

Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua di Sekolah Berkesan dan Sekolah Kurang Berkesan

Hamiza Omar & Hirwan Jasbir Bin Jaafar

hamizaomar@yahoo.com&hirwan@unimap.edu.my

Abstrak - Kajian ini memberikan tumpuan terhadap tahap amalan kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi kepimpinan pengajaran antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Kajian ini dilaksanakan di 5 buah sekolah berkesan dan 5 buah sekolah kurang berkesan yang terdapat di negeri Perlis. Satu set borang soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru yang mengajar di sekolah tersebut secara rawak bebas. Sebanyak 350 borang soal selidik telah diedarkan dan jumlah yang diterima semula adalah sebanyak 322. Seramai 164 orang responden terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah berkesan dan selebihnya iaitu seramai 158 orang responden terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah kurang berkesan telah mengisi borang soal selidik. Sebanyak lima hipotesis alternatif telah dibina dan diuji dengan menggunakan kaedah statistik min dan ujian-t. Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam dimensi mentafsir dan menyampaikan matlamat, dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran dan dimensi memupuk iklim pembelajaran yang positif antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Manakala bagi dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru dan dimensi menilai program pengajaran, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Secara keseluruhannya, statistik deskriptif yang diperolehi menunjukkan bahawa tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan adalah lebih tinggi iaitu pada min ($M=3.80, SD=.59$) berbanding sekolah kurang berkesan iaitu pada min ($M=3.62, SD=.50$). Kesimpulannya, pengetua di sekolah berkesan mengamalkan tingkah laku kepimpinan pengajaran lebih tinggi berbanding pengetua sekolah kurang berkesan .

Kata Kunci: Kepimpinan Pengajaran, Sekolah Berkesan & Sekolah Tidak Berkesan

1. Pendahuluan

Malaysia berhasrat menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Justeru itu, Kementerian Pendidikan Malaysia telah menetapkan objektif utama dalam pembangunan sistem pendidikan negara ialah dengan menzahirkan sistem pendidikan berkualiti dunia dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pendidikan (Abdul Shukor, 2004). Untuk merealisasikan usaha tersebut, usaha-usaha strategik yang boleh meningkatkan keupayaan dan kemampuan sistem tersebut ke tahap kualiti yang tinggi dan cemerlang perlu dilaksanakan agar sistem itu dapat bertapak dengan kukuh dan berupaya menghadapi cabaran –cabaran yang mendatang.

Justeru itu, sekolah sebagai salah sebuah institusi sosial yang penting dalam membangunkan sumber manusia harus berfungsi dan berperanan aktif mencipta kecemerlangan. Menurut Ishak (2004), sekolah yang mencapai tahap terbaik, bermutu dan terunggul dalam semua bidang yang berkaitan dengan akademik, sahsiah,

pengurusan, perhubungan, infrastruktur adalah sekolah cemerlang dan semua itu bersandarkan kepada kualiti kepimpinan yang dimiliki oleh sesebuah sekolah itu. Pengetua selaku pemimpin sekolah harus bertanggungjawab untuk menjana kecemerlangan sekolah yang dipimpnnya. Kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah ditentukan oleh kemampuan seseorang pengetua mengurus kakitangannya dengan cekap dan efektif ke arah mencapai matlamat sekolah tersebut (Rusmini, 2004). Keberkesanan kepimpinan seseorang pengetua sering kali dilihat berdasarkan pencapaian sekolah dalam bidang akademik dan kokurikulum. Kedua-dua bidang ini berkait rapat dengan amalan kepimpinan pengajaran yang dilaksanakan. Menurut Hussein (1989), kejayaan sesebuah sekolah berasaskan amalan kepimpinan pengajaran yang diterapkan oleh pengetua kepada guru-gurunya. Ini kerana menurut kajian yang dilakukan oleh Hallinger (2003), Mortimore (1993) dan Purkey & Smith (1984), mendapati bahawa kejayaan akademik di sesebuah sekolah dipengaruhi oleh kepimpinan di sesebuah sekolah itu. Maka sebagai pemimpin utama di sekolah Pengetua harus memiliki kecekapan dalam kepimpinan pengajaran.

Menurut Rusmini (2004), seseorang Pengetua yang cemerlang memiliki wawasan ke arah mencapai sesuatu untuk sekolahnya serta mampu mengurus dan memperkasa potensi yang ada pada stafnya bagi faedah organisasi. Oleh yang demikian kemahiran kepimpinan pengajaran yang dimiliki oleh seseorang Pengetua mampu membawa perubahan dan impak yang besar kepada sekolah, pelajar dan guru.

1.1 Latar Belakang Kajian

Kejayaan dan kegagalan sesebuah sekolah mempunyai kaitan dengan kepimpinan seseorang pengetua. Robiah (1994), berpendapat bahawa kebolehan seseorang Pengetua diukur berdasarkan pencapaian cemerlang pelajar dalam bidang akademik. Sehubungan dengan itu kejayaan sesebuah sekolah bergantung pada kualiti kepimpinan seseorang pengetua (Davis & Thomas, 1989). Menurut Wan Mohd Zahid (1993), Abdul Shukur (1998) dan Hassan (2000), kejayaan sesebuah sekolah bergantung pada kualiti kepimpinan yang dimiliki oleh seseorang pengetua itu. Laporan Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan (1993), turut menyatakan bahawa prestasi sesebuah sekolah sering dikaitkan dengan prestasi seseorang Pengetua. Pengurusan sekolah yang baik dapat mewujudkan iklim organisasi yang sesuai serta kondusif dengan aktiviti pengajaran dan pembelajaran dan berupaya meningkatkan keberkesanan sekolah.

