



UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DAN AMALAN KEPIMPINAN
PENGAJARAN PENGETUA DENGAN PENCAPAIAN
AKADEMIK PELAJAR SEKOLAH MENENGAH**

RAJA OTHMAN BIN RAJA ISMAIL

FPP 2013 37



UPM
UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA
BERILMU BERBAKTI

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DAN AMALAN KEPIMPINAN PENGAJARAN
PENGETUA DENGAN PENCAPAIAN AKADEMIK PELAJAR SEKOLAH
MENENGAH**

Oleh

RAJA OTHMAN BIN RAJA ISMAIL

**Tesis ini dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra Malaysia
sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah**

Februari 2013

HAK CIPTA

Semua bahan yang terkandung dalam tesis ini, termasuk teks tanpa had, logo, ikon, gambar dan semua karya seni lain, adalah bahan hak cipta Universiti Putra Malaysia kecuali dinyatakan sebaliknya. Penggunaan mana-mana bahan yang terkandung dalam tesis ini dibenarkan untuk tujuan bukan komersil daripada pemegang hak cipta. Penggunaan komersil bahan hanya boleh dibuat dengan kebenaran bertulis terdahulu yang nyata daripada Universiti Putra Malaysia.

Hak cipta © Universiti Putra Malaysia



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia
sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah

**HUBUNGAN GAYA KEPIMPINAN DAN AMALAN KEPIMPINAN PENGAJARAN
PENGETUA DENGAN PENCAPAIAN AKADEMIK PELAJAR SEKOLAH
MENENGAH**

Oleh

RAJA OTHMAN RAJA ISMAIL

Februari 2014

Pengerusi : Prof. Madya Rohani Ahmad Tarmizi, PhD

Fakulti : Pengajian Pendidikan

Tujuan utama penyelidikan ini adalah untuk mengkaji gaya kepimpinan dan amalan kepimpinan pengajaran pengetua serta mengenal pasti hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar di Sekolah Menengah yang dipilih dari Semenanjung Malaysia. Kajian ini juga untuk mengenal pasti sumbangan atau pengaruh pemboleh ubah-pemboleh ubah yang berkenaan (gaya kepimpinan pengetua dan amalan kepimpinan pengajaran pengetua dari aspek kurikulum, penyeliaan serta pengajaran dan pembelajaran) terhadap pencapaian akademik pelajar dalam lima mata pelajaran teras, iaitu Bahasa Malaysia, Bahasa Inggeris, Matematik, Sains dan Sejarah dalam peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia.

Kajian ini menggunakan reka bentuk deskriptif-korelasi yang melibatkan responden pengetua ($N = 32$) dan guru kanan ($N = 211$) dari sekolah menengah kebangsaan harian yang terpilih. Kajian ini menggunakan dua instrumen, iaitu soal selidik gaya kepimpinan pengetua oleh Clark (2007) dan soal selidik amalan kepimpinan pengajaran yang diubah suai daripada Mahmood (1997). Nilai kebolehpercayaan *Cronbach's Alpha* bagi pengukuran konstruk berdasarkan persepsi pengetua ialah antara 0.805 – 0.986 dan bagi guru kanan ialah antara 0.683 – 0.935. Dengan ini, dapat disimpulkan bahawa pengukuran kebolehpercayaan konstruk-konstruk yang dikaji adalah agak tinggi.

Dapatan analisis deskriptif menunjukkan bahawa pola gaya kepimpinan pengetua di sekolah menengah secara keseluruhannya adalah gaya kepimpinan demokratik (65.6%) berbanding dengan gaya kepimpinan autokratik dan lepas-bebas. Persepsi guru kanan terhadap gaya kepimpinan pengetua juga menunjukkan gaya kepimpinan demokratik. Persepsi pengetua terhadap amalan kepimpinan pengajaran mereka dari aspek pengajaran dan pembelajaran adalah pada tahap tinggi (min = 4.30). Bagaimanapun, dapatan juga menunjukkan bahawa persepsi guru kanan terhadap amalan kepimpinan pengajaran pengetua adalah positif dengan tahap tinggi dari aspek penyeliaan (71.1%) serta diikuti amalan kepimpinan pengajaran dari aspek pengajaran dan pembelajaran (71.1%).

