

KEBERKESANAN **KEPIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA
TERHADAP **PENCAPAIAN AKADEMIK** PELAJAR**

NARIMAH BINTI ABD. MALEK

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA 1997

KEBERKESANAN **KEPIMPINAN** PENGAJARAN PENGETUA
TERHADAP PENCAPAIAN **AKADEMIK** PELAJAR

Tesis **ini telah** diserahkan kepada Sekolah Siswazah untuk
Memenuhi sebahagian daripada keperluan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)
Universiti Utara Malaysia

Oleh

NARIMAH BINTI ABD. **MALEK**

30 September 1997

© Narimah Binti Abd Malek, 1997
Hak **cipta** terpelihara

KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerah tesis **ini** sebagai keperluan 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 pemerolehan kewangan tidak dibenarkan **tanpa** kebenaran daripada **saya**. Di **samping** itu pengiktirafan kepada **saya** dan UUM seharusnya diberikan dalam kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam tesis **ini**.

Permohonan untuk kebenaran membuat salinan atau lain kegunaan, **sama ada** keseluruhan atau sebahagiannya, boleh dibuat dengan menulis kepada:

DEKAN

SEKOLAH **SISWAZAH**

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM **SINTOK**

KEDAH DARUL AMAN

ABSTRAK

Pencapaian akademik pelajar terutama dalam peperiksaan di peringkat kebangsaan sering mendapat perhatian umum dan selalu dikaitkan dengan kepimpinan pengetua di sesebuah sekolah. Kajian ini dijalankan untuk mengenalpasti keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar mengikut pandangan guru-guru.

Keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah di Daerah Temerloh dilihat berdasarkan peranan mereka dalam kawalan mutu pengajaran dan pembelajaran, keberkesanan sumber pengajaran serta keterlibatan pengetua dalam mengendalikan program perkembangan staf sama ada wujud perhubungan yang signifikan dengan pencapaian akademik pelajar.

Kajian telah dijalankan di enam buah sekolah menengah di Daerah Temerloh, Pahang Darul Makmur dengan menggunakan kaedah persampelan rawak. Sejumlah 220 orang responden telah memberikan kerjasama menjawab soal selidik daripada 250 yang telah disediakan kepada guru-guru di enam buah sekolah menengah di Daerah Temerloh.

Data kajian dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, korelasi koefisien , 'bivariate linear regression' dan dan 'multiple regression'. Hasil kajian menunjukkan bahawa guru-guru mempersepsikan pengetua selalu memainkan peranan kepimpinan pengajaran dalam dimensi kawalan mutu 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.

Disamping itu berdasarkan analisis kolerasi dan regresi menunjukkan bahawa terdapat perhubungan signifikan yang positif antara dimensi kepimpinan dengan pencapaian akademik pelajar. Kajian ini juga menunjukkan ketiga-tiga pembolehubah bebas dalam kepimpinan pengajaran pengetua telah mempengaruhi pencapaian akademik pelajar sebanyak 48.74 %.

Berdasarkan kepada hasil kajian ini dicadangkan supaya pengetua perlu melengkapkan diri dengan pengetahuan dan kemahiran dalam kepimpinan pengajaran. Mereka juga hendaklah memberikan tumpuan terhadap 'core business' sebagai kepimpinan pengajaran dengan mengurangkan tugas-tugas rutin pengurusan dan pentadbiran bagi melahirkan sekolah yang efektif.

ABSTRACT

Students' academic achievements especially in public examinations at national level which become the public focus are normally associated with the Principal's Instructional Leadership of the school. The purpose of this study is to identify the effectiveness of the Principal's Instructional Leadership towards students' achievements according to teachers' perceptions.

The effectiveness of the instructional leaders in Secondary Schools in Temerloh District is based on their role to control the quality of teaching and learning, the effectiveness of teaching resources and their participation in the staff development programme whether the relationship is significant with the students' academic achievement.