Di Amerika Syarikat, terdapat beberapa cadangan yang dikemukakan dalam beberapa laporan seperti "A Nation At Risk, 1983", "Action For Excellence, 1983", "Better Education For Michigan Citizen: A Blue Print For Action, 1984", "Leader For America's School, 1987", yang menegaskan bahawa betapa pentingnya kepimpinan seseorang pengetua untuk mewujudkan sesebuah sekolah yang berkesan. Manakala menurut Kroeze (1983), sekolah yang berkesan mempunyai seorang pengetua yang boleh memahami konsep yang diterapkan dalam sesebuah program pengajaran di sekolah. Dapatan kajian ini seiring dengan kajian yang dilakukan oleh Mohd. Suhaimi (2004) yang mendapati bahawa pengetua yang mempunyai nilai dan kepercayaan yang positif terhadap *stakeholder* dan jangkaan yang tinggi terhadap murid mampu membawa perubahan kepada sekolah mereka. Demikian juga sebaliknya, pengetua yang mempunyai nilai dan kepentingan yang negatif menghadapi masalah dalam peranan kepimpinan mereka.

1.2 *Penyataan Masalah*

Pencapaian akademik seseorang pelajar menjadi pengukur utama untuk menentukan keberkesanan sesebuah sekolah. Menurut Rahimah et al. (1999) kecemerlangan akademik para pelajar dalam peperiksaan awam menjadi kriteria utama untuk menentukan keberkesanan sesebuah sekolah di negara ini. Kejayaan dan kegagalan sebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan sekolah dalam menjayakan hasrat yang di inginkan. Dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010 (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2006), hasrat kerajaan adalah untuk memperkasakan sekolah kebangsaan, memartabatkan profesion keguruan dan melonjakkan kecemerlangan institusi pendidikan. Oleh itu, pengetua selaku pemimpin sekolah bertanggungjawab untuk mencorakkan halatuju sekolah pimpinannya supaya mencapai kecemerlangan.

Namun, didapati sejak kebelakangan ini, peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran semakin berkurangan. Mereka lebih banyak terlibat dalam urusan pentadbiran dan menghadiri mesyuarat, seminar, kursus dan bengkel. Kajian oleh Azlin(2004), selepas 351 jam menjalankan kajian terhadap amalan pengurusan pengetua di enam buah sekolah, mendapati bahawa pengetua lebih banyak terlibat dalam aktiviti mesyuarat sebanyak 66.4%, manakala tugas pejabat sebanyak 19.8%, aktiviti rondaan 7.6%, menjawab dan membuat panggilan telefon 4.3% dan mencerap guru 0.7%. Hasil kajian Azlin(2004) selari dengan Laporan Jemaah Nazir Sekolah (1993) mendapati ada sebilangan pengetua tidak mengajar, tidak memeriksa rekod mengajar dan tidak melaksanakan penyeliaan di bilik-bilik darjah. Manakala laporan dari NUTP, mendapati 70 peratus pengetua yang di kaji tidak mengajar, sementara 65 peratus daripada pengetua yang di kaji pula jarang berada di sekolah kerana sibuk menghadiri kursus, mesyuarat dan hal-hal pengurusan lain di luar sekolah (Jefri, 2004). Oleh yang demikian, bagaimanakah seseorang pengetua selaku pemimpin di sekolah dapat memastikan proses pengajaran dan pembelajaran dapat berlangsung dengan berkesan di dalam bilik darjah?.

Justeru itu , dicadangkan agar beban tugas seseorang pengetua yang tiada kaitan dengan peningkatan keberkesanan organisasi hendaklah dikurangkan. Sebaliknya tumpuan hendaklah dibuat kepada kerja-kerja meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran seperti menjadi pembimbing dan pemudah cara kepada guru untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran. Secara relatifnya terdapat hubungan kait antara keberkesanan proses pengajaran dan pembelajaran dengan peningkatan prestasi akademik pelajar. Tetapi, di negeri Perlis didapati kecemerlangan pencapaian akademik pelajar-pelajar kurang memberangsangkan. Dalam keputusan PMR 2010 yang lalu, seramai 333 orang pelajar di negeri Perlis telah mendapat semua A dalam semua matapelajaran berbanding dengan jumlah keseluruhan pelajar yang mengambil PMR iaitu 4,494 orang pelajar. Ini menjadikan jumlah peratus yang di perolehi dalam mendapat semua A hanya 7.41 peratus sahaja (Jabatan Pelajaran Negeri Perlis). Persoalan yang timbul disini adalah adakah guru-guru di negeri Perlis kurang komited dalam melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah?.Oleh itu, kajian yang di jalankan ini cuba merungkaikan persoalan yang timbul dengan membandingkan tahap amalan kepimpinan pengajaran antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

1.3 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif kajian, berikut adalah hipotesis kajian yang ingin dibuktikan dalam kajian ini :-

H_A(1): Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mentafsir dan menyampaikan maklumat di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.

H_A(2): Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.

H_A(3): Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi memupuk suatu iklim pembelajaran yang positif di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.

H_A(4): Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.

H_A(5): Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi menilai program-program pengajaran di sekolah berkesan dengan di sekolah kurang berkesan.

2. Sorotan Literatur

Sebagai ketua didalam sesebuah organisasi sekolah, pengetua di harapkan dapat menjalankan ketiga-tiga bidang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka iaitu sebagai pengurus, pentadbir dan pemimpin. Tugas yang dipikul oleh seseorang pengetua adalah amat berat dan memerlukan kemahiran dan kepeimpinan untuk mentadbir sesebuah sekolah supaya ia dapat mencapai kecemerlangan.

