

**KEPEMIMPINAN PENGAJARAN DAN EFIKASI KENDIRI PENGETUA  
SEKOLAH MENENGAH DAN HUBUNGANNYA DENGAN  
PENCAPAIAN AKADEMIK SEKOLAH**

**ANDI AUDRYANAH BT. HJ. MD. NOOR**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

## PENGHARGAAN

Bersyukur ke hadrat Allah s.w.a kerana dengan limpah izinnya, dengan rahmat dan inayahNya, maka projek ini telah dapat disiap bagi memenuhi penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran), Universiti Teknologi Malaysia.

Penulis ingin merakamkan setinggi-tingginya penghargaan dan terima kasih kepada penyelia disertasi, Profesor Dr. Abu Bakar bin Hj. Hashim dan Dr. M. Al-Muz-Zammil bin Yasin atas nasihat, bimbingan dan sokongan yang diberikan sepanjang tempoh penyediaan projek ini. Penghargaan tidak terhingga juga ditujukan kepada Prof. Madya Dr. Mohd. Najib bin Abdul Ghafar dan Pn. Khadijah binti Daud (penilai-penilai); dan Tn. Hj. Zainudin bin Hassan (pengerusi perbentangan) di atas komen, cadangan dan tunjuk-ajar yang mereka telah berikan bagi menyempurnakan laporan ini. Ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga kepada Tuan Haji Mohd. Anuar bin Abdul Rahman, Pn. Adibah binti Abd. Latiff, rakan-rakan dan semua yang namanya tidak disebutkan diatas bimbingan dan dorongan yang diberikan sepanjang tempoh penyelidikan Projek Sarjana ini dijalankan. Dengan izin Allah s.w.a. kalian telah banyak memberi tunjuk ajar tanpa berasa jemu dalam proses menyiapkan Projek Sarjana ini. Kesabaran dan keikhlasan kalian amat saya hargai.

Tidak lupa juga, ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada pihak Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM), Bahagian Basiswa KPM, Jabatan Pelajaran Negeri Johor dan Pejabat Pelajaran Daerah Pontian, kerana memberi keizinan dan kerjasama untuk menjayakan kajian ini. Begitu juga kepada Perpustakaan Sultanah Zanariah, Universiti Teknologi Malaysia (UTM); Pusat Sumber Fakulti Pendidikan UTM; Pusat Sumber Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia, Pusat Sumber Fakulti Pendidikan Universiti Putera Malaysia dan Pusat Sumber Institut Aminudin Baki, Genting Highland; yang telah menyediakan banyak bahan rujukan dan bahan ilmiah untuk menyempurnakan Projek Sarjana ini. Akhir sekali penulis ingin mengucapkan sekali lagi ribuan terima kasih kepada semua pihak sama ada yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam penyempurnaan projek ini.

Sekian terima kasih. Wassalam.

## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneroka manifestasi terhadap efikasi sendiri dalam memainkan peranan kepemimpinan pengajaran pengetua di sekolah selaras dengan pengaruhnya terhadap pencapaian sekolah. Dua instrumen secara tinjauan telah digunakan untuk mengumpul data bagi kajian ini; pertama, "*Principal Instruction Management Rating Scale*" (PIMRS) dan kedua, "*Principals' Sense of Efficacy Scale*" (PSES). Dapatan daripada kajian rintis menunjukkan pekali kebolehpercayaan alpha Cronbach ialah masing-masing 0.99 dan 0.98. Seramai 276 orang guru telah dipilih untuk kajian ini. Kesemua borang soal selidik lengkap telah dipulangkan yang didapati amat berguna dan boleh dikemukakan untuk analisis statistik dengan menggunakan perisian "*Statistical Package for Social Science*" (SPSS), versi 13.0. Persepsi guru-guru terhadap pengetua-pengetua mereka menunjukkan tahap efikasi sendiri yang tinggi selari dengan memberikan penekanan yang kuat terhadap kepemimpinan pengajaran dalam melaksanakan fungsi kepengetuaan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa persepsi guru-guru lelaki terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua adalah lebih tinggi berbanding guru-guru perempuan. Walau bagaimanapun, persepsi guru-guru terhadap efikasi sendiri yang ditunjukkan oleh pengetua-pengetua mereka adalah lebih kurang sama. Keputusan ujian-t juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri di antara pengetua lelaki dan perempuan di mana kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua perempuan adalah lebih tinggi. Kedua-dua pemboleh ubah, kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri, menunjukkan hubungan positif yang rendah dengan pencapaian sekolah. Walaupun demikian, apabila diadakan korelasi antara satu sama lain, kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri mempunyai hubung kait yang sangat kuat iaitu  $r = 0.83$ . Berdasarkan hasil dapatan daripada kajian ini, beberapa cadangan yang relevan telah dimajukan.

## ABSTRACT

This study attempted to explore the manifestation of self-efficacy in the conduct of the principals' instructional leadership role in schools as well as its influence on school achievement. Two survey instruments were used to collect data for this study; firstly, the Principal Instruction Management Rating Scale (PIMRS) and, secondly, the Principals' Sense of Efficacy Scale (PSES). The instrument registered a reliability index of 0.99 and 0.98 on the Cronbach's alpha, respectively. A total of 276 teachers were selected for this study. All of them returned the completed questionnaires which were found to be usable and duly proceeded for statistical analysis through the use of Statistical Package for Social Science (SPSS), software version 13.0. The teachers perceived that their principals demonstrated a high sense of self-efficacy as well as giving strong emphasis on instructional leadership in the discharge of their principalship function. On instructional leadership, male teachers rated their principals more favourably than did their female colleagues. However, there was no significant difference in their level of self-efficacy. Result of t-test also showed that they differed significantly in their perception of the principals on this issue where the instructional leadership and self-efficacy of female principals are higher. Both the variables, instructional leadership and self-efficacy, showed low positive relationships with school achievement. However, when correlated against each other, instructional leadership and self-efficacy had a strong relationship, i.e.  $r = 0.83$ . Relevant recommendations based on findings from this study were put forward.

**KANDUNGAN**

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
	<b>HALAMAN PENGAKUAN</b>	ii
	<b>HALAMAN DEDIKASI</b>	iii
	<b>HALAMAN PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI RAJAH</b>	xv
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xvi
	<b>SENARAI SIMBOL</b>	xix
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xx
<b>BAB 1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	6
	1.3 Penyataan Masalah	12

1.4	Objektif Kajian	12
1.5	Persoalan Kajian	13
1.6	Hipotesis Kajian	14
1.7	Kepentingan Kajian	14
1.8	Skop Kajian	17
1.9	Batasan Kajian	18
1.10	Definisi Operasional	19
1.10.1	Kepemimpinan Pengajaran	19
1.10.2	Efikasi Kendiri	21
1.10.3	Pengetua	21
1.10.4	Guru	22
1.10.5	Pencapaian Akademik Sekolah	22
1.11	Kerangka Konsep Kajian	22
1.11.1	D1 - Dimensi Pentakrifan Misi dan Matlamat Sekolah	23
1.11.2	D2 - Dimensi Pengurusan Program-program Pengajaran	25
1.11.3	D3 - Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	25
1.11.4	F1 - Fungsi Merangka Matlamat Akademik Sekolah	25
1.11.5	F2 - Fungsi Memperjelas Matlamat Akademik Sekolah	26
1.11.6	F3 - Fungsi Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru	26
1.11.7	F4 - Fungsi Menyelaras Kurikulum	26

1.11.8	F5 - Fungsi Memantau Kemajuan Akademik Murid	26
1.11.9	F6 - Fungsi Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran	27
1.11.10	F7 - Fungsi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran	27
1.11.11	F8 - Fungsi Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru-guru	27
1.11.12	F9 - Fungsi Menggalakan Perkembangan Profesional	27
1.11.13	F10 - Fungsi Penguatkuasaan Dasar Akademik	28
1.11.13	F11 - Fungsi Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar	28
1.11.15	E1 - Faktor Efikasi Pengurusan Tugas	28
1.11.16	E2 - Faktor Efikasi Kepemimpinan Pengajaran	28
1.11.17	E3 - Faktor Efikasi Kepemimpinan Moral	29
1.11.18	Pencapaian Akademik Sekolah	29
1.12	Teori, Konsep dan Model Kepemimpinan Pengajaran	30
1.12.1	Teori Tekanan Akademik Murphy <i>et. al</i> (1984)	31
1.12.2	Teori Hubungan Tingkah Laku Pengetua dengan Pembelajaran Pelajar Leithwood dan Montgomery (1986)	32
1.12.3	Teori Interaksi Pengetua dengan Guru Glassman (1986)	33
1.12.4	Konsep Kepemimpinan Pengajaran	33
1.12.5	Model Kepemimpinan Pengajaran	36
1.13	Efikasi Kendiri	37
1.13.1	Teori Kognitif Sosial	38

1.13.2	Jangkaan Efikasi Kendiri	39
1.13.3	Kecekapan Dalam Kepemimpinan Pengajaran	41
1.13.4	Efikasi Kendiri Pengetua	44
1.14	Kesimpulan	44
<b>Bab 2</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	
2.1	Pengenalan	46
2.2	Konsep Kepemimpinan	46
2.3	Peranan dan Tugas Pengetua	48
2.4	Kepemimpinan Pengajaran	51
2.4.1	Dimensi-dimensi Kepemimpinan Pengajaran	55
2.4.1.1	Dimensi I: Pentakrifan Matlamat Sekolah	56
2.4.1.2	Dimensi II: Pengurusan Program Pengajaran/Kurikulum	57
2.4.1.3	Dimensi III: Pemupukan Iklim Pengajaran dan Pembelajaran	59
2.4.2	Fungsi-fungsi Kepemimpinan Pengajaran	60
2.4.2.1	Fungsi 1: Merangka Matlamat Sekolah	61
2.4.2.2	Fungsi 2: Memperjelas Matlamat Sekolah	62
2.4.2.3	Fungsi 3: Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru	62
2.4.2.4	Fungsi 4: Menyelaraskan Kurikulum	63
2.4.2.5	Fungsi 5: Memantau Kemajuan Akademik Pelajar	64



- 2.4.2.6 Fungsi 6: Mengawal dan Melindungi Waktu Pengajaran
  - 2.4.2.7 Fungsi 7: Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran / Sentiasa Kelihatan
  - 2.4.2.8 Fungsi 8: Pemberian Insentif Terhadap Usaha Guru
  - 2.4.2.9 Fungsi 9: Penggalakan Perkembangan Professional
  - 2.4.2.10 Fungsi 10: Penguatkuasaan Dasar Akademik Pelajar
  - 2.4.2.11 Fungsi 11: Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar
- 2.5 Efikasi Kendiri
    - 2.5.1 Efikasi Kendiri Guru
    - 2.5.2 Efikasi Kendiri Pengetua
  - 2.6 Tinjauan Kajian Kepemimpinan Pengajaran Pengetua
    - 2.6.1 Tinjauan Kajian Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Terhadap Pencapaian Pelajar
  - 2.7 Tinjauan Kajian Efikasi Kendiri
    - 2.7.1 Tinjauan Kajian Efikasi Kendiri Pengetua Terhadap Pencapaian Pelajar
  - 2.8 Kesimpulan

### **BAB 3**

### **METODOLOGI KAJIAN**

- 3.1 Pengenalan
- 3.2 Reka Bentuk Kajian

3.3	Populasi dan Sampel Kajian	90
3.4	Instrumen kajian	91
3.4.1	Bahagian A – Demografi Responden (Guru) dan Pengetua	92
3.4.2	Bahagian B – Fungsi-fungsi Kepemimpinan Pengajaran Pengetua	92
3.4.3	Bahagian C – Faktor-faktor Efikasi Kendiri Pengetua	94
3.4.4	Kaedah Alih Bahasa – Soal Selidik Efikasi Kendiri Pengetua	96
3.5	Kajian Rintis	96
3.5.1	Kajian Rintis Pertama	97
3.5.2	Kajian Rintis Kedua	97
3.6	Pembolehkan Kajian	98
3.7	Pengumpulan Data	99
3.8	Analisis Data	100
3.8.1	Kaedah Inferensi	100
3.8.2	Kaedah Deskriptif	101
3.8.3	Rumusan Analisis Data	102
<b>BAB 4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN</b>		
4.1	Pengenalan	104
4.2	Latar Belakang Responden	105
4.3	Analisis Deskriptif	106
4.3.1	Analisis Tahap Kepemimpinan Pengajaran Pengetua (KPP)	106
4.3.1.1	Analisis Berdasarkan Sebelas Fungsi	106

	Kepimpinan Pengajaran Pengetua	
	4.3.1.2 Analisis Berdasarkan Tiga Dimensi Kepimpinan Pengajaran Pengetua	120
	4.3.1.3 Analisis Berdasarkan Min Keseluruhan Kepimpinan Pengajaran Pengetua	122
	4.3.2 Analisis Tahap Efikasi Kendiri Pengetua (EKP)	124
4.4	Analisis Inferensi Ujian-t	128
	4.4.1 Analisis Mengkaji Perbezaan Persepsi Guru Lelaki dan Guru Perempuan Terhadap Kepemimpinan Pengajaran	129
	4.4.2 Analisis Mengkaji Perbezaan Persepsi Guru Lelaki dan Guru Perempuan Terhadap Efikasi Kendiri Pengetua	130
	4.4.3 Analisis Mengkaji Perbezaan Tahap Kepemimpinan Pengajaran Di Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	131
	4.4.4 Analisis Mengkaji Perbezaan Tahap Efikasi Kendiri Di Antara Pengetua Lelaki dan Pengetua Perempuan	132
4.5	Analisis Inferensi Korelasi	132
	4.5.1 Hubungan Di Antara Kepemimpinan Pengajaran Dengan Efikasi Kendiri Pengetua	133
	4.5.2 Hubungan Di Antara Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	134
	4.5.3 Hubungan Antara Efikasi Kendiri Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Sekolah	135
<b>BAB 5</b>	<b>RUMUSAN PERBINCANGAN DAN CADANGAN</b>	
	5.1 Pengenalan	137
	5.2 Pencapaian Objektif	137
	5.2.1 Objektif Pertama	138

5.2.2	Objektif Kedua	140
5.2.3	Objektif Ketiga	142
5.2.4	Objektif Keempat	142
5.2.5	Objektif Kelima	143
5.2.6	Objektif Keenam	143
5.2.7	Objektif Ketujuh	144
5.2.8	Objektif Kelapan	144
5.2.9	Objektif Kesembilan	144
5.3	Rumusan Kajian	145
5.4	Perbincangan	148
5.5	Cadangan	157
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	159
5.7	Penutup	160
	<b>RUJUKAN</b>	162
	<b>LAMPIRAN</b>	176

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Dalam rangka dan susunan Perancangan Strategik 2006-2008 Jabatan Pelajaran Negeri Johor (JPNJ), peningkatan kepemimpinan pengajaran telah diberi fokus utama untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan pendidikan. Ini jelas kerana walaupun ada strategi pelaksanaan yang lain ( seperti perluasan *empowerment*, pengurusan dan pembangunan personal, penyelidikan dan pembudayaan konsep *learning organisation*), JPNJ tetap memilih peningkatan kepemimpinan pengajaran. (Ariffin, 2003).

Sektor Pengurusan Akademik Negeri Johor telah melihat matlamat untuk meningkatkan prestasi akademik sekolah akan dapat dicapai seandainya para pentadbir sekolah mengamalkan gaya kepemimpinan pengajaran. Kepemimpinan pengajaran terus diberikan penekanan apabila Sektor Pengurusan Pembangunan Kemanusiaan merangka strategi dengan memberikan latihan kompetensi kepemimpinan pengajaran kepada Guru Penolong Kanan Kokurikulum. Dengan objektif untuk meningkatkan kualiti pengurusan dan keterampilan diri, Sektor Pengurusan Pendidikan Islam dan Moral juga melihat gaya kepemimpinan pengajaran sebagai pemangkin utamanya (JPNJ, 2006a).

Mengapakah “Kepemimpinan Pengajaran” menjadi pilihan? Apakah keistimewaan yang terdapat dalam kepemimpinan pengajaran ini?