A study has been carried out in six secondary schools in Temerloh District, Pahang Darul Makmur using "Simple Random Sampling". Two hundred and twenty sets of questionnaires were distributed to respondents, which comprised of teachers from six secondary schools. The teachers gave their full cooperation to this study.

The study data were analyzed using statistic description, correlation coefficient, bivariate linear regression and multiple regression.

The result of the study indicated that teachers' perception of the principal as one that plays an important role in the dimension of quality control of teaching and learning, the effectiveness of teaching resources and the management of staff development. However it is rather lacking in the observation of teachers teaching in the classroom, and encouragement to use the school resource centre.

Besides that, based on correlation and regression analysis there is a positive correlation significance between the dimension of instructional leadership and students' academic achievement. Generally, the study also showed that 48.74% of the three independent variables in the instructional leadership has influenced the students' achievements.

Based on the result of the study, it is recommended that the principals should equip themselves with knowledge and skills in instructional leadership. They should also devote and give concerted effort in their core-business as instructional leaders and reduce their routine work such as management and administrative duties to produce the effectiveness of the school.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah bersyukur ke **hadrat** Allah S.W.T. kerana dengan **izinNya** **saya** dapat menyempurnakan penyelidikan **ini** yang merupakan sebahagian daripada syarat untuk memperolehi Ijazah Sarjana Sains Pengurusan.

Syabas dan terima kasih diucapkan kepada **Dr.Ibrahim Ahmad** Bajunid pengarah Institut Aminuddin Baki, Profesor Madya Dr Ibrahim Abdul Humid Dekan Sekolah Siswazah Universiti Utara Malaysia yang telah berjaya menganjurkan **dan** mengendalikan program **ini**.

Di **sini** **saya** mengambil kesempatan merakamkan ucapan penghargaan dan terima kasih kepada penyelia **saya** iaitu Pn Siti Noerezam Binti Othman dari Sekolah Pengurusan , Universiti Utara Malaysia, yang **banyak** memberikan sumbangan, dan tunjukajar, **serta** sanggup mengorbankan masa untuk membimbing **saya** menyelesaikan penyelidikan **ini**. Dedikasi **dan** kesabaran yang beliau tunjukkan merupakan **daya** penggerak utama kepada **saya** untuk menyempurnakan penyelidikan **ini**.

Ucapan terima kasih **juga** ditujukan kepada Kementerian Pendidikan Malaysia, khasnya Bahagian Biasiswa, Bahagian Perancangan **dan** Penyelidikan Pendidikan, Pengarah Pendidikan Negeri **Pahang**, Pengarah dan Pegawai Institut Aminuddin Baki

Cawangan Utara, semua pensyarah, Pegawai Pejabat Pendidikan Daerah Temerloh, Pengetua, Guru Penolong Kanan dan guru-guru Sekolah Menengah Daerah Temerloh yang telah memberikan kerjasama dan membantu dalam menjayakan penyelidikan ini.

Tidak ketinggalan ucapan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua rakan dari **Kohort 4 (IAB/UUM)** yang telah **banyak** memberikan semangat, dorongan dan bantuan. Juga kepada kepada semua yang terlibat **sama ada** secara **langsung** atau tidak **langsung**.

Penghargaan yang istimewa khusus ditujukan kepada suami tercinta A.Rahman Sabri Bin Abd **Hamid**, serta anak-anak Marina, Nahar dan Harris yang sentiasa memberikan semangat, dorongan, kerjasama dan sokongan, **serta banyak** bersabar dan berkorban sepanjang pengajian **saya**. **Tanpa** dorongan dan sokongan mereka sudah tentu **saya** tidak akan berjaya meneruskan pengajian ini. **Juga** kepada bapa yang sentiasa mendorong dan mendoakan kejayaan **saya**. Semoga **kita** sentiasa berbahagia dan diberkati Allah S.W.T. sepanjang masa.

