

## MODEL KEPEMIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA DAN KOMPETENSI PENGAJARAN GURU

Mohd Yusri Ibrahim  
*yusri@umt.edu.my*  
Fakulti Pembangunan Sosial  
Universiti Malaysia Terengganu

Aziz Amin  
*wanazizmn@gmail.com*  
Fakulti Pengurusan Perniagaan dan Perakaunan  
Universiti Sultan Zainal Abidin

**Abstract:** This study was conducted to develop a model of principal's instructional leadership and teaching competency. Research respondents were 481 teachers from 55 secondary day schools in Terengganu. The modified Principal Instructional Management Rating Skill (PIMRS) and Malaysian Teacher Standard (SGM) were applied as research instruments. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) by AMOS 18. The study successfully developed a relationship model between instructional leadership and teaching competency ( $\chi^2=12.495$ ,  $\chi^2/df =1.562$ ,  $p = 0.130$ , Bootstrap = 0.164). The findings also show construct of define school goals (0.81), curriculum and instructional management (0.92) and promote teaching and learning climate (0.92) are significant dimensions in instructional leadership. The findings also show construct of interaction with pupils (0.88), teaching strategy (0.89) and class control (0.88) are significant dimensions in teaching competency. Furthermore, the result also found that instructional leadership was a significant predictor of teaching competency ( $CR=7.635, 0.349$ ,  $p = 0.00$ ).

**Kata kunci:** kepemimpinan pengajaran, kompetensi pengajaran

### LATAR BELAKANG

Malaysia telah meletakkan hala tuju negara yang jelas melalui Wawasan 2020 yang dilancarkan oleh mantan Perdana Menteri, Tun Dr Mahathir Mohamad pada tahun 1991 (Unit Perancang Ekonomi, 2012). Melalui gagasan ini, Malaysia berhasrat mencapai taraf negara maju yang seimbang dalam aspek ekonomi, sosial dan teknologi. Hasrat tersebut digariskan dalam sembilan cabaran Wawasan 2020 yang menjadi agenda utama pembangunan nasional.

Cita-cita untuk mencapai hasrat negara bangsa seperti yang termaktub dalam gagasan 2020 tersebut akan dapat dicapai apabila negara berjaya melahirkan modal insan yang cemerlang dan berkualiti. Modal insan yang cemerlang akan menjadi aset utama untuk memacu negara ke arah mencapai tahap negara maju dan berpendapatan tinggi (Muhyiddin, 2011; Najib, 2011). Modal insan yang berkualiti ini dapat dilahirkan melalui program pendidikan yang mampan dan berkualiti (Hishammuddin, 2007; Muhyiddin, 2011).

Elemen utama yang menyumbang terhadap kejayaan program pembangunan manusia ke arah melahirkan modal insan yang berguna ialah sekolah (Muhyiddin, 2011). Ini kerana sekolah merupakan organisasi formal pertama yang dipertanggungjawabkan oleh kerajaan untuk membentuk keperibadian jasmani, emosi, rohani dan intelek murid. Tanggungjawab ini terkandung dalam Falsafah Pendidikan Nasional (FPN) yang menjadi dasar dan halatujuh pendidikan negara (Kementerian Pengajian Tinggi, 2012). Sekolah yang berkesan akan melahirkan murid yang seimbang dalam pelbagai aspek sekaligus menjadi warganegara yang berkualiti dan berguna kepada negara (Najib, 2011).

Selain faktor luaran, keberkesanan sekolah banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan pengetua atau guru besar. Penyelidik-penyelidik yang membuat kajian tentang sekolah berkesan dalam tempoh lebih tiga dekad telah merumuskan bahawa pemimpin sekolah yang efektif merupakan faktor utama yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah (Glanz, 2006; Horng & Loeb, 2010; Hoy & Hoy, 2006; Leithwood, 2005; Marzano, Waters, & McNulty, 2005; Mohd Suhaimi & Zaidatol Akmaliah, 2007). Dalam masa yang sama, kajian-kajian pendidikan juga telah membuktikan bahawa elemen terpenting yang akan menentukan sama ada seseorang pemimpin sekolah tersebut dikategorikan sebagai efektif atau sebaliknya diukur kepada kemampuan mereka melaksanakan tugas sebagai pemimpin pengajaran (Buckner, 2011; Fullan, 2002; Leithwood & Levin, 2010; Hallinger, 2008, 2011; Ishak, 2004). Dengan kata lain, pengetua yang efektif dan berupaya membawa kejayaan kepada sesebuah sekolah mesti memberi

fokus utama untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pengajaran di bilik darjah ke tahap yang maksimum (Christie, 2000; Fullan, Hill, & Crevola, 2006; Glickman, Gordon & Ross-Gordon, 2004; Horng & Loeb, 2010). Kajian perbandingan antara sekolah berkesan dan sekolah tidak berkesan mendapati pemimpin di sekolah berkesan mengamalkan kepemimpinan pengajaran yang lebih nyata berbanding sekolah kurang berkesan (Marzano et al., 2005; Nor Asikin, 2009).

