

PENYELIDIKAN

Structural Equation Modeling (SEM) Kesan Strategi Kepimpinan Terhadap Kecemerlangan Sekolah Diperantarakan oleh Atribut Pengetua Berkesan di Selatan Thailand

Farid Abdullahhasan*, Siti Salwa Mohd. Noor**

**Pelajar Ph.D. (Educational Leadership), Fakulti Pengajian Kontemporari Islam, Universiti Sultan Zainal Abidin, Terengganu Malaysia.*

***Doctor (Arabic Teaching), Fakulti Bahasa & Komunikasi, Universiti Sultan Zainal Abidin, Terengganu Malaysia.*

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk untuk menentukan sebuah model yang menunjukkan hubungan strategi kepimpinan SK, terhadap kecemerlangan sekolah KS, dan atribut pengetua berkesan APB, sebagai mediator, menggunakan kaedah *structural equation modeling* SEM. sebagai hubungan antara model kajian. Kajian tinjauan ini merupakan kajian inferensi dengan menggunakan data-data kuantitatif. Seramai 310 orang sebagai responden daripada pengetua sekolah, meliputi lima wilayah selatan Thailand, dipilih melalui teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). dan penganalisan data dilakukan dengan menggunakan statistik inferensi program AMOS, Hasil dapatannya; kajian menguji model hubungan *structural equation modeling* SEM antara faktor. Konstruk atribut pengetua berkesan APB, sebagai *mediation* antara konstruk strategi kepimpinan SK, terhadap konstruk kecemerlangan sekolah KS, kesan hubungan *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* didapati model pengaruh hubungan yang positif dan signifikan. Dengan umumnya, implikasi penting terhadap kepimpinan bagi pengetua dalam tindakan amalan operasi yang kecekapan dan keberkesanan untuk kecemerlangan sekolah yang berkualiti..

Kata kunci: SEM, strategi kepimpinan, atribut pengetua berkesan, kecemerlangan sekolah, Selatan Thailand.

RESEARCH

Structural Equation Modeling (SEM) of Strategic Leadership to the Excellence of Schools Moderated by Desirable Leader Characteristics in Southern Thailand

Farid Abdullahhasan*, Siti Salwa Mohd. Noor**

*Ph.D. Candidate (Educational Leadership), Faculty of Islamic Contemporary Studies, Universiti Sultan Zainal Abidin.

** Doctor (Arabic Teaching), Faculty of Languages and Communication, Universiti Sultan Zainal Abidin.

Abstract

This study aims to determine model, which shows relationships about strategic leadership to the excellence of schools, and desirable leader characteristics as mediation, using *structural equation modeling* SEM method, as the model of the study relationship. Total all of 310 people as respondents from school principals, covering five southern provinces of Thailand, were selected through the *Structural Equation Modeling* SEM technique. and data analysis was done by using AMOS program inference statistics. Decision, In addition, the result of findings test the relationship model *structural equation modeling* SEM between factors, and desirable leader characteristics variable as a *mediation* between strategic leadership variable to excellence of schools variable, have been found to be *direct impact* relationships, *indirect effects* and *total effect*, models of positive and significant relationship influences. **Conclusion:** This study suggests that its findings have important implications on leadership for principals in the practice of effective operational practices and effectiveness for excellence in quality schools.

Keywords: SEM, strategic leadership, desirable leader characteristics, excellence of schools, Southern Thailand.



1. Pendahuluan

Kementerian pendidikan mengadakan pembaharuan dan matlamat untuk membangunkan rakyat Thai sebagai manusia dengan mencukupi kualiti dalam kelakuan yang akan dapat kepada matlamat mestikan desentralisasi dan bersama dengan semua pihak bekerja sama dalam untuk berselaraskan dengan Perlembagaan Kerajaan Thailand 1997, mengikut Akta Pendidikan Negara (APN) 1999 dan telah di ubahan dan tambah Vol.2 (2002).

Mengadakan sistem struktur dan proses dalam pendidikan bagi Negara Thai, mengadakan polisi bersatu dan terdapat kepelbagaian dalam amalan, terdapat desentralisasi pendidikan. (35), (39) bagi Akta Pentadbiran Awam, Kementerian Pendidikan (1999) dalam pentadbiran institusi pendidikan sebagai korporat. Tetapkan garis panduan untuk penggunaan kurikulum pendidikan asas, 2001 menerangkan penggunaan kurikulum teras. Bertujuan untuk menjelaskan Memahami hak untuk menguruskan organisasi dengan sewajarnya. Dan yang paling bermanfaat.

Akta kementerian pendidikan 1999 dan perubahan tambah (Vol.2) 2005 dalam seksyen ke,9 menyebutkannya proses pendidikan dan perubahan sistem dan model bagi pengurusan pendidikan, dengan menentukan perpaduan dalam bidang polisi dan berbagai operasi untuk kemunasabahan dan keselarasan dengan keadaan dan kehendak dalam setiap peringkat atau setiap tempat, demikian juga menentu kesibaran kekuasaan dalam pengurusan pendidikan di setiap bidang menuju ketempatan pendidikan, pentadbiran setiap tempat dan pendidikan dalam seksyen ke,39 menuntukan memberi kementerian kesibaran kekuasaan pengurusan dan pendidikan dibidang pengurusan akademik, pengurusan kewangan, pengurusan sumber, dan pengurusan awam lain kepada lembaga pejabat tempatan pendidikan dan institusi pendidikan, untuk menampung kesibaran kekuasaan pendidikan, kerana pendidikan adalah item yang sangat penting sekali dalam pembangunan Negara, terutamanya pembangunan staf sebagai sumber yang amat penting daripada sumber yang lain (Kementerian Pendidikan, 1999).

Pengurusan sekolah kepada kecemerlangan atau pengurusan yang berkesan ia bergantung kepada pengetua sekolah. Oleh itu pengetua sekolah mesti mengkaji semula peranan dan membangunkan kompetensi seperti berikut ialah; sebagai penuntukan pengurusan (Direction Setter), pemimpin mestilah pemangkin sumbur (Leader Catalyst), sebagai seorang perancang (Planner), mesti menjadi pembuat keputusan (Decision Maker), sebagai mempunyai keupayaan untuk menganjurkan organisasi (Organizer), sebagai menjadi punca perubahan (Change Manager), sebagai pengurus menjadi kolaborator (Coordinator), penyelarass mestilah komunikator yang baik (Communication), pengurus Konflik mesti dapat menguruskan masalah. (Conflict Manager), mesti mengetahui, menganalisis masalah (Problem Manager), sebagai mengatur sistem (System Manager), mesti mempunyai keupayaan akademik (Instructional Manager), baik pembelajaran, mempunyai keupayaan untuk

menguruskan seseorang (Personnel Manager), yang mempunyai keupayaan untuk menguruskan sumber (Resource Manager), harus mempunyai keupayaan untuk menilai kerja (Appraiser), harus memiliki kemampuan untuk hubungan masyarakat (Public Relater), dapat menjadi pengetua dalam masyarakat. (Ketua Ceremonial) (Office of Public Sector Development, 2009).