Dapatan analisis korelasi Pearson, menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan demokratik dengan pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia ($r = 0.44$, $p < .01$), Bahasa Inggeris ($r = 0.46$, $p < .01$), Matematik ($r = 0.38$, $p < .05$) dan Sejarah

($r = 0.35$, $p < .05$). Di samping itu, terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan lepas-bebas dengan mata pelajaran Sejarah ($r = 0.35$, $p < .05$). Seterusnya, terdapat hubungan yang signifikan antara amalan kepemimpinan pengajaran pengetua dari aspek pengajaran dan pembelajaran dengan pencapaian dalam mata pelajaran Sains ($r = 0.34$, $p < .05$).

Dapatan analisis korelasi Pearson dari persepsi guru kanan menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan tetapi lemah antara gaya kepemimpinan autokratik pengetua dengan pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia ($r = 0.18$, $p < .05$), Bahasa Inggeris ($r = 0.23$, $p < .05$), Matematik ($r = 0.21$, $p < .05$), Sains ($r = 0.18$, $p < .05$) dan Sejarah ($r = 0.23$, $p < .05$). Begitu juga analisis korelasi mendapati terdapat hubungan yang signifikan tetapi lemah antara gaya kepemimpinan demokratik pengetua dengan pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia ($r = 0.18$, $p < .05$), Bahasa Inggeris ($r = 0.23$, $p < .05$), Matematik ($r = 0.21$, $p < .05$), Sains ($r = 0.18$, $p < .05$) dan Sejarah ($r = 0.23$, $p < .05$). Seterusnya terdapat hubungan yang signifikan tetapi lemah antara gaya kepemimpinan lepas-bebas pengetua dengan pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia ($r = 0.17$, $p < .05$), Bahasa Inggeris ($r = 0.15$, $p < .05$), Sains ($r = 0.19$, $p < .05$) dan Sejarah ($r = 0.20$, $p < .05$).

Dapatan analisis korelasi Pearson dari persepsi guru kanan juga mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan tetapi lemah antara amalan kepemimpinan pengajaran pengetua dari aspek penyeliaan dengan pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia ($r = 0.21$, $p < .05$), Bahasa Inggeris ($r = 0.17$, $p < .05$), Matematik ($r = 0.13$, $p < .05$) dan Sains ($r = 0.25$, $p < .05$).

Dapatan analisis regresi dengan *Method Enter* adalah untuk melihat sumbangan konstruk gaya kepemimpinan pengetua dan amalan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran teras bagi peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia dari persepsi pengetua dan guru kanan. Berdasarkan analisis regresi bagi persepsi pengetua mendapati bahawa gaya kepemimpinan demokratik pengetua menyumbang sebanyak 23.2% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia, 20.7% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Bahasa Inggeris, 8.9% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Matematik dan 14.6% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Sejarah. Manakala gaya kepemimpinan lepas-bebas menyumbang sebanyak 5.6% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Sains.

Analisis regresi dari persepsi guru kanan pula mendapati bahawa gaya kepemimpinan demokratik pengetua menyumbang sebanyak 4.5% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia. Di samping itu, gaya kepemimpinan autokratik pengetua menyumbang sebanyak 4.8% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Bahasa Inggeris, 3.8% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Matematik dan 4.0% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Sejarah. Manakala, amalan kepemimpinan pengajaran pengetua menyumbang sebanyak 6.5% kepada pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran Sains.