Kepimpinan adalah faktor penting yang membezakan antara pengetua yang berkesan dengan pengetua tidak berkesan. Menurut Hussein (2008), kejayaan atau keberkesanan sesebuah sekolah dipengaruhi aspek kepemimpinan. Kajian-kajian mengenai kepimpinan pengetua dalam pengajaran yang di lakukan di kebanyakan negara mendapati seseorang pemimpin utama yang mempunyai kemahiran dalam kepimpinan pengajaran boleh membawa perubahan kepada guru dan murid-muridnya. Mengikut Sweeney (1982), pemimpin sekolah yang berkesan ialah seseorang yang memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leader*) bagi memastikan keberkesanan dalam pengajaran. Manakala Lam dan Van der Griff (1995) menunjukkan terdapat korelasi yang positif antara kepimpinan yang berkesan dengan prestasi akademik murid. Terdapat beberapa ciri dan dimensi terangkum dalam model kepimpinan pengajaran. Hallinger dan Murphy (1985) mengutarakan model kepimpinan pengajaran yang terdiri daripada tiga dimensi utama dan sebelas subdimensi kepimpinan pengajaran iaitu:

a. Mentakrifkan Matlamat Sekolah

Dimensi ini merangkumi dua subdimensi lain iaitu merangka matlamat sekolah yang jelas dan menyebarkannya kepada seluruh warga sekolah serta komuniti setempat. Matlamat ini dihasilkan bersama dan difahami serta dilaksanakan oleh semua warga sekolah berkenaan (Hallinger & Murphy, 1985). Krug (1992) pula berpendapat bahawa menetapkan matlamat sekolah adalah penting agar sesebuah organisasi dapat berfungsi dengan berkesan. Oleh itu peranan seseorang Pengetua bukan sahaja membantu menetapkan matlamat yang jelas tetapi juga menyebarkan matlamat itu kepada seluruh warga sekolah dan juga ibubapa (Hallinger & Murphy, 1985). Menyebarkan matlamat sekolah adalah cara pentadbir berkongsi kepentingan matlamat sekolah dengan staf, ibu bapa, pelajarnya dan komuniti setempat. Perkara ini dapat dicapai melalui saluran formal dan informal seperti bahan edaran, mesyuarat staf, perhimpunan mingguan, perbualan dengan staf atau pelajar, mesyuarat PIBG, buletin sekolah dan sebagainya.

b. Pengurusan Program Pengajaran

Aspek ini terbahagi kepada tiga subdimensi iaitu menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau perkembangan murid. Menurut Hallinger & Murphy (1985), pemantauan pencapaian murid secara berkala adalah salah satu fungsi utama pemimpin pengajaran di sekolah berkesan. Pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu menjalankan pencerapan ke atas pengajaran guru-guru, menyelaras aktiviti kurikulum dan mengawal selia kemajuan murid supaya kelemahan-kelemahan dapat dikesan dengan cepat. Sekolah-sekolah yang berkesan didapati melaksanakan ujian formatif dan juga sumatif bertujuan untuk mengukur prestasi murid dan membuat tindakan susulan untuk memperbaiki prestasi guru dan murid serta memaklumkan kepada ibubapa mengapa penambahbaikan ini perlu dibuat (Krug, 1992).

Pengetahuan tentang cara pemantauan pencapaian pelajar dan kemahiran membuat pelunjuran akademik sahaja tidak memadai sekiranya langkah-langkah konkrit tidak diambil bagi memantapkan serta meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Oleh yang demikian, pemimpin pengajaran harus menumpukan perhatian pada tugas mengurus dan menyelaras program pengajaran kerana proses pengajaran dan pembelajaran adalah fungsi utama sesebuah sekolah. Penyelaras program pengajaran ini juga dapat menghindarkan konflik dan ketidakpastian tugas yang mungkin berlaku akibat ketidakjelasan arahan (Krug, 1992).

c. Pemupukan iklim Sekolah (Iklim Pengajaran dan Pembelajaran).

Iklim sekolah bermaksud norma dan sikap guru yang boleh mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan tahap motivasi murid untuk belajar. Ia merangkumi enam subdimensi lain iaitu mengawal masa pengajaran agar tidak terganggu, memupuk perkembangan profesionalisme guru, menyediakan pelbagai insentif kepada guru, menguatkuasakan piawaian akademik, menyediakan insentif pembelajaran kepada murid dan berusaha untuk kerap berada di sekolah agar sentiasa kelihatan (Hallinger & Murphy, 1985). Iklim yang positif adalah iklim di mana guru-guru dan murid-murid berasa seronok berada di sekolah (Hallinger & Murphy, 1985). Pengetua perlu merapatkan jurang dengan guru dan murid di samping mengadakan program perkembangan staf dari semasa ke semasa sama ada di peringkat dalaman atau luaran (Hallinger & Murphy, 1985; Murphy, 2002).

Selain itu Weber (1996) turut berpendapat bahawa kepimpinan pengajaran perlu wujud dalam institusi sekolah walaupun pengetuanya tidak dilengkapi dengan kemahiran tersebut. Model beliau merangkumi lima dimensi iaitu: (1) menggubal matlamat sekolah, (2) mengurus kurikulum dan pengajaran, (3) memupuk iklim belajar yang positif, (4) menyelia dan meningkatkan pengajaran, dan (5) menilai program-program pengajaran. Hasil daripada kajian yang dijalankan, beliau mencadangkan agar perkongsian kepimpinan (*shared leadership*) diamalkan di sekolah-sekolah dan guru-guru diperturunkan kuasa untuk memimpin kurikulum pengajaran. Berdasarkan penemuan dan penjelasan yang dikemukakan oleh pengkaji-pengkaji di atas, dapatlah dibuat kesimpulan bahawa perkara utama dalam kepimpinan pengajaran adalah pemastian pelaksanaan pengajaran guru dan pembelajaran murid. Penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran ini lebih merupakan dimensi tingkah laku yang berorientasikan tugas atau pendekatan atas ke bawah di mana pengetua dilihat sebagai mengarah dan memimpin semua program pengajaran. Penekanan kepada *core business* ini dikatakan mampu menjadikan sekolah lebih cemerlang dalam pencapaian akademik murid.

