rawak kelompok berlapis (stratified sampling). Setiap responden dalam sampel **diminta** mengisi satu **soal selidik** yang mengandungi 33 **soalan**. **Penganalisan** data kajian **ini ad&h berpandukan** statistik **diskriptif**, korelasi **pearson** dan regresi 'bivariate' **dan** pelbagai (multiple regression). **Hasil** daripada kajian **ini** menunjukkan bahawa guru-guru **mempersiapkan** pengetua mereka **kerap kali** memainkan peranan kepemimpinan pengajaran dalam dimensi kawalan mutu pengajaran, penjalinan hubungan **baik** dengan **staf**, penyediaan dan penyelarasan **sokongan** pengajaran dan pembelajaran **Dapatan** kajian **ini juga menunjukkan bahawa** pengetua **jarang** menyelia dan **menilai pengajaran** dalam kelas **serta** jarang melawat ke **bilik** darjah untuk berbincang isu **pengajaran** dan pembelajaran dengan guru-guru dan pelajar-pelajar. **Analisis regresi** 'bivariate' menunjukkan bahawa kepemimpinan pengajaran pengetua dalam dimensi **kawalan** mutu pengajaran, penjalinan hubungan **baik** dengan staf dan **penyediaan** dan penyelarasan sokongan pengajaran dan pembelajaran mempengaruhi prestasi akademik pelajar dengan **signifikan** secara **positif**.

## ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the teacher's perceptions of their principal's **instructional** leadership role on students' performance in academic. The principal's instructional leadership is one of the main tasks of a principal and it is a key factor to school effectiveness. The study involved a total of 240 teachers, chosen from 10 secondary schools in Ipoh, Perak through stratified sampling. Each teacher responded to his or her principal's instructional leadership survey that consists of 33 questions. All the data were analyzed with descriptive statistics, pear-son correlation, bivariate and multiple regression. The **findings** indicate that principals were perceived to be performing instructional leadership roles regularly in monitoring standard of teaching, promoting positive school climate and providing resources for the teaching and learning in schools. However, evaluating and providing feedback, observing teachers in the classroom, supervising classroom teaching are perceived to be performed to a lesser extent by the principal. The bivariate regression analysis shows that principal's instructional leadership role significantly influences the students' performance in academic. This finding shows that effective schools tend to depend largely on the strong and initiating leadership of principals.

## KANDUNGAN

<b>KEBENARAN MENGGUNA</b>	<b>ii</b>
<b>PERAKUAN KERJA TESIS SARJANA</b>	<b>iii</b>
<b>PENGHARGAAN</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>vii</b>
<b>KANDUNGAN</b>	<b>viii</b>
<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xii</b>
<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB 1 PENGENALAN</b>	
1.1 Latar Belakang Kepemimpinan Pendidikan Dalam Sistem Pentadbiran Sekolah Di Malaysia	1
1.2 Latar Belakang Masalah	6
1.3 Pernyataan Masalah	8
1.4 Kerangka Konsep	10
1.5 Tujuan Kajian	14
1.6 Persoalan Kajian	15
1.7 Hipotesis Kajian	16
1.8 Kepentingan Kajian	16
1.9 Batasan Kajian	18

<b>BAB 2</b>	<b>TINJAUAN KAJIAN LEPAS</b>	
2.1	Pengenalan	19
2.2	Model Teori Kepemimpinan Pengajaran	19
2.2.1	Model Teori Kepemimpinan Pengajaran Leithwood dan Montgomery	20
2.2.2	Model Teori Kepemimpinan Pengajaran Dwyer	23
2.3	Peranan Pengetua Dalam Kepemimpinan Pengajaran	26
2.3.1	Penentuan Falsafah, Dasar dan Matlamat	26
2.3.2	Pengurusan Pengajaran	27
2.3.3	Kurikulum dan Pengajaran	28
2.3.4	Penyeliaan	29
2.3.5	Pengesanan dan Penilaian	30
2.3.6	Sokongan Pengajaran dan Pembelajaran	31
2.3.7	Pembangunan Staf	32
2.3.8	Komunikasi	33
2.3.9	Kerjasama dengan Pihak Luar Sekolah	34
2.3.10	Hubungan Secara Langsung	35
2.4	Kajian-Kajian Mengenai Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dalam Mempengaruhi Akademik Pelajar	35
2.5	Kesimpulan	42
<b>BAB 3</b>	<b>METODOLOGI KAJIAN</b>	
3.1	Pembolehubah-Pembolehubah Utama Kajian	43
3.1.1	Pembolehubah Bersandar	43
3.1.2	Pembolehubah Bebas	44
3.2	Reka Bentuk Kajian	46
3.3	Persampelan	47
3.4	Instrumen Kajian	49
3.5	Kajian Pra Ujian	51
3.6	Prosedur Pengumpulan Data	52