Pengurusan sistem kualiti dalam tahap antarabangsa dunia, mengada johan atau tenaga hati bagi sekolah yang dapat kecemerlangan kualiti, ada johan dari Amerika (Malcom Baldrige National Quality Award-MBNQA) ialah sebagai contoh johan kualiti bagi Negara-negara yang lain, dan berbagai dari Negara seluruh dunia mengambil sebagai contoh dan dimohon dan dipanggilkan dengan nama berlainan seperti; (Australian Business Excellence Award: ABEA), bagi Negara Australia, (Singapore Quality Award: SQA), bagi Negara Singapore, untuk bagi Negara Thailand di panggilkan johan ini ialah (Thailand Quality Award: TQA), mengadakan institusi pertubuhan Negara sebagai pusat yang tanggungjawab pekerja dalam operasi ini (Kanogwan Supasiroj, 2013).

Organisasi dengan amalan dan prestasi kelas dunia akan diberi penghormatan dengan Anugerah kualiti kebangsaan dan organisasi yang memenangi anugerah itu akan menawarkan cara untuk membawa organisasinya ke ambang kejayaan sebagai model untuk organisasi lain untuk memohon kejayaan. Hasil daripada perkembangan ini, daya saing negara akan berdaya saing dalam pasaran perdagangan dunia. Anugerah kualiti kebangsaan la adalah anugerah kelas dunia, kerana asas teknikal dan prosedur penghargaan, serta anugerah kualiti kebangsaan Amerika Syarikat. (The Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA), yang merupakan model anugerah kualiti kebangsaan, banyak negara di seluruh dunia yang memohon seperti Jepun, Australia, Singapura, Malaysia dan Filipina (Kanogwan Supasiroj, 2013).

Anugerah Kualiti Thailand (TQA) bermula dalam perniagaan dan berkembang menjadi birokrasi. Dalam pendidikan, inisiatif tersebut telah diperkenalkan di institusi dan sekolah, dengan mbingkaikan kriteria untuk pengurusan pendidikan untuk kecemerlangan. (Baldrige Education Criteria for Performance Excellence) sejak tahun 1998 untuk membantu mereka memahami dan memohon dalam bidang pendidikan. Berdasarkan prinsip operasi sistem kepada kecemerlangan dan piawaian antarabangsa (Pejabat Suruhanjaya Pendidikan Asas, 2010: 28-43).

Thailand telah mula menggunakan piawaian pengurusan kualiti. Sektor swasta pada tahun 2001, Institut produktiviti Negara menganugerahkan anugerah kualiti Thailand (TQA) kepada anugerah kualiti pengurusan sektor awam (TQA, PMQA) adalah satu anugerah kualiti yang digunakan untuk sektor kerajaan oleh pejabat lembaga pembangunan ekonomi dan sosial Negara bersama-sama dengan Institut produktiviti Negara adaptasi piawaian antarabangsa. Menetapkan kriteria kualiti untuk pengurusan kerajaan (Lembagaan Pembangunan Sistem Kerajaan, 2010).



Dalam kajian ini dapat memberi melaksanakan kepada badan pendidikan dan para pengetua sekolah dalam pengurusan sekolah dalam keadaan perubahan zaman dan masa, ini adalah bergantung kepada atribut yang pengetua punyakan sebagai pengetua yang berada strategi kepimpinan, untuk membawa ukur menukar organisasi dapat kecemerlangan, kerana beberapa sekolah pada tempatan masing-masing, ada beberapa pelbagai masalah mengikut tempatan.

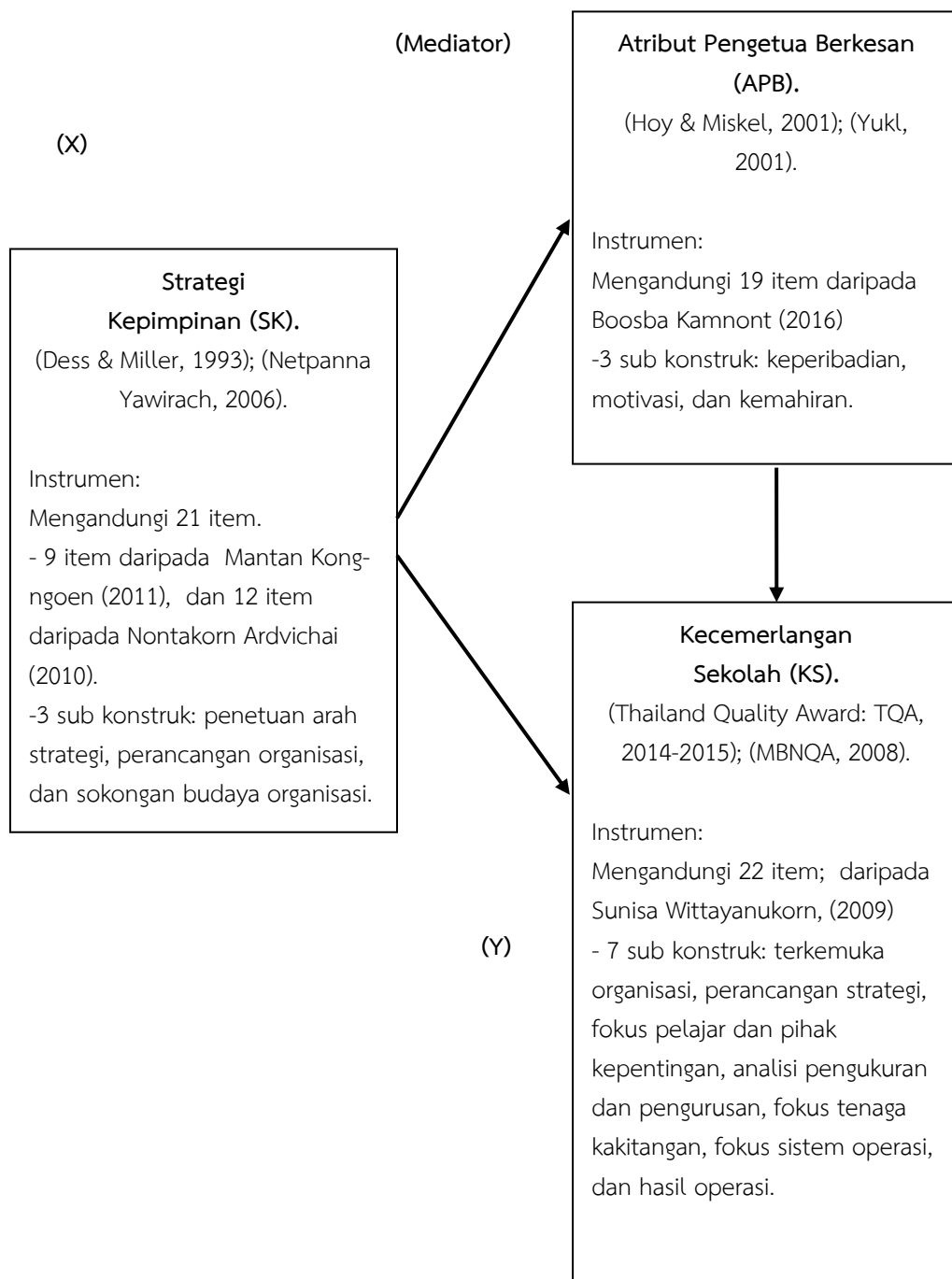
Perkenaan dengan maslah yang di huraikan sebelum ini, menyebabkan penkaji ingin mejalankan penyelidikan mengenai masalah hubungan struktur yang membawa kepada kecemerlangan strategi untuk pengetua sekolah di Selatan Thailand. Terutamanya di kawasan pembangunan pendidikan khas di Selatan Thailand, ia terdiri daripada beberapa wilayah yaitu; Songkhla, Satun, Pattani, Yala dan Narathiwat, untuk mengambil sebagai faktor yang penting dalam pengurusan kecemerlangan sekolah yang terbaik, dan sebagai konsep kajian ini, penkaji dapat menggunakan sebagai konseptual untuk melaksanakan kajian seterusnya.