NARIMAH BT ABD MALEK

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

1997

JADUAL KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	vi
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
BAB SATU : PENGENALAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar belakang masalah	1
1.3 Pemyataan masalah	11
1.4 Objektif kajian	16
1.5 Kepentingan kajian	18
1.6 Batasan kajian	20
BAB DUA : ULASAN KARYA	
2.1 Pendahuluan	22
2.2 Model Teori Kepimpinan Pengajaran	22
Model Teori Murphy	23
Model Teori Dwyer	27

2.3	Sorotan kajian lepas	30
	Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran	30
	Kepimpinan pengajaran mempengaruhi pencapaian akademik pelajar	39

BAB TIGA : METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pendahuluan	50
3.2	Populasi kajian	50
3.3	Sampel kajian	51
3.4	Instrumen Kajian	53
	Bahagian A : Data Responden	53
	Bahagian B : Tingkahlaku Pengetua	54
	Bahagian C : Pencapaian Akademik	55
3.5	Kerangka konseptual	55
	Pembolehubah bersandar	55
	Pembolehubah tidak bersandar	56
3.6	Definisi operasi	64
3.7	Hipotesis kajian	66
3.8	Kajian pra-ujian	67
3.9	Prosedur pengumpulan data	68

3.10	Prosedur Penganabaan data	69
	Statistik diskriptif	70
	Statistik kolerasi koefisien	70
	Statistik Multiple Regression	71

BAB EMPAT : DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	72
4.2	Latar belakang responden	72
4.3	Keputusan skor pembolehkan bebas kajian	79
	Kawlan mutu pengajaran	79
	Keberkesanan sumber pengajaran	83
	Perkembangan staf	86
	Rumusan analisis frekuensi	90
4.4	Pengujian hipotesis	91
	Korelasi koefiensi	91
	Hipotesis 1	92
	Hipotesis 2	93
	Hipotesis 3	93
	Keputusan analisis 'Linear Regression '	94
	Keputusan analisis 'Multiple Regression '	
	kepimpinan pengajaran pengetua	
	dengan pencapaian pelajar	96

BAB LIMA : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	99
5.2	Ringkasan kajian	99
5.3	Kerangka konseptual	100
5.4	Metodologi kajian	101
5.5	Perbincangan	102
5.6	Implikasi kajian	107
	Implikasi kajian kepada teori	107
	Implikasi kajian kepada organisasi	107
5.7	Cadangan dalam kajian	109
5.8	Cadangan kajian akan datang	110

BIBLIOGRAFI	111
-------------	-----

LAMPIRAN	120
----------	-----

1. Soal selidik	120
2. Analisis keputusan PMR dan SPM 1996	126
2. Pekeliling Ikhtisas 3/1 987	127
4. Surat kebenaran daripada Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia	131
5. Surat Kebenaran Daripada Jabatan Pendidikan Negeri Pahang	132
6. Hasil analisis ' SPSS '	133

SENARAI JADUAL

Jadual	Halaman
1. Senarai Sekolah Menengah Daerah Temerloh	51
2. Taburan populasi dan saiz sampel	52
3. Taburan soalan mengikut tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua	54
4. Keputusan hasil pra-ujian 'Cronbach Alpha'	68
5. Taburan responden mengikut lokasi sekolah	73
6. Taburan responden mengikut gred sekolah	74
7. Taburan responden mengikut jantina	74
8. Taburan responden mengikut umur	75
9. Taburan responden mengikut kelulusan akademik	76
10. Taburan responden mengikut kelulusan ikhtisas	77
11. Taburan responden mengikut tempoh berkhidmat	78
12. Taburan responden mengikut jawatan	79
13. Keputusan analisis skor min kepimpinan pengajaran dalam kawalan mutu pengajaran	80
14. Taburan kekerapan peranan pengetua dalam kawalan mutu pengajaran	82
15. Keputusan skor min kepimpinan pengajaran dalam keberkesanan sumber pengajaran	84