3.7	Prosedur Analisis Data	53
3.7.1	Taburan Skor Frekuensi	53
3.7.2	Ujian Regresi	53
3.7.3	Ujian Korelasi Pearson	54
3.8	Batasan Metodologi Kajian	54
<b>BAB 4</b>	<b>PENYAMPAIAN DAN PERBINCANGAN KEPUTUSAN KAJIAN</b>	
4.1	Analisis Diskriptif Profil Responden	56
4.2	Analisis Frekuensi Pembolehubah Bebas	58
4.2.1	Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dalam Kawalan Mutu Pengajaran	59
4.2.2	Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dalam Penjalinan Hubungan Baik Dengan staf	62
4.2.3	Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dalam Penyediaan dan penyelarasan sokongan pengajaran dan pembelajaran	65
4.3	Hasilan Pengujian Hipotesis Kaedah Regresi	68
4.4	Hasilan Pengujian Hipotesis Kaedah Korelasi Pearson	71
4.5	Analisis dan Keputusan Kajian	72
<b>BAB 5</b>	<b>RUMUSAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Rumusan Kajian	78
5.2	Kesimpulan	79
5.3	Cadangan	81
5.3.1	Cadangan untuk Pengetua dan Pembuat Dasar	81
5.3.2	Cadangan Kajian Pada Masa Akan Datang	83



<b>BIBLIOGRAFI</b>	<b>85</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
1. Reformasi Pendidikan di Malaysia	91
2. Instrumen Kajian	93
3. Surat Kebenaran Kajian Dari Kementerian Pendidikan Malaysia	99
4. Surat Kebenaran Kajian Dari Jabatan Pendidikan Negeri Perak.	100

## SENARAI JADUAL

Jadual	muka surat
1.1 Reformasi Kurikulum Dalam Sistem Pendidikan Malaysia	3
3.1 Bilangan Sekolah Menengah Dalam Kawasan Kajian	47
3.2 Senarai Nama Sekolah Menengah Yang Terpilih Untuk Kajian	48
3.3 Nombor Item Yang Menerangkan Peranan Kepemimpinan Pengajaran	50
4.1 Profil Demografi Responden	57
4.2 Skor Min dan Sisihan Lazim Untuk Pembolehubah Bebas	58
4.2.1a Skor Min dan Sisihan Lazim Untuk Item-Item Kawalan Mutu Pengajaran	60
4.2.1b Skor Frekuensi Kekekapan Peranan Pengetua Dalam Kawalan Mutu Pengajaran	61
4.2.2a Skor Min dan Sisihan Lazim Untuk Item-Item Pembolehubah Penjalinan Hubungan Baik Dengan Staf	63
4.2.2b Skor Frekuensi Kekekapan Peranan Pengetua Dalam Penjalinan Hubungan Baik Dengan Staf	64
4.2.3a Skor Min dan Sisihan Lazim Untuk Item-Item Pembolehubah Penyediaan dan Penyelarasan Sokongan Pengajaran dan Pembelajaran	66
4.2.3b Skor Frekuensi Kekekapan Peranan Pengetua Dalam Penyediaan dan Penyelarasan Sokongan Pengajaran dan Pembelajaran	67
4.3a 'Bivariate Linear Regression' antara Pembolehubah Kawalan Mutu Pengajaran dengan Prestasi Pelajar	68
4.3b 'Bivariate Linear Regression' antara Pembolehubah Penjalinan Hubungan Baik Pengetua dengan Staf Terhadap Prestasi Pelajar	69
4.3c 'Bivariate Linear Regression' antara Pembolehubah Penyediaan dan Penyelarasan Sokongan Pengajaran dan Pembelajaran	70

4.4	<b>Matrik Korelasi Pearson di Antara Peranan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dengan Prestasi Pelajar</b>	71
4.5	<b>'Multiple Regression' di Antara Kepemimpinan Pengajaran Pengetua dengan Prestasi Pelajar</b>	75