Kesimpulannya, dapatan dari persepsi pengetua bagi gaya kepemimpinan demokratik mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia, Bahasa Inggeris, Matematik dan Sejarah. Manakala, amalan kepemimpinan pengajaran pengetua dari aspek pengajaran dan pembelajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian dalam mata pelajaran Sains. Dapatan analisis regresi dari persepsi pengetua menunjukkan bahawa gaya kepemimpinan demokratik pengetua merupakan

penyumbang terbanyak kepada pencapaian dalam mata pelajaran Bahasa Malaysia. Di samping itu, dari persepsi guru kanan amalan kepimpinan pengajaran pengetua merupakan penyumbang terbanyak kepada pencapaian dalam mata pelajaran Sains.

Oleh itu, dapatan di atas sangat bermanfaat untuk warga pentadbiran pendidikan khususnya pengetua sekolah dan guru kanan dalam merancang dan melaksanakan gaya kepimpinan dan amalan kepimpinan pengajaran supaya dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar dalam mata pelajaran teras di peringkat Sijil Pelajaran Malaysia.



Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia
In fulfillment of the requirement for the degree of Doctor of Philosophy

**RELATIONSHIPS OF PRINCIPALS'
LEADERSHIP STYLES AND INSTRUCTIONAL LEADERSHIP PRACTICES
WITH STUDENTS' ACADEMIC ACHIEVEMENT IN
SECONDARY SCHOOLS**

By

RAJA OTHMAN RAJA ISMAIL

February 2013

Chairperson : Associate Professor Rohani Ahmad Tarmizi, PhD

Faculty : Educational Studies

The main purpose of this study is to examine the leadership style and instructional leadership practices of secondary school principals and identify the relationships of these construct with students' academic achievement of Secondary Schools in Peninsular Malaysia. This study also aimed to identify the contribution of leadership style and instructional leadership practices, (specifically on curriculum, supervision, and teaching-learning aspects) on their academic performance in the five core subjects, namely Bahasa Malaysia, English Language, Mathematics, Science and History in the Malaysian Certificate of Education examination.

This study used a descriptive-correlation design involving principal respondents (N = 32) and senior teachers (N = 211) of secondary day schools. This study uses two instruments, namely questionnaires on Leadership Styles and Instructional leadership practices for principals and senior teachers. The Cronbach's Alpha reliability index for the measurement of the constructs based on the perception of principals ranged from 0.805 to 0.986 and for the senior teachers ranged from between 0.683 to 0.935. Hence, it was concluded that the measurement of the examined constructs were quite high, thus, were considered reliable. Data was analyzed using descriptive analysis such as frequencies, percentages, means and standard deviations, and inferential statistics, the simple correlation and regression are used to answer research questions.

Overall, the findings from the descriptive analysis showed that democratic leadership style of secondary school principals in the secondary school was high (65.6%). Instructional leadership practices from the principals' perceptions on teaching and learning aspect was high (mean = 4.30). The findings also showed that senior teachers' perceptions of their principals' instructional leadership practices were positive on aspect of supervision (71.1%) followed by aspects on teaching and learning (71.1%).

Pearson correlation analyses on principals' leadership style and students' academic achievement in the Malaysian Certificate of Education indicated that democratic leadership style of principals were significantly correlated (moderate) with their academic performance in Bahasa Malaysia ($r = 0.44$, $p < .01$), English ($r = 0.46$, $p < .01$), Mathematics ($r = 0.38$, $p < .05$) and History ($r = 0.35$, $p < .05$) subjects. Meanwhile, free-reign or laissez-faire leadership

style of principals was significantly correlated (moderate) on students' academic achievement in History ($r = 0.35$, $p < .05$). There was also significant correlation between principals' instructional leadership practices (on teaching and learning aspect) with students' academic achievement in Science subject ($r = 0.34$, $p < .05$)