Pemimpin sekolah yang berkualiti menjadi teraju utama di sekolah yang cemerlang. Pemimpin seharusnya dapat mengatur strategi berdasarkan kehendak Falsafah Pendidikan Negara, Matlamat Pembangunan Pendidikan 2001-2010, dan seterusnya selari dengan hasrat ke arah merealisasikan Wawasan 2020. Dalam konteks inilah kepemimpinan pengajaran melibatkan unsur keilmuan dan proses penyampaian ilmu dalam pengajaran dan pembelajaran, penterjemahan dan pengoperasian kurikulum, pembangunan staf, proses pencerapan dan penyeliaan, pembangunan kurikulum, dan pembangunan kumpulan, difahami dan diamalkan oleh setiap pihak terutamanya peringkat kepemimpinan di sekolah (Haron, 2002)

Kepemimpinan pengajaran merupakan satu elemen yang penting dalam menentukan berkesan atau tidaknya sesebuah sekolah (Sweeney, 1982; DeBevoise, 1984; Dwyer, 1986; dan Duke, 1987). Pengetua berkesan mempunyai komitmen yang tinggi dalam kepemimpinan pengajaran dengan memberi sokongan untuk memajukan aspek pengajaran-pembelajaran, sentiasa berbincang dengan guru-guru mengenai masalah-masalah yang dihadapi oleh pelajar, mendiagnosis dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pengajaran (Edmonds, 1978 dan Sapone, 1983).

Pengetua berkesan berusaha mewujudkan iklim sekolah yang kondusif untuk tujuan pembelajaran, memberi maklum balas kepada guru tentang pengajaran dan prestasi pelajaran, serta menjadi penyelaras program pengajaran-pembelajaran di sekolah (Hussein, 1993). Selaku pemimpin pengajaran, pengetua bertanggungjawab memilih dan memperolehi bahan pengajaran, merancang perbelanjaan, pembelian bahan pengajaran dan memastikan penggunaannya secara maksimum untuk memberi kesan yang terbaik kepada pengajaran-pembelajaran (Levin & Lockheed, 1991).

Ramai penulis dan penyelidik dalam pendidikan mengakui bahawa kebanyakan pengetua yang berfungsi atau berperanan sebagai pemimpin pengajaran dapat

mewujudkan sekolah yang berkesan atau sekolah cemerlang. Antara penulis-penulis tersebut ialah Sweeney (1982), Hanny (1987), Benjamin (1981), Mortimore (1995), Hussein (1993) dan Sergiovanni (1984).

Sweeney (1982), berpendapat terdapat enam ciri kepemimpinan pengetua yang berkait dengan kepemimpinan pengajaran di sekolah berkesan. Ciri-ciri tersebut ialah (i) memberi penekanan terhadap pencapaian pelajar dalam bidang akademik, (ii) menyusun dan menetapkan strategi pengajaran, (iii) menyediakan dan mengekalkan suasana yang kondusif di sekolah (Iklim sekolah), (iv) kerap menilai pencapaian akademik pelajar, (v) menyelaras program pengajaran dan (vi) membantu dan memberi semangat kepada para guru.

Hanny (1987), pula menjelaskan pemimpin pengajaran yang berkesan adalah pengetua yang berkesan. Pemimpin pengajaran yang berkesan melibatkan interaksi pengetua sebagai pemimpin dengan guru, pelajar dan staf sokongannya. Interaksi sekolah berupa bimbingan dan tunjuk ajar menjadi nadi kepada keseronokan bekerja di sekolah. Pemimpin pengajaran berkesan memiliki ciri-ciri seperti (i) memberi penekanan kepada pencapaian pelajar dalam bidang akademik, (ii) menyusun dan menetapkan strategi pengajaran, (iii) menyediakan dan mengekalkan suasana yang kondusif untuk pengajaran dan pembelajaran, dan (iv) menilai pencapaian pelajaran dan pelajar.

Menurut Benjamin (1981), pengetua sekolah yang berkesan merupakan pemimpin pengajaran dan bukan bertugas sebagai pentadbir sahaja. Hasil-hasil kajian tentang sekolah berkesan pada tahun 1980an terutama di Amerika Syarikat mendapati bahawa kepemimpinan pengajaran pengetua mempunyai kesan yang signifikan terhadap pelaksanaan inovasi pendidikan dan juga pembelajaran pelajar (Mortimore, 1995). Daripada kajian-kajian tentang sekolah yang pernah mencapai kecemerlangan menunjukkan kepemimpinan pengajaran pengetua yang bersungguh-sungguh dan padu mempunyai pertalian yang signifikan dengan budaya sekolah, semangat guru dan pencapaian akademik pelajar (Hussein, 1993).

Sergiovanni (1984) telah menyarankan bahawa kewibawaan dan kemudahan yang ada pada pengetua boleh menjadikan dirinya sebagai pemimpin yang berkesan dalam inovasi pembelajaran. Beliau seterusnya menyatakan sekiranya kecemerlangan sekolah hendak diperolehi, seseorang pengetua perlu memainkan peranan kepemimpinan yang cekap. Ini bermaksud prestasi pengetua dalam kepemimpinan pengajaran merupakan penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang relevan, yang dimiliki dan di tunjukkan menerusi tingkahlakunya.

Seiring dengan perkembangan pendidikan yang pesat dan harapan masyarakat yang tinggi terhadap sekolah, pengetua terpaksa berdepan dengan pelbagai kehendak dan kemahuan pelbagai pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang inginkan sekolah diurus dengan berkesan. Walaupun pengetua telah dilengkapi dengan ciri-ciri keterampilan (seperti kualiti kepemimpinan; kemahiran dan berketrampilan dalam bidang teknikal, kemanusiaan, pendidikan, budaya dan simbolik; berkemahiran dalam komunikasi, motivasi, membuat keputusan dan penyelesaian masalah) di samping mempunyai kecergasan fizikal dan kestabilan emosi, beriman dan bermoral; beliau terpaksa menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang belum pernah dialami sebelumnya, dan terpaksa pula menangani pelbagai masalah dan cabaran demi memenuhi harapan tinggi daripada pelbagai *stakeholders*. Terdapat sedikit kajian yang menerangkan bagaimana pengetua mampu mengharungi situasi-situasi yang bukan biasa baginya dalam melaksanakan pengurusan sekolah. Salah satu daripada atribut terpenting yang mempengaruhi pengetua dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pengetua ialah efikasi kendirinya.

Bandura (1986) telah mendefinisikan efikasi sendiri seperti berikut:

Pertimbangan (*judgements*) seseorang itu mengenai kemampuannya mengelola dan melaksanakan tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan. Efikasi sendiri tiada kena-mengena dengan kemahiran seseorang itu, tetapi efikasi sendiri adalah



berkenaan dengan pertimbangan seseorang itu mengenai apa-apa perkara yang boleh dilakukannya dengan kemahiran yang dimilikinya.

(ms : 391)

Bandura (1986) menyatakan efikasi sendiri mempengaruhi prestasi dengan meningkatkan usaha dan kecekalan. Individu yang mempunyai efikasi sendiri tinggi, bekerja lebih rajin dan mampu bekerja dalam tempoh yang lama dibandingkan dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri rendah (Wood & Bandura, 1989).

Kajian-kajian lalu telah menunjukkan efikasi sendiri mempunyai perkaitan dengan kejayaan pemimpin dan individu (Bandura, 1977 dan Hoy & Woolfolk, 1993). Kajian juga menunjukkan pengetua berkesan mempunyai efikasi yang lebih tinggi daripada pengetua yang kurang berkesan (DeMoulin, 1993 dan Dimmock & Hattie, 1996). Pengetua yang berefikasi sendiri tinggi akan dihormati oleh stafnya kerana ia sering menggunakan “kuasa pakar atau rujukan” daripada menggunakan “kuasa sah, paksaan atau ganjaran” dalam melaksanakan tugas hariannya (Lyons & Murphy, 1994). Goldstein (1991) dalam Sazali *et. al* (2002) pula menyatakan kepercayaan seseorang itu terhadap kemampuan bagi melaksanakan sesuatu tugas, merupakan suatu bidang yang penting untuk diterokai pada masa akan datang, dan pandangan ini disokong oleh Hellervick, *et al.* (1992) dalam Sazali *et. al* (2002) yang menyatakan pembinaan efikasi sendiri pengetua adalah penting bagi sebarang kejayaan intervensi perubahan.

Adalah jelas bahawa peranan kepengetuaan itu sangat penting bagi membina sekolah yang berkesan khususnya dalam konteks akademik pelajar. Dalam erti kata lain, pengetua perlu terlibat dalam situasi sebenar pengajaran dan pembelajaran di samping berperanan sebagai pengurus dan pentadbir sekolah yang cekap. Ini amat penting bukan sahaja membolehkan pengetua dijadikan contoh teladan (*role model*) dalam konteks profesion perguruan, tetapi perlakuan ini akan memberi manfaat kepada pengetua itu sendiri apabila dia melakukan penilaian dan penyeliaan pengajaran guru-gurunya. Penglibatan pengetua dalam bilik darjah secara langsung ini telah diperakui dalam pekeliling KPM bilangan 3/98 bertarikh 22 Jun 1998. Di samping melaksanakan

kepemimpinan pengajaran yang berkesan, pengetua juga perlu mempunyai kecekapan atau keupayaan sendiri untuk melaksanakan tugas sehingga ke tahap tertentu yang diamanahkan sebagai efikasi sendiri (Rohayaty, 1998). Sesungguhnya kepemimpinan pengajaran yang berkesan serta efikasi sendiri yang tinggi daripada pengetua amat perlu bagi menjayakan perancangan Kementerian Pelajaran Malaysia khususnya Jabatan Pelajaran Negeri Johor. Setakat manakah keberkesanan kepemimpinan pengajaran pengetua hari ini yang mampu mempengaruhi pencapaian akademik sekolah? Setakat manakah pula tahap efikasi sendiri pengetua mampu membawa impak yang signifikan terhadap matlamat, tahap aspirasi, usaha, kebolehsesuaian dan ketabahan (Bandura, 1986 dan Gist & Mitchell, 1992)

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Pengetua sebagai ketua di sekolah ialah seorang guru yang berpengalaman. Sebagai guru, kerja mereka banyak berhubung dengan pelajar dan segala aktiviti di dalam bilik darjah. Menurut Hussein (1993), mereka hanya mempunyai sedikit pengetahuan dalam tugas yang berkaitan dengan pentadbiran dan pengurusan. Ini bermakna dari sudut pengalaman, pengetua diakui memiliki pengalaman yang luas sebagai guru. Bagaimanapun pengalaman itu belum tentu memadai untuk mengetuai sebuah organisasi sekolah yang rencam, sentiasa berubah dan terdedah pula kepada pelbagai tekanan, tuntutan dan kehendak masyarakat.

Berdasarkan kepada senarai tugas pengetua, ditambah pula dengan tugas lain yang bersifat *ad-hoc*, kita dapat menjangka betapa besar bebanan tugas pengetua. Menurut Hussein (1993), untuk mencapai sekolah berkesan, pengetua terpaksa memainkan dua peranan serentak iaitu sebagai pengurus atau pentadbir dan juga pemimpin pendidikan. Namun yang menjadi persoalannya, adakah pengetua melaksanakan kedua-dua peranan tersebut?

Tugas ikhtisas selaku pemimpin pengajaran adalah tugas asas seorang pengetua manakala tugas pentadbiran adalah bersifat sampingan sahaja. Namun secara realitinya pengetua lebih memainkan peranan sebagai pengurus dan pentadbir sekolah. Kajian yang dibuat oleh bahagian Perancangan dan Penyelidikan Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia pada tahun 1987 menunjukkan pengetua banyak menghabiskan masa dalam hal pentadbiran seperti urusan surat-menyurat, kutipan data, pengurusan kewangan dan akaun. Ramaiah (1995), mengatakan tugas pengetua menyebabkan mereka sibuk dengan pentadbiran am dan tugas pengurusan kurikulum telah menjadi tugas sampingan. Mengapakah perkara ini boleh terjadi?

Sebelum Kementerian Pelajaran melaksanakan Kursus Kepengetuaan melalui Institut Aminuddin Baki, rata-rata pengetua yang dilantik tidak melalui satu program latihan profesional yang khusus membantu mereka untuk menjadi pengetua yang berkesan. Pengetua juga banyak memberi tumpuan terhadap pengurusan kewangan dan akaun sekolah kerana ia banyak dikaitkan dengan akauntabiliti. Pengurusan kewangan dan akaun sekolah diberi perhatian kerana akaun ini bukan sahaja diperhati oleh pihak jabatan malahan juga pihak audit. Sebarang kesilapan bukan sahaja menjejaskan akauntabiliti pengetua malahan boleh dikenakan tindakan *surchage* seperti yang dinyatakan dalam Akta Acara Kewangan Pindaan 1977 – A 398. Hukuman sedemikian tidak pula dikenakan sekiranya berlaku kemerosotan prestasi akademik sesebuah sekolah. Apa yang menjadi masalahnya ialah apabila pengetua cuba menyelesaikan pelbagai masalah maka tugas kurikulum dan pengajaran diserahkan kepada guru-guru penolong kanan.

Apakah yang sebenarnya dilakukan oleh pengetua di sekolah? Apakah aktiviti pengetua sepanjang hari semasa mereka mengurus sekolah? Kajian Azlin Norhaini (2004) terhadap enam orang pengetua yang terdiri daripada tiga lelaki dan tiga perempuan, telah menjawab persoalan di atas. Mereka bersama-sama selama 351 jam. Dapatan kajian menunjukkan 66.4 peratus daripada masa pengetua telah diluangkan untuk aktiviti mesyuarat, 19.8 peratus untuk tugas pejabat, 7.6 peratus untuk rondaan,

4.3 peratus untuk panggilan telefon, 1.1 peratus untuk mengajar, dan 0.7 peratus untuk pencerapan.

Aktiviti mesyuarat telah mendominasi aktiviti harian pengetua manakala aktiviti yang paling kurang dilakukan adalah mencerap guru. Senario yang digambarkan merupakan antara isu yang berlaku di sebahagian besar institusi sekolah ekoran kesibukan yang dihadapi oleh pengetua selaku pengurus dan pemimpin pendidikan peringkat sekolah. Sebenarnya keluhan dan isu kesibukan pengetua ini memang ada asasnya.

Implikasi kesibukan yang dihadapi oleh seseorang pengetua telah menimbulkan pelbagai impak terhadap diri, pengurusan dan kepemimpinannya dalam institusi sekolah. Pengetua yang efektif akan berupaya menangani pengurusan masanya dengan baik dengan hasil kerja yang berkualiti dalam longgokan beban tugas yang semakin bertambah besar dari semasa ke semasa (Sufa'at *et al.*, 2001).

Bagaimanapun bagi pengetua yang tidak mampu mengurus dengan baik akan terjebak kepada pelbagai masalah termasuk keperluan untuk menyelesaikan tugas rutin di sekolah, memenuhi komitmen di luar lingkungan sekolah, membuat keputusan dan penyelesaian yang bersifat prioriti dan sebaliknya dan pelbagai kekangan lain yang bakal timbul. Menurut Sufa'at *et al.* (2001), keadaan ini akan mengakibatkan kesan yang bukan sedikit termasuklah:

- a) Pengabaian terhadap sebahagian tugas dan kerja pengetua. Antara isu yang akan timbul ialah terdapat sesetengah pengetua tidak dapat melaksanakan sepenuhnya pengajaran dan pembelajaran di dalam kelas dan kalau adapun mengharap guru lain menggantikan tempatnya dan hanya masuk mengajar sekali sekala sahaja. Akibat kesibukan juga penyeliaan dan pemantauan pengajaran guru tidak dapat dijalankan. Walaupun jadual pemantauan telah dibuat dengan cukup sempurna tetapi kebanyakan penyeliaan yang melibatkan pengetua tidak dapat dilaksanakan. Selain daripada itu kita sering mendengar perihal pengetua yang

tidak atau jarang dapat mengadakan mesyuarat atau perbincangan dengan '*middle manager*' dan guru-guru dalam membuat sebarang keputusan di sekolah.

- b) Kesibukan pengetua terutama dalam aktiviti di luar sekolah boleh menyebabkan kemerosotan pencapaian sekolah dalam akademik, ko-kurikulum, disiplin dan pembangunan fizikal sekolah. Urusan membangunkan sekolah hanya diserahkan kepada Penolong Kanan yang kadangkala hanya diberikan *empowerment* yang terhad dalam membuat keputusan.
- c) Misi dan visi sekolah tidak dapat dilaksanakan dengan baik.
- d) Pengetua kurang berfokus dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab. Kesan yang melibatkan tugas ini termasuklah kebanyakan aktiviti, program atau tugas di sekolah hanya dijalankan secara *ad hoc* tanpa strategi dan perancangan yang rapi. Malah dalam kes-kes tertentu pengetua tidak bersama-sama menyertai program dan aktiviti sekolah yang begitu penting atas alasan kesibukan tugas di luar sekolah.