Dalam konteks kepimpinan pengajaran yang diamalkan di Malaysia, kajian yang dilakukan oleh Mohd Nor (2005) ke atas 800 orang guru daripada 30 buah sekolah berkesan dan 48 buah sekolah kurang berkesan di negeri Kedah, Perlis dan Pulau Pinang adalah untuk mengenal pasti sejauh mana kepimpinan pengajaran pengetua berperanan mempengaruhi komitmen kerja dan kepuasan kerja guru. Hasil kajian yang dilakukan oleh Mohd Nor (2005) mendapati bahawa:

- a. Tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan lebih baik daripada tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar di sekolah kurang berkesan.
- b. Subskala tingkah laku kepimpinan pengajaran iaitu visi, galakan, insentif, kelihatan dan pantauan di sekolah berkesan adalah lebih baik daripada di sekolah kurang berkesan.
- c. Terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru di sekolah berkesan.

Daripada hasil kajian, Mohd Nor (2005) merumuskan bahawa sekolah yang berkesan mempunyai tahap tingkah laku kepimpinan pengajaran yang lebih baik dan juga komitmen yang ditunjukkan oleh para guru di sekolah berkesan lebih tinggi berbanding dengan sekolah kurang berkesan.

3. Metodologi Kajian

Untuk menyelesaikan sesuatu masalah reka bentuk kajian adalah teknik atau kaedah untuk memperolehi maklumat yang diperlukan (Mohd Majid, 2005). Jika reka bentuk kajian yang digunakan tidak sesuai, hasil kajian yang diperolehi mungkin tidak benar dan ini akan mendatangkan kesan yang negatif kepada pengkaji lain yang membuat rujukan hasil kajian tersebut (Chua, 2006).

Oleh itu, kajian ini dirancang untuk menggunakan kaedah tinjauan rentasan yang menggunakan soal-selidik terpiawai untuk mengumpul maklumat mengenai pemboleh

ubah yang di kaji. Borang soal selidik akan diedarkan secara rawak bebas kepada responden yang terdapat di sekolah yang telah ditetapkan. Sebanyak 10 buah sekolah telah dipilih dalam kajian ini di mana 5 buah sekolah adalah sekolah berkesan manakala selebihnya iaitu 5 buah lagi merupakan sekoiah kurang berkesan. Penyelidik telah memilih kaedah tinjauan rentasan kerana (1) pungutan data secara sekali gus dalam jangka masa tertentu, mungkin beberapa hari, minggu atau bulan untuk menjawab soal selidik (Sekaran, 2005), (2) sesuai digunakan untuk mengukur pemboleh ubah yang berkaitan dengan sesuatu fenomena tanpa menyoal mengapa pemboleh ubah itu wujud (Mohd Majid, 2005), (3) tidak melibatkan kos yang terlalu tinggi dan kadar keciciran pulangan soal selidik adalah rendah (Salkind, 2000), (4) data yang diperolehi mudah diterjemah secara objektif menggunakan kaedah statistik (Salkind, 2000).

3.1 *Populasi dan Pensampelan*

Bagi kajian ini, sampel kajian yang akan digunakan adalah terdiri daripada guru-guru yang mengajar di sekolah berkesan dan guru yang mengajar di sekolah kurang berkesan. Penentuan sama ada sekolah yang dipilih adalah sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah berdasarkan kepada keputusan Peperiksaan Menengah Rendah (PMR). Semasa kajian dijalankan, terdapat seramai 1823 orang guru yang mengajar di sekolah menengah kebangsaan di negeri Perlis (Sumber laman web Jabatan Pelajaran Perlis). Oleh itu, saiz sampel yang diperlukan adalah dalam lingkungan 317 responden.

Penyelidik mengedarkan 35 borang soal selidik bagi setiap 10 buah sekolah yang ditentukan. Ini menjadikan jumlah keseluruhan soal selidik yang diedarkan adalah 350 borang. Tetapi jumlah yang di terima semula adalah 322 borang soal selidik. Oleh itu responden yang digunakan dalam kajian ini adalah sebanyak 322 orang dengan jumlah peratusan pemulangan soal selidik yang diterima agak tinggi iaitu sebanyak 92 %. Bilangan sampel yang di gunakan dalam kajian ini menepati kriteria persampelan yang dicadangkan oleh Krejcie dan Morgan (dalam Chua, 2006) yang menyatakan saiz populasi dalam julat 1800 hingga 1900 memerlukan lebih kurang antara 317 hingga 320 orang.

3.2 *Alat Ukur*

Terdapat dua jenis alat ukur yang akan digunakan dalam kajian ini iaitu alat ukur *Instructional Leadership Survey Questionnaire* (Jorah, 2009) yang digunakan untuk mengukur dimensi kepimpinan pengajaran .