2. Objektif Kajian

Untuk menentukan sebuah model yang menunjukkan hubungan strategi kepimpinan (SK), terhadap kecemerlangan sekolah (KS) dan atribut pengetua berkesan (APB) sebagai mediator, menggunakan kaedah *structural equation modeling* (SEM).

3. Konseptual Kajian

Kajian ini penkaji telah dapat kerangka kajian dari tinjauan analisis dan konsep teori bagi kajian telah dilakukan seperti dibawah;



Rajah: Kerangka Kajian

4. Metodologi Kajian

Kajian tinjauan ini merupakan kajian inferens dengan menggunakan data-data kuantitatif (Quantitative Research Method) dengan dipungut melalui soal selidik.

4.1.1 Populasi Kajian

Populasi ialah pengetua sekolah di kawasan sempadan selatan Thailand, yang meliputi pada lima (5) wilayah sempadan Thailand iaitu; Songkhla, Satun, Yala, Pattani dan Narathiwat, menggunakan responden satu (1) orang pada satu sekolah dari pengetua sekolah pada tahun akademik 2018, penkaji memilih sekolah yang didaftarkan sebagai sekolah dalam sistem akademik pengajian. Jumlah populasi semua 1,898 orang, mengikut jadual seperti di bawah.

4.1.2 Sampel Kajian

Pada penyelidikan ini jumlah item mempunyai semua 62 item, dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood* maka dengan *rule of thumb*, ukuran sampel yang diperlukan minimum 5 hingga 20 kali ganda bagi item. (Ding, Velicer, & Harlow, 1995: 119-143), kajian ini mengadakan item bagi setiap konstruk mengandungi 62 item, dan menentukan tahap keyakinan (Confidence Level) 95% ralat maksimum yang dibenarkan tidak melebihi daripada 5 peratus. Demikian dalam kajian ini, jikalau mempunyai saiz sampel yang ditetapkan oleh kaedah (Carmines & Mclver, 1983) dan kaedah (Hair, Aderson, Tatham & Black, 2006), berdasarkan keputusan pengiraan saiz sampel minimum boleh digunakan untuk menganalisis dalam kajian ini, tetapi kajian ini mengambil teknik *Structural Equation Modeling* (SEM). Maka dapat jumlah sampel kajian mengikut item sebanyak (62x5) mengadakan jumlah sampel kajian seramai 310 responden.

4.2 Instrumen Kajian

Luan & Angkana Saiyot (1999), bentuk pembinaan instrumen digunakan dalam penyelidikan ini adalah skala Thurstone. Skala Thurstone adalah skala yang disusun dengan memilih butir yang berbentuk skala interval, yang mempunyai skala 1-11, manakala skala satu (1) mewakili markah yang paling rendah iaitu beroperasi sangat kurang, manakala skala sebelas (11) mewakili markah yang paling tinggi iaitu beroperasi sangat banyak.

4.3 Tatacara Pemerolehan Data

i. Karangan surat laporan untuk meminta kebenaran dan mempunya instrumen kepada pengetua sekolah di selatan Thailand, yang meliputi 5 wilayah sempadan Thailand, Songkhla, Satun, Yala, Pattani, Narathiwat, untuk mengedarkan kepada sampel kajian bilangan 340 responden, masa pengumpulan data adalah terlibat tiga (3) bulan.

ii. Menyimpan instrumen dari sampel kajian, untuk mengesahkan kesahihan instrumen yang dijawab oleh sampel kajian dalam soal selidik.

iii. mempunya soal selidik yang di kumpul dari sampel kajian untuk membuat analisis.

4.4 Teknik Analisis Inferens

i. Analisis data model bagi strategi kepimpinan (SK), atribut pengetua berkesan (APB), dan kecemerlangan sekolah (KS) di kalangan pengetua sekolah di selatan Thailand, yang meliputi lima (5) wilayah sempadan Thailand, Songkhla, Satun, Yala, Pattani, Narathiwat, dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, mempunyai pertimbangan (*Goodness-of-Fit, GFI, IFI, CFI, RMSEA, dan CMIN/DF*), cara analisis data dengan menggunakan program AMOS.

ii. Analisis data bagi hubungan antara strategi kepimpinan (SK) dengan atribut pengetua berkesan (APB) di kalangan pengetua sekolah terhadap kecemerlangan sekolah (KS) di selatan Thailand, yang meliputi lima (5) wilayah sempadan Thailand, Songkhla, Satun, Yala, Pattani, Narathiwat, dengan menggunakan *Structurer Equation Modeling (SEM)*, mempunyai pertimbangan (*Goodness-of-Fit, GFI, IFI, CFI, RMSEA, dan CMIN/DF*), cara analisis data dengan menggunakan program AMOS.

4.4.5 Analisis Mediation

Secara amnya terdapat dua jenis perhubungan asas iaitu korelasi (Corelation) dan pergantungan (dependence) atau dalam kata lain ialah mediation dan moderation. Kesan mediation berlaku apabila terdapat variabel ketiga atau intervening construct. antara dua konstruk yang berkaitan. Kesan langsung (Direct effect) adalah perkaitan yang menghubungkan dua konstruk dengan satu anak panah. Kesan tidak langsung (Indirect Effect) pula adalah hubungan yang mempunyai sequence dengan sekurang-kurangnya satu intervening construct. Dalam kata lain, kesan tidak langsung adalah dua atau lebih kesan langsung yang dilambangkan oleh beberapa anak panah.

Dari perspektif teori, atribut pengetua berkesan sebagai mediation untuk menerangkan mengapa satu perhubungan antara dua konstruk wujud. Dalam kajian ini, konstruk strategi kepimpinan sebagai input dan konstruk kecemerlangan sekolah sebagai out put. Bagi sekolah yang mempunyai strategi kepimpinan yang lengkap, dapatkan melaksanakan kecemerlangan sekolah masih rendah. Demikian itu, satu proses yang menakibatkan perkara ini dengan cara proses kesan mediation. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kesan strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah, pola perhubungan ini konstruk atribut pengetua berkesan sebagai mediator.

Analisis mediation memerlukan korelasi yang signifikan antara semua konstruk. Secara teori konstruk mediation menggalakkan perhubungan antara konstruk input dengan konstruk output. Apabila konstruk mediation menerangkan sepenuhnya perhubungan antara konstruk input dan konstruk output, mediation sepenuhnya berlaku. Tetapi sekiranya terdapat sedikit hubungan antara konstruk input dan output yang tidak dapat diterangkan, maka dikatakan kesan mediation separa berlaku.

Kesan mediation penuh dan separa boleh dikenal pasti dengan beberapa cara (Hair,1998). Jalur (path) antara input dan output dijangka nilainya 0 kerana mediation



sepenuhnya. Tetapi kalau jalur antara input dan output meningkatkan fit secara signifikan, berdasarkan perubahan χ^2 , mediation sepenuhnya tidak disokong. Sekiranya kedua-dua model mempunyai χ^2 yang sama mediation disokong. Oleh kerana perhubungan selalunya tidak jelas, beberapa langkah boleh digunakan untuk menilai mediation.