Pearson correlation analyses on the principal's leadership style with the student's academic achievement in Malaysian Certificate of Education from the senior teachers perceptions showed that autocratic and democratic leadership style were correlated weakly but significantly to the academic achievement in Bahasa Malaysia, ($r = 0.18$, $p < .05$), English ($r = 0.23$, $p < .05$), Mathematics ($r = 0.21$, $p < .05$), Science ($r = 0.18$, $p < .05$) and History ($r = 0.23$, $p < .05$) subjects. In addition, the seniors' teacher perceptions also showed democratic leadership style were weak but significant relationship to the student's academic achievement in Bahasa Malaysia, ($r = 0.18$, $p < .05$), English ($r = 0.23$, $p < .05$), Mathematics ($r = 0.21$, $p < .05$), Science ($r = 0.18$, $p < .05$) and History ($r = 0.23$, $p < .05$) subjects. Meanwhile, the seniors' teacher perceptions also showed free-reign or laissez-faire leadership style were weak but significant relationship to the student's academic achievement in Bahasa Malaysia, ($r = 0.17$, $p < .05$), English ($r = 0.15$, $p < .05$), Science ($r = 0.19$, $p < .05$) and History ($r = 0.20$, $p < .05$) subjects.

Findings based on seniors' teacher perceptions also showed that principals' leadership style for supervision aspect were weak but significantly correlated to student's academic achievement in Bahasa Malaysia ($r = 0.21$, $p < .05$), English ($r = 0.17$, $p < .05$), Mathematics ($r = 0.13$, $p < .05$), and Science ($r = 0.25$, $p < .05$) subjects.

Regression analyses using the Enter Method were conducted to examine the contribution of leadership style and instructional leadership practices on student academic achievement in core subjects for the Malaysian Certificate of Education from the perception of principals and senior teachers. Findings indicated that democratic leadership style contributed 23.2% to the academic achievement of students in Bahasa Malaysia, 20.7% to achievement in English, 8.9% to achievement in Mathematics, and 14.6% in History subjects. Meanwhile, free-reign or laissez-faire leadership style contributed only 5.6% to academic achievement of students in Science subjects.

Further, based on the perception of senior teachers, regression analyses showed that the democratic leadership style contributed to only 4.5% on achievement in Bahasa Malaysia. Whilst autocratic leadership contributed to the achievement in English (4.8%), Mathematics (3.8%) and History (4.0%) subjects. With regard to principals' instructional leadership practices, a small contribution was noted and specifically on Science achievements.

In summary, from the principals perception, their democratic leadership styles correlated to achievement in Bahasa Malaysia, English, Mathematics, and History. Meanwhile, instructional leadership practices on teaching and learning aspect was strongly correlated with Science achievement. Regression analyses showed that democratic leadership style was the main contributor for achievement in Bahasa Malaysia. In addition, senior teachers perceived that instructional leadership practices contributed largely to Science achievement. In conclusion, the above findings are beneficial for senior administrators, specifically, school principals in planning and adapting leadership style and instructional leadership practices that may impact positively to students' academic achievement in core subjects in the Malaysian Certificate of Education examination.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah S.W.T serta selawat dan salam kepada junjungan besar Nabi Muhammad S. A. W. Saya bersyukur kerana dengan izin dan limpah kurniaNya, penulisan ini dapat disempurnakan. Semoga usaha ini mendapat keberkatanNya.

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih ditujukan kepada kepada Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan Prof. Madya Dr. Rohani Ahmad Tarmizi yang telah banyak memberikan bantuan, nasihat, bimbingan, teguran dan tunjuk ajar dalam menyiapkan tesis ini. Ucapan tarima kasih yang tidak terhingga juga kepada Prof. Dato' Dr. Zakaria Kasa (D.S.D.K), Prof. Madya Dr. Jamaliah Abd. Hamid, Prof. Madya Dr. Mohd. Majid Konting dan Dr. Foo Say Fook yang turut memberi bimbingan dan dorongan dalam menyiapkan tesis ini.

Penghargaan juga kepada barisan pensyarah di Fakulti Pengajian Pendidikan yang dedikasi mencurahkan ilmu sepanjang saya menjadi mahasiswa sehinggalah selesai menjalankan kajian ini. Begitu juga kepada pihak Universiti Putra Malaysia atas segala kerjasama yang telah diberikan dalam proses pengajian penulis di peringkat PhD ini.