Bahagian A : Demografi guru

Bahagian B : Kepimpinan Pengajaran

3.2.1 *Alat Ukur Instructional Leadership Survey Questionnaire (Jorah, 2009)*

Alat ukur ini digunakan untuk mengukur dimensi kepimpinan pengajaran yang diamalkan oleh pengetua yang terdiri daripada lima dimensi kepimpinan pengajaran iaitu (1) mentafsir dan menyampaikan matlamat sekolah, (2) pengurusan kurikulum dan pengajaran, (3) memupuk iklim pengajaran, (4) mencerap dan memberi maklum balas

kepada guru-guru dan (5) menilai program-program pengajaran. Setiap item yang ada dalam lima dimensi tersebut diukur pada skala Likert 5 markat yang melambangkan 'tidak pernah'(1) hingga 'selalu' (5).

3.3 Kajian Rintis

Untuk kajian ini, penyelidik telah mengedarkan borang soal selidik kepada 30 orang guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Raja Puan Muda Tengku Fauziah. Bilangan 30 orang responden dalam ujian rintis adalah jumlah yang dianggap maksimum kerana bilangan yang melebihi had ini tidak akan memberi apa-apa maklumat tambahan untuk penambahbaikan soal selidik berkenaan (Chua, 2006). Setelah ujian rintis dijalankan, penyelidik menganalisis data tersebut dengan menggunakan perisian SPSS 16.0. Daripada keputusan ujian analisis, didapati nilai *Cronbach Alfa* bagi kepimpinan pengajaran adalah 0.93. Oleh kerana nilai *Cronbach Alfa* yang didapati adalah baik, maka penyelidik membuat keputusan untuk mengguna pakai alat ukur tersebut tanpa sebarang pindaan untuk diedarkan kepada responden kajian sebenar.

3.4 Pungutan Data

Sebelum melakukan pungutan data, langkah pertama yang akan dilakukan oleh penyelidik adalah memohon kebenaran daripada bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan (EPRD). Kebenaran ini perlu diperolehi kerana ia merupakan syarat utama di mana semua penyelidikan yang berkaitan dengan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) perlu mendapat kebenaran daripada pihak berkenaan terlebih dahulu. Penyelidik juga akan memohon kebenaran daripada pihak Jabatan Pelajaran Negeri Perlis (JPNP) sebelum menjalankan penyelidikan. Pihak yang seterusnya yang akan diminta kebenaran adalah pengetua sekolah-sekolah yang akan dipilih. Setelah semua kebenaran diperolehi, penyelidik akan mencetak borang soal selidik dalam dua kod yang berbeza. Ini adalah kerana untuk memudahkan penyelidik membezakan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan. Penyelidik akan mengedarkan borang soal selidik ke sekolah-sekolah yang dipilih dan akan memungut semula dalam tempoh seminggu setelah diedarkan. Seorang wakil guru daripada sekolah yang berkenaan akan dipertanggungjawabkan untuk mengedar dan mengumpul semula borang soal selidik.

Sebanyak 350 borang soal selidik telah diedarkan ke 10 buah sekolah yang telah ditetapkan oleh penyelidik dimana 5 buah sekolah tersebut merupakan sekolah berkesan dan 5 buah lagi merupakan sekolah kurang berkesan. Jumlah borang soal selidik yang di terima semula oleh penyelidik adalah sebanyak 322 borang dengan jumlah peratusan pemulangan sebanyak 92 %. Menurut Ary, Jacob dan Razaveigh (2002), pemulangan instrumen daripada responden sebanyak 80% adalah mencukupi untuk membolehkan proses analisis data yang menyakinkan.

3.5 Analisis data

Oleh kerana kajian ini merupakan kajian berbentuk deskriptif, maka pengkaji akan melakukan analisis deskriptif terhadap item-item yang ditanya dalam soal selidik dengan menggunakan program statistik berkomputer SPSS versi 16.0. Data yang akan diperolehi ini akan ditafsir menggunakan min dan yang ujian -t digunakan untuk

menggambarkan tahap amalan kepimpinan pengajaran . Pengkelasan min untuk tafsiran pemboleh ubah adalah seperti berikut:

- 1.00 – 1.80 = Sangat rendah
 1.81 - 2.60 = Rendah
 2.61 – 3.40 = Sederhana
 3.41 - 4.20 = Tinggi
 4.21 - 5.00 = Sangat tinggi

Sumber: Ubah suaian daripada Jamil (2002)

4. Dapatan Kajian

4.1 Hipotesis Alternatif Pertama

H_{A1}: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mentafsir dan menyampaikan maklumat di sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan.

Ujian ke atas hipotesis ini dilakukan menggunakan prosedur ujian-t sampel bebas untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran dari segi dimensi mentafsir dan menyampaikan maklumat di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Keputusan ujian ditunjukkan dalam jadual 4.5 di bawah.

Jadual 4.1: Keputusan Ujian-t Tahap Pengamalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Segi Dimensi Mentafsir dan Menyampaikan Maklumat

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	DF	T	P
Sekolah Berkesan	164	4.07	.64	320	3.57	.00
Sekolah Kurang Berkesan	158	3.82	.60	320	3.57	

* $p > .05$ (ujian *Levene's* –*rujuk lampiran*)

** $p < .05$

Berdasarkan hasil analisis, didapati ujian *Levene's* adalah tidak signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan kehomogenan varian antara kategori sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah sama. Ujian-t sampel bebas adalah signifikan ($t(320) = 3.57, p < .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis alternatif pada paras keyakinan

95% dan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mentafsir dan menyampaikan maklumat di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

4.2 Hipotesis Alternatif Kedua

H_{A2}: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran di sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan.

Sekali lagi hipotesis ini diuji menggunakan prosedur ujian-t sampel bebas untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran dari segi dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Keputusan ujian ditunjukkan dalam jadual 4.6 di bawah.