Hallinger (2008, 2011), dalam analisis beliau terhadap kajian-kajian berkaitan peranan pengetua dalam pembangunan pengajaran yang dijalankan oleh penyelidik-penyelidik pendidikan selama lebih 20 tahun, turut merumuskan bahawa pengetua perlu berperanan sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan di sekolah. Ini kerana kepemimpinan pengetua mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian dan kejayaan akademik pelajar (Bell, Bolam, & Cubilo, 2003; Domsch, 2009; Leithwood, Louis, Anderson, & Walsttom, 2004; O'Donnell & White, 2005; Sahenk, 2010; Sirinides, 2009; Smith, 2009; Southworth, 2002). Antara perkara yang perlu diberi perhatian oleh pengetua ialah fokus terhadap usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru-guru secara berterusan (Blase & Blase, 2000; Glanz, 2006; Glickman, 2002; Horng & Loeb, 2010), bukan hanya memberi penumpuan terhadap tugas-tugas pentadbiran sekolah yang rutin sahaja (Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2005; Packard, 2011).

Seiring dengan desakan yang begitu banyak supaya pengetua berperanan sebagai pemimpin pengajaran, pelbagai definisi, teori dan konsep dikemukakan oleh penyelidik-penyelidik untuk menghuraikan fungsi kepemimpinan pengajaran. Antaranya ialah definisi yang dikemukakan oleh DeBevoise (1984) yang mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pengetua atau wakilnya dengan tujuan untuk mempertingkatkan perkembangan pembelajaran murid-murid. Manakala Greenfield (1987) pula mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai tindakan-tindakan yang diambil oleh pengetua dengan tujuan mempertingkatkan keadaan pembelajaran di sekolah mereka.

Selain DeBevoise (1984) dan Greenfield (1987), Hallinger dan Murphy (1985, 1987) yang begitu sinonim dalam penyelidikan berkaitan peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran juga telah mendefinisikan, sekaligus membina kerangka teori kepemimpinan pengajaran mereka sendiri. Mereka telah mengkonsepsikan kepemimpinan pengajaran sebagai tingkah laku dan tindakan-tindakan pengetua yang meliputi merangka matlamat sekolah, memantau pengajaran guru, menyelaras kurikulum, mengawas kemajuan murid, mengawal masa pengajaran, menggalakkan perkembangan profesional guru, sentiasa kelihatan dalam kawasan sekolah, menyediakan ganjaran untuk guru dan menyediakan insentif untuk murid. Lanjutan daripada konsep yang dikemukakan itu, Hallinger dan Murphy (1987) telah membina dan menghasilkan soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) untuk mengukur tahap kepemimpinan pengajaran pengetua. Instrumen ini telah diguna pakai secara meluas di seluruh dunia (Hallinger, 2008, 2011), termasuklah negara kita.

Meskipun konsep kepemimpinan pengajaran telah didefinisikan, dikeluarkan teori dan dimodelkan oleh ramai penyelidik, namun kajian-kajian masih menunjukkan pelbagai kelemahan dalam pelaksanaan amalan kepemimpinan tersebut (Ronald & Hallinger, 2010). Kajian ini dijalankan untuk membangunkan model kesan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap kompetensi pengajaran guru-guru.

## PENYATAAN MASALAH

Pengetua sentiasa didesak supaya mengamalkan tugas-tugas kepemimpinan pengajaran di sekolah kerana diyakini menyumbang kepada pencapaian akademik murid (Hallinger, 2011). Namun dalam realiti sebenar pengetua tidak boleh mengamalkan sepenuhnya fungsi kepemimpinan pengajaran kerana model dan teori kepemimpinan pengajaran itu sendiri mempunyai kepelbagaian dan tidak sama (Ginsberg, 1988; Hussein, 1993; Johnson, 2006; King, 2002; Murphy, 1998; Packard, 2011).

Dalam persekitaran pendidikan Malaysia, masalah ini menjadi lebih serius dan meruncing. Permasalahan ini timbul disebabkan semua model dan teori kepemimpinan pengajaran yang diguna pakai pada hari ini dibina oleh penyelidik-penyelidik berasaskan persekitaran pendidikan luar, khususnya persekitaran pendidikan Amerika Syarikat dan negara-negara Eropah yang lain. Belum ada model atau teori yang khusus untuk menggambarkan set tingkahlaku kepemimpinan pengajaran yang lebih sesuai dan mesra dengan persekitaran pendidikan di Malaysia (Hussein, 2005, 1993).

Kajian-kajian pendidikan telah membuktikan bahawa tingkahlaku pengetua seringkali tidak memberi kesan secara langsung terhadap pencapaian murid (Hallinger, 2008; Leithwood & Levin, 2010; Sirinides, 2009). Kritikan-kritikan terhadap kepemimpinan pengajaran telah menyebut bahawa pengetua tidak mampu mempengaruhi

pencapaian murid secara langsung (Hussein, 1993; Leithwood & Levin, 2010). Pengetua hanya boleh mempengaruhi pencapaian murid dengan mengeksploitasi sesuatu pembolehubah perantara lain (Hussein, 1993; Leithwood & Levin, 2010; Sirinides, 2009). Namun apakah pembolehubah tersebut serta bagaimana corak hubungan antara pembolehubah ini, serta bagaimana kepemimpinan pengajaran ini menyumbang kepada perkembangan ciri-ciri organisasi khususnya budaya pengajaran guru masih belum dijelaskan secara tepat (Ronald & Hallinger, 2010), khususnya dalam persekitaran pendidikan kebangsaan. Dalam konteks Malaysia, kajian jarang dilakukan untuk melihat perkaitan kepemimpinan pengajaran dengan organisasi sekolah khususnya dengan faktor-faktor yang boleh menyumbang kepada keberkesanan sekolah (Sazali, Rusmini, Abang Hut, & Zamri, 2007).