5. Dapatan Kajian

Analisis data bagi hubungan antara strategi kepimpinan (SK) dengan atribut pengetua berkesan (APB) di kalangan pengetua sekolah terhadap kecemerlangan sekolah (KS) di selatan Thailand, yang meliputi lima wilayah sempadan Thailand, Songkhla, Satun, Yala, Pattani, Narathiwat, dengan acara *Structurer Equation Modeling* (SEM), mempunyai pertimbangan (*Goodness-of-Fit*, *GFI*, *IFI*, *CFI*, *RMSEA*, dan *CMIN/DF*), cara analisis data dengan menggunakan program AMOS.

Nilai hubungan antara strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah diperantarakan oleh atribut pengetua berkesan, sebelum dan selepas ubahsesuaian model dengan cara pautan nilai indeks. Pengubahsuaian (*Modification Indices*), didapati sebelum pengubahsuaian model mengandungi nilai indeks yang tidak lulus untuk dipertimbangkan goodness of fit, penkaji mestikan pengubahsuaian model dengan pertimbangan mengikut parameter model dalam saluran (*Modification Indices*, *M.I.*). Sehingga didapati semua nilai indeks itu lulus dipertimbangkan.

Dapatan pengubahsuaian model yaitu; Chi Square, sebesar 59.144, nilai P-value 0.077, nilai RMSEA sebesar 0.032, nilai GFI sebesar 0.972, nilai IFI sebesar 0.994, nilai CMIN/DF sebesar 1.314, nilai TLI sebesar 0.994, dan nilai CFI sebesar 0.994. Bermaksudnya model ini dengan keseluruhannya sesuai untuk pertimbangan Goodness-of-fit. Dan apabila mempertimbangkan antara faktor, seperti dalam jadual 4.38, didapati setiap-tiap nilai *Standardized Regression Weight*, sebesar dan tertinggi daripada 0.600, kecuali faktor antara KS<---SK, terdapat nilai *Standardized Regression Weight*, sebesar 0.006, dengan keseluruhannya model ini selepas ubahsesuaian dapat selaras dengan data empirikal.

a. Korelasi faktor dalam model struktur

Antara hubungan strategi kepimpinan (SK) dengan atribut pengetua berkesan (APB) sebesar $r = 0.809$. Hal ini menunjukkan bahawa kedua-dua konstruk memiliki hubungan yang erat dan positif. Artinya, ketika variabel X (strategi kepimpinan) mengalami kenaikan maka variabel M (atribut pengetua berkesan) juga akan mengalami kenaikan.

Demikian, antara hubungan strategi kepimpinan (SK) dengan kecemerlangan sekolah (SK) sebesar $r=0.914$. Hal ini menunjukkan bahawa kedua-dua konstruk memiliki hubungan yang erat dan positif.

Artinya ketika variabel X (strategi kepimpinan) mengalami kenaikan maka variabel Y (kecemerlangan sekolah) juga akan mengalami kenaikan. Seterusnya, antara hubungan atribut

pengetua berkesan (APB) dengan kecemerlangan sekolah (SK) sebesar $r=0.678$. Hal ini menunjukkan bahawa kedua-dua konstruk memiliki hubungan yang erat dan positif. Artinya, ketika variabel M (Atribut Pengetua Berkesan) mengalami kenaikan maka variabel Y (kecemerlangan sekolah) juga akan mengalami kenaikan. Nilai signifikan (sig.2-tailed) menunjukkan angka $p=0.000$. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahawa skor strategi kepimpinan (SK), atribut pengetua berkesan (APB), dan kecemerlangan sekolah (KS) yang diperoleh berkorelasi secara nyata.

b. Analisis Mediator

Mengenai analisis kesan strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah diperantarakan oleh atribut pengetua berkesan di selatan Thailand, penkaji nampikan hasil nilai analisis hubungan antara faktor yang berkaitan hubungan *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* akan huraikan di bawah ini.

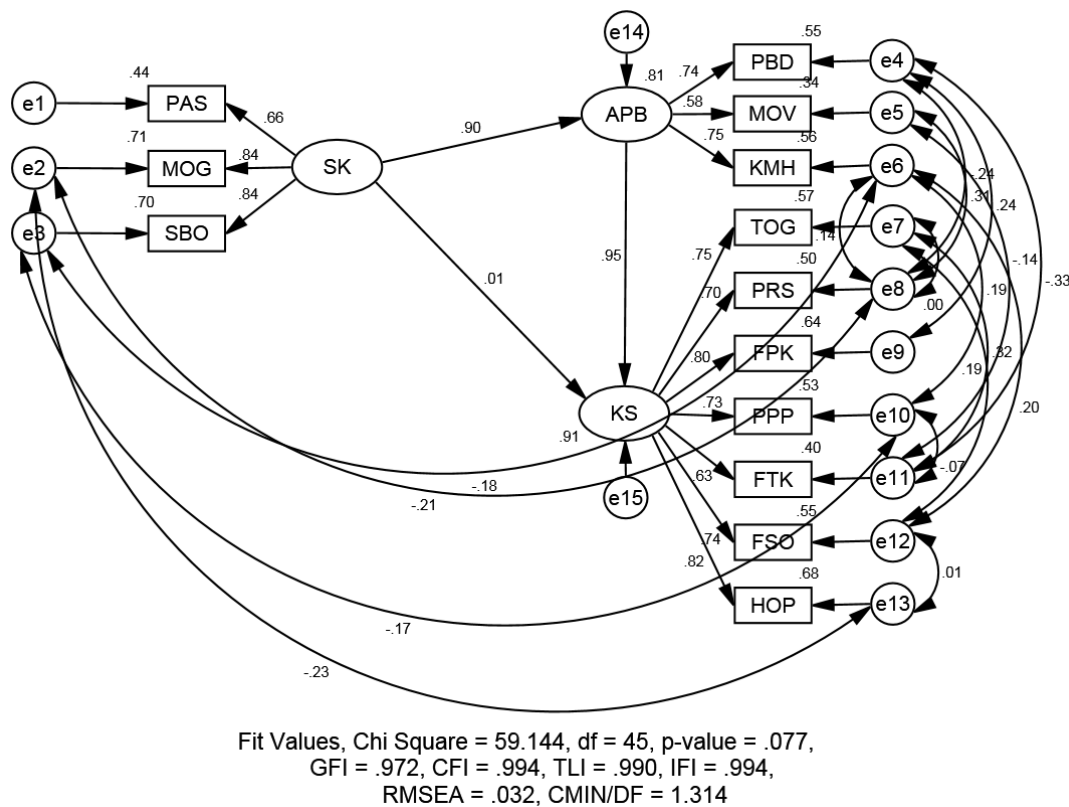
Hasil pengukuran bermulaan dengan pembolehubah bebas, terdapat hasil pengujian menunjukkan bahawa koefisien *direct effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.006 dan signifikan. Demikian hasil pengujian menunjukkan bahawa koefisien *direct effect* konstruk atribut pengetua berkesan (APB), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.951 dan signifikan. Seterusnya, hasil pengujian menunjukkan bahawa koefisien *direct effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk atribut pengetua berkesan (APB), adalah sebesar 0.899 dan signifikan. Berartinya setiap-tiap konstruk iaitu konstruk strategi kepimpinan (SK), dan konstruk atribut pengetua berkesan (APB), terdapat perhubungan yang positif dan signifikan terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS).

Dan pengujian menunjukkan bahawa koefisien *indirect effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.855 dan signifikan. Berartinya konstruk strategi kepimpinan (SK), terdapat perhubungan yang positif dan signifikan sebagai *indirect effect* terhadap kecemerlangan sekolah.