Mewujudkan sekolah berkesan adalah menjadi agenda utama ataupun fokus Kementerian Pelajaran Malaysia. Namun sejauh manakah agenda ini menjadi realiti? Apakah majoriti sekolah yang ada di seluruh negara hari ini boleh dikategorikan sebagai sekolah berkesan? Apa yang menyedihkan masih terlalu banyak sekolah-sekolah dalam negara ini yang masih tersasar jauh daripada apa yang dikatakan sekolah berkesan. Walaupun masalah pengajaran guru yang tidak bekualiti sentiasa dalam perhatian KPM dan peningkatan program bimbingan profesional para guru masih terus diusahakankan tetapi keputusan peperiksaan awam masih di peringkat sederhana atau rendah. Masalah asas seperti membaca, menulis, mengira masih tidak mampu diselesaikan. Namun sekolah berkesan hanya akan lahir jika ada pengetua berkesan.

Edmonds (1979) mencadangkan lima ciri sekolah yang efektif iaitu mempunyai kepemimpinan pengajaran yang kuat; jangkaan-jangkaan yang tinggi terhadap

pengajaran; iklim yang tertib dan berorientasikan kerja; memberi fokus utama pada pengajaran dan pemantauan yang kerap. Persoalannya adakah sekolah telah mempunyai ciri-ciri yang disebutkan oleh Edmonds (1979) untuk menjadi sekolah yang berkesan? Persoalan yang lebih mengkhusus, setakat manakah tahap kepemimpinan pengetua kita pada hari ini? Sejauh manakah tahap efikasi sendiri pengetua? Sejauh manakah kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua telah mempengaruhi prestasi akademik sekolah?

Kesedaran ini penting bagi memastikan pengurusan di sekolah berjalan dengan lancar dan teratur agar matlamat sekolah iaitu untuk memupuk, memperbaiki, meningkatkan dan memastikan aktiviti pengajaran dan pembelajaran pelajar berjalan dengan efektif dan efisien serta memenuhi tuntutan masyarakat (Ramaiah, 1999 & Rahimah, 2002). Pandangan tokoh-tokoh akademik lain seperti Sergiovanni (1995), Hoy & Miskell (2001) dan Fullan (1991) mengesahkan pandangan bahawa pengetua sebagai pengurus kepada sebuah sekolah menengah merupakan satu-satunya individu yang bertanggungjawab sepenuhnya dalam menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah sekolah. Sehubungan itu, pengetua mestilah faham dan mahir dalam memainkan peranan yang pelbagai semasa mereka mengurus sekolah agar selaras dengan hasrat serta matlamat-matlamat Falsafah Pendidikan Negara (Hussein, 1993).

Hussein (1993), menekankan kepemimpinan pengajaran sebenarnya bergantung kepada banyak faktor, antaranya ialah faktor diri, sikap dan orientasi, komitmen dan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor ini juga dapat membezakan antara pemimpin pengajaran yang berkesan dan kurang berkesan. Kepemimpinan pengajaran yang mengamalkan kerja rutin dan berpegang kuat pada tradisi, tanpa mempunyai wawasan dan matlamat didapati tidak membawa apa-apa inovasi dan perubahan kepada sekolah. McIntyre (1974) menyatakan bahawa tanggungjawab seorang pengetua ialah memastikan segala sumber digunakan sepenuhnya bagi tujuan memajukan lagi pembelajaran pelajar.

Kajian analisis-meta oleh Kenny dan Zaccaro (1983) terhadap data kajian-kajian tret yang terdahulu mendapati sesetengah ciri peribadi seperti ego, ketahanan stress, pengawalan sikap, haluan-kendiri, dan kecerdasan mempunyai kaitan dengan kesan kepemimpinan dalam kebanyakan situasi. Yukl (1994) pula mendapati beberapa ciri peribadi mempunyai perkaitan dengan keberkesanan kepemimpinan pemimpin seperti keyakinan-diri, orientasi lokus kawalan, ketahanan stress, kematangan emosi, integriti, dan keperluan rendah terhadap afiliasi (*low need for affiliation*). Namun begitu ciri peribadi efikasi sendiri pemimpin kurang diberi perhatian oleh penyelidik-penyelidik (Bandura, 1977, 1997). Sedangkan dalam beberapa kajian telah menunjukkan bahawa kejayaan seseorang itu boleh diramalkan dengan efikasi sendiri (Bandura, 1997).

Efikasi sendiri didapati mempunyai perkaitan dengan keberkesanan latihan (Earley, 1994), kesungguhan dan kecekalan individu (Barling & Beattie, 1983), pencapaian prestasi sebenar individu (Locke et al., 1984), kehadiran kerja (Frayne & Latham, 1987), pemilihan dan pembangunan kerjaya (Betz & Hackett, 1981) dan prestasi jualan (Barling & Beattie, 1983). Malah Stadjkovic & Luthans (1998) dalam meta analisis ke atas 114 kajian telah mensintesisasikan bahawa terdapat perkaitan yang kuat antara efikasi sendiri dengan prestasi kerja. Sungguhpun begitu, kajian tentang pengaruh efikasi sendiri pengetua terhadap ciri-ciri sekolah berkesan kurang dilakukan.

Sehubungan itu, daripada masalah-masalah yang dikemukakan, satu kajian perlu dilaksanakan untuk meninjau sejauh mana kekerapan fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran telah dilakukan oleh pengetua. Kesimpulan berjaya atau gagal nya penjaanaan dan pelaksanaan program di sekolah bergantung kepada pengetua. Melalui kesedaran pemupukan efikasi sendiri yang tinggi, pengetua seharusnya dapat menghadapi dan menangani permasalahan yang telah dibincangkan dengan langkah-langkah penyelesaian yang bijaksana, berkualiti, cekap, berkesan, produktif dan memberi manfaat yang maksimum kepada dunia pendidikan.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti sejauh manakah tahap kepemimpinan pengajaran dan tahap efikasi sendiri pengetua sekolah menengah kebangsaan daerah Pontian. Kajian juga bertujuan melihat hubungan demografi merentas jantina. Akhirnya kajian dilakukan untuk melihat perkaitan atau hubungan antara kepemimpinan pengajaran pengetua, efikasi sendiri pengetua dan pencapaian akademik sekolah.

### **1.4 Objektif Kajian**

Berdasarkan kepada persoalan-persoalan yang dikemukakan di atas, dapatlah dirumuskan objektif kajian yang hendak dicapai dalam penyelidikan ini ialah:

1. Menenal pasti tahap kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah daerah Pontian.
2. Menenal pasti tahap efikasi sendiri pengetua sekolah menengah daerah Pontian.
3. Mengkaji perbezaan persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua.
4. Mengkaji perbezaan persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap efikasi sendiri pengetua.
5. Mengkaji perbezaan tahap kepemimpinan pengajaran di antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
6. Mengkaji perbezaan tahap efikasi sendiri di antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
7. Menenal pasti hubungan di antara kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua.



8. Mengenal pasti hubungan di antara kepemimpinan pengajaran terhadap pencapaian akademik sekolah.
9. Mengenal pasti hubungan di antara efikasi sendiri pengetua terhadap pencapaian akademik sekolah.

### **1.5 Persoalan Kajian**

Persoalan kajian yang perlu dijawab dalam kajian ini ialah:-

1. Apakah tahap kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah daerah Pontian?
2. Apakah tahap efikasi sendiri pengetua sekolah menengah daerah Pontian?
3. Adakah terdapat perbezaan persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua?
4. Adakah terdapat perbezaan persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap efikasi sendiri pengetua?
5. Adakah perbezaan jantina mempengaruhi kepemimpinan pengajaran pengetua?
6. Adakah perbezaan jantina mempengaruhi efikasi sendiri pengetua?
7. Adakah terdapat hubungan di antara kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua?
8. Adakah terdapat hubungan di antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik sekolah?
9. Adakah terdapat hubungan di antara efikasi sendiri pengetua dengan pencapaian akademik sekolah?

## 1.6 Hipotesis Kajian

Berdasarkan persoalan kajian, tujuh hipotesis telah dibina untuk diuji sebagai menjawab persoalan kajian. Hipotesis-hipotesis tersebut ialah:

- H<sub>0</sub>1: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua.
- H<sub>0</sub>2: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru lelaki dan guru perempuan terhadap efikasi sendiri pengetua.
- H<sub>0</sub>3: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap amalan kepemimpinan pengajaran antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- H<sub>0</sub>4: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap efikasi sendiri antara pengetua lelaki dan pengetua perempuan.
- H<sub>0</sub>5: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua.
- H<sub>0</sub>6: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik sekolah.
- H<sub>0</sub>7: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi sendiri pengetua dengan pencapaian akademik sekolah.

## 1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan keberkesanan pengurusan sekolah sememangnya tidak dapat dinafikan lagi. Faktor-faktor yang menyumbang ke arah sekolah berkesan adalah pelbagai dan kompleks untuk dicerakinkan bagi memudahkan pihak-pihak tertentu untuk merencana program-program ke arah mewujudkan sekolah berkesan (Sazali *et al.*, 2004). Namun bagitu, kajian ini dapat memberi sedikit sumbangan kepada literatur

sekolah berkesan dengan memberi fokus kepada faktor kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua. Kedua-dua faktor ini dianggap penting dan boleh dianggap peramal yang kuat kepada kejayaan akademik pelajar.

Pemimpin pengajaran harus menterjemahkan peranan utama seorang pengetua sebagai pemimpin kecemerlangan pembelajaran. Untuk itu, seorang pengetua bukan sekadar kukuh dan mantap dari segi idea yang konkrit, malah kemahiran teknikalnya. Ia memerlukan satu tafsiran semula terhadap peranan pengetua iaitu berdasarkan kepemimpinan pengajaran yang mengetepikan hambatan-hambatan seperti struktur birokrasi, mencipta semula perhubungan yang lebih berkesan dan memperkembangkan satu kerangka perancangan yang strategik (Sufa'at, 2005). Findley dan Findley (1992) menegaskan bahawa jika sesebuah sekolah itu dijuruskan sebagai sebuah komuniti pembelajaran yang berjaya ia akan berjaya disebabkan oleh kepemimpinan pengetuanya. Oleh sebab itulah kajian kepemimpinan pengajaran ini menjadi penting.

Kebanyakan organisasi hari ini, termasuk sekolah menghadapi persekitaran dalaman dan luaran yang berubah dengan pantas. Di samping itu, sekolah juga sering menerima arahan-arahan daripada jabatan dari semasa ke semasa bagi melaksanakan program-program tertentu. Perubahan demi perubahan ini sudah pasti mengundang konflik dan keresahan dalam kalangan staf yang mempunyai sifat sukar untuk berubah. Semangat kepemimpinan pengajaran sahaja tidak dapat menyelesaikan konflik dan keresahan ini. Bagi menghadapi situasi-situasi yang mencabar ini, keyakinan pengetua ke atas kemampuannya mesti tinggi dalam mengharungi situasi-situasi tersebut. Untuk itu pengetua mesti disedarkan akan kepentingan efikasi sendiri yang tinggi.

Pengetua yang mempunyai efikasi sendiri tinggi lebih diyakini dapat membawa perubahan di sekolah dengan mempengaruhi efikasi kolektif guru ke arah kecemerlangan akademik dan pengurusan sekolah (Sazali *et al.*, 2004). Menurut Bandura (1997, 1989), individu yang mempunyai efikasi sendiri tinggi juga akan lebih berjaya menjalankan tugasnya dibandingkan dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri rendah, lebih-lebih lagi dalam situasi rintangan yang menunjukkan kebanyakan

individu kurang berjaya. Dapatan ini disokong oleh Stadjkovic & Luthans (1998) yang menegaskan faktor efikasi sendiri mempunyai perkaitan dengan prestasi individu.

Bersandarkan kepada permasalahan-permasalahan yang dinyatakan terdahulu dan kepentingan kajian yang dinyatakan di atas maka kajian tentang kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri didapati amat penting dikaji kerana beberapa sebab seperti berikut:

- i. Maklumat mengenai kepemimpinan pengajaran amat penting untuk membantu Pengetua, Penolong Kanan, Penyelia Petang, Guru Kanan Mata pelajaran/Ketua Bidang, Ketua Panitia, Guru-guru Program dan Pentadbir Pendidikan dalam usaha membimbing, membantu dan mendorong guru-guru meningkatkan prestasi tugas mereka.
- ii. Hasil kajian ini dapat menilai keberkesanan kepemimpinan pengajaran pengetua dan hubungannya dengan efikasi sendiri.
- iii. Kajian ini juga dapat menghasilkan maklumat kepada pegawai-pegawai di peringkat Kementerian, Jabatan dan Pejabat Pelajaran Daerah dalam menentukan aspek-aspek kepemimpinan pengajaran yang perlu diberi keutamaan apabila menyusun kursus-kursus dalam perkhidmatan atau program perkembangan profesional untuk pemimpin pengajaran.
- iv. Memberi kesedaran kepada penggubal dan pembuat dasar dalam bidang pendidikan agar lebih peka untuk menyedia dan mempersiapkan tenaga-tenaga profesional pengetua dan penolong pengetua yang berwibawa dengan memperbetul spektrum peranan pengetua sebagai pentadbir atau pengurus sekolah kepada pemimpin pengajaran bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah dalam bidang pendidikan.

- v. Menimbulkan kesedaran kepada para guru terutamanya pengetua bahawa terdapat satu lagi faktor yang menyumbang ke arah sekolah berkesan dan kepemimpinan yang cemerlang yang dapat membantu dalam tugas yang serba mencabar ini iaitu faktor efikasi sendiri. Untuk itu pihak pengurusan dan guru-guru perlu memahami konsep efikasi sendiri dalam usaha mengubah pelajar bagi memperolehi pencapaian yang cemerlang dalam pendidikan mereka.

## **1.8 Skop Kajian**

Kajian ini bertujuan untuk menganalisis tahap kepemimpinan pengajaran dan tahap efikasi sendiri pengetua sekolah menengah daerah Pontian sahaja, maka dapatan daripada kajian ini tidak menggambarkan secara keseluruhan kepemimpinan pengetua-petgetua di sekolah daerah lain atau negeri lain di Malaysia.

Tiga dimensi kepemimpinan pengajaran telah dikaji. Dimensi-dimensi tersebut adalah dimensi pentakrifan matlamat sekolah, dimensi pengurusan program pengajaran dan dimensi pemupukkan iklim pengajaran dan pembelajaran. Dimensi-dimensi ini kemudiannya dipecahkan kepada sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran iaitu merangka matlamat akademik sekolah, memperjelas matlamat akademik sekolah, mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan akademik pelajar, mengawal dan melindungi waktu pengajaran, memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, memberi insentif terhadap usaha guru, membudayakan perkembangan staf, menetapkan dan menguatkuasakan dasar/standard akademik dan menyediakan ganjaran untuk pelajar.

Faktor-faktor efikasi sendiri pengetua yang dikaji adalah efikasi pengurusan tugas, efikasi kepemimpinan pengajaran dan efikasi kepimpinan moral.

Pencapaian akademik sekolah pula diambil daripada beza gred purata sekolah dalam peperiksaan Sijil Peperiksaan Malaysia untuk tahun 2003 hingga tahun 2005 di bawah pentadbiran pengetua yang sama. Data ini diperolehi dari unit peperiksaan, JPNJ (2006b).

## **1.9 Batasan Kajian**

Kajian ini hanya difokuskan kepada sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran dan tiga faktor efikasi sendiri pengetua di sekolah menengah harian dan bukan sekolah berasrama penuh. Responden kajian ini hanya membabitkan guru-guru kanan dan guru-guru biasa. Sungguhpun begitu, penyelidik menganggap persepsi guru-guru kanan lebih tinggi kebolehpercayaan dan kesahannya daripada guru-guru biasa kerana mereka lebih hampir dengan pengetua dalam hal kepemimpinan. Laporan Ahadi (1990) menyimpulkan bahawa penilaian oleh guru biasa dalam kepemimpinan pengajaran boleh dipersoalkan kebolehpercayaan dan kesahannya dalam mengenal pasti peranan pengetua yang khusus dengan sumbangan pengetua dalam keberkesanan sekolah.