Selain kepemimpinan pengajaran, guru juga adalah faktor penting yang akan menentukan kejayaan sekolah. Namun dapatan-dapatan kajian melaporkan guru sering hilang keyakinan atau efikasi dan hilang fokus kepada tugas pengajaran dan pembelajaran sekaligus menyebabkan kompetensi pengajaran lemah (Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramleem & Mohammed Sani, 2007). Fenomena ini seringkali menyebabkan gejala *stress* dan *burnout* (Helen, Rojiah, Nor'azian, Eldrana, & Mustafa Kamal, 2005; Johari & Nornazifah, 2011) sekaligus menjejaskan kualiti pengajaran dan pembelajaran.

## TUJUAN KAJIAN

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk membangunkan model kesan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap kompetensi pengajaran guru. Aspek-aspek yang akan diberi penekanan adalah pengesahan dimensi dalam konstruk kepemimpinan pengajaran pengetua, pengesahan dimensi dalam konstruk kompetensi pengajaran guru, sumbangan kepemimpinan pengajaran terhadap kompetensi pengajaran, serta kesepadanan data kajian dengan model yang dicadangkan.

## SOROTAN LITERATUR & KERANGKA KONSEPSUAL

### i) Kepemimpinan Pengajaran Pengetua

Semenjak isu kepemimpinan pengajaran diperbincangkan dengan hangat oleh warga pendidikan semenjak tahun 1970-an, perbincangan tentang definisi sebenar kepemimpinan pengajaran turut tidak berkesudahan. Lunenburg dan Ornstein (2008) mengatakan definisi kepemimpinan pengajaran akan muncul setiap kali penyelidik yang berbeza menjalankan kajian tentang kepemimpinan sekolah. Walaupun tidak ada satu formula asas untuk menilai definisi mana yang paling tepat, namun majoriti takrifan yang diberi tidak menunjukkan perbezaan yang ketara. Definisi-definisi ini majoritinya berada dalam satu kerangka yang boleh disimpulkan sebagai memimpin komuniti pembelajaran (*leading learning communities*).

Sebagai contoh, Bevoise (1984) mendefinisi kepemimpinan pengajaran dengan skop yang agak luas. Menurut beliau, kepemimpinan pengajaran boleh ditakrifkan sebagai semua tindakan yang diambil oleh pengetua, atau diwakilkan kepada orang lain dengan tujuan mempertingkatkan kemajuan pembelajaran pelajar. Beliau memberi contoh antara tindakan tersebut adalah seperti menetapkan visi sekolah, menakrifkan matlamat sekolah, menyalurkan sumber yang diperlukan untuk pembelajaran, melaksanakan penyeliaan dan penilaian guru, mengatur program perkembangan staf dan merangsang hubungan serta kerjasama antara guru-guru. Manakala Glasman (1984) pula memberi definisi kepemimpinan pengajaran sebagai semua tingkah laku yang mendorong proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan matlamat akhirnya untuk mempertingkatkan akademik pelajar.

Greenfield (1985) mendefinisi kepemimpinan pengajaran sebagai aktiviti yang dilakukan oleh pengetua untuk mengembangkan produktiviti dan persekitaran kerja yang memuaskan kepada guru dengan matlamat utama untuk mempertingkatkan pembelajaran dan pencapaian murid. Pandangan tersebut hampir sama dengan Hallinger dan Murphy (1985) yang menggunakan istilah mengurus pengajaran apabila menghuraikan tingkah laku pengetua yang memberi kesan kepada pencapaian akademik murid. Pandangan tersebut turut dikongsi oleh Lipham, Rankin, dan Hoeh (1985) yang mendefinisi kepemimpinan pengajaran sebagai tingkah laku untuk memperbaiki program pengajaran melalui penilaian terhadap objektif program, perancangan untuk penambahbaikan dan membuat perubahan terhadap sesuatu program.

Definisi-definisi tersebut turut disokong oleh Murphy (1998) yang mengatakan interpretasi terhadap kepemimpinan pengajaran perlu diasingkan daripada definisi berkaitan pengurusan sekolah. Menurut beliau, kepemimpinan pengajaran didefinisikan sebagai tindakan-tindakan yang berhubung secara langsung kepada proses pengajaran dan pembelajaran, serta tindakan-tindakan yang boleh diperhatikan berkaitan penyeliaan aktiviti di bilik darjah. Bagi Donmoyer dan Wagstaff (1990) pula, mereka mendefinisikan pemimpin pengajaran sebagai seseorang

yang memberi kesan yang signifikan terhadap peluang murid untuk belajar di bilik darjah. Mereka kemudiannya mengidentifikasikan enam tugas yang akan memberi kesan yang signifikan terhadap pembelajaran murid di bilik darjah iaitu (i) membuat perancangan berpandukan keperluan pendidikan untuk menghasilkan kesan positif terhadap pembelajaran murid, (ii) menyatakan polisi, tugas dan norma-norma, (iii) memanfaatkan guru, (iv) menyelia guru, (v) koordinasikan keperluan murid, dan (vi) melibatkan diri dalam proses pembelajaran.