Seterusnya, pengujian menunjukkan bahawa koefisien *total effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.861 dan signifikan. Dan pengujian menunjukkan bahawa koefisien *total effect* konstruk atribut pengetua berkesan (APB), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.951 dan signifikan. Seterusnya pengujian menunjukkan bahawa koefisien *total effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap atribut pengetua berkesan (APB), adalah sebesar 0.899 dan signifikan.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahawa hubungan *direct effect* dan *indirect effect* yang pengaruh kepada konstruk kecemerlangan sekolah (KS), didapati konstruk kecemerlangan sekolah (KS), dapat pengaruh hubungan direct yang positif dari konstruk strategi kepimpinan (SK), dan dapat pengaruh hubungan indirect dari strategi kepimpinan

(SK), dengan melalui atribut pengetua berkesan (APB), sebagai mediator (*mediation*) dalam model struktur ini. Dan konstruk atribut pengetua berkesan (APB), dapat pengaruh hubungan direct yang positif dari konstruk strategi kepimpinan (SK).



Rajah: Model Pengukuran Structural Equation Modelling (SEM).
 (Selepas ubahsesuaian model)

Penkaji ubahsesuaian model dengan menghubungkan jalur antara faktor, mengikut nilai perubahan (M.I) yang tertinggi. Dalam rajah 4.33 model analisis structural equation modelling (SEM), bagi kesan strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah, diperantarakan oleh atribut pengetua berkesan di selatan Thailand,, selepas ubahsesuaian model, pada nilai ini, terdapat model berselaras dengan data empirikal. Kerana pada nilai skor Chi Square, sebesar 59.144, nilai P-value 0.077, nilai RMSEA sebesar 0.032, nilai GFI sebesar 0.972, nilai IFI sebesar 0.994, nilai CMIN/DF sebesar 1.314, nilai TLI sebesar 0.994, dan nilai CFI sebesar 0.994. Bermaksudnya model ini dengan keseluruhannya sesuai untuk pertimbangan Goodness-of-fit. Dan apabila mempertimbangkan antara faktor, seperti dalam jadual 4.38, didapati setiap-tiap nilai *Standardized Regression Weight*, sebesar dan tertinggi

daripada 0.600, kecuali faktor antara KS $\leftarrow$ SK, terdapat nilai *Standardized Regression Weight*, sebesar 0.006, dengan keseluruhannya model ini selepas ubahsesuaian dapat selaras dengan data empirikal.

Pengujian Model Mediator

Mengenai analisis kesan strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah diperantarakan oleh atribut pengetua berkesan di selatan Thailand, penkaji nampikan hasil nilai analisi hubungan antara konstruk yang berkaitan hubungan *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect* akan digambaran seperti jadual 4.39 di bawah ini.

Konstruk	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect
Konstruk Destinasi KS			
SK	0.006	0.855	0.861
APB	0.951	-	0.951
Konstruk Destinasi APB			
SK	0.899	-	0.899

Berdasarkan jadual diatas nilai pengujian antara konstruk, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut;

Hasil pengukuran bermulaan dengan pembolehubah bebas, terdapat hasil pengujian menunjukkan bahawa koefisien *direct effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.006 dan signifikan. Demikian hasil pengujian menunjukkan bahawa koefisien *direct effect* konstruk atribut pengetua berkesan (APB), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.951 dan signifikan.

Seterusnya, hasil pengujian menunjukkan bahawa koefisien *direct effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk atribut pengetua berkesan (APB), adalah sebesar 0.899 dan signifikan. Berartinya setiap-tiap konstruk iaitu konstruk strategi kepimpinan (SK), dan konstruk atribut pengetua berkesan (APB), terdapat perhubungan yang positif dan signifikan terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS).

Dan pengujian menunjukkan bahawa koefisien *indirect effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.855 dan signifikan. Berartinya konstruk strategi kepimpinan (SK), terdapat perhubungan yang positif dan signifikan sebagai *indirect effect* terhadap kecemerlangan sekolah.

Seterusnya, pengujian menunjukkan bahawa koefisien *total effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar 0.861 dan signifikan. Dan pengujian menunjukkan bahawa koefisien *total effect* konstruk atribut pengetua berkesan (APB), terhadap konstruk kecemerlangan sekolah (KS), adalah sebesar

0.951 dan signifikan. Seterusnya pengujian menunjukkan bahawa koefisien *total effect* konstruk strategi kepimpinan (SK), terhadap atribut pengetua berkesan (APB), adalah sebesar 0.899 dan signifikan.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui bahawa hubungan *direct effect* dan *indirect effect* yang pengaruh kepada konstruk kecemerlangan sekolah (SK), didapati konstruk kecemerlangan sekolah (KS), dapat pengaruh hubungan direct yang positif dari konstruk strategi kepimpinan (SK), dan dapat pengaruh hubungan indirect dari strategi kepimpinan (SK), dengan melalui atribut pengetua berkesan (APB), sebagai mediator (*mediation*) dalam model struktur ini. Dan konstruk atribut pengetua berkesan (APB), dapat pengaruh hubungan direct yang positif dari konstruk strategi kepimpinan (SK).

6. Perbincangan

Dalam perbincangan bagi objektif kajian yang ketiga untuk menentukan hubungan strategi kepimpinan (SK), terhadap kecemerlangan sekolah diperantarakan oleh atribut pengetua berkesan (APB), terhadap kecemerlangan sekolah (KS) di selatan Thailand. Dapat dibincangkan mengikut hipotesis kajian, H_4 .

H_4 Atribut pengetua berkesan (APB) memediasi pengaruh antara strategi kepimpinan (SK) terhadap kecemerlangan sekolah (KS).

Hubungan struktur bagi strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah diperantarakan oleh atribut pengetua sekolah, tujuan untuk mengujikan *structural equation modeling* (SEM), dalam mengujikan model dapat dibangunkan daripada teori dan literatur yang dikajikan dan telah mengujikan model dengan program AMOS seluruhnya dapatan mengikut goodness of fit adalah *chi square* sebesar 59.144 dengan *P-value* $0.077 \geq 0.05$, nilai *RMSEA* sebesar $0.032 \leq 0.08$, nilai *GFI* sebesar $0.972 \geq 0.90$, nilai *IFI* sebesar $0.994 \geq 0.90$, nilai *CMIN/DF* sebesar $1.314 \leq 3$, nilai *TLI* sebesar $0.990 \geq 0.90$, dan nilai *CFI* sebesar $0.994 \geq 0.90$, yang menunjukkan bahawa uji kesesuaian model hipotesis dapat diterima dengan baik dan signifikan. Iaitu model diterima mengikut (Kline, 1998). Dalam pengukuran model ini, bahawa konsep dan teori yang digunakan dalam menguji model berkualiti, untuk menghuraikan pengaruh hubungan model struktur bagi strategi kepimpinan dan atribut pengetua sekolah sebagai mediasi terhadap kecemerlangan sekolah dengan ujian yang baik. Dan apabila menilai hasil korelasi antara konstruk (Laten Variable) strategi kepimpinan dan atribut pengetua berkesan dapat pengaruh kepada kecemerlangan sekolah, didapatinya nilai berikut dengan hipotesis kajian yang disediakan, dapat dihuraikan perbincangan seperti di bawah ini.

a. Hasil Strategi Kepimpinan Terhadap Kecemerlangan Sekolah

Konstruk strategi kepimpinan mempunyai pengaruh hubungan positif terhadap kecemerlangan sekolah, hasil nilai korelasi bagi model struktur setelah perubahan suaian dapatnya strategi kepimpinan dapat pengaruh secara (*Direct Effect*) dengan positif terhadap kecemerlangan sekolah pada nilai korelasi sebesar 0.006 pada statistik 0.05, Demikian dapat pengaruh sebagai (*Total Effect*) dengan positif pada nilai korelasi sebesar 0.861 pada statistik 0.05. dan dapat pengaruh secara positif sebagai (*Indirect Effect*), dengan nilai korelasi sebesar, 0.855 Berdasarkan dapatan ini bolehlah disimpulkan bahawa konstruk strategi kepimpinan merupakan konstruk yang paling penting mempengaruhi keberkesanan kecemerlangan sekolah. Semakin tinggi kompetensi pengetua sekolah, semakin berkesan amalan kecemerlangan sekolah dalam pengurusan operasi sekolah.