16.	Taburan kekerapan peranan pengetua dalam keberkesanan sumber pengajaran	68
17.	Keputusan analisis skor min kepimpinan pengajaran dalam mengendalikan program perkembangan staf	87
18.	Taburan kekerapan peranan pengetua dalam mengendalikan program perkembangan staf	89
19.	Taburan skor frekuensi kekerapan menjalankan kepimpinan pengajaran	90
20.	Hasil korelasi koefisien kepimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik	92
21.	Keputusan analisis ' Bivariate Linear Regression'	94
22.	Keputusan analisis ' Multiple Regression' kepimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar	96

SENARAI RAJAH

Rajah	Halaman
1. Konsep ' Tekanan Akademik ' mempengaruhi pencapaian pelajar	24
2. Peranan pengetua dalam pengurusan pengajaran	27
3. Kerangka konseptual kepimpinan pengajaran pengetua	57



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)

NARIMAH BT. ABD. MALEK

calon untuk Ijazah,
(candidate for the degree of) Sarjana Sains (Pengurusan)

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

KEBERKESANAN KEPIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA TERHADAP
PENCAPAIAN AKADEMIK PELAJAR.

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
(Name of Supervisor): Puan Siti Norezam bt. Othman

Tandatangan
(Signature)

[Handwritten Signature]

Tarikh
(Date)

28/1/97

BAB SATU

PENGENALAN

1.1. PENGENALAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat sejauhmanakah keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar. Bab ini akan memperlihatkan latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, kepentingan kajian dan batasan kajian.

1.2. LATAR BELAKANG KAJIAN

Sekolah sebagai sebuah organisasi formal, sudah tentu memertukan khidmat seorang **pengurus** supaya ia boleh berfungsi dengan berkesan. Pengetua merupakan kakitangan terpenting di sekolah kerana peranannya sebagai pemimpin, pentadbir dan pengurus. Sebagai ketua organisasi sekolah, pengetua berperanan serta bertanggungjawab sebagai pemimpin pengajaran untuk mewujudkan dan menghasilkan pembelajaran yang berkesan (Hussein, 1993).

The contents of
the thesis is for
internal user
only

BIBLIOGRAFI

- A. Rahman Daud , 1995, " Faktor -faktor yang berkaitan dengan penggunaan alat teknologi pendidikan di kalangan guru ." *Jurnal Guru*, Keluaran 7, hlm. 451-463.
- Abdul Shukur Abdullah, 1994, " *Penilaian* semula sifiasi pengurusan *sekolah*", Seminar Nasional Ke 4 , Pengurusan pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan , Genting Highlands, hlm. 1 -7 .
- Ahmad Tajuddin A. Humid, 1989, Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran, Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Malaya.
- Anderson dan Dyke, 1963, dalam Mangieri J.N., dan Arnn, J.W., 1985, " Excellent schools the leadership functions of principals." *American Education* , 21 (1) .
- Andrew, R., dan Soder, 1987, " Principal leadership and student achievement: A conversation with Richard Andrews." *Educational Leadership*, 45(1), hlm. 9 -16.
- Bakhtiar Mansor, 1994, " Membina budaya empowerment dalam pengurusan pendidikan. " Seminar Nasional Ke 4, Pengurusan Pendidikan , Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, hlm. 119-121.
- Bevoise, W.D. 1984,"Synthesis of research on principal as instructional leadership." *Educational Leadership*, 41(5) , hlm. 15-20.
- Boyer, E.L., 1983, *High School : A report* on secondary education in America, New York: Harper and Row.
- Brandit, R. 1987, " On leadership and student achievement : A conversation with Richard Andrew?. " *Educational Leadership*, 45 (1), hlm. 9-1 6.
- Campbell,R.F.,Corbally,J.F.,Nystrand,R.O.,1988, Terjemahan A. Rahman Md. Arof, Zaidatul Akmaliah Lope Pihie , dan Habibah Elias, Pengenalan pentadbiran pendidikan, Serdang: Penerbit UPM.