Memasuki milenia ke-21, konsep asas terhadap definisi kepemimpinan pengajaran tidak banyak berubah. Gordon dan Ross-Gordon (2001) menggambarkan kepemimpinan pengajaran sebagai personel yang berkepakaran dalam mengulas dan membuat implementasi tentang kurikulum. Dengan memberi justifikasi bahawa kepemimpinan terhadap pembelajaran pelajar menjadi keutamaan tertinggi, King (2002) mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai semua tindakan yang dilakukan oleh pengetua untuk mempertingkatkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah mereka. Sesuai dengan perkembangan zaman, Larry (2003) mempunyai persepsi yang agak moden terhadap takrifan kepemimpinan pengajaran. Menurut beliau, definisi terkini bagi kepemimpinan pengajaran lebih 'kaya' dan 'mahal' berbanding tahun 1980-an. Asalnya peranan pengetua dalam tugas-tugas tradisional kepemimpinan pengajaran seperti menetapkan matlamat sekolah, menyediakan sumber untuk pembelajaran, mengurus kurikulum, mengawal rancangan pengajaran serta membuat penilaian guru. Namun dengan pengaplikasian yang lebih serius teknologi dalam pengajaran dan pembelajaran mutakhir ini, pengetua harus menggunakan pandangan yang lebih sofistikated dalam merangsang perkembangan staf serta memanfaatkan data untuk membuat keputusan dalam gaya kepemimpinan pengajaran mereka.

Kajian ini menggunakan teori kepemimpinan pengajaran yang dibina oleh Hallinger dan Murphy (1985, 1987) dengan sedikit pengubahsuaian oleh Mohd Yusri dan Wan Abd Aziz (2011). Dalam model mereka, Hallinger dan Murphy (1987) menyenaraikan tiga dimensi utama yang membina kepemimpinan pengajaran iaitu (i) mendefinisi matlamat sekolah, (ii) mengurus kurikulum dan pengajaran, serta (iii) memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Di bawah mendefinisi matlamat sekolah, mereka menyenaraikan dua tingkahlaku iaitu menentukan matlamat sekolah dan menjelaskan matlamat sekolah. Matlamat sekolah yang terkandung dalam visi dan misi sekolah merupakan komponen utama yang membina pemimpin pengajaran di sesebuah sekolah (Bennis & Nanus, 1985; DiPaola & Tschannen, 2005; DuFour & Eaker, 1998; Fullan, 1992; Graczewski, Knudson, & Holtzman, 2009; Jita, 2010; Johnson, 2006; Kouzes & Posner, 1987; Leithwood, Louis, Anderson, & Wahlstrom, 2004; McEwan, 1998; Murphy, 1988; Ripley, 1997; Rogus, 1990; Schlechty, 1990; Senge et al., 1994; Sergiovanni, 1984; Welch, Lindsey, & Halfacre, 2001).

Definisi tentang matlamat sekolah adalah berbeza (Johnson, 2006). Sergiovanni (1984) sebagai contoh mendefinisikan matlamat sebagai pernyataan yang berkobar-kobar yang berupaya membuahkan komitmen kerja dalam organisasi. Schwahn dan Spady (2001) pula mendefinisikan matlamat sebagai gambaran yang jelas dan konkrit terhadap apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Manakala McEwan (1998) pula mendefinisikan matlamat sebagai panduan bertenaga yang merujuk kepada gambaran masa depan oleh pemimpin berasaskan nilai, kepercayaan dan pengalaman mereka.

Jabatan Pendidikan Maryland (2005) mendefinisikan matlamat sekolah sebagai dokumen bertulis yang menggabungkan nilai, cabaran dan peluang kepada perkembangan akademik, sosial dan emosi murid. Walau apa pun definisi terhadap matlamat, paling penting sesebuah sekolah mesti dipimpin oleh pengetua yang mempunyai matlamat yang jelas (Bennis & Nanus, 1985; Glickman, Gordon, & Ross-Gordon, 2009), serta mampu menterjemahkan matlamat tersebut menjadi realiti (Johnson, 2006).

Setelah matlamat ditetapkan, matlamat tersebut perlu disebar kepada semua warga sekolah (Glickman, 2005; Hallinger & Murphy, 2007). Perkongsian matlamat sekolah menghasilkan banyak faedah (DuFour & Eaker, 1998). Perkongsian matlamat akan memotivasi dan menambah tenaga kepada warga organisasi (Johnson, 2006). Apabila ahli organisasi menghubungkan kerja harian dengan matlamat yang dikongsi bersama, mereka akan dapati kerja mereka lebih bermakna. Perkongsian matlamat juga boleh mewujudkan orientasi kerja yang lebih proaktif, reaktif, dan berfokus kepada penyelesaian masalah (Johnson, 2006). Ada pelbagai cara untuk memaparkan matlamat sekolah seperti menyebut dalam mesyuarat guru, memberitahu dalam perhimpunan mingguan, memaklumkan dalam majlis bersama ibubapa, mempamer label dan sebagainya.

Kajian-kajian pendidikan telah membuktikan bahawa mendefinisi matlamat sekolah mempunyai kesan yang positif terhadap kualiti kepemimpinan pengetua sekolah. Sebagai contoh Graczewski, Knudson, dan Holtzman (2009) mendapati wujud hubungan yang positif antara penetapan matlamat sekolah yang menyeluruh dengan peningkatan tahap profesional guru yang efektif yang difokuskan kepada kandungan pengajaran dan kurikulum. DiPaola dan Tschannen (2005) pula mendapati jurang besar terbentuk antara sekolah dengan komuniti apabila pengetua gagal

mendefinisi matlamat sekolah dengan efektif. Leithwood, Louis, Anderson, dan Wahlstrom (2004) mendapati pemimpin sekolah yang terlibat dalam membina tujuan dan misi sekolah lebih berkesan sebagai pemimpin di sekolah.