Dapatan ini sejajar dengan beberapa kajian yang dijalankan, dan beberapa tahun yang menunjukkan strategi kepimpinan sebagai dapat pengaruh dengan kecemerlangan sekolah secara positif dalam menjalankan amalan operasi sebenar. Kajian ini sejajar dengan Kachaporn Sermsri (2014), dapatnya strategi kepimpinan bagi pengetua sekolah dapat pengaruh hubungan positif terhadap kecemerlangan sekolah. Demikian di bidang pengurusan, strategi dapat nilai yang tinggi, kerana perubahan masa setiap aspek, kemajuan teknologi, komunikasi yang dapat penyebaran para-para berita maklumat yang tepat, pengetua sekolah mestikan mempunyai misi yang luas dan cemerlang dalam menghadapi pelbagaikan yang akan tindakan dalam pengurusan, mempunyai kemahiran dalam menyelesaikan masalah, supaya membawa organisasi ke matlamat yang digariskan. Dan merancang organisasi sebagai pengajaran dalam membina bentuk organisasi, menentukan strategi dengan kumpulan maklumat yang penting untuk menjadi pandangan dalam pengurusan. Seterusnya bersejajar dengan Kinikli & Williams (2009), berkata “menentu arah strategi sebagai upacara dalam pengurusan strategi, iaitu mengumpulkan maklumat dari dalam dan luar sekolah sebelum menjalankan amalan-amalan projek dengan menggunakan teknik perancangan strategi iaitu menganalisis SWOT adalah sebagai nilai untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*), yang berkenaan dengan sekolah dan untuk mengetahui keadaan yang sebenar dalam hubungan antara organisasi dengan alam sekitar, sama ada dalam dan luar, menyebabkan penentuan strategi yang sesuai dengan amalan yang di lakukan dalam sekolah”. Bersejajar dengan kajian, Wanwisa Thongting (2012) dapatnya strategi kepimpinan bagi pengetua sekolah dengan seluruhnya dapat pengaruh hubungan terhadap kecemerlangan sekolah, iaitu strategi kepimpinan di bidang sokong budaya organisasi dapat hubungan positif dengan kecemerlangan sekolah di tahap yang tinggi, dalam semasa terkini, pengetua mestikan mempunyai strategi kepimpinan sebagai pengetua yang membawa kemajuan dalam organisasi, dengan mengalkan budaya dalam kerja sebagai agensi menuju keoperasi dan amalan dalam kerja. Bersejajar dengan Thongchai Santiwong (2003), berkata

“pengurusan secara strategi kepimpinan, mestikan ada perancangan yang penting berkaitan dengan objektif, polisi, strategi dan merancang pelbagai tugas utama. Mestikan menukarkan fikrah di bidang strategi untuk sebagai bentuk ke matlamat bagi prestasi kerja dan amalan-amalan dalam sekolah. Dan sentiasa cuba membangunkan projek yang dapat kecemerlangan sekolah untuk kemajuan sekolah”.

b. Hasil Strategi Kepimpinan Terhadap Atribut Pengetua Berkesan

Konstruk strategi kepimpinan mempunyai pengaruh hubungan positif terhadap atribut pengetua berkesan, hasil nilai korelasi bagi model struktur setelah perubahan suaian dapatnya strategi kepimpinan dapat pengaruh secara (*Direct Effect*) dengan positif terhadap atribut pengetua berkesan pada nilai korelasi sebesar 0.899 pada statistik 0.05, dan dapat pengaruh sebagai (*Total Effect*) dengan positif pada nilai korelasi sebesar 0.899 pada statistik 0.05. Berartinya nilai direct effect bagi strategi kepimpinan terhadap atribut pengetua berkesan adalah hasil yang sama dengan total effect. Dan Berdasarkan dapatan ini bolehlah disimpulkan bahawa konstruk strategi kepimpinan merupakan konstruk yang paling penting mempengaruhi keberkesanan atribut pengetua berkesan. Semakin tinggi kompetensi pengetua sekolah, semakin berkesan amalan kecemerlangan sekolah dalam pengurusan operasi sekolah.

Dapatan ini bersejajar dengan kajian, Jirat Chatbenjanan (2015), berkaji berkenaan dengan konstruk atribut pengetua berkesan yang memberi kesan terhadap strategi kepimpinan yang mempunyai keperibadian, motivasi, kemahiran. Strategi kepimpinan mesti mengandungi sifat atau atribut-atribut yang berlainan, sebagai contoh teladan bagi kakitangan dalam menkerja operasi amalan, untuk menuju ke matlamat yang bersama.

Seperti mana yang dikata oleh Davies & Ellison (2003) berkata “kepintaran pemimpin yang menyebabkan orang dapat mengetahui, diterima, dan difahami, sehingga dapat memotivasikan orang yang ada dibawahnya, sama ada yang dalam dan luar sekolah atau organisasi, untuk kesediaan dalam sumbangan membangunkan organisasi, strategi kepimpinan mestikan bentuk acara bagi kemajuan organisasi dengan membina visi bagi masa hadapan”. Dapatan ini juga bersejajar dengannya, Chawengsak Preuksatewed (2016), hubungan antara strategi kepimpinan bagi pengetua sekolah terhadap atribut pengetua berkesan, dapatan kajian adalah hubungan antara keduanya dapat pengaruh hubungan dengan positif terdapat nilai di tahap yang sederhana, strategi kepimpinan di bidang amalan dengan moral kebaikan dapat hubungan atribut di bidang kemahiran di tahap yang sederhana, strategi kepimpinan dan menentu arah strategi kepada masa hadapan. Dan cara mengambilkan strategi untuk prestasi bagi amalan dalam organisasi dapat hubungan dengan sumbangan dan kepimpinan bagi atribut pengetua berkesan.