- Caweliti, G. 1982, " Training for effective school administrators." *Educational Leadership*, 39 (5), hlm. 324-328.
- Caweliti, G. 1984, " Behavior patterns of effective principal." *Educational Leadership*, 41 (5), hlm. 3.
- Champagne, D. W. 1980, " Does staff development do any good ? " *Educational Leadership*, 37(5), hlm. 400-403.
- Coleman, J., Campbell, E., Mc Portland, J., Einfeld, F., dan York, R., 1966, *Equality of educational opportunity*, dlm. Rossow, L.F., 1990, *The principal dimensions in instructional leadership*, New Jersey : Prentice Hall, hlm. 2-44.
- Crowson, R.L., dan Portner - Gehrie, C., 1980, " The discretionary behavior of principals in large city schools." *Educational Administration Quarterly*, 16 (10), hlm. 45-68.
- Dale, E. L., 1982, " What is staff development. " *Educational Leadership*, 40 (10), hlm. 31.
- Davis, N. M., 1975, " Staff development and appraisal in future education. " *Educational and Training*, hlm. 6-7, 177-180.
- D. Tanner dan L. Tanner, 1980, *Curriculum development: Theory into practice*, Second Edition, New York: Macmillan.
- Duke, D.L., Stiggins, R. J., 1985, " Evaluating the performance of principals : A descriptive study." *Educational Administration Quarterly*, 21 (4), hlm. 71 - 98.
- Dwyer, D.C., 1984, " The search for instructional leadership : Routines and subtleties in the principal's role." *Educational Leadership*, 41 (5), hlm.38.
- Dwyer, D. C., 1986, " A case study of instructional leadership," dalam D. C. Dwyer (ed), *Principal as instructional leader*. *Peabody Journal of Education*, 63 (1) , hlm. 19-39.
- Edmonds, R. 1979, " Effective schools for the urban poor. " *Educational Leadership*, 37 (1), hlm. 15-27.
- Edward, J. 1996, (ERIC), " A qualitative analysis of the preferred leadership styles exhibited by the principal in selected New Jersey Public Elementary School." Seton Hall University.

- Fullan, M., 1982, *The meaning of educational change* , New York : Teachers College , Columbia University.
- Gersten, R., Carnine, D., and Green, S., 1982, " The principal as instructional leader : A second look." *Educational Leadership*, 40 (3), hlm. 47-50.
- Gilber Austin, 1978, Dalam Rossow, 1990, *The principalship: Dimension in instructional leadership*, New York : Prentice Hall, hlm 2-44.
- Glasman, N. S., 1984, " Student achievement and the school principal." *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6 (3), hlm. 283-396.
- Glasman, N.S., 1986, *Evaluation-based leadership: School administration in contemporary prespective*, Albany : State University of New York Press.
- Gray, S. 1990, " Leadership : **Headship** and effective primary school ." *School Organisation* , Vol. 10/90.
- Greenfield, W. (ed.), 1987, " Moral imigation and interpersonal competence: Antecedents to instructional leadership." Dalam W. Greenfield (ed.) *leadership : Instructional leadership concepts, issues and controversies*. Boston : Allyn and Bacon, Inc, hlm. 73-76.
- Guskey, T.R. 1985, " Staff development and teacher change. " *Educational Leadership* , 42 (7), hlm. 57-60.
- Guskey, T.R., dan Sparks, D. 1991, " What to consider when evaluating staff development " *Educational Leadership* , 49 (3) , hlm. 73-74.
- Hussein Mahmud, 1989, *A study of principals perceptions on their competency level and needs in instructional leadership*, Doctoral Dissertation, The University of Michigan , Ann Arbor, MI.
- Hussein Mahmud, 1993, *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmud, 1991, " Kepimpinan pengajaran : Kekangan dan implikasi." *Jurnal Guru*, jilid 3, hlm. 193-206.
- Hallinger, P., dan Murphy, J. F., 1987, " Assessing and developing principal instructional leadership." *Educational Leadership*, 45 (1) , hlm 54-61.