Dimensi kedua dalam teori kepemimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1987) ialah mengurus program pengajaran. Dapatan-dapatan kajian (Packard, 2011; Peariso, 2011; Stiggins & Duke, 2008) menunjukkan bahawa pengetua yang mengurus dan menilai pengajaran di bilik darjah dengan baik akan menghasilkan sistem pengajaran dan pembelajaran yang efektif di sekolah. Dapatan ini menyokong pandangan dan cadangan oleh Horng dan Loeb (2010), Leithwood dan Levin (2010), Hoy dan Hoy (2006) serta Glickman, Gordon, dan Ross-Gordon (2004) yang mencadangkan pengetua melaksanakan tugas mereka dalam mengurus program pengajaran dan pembelajaran bagi meningkatkan pencapaian akademik murid.

Dimensi ketiga dalam teori kepemimpinan pengajaran Hallinger dan Murphy (1987) ialah memupuk iklim pembelajaran di sekolah. Glickman (2002) sangat menekankan fungsi pengetua sebagai pemimpin untuk pembelajaran di sekolah. Menurut beliau pengetua perlu memupuk iklim sekolah yang positif untuk menggalakkan pembelajaran murid-murid. Kajian oleh O'Donnell dan White (2005) pula mendapati bahawa persepsi guru terhadap tingkahlaku pengetua untuk meningkatkan iklim pembelajaran di sekolah merupakan peramal kepada pencapaian akademik murid. Kajian ini membuktikan dimensi memupuk iklim pengajaran adalah aspek yang penting dalam kepemimpinan pengajaran pengetua.

Tiga dimensi kepemimpinan pengajaran ini kemudiannya diperlengkapkan dengan 12 fungsi (Mohd Yusri & Wan Abd Aziz, 2011) iaitu (i) penentuan matlamat sekolah, (ii) penyebaran matlamat sekolah, (iii) penyeliaan dan penilaian pengajaran, (iv) penyelarasan kurikulum, (v) penjagaan masa pengajaran guru, (vi) sokongan dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran, (vii) pengukuhan usaha guru, (viii) penggalakan perkembangan profesional guru, (ix) penguatkuasaan dasar akademik, (x) pemberian insentif untuk pembelajaran, (xi) mengaplikasikan ICT dalam pengajaran dan pembelajaran, dan (xii) melibatkan sokongan komuniti untuk pembelajaran.

#### ii) Kompetensi Pengajaran Guru

Kompetensi pengajaran guru dikonsepsikan sebagai keupayaan penguasaan pengetahuan dan kemahiran serta mempunyai sikap positif untuk menterjemah pengetahuan itu kepada satu bentuk imej supaya murid boleh memahami dengan mudah dan boleh menggunakan dalam kehidupan seharian (Sazali et al., 2007). Dalam usaha menyampaikan maklumat kepada murid, guru-guru seharusnya mendedahkan kepada murid maklumat baru yang spesifik untuk membolehkan mereka faham dengan mudah dan jelas. Kompetensi pengajaran guru harus merangkumi pengetahuan isi kandungan, kemahiran dan sikap yang positif (Good & Mulryan, 1990).

Model awal tentang pengajaran guru yang efektif telah dibangunkan oleh Carrol (1963, 1989). Mengikut beliau, pengajaran guru yang berkesan dipengaruhi oleh lima faktor iaitu sikap guru, kebolehan untuk memahami pengajaran, ketekunan guru, peluang dan pengajaran yang berkualiti. Guru yang mempunyai kompetensi pengajaran yang baik ialah guru yang berkeupayaan untuk menyampaikan pengajaran, konsep atau kemahiran yang mudah difahami oleh murid, mudah diingat dan menyeronokkan murid (Shahril, 2005). Guru perlu menyampaikan isi pengajaran dengan sistematik dan tersusun (Kallison, 1986), menggunakan bahasa yang mudah difahami oleh murid pada semua tahap kebolehan (Land, 1987), penerangan yang jelas serta memberi contoh-contoh yang sesuai (Mayer & Gallini, 1990), memberi penekanan kepada isi-isi penting pengajaran serta cuba mengaitkan isi pengajaran dengan pengalaman sedia ada murid (King & Menke, 1992), menggunakan alat bantu mengajar bagi menerangkan sesuatu konsep pengajaran (Hiebert, Wearne, & Taber, 1991; Kazna, 1991) dan mengadakan penilaian pada akhir sesuatu pengajaran (Shahril, 2005).

Slavin (1994) telah mengeluarkan model pengajaran yang berkesan. Menurut beliau kompetensi pengajaran seseorang guru ditentukan oleh empat faktor utama iaitu kualiti pengajaran, kesesuaian aras pengajaran, insentif dan masa. Shahril (2005) pula menekankan bahawa guru yang mempunyai kompetensi pengajaran yang berkesan harus mengajar mengikut aras yang sesuai dengan kebolehan dan keupayaan murid mereka. Mengikut beliau, jika aras pengajaran guru terlalu tinggi, murid yang lemah tidak akan dapat mengikuti pengajaran tersebut, sekaligus mereka akan ketinggalan dalam pelajaran. Menurut beliau lagi, jika aras pengajaran terlalu rendah, murid yang cerdas tidak akan memberi tumpuan terhadap pelajaran tersebut kerana bosan, tidak menarik dan tiada cabaran. Menurut Shahril (2005), untuk mengatasi masalah ini guru perlu mengumpulkan murid dalam kumpulan mengikut aras kemampuan kognitif, kebolehan dan penguasaan sesuatu kemahiran.