Dapat kesimpulannya bahawa pengetua sekolah selain daripada kemahiran, pengetahuan keupayaan dalam pengurusan dalam sekolah, motivasi, mestikan mengetahui berkenaan dengan budaya dalam organisasi, cara hidup dengan masyarakat, cara urusan sama ada dalam dan luar sekolah dan dapat sebagai pengetua di atas berbagai budaya. Seterusnya bersejajar dengan kajian, Kalayarak Meuangsong (2007), didapattnya upacara dalam membangunkan strategi kepimpinan mempunyai tiga bahagian iaitu sumbangan, lawatan belajar, operasi dalam kerja. Atribut pengetua berkesan, pengetua sekolah dan para guru setiap-tiap mereka dapat fikiran yang berlainan, iaitu adalah kebiasaan dalam bekerja amalan yang dioperasi dengan amanah atau tanggungjawab, pengetua sekolah mestikan mengoperasi kerja dengan dasar polisi dan perancangan sekolah yang telah digariskan, sama ada dalam dan luar sekolah dengan sumbangan kepada organisasi yang lain, untuk sambil lawatan belajar untuk membangunkan dalam amalan beroperasi di sekolah.

c. Hasil Atribut Pengetua Berkesan Terhadap Kecemerlangan Sekolah

Konstruk atribut pengetua berkesan pengaruh hubungan positif terhadap kecemerlangan sekolah, hasil nilai korelasi bagi model struktur setelah perubahan suaian dapatnya atribut pengetua berkesan dapat pengaruh secara (*Direct Effect*) dengan positif terhadap kecemerlangan sekolah pada nilai korelasi sebesar 0.951 pada statistik 0.05, dan dapat pengaruh sebagai (*Total Effect*) dengan positif pada nilai korelasi sebesar 0.951 pada statistik 0.05. Berartinya nilai direct effect bagi atribut pengetua berkesan terhadap kecemerlangan sekolah adalah hasil yang sama dengan nilai total effect. Dan Berdasarkan dapatan ini bolehlah disimpulkan bahawa konstruk atribut pengetua berkesan, merupakan faktor yang paling penting, mempengaruhi keberkesanan kecemerlangan sekolah. Semakin tinggi kompetensi pengetua sekolah, semakin berkesan amalan berkaitan dengan kecemerlangan sekolah dalam pengurusan operasi sekolah.

Dapatan ini bersejajar dengan konsep untuk menuju kecemerlangan dalam organisasi oleh, Peter & Waterman (1982) berkata “organisasi yang akan dapat kecemerlangan, mestikan mempunyai beberapa bahagian iaitu *pertama* mempunyai struktur (Structure), struktur yang menguruskan organisasi yang seimbang dengan amalan kerja, *kedua* strategi (Strategy), perancangan dalam menjaga tempatan dan kekuatan bagi organisasi untuk mendapangi pesaing, *ketiga* sistem (System), aktiviti dan upacara operasi bagi setiap-tiap ahli kerja organisasi yang bekerja mengikut amalan yang bertanggungjawab, *keempat* konsep urusan (Style of Management), mode bagi pemimpin yang sebagai pengurusan dalam kerja, *kelima* kemahiran (Skill), kemahiran bagi setiap-tiap kakitangan dalam prestasi kerja dalam organisasi, *keenam* kakitangan (Staff), pihak berkenaan dengan kakitangan dalam kerja dan keupayaan mereka, dan *ketujuh* nilai (Shared Values), matlamat yang tertinggi bagi organisasi iaitu, mempunyai nilai atau kehargaan yang dapat menggambarkan kebudayaan dan moral kebaikan bagi organisasi”. Seterusnya kajian ini bersejajar dengan, Montree Panpongwattana

& Sukpaluck Sadtapanit (2014), memberi dapattannya “bahawa untuk sekolah mencapai kecemerlangan adalah sentiasa membinakan pengetua yang berkesan, dalam pengurusan sekolah salah satu daripadanya ialah sebagai pengetua yang mempunyai memahami kerja, ini adalah asas yang penting untuk membangunkan sekolah, sebagai sekolah yang mencapai kecemerlangan dan berkualiti, sentiasa membangunkan model pengurusan kepada sekolah yang sesuai dengannya, maka membina kualiti sekolah mesti memberi faedah kepada pihak yang berkenaan, iaitu pihak ibubapa, masyarakat umumnya. Demikian di bidang motivasi bagi atribut pengetua berkesan, adalah sebagai keupayaan dalam amalan kerja bagi sekolah, Salah satu daripada pencapaian kecemerlangan sekolah, dengan sentiasa sokongan atau menggalakkan sumbangan dengan pihak berkenaan untuk capai hasil operasi yang baik sama ada kakitangan kerja, pihak ibubapa, pihak pelajar dan matlamat yang dapat hasil operasi sekolah dengan ada hubungan antara sekolah dengan masyarakat luar, dengan mengambil sumbangan kerja sama dalam sokongan mempelajari bagi pelajar, kualiti bagi guru dan para kakitangan, pelajar hingga pihak berkenaan, pengetua berkesan mestikanlah menggalakkan dalam sumbangan dan mempunyai kemahiran, dengan meliputi hubungan antara sekolah dengan pihak berkenaan. Dan membangunkan kecemerlangan yang kuat bagi sekolah dalam capaian hasil operasi yang tinggi”. Demikian juga bersejajar dengan Prawet Wasi (1998), berkatanya “dalam urusan pendidikan mestikan kumpul segala sumber, dengan mempunyai sifat keperibadian, segala motivasi, dan kemahiran dalam kerja, untuk ada saham dalam menguruskan sekolah kecemerlangan”.

7. Implikasi

Kajian ini juga mendapati sokongan atribut pengetua berkesan sebagai mediator yang kuat dalam hubungan antara strategi kepimpinan dengan kecemerlangan sekolah. Hal sedemikian menunjukkan bahawa para pengetua sekolah berasa mereka mempunyai sifat yang penting dengan secara psikologi dengan tanggungjawab mereka dalam amalan kerja semasa mereka sebagai ahli pentadbiran sekolah, dan menganggap kerja tersebut dalam kehidupan mereka. Seterusnya, pengetua sekolah yang dapat amanah dalam amalan kerja mereka sebagai pemimpin dan merasa dirinya berharga, tindakan yang dapat kejayaan dalam membawa organisasi untuk pencapaian kecemerlangan. Kerana sikap atau sifat yang ada diri mereka menunjukkan sikap bekerja yang positif. Bermaksudnya, atribut pengetua berkesan dapat pengaruhi dan sokongan sekolah adalah organisasi dalam operasi, menyebabkan peningkatan dalam pelbagai kerja amalan sekolah terdapat kejayaan.



8. Cadangan untuk kajian masa depan

Dapatan kajian ini menyediakan hala tuju kepada konsep pengetua dalam mengawal keberkesanan yang berkaitan dengan strategi kepimpinan dalam membina kecemerlangan sekolah dengan mempunyai beberapa atribut atau sifat yang pengetua mesti punya dalam membangun dan menguruskan sekolah. Faktor yang penting dalam menguji dalam model struktur ini ialah atribut pengetua berkesan sebagai faktor yang dapat meningkatkan keberkesanan antaranya strategi kepimpinan terhadap kecemerlangan sekolah. Faktor atribut pengetua berkesan perlu ditingkatkan kerana faktor ini mempunyai kesan *mediation* yang memberi kesan kepada faktor yang lain

Kajian ini juga dapat sebagai upacara bagi pengkaji yang lain untuk mengambil kira faktor-faktor luaran dan dalaman lain untuk memastikan kesan *mediation* faktor kecemerlangan sekolah. Kajian ini juga dapat mengkaji kepada saiz sampel yang sebagai pengetua lain daripada sekolah sepertinya pengetua yang punyai compani, kilang, atau diperingkat universiti. Kajian ini juga boleh dijalankan pada sekolah yang telah dapat sebagai natijah kecemerlangan dengan mempunyai faktor yang berkaitan dengan pemimpin atau dengan beberapa teori yang berkaitan. Seterusnya kajian yang lain atau untuk masa hadapan boleh juga mengambil kira persepsi dan pandangan guru kerana dalam kajian ini para-para guru tidak dilibatkan. Selain itu, kajian juga boleh dilaksanakan menggunakan responden dari pengetua taman pendidikan kanak-kanak di selatan Thailand.