- Hallinger, P., Murphy, J.F., Weil, M., Mesa, R.P., dan Mitman, A. 1983, " School effectiveness : Identifying the **specific** practice, behaviors for principals." *NASSP Bulletin*, 67 (463), hlm. 83-91.
- Howell, B. 1981 , " Profile of the principalship." *Educational Leadership*, 38 (4), hlm. 333 -336.
- Hoy, **W.K.**, dan Miskel, C. G., 1982, *Educational Administration: Theory, practice and research*, New York : Random House Inc.
- Ingersoll, R. 1992, " Organizational control in secondary schools." *Harvard Educational Review*, 64 (3), hlm. 150-170.
- Jacobson, W. C., 1987, " Meeting the challenge : The rewards of instructional leadership for principals." *NASSP*, 71 (498) , hlm. 57-66.
- Jenks, 1972 , dalam Rossow. L.F., 1990, *The principalship dimension in instructional leadership* , New Jersey : Prentice Hall.
- Joyce, B., Showers, B., and Rolheiser, C., 1987, " Staff Development and student learning, synthesis of research on models of teaching. " *Educational Leadership* , 45 (2), hlm. 11-22.
- Kam, T.L. 1993, " *Persepsi guru terhadap peranan Guru Besar sebagai pemimpin pengajaran dan pembelajaran dalam konteks penyeliaan dan satu tinjauan .*" Tesis Sajana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia, 1988, *Peranan* pengetua sebagai *pengurus sumber KBSM*.
- Kroeze, D.J. 1983, " Effective principals want to be instructional leaders : New directions for research. " *Administrator's Notebook*, 30 (9), hlm. 1-4.
- Laporan Jawatankuasa Kabinet Mengkaji Pelaksanaan Dasar Pelajaran , 1979 , Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Lee Pau Wing, 1993, " *Perancangan dan pelaksanaan pengajaran bersama sebagai satu pendekatan. Penyeliaan untuk meningkatkan mutu pendidikan.*" Seminar Nasional Ke 3, Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia.

- Leithwood, K. A., dan Montgomery, D. J., 1984, " Obstacles preventing principals from becoming more effective. " *Education and Urban Society*, 17(1), hlm. 73-87.
- Leithwood, K. A., Begly , P. T., dan Cousins ,B.J., 1994, " The nature, causes and consequences of principals practices : An agenda for future research." *Journal of Educational Administration*, 28 (4), hlm. 5-24.
- Leithwood, K.A., dan Montgomery, D.J., 1986 Using the principal profile to assess performance, *Educational Leadership*, 45 (1), hlm. 63-67.
- Levine, H.M., dan Lockheed. M.E., 1993, *Effective school in developing countries*, The World Bank Educational Employment Division, Population and Human Resources Department.
- Loh Philip, 1973, *Seeds of separatist educational policy in Malaya 1924- 7 940*, Kuala Lumpur; Oxford University Press.
- M.Zin Sham, dan Faridah Abu Hassan, 1989," Kajian mengenai beban tugas pengetua, penolong kanan dan penyelia petang. " *Jurnal Guru* , (1), Mei , hlm. 42-45.
- Manasse, L. A.,1984," Principals as leaders of high performing sytems." *Educational Leadership*, 41(5), hlm. 42-46.
- Manoharan Letchumanan , 1995, " *Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengefua dalam mempengaruhi prestasi akademik pelajar di Sekolah Menengah dalam kawasan Bandaraya Ipoh .*" Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Martimore, P., 1995 , " Key characteristics f effective school," Paper presented at the Effective School Seminar , Ministry of Education, Malaysia.
- Martin, W. J., dan Willower, D.J., 1981, " The managerial behavior of high school principal." *Educational Administration Quartely*, 17 (2), hlm. 69-90.
- Mawardi Abdullah, 1992, " Pengurusan pendidikan melalui pespektif ekonomi. " Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan, Genting Highlands.