Kompetensi pengajaran guru merupakan faktor yang signifikan untuk keberkesanan sekolah. Atas dasar tersebut, ramai penyelidik menjalankan kajian berkaitan dengan pengajaran guru yang efektif di bilik darjah. Sebagai contoh, Shahril (2005) telah mengkaji amalan pengajaran guru yang berkesan di beberapa buah sekolah menengah di Malaysia. Beliau menggunakan model pengajaran berkesan yang diperkenalkan oleh Slavin (1994). Kajian ini

melibatkan 208 murid daripada empat buah sekolah di Kuala Lumpur dan Selangor. Murid-murid yang dipilih sebagai responden kajian akan menilai pengajaran guru mereka melalui soal selidik dan temubual. Dapatan kajian menunjukkan bahawa murid yang dikaji mempersepsikan bahawa guru-guru mereka mengamalkan semua empat faktor guru berkesan dalam model pengajaran berkesan Slavin (1994) iaitu kualiti pengajaran, kesesuaian tahap pengajaran mengikut tahap kebolehan murid, memberi insentif kepada pembelajaran murid dan menggunakan masa pengajaran secara optimum.

Mohd Johdi (2007) pula menjalankan kajian tinjauan terhadap guru besar untuk mengenal pasti ciri-ciri guru efektif mengikut persepsi mereka. Kajian terhadap 38 guru besar daripada 38 buah sekolah ini menggunakan soal selidik sebagai instrumen kajian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua mempersepsi guru yang berkemampuan dan efektif adalah yang mempunyai ciri-ciri (i) pengetahuan, kemahiran dan kecekapan bidang, (ii) menentukan objektif pengajaran dan pembelajaran, (iii) menyampaikan dan menghurai pengajaran dengan jelas, (iv) mengukur dan menilai pengajaran, (v) memberi motivasi, merangsang minat dan mencungkil sikap ingin tahu, dan (vi) pemulihan dan pengayaan. Guru besar juga mempersepsi (vii) keceriaan, interaksi dan penglibatan murid, (viii) menyediakan rancangan pengajaran, (ix) pengurusan bilik darjah dan (x) mempelbagaikan kaedah pengajaran sebagai ciri-ciri kompetensi pengajaran guru yang efektif.

Anuar, Siti Haishah, dan Nur Atiqah (2009) menjalankan kajian untuk mengkaji hubungan antara keupayaan pengajaran guru sejarah dengan pencapaian murid di sekolah berprestasi rendah. Kajian ini melibatkan 436 murid lima buah sekolah di Perlis dan Pulau Pinang. Salah satu aspek yang dikaji adalah kompetensi pengajaran guru sejarah iaitu kemahiran mengajar guru (KMG). Aspek lain yang dikaji ialah kebolehan guru sejarah (KGS), teknik pengajaran guru sejarah (TPG) dan penggunaan bahan bantu mengajar (BBM). Menariknya, kajian ini menunjukkan tidak terdapat hubungan antara KGS, TPG dan BBM dengan pencapaian murid. Hanya kompetensi pengajaran yang dirumuskan sebagai kemahiran mengajar guru sejarah (KMG) mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian murid, khususnya dalam matapelajaran sejarah.

### iii) Hubungan antara Kepemimpinan Pengajaran dan Kompetensi Pengajaran

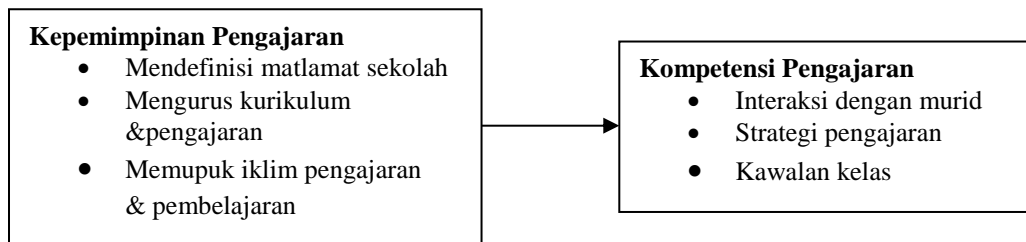
Banyak kajian-kajian lepas yang menunjukkan faktor kepemimpinan pengajaran menyumbang secara positif terhadap kualiti pengajaran guru (Hallinger, 2008, 2011). Sebagai contoh, kajian oleh Sazali et al. (2007) yang menyelidik perkaitan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan kompetensi pengajaran guru-guru. Dapatan kajian menunjukkan kepemimpinan pengajaran adalah pembolehubah peramal kepada kompetensi pengajaran guru. Kajian yang dilakukan oleh Srinides (2009) juga menunjukkan bahawa kepemimpinan pengajaran pengetua mempunyai hubungan dan menyumbang secara positif terhadap kualiti pengajaran guru.

Selain itu, Sazali et al. (2007) turut menjalankan kajian untuk mengkaji perkaitan antara kepemimpinan pengajaran guru besar dengan sekolah berkesan yang diwakili oleh pembolehubah-pembolehubah efikasi kolektif, kompetensi guru dan iklim sekolah. Kajian ini melibatkan 104 orang guru daripada 12 buah sekolah rendah yang dipilih melalui teknik persampelan rawak mudah. Dapatan kajian menunjukkan guru besar mengamalkan semua fungsi kepemimpinan pengajaran dalam julat min antara 3.46 hingga 4.06. Dapatan kajian juga menunjukkan kepemimpinan pengajaran adalah pembolehubah peramal kepada efikasi kolektif guru yang juga termasuk dalam aspek kualiti pengajaran.