Kajian ini dapat mengkaji perkenaan model menguruskan sekolah yang ada di bawah jagaan badan pendidikan sekolah menengah untuk kajian kecemerlangan. Kajian ini juga mesti berkaji faktor yang lain khusus kepada sekolah menengah atau sekolah rendah yang mana satu sahaja kerana untuk dapat kesan yang kualiti, mesti kajian perkenaan dengan model pengetua perubahan bagi pengetua sekolah dan digalakkan kaji *quantitative* bersama dengan *qualitative* dalam satu projek kajian.

9. Kesimpulan

Untuk prestasi dalam operasi mengikut matlamat, pengetua mesti menjalankan mengikut acara strategi kepimpinan yang seimbang pada masa dan tepat, dengan prinsip strategi adalah acara operasi yang terbaik bagi sekolah dalam meningkatkan dan membangunkan amalan sekolah. Strategi kepimpinan dapat memberi kesan terhadap kecemerlangan sekolah dengan mempunyai atribut yang pengetua mesti mempunyai dan ada hubungan yang kesan dalam menguruskan sekolah yang bersistematik.

Rujukan

- Adair, J. (2002). *Effective strategic leadership*. London: Macmillan.
- Baldrige National Quality Program. (2007). *Criteria for Performance Excellence*. [online], Available from : [http:// www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov). 2009, October 11. Blog-post_41.html. 5 February 2015.
- Carmines ,E.G. and McIver,J.P. 1983. Antroduction of the analysis of models with unobserved Variables, *Political Methodology*, 9(1),51–102.
- Chawengsak Preuksatewed. (2010). *Development of Strategic Leadership Indicators of Educational Service Area Office Directors, Ministry of Education*, Ph.D. Thesis. Khon Kaen University.
- Dess,G.and Miller, A. (1993). *Strategic Formulation and Management Action*. 2nd ed. New. York : McGraw–Hill Book.
- Ding, L., Velicer, W.F., & Harlow, L.L. 1995. *Effects of estimation methods, number of indicators per factor and improper solutions on structural equation modeling fit indices*. *Structural Equation Modeling*, 2(2), 119–143.
- Dubrin, J.A. (1998). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. Boston, MA. Thesis. Houghton. Mifflin.
- Fair, Richard W. (2001). *A study of New Jersey public school superintendents' perceptions regarding the behavioral characteristics of effective elementary school principle*. Ed.D. Seton Hall University.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D.C. (1996). *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*. St. Pual, MN: West.
- Gaithersburg. (2008). *Baldrige national quality program educational criteria for performance excellence*. National quality of standard and technology.
- Gill, Roger. (2006). *Theory and Praticce of Leadership*. California : Sege Publication Ltd.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, L. (1998). *Multivariate Data Analysis*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Person Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1995). *The motivation to work*. (2nd ed.). New York: Wesley.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2007). *Management of strategy: Concept and Cases*. Mason, OH: Thomson South–Western.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration, Theory, Research and Practices*. 6th Edition, Mcgraw Hall, New York.
- Jumrern Jitlung, 2007. *A Linear Structural Equation Model of Knowledge Management Factors Affecting Learning Organizations in Schools under the Office of Basic Education Commission in Southern Provinces*, Dissertation, Prince of Songkla Universiti.

- Kachaporn Sermisri and Wallapha Ariratana. (2014). Strategic Leadership of School Administrators Affecting Schools Affectiveness Under the Office of Nongbualamphu Primary Educational Service Area 1. *Journal of Education*, 37(4), 25–33.
- Kementerian Pendidikan. (1997). *Perlembagaan Kerajaan Thailand, 1997*. Bangkok: Cetakan Karn Sasena.
- Luan & Angkana Saiyot. (1999). *Pengukuran sampingan moral*. Bangkok: Suviriyasan.
- Miskel Cecil, David McDonald and Susan Bloom. (1983). "Structural and Expectancy Linkage within Schools and Organizational Effectiveness" *Educational Administration Quarterly*. 19 (1): 49–82.
- Nawarat Santikul. (2003). *Perspectives of subordinates towards supervisors" leadership dimensions and subordinates" job satisfaction, case study : the office of the securities and exchange commission*. M.A. Thesis, Srinakharinwirot University.
- Netpanna Yawirach. (2007). *Pemimpin dan Strategi Kepimpinan*. Cetak, 5. Bangkok: Sentral Express.
- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. *Atribut Pemimpin Sekolah Ke Arah Kelestarian Kepimpinan: Satua Kajian Delphi*. Pembentanga kertas kerja dalam seminar pendidikan serantau. Tahun 2011. FKIP Universitas Riau, Fakulti Pendidikan UKM.
- Parleewan Sittikarn. (2014). *The Model of Excellent Project Management of Schools under the Jurisdiction of Primary Educational Service Office Areas in Southern Provinces of Thailand*, Thesis, Ph.D. Prince of Songkla University.
- Pejabat Suruhanjaya Pendidikan Asas. (2010). *Cara operasi sekolah standard antarabangsa*. Bangkok: Chumnum Sahakhon Karnkaset, Thailand. Ltd.
- Rangsan Prasertsri. (2006). *Pengurusan moden*. Bangkok: Tarmmasanr.
- Rattaya Wonghirakoon. (2015). *Development Guidelines to Reach Excellence School of Banpongdaeng Schools, Tak Primary Educational Service Area Office1*. M.Ed. Master, Kamphaeng Phet Rajabhat University.
- Robbins, S. P., & Jude T. (2007). *Organization Behavior*. (13t h ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robert Tannenbaum and others. (1961). *Leadership and Organization*. New York: McGraw–Hill, Boo Company.
- Rungnirun Putthisen & Thanomwan Prasertcharoensuk. (2014). faktor analisis strategi kepemimpinan bagi pengetua sekolah yang memberi kesan kepada sekolah, wilayah Maha Sarakham, area 3. *Journal of Education*, 37(4) October–December 2014, 122–130.
- Samit Sachanukorn. (2005). *Teknik dalam perkhidmatan*. Bangkok: Winyuchon.
- Snok Tiyaw. (2000). *Prinsip Pengurusan*. Bangkok: Percetakan Thammasat University.
- Somyok Nawikarn. (2001). *Pengurusan untuk kecemerlangan*. E, 2. Bangkok: Barnnakit.
- Songpol Charoenkham. (2009). *The Model of Excellence Schools Under Bangkok Metropolitan Adminstration*, Thesis, Ph.D. Silpakorn University.

- Spring, (2008). *Anugerah kualiti bagi Negara Singapore (The Singapore Quality Award)*. [online], accessed 13 January 2008. Available from: <http://spring.gov.sg/portal/product/awards/sqa>.
- Sunant Sadchaisomboon. (2013). *Atribut pengetua berkesan bagi pengetua sekolah mengikut pandangan guru dan lembaga pengarah pendidikan asas, satu kajian pendidikan rendah bagi wilayah Singburi*. M.A. Tesis Universiti Rajabahat Thep Sateri.
- Supanee Saridwanich. (2010). *Pengurusan Strategi: Konsep dan Teori*. Bangkok: Se-ed book Center.
- Suthep Ponagsriwat. (2005). *Kepimpinan*. Bangkok: S.Asiapress.
- Tee, N.P. (2003). "The Singapore School and the School Excellence Model". *Educational Research for Policy and Practice*, 2, 27–39.
- Udom Chooleewan. (2016). *Development Model of Quality Management System for Secondary Schools toward of World – Class Standard Schools*, Thesis, Ph.D. Prince of Songkla University.
- Yukl, G.A. (2000). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.