

**PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN
PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH:
SATU TINJAUAN PERSEPSI GURU-GURU**

MOHD SALEH BIN RASHID

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
1997**



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

**PERAKUAN KER JA TESIS
(Certification Of Thesis Work)**

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the *undersigned*, certify that)

MOHD. SALEH BIN RASHID

calon untuk ijazah

(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

telah mengemukakan tesisnya yang bertajuk
(has presented his/her thesis of the following title)

PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH :

SATU TINJAUAN PERSEPSI GURU-GURU.

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis
(as it appears on the title page and front cover of thesis)

bahawa tesis **tersebut** boleh **diterima** dari segi bentuk serta kandungan, dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.

(that the thesis is acceptable in form and content, and that a satisfactory knowledge of the field is **coverd** by the thesis).

AJK Tesis
(Thesis Committee)

Nama
(Name) Dr. Zolkafli Hussin
(Penyelia Utama/Principal Supervisor)

Tandatangan
(Signature)

Nama
(Name) Encik Hamzah Samat

Tandatangan
(Signature)

Nama
(Name) _____

Tandatangan
(Signature) _____

Tarikh
(Date) _____

**PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN
PENGAJARAN DI SEKOLAH MENENGAH :
SATU TINJAUAN PERSEPSI GURU-GURU**

**Tesis ini diserahkan kepada Sekolah Siswazah sebagai
memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia**

Oleh

MOHD SALEHBIN RASHID

**Mohd Saleh bin Rashid, 1997
(c) Hak cipta terpelihara**

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program sarjana Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan UUM mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibolehkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Penyataan rujukan kepada penulis dan Uum perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui :

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

ABSTRAK

Kajian ini diadakan bagi mengenalpasti persepsi guru-guru penokmg kanan dan guru-guru kanan mata pelajaran di sekolah-sekolah menengah terhadap peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran dalam mempengaruhi prestasi akademik pelajar. Kepemimpinan pengajaran memainkan peranan yang penting dalam pencapaian kecemerlangan pendidikan Peranan kepemimpinan pengajaran ini berkait rapat dengan usaha memajukan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Seringkali proses ini melibatkan pelaksanaan inovasi program pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kejayaan prestasi akademik pelajar-pelajar. Dalam kajian ini sejumlah 162 orang guru-guru penokmg kanan dan guru-guru kanan mata pelajaran dipilih dari enam belas buah sekolah menengah di daerah Seberang Perai, Pulau Pinang dengan menggunakan kaedah persampelan rawak. Satu set soal selidik yang mengandungi 50 item berskala lima Likert telah digunakan bagi mengukur maklumbalas responden. Sebanyak sepuluh hipotesis telah dientuk bagi kajian ini. Kaedah-kaedah statistik Korelasi Pearson dan Regresi Berganda bagi menguji hipotesis-hipotesis tersebut. Hasil kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan prestasi akademik pelajar. Berdasarkan kepada dapatan-dapatan ini, pengkaji juga telah mengemukakan beberapa cadangan dan pandangan untuk memperbaiki lagi kualiti kepemimpinan pengajaran di kalangan pengetua di sekolah menengah supaya dapat meningkatkan tarafsekolah dan muncul sebagai sekolah Bestari.

ABSTRACT

This research is done to **identify** the perceptions of the senior assistants and senior subject teachers in **secondary** schools towards the roles played by principal as instructional leader in enhancing academic **performance** of the students. Instructional leadership of the principal is deemed **very important** in **determining** academic excellence. This instructional **leadership in** away is related to the effort to **improve** the teaching and **learning** process in school. This process involves **implementation** of **inovative** education program which aim to **acclerate** academic achievements of the students. **In** this research, the **writer** make use of 162 senior assistants and senior subject teacheras chosen **from** sixteen **secondary** schools located in Province Wellesley, Penang using the approach of random sampling. A set of question&e **consisting** of **fifty Likert-scale** items is used to measure the feedback of the respondents **to** the ten **hyphotesis formulated** in this research. Pearson **Correlation** and Multiple Regression. Statistical **approach are used** to **verify** these hyphotesis. The finding of this research showed that there is a significant relationship between instructional **leadership** of the principal **with** the academic **performance** of the students. From these finding the **writer** also make **fews** suggestions or proposals to improve the **leadership** qualities of the **principal** in his role as a **instuctional** leader in the secondary school to uplift the standard of the school and to emerge the school as a smart school.