Clark (2009) juga telah menjalankan kajian untuk menganalisis persepsi guru-guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua serta hubungannya dengan efikasi pengajaran sains guru-guru. Kajian yang dibuat oleh University of Minnesota ini melibatkan 356 responden yang menjawab soal selidik melalui emel yang melibatkan tinjauan secara atas talian (online). Kajian ini juga melibatkan temubual secara mendalam terhadap 17 orang peserta kajian. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi guru terhadap kepemimpinan pengajaran pengetua dengan tahap efikasi pengajaran sains mereka.

Dalam masa yang sama, Koehler (2010) juga melaksanakan kajian untuk melihat hubungan antara pelaksanaan pasukan perundingan pengajaran dengan tahap efikasi guru. Pasukan perundingan pengajaran adalah merujuk kepada satu program penyeliaan yang diperkenalkan oleh pengetua untuk membantu peningkatan pengajaran guru di bilik darjah. Program ini juga merupakan salah satu aplikasi terhadap elemen kepemimpinan pengajaran. Dapatan kajian yang melibatkan 1203 guru daripada 34 buah sekolah ini menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara pelaksanaan pasukan perundingan pengajaran dengan efikasi pengajaran guru.

Daripada sorotan tersebut, kerangka konseptual kajian seperti berikut dicadangkan.



Rajah 1. Kerangka konsep kajian.

## METODOLOGI

Kajian ini menggunakan rekabentuk kajian tinjauan secara rentasan dengan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu mengkaji populasi dengan cara mengukur data daripada sebahagian sampel yang ditetapkan (Airasian & Gay, 2003; Cohen, Manion & Morrison, 2007; Dooley, 2001; McMillan & Schumacher, 2006; Neuman, 2000; Punch, 2009; Sidek, 2002). Populasi kajian ini adalah guru-guru di sekolah menengah harian biasa di Terengganu, Malaysia. Sampel kajian ialah seramai 481 guru yang ditentukan menggunakan teknik persampelan rawak berstrata dan formula penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Instrumen kajian yang digunakan untuk mengukur dimensi mengurus kurikulum dan pengajaran pengetua ialah soal selidik *Principal Instructional Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger & Murphy, 1987) yang diubahsuai oleh Mohd Yusri dan Wan Abd Aziz (2011) manakala pembolehubah kompetensi pengajaran guru diukur menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada dokumen Standard Guru Malaysia (SGM). Data kajian dianalisis menggunakan Model Persamaan Struktur (SEM) berbantuan program AMOS 18. Pengujian hipotesis untuk menguji sumbangan secara terus pembolehubah bebas kepada pembolehubah bersandar ditentukan menggunakan pekali regresi dan nilai nisbah kritikal (CR). Nilai CR melebihi 1.96 dan nilai signifikan ( $p$ ) kurang .05 menunjukkan sesuatu pembolehubah peramal menyumbang secara signifikan kepada pembolehubah bersandar. Kesepadanan model hipotesis yang diuji ditentukan menggunakan fit indeks  $\chi^2$  (CMIN), GFI, CFI, RMSEA, PCFI dan PNFI. Model hipotesis dianggap sepadan dengan data kajian apabila nilai signifikan  $\chi^2$  tidak signifikan iaitu melebihi .05 (Chua, 2009; Meyers, Gamst, & Guarino, 2006). Model hipotesis juga dianggap sepadan apabila nilai GFI melebihi .90 (Chua, 2009; Meyers et al., 2006). Nilai RMSEA pula sangat baik sekiranya lebih kecil 0.08, namun masih diterima jika kurang daripada 0.1 (Byrne, 1998). Knight, Virdin, Ocampo, dan Roosa (1994) pula mencadangkan nilai CFI yang diterima ialah melebihi 0.90. Namun menurut mereka, nilai CFI antara 0.80 hingga 0.89 masih dalam margin yang diterima. Fit indeks PNFI dan PCFI diterima jika nilai melebihi 0.5 (Meyers et al., 2006; Muliak et al., 1989). Bagi mengesahkan model yang dibangunkan, nilai bootstrap ditentukan. Mengikut Bollen dan Stine (1992), sesuatu model yang dibangunkan dianggap mempunyai kesahan apabila nilai bootstrap melebihi 0.05. Nilai bootstrap melebihi 0.05 membawa maksud tidak terdapat perbezaan antara data yang dikumpul daripada responden kajian dengan model yang dicadangkan. Oleh itu model yang dicadangkan tersebut adalah sah berdasarkan data yang dikumpul daripada responden.

## DAPATAN

Seramai 481 responden yang terdiri daripada 186 guru lelaki dan 29 guru perempuan telah menjawab dan memulangkan soal selidik yang diagihkan. Maklumat lengkap responden kajian dipaparkan dalam Jadual 1 yang berikut.

Jadual 1: Responden kajian

Demografi	Faktor	Bilangan	Peratus
Jantina	Lelaki	186	38.7
	Perempuan	295	61.3
	Jumlah	481	100
Lokasi Sekolah	Bandar	103	21.4
	Luar Bandar	378	78.6
	Jumlah	481	100
Bidang Pengajaran	Sains & Matematik	126	26.2
	Bahasa	120	24.9
	Kemanusiaan	135	28.1
	Vokasional & Teknologi	100	20.8
	Jumlah	481	100
Kelulusan Akademik	Berijazah	460	95.6
	Tidak berijazah	423	4.4
	Jumlah	481	100
Pengalaman Mengajar	10 tahun dan ke bawah	190	39.5
	11-20 tahun	229	45.5
	21 tahun dan ke atas	72	15.0
	Jumlah	481	100