Dapatan kajian ini tidak menggambarkan secara menyeluruh kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua di negeri terpilih kerana kajian ini hanya melibatkan pengetua-petgetua daerah Pontian. Sebanyak sebelas orang pengetua telah dilibatkan berdasarkan tempoh pengalaman berkhidmat sebagai pengetua di sekolah tersebut sekurang-kurangnya dua tahun.

Kajian ini juga terbatas kepada dua ratus tujuh puluh enam orang responden (Krejcie & Morgan, 1970) iaitu kira-kira tiga puluh tiga peratus daripada jumlah populasi. Sampel ini dipilih berdasarkan rawak strata iaitu perwakilan tiga puluh tiga peratus sampel daripada setiap sekolah. Responden yang diambil ialah mereka yang telah berkhidmat sekurang-kurangnya satu tahun di bawah pengetua-petgetua berkenaan.

Penyelidik terpaksa membataskan kajian ini dengan mengambil sampel daripada kalangan guru-guru sahaja kerana penyelidik beranggapan bahawa guru lebih prihatin terhadap perkembangan kepemimpinan pengetua berbanding kakitangan sokongan dan pelajar. Di samping itu guru-guru lebih sesuai kerana objektif dan persoalan kajian ini adalah mencakupi semua aspek kepemimpinan termasuklah kepemimpinan pengajaran yang melibatkan kalangan guru sahaja dan tidak kepada kakitangan sokongan.

Oleh kerana kajian ini hanya menggunakan soal selidik, maka dapatan kajian ini bergantung sepenuhnya kepada keikhlasan dan kejujuran responden menjawab setiap item yang diberikan dalam soal selidik.

## **1.10 Definisi Operasional**

### **1.10.1 Kepemimpinan Pengajaran**

Kepemimpinan merujuk kepada keupayaan, kebolehan dan kebijaksanaan seseorang untuk memerintah, mengarah, mendorong dan mempengaruhi subordinat atau orang bawahan untuk melaksanakan sesuatu tanggungjawab untuk mencapai matlamat organisasi (Norsilawati, 1998). Wan Mohd Zahid (1993) menyifatkan kepemimpinan adalah pemboleh ubah yang sangat penting dalam organisasi (malah dalam mana-mana situasi) kerana tanpa kepemimpinan sesuatu organisasi itu akan menjadi satu longgokan manusia sahaja. Sewaktu melaksanakan kepemimpinan, pemimpin lebih banyak menggunakan jenis kuasa pengaruh, karisma, kepakaran dan rujukan. Dalam gerak kerja pemimpin, matlamat untuk mengadakan inovasi, perubahan, pembaharuan, penambahbaikan, peningkatan dan komitmen tenaga kerja merupakan agenda pentingnya.

Pengajaran ialah perihal mengajar, segala sesuatu yang berkaitan dengan mengajar (seperti cara atau sistem mengajar, aspek yang dipentingkan dan lain lain ). Ia juga membawa maksud peringatan dan pedoman (Kamus Dewan, 1994).

Jelaslah bahawa kepemimpinan pengajaran merujuk kepada tindakan pengaruh dan kepakaran pengetua memainkan peranannya mengarah segala kebolehan dan usaha para guru dalam menyediakan dan melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran serta menyumbang ke arah keberkesanan program pendidikan untuk para pelajar di sekolahnya. Ini boleh dicapai dengan cara pengetua melibatkan diri secara langsung dan secara tidak langsung. Strategik secara langsung apabila pengetua terlibat dalam mengajar secara formal seperti menasihati iaitu bertindak sebagai kaunselor dan penampilan atau kehadiran (visibility ) beliau di tempat-tempat strategik di sekolah . Strategik secara tidak langsung pula termasuklah menyusun dan menetapkan falsafah sekolah membentuk wawasan, menetapkan matlamat dan objektif, membentuk dasar dan prosedur, menyediakan dan menyelaras sokongan pembelajaran, menetapkan mutu pengajaran, menjalankan hubungan dengan staf dan berkerjasama dengan persekitaran luar (Hussein, 1993).

Kepemimpinan pengajaran dalam kajian ini merujuk kepada peranan pengetua dalam aktiviti menentukan matlamat sekolah, mengurus program-program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di sekolah (Hallinger & Murphy, 1987). Aktiviti-aktiviti tersebut merangkumi fungsi-fungsi merangka matlamat sekolah; memperjelas matlamat sekolah, mencerap dan menilai pengajaran guru; membuat penyelarasan kurikulum; memantau kemajuan akademik pelajar; mengawal dan melindungi waktu pengajaran; memberi sokongan dalam aktiviti-aktiviti pengajaran/sentiasa kelihatan; memberi insentif terhadap usaha guru; membudayakan perkembangan staf; menetapkan dan menguatkuasakan dasar/standard akademik pelajar; dan menyediakan ganjaran untuk pelajar.



### **1.10.2 Efikasi Kendiri**

Efikasi sendiri didefinisikan sebagai pertimbangan seseorang mengenai kemampuannya mengelola dan melaksana tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan. Ia tiada kena mengena dengan kemahiran seseorang itu, tetapi ia adalah berkenaan dengan pertimbangan seseorang itu mengenai apa-apa perkara yang boleh dilakukannya dengan kemahiran yang dimilikinya (Bandura, 1986). Ia juga bermaksud kepercayaan atau keyakinan seseorang itu dalam melaksanakan tingkahlakunya untuk mencapai sesuatu maksud dengan berjaya. Bandura (1986) menyatakan efikasi sendiri mempengaruhi prestasi dengan meningkatkan usaha dan kecekalan. Individu yang mempunyai efikasi sendiri tinggi bekerja lebih rajin dan mampu bekerja dalam tempoh yang lama dibandingkan dengan individu yang mempunyai efikasi sendiri rendah (Wood dan Bandura, 1989).

Efikasi sendiri dalam kajian ini berfokus kepada pertimbangan pengetua mengenai kemampuannya dalam mengurus dan memimpin organisasi sekolahnya. Daripada kajian yang lepas, pengetua sering mempersepsikan diri mereka dengan nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan persepsi guru (Shafari, 2001 & Rokhani, 2003). Oleh kerana persepsi guru dikatakan lebih mencapai matlamat kajian, maka dalam kajian ini efikasi sendiri pengetua adalah efikasi pengetua yang dipersepsikan oleh guru-gurunya. Efikasi sendiri pengetua telah dikaji berdasarkan tiga faktor. Faktor-faktor tersebut adalah efikasi pengurusan tugas, efikasi kepemimpinan pengajaran dan efikasi kepemimpinan moral.

### **1.10.3 Pengetua**

Pengetua merupakan pegawai dalam Perkhidmatan Pendidikan yang dilantik dan dipertanggungjawabkan mengetuai pentadbiran sekolah menengah di bawah kendalian Kementerian Pelajaran. Dalam kajian ini, pengetua yang dilibatkan adalah pengetua

yang berkhidmat sekurang-kurangnya dua tahun ditempat beliau berkhidmat sekarang kerana tempoh dua tahun adalah memadai bagi seseorang itu membuat kesimpulan tentang ciri-ciri sekolah yang dianggotainya (Sala, 2002).

#### **1.10.4 Guru**

Dalam kajian ini, guru merujuk kepada Penolong Kanan 1, Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM), Penolong Kanan Ko-kurikulum, Penyelia Petang, Ketua Bidang, Ketua Panitia dan Guru-guru. Bidang tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka ialah mengajar dan menguruskan hal-hal yang berkaitan dengan akademik dan bukan akademik di sekolah.

#### **1.10.5 Pencapaian Akademik Sekolah**

Pencapaian akademik adalah suatu pencapaian atau hasil yang diperolehi oleh pelajar-pelajar setelah melalui proses pengajaran dan pembelajaran secara formal. Khusus untuk kajian ini, pencapaian akademik sekolah merujuk kepada keputusan peperiksaan SPM iaitu beza pencapaian gred purata sekolah dalam peperiksaan SPM mereka. Beza ini bernilai positif (meningkat), negatif (menurun) atau sifar (tiada peningkatan).

#### **1.11 Kerangka Konsep Kajian**

Menggunakan model Konsep Hallinger dan Murphy (1987), kajian kepemimpinan pengajaran pengetua dibahagikan kepada tiga dimensi iaitu (i) D1 -

dimensi pentakrifan misi dan matlamat sekolah, (ii) D2 - dimensi pengurusan program-program pengajaran dan (iii) D3 - dimensi pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran. Ketiga-tiga dimensi ini kemudiannya dipecahkan kepada sebelas fungsi iaitu (i) F1 – fungsi merangka matlamat akademik sekolah, (ii) F2 - fungsi memperjelas matlamat sekolah, (iii) F3 - fungsi mencerap dan menilai pengajaran guru (iv) F4 - fungsi menyelaras kurikulum, (v) F5 - fungsi memantau kemajuan akademik pelajar, (vi) F6 - fungsi mengawal dan melindungi waktu pengajaran, (vii) F7 - fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran/ketampakan, (viii) F8 - fungsi memberi insentif terhadap usaha guru, (ix) F9 - fungsi membudayakan perkembangan staf, (x) F10 – fungsi menetap dan menguatkuasakan dasar/standard akademik, dan (xi) F11 - fungsi menyediakan ganjaran untuk pelajar.

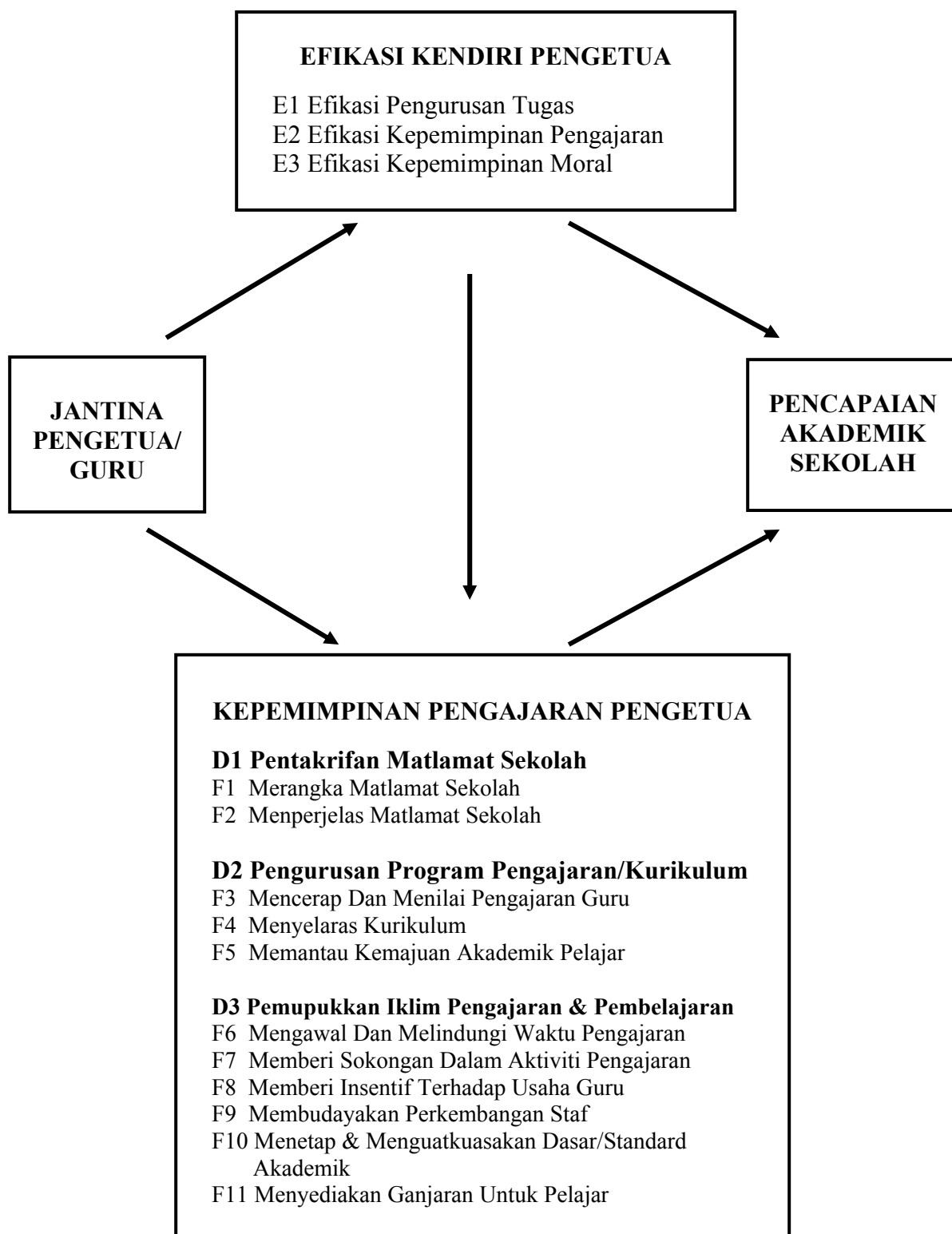
Efikasi sendiri pengetua dibahagikan kepada tiga faktor iaitu (i) E1 – faktor efikasi pengurusan tugas, (ii) E2 - faktor efikasi kepemimpinan pengajaran dan (iii) E3 - faktor efikasi kepemimpinan moral (Tschannen-Moran & Garies, 2004b).

Manakala pencapaian akademik sekolah diperolehi daripada olahan data Sijil Peperiksaan Malaysia (SPM) yang diperolehi dari Unit Peperiksaan, Jabatan Pelajaran Negeri Johor. Pencapaian akademik sekolah dijangkakan mempunyai hubungan dengan kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua.

Rajah 1.1 menunjukkan kerangka konsep kajian. Kerangka konsep menunjukkan hubungan antara tiga dimensi/sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran dan tiga faktor efikasi; serta kesannya terhadap pencapaian akademik sekolah.

### **1.11.1 D1 - Dimensi Pentakrifan Matlamat Sekolah**

Dimensi pertama iaitu dimensi pentakrifan matlamat sekolah yang merujuk kepada tindakan-tindakan pengetua mendefinisikan impian dan matlamat yang hendak



**Rajah 1.1 : Kerangka Konsep Kajian**

dicapai. Dimensi ini telah dipecahkan kepada dua fungsi iaitu F1 – fungsi merangka matlamat sekolah dan F2 - fungsi memperjelaskan matlamat sekolah.

### **1.11.2 D2 - Dimensi Pengurusan Program-Program Pengajaran/Kurikulum**

Dimensi kedua iaitu berkaitan dengan pengurusan program pengajaran. Beberapa tindakan yang mesti dilakukan oleh pengetua dalam dimensi pengurusan program pengajaran ialah F3 - fungsi mencerap/menyelia dan menilai pengajaran guru, F4 – membuat penyelarasan kurikulum dan F5 - fungsi memantau kemajuan akademik pelajar.

### **1.11.3 D3 - Dimensi Pemupukan Iklim Pengajaran Dan Pembelajaran**

Dimensi ketiga dalam kepemimpinan pengajaran ialah pemupukan iklim pengajaran dan pembelajaran iaitu norma dan sikap guru serta murid yang boleh mempengaruhi pengajaran dan pembelajaran. Ia merangkumi fungsi F6 - fungsi mengawal dan melindungi waktu pengajaran, F7 - fungsi memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran/ketampakan, F8 - fungsi memberi insentif terhadap usaha guru, F9 - fungsi membudayakan perkembangan staf, F10 – fungsi menetapkan dan menguatkuasakan dasar/standard akademik, dan F11 - fungsi menyediakan ganjaran untuk pelajar.

### **1.11.4 F1 - Fungsi Merangka Matlamat Sekolah**

Merujuk kepada peranan dan penglibatan pengetua dalam menetapkan matlamat akademik sekolah serta merangka matlamat yang bersesuaian dengan sekolah dan guru.

### **1.11.5 F2 - Fungsi Memperjelas Matlamat Sekolah**

Merangkumi tugas pengetua untuk menjelaskan matlamat-matlamat akademik sekolah kepada semua komuniti sekolah iaitu guru, pelajar dan ibu bapa. Peranan ini bagi memastikan matlamat yang telah ditetapkan dapat dihayati dan dicapai melalui kerjasama daripada semua pihak.