PENGHARGAAN

Syukur ke **hadrat** Allah S.W.T. **di atas** taufik dan hidayah **serta limpah kurnia-Nya sehingga** membolehkan tesis **ini diselesaikan seperti** yang telah dirancangan.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan **terima** kasih kepada Dr. **Zolkafli** bin Hussin selaku penyelia utama dan **Encik Hamzah bin Samat** selaku penyelia kedua tesis **ini di atas** segala **bimbingan dan nasihat-nasihat** yang amat berharga di **sepanjang tempoh** menyiapkan tesis **ini**. **Ucapan terima kasih juga** ditujukan kepada Dr. **Ibrahim bin Ahmad Bajunid, Pengarah Institut Aminuddin Baki dan Prof. Madya Dr. Ibrahim bin Abdul Hamid**, Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia, di **atas** segala galakan dan pandangan **bagi** menyiapkan **kajian ini**.

Seterusnya ucapan terima kasih ditujukan kepada **guru-guru dari sekolah menengah di Seberang Perai**, yang telah menjadi responden **dan** member&an **kerjasama** menjayakan kajian **ini**. **Akhir sekali, saya ingin** merakamkan ucapan **terima** kasih kepada semua pihak yang telah **memberikan** bantuan **dan dorongan sehingga** saya berjaya menyiapkan tesis **ini**. Semoga Allah S.W.T. dapat membalas **segala budi** baik hamba-hamba-Nya di **dunia dan** di **akhirat**

Penghargaan istimewa untuk emak dan bapa

Isteri yang disayangi, Siti Aishah bt Din

Anak-anak yang dikasihi,

Muhammad Tarmizi

Muhammad Ridhwan

Muhammad Aminul Husaini

Muhammad Akmal

Nurazwa

**Semoga usaha ini dapat memberikan inspirasi untuk menjadi manusia yang
cemerlang di dunia dan di akhirat.**

KANDUNGAN

Muka Surat

KEBENARAN MERUJUK TESIS	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACK	iii
PENGHARGAAN	iv
KANDUNGAN	vi
SENARAI JADUAL	viii
SENARAI RAJAH	x
BAB 1 PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pernyataan Masalah Penyelidikan	7
1.3 Kenyataan Tujuan Penyelidikan	12
1.4 Kerangka Konsep	14
1.5 Bidang dan Batasan Kajian	16
1.6 Hipotesis Kajian	17
1.7 Signifikan Kajian	19
BAB 2 TINJAUAN KAJIAN BERKAITAN	
2.1 Pendahuluan	21
2.2 Tanggungjawab, Tugas dan Peranan Pengetua	22
2.3 Peranan Pengetua Dalam Keberkesanan Sekolah	25
2.4 Kepemimpinan	27
2.5 Perkaitan Di Antara Kepemimpinan Pengajaran Dengan Prestasi Pelajar	29
2.6 Peranan Kepemimpinan Pengajaran Bagi Memajukan Proses Pengajaran	35
2.7 Kekangan Dalam Perlaksanaan Kepemimpinan Pengajaran Di Sekolah	36
2.8 Kesimpulan	36
BAB 3 METODOLOGI KAJIAN	
3.1 Pendahuluan	37
3.2 Populasi	37
3.3 Sampel Kajian	39
3.4 Sumber Data	40
3.5 Tatacara Pengumpulan Data	40
3.6 Pembolehubah-Pembolehubah Kajian	41
3.7 Soal Selidik	46
3.8 Kajian Rintis	48
3.9 Pengukuran Data	51

3.10	Tatacara Analisis Data	51
3.11	Kesimpulan	52
BAB 4	ANALISIS DAPATAN KAJIAN	
4.1	Pendahuluan	53
4.2	Latar Belakang Responden	53
4.3	Analisis Ujian Kebolehpercayaan	58
4.4	Skor Pembolehubah Kajian	59
4.5	Ujian Hipotesis	64
4.6	Kesimpulan	78
BAB 5	PERBINCANGANDAN KESIMPULAN	
5.1	Pendahuluan	81
5.2	Perbincangan	81
5.3	Implikasi Kajian	86
5.4	Masalah Penyelidikan	90
5.5	Cadangan	91
5.6	Kesimpdan	92
	BIBLIOGRAFI	94
	LAMPIRAN	
	Lampiran 1 Surat-Surat Sokongan Kajian	
	Lampiran 2 Soal Selidik Kajian	