Penghargaan dan terima kasih penulis untuk keluarga tersayang yang sering menyuntik semangat dan inspirasi untuk kejayaan penulis. Begitu juga kepada anak-anak tersayang, iaitu Dr. Raja Nor Firdaus Kashfi, Dr. Raja Nor Farahiyah, Raja Mohamad Faiz, Raja Mohamad Fauzi, Raja Nur Fairuz dan Raja Mohamad Faris yang sentiasa bersabar dan memberi kerjasama serta mendoakan untuk kejayaan ayahnya.

Sesungguhnya perjalanan ini telah memberikan makna kesabaran dalam kehidupan penulis dan semoga Allah S.W.T. membalas segala jasa dan pengorbanan daripada semua individu yang hadir dalam kehidupan penulis dengan sebaik-baik balasan.

Ikhlas daripada,

RAJA OTHMAN BIN RAJA ISMAIL

Tesis ini telah diserahkan kepada senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Rohani bt Ahmad Tarmizi, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Pengerusi)

Zakaria bin Kasa, PhD

Profesor Dato'
Universiti Pendidikan Sultan Idris
(Ahli)

Jamaliah bt Abdul Hamid, PhD

Profesor Madya
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
(Ahli)

BUJANG BIN KIM HUAT, PhD

Profesor dan Dekan
Sekolah Pengajian Siswazah
Universiti Putra Malaysia

Tarikh:

Perakuan pelajar siswazah

Saya memperakui bahawa:

- tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli;
- setiap petikan, kutipan dan ilustrasi telah dinyatakan sumbernya dengan jelas;
- tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain;
- hak milik intelek dan hakcipta tesis ini adalah hak milik mutlak Universiti Putra Malaysia, mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- kebenaran bertulis daripada penyelia dan Pejabat Timbalan Naib Canselor (Penyelidikan dan Inovasi) hendak diperoleh sebelum tesis ini diterbitkan (dalam bentuk bertulis, cetakan atau elektronik) termasuk buku, jurnal modul, prosiding, tulisan popular, kertas seminar, manuskrip, poster, laporan, nota kuliah, modul pembelajaran atau material lain seperti yang dinyatakan dalam Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Penyelidikan) 2012;
- tiada plagiat atau pemalsuan/fabrikasi data dalam tesis ini, dan integriti ilmiah telah dipatuhi mengikut Kaedah-Kaedah Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012-2013) dan Kaedah-Kaedah Universiti Putra (Penyelidikan) 2012. Tesis telah diimbaskan dengan perisian pengesanan plagiat.

Tandatangan: _____

Tarikh: _____

Nama dan No. Matrik: _____

Perakuan Ahli Jawatankuasa Penyeliaan:

Dengan ini, diperakukan bahawa:

- Penyelidikan dan penulisan tesis ini adalah di bawah seliaan kami;
- Tanggungjawab penyeliaan sebagaimana yang dinyatakan dalam Universiti Putra Malaysia (Pengajian Siswazah) 2003 (Semakan 2012 -2013) telah dipatuhi.