- Mc Pherson, R. B., dan Cowson, R.L. 1987, " Sources of constrains and opportunities for **discretion** in principalship, J.J. Lane dan H.J. Walberg , Effective School Leadership Policy and Process, Berkley, California: **McCutchan** Publishing, hlm. 129-1 56.
- Miller, W.C. 1976, " Can a principal's improved behavior result in higher pupil achievement? " *Educational Leadership*, 33 (5), hlm. 336-338.
- Miskel, C., 1993, " Developing principals to be effective leader ." Singapore Journal of Education, 13 (2) , hlm. 8-21.
- Miskel, C., 1991, " Structured observations of administration behavior : Implications for principal leadership and development ." Singapore **Journal** of Education, 11(2), hlm. 1-1.
- Mohd Nor Mohammed Taib, 1992, " *Kujiun tugas Guru Besar, penolong kanan dan guru-guru sekolah rendah.*" Seminar Nasional Ke 2, Pengurusan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, hlm. 1-37.
- Mohammad Sani Ibrahim, dan Robiah Sidin, 1992, " *Amalan latihan dalam perkhidmatan untuk guru-guru : Satu Perspektif pengurusan.*" Seminar Nasional Ke 2, Pengurusan Pendidikan , Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan, Genting Highlands, hlm. 1-7.
- Mohammad Sani Ibrahim, 1992, " *Satu penilaiun terhadap pendidikan guru dalam perkhidmatan di Malaysia dan implikasinya untuk masa depan.*" Tesis untuk ijazah Ph. D, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Mohd. Ismail Zamzam, 1989, " Hubungan manusia dan kemanusiaan dalam pengurusan sekolah." *Jurnal Guru*, Keluaran (1), hlm. 46-55.
- Mokhtar Abdullah, 1996, " *Peranan pengetua dalam pembunguan staf,*" Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Morgan, C., dan Hall, V., 1982, " The post **projcet** : What is the job of the secondary school head ?" *Education*, 25 June, 1982.

- Murkherjee, **Gaiti Hena**, 1970, " The principal's staff leadership role,; A survey of principal and teachers expecfafions in selected **Petaling Jaya** and Kuala **Lumpur schools** ." Tesis Sajana Pendidikan, Universiti Malaya.
- Murphy, J.F., Hallinger, P., Weil, M., and Mitman, A., 1982," Academic press : Translating high expectations into school policies and class room practice." Educational Leadership, 40 **(3)**, hlm. 22-26.
- Murphy, J. F., Hallinger, P., dan Mitman, A., 1983, " Problem with research on educational leadership : Issues to be adressed". Educational **Evolution** and Policy Analysis , 6 **(3)**, hlm. 283-296.
- Murphy, J.F., Hallinger, P., Weil, M., dan Mitman, A.,1984, " Instructional leadership : A conceptual framework." Education Digest, September, hlm. 28-32.
- Omar Saud, 1992 , " Pengurusan masa sekolah menengah swasfa." Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki , Kementerian Pendidikan Malaysia, Genting Highlands.
- Omardin **Ashaari**,1996, **P** engurusan sekolah safu panduan lengkap, Kuala Lumpur : Utusan Publication dan Distributions **Sdn.Bhd.**, hlm.397-420.
- Ogawa, R.T., dan Hart, A. W., 1985, " The effect of principals on the instructional performance of school." The Journal of educational Administration , **23** (1), hlm. 59-72.
- Pusat** Perkembangan Kurikulum, Kementerian Pendidikan Malaysia, 1988, " Peranan Pengefua Sebagai Pegawai Sumber Pengurusan **KBSM** ".
- Purkey**, S.C., dan Smith, M.S., 1985, " Effective schools : A review." The Elementary School Journal, 83 **(4)**, hlm. 427-452.
- Rahimah Hj. **Ahmad**, 1990 , School of management in Malaysia, State to the Act, South East Asia Research Review, Advisory Group, Penang , Malaysia.
- R. Iyeng Wiraputra, 1981, **Beberapa** aspek dalam kepimpinan pendidikan, Jakarta : Penerdit Bhratra **Karya** Aksana, hlm. 38-58.