SENARAI JADUAL

JADUAL		Muka Surat
3.1	Senarai Nama Sekolah Menengah Yang Dipilih dan Bilangan Guru-Guru	38
3.2	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	49
4.1	Latar Belakang Responden Berdasarkan Jantina	54
4.2	Latar Belakang Responden Berdasarkan Taraf Perkahwinan	54
4.3	Latar Belakang Responden Berdasarkan Ras	55
4.4	Latar Belakang Responden Berdasarkan Kelayakan Akademik	55
4.5	Latar Belakang Responden Berdasarkan Jawatan	56
4.6	Latar Belakang Responden Berdasarkan Lama Masa Mengenal Pengetua	56
4.7	Latar Belakang Responden Berdasarkan Umur	57
4.8	Latar Belakang Responden Berdasarkan Tempoh Berkhidmat	57
4.9	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) Instruman Kajian	58
4.10	Keputusan Ujian Kekekapan Dan Taburan Min Pembolehubah Yang Dikaji	60
4.11	Min Dan Sisihan Piawai Pembolehubah Kajian	62
4.12	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Merangka Matlamat Sekolah Dengan Prestasi Akademik Pelajar	65
4.13	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Memperjelaskan Matlamat Sekolah Dengan Prestasi Akademik Pelajar	66
4.14	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Menyelia Pengajaran Guru Prestasi Akademik Pelajar	67
4.15	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Menyelaras Kurikulum Dengan Prestasi Akademik Pelajar	68
4.16	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Mengawal Waktu Pengajaran Dengan Prestasi Akademik Pelajar	69
4.17	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Selalu Kelihatan Di Sekolah Dengan Prestasi Akademik Pelajar	70
4.18	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Memberi Insentif Untuk Guru-Guru Dengan Prestasi Akademik Pelajar	71
4.19	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah	72

	Menggalakkan Peningkatan Profesional Dengan Prestasi Akademik Pelajar	
4.20	Keputusan Ujian Korelasi Di Antara Pembolehubah Menyediakan Ganjaran Kepada Pelajar Dengan Prestasi Akademik Pelajar	73
4.21	Keputusan Ujian Regresi Berganda Bagi Pembolehubah Prestasi Akademik Pelajar	74
4.22	Keputusan Ujian Regresi Berganda “Stepwise” Bagi Pembolehubah	76
4.23	Keputusan Ujian Regresi Berganda “Stepwise” Bagi Pembolehubah	76
4.24	Ringkasan Keseluruhan Ujian Hipotesis	79

SENARAI RAJAH

RAJAH		Muka Surat
1.1	Kerangka Konseptual Yang Menunjukkan Hubungan Di Antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Bersandar	15

BAB 1

PENGENALAN

1.1 PENDAHULUAN

Pembangunan pendidikan yang bertujuan bagi mencapai matlamat kualiti dan kecemerlangan harus berasaskan peningkatan proses pendidikan dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah dan disertai dengan pembangunan pendidikan keseluruhannya di peringkat sekolah. Perubahan amalan yang tidak produktif dan reaktif kepada produktif dan proaktif adalah salah satu strategi pembangunan dalaman sekolah yang terbukti berkesan. Program pembangunan yang berasaskan sekolah di bilik darjah ini telah terbukti menghasilkan pendidikan yang berkualiti dan cemerlang (Hussien, 1992).

Agenda perubahan ini mesti dimulakan oleh pihak sekolah itu sendiri, iaitu pengetua dan guru-guru di sekolah. Dalam hubungan ini setiap pendidik perlu “pindah minda” dan pradigmanya daripada menerima kepada mencari, daripada ketaatan kepada komitmen, daripada individu kepada perkongsian, daripada rutin kepada inovatif dan kreatif, daripada reaktif kepada proaktif dan daripada pasif kepada progresif (Mohamed Jusoh, 1993).