### **1.11.6 F3 - Fungsi Mencerap dan Menilai Pengajaran Guru**

Peranan pengetua dalam memastikan proses pembelajaran dan pengajaran berjalan dengan lancar. Pengetua perlu mencerap dan menilai kerja guru dan pelajar. Mereka juga perlu mengenal pasti kekuatan dan kelemahan guru dalam proses pengajaran agar matlamat sekolah dapat dicapai.

### **1.11.7 F4 - Fungsi Menyelaras Kurikulum**

Merangkumi tugas penyelarasan dalam hal-hal yang berkaitan dengan kurikulum, tanggungjawab guru dan bahan- bahan pengajaran sekolah. Penyelarasan ini penting bagi menjamin proses pengajaran selari dengan objektif kurikulum sekolah.

### **1.11.8 F5 - Fungsi Memantau Kemajuan Akademik Murid**

Penglibatan pengetua dalam mengenal pasti dan mendapatkan laporan prestasi akademik, perbincangan dengan tenaga pengajar dan menyebarkannya kepada seluruh warga sekolah.

### **1.11.9 F6 - Fungsi Mengawal Dan Melindungi Waktu Pengajaran**

Merupakan peranan pengetua dalam mengawal waktu pembelajaran pelajar agar tidak diganggu oleh aktiviti-aktiviti lain. Penegasan terhadap waktu pembelajaran juga perlu diberi keutamaan.

### **1.11.10 F7 - Fungsi Memberi Sokongan Dalam Aktiviti Pengajaran**

Merujuk kepada peranan pengetua selaku selalu kelihatan/‘*visible presence*’ dalam memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran. Keadaan ini merangkumi kesediaan pengetua untuk berbincang, melawat kelas, melibatkan diri dalam pelbagai aktiviti dan mengajar pada waktu tertentu.

### **1.11.11 F8 - Fungsi Memberi Insentif Terhadap Usaha Guru-Guru**

Bertujuan untuk memotivasikan guru terhadap komitmen mereka. Insentif ini merupakan pengiktirafan dalam bentuk pujian dan laporan prestasi yang baik.

### **1.11.12 F9 - Fungsi Membudayakan Perkembangan Staf**

Salah satu peranan pengetua ialah memastikan dan menggalakkan guru mengikuti kursus-kursus dalam perkhidmatan yang bersesuaian. Pengetua juga memberi peluang kepada guru bagi membincangkan kursus-kursus yang perlu diikuti.

### **1.11.13 F10 - Fungsi Menetap dan Menguatkuasakan Dasar/Standard Akademik**

Peranan pengetua dalam memastikan dasar akademik dipatuhi sepenuhnya dan memaklumkan kepada murid. Antara contoh dasar akademik adalah memulakan kelas pada waktunya, mengajar hingga waktu tamat, penguatkuasaan menyiapkan kerja rumah dan penguatkuasaan disiplin. Menetapkan standard peratusan prestasi akademik yang tinggi mengikut tahap pencapaian yang berbeza.

### **1.11.14 F11 - Fungsi Menyediakan Ganjaran Untuk Pelajar**

Merujuk kepada peranan pengetua untuk memberi pengiktirafan kepada pencapaian pelajar. Ia juga melibatkan pengiktirafan daripada guru, ibu bapa dan pihak- pihak lain yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dengan organisasi sekolah.

### **1.11.15 E1 – Faktor Efikasi Pengurusan Tugas**

Merujuk kepada efikasi pengetua dalam menjalankan tugas-tugas di sekolah seperti mengawal pengagihan masa, mewujudkan kertas kerja, mendahulukan kerja utama, mengendalikan tekanan kerja dan membentuk polisi dan prosedur kerja.

### **1.11.16 E2 - Faktor Efikasi Kepemimpinan Pengajaran**

Merupakan efikasi pengetua dalam melaksanakan sebelas fungsi kepemimpinan pengajaran iaitu merangka matlamat sekolah, memperjelas matlamat sekolah,



mencerap dan menilai pengajaran guru, membuat penyelarasan kurikulum, memantau kemajuan akademik pelajar, mengawal dan melindungi waktu pengajaran, memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran/ sentiasa kelihatan, memberi insentif terhadap usaha guru, membudayakan perkembangan staf, menetap dan menguatkuasakan standard akademik, dan menyediakan ganjaran untuk pelajar.

#### **1.11.17 E3 - Efikasi Faktor Kepemimpinan Moral**

Merangkumi efikasi pengetua dalam mempromosikan nilai-nilai murni seperti sikap yang diterima pelajar, semangat cinta akan sekolah, mengawal disiplin pelajar, mempromosi imej positif sekolah dan mempromosi sikap-sikap yang beretika.

#### **1.11.18 Pencapaian Akademik Sekolah (PAS)**

Pencapaian akademik sekolah dalam kajian ini akan merujuk kepada beza pencapaian gred purata sekolah dalam peperiksaan SPM mereka. Beza ini bernilai positif (meningkat), negatif (menurun) atau sifar (tiada peningkatan). Jumlah beza gred purata sekolah (BGPS) tertinggi bagi sekolah-sekolah Negeri Johor antara tahun 2003 dan 2005 adalah +2.25 dan terendah adalah -0.61. Bagi tujuan menganalisis, julat nilai maksima dan nilai minima ini telah dibahagi kepada 3 peringkat. Ini bertujuan untuk mengelaskan pencapaian akademik sekolah kepada tahap-tahap tertentu seperti pada Jadual 1.1 di bawah.

**Jadual 1.1 : Tahap Pencapaian Akademik Sekolah**

<b>Rendah</b>	<b>Sederhana</b>	<b>Tinggi</b>
-0.61 hingga +0.34	+0.35 hingga +1.30	+1.31 hingga +2.25

Dalam kajian ini, 11 buah sekolah telah dilibatkan. Sekolah-sekolah ini diwakili sebagai P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10 dan P11 yang disusun secara rawak. Jadual 1.2 menunjukkan nilai BGPS dengan tahap pencapaian akademik sekolah masing-masing.

**Jadual 1.2 : Perwakilan Sekolah, BGPS dan Tahap Pencapaian Akademik Sekolah**

<b>Perwakilan Sekolah</b>	<b>BGPS</b>	<b>Tahap PAS</b>
P1	+0.21	Rendah
P2	+0.19	Rendah
P3	+0.11	Rendah
P4	+0.40	Sederhana
P5	+0.17	Rendah
P6	+0.69	Sederhana
P7	+0.35	Sederhana
P8	+1.35	Tinggi
P9	+0.48	Sederhana
P10	+0.12	Rendah
P11	+0.23	Rendah

### **1.12 Teori, Konsep dan Model Kepemimpinan Pengajaran**

Teori kepemimpinan pengajaran yang menjadi rujukan adalah yang dikemukakan oleh ahli teori Murphy *et al.* (1984), Leithwood & Montgomery (1986), dan Glasman (1986). Teori yang dikemukakan oleh Murphy *et al.* (1984) didapati lebih dominan daripada teori yang dikemukakan oleh Leithwood & Montgomery (1986) dan Glasman (1986). Ini adalah kerana menurut Baharom (2004), teori yang dikemukakan oleh Murphy *et al.* (1984) menjelaskan secara terperinci aspek-aspek di peringkat sekolah dan di bilik darjah.

### 1.12.1 Teori Tekanan Akademik Murphy *et al.* (1984)

Teori yang digunakan oleh Murphy *et al.* (1984) dikenali sebagai Konsep Tekanan Akademik. Mengikut teori ini, dasar dan amalan sekolah yang dilaksanakan oleh pengetua mempengaruhi tingkah laku guru dan pelajar agar serasi dengan matlamat sekolah. Jangkaan tinggi dalam pencapaian akademik pelajar dapat dihubungkan melalui dasar dan amalan pengetua pada kedua-dua peringkat iaitu di peringkat sekolah dan peringkat bilik darjah. Teori Tekanan Akademik Murphy *et al.* (1984) digambarkan melalui Rajah 1.2.



**Rajah 1.2 : Teori Tekanan Akademik**

Sumber : Murphy *et al.* (1984)

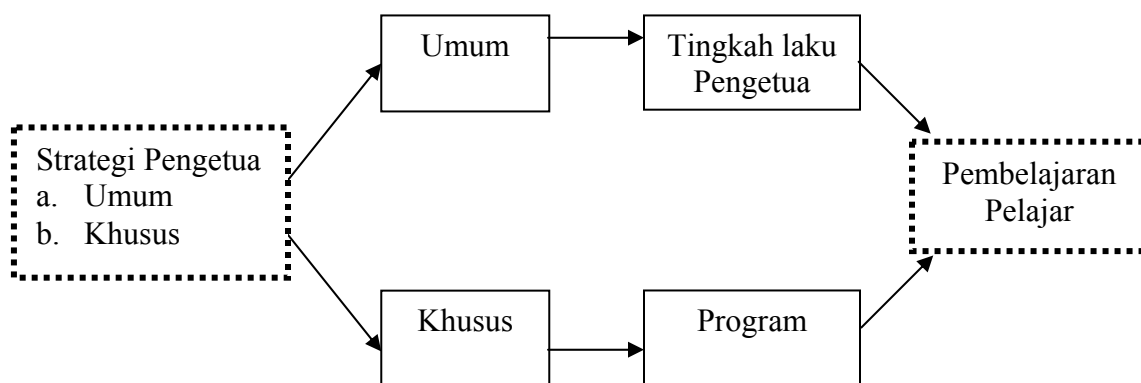
Di peringkat sekolah, dasar sekolah yang boleh memberi kesan terhadap pembelajaran pelajar adalah yang berkaitan dengan fungsi sekolah dan strukturnya. Ini termasuk tujuan atau matlamat sekolah, dasar pengelompokan pelajar mengikut kebolehan, dasar bagi menjaga dan melindungi masa pengajaran daripada gangguan dan dasar mengenai persekitaran yang teratur dan tenteram di sekolah serta dasar-dasar mengenai kemajuan pelajar. Ini termasuklah dasar-dasar mengenai kerja rumah, pengesanan kemajuan pelajar dan penggredan, pemulihan serta laporan kemajuan pelajar.

Pada peringkat bilik darjah, guru dapat mewujudkan tekanan akademik ini dengan lima cara iaitu: (i) mewujudkan iklim yang menuntut pencapaian akademik bagi

setiap pelajar, (ii) menentukan kejayaan akademik pelajar, (iii) mengurus kelas secara teratur dan berkesan, (iv) cara guru melaksanakan amalan pengajaran yang dapat memajukan kejayaan, dan (v) menyediakan peluang bagi pelajar mengamalkan tanggungjawab dan kepimpinan.

### 1.12.2 Teori Hubungan Tingkah Laku Pengetua Dengan Pembelajaran Pelajar Leithwood dan Montgomery (1986).

Teori ini menekankan tingkah laku yang ditunjukkan oleh pengetua dalam hubungannya dengan pengurusan sekolah. Mengikut teori ini, terdapat dua jenis strategi yang biasa dilakukan oleh pengetua iaitu strategi umum dan strategi khusus. Teori Hubungan Tingkah laku Pengetua dengan Pembelajaran Pelajar oleh Leithwood dan Montgomery (1986) digambarkan melalui Rajah 1.3.



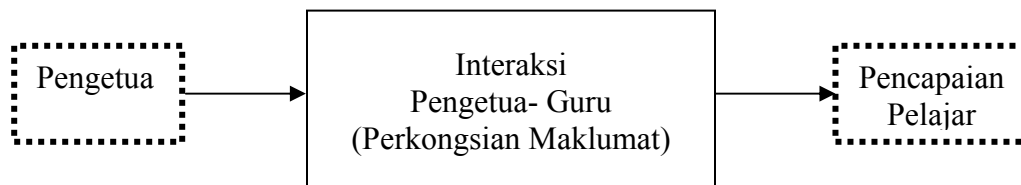
**Rajah 1.3 : Teori Hubungan Tingkah laku Pengetua dengan Pembelajaran Pelajar**

Sumber : Leithwood dan Montgomery (1986)

Strategi umum termasuklah tingkah laku pengetua yang berkaitan dengan kaki tangan, kepemimpinannya, komunikasi dalam sekolah, komunikasi antara sekolah dan komuniti, dan penyelesaian hal-hal rutin. Strategi khusus pula adalah yang berkaitan dengan program. Ini termasuklah aspek-aspek matlamat sekolah, matlamat program pelaksanaan dan kawalan program, penyeliaan dan penilaian kakitangan, penyediaan sumber sokongan dan hubungan secara langsung dengan pelajar. Kedua-dua strategi ini merupakan dimensi yang boleh dikaji untuk melihat keberkesanan sekolah. Leithwood dan Montgomery (1986) menggunakan dimensi ini untuk melihat keberkesanan pengetua dalam kajian mereka. Mereka mendapati, pengetua yang berkesan dapat memainkan peranan yang penting dalam mengurangkan kesan negatif terhadap pembelajaran pelajar.

### **1.12.3 Teori Interaksi Pengetua dengan Guru Glasman (1986)**

Mengikut Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru Glasman (1986), pengetua boleh mempengaruhi prestasi pelajar melalui interaksi dengan guru. Melalui interaksi ini, mereka berkongsi maklumat mengenai pencapaian pelajar dan menggunakan maklumat tersebut untuk perbincangan seterusnya. Perbincangan pengetua dengan guru bertujuan (i) memperincikan lagi matlamat pendidikan untuk dijadikan sebagai program pendidikan, (ii) menilai program pendidikan yang tertentu, (iii) menilai guru, dan (iv) menyelesaikan masalah pengajaran dan pembelajaran. Mengikut model ini pencapaian pelajar dijadikan sebagai mekanisme untuk pengetua berinteraksi secara profesional dengan guru. Teori Interaksi Pengetua dengan Guru Glasman (1986) digambarkan melalui Rajah 1.4.



**Rajah 1.4 : Teori Interaksi Pengetua Dengan Guru**

Sumber : Glasman (1986)

#### 1.12.4 Konsep Kepemimpinan Pengajaran

Konsep mengenai kepemimpinan pengajaran telah dikemukakan oleh beberapa orang tokoh dan pakar dalam bidang kepemimpinan pengajaran. Menurut Brown & Sheppard (1996) dalam Baharom (2004), tokoh yang terkemuka dalam bidang ini ialah seperti Hallinger & Murphy (1985), Larsen (1987) Krug (1990), Rutherford (1985), Dwyer (1986), Bivoise (1984), Niece (1989), Bartel (1990), Cotton & Savard (1980), Persell & Cookson (1982) dan Leithwood, Begley & Cousins (1990). Ini ditunjukkan dalam Jadual 1.3.

Daripada Jadual 1.3, dapatlah disimpulkan bahawa huraian fungsi-fungsi kepemimpinan pengajaran yang dikemukakan oleh Hallinger *et al.* (1987) adalah lebih menyeluruh berbanding dengan tokoh-tokoh lain.

**Jadual 1.3 : Kajian Tentang Kepemimpinan Pengajaran**

Fungsi Kajian Tingkah laku	Tokoh										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Penentuan matlamat sekolah	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*
Penyebaran matlamat sekolah	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Penyeliaan & penilaian pengajaran	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Penyelarasan kurikulum	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Penjagaan masa pengajaran	*	*		*		*	*		*		*
Berpandangan jauh	*	*		*		*	*	*			*
Pemberian intensif untuk guru	*	*		*		*	*			*	*
Sokongan dalam aktiviti p & p	*										
Pengukuhan usaha guru	*										
Penggalakan perkembangan profesional	*	*	*	*			*			*	*
Penguatkuasaan Dasar akademik	*										
Pemberian insentif untuk pembelajaran	*	*	*	*		*	*		*		*
Pengawasan kemajuan Pelajar	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*
Berpengetahuan Dalam pengajaran						*					
Peruntukan & penyusunan Pengajaran		*			*				*		*
Penjadualan					*						
Pemupukan model peranan					*						*
Penkakitangan					*		*				
Pengisian untuk Kakitangan					*						
Respon kepada Komuniti							*				
Respon kepada pelajar		*					*		*		*
Hubungan yang berkesan							*		*		
Hubungan kerja yang baik											*

Sumber : Brown & Sheppard (1996)

\* : Fungsi yang digunakan oleh tokoh-tokoh kajian.