## SENARAI RAJAH

Rajah	muka surat
1.1 Hirarki Pentadbiran Pendidikan di Malaysia	2
1.2 Carta Struktur Organisasi Sekolah Menengah Gred A	4
1.3 Pertalian Di Antara Amaun Kepemimpinan dengan Amaun Perubahan Yang Diperlukan Di Sekolah	5
1.4 Kerangka Konsep Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dalam Mempengaruhi Prestasi Akademik Pelajar	11
2.1 Hubungan Tingkah Laku Pengetua Dengan Pembelajaran Pelajar	20
2.2 Model Teori Kepemimpinan Pengajaran Dwyer	24

## BAB 1

### PENGENALAN

#### **1.1 Latar Belakang Kepemimpinan Pendidikan Dalam Sistem Pentadbiran Sekolah Di Malaysia.**

Organisasi Pentadbiran Sistem Pendidikan di Malaysia adalah bersifat birokratik dan berpusat. Ini dapat dilihat dari sudut pertalian di antara sekolah dengan Kementerian Pendidikan di peringkat Persekutuan. Kementerian Pendidikan tidak menjalankan pentadbiran dan pengurusan sekolah tetapi membekalkan sumber kewangan dan menetapkan piawaian untuk mengawal sekolah-sekolah di bawah naungannya (Ramaiah, 1993). Pengarah Pendidikan Negeri dilantik oleh Kementerian Pendidikan sebagai ketua eksekutif pentadbiran sistem pendidikan di peringkat negeri dan Kementerian Pendidikan mengendalikan perjalanan pentadbiran dan pengurusan sekolah melalui Pengarah Pendidikan Negeri.

Peraturan sekolah dan panduan pentadbiran sekolah digubal dan ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan (Rahimah, 1990). Arahan, dasar dan panduan berkenaan pendidikan, dalam bentuk siaran dan pekeliling disampaikan kepada pengetua dan guru besar menerusi Pengarah Pendidikan Negeri. Siaran dan pekeliling tersebut menyentuh urusan dasar sekolah dan juga perjalanan sekolah seharian. Peraturan yang ketat dikenakan dalam hal-hal berkenaan kurikulum, sumber kewangan, prosedur berkaitan perbelanjaan sekolah, buku teks, peraturan asrama dan juga pakaian seragam pelajar.

The contents of  
the thesis is for  
internal user  
only

## BIBLIOGRAFI

- Abd Karim Md. Nor.(1993). Ke arah kecemerlangan: Implikasi dari kajian sekolah efektif. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Ahmad Tajuddin, Abdul Hamid. (1989). *Peranan pengetua dalam kepemimpinan pengajaran*. Thesis Sarjana Pendidikan, University Malaya, Kuala Lumpur.
- Andrew, R. (1987). On leadership and student achievement: A conversation with Richard Andrews. *Educational Leadership*, Vol. 45(1), m.s. 9-16.
- Andrews, R.L., dan Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*, Vol. 44(6), m.s. 9-11.
- Bevoise, W.D. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leadership. *Educational Leadership*, Vol. 41(5), m.s. 15-20.
- Blum,R.E., et al. (1987). Leadership for excellence: Research-based training for principals. *Educational Leadership*, Vol. 45(1), m.s. 25-29.
- Brandit, R. (1992). On rethinking leadership: A conversation with Tom Sergiovanni. *Educatioanal Leadership*, Vol. 49(2), m.s. 46-49.
- Caldwell, B.J. (1992). The principal as leader of the self-managing school in Australia. *Journal of Educational Administration*, Vol. 30(3), m.s. 6-19.
- Cawelti, G. (1987). Why instructional leaders are so scare. *Educational Leadership*, Vol. 45(1), m.s. 3.
- Chapman, J. (1993). Leadership, management and the effectiveness of schooling: A response to Mr Gradgrind. *Journal of Educational Administration*, Vol. 31(4), m.s. 4-18.
- Drake, T.L., dan Roe, W. (1994). *The principalship*. Toronto: Macmillan Colleague Publishing Company Inc.
- Duke, D.L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York: Random House.