Jadual 4.2: Keputusan Ujian-t Tahap Pengamalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Segi Dimensi Mengurus Kurikulum dan Pengajaran

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	DF	T	P
Sekolah Berkesan	164	3.75	.68	320	2.56	.01
Sekolah Kurang Berkesan	158	3.56	.62	320	2.5	

* $p > .05$ (ujian *Levene's* –*rujuk lampiran*)

** $p < .05$

Berdasarkan hasil analisis, didapati ujian *Levene's* adalah tidak signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan kehomogenan varian antara kategori sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah sama. Ujian-t sampel bebas adalah signifikan ($t(320) = 2.56, p < .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis alternatif pada paras keyakinan 95% dan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mentafsir dan mengurus kurikulum dan pengajaran di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

4.3 Hipotesis Alternatif Ketiga

H_{A3}: Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi memupuk suatu iklim pembelajaran yang positif di sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan.

Ujian ke atas hipotesis ini dilakukan menggunakan prosedur ujian-t sampel bebas untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran dari segi dimensi memupuk suatu iklim

pembelajaran yang positif di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Keputusan ujian ditunjukkan dalam jadual 4.7 di bawah

Jadual 4.3: Keputusan Ujian-t Tahap Pengamalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Segi Dimensi Memupuk Suatu Iklim Pembelajaran yang Positif

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	DF	T	P
Sekolah Berkesan	164	3.94	.58	320	4.59	.00
Sekolah Kurang Berkesan	158	3.64	.57	320	4.59	

* $p > .05$ (ujian *Levene's* –rujuk lampiran)

** $p < .05$

Berdasarkan hasil analisis, didapati ujian *Levene's* adalah tidak signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan kehomogenan varian antara kategori sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah sama. Ujian-t sampel bebas adalah signifikan ($t(320) = 4.59, p < .05$). Keputusan ini gagal menolak hipotesis alternatif pada paras keyakinan 95% dan ini menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi memupuk suatu iklim pembelajaran yang positif di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

4.4 Hipotesis Alternatif Ke empat

H_{A4} : Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru di sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan.

Ujian ke atas hipotesis ini dilakukan menggunakan prosedur ujian-t sampel bebas untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran dari segi dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Keputusan ujian ditunjukkan dalam jadual 4.8 di bawah.

Jadual 4.4: Keputusan Ujian-t Tahap Pengamalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Segi Dimensi Mencerap dan Memberi Maklum Balas Kepada Guru

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	DF	T	P
Sekolah Berkesan	164	3.41	.84	302	1.75	.081
Sekolah Kurang Berkesan	158	3.27	.63	302	1.75	

* $p < .05$ (ujian *Levene's* –rujuk lampiran)

** $p > .05$

Berdasarkan hasil analisis, didapati ujian *Levene's* adalah signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan kehomogenan varian antara kategori sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah tidak dipatuhi. Ujian-t sampel bebas adalah signifikan ($t(320) = 3.57, p > .05$). Keputusan ini berjaya menolak hipotesis alternatif pada paras keyakinan 95% dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

4.5 Hipotesis Alternatif Ke lima

H_{A5} : Terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi menilai program-program pengajaran di sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan.

Hipotesis ini diuji menggunakan prosedur ujian-t sampel bebas untuk melihat sama ada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran dari segi dimensi menilai program-program pengajaran di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Keputusan ujian ditunjukkan dalam jadual 4.9 di bawah.

Jadual 4.5: Keputusan Ujian-t Tahap Pengamalan Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Segi Dimensi Menilai Program-program Pengajaran

Jenis Sekolah	N	Min	Sisihan Piawai	DF	T	P
Sekolah Berkesan	164	3.87	.77	320	1.00	.32
Sekolah Kurang Berkesan	158	3.79	.75	320	1.00	

* $p > .05$ (ujian *Levene's* –rujuk lampiran)

** $p > .05$

Berdasarkan hasil analisis, didapati ujian *Levene's* adalah tidak signifikan ($p > .05$). Keputusan ini menunjukkan kehomogenan varian antara kategori sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan adalah sama. Ujian-t sampel bebas adalah tidak signifikan ($t(320) = 1.00, p > .05$). Keputusan ini berjaya menolak hipotesis alternatif pada paras

keyakinan 95% dan ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua dari segi pengamalan dimensi menilai program-program pengajaran di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan.

5. Perbincangan Dan Kesimpulan

Dapatan kajian menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan dalam dimensi mentafsir dan menyampaikan matlamat, dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran dan dimensi memupuk iklim pembelajaran yang positif antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Dalam dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran, sekolah berkesan menunjukkan min ($M= 3.75, SD=.68$) tahap tingkah laku kepimpinan pengajaran yang lebih tinggi berbanding min ($M=3.56, SD=.62$) bagi sekolah kurang berkesan. Dapatan kajian ini seiring dengan kajian yang dilakukan oleh Reid dan rakan-rakan (1988) yang menunjukkan bahawa faktor sekolah seperti kepimpinan yang menekankan kurikulum serta pengurusan sekolah yang baik disamping mengawal disiplin murid adalah faktor penting yang membawa kepada keberkesanan sekolah. Begitu juga dengan kajian yang dijalankan oleh Larsen dan Hartley (1994), di sekolah-sekolah cemerlang dan sederhana di California menunjukkan bahawa fungsi kepimpinan pengajaran iaitu pembentukan matlamat, pemantapan budaya sekolah dan pembangunan staf serta hubungan sekolah dan komuniti dapat membantu mewujudkan sekolah berkesan.