- Raja Maznah Raja Hussain, 1992, " Pengurusan sekolah di *abad ke 2 I: Satu ramalan.*" Seminar Nasional ke-2, Pengurusan Pendidikan , Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Rollis, S. F., dan Highsmith, M. C., 1986, " The myth of the great principal , Questions of school management and instructional leadership. " Phi Delta *Kappan* , 68 (4), hlm. 300-304.
- Ramaiah, A. L., 1993, Kepimpinan pendidikan cabaran masa *kini* , Kuala Lumpur : IBS Buku Sdn. Bhd.
- Ramaiah,A.L.,1992,"Pengurusan sekolah: Keperluanmemperkukuhkan dimensi kepimpinan." *Jurnal Pendidikan*, Kementerian Pendidikan Malaysia, jilid 39, hlm. 35 -44.
- Ramlan, 1988, " Peranan unggul dan sebenar Guru Besar Sekolah Rendah," Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, **Bangi**.
- Robiah Sidin, 1994 , Pendidikan di Malaysia : Cabaran untuk masa depan , Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Rossow, L. F., 1990, The principalship dimension in instructional leadership, New Jersey : Prentice Hall, hlm. 2-44, 126-1 27.
- Saadatul Adzima,1996," *Faktor-faktor* pencapaian akademik pelajar, satu kajian *tentang toleransi gaya* kepimpinan gelagaf *kepengurusan* pengetua, dan *iltizam guru*," Tesis Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.
- Sekaran,Uma,1992, *Research* methods for business : *A skill building* approach, Second Edition, New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Sergiovanni, T. J., 1995, The principalship : *A reflective* practice perspective, Third edition, *Allyn* and Bacon , hlm. 145-1 57.
- Schoffield, T., 1980, "The creation *of a* good comprehensive school ". *A Report To The City* of Manchester Education *Committee*.
- Shafie Mohd Daud, 1993, " Ke arah pembudayaan teknologi pendidikan di Malaysia," *Jurnal IPDA*, Julai 1993, hlm. 29-35.

- Shukur **Abdullah**,1993," Membina pengurusan sekolah yang berkesan. Pengurusan setempat, ' empowerment ' dan kepimpinan sebagai inisiatif polisi " Seminar Nasional ke 3, Pengurusan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan, Genting Highlands, hlm. 97-103.
- Siti **Hawa Ahmad**, 1993, " *Sistem pengesanan* pengawalan pelaksanaan *dalam* menentukan *akuntabiliti dan kualiti* pendidikan." Kertas Kerja Seminar Nasional Ke-3, Pengurusan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands, hlm. 266-274.
- Sweeney, J.,1982,"Research synthesis on effective school leadership." *Educational Leadership*, 39 (5), hlm. 346-352.
- Tunku **Ismail Tengku Md.Dewa**,1989, " *Ke arah darjah profesionalisma yang lebih tinggi dalam pentadbiran sekolah.*" Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Ubben, G. C., dan Hughes, L. W., 1987, *The principus : Creative leadership for effective school*, Massachusetts : **Allyn and Bacon Inc.**
- Ubben, G.C., dan Hughes, L. W., 1992, *The Principal : Creative leadership for effective schools*, Second Edition, Boston : **Allyn and Bacon** , hlm. 19-35.
- Wan **Ahmad Nasir**, 1985, *Organizational control in secondary schools*, *Harvard Educational Review*, 64 (3) , hlm. 150-170.
- Wan Mohd. **Zahid Mohd Nordin**, 1994, *Wuwasun Pendidikun : Agenda pengisian*, Kuala Lumpur : **Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.**
- Weindling, D., 1992, " *Marathon running on a sand dune: The changing of the headteacher in England and Wales.*" *Journal of Education Administration*, 30 (3), hlm. 63-76.
- Wildy,H., dan **Dimmock, C.**, 1993," *Instructional leadership in primary and secondary school in Western Australian*". *The Journal of Education Administration*, 31 (2), hlm. 43-60.
- Bahagian **EPRD**, 1985, " *Kajian mengenai beban tugas pengetua, penolong kuan, dan penyelia petang.*" Laporan Jawatan kuasa Mengkaji Pelarasan Dasar Pelajaran , Kementerian Pendidikan Malaysia, Kuala Lumpur: **Dewan Bahasa dan Pustaka.**