- Dwyer, D.C. (1986). Understanding the principal's contribution to instruction. Dalam D.C. Dwyer (ed.), *The Principal as Instructional Leader. Peabody Journal of Education*, Vol.63(1), m.s. 3-17.
- Firestone, W.A., dan Wilson, B.L. (1985). Using bureaucratic and cultural linkages to improve instruction: The principal's contribution. *Educational Administration Quartely*, Vol. 21(2), m.s. 7-30.
- Glasman, N.S. (1986). *Evaluation-based leadership: School administration in contemporary perspective*. Albany: State University of New York Press.
- Glasman, N.S., dan Fuller, J. (1992). Assessing the decision-making patterns of school principals. *International Journal of Educational Management*, Vol. 6(3), m.s. 22-30.
- Goldring, E.B. (1992). System-wide diversity in Israel: Principals as Transformational and environmental leaders. *Journal of Educational Administration*, Vol. 30(2), m.s. 49-62.
- Greenfield, W. (1987). *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Newton, Mass: Allyn and Bacon, Inc.
- Hall, G.F. (1988). The principal as leader of the change facilitating. *Journal of Research and Development in Education*, Vol.22(1), m.s. 49-59.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of American principals: From managerial to Instructional to transformational leaders. *Journal of Educational Administration*, Vol. 30(3), m.s. 35-48.
- Hallinger, P., dan Murphy, J.F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, Vol. 45(1), m.s. 54-61.
- Heck, R.H. (1991). Rethinking the leadership role of the principal as philosopher-king. *Journal of Educational Administration*, Vol. 29(3), m.s. 67-76.
- Hendry, I.B., dan Beck, I.L. (1993). Headteachers leadership style. *Management in Education*, Vol. 7(3), m.s. 14-15.
- Hughes, R.L., et al. (1993). *Leadership*. Boston: Irwin, Inc.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmood. (1991). Kepimpinan pengajaran: Kekangan dan implikasi. *Jurnal Guru*, Jilid 3, m.s. 193-208.



- Hussein Mahmood. (1989). *A study of principals perceptions of their competency and competency needs in instructional leadership*. Ph.d. Thesis, University of Michigan, Michigan.
- Johnson, N.E. (1993). Preparing educational administrators: An Australian perspective. *Journal of Educational Administration*, Vol. 31(1), m.s. 22-40.
- Johnson, N.E., dan Holdway, E.A. (1991). Perceptions of effectiveness and the satisfaction of principals in elementary schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 29(1), m.s. 51-70.
- Kam, T.L. (1993). *Persepsi guru terhadap peranan guru besar sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran dalam konteks penyeliaan-suatu tinjauan*. Thesis M.Ed., Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur.
- Kelley, P., dan Lovett, A. (1993). Stand up and be counted: Using the national curriculum to identify the efficient school. *Management in Education*, Vol. 7(1), m.s. 3-4.
- Kirby, P.C., et al. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of Educational Research*, Vol. 85(5), m.s. 303-311.
- Krejcie, R., dan Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, m.s. 607-610.
- Kyung, A.C., dan Miskel, C.G. (1989). A comparative study of principal's administration behavior. *Journal of Educational Administration*, Vol. 27(3), m.s. 45-57.
- Lee, C.N. (1991). *Kepimpinan instruksi dan pencerapan pengajaran di sekolah-sekolah daerah Hulu Langat*. Thesis M.Ed. Universiti Pertanian Malaysia, Serdang.
- Leithwood, K.A., Begley, P.T., dan Cousins, B.J. (1991). The nature, causes and consequences of principals practices: An agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, Vol. 28(4), m.s. 5-24.
- Leithwood, K.A., dan Montgomery, D.J. (1982). The role of the elementary school principal in program improvement. *Review of Education Research*, Vol. 52(3), m.s. 309-339.
- Marcoulides, G., dan Hech, R.H. (1992). Assessing instructional leadership effectiveness with "G" theory. *International Journal of Educational Management*, Vol. 6(3), m.s. 4-13.
- McMillan, J.H., dan Schumacher, S. (1993). *Research in education: A conceptual introduction*. New York: Harper Collins Colleague Publishers.