Tandatangan:
Nama Pengerusi
Jawatankuasa
Penyeliaan

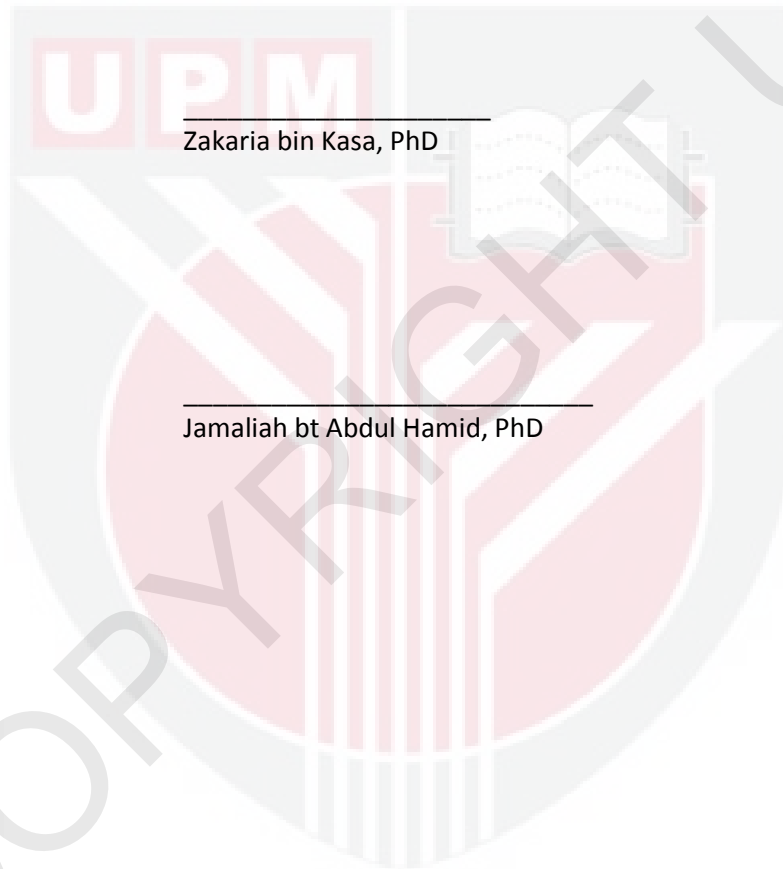
Rohani bt Ahmad Tarmizi, PhD

Tandatangan:
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan

Zakaria bin Kasa, PhD

Tandatangan:
Nama Ahli
Jawatankuasa
Penyeliaan

Jamaliah bt Abdul Hamid, PhD



JADUAL KANDUNGAN

	Muka Surat
ABSTRAK	i
ABSTRACT	iv
PENGHARGAAN	vi
PENGESAHAN	vii
PERAKUAN	ix
SENARAI JADUAL	xix
SENARAI RAJAH	xxxi
SENARAI SINGKATAN	xxxiii
BAB	
1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar belakang Kajian	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian	6
1.4 Soalan Kajian	7
1.5 Kepentingan Kajian	8
1.6 Batasan Kajian	9
1.7 Definisi Operasional	9
1.7.1 Gaya Kepimpinan	9
1.7.1.1 Gaya Kepimpinan Autokratik	10
1.7.1.2 Gaya Kepimpinan Demokratik	10
1.7.1.3 Gaya kepimpinan <i>Laissez-faire</i> (Lepas-bebas)	11
1.7.2 Kepimpinan Pengajaran	11
1.7.2.1 Amalan Kepimpinan Pengajaran	11
1.7.2.2 Aspek Kurikulum	12
1.7.2.3 Aspek Pengurusan Penyeliaan	12
1.7.2.4 Aspek Pengajaran dan Pembelajaran	13
1.7.3 Pencapaian Akademik Pelajar (PAP)	13
2 TINJAUAN LITERATUR	14
2.1 Pendahuluan	14
2.2 Perkembangan Teori Kepimpinan	14
2.2.1 Teori Sifat (<i>Traits</i>)	14
2.2.2 Teori Tingkah laku	15
2.2.2.1 Kajian Kepimpinan Universiti Iowa	16
2.2.2.2 Kajian Kepimpinan Universiti Ohio <i>State</i>	16
2.2.2.3 Kajian kepimpinan Universiti Michigan	18
2.3 Konsep Gaya Kepimpinan	19
2.3.1 Gaya Kepimpinan Autokratik, Demokratik dan Lepas-bebas	22
2.3.2 Grid Pengurusan Oleh Blake dan Mouton	23