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- Acheson, K. A. & Smith, S.C. (1986). It is Time for Principals to Share the Responsibility for Instructional Leadership with Others. Eugene : Oregon School Study Council, University of Oregon, Feb. 1986. *OSSV Bulletin Series*.
- Ahmad Tajuddin, Abdul Hamid, (1989). *Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran*. Thesis Sarjana Pendidikan, University Malaya, Kuala Lumpur.
- Arifin Abdulrahman (1971). *Teori Pengembangan Dan Filosofi Kepemimpinan Kerja*. Bhjratara : Jakarta.
- Blumberg, A., & Green field, W. (1980). *The Effective Principal Perspectives on School Leadership*. Boston : Allyn & Bacon.
- Bossert, S.T., Dwyer, D.C., Rowan, E. dan Lee, G.V. (1982). "The Instructional Management Role of the Principal. *Educational Administration Quarterly*, Jilid 18(3).hlm. 35-64.
- Bookoyer, et. al. (1978). *School Learning Climate Improvement*. Michigan state University, East Lansing.
- Brookover W.B., & Lezotte, L (1979). *Change In School Characteristics Coincident With Changes In Student Achievement*. East Lansing : Michigan.
- Brookover, W. B., Beame, L., Efthim, H, Hathaway, D., Lezotte, L., Millehr, S., Passalacqua, J., & Tornatzky, L. (1982). *Creating Effective Schools : An In-Service Program For Enhancing School Learning Climate and School Achievement*. " Holmes Beach, Florida : Learning Publications.
- Campbell, R.F., Corbally, J.E., & Nystrand, R. 0. (1983). *Introduction To Educational Administration. Edisi ke-6*. Allyn & Bacon: Massachusetts.
- Cawelti, G. (1987). "Why *Instructional Leaders me so scare?*" *Educational Leadership* , Jilid 41(1), hhn.3.
- Clark. D.L., (1980) An analysis of research, development, and evaluation reports on exceptional urban elementary schools. In Phi Delta Kappan (Ed.) *Why do some urban schools succeed?* Bloomington, Indiana..
- Cooley. W., dan Leinhardt, G. (1980) *The Instructional Dimensions Study*. Educational Evaluation and Policy analysis, hlm. 7 -25.

- Corft, J.C., (1968) *The principal as supervisor; Some descriptive findings and important questions.* *The Journal of Education Administration*, Jiid 6(2), hlm. 162-172.
- Duke, D.L. (1987). *School Leadership And Instructional Improvement.* New York : Random House.
- Dwyer, D.C. (1984). "The Search for Instructional Leader&p : Routines and Subtleties in Principal's Role." *Educational Leadership*. Jilid 41(5), hlm. 3-8.
- Dwyer D.C. (1986). "Understanding the Principal's Contribution Tolnstruction." Dlm. D.C. Dwyer (ed) *The Principal as Instructional Leader. Peabody Journal of Education*, 630, hlm. 3 - 17.
- Edmonds, R. (1978) "Search for Effective School." *The Identification and Analysis of City School : Are Instructionally Effective For Poor Children.* Harvard University Centre For Urban Study.
- Edmonds, R. (1979). "Effective School for the Urban Poor." *Educational Leadership*, 37(1), hlm. 15-27.
- Edmonds, R. (1980). "Some Schools Work and More Can." *Social Policy* 9 : 28-32.
- Edmonds, R (1982). "Programs for School Improvement." An Overview. *Educational Leadership*. December Jilid 40 (3).
- Firestone, W.A. dan Wilson, B.L. (1985). "*Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction : The Principal's Contribution.*" *Educational Administration Quarterly*, Jilid 21(2) hlm. 7-30.
- Gersten, R., Carmine, D., & Green, S (1982). "The Principal as Instructional Leader. A Second Look. *Educational Leadership*, Jilid 40. hlm, 47-50
- Ginsberg, R (1988). "Worthy Goal... Unlikely Reality : The Principal as Instructional Leader." *NASSP Buletin*, 72 (507), hlm. 76 - 82.
- Glasman, N.S. (1984). "*Students achivement and the school principal.*" *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Jilid 6(3), hlm. 283-296.
- Hall, G.E., Rutherford, W.L., Hord, S.M., & Huling, L.L. (1984). "Effects of Three Principal Styles on School Improvement." *Educational Leadership*, 41(5), hhn. 22-29.
- Hallinger, P. (1981). *Review Of The School Effectiveness Research.* Report Prepared For The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