- Miskel, C. (1993). Developing principals to be effective leaders. *Singapore Journal of Education*, Vol. 13(2), m.s. 8-21.
- Miskel, C. (1991). Structured observations of administrator behavior: Implications for principal leadership and development. *Singapore Journal of Education*, Vol.11(2), m.s. 1-11.
- Mohamed Nor, Ismail. (1987). *Teachers responses to the leadership styles of Malaysian primary school headteachers*. M. Ed. Thesis, University of Bristol, England.
- Mohammad Yunus. (1994). Realisasi operasi wasasan pendidikan melalui pengurusan kepimpinan pengetua. *Jurnal Pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Jilid 38, m.s. 53-69.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*, paper presented at the Effective Schools Seminar, Ministry of Education, Malaysia.
- Mortimore, P., dan Sammons, P. (1987). New evidence on effective elementary schools. *Educational Leadership*, Vol. 45(1), m.s. 4-8.
- Murphy, J., dan Hallinger, P. (1992). The principalship in an era of transformational. *Journal of Educational Administration*, Vol. 30(3), m.s. 77-88.
- Newton, E.H. (1993). The secondary headship: Perceptions, conceptions, performance and reactions of headteachers in Barbados. *Journal of Educational Administration*, Vol. 31(2), m.s. 22-42.
- Ogawa, R.T. (1992). Institutional theory and examining leadership in schools. *International Journal of Educational Management*, Vol. 6(3), m.s. 14-21.
- Okefor, K.R. dan Frere, R.M. (1992). Administrators' confidence in teachers, leader consideration, and coupling in schools. *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 25(4), m.s. 201-211.
- Rahimah Hj Ahmad. (1990). *School Management in Malaysia: State of the Art*. South East Asian Research Review and Advisory Group. Penang, Malaysia.
- Ramaiah, A.L.(1993). *Kepimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*, Kuala Lumpur: IBS Buku Sdn Bhd.
- Ramaiah, A.L.(1995). Pengurusan sekolah-keperluan memperkukuhkan dimensi kepimpinan. *Jurnal Pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Jilid 39, m.s. 35-44.
- Rossow, L.F.(1990). *The principalship: Dimensions in instructional leadership*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Schinker, S.A., dan Roberts, L.M. (1987). Helping principals overcome on the job obstacles to learning. *Educational Leadership*, Vol. 44(5), m.s. 30-33.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research methods for business*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sergiovanni, T.J. (1989). *Value-Added Leadership: How to Get Extraordinary Performance in Schools*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.
- Sergiovanni, T.J., dan Corbally, J.E. (1992). *Leadership and Organizational Culture*. Illinois: University of Illinois Press.
- Slavin, R.E. (1992). *Research methods in education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, W.F., dan Andrews, R.L. (1987). Clinical supervision for principals. *Educational Leadership*, Vol. 44(8), m.s. 34-37.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Tay, E.S. (1984). Expectations for better leadership in the school are growing. *Journal of Educational Administration*, Vol.10(5), m.s. 6-15.
- Timpe, D.A. (1987). *Leadership*. New York: KEND Publishing, Inc.
- Ubben, G.C., dan Huges, L. W. (1987). *The principal: Creativ leadership for effective schools*. Massachusetts: Allyn and Bacon Inc.
- Vandenberghe, R. (1992). The changing role of principals in primary and secondary schools in Belgium. *Journal of Educational Administration*, Vol.30(3), m.s.20-34.
- Vandenberghe, R. (1988). The principal as maker of a local innovation policy: Linking research to practice. *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 22(1), m.s. 69-79.
- Washington, K.R. (1991). School administration in China: A look at the principal's role. *International Journal of Educational Management*, Vol. 5(3), m.s. 4-5.
- Weindling, D. (1992). Marathon running on a sand dune: The changing role of the headteacher in England and Wales. *Journal of Education Administration*, Vol. 30(3), m.s. 63-76.
- Weller, D.L., et al. (1994). Teacher evaluation of principals: As Viewed by teachers, principals, and superintendents. *The Journal of Research and Development in Education*, Vol. 27(2), m.s. 112-117.

- Whaley, K. W., dan Hegstrom, T. (1992). Perceptions of school principal communication effectiveness and teacher satisfaction on the job. *Journal of Research and Development in Education*, Vol. 25(4), m.s. 225-230.
- Wildy, H. dan Dimmoch, C. (1993). Instructional leadership in primary and secondary schools in Western Australia. *Journal of Educational Administration*, Vol. 31(2), m.s. 43-62.
- Yin, C.C. (1991). Leadership style of principals and organisational process in secondary schools. *Journal of Educational Administration*, Vol. 29(2), m.s. 25-37.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan Malaysia (1985). *Kajian mengenai beban tugas pengetua, penolong kanan dan penyelia petang.*, Kuala Lumpur.
- Laporan Jawatankuasa Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran, (1979). Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka..Malaysia,