2.4	Pendekatan Situasi	25
2.5	Gaya Kepimpinan dan Pencapaian Akademik	27
2.6	Amalan Kepimpinan Pengajaran	29
2.7	Teori Kepimpinan Pengajaran	31
2.7.1	Teori Bossert dan Rakan-rakan	31
2.7.2	Teori Dwyer	32
2.7.3	Teori Leithwood	34
2.7.4	Teori Blase dan Blase	35
2.7.5	Teori Mc Ewan	36
2.7.6	Teori Hallinger	36
2.8	Perbandingan Antara Teori Kepimpinan Pengajaran	37
2.9	Kajian Kepimpinan Pengajaran Pengetua	39
2.10	Kajian Hubungan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dengan Pencapaian Akademik Pelajar	41
2.11	Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Aspek Kurikulum	45
2.12	Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dari Aspek Penyeliaan	45
2.13	Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari Aspek Pengajaran dan Pembelajaran	47
2.14	Model Kepimpinan Pengajaran	49
2.14.1	Model Hallinger & Murphy's (1987)	49
2.14.2	Model Murphy (1990)	50
2.14.3	Model Weber (1996)	52
2.14.4	Model Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Dengan Pencapaian Akademik Pelajar	54
2.14.5	Model Teoritikal Berdasarkan Kajian Lalu Berkaitan Hubungan Dengan Pencapaian Sekolah	59
2.15	Sintesis Kajian	60
2.16	Kerangka Konseptual Kajian	61
3	METODOLOGI KAJIAN	63
3.1	Pendahuluan	63
3.2	Reka bentuk Kajian	63
3.3	Lokasi Kajian	64
3.4	Populasi dan Persampelan Kajian	64
3.4.1	Populasi Kajian	64
3.4.2	Persampelan	65
3.4.3	Penentuan Saiz Sampel	68
3.5	Soal Selidik Kajian	70
3.5.1	Soal Selidik Pengetua	70
3.5.1.1	Maklumat Demografi	70
3.5.1.2	Gaya Kepimpinan Pengetua	70
3.5.1.3	Amalan Kepimpinan	71

	Pengajaran Pengetua	
3.5.1.4	PAP bagi Mata Pelajaran Teras Secara Keseluruhan dalam Peperiksaan SPM	72
3.5.2	Soal Selidik Guru Kanan	74
3.5.2.1	Maklumat Demografi	74
3.5.2.2	Persepsi Guru Kanan Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua	74
3.5.2.3	Persepsi Guru Kanan Terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua	74
3.5.3	Kajian Rintis	74
3.5.4	Kesahan Soal Selidik Kajian	75
3.5.5	Kebolehpercayaan Soal Selidik Kajian	75
3.5.5.1	Kebolehpercayaan Soal Selidik Pengetua	75
3.5.5.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik Guru Kanan	76
3.5.6	Prosedur Pengumpulan Data	76
3.5.7	Analisis Data	77
3.5.8	Analisis Deskriptif	77
3.5.9	Analisis Korelasi	78
3.5.10	Analisis Regresi	78
3.5.11	Kesimpulan	79
4	DAPATAN KAJIAN	80
4.1	Pendahuluan	80
4.2	Profil Responden Kajian	81
4.2.1	Profil Responden Pengetua	81
4.2.2	Profil Responden Guru Kanan	82
4.3	Gaya Kepimpinan Pengetua	84
4.3.1	Gaya Kepimpinan Autokratik Pengetua di SMKH	84
4.3.2	Gaya Kepimpinan Demokratik Pengetua di SMKH	85
4.3.3	Gaya Kepimpinan Lepas-bebas Pengetua di SMKH	85
4.4	Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua	86
4.4.1	Persepsi Pengetua terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Kurikulum	86
4.4.2	Persepsi Pengetua terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Penyeliaan	87
4.4.3	Persepsi Pengetua terhadap Tahap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Pengajaran dan Pembelajaran	89
4.5	Dapatan Persepsi Guru Kanan Tentang Gaya Kepimpinan Pengetua	91
4.5.1	Persepsi Guru Kanan terhadap Gaya Kepimpinan Autokratik Pengetua	91