- Hillinger, P. dan Murphy, J.F. (1985). **Assesing the Insturctional Management Behaviour of principals.** *Elementary School Journal*, Jilid 86, hlm. 19 - 50. Jilid 31, hlm. 1-4.
- Hallinger, P. & Murphy, J.f. (1987). **“Assesing and Developing Principal Instructional Leadership.”** *Educational Leadership*, Jilid 45(1), hlm. 54-61.
- Hoerr, T.R. (1996). Collegiality : A New Way to Define **Instrucional Leadership.** dlm *Phi Delta Kappan*. January 1996, Vol. 77. Num. 5.
- Howell, B. (1981). “Profile of the Principalsip.” *Educational Leadership*, Jilid 38(4), hlm. 333-336.
- Hussien Mahmood (1993). **Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah.** Dewan Bahasa Dan Pustaka : Kuala Lumpur.
- Hussein Mahmood. (1991). **Kepemimpinan pengajaran : Kekangan dan implikasi.** *Jurnal Guru*. Jilid 3, hlm. 193-208.
- Hussein Mahmood. (1989). **A Study of principals perceptions of their competency and competency needs in instructional leadership.** Ph.d. Thesis, University of Michigin, Michigan.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan Kementerian Pendidikan Malaysia. (1993). **Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah.** 1993 Bil.II. Malindo Printers.
- Kam, T.L. (1993). **Persepsi guru terhadap peranana guru besar sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran dalam konteks penyediaan-suatu tinjauan.** Thesis M.Ed., Universiti Teknologi Malay&, Kuala Lumpur.
- Keefe, J. & John Jenkins (1984). **Instructional Leadership Handbook.** Reston Vii : National Association of Secondary School Principals, 1984.
- Keefe. J. W. (1987). “The Critical Questions of Instructional Leadership.” *NASSP Bulletin*, Jilid 71(498), hlm. 49-56.
- Krejcie, R., dan Morgan, D. (1970). **Determining sample size for research activities.** *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 30, hlm. 607-610.
- Latham, G., & Wexley, K. (1981). **Increasing Productivity Throught Performance Appraisal.** Menlo Park California : Addison Wesley.
- 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., & Montgomery D. J. (1986). *Improving Principal Effectiveness : The Principal Profile*. Toronto : OISE Press.
- Levine, D.U. (1982). "Successful Approaches for Improving Academic In Innercity Elementary Schools. *Phi Delta Kappan*. hlm. 523-526.
- Lipham, J.M. (1981). *Effective School, Effective Principal*. Reston, Va : National Association of Secondary School principals.
- Lipham, J.M., Rankin, R.E., & Hoeh, J.A., Jr. (1985). *The Principalship concepts, Competencies And Cases*. New York : Longman.
- Manasse, L.A. (1984). "*Principals as Leaders of High Performing Systems.*" Educational Leadership, Jilid 41(5). hlm. 42 - 46.
- Mangieri, J.N., & Am, J.W., Jr(1985). "Excellent School : The Leadership functions of Principals." *American Education*. 21(3), hlm. 8-10.
- Martin, W. J., & Willower, D. J. (1981). "The Managerial Behaviour of High School Principal.* *Educational Administration Quarterly*. 17(2), hhn. 69-90.
- McPherson, R.B., & Cowson, R.L. (1987). "Sources of Constraints and Opportunities for Discretion in Prncipalship. J.J. Lane & H.J. Walberg, *Effective School Leadership Policy and Process*. Berkeley, California : McCutchan Publishing.
- Michell, d.E. & Tucker, S. (1992). Leadership as a Way of Thinking. dlm *Educational Leadership*, Feb. 1992, Vol. 49, Num.5.
- Miskel, C. (1993). Developing principals to be effective leaders. *Singapore Journal of Education*, Vol. 13(2), hhn. 8 - 21.
- Miskel, C. (1991). Structured observations of administrator behavior : Implications fix principal leadership and development. *Singapore Journal of Education*, Vol. 11(2), hlm. 1 - 11.
- Moenir, A.S. (1988). *Kepemimpinan Kerja : Peranan, Teknik Dan Keberhasilannya*. P.T. Bina Aksara : Jakarta.
- Mohd. Hasani Dali (1995). *Hubungan Di Antara Tingkah Laku Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar Sekolah Rendah Dengan Pencapaian Akademik Pelajar*. Tesis M.Ed.
- Mohd. Majid Konting. (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka : Kuala Lumpur.