Bagi dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru dan dimensi menilai program pengajaran, dapatan kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Keadaan ini mungkin di sebabkan oleh pengetua sekolah di bebani dengan urusan pentadbiran dan kurang menumpukan tugas terhadap pemantauan dan menilai program pengajaran. Dapatan kajian ini seiring dengan dapatan daripada kajian Azlin (2004) yang mengkaji amalan pengurusan pengetua di enam buah sekolah selama 351 jam menunjukkan bahawa pengetua di sekolah-sekolah terbabit melakukan aktiviti mesyuarat sebanyak 66.4%, tugas pejabat sebanyak 19.8%, aktiviti rondaan 7.6%, menjawab dan membuat panggilan telefon 4.3% dan mencerap guru 0.7%. Oleh itu, didapati pengetua sekolah lebih banyak terlibat didalam urusan pentadbiran berbanding dengan tugas utama sebagai pemimpin pengajaran dan dengan itu tidak terdapat perbezaan yang signifikan bagi dimensi ini sama ada sekolah berkesan ataupun sekolah kurang berkesan. Menurut pendapat Sergiovanni (1995), mutu pengajaran guru-guru dapat dipertingkatkan apabila pengetua menjalankan aktiviti pencerapan dan penilaian pengajaran guru dan seterusnya memotivasikan serta mampu mengawal kualiti perkhidmatan yang professional. Dalam hal ini, pengetua boleh menggunakan pencerapan dan penilaian pengajaran sebagai satu instrumen untuk memantau proses pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah. Kajian yang dilakukan oleh Hart dan Bredeson (1996), mendapati pengetua perlu menyelia dan menilai pengajaran guru untuk memastikan matlamat sekolah dan objektif rancangan pengajaran guru adalah selari dengan matlamat sekolah.

Secara keseluruhannya, statistik deskriptif yang diperoleh menunjukkan bahawa tahap pengamalan tingkah laku kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah berkesan adalah lebih tinggi iaitu pada min ($M=3.80, SD=.59$) berbanding sekolah

kurang berkesan iaitu pada min ($M=3.62$, $SD= .50$). Ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah berkesan mengamalkan tingkah laku kepimpinan pengajaran lebih tinggi berbanding sekolah kurang berkesan. Dapatan kajian ini selari dengan kajian Mohd Nor (2005) yang mendapati tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar di sekolah berkesan lebih baik daripada tingkah laku kepimpinan pengajaran guru besar di sekolah kurang berkesan. Keadaan ini mungkin disebabkan pengetua di sekolah berkesan perlu memastikan kejayaan akademik pelajar-pelajar dapat ditingkatkan.

Menurut Hallinger (2005b) dan Murphy (2002), pencapaian akademik pelajar merupakan kriteria utama kejayaan sesebuah sekolah. Sekolah dituntut untuk menjadi sebuah institusi pembelajaran di mana pelajar-pelajar dapat menimba ilmu pengetahuan yang secukupnya dan mendapat keputusan yang cemerlang. Ramai dikalangan ibu bapa pada hari ini yang berlumba-lumba untuk menghantar anak mereka ke sekolah yang dapat menghasilkan pelajar-pelajar yang cemerlang supaya anak mereka juga dapat mengikut jejak langkah yang sama. Keadaan ini meletakkan pengetua dalam keadaan terhimpit antara akauntabiliti dan tanggungjawab untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah (Hallinger, 2005b; Murphy, 2002). Mana-mana pengetua yang mengabaikan peranan mereka untuk memantau pencapaian sekolah mengambil risiko terhadap diri sendiri (Heck, 2000; Hallinger, 2005b). Keadaan ini akan mewujudkan satu budaya sekolah yang mementingkan aspek pengajaran dan pembelajaran yang berkesan. Menurut Southworth (2002), budaya sebegini akan menjadikan sekolah sebagai premis yang paling sesuai untuk mengamalkan kepimpinan pengajaran. Ini menjelaskan mengapa kepimpinan pengajaran diamal pada tahap yang lebih tinggi di sekolah berkesan berbanding dengan sekolah kurang berkesan.

5. Implikasi dan Cadangan

Dapatan kajian ini menunjukkan tahap tingkah laku kepimpinan pengajaran di amalkan dengan lebih tinggi di sekolah berkesan berbanding sekolah kurang berkesan. Dapatan ini membawa implikasi bahawa bagi memastikan keberkesanan organisasi sesebuah sekolah, pengetua perlu memainkan peranan utama sebagai pemimpin pengajaran. Hasil kajian ini adalah selari dengan hasil-hasil kajian yang berkaitan dengan kepimpinan pengajaran dari tinjauan literatur sama ada di dalam atau di luar negara yang menyarankan pengetua perlu berfungsi secara berkesan sebagai pemimpin pengajaran. Selain itu, kajian ini juga membawa implikasi bahawa dimensi mencerap dan memberi maklum balas kepada guru dan dimensi menilai program pengajaran, menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan. Ini mungkin disebabkan aktiviti pemantauan kurang di beri perhatian oleh pengetua sama ada di sekolah berkesan dan sekolah kurang berkesan di sebabkan kesibukkan menjalankan urusan – urusan yang berkaitan dengan pentadbiran. Perkara ini perlu di pandang serius oleh pihak yang bertanggung jawab khususnya pengetua, Jemaah Nazir dan Jabatan Pendidikan Negeri Perlis kerana bagi memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan berkesan dan proses pemantauan dan penilaian perlu di lakukan dengan sekerap yang mungkin. Menurut Mortimore (1995), penggunaan dan kawalan waktu pembelajaran di sekolah telah menunjukkan hubungan yang positif dengan pencapaian akademik pelajar. Manakala Scheerens (1992) menyatakan bahawa menyelia dan dan menilai pengajaran guru merupakan satu aspek penting kepimpinan pengajaran pengetua. Tanpa aktiviti tersebut, pengetua

tidak dapat memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berlaku dengan berkesan di bilik darjah dan pengajaran guru selari dengan matlamat sekolah serta Kementerian Pendidikan Malaysia.