Nombor-nombor dalam Jadual 1.1 mewakili tokoh-tokoh berikut:

1. Hallinger & Murphy (1985),
2. Larsen (1987),
3. Krug (1990),
4. Rutherford (1985),
5. Dwyer (1986),
6. Niece (1989),
7. Bartel (1990),
9. Cotton & Savard (1980),
10. Persell & Cookson (1982),
11. DeBevoise (1984), dan
12. Leithwood, Begley & Cousins (1990).

### **1.12.5 Model Kepemimpinan Pengajaran**

Tinjauan kajian-kajian yang lepas menunjukkan terdapat beberapa model kepemimpinan pengajaran yang telah dihasilkan. Model-model tersebut dihasilkan oleh tokoh-tokoh seperti Ferguson (1981), Hallinger & Murphy (1987), Hanny (1987), Cawelti (1987) dan Sharifah & Azizah (1988). Model-model kajian tersebut ditunjukkan pada Jadual 1.4.

Menurut Baharom (2004), walaupun model-model ini kelihatan tidak sama, namun hanya terdapat sedikit perbezaan terhadap fungsi asas yang perlu dilakukan oleh seseorang pengetua untuk menjalankan pemimpin pengajaran. Model yang dihasilkan oleh Hallinger dan Murphy (1987) adalah paling lengkap, berbanding dengan model yang dikemukakan Ferguson (1981), Hanny (1987), Cawelti (1987) dan Sharifah & Azizah (1988). Model Kepemimpinan Pengajaran Hallinger & Murphy (1987) akan dijadikan sebagai model utama kajian ini. Model ini akan digunakan dalam mengkaji tahap kepemimpinan pengajaran pengetua dan melihat hubungannya dengan efikasi sendiri pengetua serta kesannya terhadap pencapaian akademik sekolah.



**JADUAL 1.4 : Model-Model Kepemimpinan Pengajaran**

<b>Penyelidik</b>	<b>Fungsi-Fungsi Kepemimpinan Pengajaran</b>
Ferguson (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan kurikulum</li> <li>• Pelaksanaan kurikulum</li> <li>• Organisasi untuk peningkatan pengajaran</li> <li>• Perwujudan iklim positif untuk pengajaran dan pembelajaran.</li> </ul>
Hallinger dan Murphy (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penentuan matlamat sekolah</li> <li>• Penyebaran matlamat sekolah</li> <li>• Penyeliaan dan penilaian pengajaran</li> <li>• Penyelarasan kurikulum</li> <li>• Pengawasan kemajuan pelajar</li> <li>• Penjagaan waktu pengajaran</li> <li>• Sokongan dalam aktiviti pengajaran</li> <li>• Pengukuhan usaha guru</li> <li>• Penggalakan perkembangan professional</li> <li>• Penguatkuasaan dasar akademik pelajar</li> <li>• Pemberian intensif untuk pembelajaran</li> </ul>
Hanny (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengetahui perkembangan kurikulum</li> <li>• Mengetahui keberkesanan kurikulum</li> <li>• Mengetahui penyeliaan klinikal</li> <li>• Mengetahui perkembangan kakitangan</li> <li>• Mengetahui penilaian guru</li> </ul>
Cawelti (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan kurikulum; penyeliaan klinikal</li> <li>• Perkembangan kakitangan; dan penilaian guru</li> </ul>
Sharifah dan Azizah (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memudahkan berlakunya perubahan</li> <li>• Membantu guru berkembang dari profesional</li> <li>• Menyelia pengajaran dalam bilik darjah</li> <li>• Memerhati pengajaran guru</li> </ul>

Sumber: Baharom (2004)

### 1.13 Teori dan Konsep Efikasi Kendiri

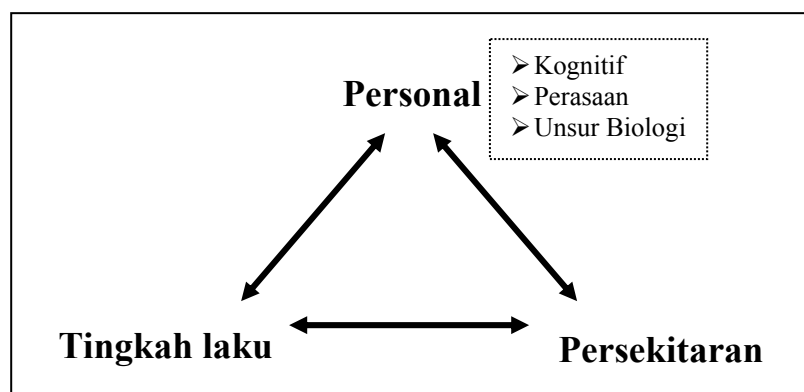
Pajeras (1996), menyatakan efikasi kendiri atau kepercayaan terhadap kebolehan diri sendiri telah dipelopori oleh Bandura (1977). Pada permulaannya Bandura telah membawa perubahan baru dengan memperkenalkan '*Self efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*'. Seterusnya Bandura mengorak langkah ke hadapan dengan menerbitkan satu teori yang berkaitan dengan faktor sosio-kognitif terhadap peraturan kendiri dan pencapaian iaitu '*Self Efficacy: The Exercise of Control*' (Pajeras, 1996)

Efikasi kendiri boleh ditakrifkan sebagai penilaian individu terhadap kebolehan dirinya sendiri untuk menyusun dan melaksanakan tugas untuk mendapatkan hasil yang diinginkan atau diharapkan. Secara generalisasi, definisi ini ada persamaan dengan konsep kendiri dan persepsi kendiri. Efikasi kendiri dapat menilai seseorang individu dalam menyelesaikan masalahnya serta sejauh mana keyakinan dirinya untuk menyelesaikan masalah tersebut. Selain itu, efikasi kendiri juga dikaitkan dengan penetapan matlamat untuk mencapai sesuatu yang diimpikan. Penetapan matlamat ditentukan oleh individu itu sendiri berdasarkan tugas yang dilaksanakan, persekitarannya atau pun interaksi sosialnya. Penetapan matlamat penting kerana ia menjadi rujukan individu dalam melaksanakan setiap tugasannya (Pintrich dan Schunk, 1966).

Justeru dapatlah dijelaskan bahawa efikasi kendiri penting kepada individu dalam melaksanakan tugas dan menghadapi pelbagai masalah sama ada dalam pembelajaran, pekerjaan atau kehidupan (Wan Haslina, 2003). Sehubungan itu, Teori Kognitif Sosial yang diketengahkan oleh Bandura (1986), dapat menerangkan efikasi kendiri secara khusus.

### 1.13.1 Teori Kognitif Sosial

Teori Kognitif Sosial yang dipelopori oleh Bandura (1986) memberi satu konsep ‘penentuan bersalingan’ (*reciprocal determinism*). Teori ini mengandaikan bahawa cara manusia berfungsi dalam kehidupannya dipengaruhi oleh tiga elemen yang membentuk segi tiga iaitu: (a) faktor personal yang meliputi kognitif, perasaan dan unsur biologi, (b) tingkah laku individu dan (c) pengaruh persekitaran yang membentuk interaksi (Rajah 1.5). Bandura menekankan bahawa kognitif berperanan penting untuk menentukan efikasi sendiri, aturan sendiri, informasi dan membentuk tingkahlaku individu (Pajeras, 2002)



**Rajah 1.5 : Teori Kognitif Sosial**

Sumber : Pajeras (2002)

Efikasi sendiri merupakan satu pengukuran yang digunakan sebagai satu ukuran terhadap pengawalan ke atas persekitaran. Penilaian terhadap efikasi sendiri lebih kepada tugas, dan situasi tertentu (Pajeras, 1997). Kebanyakan individu yang tidak mempunyai efikasi sendiri agak keliru dengan penilaian terhadap tingkah laku yang mereka akan hasilkan. Efikasi sendiri dapat membantu seseorang dalam menentukan hasil dan jangkaan keyakinan seseorang dalam kemahiran sosial dan kemahiran tugas. Keyakinan yang dimiliki dapat menjangkakan pencapaian yang tinggi serta dapat menjangkakan kualiti yang baik dalam kerjaya mereka pada masa akan datang. Seseorang yang kurang yakin atau ragu-ragu dengan kebolehpercayaan mereka

selalunya memperolehi pencapaian rendah dalam pencapaian tugas dan tidak diterima oleh masyarakat (Pajeras, 2002).

Menurut Pajeras (2002), adakalanya efikasi sendiri dan nilai jangkaan seseorang tidak konsisten. Efikasi sendiri yang tinggi tidak dapat menjangkakan tingkah laku yang konsisten dengan kepercayaan jika individu percaya bahawa hasil tingkah laku tersebut memberi kesan yang tidak diinginkan.

### **1.13.2 Jangkaan Efikasi Kendiri**

Menurut Bandura (1977), jangkaan efikasi adalah keyakinan individu melaksanakan tugas atau tingkah laku yang diinginkan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan. Keyakinan individu terhadap pelaksanaan tugas atau tingkah lakunya ditentukan berdasarkan kebolehannya menghadapi situasi-situasi yang sukar. Individu takut atau mengelak daripada kesusahan kerana dia tidak yakin dan tidak percaya dengan kebolehan dirinya untuk berhadapan dengan situasi berkenaan. Walau bagaimanapun, individu yang yakin dan percaya dengan kebolehan dirinya berjaya mengatasi segala kesukaran dalam kehidupannya.

Jangkaan efikasi sendiri dapat menentukan setakat mana usaha seseorang dan selama mana individu berkenaan dapat bertahan untuk menghadapi segala halangan dan kesusahan dalam kehidupannya. Di bawah teori kognitif sosial, jangkaan efikasi adalah kesan daripada empat sumber maklumat yang berinteraksi dengan manusia secara semulajadi. Empat sumber tersebut ialah pembelajaran/pengalaman vikarius, pencapaian persembahan individu, pemujukan secara lisan dan kebangkitan emosi dan fisiologi/keadaan psikologi (Bandura, 1977). Ini dapat dihuraikan seperti berikut :

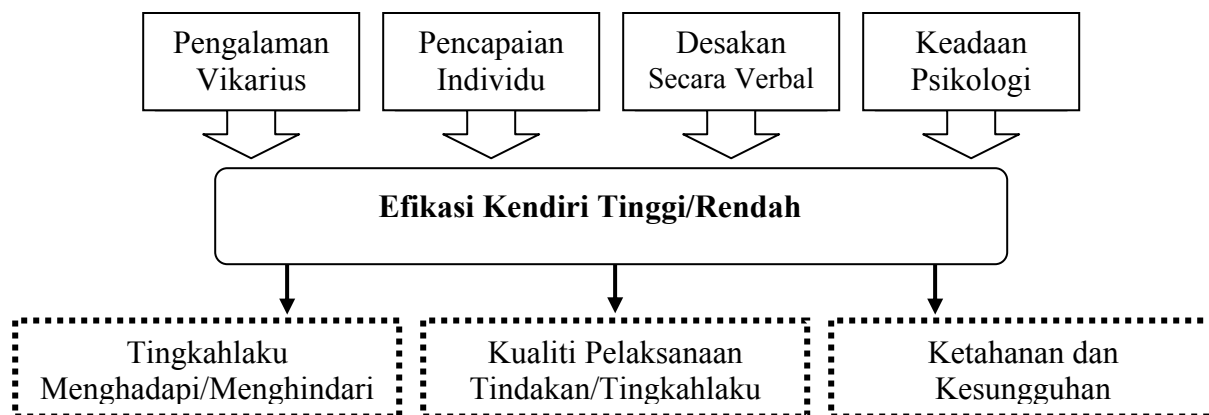
- i. Pembelajaran / Pengalaman Vikarius (Vicarious Learning):  
Pemerhatian terhadap kegagalan atau kejayaan seseorang individu lain akan mempengaruhi efikasi sendiri individu.
- ii. Pencapaian Persembahan Individu (Performance Accomplishment):  
Bergantung kepada kejadian yang pernah dialami. Efikasi sendiri individu akan meningkat sekiranya pada masa lalu, individu sering mencapai kejayaan.
- iii. Pemujukan Secara Lisan (Verbal Persuasion):  
Rasa efikasi sendiri akan meningkat sekiranya seseorang yang dihormati menyatakan dengan penuh yakin bahawa anda seorang yang dapat mengendalikan situasi dengan sebaik-baiknya dan dengan jayanya.
- iv. Kebangkitan Emosi Dan Fisiologi/ Keadaan Psikologi (Emotional/ Physiological Arousal):  
Tahap kebangkitan emosi yang tinggi akan menyebabkan individu berasa bimbang dan tertekan. Ini seterusnya akan menyebabkan individu tersebut mempunyai tahap efikasi yang rendah.

Interaksi sumber-sumber efikasi sendiri ini seterusnya akan mempengaruhi efikasi sendiri individu serta tindakan yang akan diambil oleh individu tersebut. Hubungan keempat-empat sumber tersebut digambarkan dalam Rajah 1.6.

Secara keseluruhannya, sumber-sumber efikasi dapat membantu individu mengatasi halangan dan bertindak dengan sewajarnya bagi meningkatkan efikasi sendiri.

Menurut Bandura (1997), kebimbangan mempunyai kesan bersama terhadap efikasi sendiri. Apabila kepercayaan terhadap diri meningkat, maka tahap kebimbangan akan menurun dan begitulah sebaliknya.

Pada asalnya, teori ini digunakan oleh Bandura dan rakan-rakannya untuk merawat beberapa masalah klinikal seperti phobia, tingkah laku, merokok dan tingkah laku asertif. Konsep ini kemudiannya telah diperluas kepada domain sikap terhadap kerjaya. Hasilnya didapati bahawa konsep ini mempunyai banyak kegunaan dalam mengkaji sikap terhadap kerjaya (Betz, 2000) termasuklah kerjaya sebagai guru atau pengetua.



**Rajah 1.6 : Hubungan sumber-sumber efikasi sendiri dengan tindakan yang akan Diambil**

Sumber: Betz (2000)

### 1.13.3 Kecekapan Dalam Kepemimpinan Pengajaran

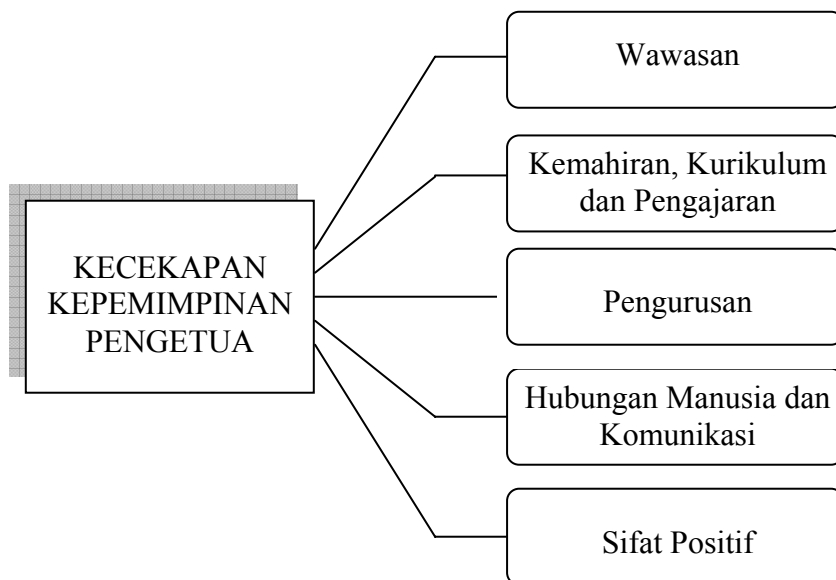
Kecekapan bermaksud penguasaan atau ‘kecukupan’ ilmu pengetahuan, dalam menjalankan kepemimpinan pengajaran dengan cara yang berkesan. Menurut Hussein (1993), pada hakikatnya, kecekapan merupakan “*sine qua non*” iaitu syarat utama untuk kita melakukan atau melaksanakan sesuatu tugas dengan sempurna dan berkesan. Jones *et al.* (1969) pernah mendefinisikan kecekapan itu sebagai satu tindakan yang menyumbang atau sebagai salah satu sikap penting dalam pentadbiran.