- Morgan, C. & Hall, V.** (1982). "The POST Project. What Is The Job Of The Secondary School Head?" *Education*, 159, 25 June.
- Mortimore, Peter (1995). "Key Characteristics Of Effective Shool." Kertas yang dibentangkan di *Seminar Sekolah-Sekolah Berkesan*, Kementerian Pendidikan. Julai 13-14 : IAB, Kuala Lumpur.
- Murphy, J.F., Hallinger, P., Well, M., & Mitman, A. (1984). *Instuotional Leadership : A Conceptual Frame Work*. *Education Digest*. September, hlm. 28 - 31.
- Omar Mohd Hashim. (1991). *Pengisian Misi Pendidikan*. Dewan Bahasa dan Pustaka: Kuala Lumpur.
- Purkey, s., & Smith, M. (1982). Too Soon to Cheer? Synthesis of Research On Effective Schools. *Educational Leadership*. Jilid 40, hlm. 64-69.
- Ramaiah. A.L. (1993). *Kepimpinan Pendidikan : Cabaran masa kini*, Kuala lumpur . IBS Buku Sdn Bhd.
- Ribbins, P. (1994). Principals And Principalship : Towards A Context Based Approach To The Study Of Chool Leadership. *Seminar Nasional Ke-4 Pengurusan Pendidikan*. November 1994 - IAB (Kementerian Pendidikan).
- Rossow, L.F. (1990). *The Principalship, Dimensions in Instructional Leadership*. Prentice Hall : Englewood Cliffs, New Jersey.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research methods for business*. New York : John Wiley and sons, Inc.
- Sergiovanni, T.J., Burlingame, M., Coombs, F.P., & thurston, P. W. (1980). *Educational Governance And Administration*. Pretrice Hall, Inc, Englewood Cliff: New Jersey.
- Sergiovanni, T.J., (1984). "Leadership and Excellent In Schooling" *Educational Leadership*. 41(5), hhn. 4 - 13.
- Sergiovanni, T.J., (1991). *The Principalship : A Reflective Practice Perspective*. Allyb & Bacon : Boston.
- Sharifah Md. Nor & Azizah Abd Rahman. (1989), *Penyeliaan Pengajaran Sebagai Satu Ciri Kepimpinan Profesional*. *Jurnal Pendidikan*. Kementerian Pendidikan Malaysia, Jilid XXXIII, (72).
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership*. The Free Press : New York.
- Stoner, James A. F. (1982). *Management*. Prentice Hall New Jersey.

- Sweeney, J. (1982). "Research Syntesis on Effective Schools Leadership. *"Educational Leadership*, Jilid 39(5). hlm. 346-352.
- Tropman, J. (1987). "*Lecture Class 762 (Fam), Social Work.*" The University of Michigan, Ann Arbor, Miclligan.
- Ubben, G.C. & Hughes, L. W. (1992). *The Principal Creative Leadership for Effective Schools* Boston : Allyn & Bacon.
- Vandenberghe, R. (1992). The changing role of principals in primary and secondary schools in Belgium. *Journal of Educational Administration*, Bol.30(3), hlm. 20-34.
- Vandenberghe, R. (1988). The principal as maker of a local innovation policy : Linking research to practice. *Journal of Research and Development in E-n*, Vol. 22(1), hlm. 69-79.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin (1994). *W - a n Pendidikan Agenda Pengisian*. Cahaya Pantai Publishing (M) : Kuala Lumpur.
- Weber, G. (1971). *Inner-City Children Can Be Taught to Read: Four Successful Schools*. Washington, DC : Council for Basic Education.
- Weber, J.R. (1987). *Instructional Leadership : A Composite Working Model*. Eugene, Oregon : ERIC Clearing House On Educational Management, The North Central Regional Educational Laboratory, University Of Oregon.
- Wellish, J.B., Mac Quees, A.E., Carriere, R.A., & Duck, G.A. (1978). School Organization and Management in Successful Schools. *Sociology of Education*, Jilid. (51), hlm. 211-226.