4.5.2	Persepsi Guru Kanan terhadap Gaya Kepimpinan Demokratik Pengetua	92
4.5.3	Persepsi Guru Kanan terhadap Gaya Kepimpinan Lepas-bebas Pengetua	93
4.6	Dapatan Persepsi Guru Kanan terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran pengetua dari aspek Kurikulum, Penyeliaan serta Pengajaran dan Pembelajaran	93
4.6.1	Persepsi Guru Kanan terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Kurikulum	93
4.6.2	Persepsi Guru Kanan terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Penyeliaan	95
4.6.3	Persepsi Guru Kanan terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Pengajaran dan Pembelajaran	97
4.7	Dapatan Pencapaian Akademik Pelajar di SMKH	100
4.8	Dapatan Kajian Tentang Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan PAP Pelajar	103
4.8.1	Hubungan antara gaya kepimpinan Autokratik dengan PAP Pelajar	104
4.8.2	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan demokratik dengan PAP Pelajar	104
4.8.3	Hubungan Antara Gaya kepimpinan Lepas-bebas dengan PAP Pelajar	105
4.9	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Kurikulum, Penyeliaan serta Pengajaran dan Pembelajaran dengan PAP Pelajar dari Persepsi Pengetua	106
4.9.1	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Kurikulum dengan PAP Pelajar	106
4.9.2	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Penyeliaan dengan PAP Pelajar	106
4.9.3	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Pengajaran dan Pembelajaran dengan PAP Pelajar	107
4.10	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan Pengetua Dengan PAP Bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	107
4.10.1	Hubungan Gaya Kepimpinan Autokratik Pengetua Dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	108
4.10.2	Hubungan Gaya kepimpinan demokratik Pengetua Dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	108
4.10.3	Hubungan Gaya kepimpinan Lepas-bebas Pengetua	109

	Dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	
4.11	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	109
4.11.1	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Kurikulum dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	109
4.11.2	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Penyeliaan dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	110
4.11.3	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Pengajaran dan Pembelajaran dengan PAP bagi Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	110
4.12	Dapatan Analisis Regresi	111
4.12.1	Sumbangan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Bahasa Malaysia dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Pengetua	111
4.12.2	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Bahasa Inggeris dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Pengetua	113
4.12.3	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Matematik dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Pengetua	114
4.12.4	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Sains dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Pengetua	116
4.12.5	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Sejarah dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Pengetua	117
4.13	Dapatan Analisis Regresi bagi Responden Guru Kanan	119

4.13.1	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Bahasa Malaysia dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	119
4.13.2	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Bahasa Inggeris dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	121
4.13.3	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Matematik dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	122
4.13.4	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Sains dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	123
4.13.5	Sumbangan Pemboleh ubah Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Mata Pelajaran Sejarah dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	125
4.14	Kesimpulan Dapatan Kajian	126
4.15	Rumusan Analisis Regresi Mengikut Soalan Kajian	128
5	PERBINCANGAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	130
5.1	Pendahuluan	130
5.2	Ringkasan Kajian	130
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	131
5.3.1	Pola Demografi, Gaya Kepimpinan dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua	132
5.3.2	Persepsi Guru Kanan terhadap Gaya Kepimpinan dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua	133
5.3.3	Tahap PAP di SMKH	133
5.3.4	Hubungan antara Gaya Kepimpinan dengan PAP dalam Lima Mata Pelajaran Teras bagi Peperiksaan SPM	134
5.3.5	Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dari aspek Kurikulum, Penyeliaan serta Pengajaran dan Pembelajaran dengan PAP	134

	dalam Peperiksaan SPM	
5.3.6	Sumbangan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Lima Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Pengetua	135
5.3.7	Sumbangan Gaya Kepimpinan Pengetua dan Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua terhadap PAP bagi Lima Mata Pelajaran Teras dalam Peperiksaan SPM dari Persepsi Guru Kanan	135
5.4	Kesimpulan	135
5.5	Implikasi Kajian	135
5.5.1	Implikasi Kajian terhadap Bidang Pentadbiran Pendidikan	136
5.6	Cadangan Kajian	137
5.6.1	Cadangan Kajian Lanjutan	138
5.7	Penutup	139
RUJUKAN		140
LAMPIRAN		178
BIODATA PELAJAR		