Konsep atau istilah ini mengandung tiga aspek utama iaitu sikap, pengetahuan dan kemahiran. Ketiga-tiga aspek ini amatlah penting bagi seseorang pengetua untuk memajukan atau meningkatkan kecemerlangan organisasi sekolahnya. Seseorang pengetua mungkin tidak dapat menjalankan tugasnya dengan berkesan jika dirinya itu tidak mempunyai cukup pengetahuan dan kemahiran dalam bidang atau tugas yang hendak disempurnakannya. Di samping itu, seperti yang dikemukakan oleh Abbot (1974), seseorang individu itu tidak dapat melaksanakan sesuatu tugas dengan berkesan sekiranya ia tidak mempunyai pengetahuan dan konsep menyeluruh berhubung dengan tugas tersebut. Sebaliknya, sekiranya seseorang pengetua mempunyai pengetahuan dan konsep sahaja, tidak semestinya dia boleh menentukan penggunaannya. Dengan perkataan lain, prestasi pengetua dalam kepemimpinan pengajaran merupakan penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang relevan, yang dimilikinya dan ditunjukkan atau dilakukan menerusi tindakan atau tingkah lakunya.

Menurut Hussein (1993) kecekapan pengetua dalam bidang kepemimpinan pengajaran adalah menerusi tinjauan kajian dalam lima bidang, iaitu:

- (i) kecekapan pengetua secara umumnya mentadbir sesebuah sekolah;
- (ii) latihan kepengetuaan (*principal training*);
- (iii) keberkesanan sekolah dan kepemimpinan dalam pengajaran;
- (iv) pelaksanaan inovasi pendidikan; dan
- (v) penilaian prestasi pengetua.

Analisis kecekapan yang dibuat berasaskan kajian ini menunjukkan bahawa terdapat lima kumpulan kecekapan fungsi pengetua yang sering disarankan. Kumpulan kecekapan itu adalah berkaitan dengan wawasan sekolah, kurikulum dan pengajaran (*the technical core*), pengurusan sekolah (*school management*), perhubungan manusia (*human relations*) dan komunikasi (*communication*) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.7.



**Rajah 1.7 : Kecekapan Dalam Kepemimpinan Pelajaran**

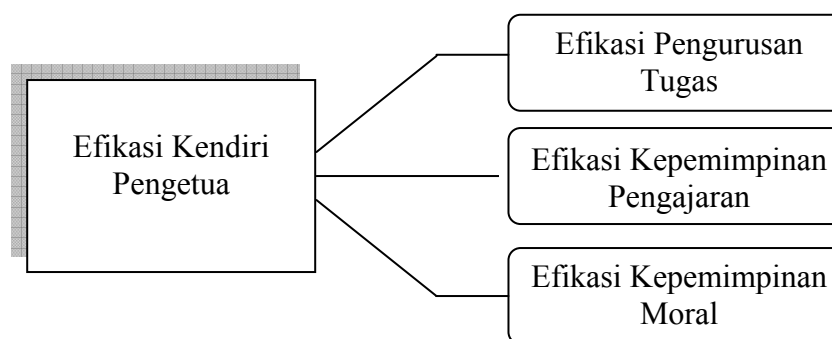
Sumber : Hussein (1993)

Analisis ini merupakan ramuan penting bukan sahaja dalam konteks pengurusan sekolah yang cekap, bahkan juga dalam usaha untuk menjadikan atau menukarkan sesebuah sekolah dan yang kurang maju (kurang berkesan) kepada yang maju (berkesan). Ini termasuklah juga pelaksanaan sesuatu inovasi pendidikan atau pelaksanaan program kurikulum baru dengan jayanya. Berdasarkan lima perkara yang dikemukakan dalam kumpulan kecekapan itu, kecekapan dalam pentadbiran (sebahagian daripada pengurusan) sekolah dianggap sebagai kecekapan yang paling bawah dari segi kepentingan. Ini adalah disebabkan konsep pentadbiran sering dikaitkan dengan membuat peraturan dan melaksanakan peraturan (*rules and regulations*) itu dikaitkan juga dengan kepatuhan, atau akur dengan peraturan (*compliance*). Pentadbiran juga meliputi pelaksanaan aktiviti pejabat. Lazimnya pelaksanaan aktiviti ini dicirikan sebagai tidak dinamik. Justeru, pengetua yang hanya akur dengan pelaksanaan aktiviti pentadbiran memaparkan tingkah laku yang bercorak reaktif tanpa elemen proaktif dalam kepemimpinannya.



### 1.13.4 Efikasi Kendiri Pengetua

Konsep kecekapan dalam kepemimpinan pelajaran ini telah digunakan untuk mengkaji efikasi sendiri pengetua. Adaptasi daripada konsep kecekapan dalam kepemimpinan pelajaran ini, kajian efikasi sendiri pengetua telah difokuskan kepada tiga faktor efikasi iaitu efikasi pengurusan kerja, efikasi kepemimpinan pengajaran dan efikasi kepemimpinan moral. Efikasi ini diterangkan seperti dalam Rajah 1.8.



**Rajah 1.8 : Efikasi Kendiri Pengetua**

### 1.14 Kesimpulan

Pengetua yang berkesan seharusnya menggerakkan organisasinya berlandaskan kepada tugas asas mereka dan tidak kepada aspek lain. Kebanyakan sekolah dan pengetua pada masa kini terbabit dengan pelbagai aktiviti sehingga mereka tidak dapat memberi tumpuan sepenuhnya, jadi tidak hairanlah banyak sekolah pada masa kini bergerak dalam keadaan '*mediocre*'. Jadi kemampuan pengetua memimpin organisasi sekolah terletak kepada kecekapan pengetua menyusun dan melaksanakan kerja-kerja mengikut keutamaan dengan menjadikan visi dan misi Kementerian Pelajaran sebagai matlamat utama (Norsilawati, 1998). Kejayaan dan kecemerlangan yang diperolehi dalam bidang pendidikan tidak seharusnya mempunyai batasan. Ia tidak harus dikaitkan dengan faktor latar belakang sosioekonomi, budaya, ras ataupun faktor lokasi. Menurut

Norsilawati (1998), kegagalan dan pencapaian yang rendah tidak boleh menyalahkan faktor-faktor tersebut. Peningkatan kualiti dan kecemerlangan pendidikan tidak berlaku begitu sahaja. Ia perlu dirancang, dinilai dan dikawal berpandukan kepada matlamat yang telah ditetapkan. Pengetua selaku pemimpin sekolah seharusnya tahu dan faham zon mana dalam organisasi sekolah yang harus diberi perhatian istimewa atau didahulukan sama ada zon bilik darjah di mana berlakunya proses pengajaran-pembelajaran ataupun zon pandangan seluruh sekolah yang mementingkan proses perancangan, pemantauan dan pembahagian sumber dilaksanakan. Kepemimpinan pengetua dijangkakan akan jadi lebih berkesan dengan adanya kesedaran efikasi sendiri yang tinggi dalam diri mereka.

## RUJUKAN

- Abbot, M. G. (1974). Principal Performance: A synthesis. dlm. Culberston, J. A., Henson, C., & Morrison, R. (Ed.). *Performance Objectives for School Principals: Concepts and Instrument*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing Corporation. 196-220.
- Abdullah Ismail (2001). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua-pengetua sekolah menengah daerah Temerloh dan Bera. *Tesis Sarjana Sains*: Universiti Pertanian Malaysia.
- Acheson, K. A., & Gall, M. (1980). *Techniques In The Clinical Super-Vision Of Teachers*. NY : Longman.
- Ahadi, S. A. (1990). Reliability, validity, scope and demographic correlates of teacher rating of instructional leadership and school instructional climate. *Project Report*. Illinois University.
- Ahmad Tajuddin Abd. Hamid (1989). Peranan pengetua dalam kepimpinan pengajaran. *Disertasi Sarjana Pendidikan*. Tidak diterbitkan: Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Alias Baba (1977). *Statistik Penyelidikan Dalam Pendidikan Dan Sains Sosial*. Bangi: Penerbitan UKM.
- Andrews, R. L., & Soder, R. (1986). Principal instructional leadership and student achievement. *Instructional Leadership*.
- Andrew, R. L. (1987). On leadership and student achievement: a conversation with Richard Andrews. *Educational Leadership*.
- Andrew, R. L., & Soder, R. (1987). Principal leadership and student achievement. *Educational Leadership*.
- Andrew, R. L., Soder, R., & Jacoby (1986). Principal instructional leadership and student achievement. *Instructional Leadership*.
- Ariffin Ba'ada (2003). Pembangunan sumber manusia: melalui perspektif pembangunan pendidikan 2001-2010. Kementerian Pendidikan Malaysia. *Pengurusan Dan Kepimpinan Pendidikan*. IAB, KPM.
- Ashton, P. (1984). Teacher Efficacy: A motivational paradigm for effective teacher education. *Journal of Teacher Education*.
- Austin, J. (1979). Leading a learning community. *The Principal Journal*. 6(2): 34-37.

- Azlin Noraini Mansor (2004). *Amalan pengurusan pengetua satu kajian kes. Universiti Kebangsaan Malaysia*. 1-18.
- Baharom Mohamad (1998). Persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua sekolah harapan negara di negeri Johor: Satu Tinjauan. *Tesis Sarjana*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia
- Baharom Mohamad (2004). Persepsi guru-guru terhadap kepimpinan pengajaran dalam celik komputer di sekolah-sekolah negeri Johor. *Tesis Ph.D*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Baker, T. L. (1994). *Doing Social Research. 2<sup>nd</sup> Edition*. New York: Mc Graw-Hill Inc.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*. **44**: 1175-1184.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*. **28**(2): 117-148.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: W.H. Freeman.
- Bandura, A. (Ed.) (1995). *Self-efficacy In Changing Societies*. New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A., (2000). Cultivated self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *The Blackwell Handbook of Organizational Behavior*. Oxford: Maiden. 120-136.
- Barling, J. & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*.
- Bartell, C. (1990). Outstanding secondary principals reflect on instructional leadership. *High School Journal*. **73**(2): 118-128.
- Basset, G. W., Crème, A. R. & Walker, W. G. (1974). *Headmaster For Better School*. St. Lucia: University Queensland Press.
- Benjamin, F. (1981). *Supervisory Management. 6<sup>th</sup> Edition*. London: Pittman.

- Bennet, N. (1995). *Managing Professional Teachers: Middle management in Primary And Secondary Schools*. London: Pul Chapman Publishing Ltd.
- Betz, N. E. (2000). Self-efficacy as a basis for career assessment. *Journal of Career Assessment*. **8**(3): 205-219.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981). The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1988). Application of self-efficacy theory to understanding career choice behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology*. **4**: 279-289.
- Bivoise, W.D. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leadership. *Educational Leadership*. 15-20.
- Blake, J. A. & Champion, D. J. (1976). *Method and Issues in Social Research*. New York: John Willey and Sons.
- Blumberg, A., & Greenfield, W. (1980). *The Effective Principal Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn and Bacon.
- Bossert, S. T., Dwyer, D. C., Rowen, B., & Lee, G. V. (1982). The instructional management role of the principal. *Educational Administration Quarterly*. **18**(3): 35-64.
- Brandt, R. (1987). On the leadership and student achievement: A conversation with richard andrews. *Educational Leadership*. **45**. 5-16.
- Brannon, D. R., Rarrish, B., & Brannon, H. (1983). Four dimensions of quality in effective schools: how to improve for principals? *NASSP Bulletin*. **67**(465): 26-32.
- Brown, J. (1993). *Leadership For School Improvement*. Emergency Librarian. Jan/Feb93, Vol. 20 Issue 3, p8.
- Brown, J., & Sheppard, B. (1996). Leadership: Theory and practice. *Educational Leadership*. **44**(9): 3.
- Cawelti, G. (1987). Why instructional leaders are so scare?. *Educational Leadership*. **44**(9): 3.
- Chan Yau Chi (1992). A study of the principals instructional leadership. *Educational Leadership*. 54-61.

- Cotton, S., & Savvard, J. (1980). Instructional Leadership Behaviour. dlm. Jean Brown & Bruce Sheppard. *Leadership And Practice Education* . Memorial University Of Newfoundland. <http://www.stemnet.nf.ca/bsheppard/Unit4e.html> (20 Mei 1996).
- Dean, J. (1985). *Managing The Secondary School*. London & Synder: Croom Helm.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis Of Research On The Principal As Instructional Leader. *Education Leadership*.
- Dembo, M. H., & Gibson, S. (1985). Teachers' sence of efficacy: an important factor in school improvement. *The Elementary School Journal* .
- DeMoulin, D. F. (1993). Re-conceptualizing The Self-efficacy Paradigm: Analisis of an Eight-year Study. *Education Leadership*. **114**(2): 167.
- Dimmock, C., & Hattie, J. (1996). School Principals' Self-Efficacy and its Measurement in a Context of Restructuring. *School Effectiveness and School Improvement*. **7**(1): 62-75.
- Druckers, P. (1969). *The Practice Of Management*. New York: Harper and Row.
- Duke, D. L. (1987). *School Leadership And Instructional Improvemen*. New York: Random House.
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of Leader Role, Team-set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. **72**: 203-231.
- Dwyer, D. C. (1986). Understanding The Principal's Contribution to Instruction. *Peabody Journal of Education*. **63**(1): 3-18.
- Earley, P. C. (1994). Self or Group? Cultural effect of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*.
- Edmonds, R. (1978). *Search Of Effective Schools. The Identification and Analysis of city Schools : Are Instructionally Effective For Poor Children*. Harvard University: Center For Urban Study.
- Edmonds, R. (1979). Effectives Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*. **37**(1): 15-18 & 20-24.
- Enochs, L. G., & Riggs, I. M. 1990. Further development of an elementary science teaching efficacy belief instrument: A preservice elementary scale. *School of Science and Mathematics*

- Evertson, C. M. 1986. Do teachers make a difference? Issues for the eighties. *Educational Research*.
- Fennell, H. A. (1999). Power in the principal ship: four women's experiences. *Journal of Educational Administration*
- Ferguson, D. H. (1981). The principal as instructional leader. *Contemporary Education*. **53**(3): 163-166.
- Findley, B. & Findley, D. (1992). Effective schools: The role of the principal. *Contemporary Education*. **63**(2): 102-104.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). The application of social learning theory to employ self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*. **72**(3): 387-392.
- Friedman, I. A. (1997). "High and low burnout principals: What make a different? ". *Paper presented at the annual meeting of the american educational research association: Chicago, IL.*
- Fullan, M. (1979). Research in curriculum and instructional implomentation. *Review of Educational Research*. **47**(4): 569-582.
- Fullan, M. (1991). *The New Meaning of Education Change*. New York: Teachers College Press.
- Gibson, S., & Dembo, M. H. (1984). Teacher efficacy: A construct validation. *Journal of Education Psychology*. **76**(4): 569-582.
- Gideonse, H. D. (1982). The Necessary Revolution In Teacher Education. Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation. **64**(11): 15-18.
- Ginsberg, R. (1988). Worthy goal.... unlike reality: The principal instructional leader. *NASSP Buletin*. **72**(507): 76-82.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*. **17**(2): 186-211.
- Glasman, N. S. (1986). "*Evaluation-Based Leadership: School Administration In Contemporary Perspective.*" Albany, NY: State University of New York Press.
- Glickman, C. D., & Tamashiro, R. T. (1982). A comparison of first-year, fifth-year, and former teachers on efficacy, ego development, and problem-solving. *Psychology in the schools*.

- Greenfield, W. (1987). *Instructional Leadership: Concepts, Issues and Controversies*. Newton, MA: Allyn & Bacon, Inc.
- Hallinger, P. (1987). *Resource Manual: The Principal Instructional Management Rating Scale*. Nashville: Vandebilt International Institute for Principals.
- Hallinger, P. (1992). The evolving role of american principals: From managerial to instructional and transformational leaders. *Journal of Educational Administration*. **30**(3): 35-48.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: a review of empirical research, 1980-1995. *Educational Anministration Quarterly*. **32**(1).
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). instructional leadership and school socio-economic status: a preliminary investigation. *Administrator's Notebook*. **31**(5): 1-4.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1987). Assessing and developing principal intructional leadership. *Education Leadership*. **45**(1): 54-62.
- Hallinger, P., & Taraseina, P. (2001). The principal's role as instructional leader: a review of studies using the principal instructional management rating scale. *Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle*.
- Hallinger, P., Murphy, J., Lester, F. K., & Linn, R. L. (1987). Instructional leadership: What an instructional leader does? *Peabody Journal of Education*.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory And Research In Education*. New York: Macmillan.
- Hanafi Kamal (1980). An Identification of The Desirable Behavior Domains Of The Secondary School Principalship In Malaysia. *Tesis Ph.D.*: Ohio University.
- Hanny, R. (1987). Used but don't abuse, the principals of instructional effectiveness. *The Clearing House*. **60**: 209-211.
- Haron Md. Isa (2002). Kepimpinan instruksional pengetua. *Seminar Nasional Ke-11*, Institut Aminudin Baki.
- Heck, R. H. (1990). Principal instructional leadership and the identification of high and low achieving schools: *The Application of Discrimination Techniques Administrator's Note Book*. **34**(7): 1-4.