Berdasarkan hasil dapatan kajian dan perbincangan yang di lakukan, penyelidik mencadangkan untuk kajian yang selanjutnya iaitu:

- a. Kajian pada masa hadapan perlu lebih menyeluruh iaitu melibatkan beberapa negeri di Malaysia supaya generalisasi tentang tahap pengamalan kepimpinan pengajaran di sekolah berkesan dan kurang berkesan dapat di lakukan. Ini kerana kajian ini cuma melibatkan sekolah-sekolah yang terdapat di negeri Perlis sahaja.
- b. Mengadakan kajian yang lebih mendalam dan terperinci dengan memberi tumpuan kepada aspek-aspek lain yang boleh menyumbang kepada komitmen guru.
- c. Mengadakan kajian untuk melihat tahap amalan kepimpinan pengajaran di Sekolah Prestasi Tinggi dan hubungannya dengan kepuasan kerja, motivasi dan komitmen guru.

Rujukan

- Abdui Shukur Abdullah (1998). *Membina sekolah yang berkesan: Aplikasi dasar kertas kerja seminar pendidikan sekolah efektif*. Kementerian Pendidikan Malaysia: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukur Abdullah. Tiga Teras Tingkat Martabat Pendidik. *Berita Harian*, 16 Mei 2004.
- Azlin Norhaini Mansor (2004). *Amalan Pengurusan Pengetua: Satu Kajian Kes. Kertas Kerja Dibentangkan Dalam Prosiding Seminar Nasional Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan Ke-12, 6-9 Disember 2004*.
- Chua Yan Piaw, (2006). *Asas Statistik Penyelidikan*. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Davis, G.A., & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston; Ally and Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviors of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- Hallinger, P. (2005b). Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 221-239.
- Hart, A. N. & Bredeson, D. V. 1996. *The principalship: A theory of professional learning and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hassan Hashim (2000). *Berita Harian* 29 September 2000.
- Heck, R.H. (2000). Examining the impact of school quality on school outcomes and Improvement: A value-added approach. *Educational Administration Quarterly*, 36(4) 513-52.
- Hussein Mahmood, (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 Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah (Edisi kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ishak bin Sin, (2004). Sekolah berkesan: Amalan-amalan dalam pengurusan pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, Institut Aminuddin Baki*, 14(02), 1-21.

- Jeffri Abdul Ahmad (2004). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua / Guru Besar dan Kepuasan Guru*. Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia.
- Joriah Md Saad, (2009). *Tingkah Laku Kepimpinan Pengajaran dan Kepimpinan Transformasional dalam Kalangan Pengetua kanan dan Pengetua Biasa Di Sekolah Cemerlang serta Pengaruhnya Ke atas Komitmen Guru*. Masters Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Kroeze, D.J. 1983, "Effective principal want to be instructional leaders: New directions for research. " *Administrator's Notebook*, 30 (9), hlm 1-4.
- Krug, S.E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administrative Quarterly*, 28(3), 430-433.
- Lam & Van der Griff (1995). In Tedllie, C. Reynolds, S. (2000). *The international handbook of school effectiveness research*. London and New York: Falmer Press.
- Larsen, R. & Hartley.(1994). Berry, G. A quality system model for the management of quality in NSW school. *Managing Service Quality*, 8, 97-111.
- Mohd Nor, (2005). Kepimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan antara Sekolah Berkesan dan Sekolah Kurang Berkesan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. Bahagian Perencanaan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Mohd. Majid Konting, (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali (2004). *Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sekolah Menengah Luar Bandar*. Ijazah Doktor Falsafah Universiti Putra Malaysia.
- Mortimore, P.(1993). Key characteristics of effective schools: A review of school Effectiveness research. *Effective Schools Seminar Ministry of Education*. Pada 13-14 Julai 1995 di Institut Aminudin Baki.
- Murphy, J. (2002). Reculturing the profession of educational leadership: New blueprints. *Educational Administration Quarterly*, 38(2), 176-192.
- Purkey, S.C. & Smith, M.S.(1984). Effective schools. *A review Elementary School Journal*, 83, 427-452.
- Rahimah Haji Ahmad. (1999). Ucapan Utama (III) Profesionalisma guru dan sekolah berkesan. *Prosiding Seminar Pendidikan Guru Untuk Sekolah Berkesan* 23.
- Reid, K & Holy, P.(1988). In Tedllie, C.Reynolds, S.(2000). *School make a difference: Lesson learned from 10 years of school effects*. New York: teachers College Press..
- Robiah Sidin (1994). *Pendidikan di Malaysia: Cabaran untuk masa depan*. Kuala Lumpur: Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Rusmini Ku Ahmad, (2004). *Hubungan Antara kepimpinan, komitmen Guru, Kompetensi Guru, Amalan-Amalan Terbaik dan Keberkesanan Sekolah*. Tesis Doktor Falsafah Universiti Utara Malaysia.
- Salkind, N.J. (2000). *Exploring research* (4th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sekaran, U. (2005). *Research methods for business: a skill-building approach* (4 ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sergiovanni, T. J. 1995. *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School leadership and Management*, 22(1), 73-91.
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. London: Cassell.
- Sweeney, J.,(1982), Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39 (5), hlm. 346-352.
- Wan Mohd Zahid Mohd Nordin, (1993). *Wawasan Pendidikan: Agenda Pengisian*, Kuala Lumpur: Cahaya Pantai Publishing (M) Sdn. Bhd.