- Hilman, S. J. (1984). Contributions to achievements: The Role of expectations and self-efficacy in students, teachers and principals. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. New Orleans, LA: (ERIC Document reproduction Services No, ED 247-290).
- Howard, E., Howell, B., & Brainard, E. (1987). *Handbook For Conducting School Climate Improvement Project*. Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. 6<sup>th</sup> Edition. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A.E. (1993). Teacher's sense of efficacy and the organizational health of schools. *Elementary School Journal*. **93**(4): 355-372.
- Hussein Mahmood (1993). *Kepemimpinan Dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jabatan Pendidikan Negeri Johor (2006a). Perancangan Strategik 2006-2008.
- Jabatan Pendidikan Negeri Johor (2006b). Unit Maklumat Peperiksaan.
- Janis, I. L., & Mann, L. (1977). *Decision Making*. New York, NY: Free Press.
- Jefri Hamid (2004). Kepimpinan pengajaran pengetua/guru-besar dan kepuasan guru. *Disertasi Sarjana Pendidikan: Universiti Teknologi Malaysia*.
- Jones, J. J., Salisbury, C. J., & Spencer, R. L. (1969). *Secondary School Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Kamarudin Kachar (1989). *Kepemimpinan Profesional Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: Teks Publisng Sdn. Bhd.
- Kamus Dewan. (1994). *Edisi Baru*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1982). *Laporan Jawatan Kuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1987). *Pekeliling Ikhtisas Bil.3/87: Penyeliaan Pengajaran Pembelajaran Di Dalam Kelas Oleh Pengetua/Guru Besar Sekolah*. KP(BS) 8591/ **11**(77).
- Kenny, D. A., & Zaccaro, S. J. (1983). An estimate of variance due to traits in leadership. *Journal of Applied Psychology*

- Krajewski, R. J. (1977). *Secondary Principals Want to be Instructional Leader*. *Phi: Delta Kappan*. 53-58.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). *Determining Sample Size for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*. **30**: 607-610.
- Krug, S. E. (1990). Instructional leadership: A constructivism perspective. *Educational Administration Quarterly*. **28**(3): 430-443.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivism perspective. *Educational Administration Quarterly*.
- Larsen, T. J. (1987). Identification of Instructional Leadership Behaviours and the Impact of The Implementation on Academic Achievement. *Tesis Ph.D.: Universiti Colorado, CO*.
- Lasley, S., & Wayson, M. (1982). *Educational Leadership*. New York: Longman.
- Lau Ki Chuan (2000). Tinjauan amalan faktor-faktor pengurusan sekolah beskesan dalam menentukan tahap pengurusan sekolah di sebuah sekolah menengah dalam daerah Batu Pahat, Johor. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of elementary school principal in program improvement. *Review of Educational Research*. **52**(3): 309-339.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1986). *Improving Principal Effectiveness: The Principal Profile*. Toronto: OISE Press.
- Leithwood, K. A., Begley, P., & Cousins, B. J. (1990). *Developing Expert Leadership For Future Schools*. Bristol, PA: Falmer Press.
- Leithwood, K. A., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing Expert Leadership for Future Schools*. The Palmer Press, London.
- Leithwood, K. A., & Steinbach, R. (1995). *Expert Problem Solving: Evidence from Schools and District Leaders*. Albany, New York, NY: State University of New York.
- Levin, H. M., & Lockheed, M. E. (1991). *Effective schools in developing countries*. *The World Bank: Education and Employment Division, Population and Human Resources Department*.
- Lipham, J. M., Rankin, R. E., & Hoeh, J. A. (1985). *The Principalship Concepts, Competencies, and Cases*. New York: Longman.

- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*. **69**: 241-251.
- Lyons, C. A., & Murphy, M. J. (1994), Principal self-efficacy and the use of power. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (ERIC Document No. 373 421) April*, New Orleans:Louisiana.
- Manoharan Letchumaran (1995). Persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi akademik pelajar di sekolah menengah dalam kawasan bandaraya ipoh. *Tesis Sarjana Muda Pendidikan. Tidak diterbitkan: Universiti Utara Malaysia*.
- McCormik, M. J. (2001). Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*.
- McIntyre, K. E. (1974). Administering and Improving The Instructional Program. dlm. Culberston, J. A., Hendon, C., & Morison, R.(pnyt). *Performance Objectives For School Principals: Concepts and Instruments*. Barkerly: McCutchan Pub. Cor. **1**: 52-169.
- Md. Kasim Hussin (1999). Jangkaan peranan, harapan dan amalan pengetua sebagai pemimpin sekolah pada abad ke-21. *Jurnal Pendidikan*. **4**: 2-7.
- Mohd. Majid Konting (1998). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Majid Konting (2000). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2001). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Rosli Mohd. Othman (2000). Hubungan kepimpinan instruksional dengan iklim sekolah. *Tesis Sarjana: Universiti Teknologi Malaysia*.
- Mohd. Shaffie Ahmad (1995). *Metodologi Penyelidikan Untuk Bidang Ekonomi dan Bidang-bidang Berkaitan*. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mortimore, P. (1995). Key characteristics of effective schools. *Kertas kerja dalam Seminar Sekolah Efektif*. IAB, Genting Highland, 28 Oktober.
- Munira Mohsin (2000). Persepsi guru terhadap amalan konsep kepimpinan pengajaran di kalangan pentadbir ke arah sekolah berkesan. *Tesis Sarjana Pendidikan: Universiti Putra Malaysia*.

- Murphy, J. A., & Hallinger, P. (1985). Effective high schools – What are the common characteristics? *NASSP Bulletin*.
- Murphy, J. F., Halinger, P., Weil, M., & Mitman, A. (1984). Instructional Leadership: A Conceptual Framework. *Education Digest*. 28-31.
- Narimah Abd. Malek (1997). “Keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar.” *Tesis Sarjana Pendidikan*: Universiti Malaya.
- Nasirah Binti Muin (2000). Kepemimpinan pengajaran ke arah kecemerlangan pencapaian akademik di sekolah menengah daerah Gombak Selangor. *Tesis Sarjana Pendidikan. Tidak diterbitkan*: Universiti Malaya.
- Niece, K. (1989). Instructional Leadership Behaviours: *Concepts and Principles for Effective Principals*. NJ: Eaglewood Cliffs.
- Norsilawati Yusof (1998). Keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi prestasi akademik pelajar dari persepsi guru (satu kajian perbandingan). *Tesis Sarjana*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia
- Osterma, K. & Sullivan, S. (1996). New principals in an urban bureaucracy: A sense of efficacy. *Journal of School Leadership*. **6**: 661-690.
- Pajares, F. (1997). Current Directions In Self-efficacy Research. dlm. M. Maehr & P. R. Pintrich (Edu.). *Advances In Motivation And Achievement*. Greenwich, CT: JAI Press. **10**: 1-49.
- Pejabat Pendidikan Daerah Pontian, (2006). *Unit maklumat guru-guru sekolah*.
- Persell, C. H., & Cookson, P. W. (1982). The Effective Principal in Action. dlm. Manasse, A. L. *The Effective Principal A Research Summary*. Reston, VA: National Association of Secondary Principals.
- Peter Songan, & Rijeng Jishet (2000). Instructional leadership roler of secondary school in Sarawak. *Jurnal Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia*. Oktober 2000. **6**: 22-34.
- Peterson, K. D. (1987). Administrative Control And Instructional Leadership. dlm. Greenfield, W. (pnyt). *Instructional Leadership: Concepts, Issues, And Controversie*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 139-152.
- Pintrich, P. R. & Schunk, D. H. (1966). *Motivation In Education; Theory Research And Applications*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Polit, D. F., Beck, C. T., & Hungler, B. P. (2001). *Essential of Nursing Research: Methods, Appraisal and Utilization. 5<sup>th</sup> Edition*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Rahimah Ahmad. (2002). *Kepemimpinan Sekolah Dalam Menghadapi Millenium Baru*. Institut Pengetua. Bangi:Universiti Malaya.
- Ramaiah, A. L. (1995). Pengurusan sekolah-sekolah keperluan memperkukuhkan dimensi kepimpinan. *Jurnal Pendidikan, Institut Aminudin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia*. **39**: 89-96.
- Ramaiah, A. L. (1999). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Robiah Sidin (1989). *Asas Pentadbiran Pendidikan*. Kuala Lumpur: Pustaka Cipta Sdn. Bhd.
- Rohana Salam (2002). Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran: kajian di sekolah di daerah Pontian, Johor. *Tesis Sarjana Kependetaan*. Bangi: Universiti Malaya.
- Rohayaty Mohd. Mazjub, 1998. Aras kepuasan kanak-kanak dengan keperluan khas terhadap kualiti hidup. *Jurnal Pendidikan*. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Rokhani Mangi (2003). *Ucap utama persidangan kebangsaan pengetua-pengetua sekolah menengah malaysia cawangan Johor*. Eden Garden Hotel Johor Bahru, 29 April 2003. 1-14.
- Rosenholtz, S. J. (1986). School Success and The Organization Conditions of Teaching. dlm Lane, J. & Walberg, H. J. (pnyt.). *Effective School Leadership*. Berkeley: California Mc Cutchan Publishing Cor. 198-218.
- Rosli Katiman (2005). Huungan kerja berpasukan dengan komitmen, kejelekitan dan prestasi ahli dalam panitia matematik di sekolah menengah daerah Batu Pahat, Johor. *Tesis Sarjana Pendidikan*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Rutherford, W. L. (1985). *School Principals As Effective Leaders*. Indiana: The Phi Delta Kappa Educational Foundation. **67**(1): 31-34.
- Ruzicska, J. K. (1989). The relationship among principals' sence of efficacy, instructional leadership, and student achievement. *Dissertation of Ph. D. Education*: Universiti San Francisco.

- Sala, F. 2002. *Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual*. HayGroup: McClelland Center for Research and Innovation.
- Saklofske, D. H., Michayluk, J. O., & Rondhawa, B. S. (1988). Teachers' efficacy and teaching behaviors. *Psychological Reports*. **63**(2): 407-414.
- Sapone, C. (1983). A research review – perception on characteristics of effective school. *NASS Bulletin*. **67**(446): 66-70.
- Sazali Yusof, Zurida Ismail, & Mustapa Kassim (2002). Efikasi-kendiri guru besar: penerokaan dan pembinaan instrumen. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Ke-11*. Institut Aminuddin Baki. Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Sazali Yusof, Zurida Ismail, & Mustapa Kassim (2004). Pengaruh efikasi-kendiri guru besar terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, IAB: KPM. **14**(1): 34-44.
- Schwarzer, R. (Ed.). (1992). *Self-efficacy: Thought Control of Action*. WA: Himesphere.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1997). The General Self-Efficacy Scale; English Version. <http://www.healthpsyc.De>.
- Sergiovanni, T. J. (1984). *The Principalship : A Reflective Practice Perspective*. Needhan Hieghts, MA: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1987). *The Principalship: A Reflective Practice Perspective*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1991). Constructing and changing theories of practice: The key to preparing school administrators. *Urban Review*. **23**: 39-49.
- Shafari Mohamed Nor (2001). Kajian Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Dari Persepsi Pengetua dan Guru Sekolah Menengah Di Kuala Pilah. *Tesis Sarjana Sains*: Universiti Putra Malaysia.
- Shahril @ Charil Marzuki (1997). Kajian Sekolah Berkesan Di Malaysia: Model Lima Faktor. *Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan: Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia*.
- Shahril @ Charil Marzuki (2000). Pendidikan di Malaysia masa kini. *Kertas Kerja Seminar Pendidikan*. Universiti Malaya. 15 April.
- Shahrom Sukari (1999). Persepsi Guru-guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran Pengetua Sepatut dan Sebenar Di Sebuah Sekolah Menengah Daerah Kulai. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.

- Shanti Parajasingan (1999). Self-Efficacy as an Indicator of the Psychological Well-Being of the Lecturer in a Private College. *Tesis Sarjana Pendidikan Sastera*: Universiti Malaya.
- Sharifah Mohamad Nor, & Azizah Abdul Rahman. (1988). Penyediaan pengajaran sebagai satu ciri kepimpinan profesional. *Kertas kerja yang dibentangkan dalam Konvensyen Pendidikan Nasional Ke-6*. Kuala Lumpur, 18 Mei.
- Shoemaker, J., & Fraser, H. W. (1981). What can principals do? *Phi Delta Kappan*. **63**: 178-182.
- Short, P. M. & Spencer, W. A. 1990. Principal instructional leadership. *Journal of Research and Development in Education*.
- Smyth, J. (1987). *Critical Perspectives On Educational Leadership*. New York: The Falmer Press.
- Stadjkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*. **26**(14): 62.
- Sufa'at Tumin (2005). Mengapa program ini diadakan? *Kursus Kepimpinan Instruksional Pengetua Sekolah-sekolah Negeri Johor Tahun 2005*.
- Sufa'at Tumin, Mohammad Mahadi, & Azman Adnan (2001). Pengurusan sekolah oleh pengetua yang sentiasa sibuk. *Jurnal PKSM*. 1-9.
- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*. **39**(5): 346-452.
- Snyder, K. J. (1983). Instructional leadership for productive schools. *Educational Leadership*. Februari. 32-37.
- Taylor, C. E. (1992). Teacher and principal perceptions of personal efficacy. *High School Journal*. **76**: 60-66.
- Trentham, L., Silvern, S., & Brogdon, R. (1985). Teacher efficacy and teacher competency ratings. *Psychology in the Schools*
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004a). Principals' sense of efficacy and trust. *Paper to be presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. 12-16 April, San Diego, CA.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004b). Principals' sense of efficacy. *Journal of Education Administration*.

- Tschannen-Moran, M., & Woolfolk-Hoy, W. K. (2001). Teacher Efficacy: Capturing and Elusive Construct. *Teaching and Teacher Educational*. **17**: 783-805.
- Wan Haslina Wan Zaharudin (2003). Efikasi sendiri dan masalah di kalangan pelajar cacat penglihatan. *Tesis Sarjana Pendidikan*: Universiti Putra Malaysia.
- Wan Mohd Zahid Mohd Noordin (1993). *Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.
- Wang, M. C., Heartel, G. D., & Walberg, H. J. (1990). What influence learning? A content analysis of review literature. *Journal of Educational Reserch*. **84**(1): 30-43.
- Webster, M. (1985). *Webster's Ninth New Collegiate Dictionary*. Meriam-Webster Inc.
- Weick, K. (1976). *Supervision For Better Schools*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Weindling, D. (1992). Marathon running on a sand dune: the changing role of the headteacher in England and Wales. *Journal of Educational Administration*. **30**(3): 63-76.
- Wellisch, J. B. (1978). School management and organization in successful schools. *Sociology Of Education*. **51**: 211-216.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management review*. **14**(3): 361-384.
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations*. 3<sup>rd</sup> Edition. NJ: Prentice-Hall Inc.
- Yusri Kamin (2000). Perkembangan profesionalisme graduan kemahiran hidup lulusan Universiti Teknologi Malaysia di sekolah-sekolah negeri Johor. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Zainudin Hassan (2000). Tabiat membaca bahan ilmiah bercetak di kalangan staf akademik Universiti Teknologi Malaysia. *Tesis Sarjana Pendidikan*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Zulkafli Arifin, (2000). Pengaruh kepimpinan prestasi pengetua terhadap prestasi akademik pelajar: Satu tinjauan di sekolah-sekolah menengah. *Tesis Sarjana*: Universiti Teknologi Malaysia.
- Zuraidah Ismail (2003). Perbezaan jangkaan efikasi-kendiri kerjaya dalam pemilihan kerjaya di kalangan pelajar-pelajar. *Tesis Sarjana Pendidikan*: Universiti Kebangsaan Malaysia.