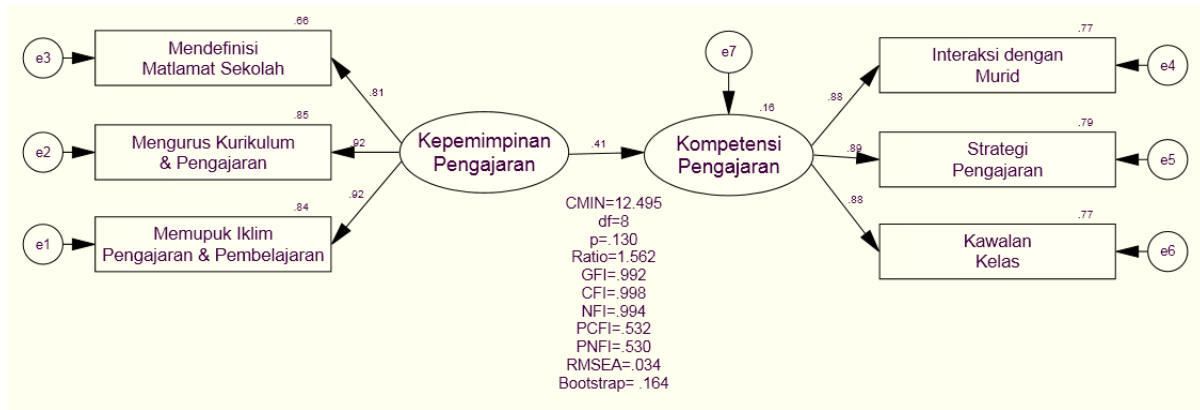
Semua pemboleh ubah kajian berada dalam taburan normal dan saling berkorelasi antara satu sama lain. Jadual 2 yang berikut memaparkan matriks bagimaklumat deskriptif, normaliti dan korelasi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian

Jadual 2: Deskriptif, normaliti dan korelasi

	Min	sp	Skew	Kurtosis	1	2	3	4	5	6
1 Kawalan kelas	4.24	0.42	-.248	-.373	1.0					
2 Strategi pengajaran	4.10	0.47	-.210	-.290	.77	1.0				
3 Interaksi dengan murid	4.30	0.44	-.284	-.108	.76	.78	1.0			
4 Mendefinisi matlamat sekolah	4.28	0.55	-.258	1.595	.32	.26	.30	1.0		
5 Mengurus kurikulum & pengajaran	3.99	0.58	-.298	.286	.32	.31	.33	.74	1.0	
6 Memupuk iklim	4.06	0.58	-.578	-.032	.34	.32	.32	.74	.84	1.00

Gambarajah 2 yang berikut menunjukkan model yang dibangunkan. Dapatan menunjukkan semua dimensi yang dicadangkan untuk pemboleh ubah kepemimpinan pengajaran dan kompetensi pengajaran adalah sepadan apabila faktor loading melebihi nilai 0.7. Dapatan juga menunjukkan semua fit indeks yang diuji mencapai tahap yang dikehendaki untuk mengesahkan bahawa model hipotesis yang dicadangkan seperti dalam kerangka konsep kajian adalah sepadan dengan data yang dikumpulkan. Nilai bootstrap Bollen-Stine juga melebihi nilai 0.05 yang bermaksud model yang dibina ini mempunyai kesahan yang signifikan.





Gambarajah 2: Model akhir

Jadual 3 yang berikut menunjukkan nilai nisbah kritikal sumbangan kepemimpinan pengajaran kepada kompetensi pengajaran melebihi nilai 1.96 yang bermaksud sumbangan tersebut adalah signifikan. Begitu juga dimensi-dimensi kepemimpinan pengajaran dan kompetensi pengajaran yang lain.

Jadual 3: Pekali Regresi

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kompetensi pengajaran <---	Kepemimpinan_Pengajaran	.295	.035	8.503	***	par_5
Memupuk iklim <---	Kepemimpinan Pengajaran	1.000				
Mengurus kurikulum <---	Kepemimpinan Pengajaran	1.018	.034	29.803	***	par_1
Mendefinisi matlamat <---	Kepemimpinan_Pengajaran	.853	.036	23.969	***	par_2
Inteaksi dengan murid <---	Kompetensi Pengajaran	1.000				
Strategi pengajaran <---	Kompetensi Pengajaran	1.086	.042	25.684	***	par_3
Kawalan kelas <---	Kompetensi_Pengajaran	.964	.038	25.151	***	par_4

Untuk lebih terperinci, Jadual 4 yang berikut memaparkan semua fit indeks dan nilai bootstrap yang memenuhi kriteria yang diperlukan untuk mengesahkan bahawa model yang dicadangkan adalah sepadan dengan data yang dikumpul.

Jadual 4: Ujian Kesepadanan Model

Fit Indeks	Julat Cadangan	Keputusan
$\chi^2$	Kecil	12.495
df	-	8
P	>.05	.130
Nisbah ( $\chi^2/df$ )	<5	1.62
GFI	>.90	.992
CFI	>.90	.988
RMSEA	<.08	.034
PCFI	>.50	.532
PNFI	>.50	.530
Bootstrap Bollen-Stine	>.05	.164

## RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

Dapatan daripada kajian ini telah berjaya membangunkan model kesan kepemimpinan pengajaran pengetua terhadap kompetensi pengajaran guru. Dapatan ini mengesahkan teori kepemimpinan pengajaran oleh Hallinger dan Murphy (1987) yang mencadangkan bahawa kepemimpinan pengajaran pengetua terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu mendefinisi matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran serta memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu boleh dirumuskan bahawa teori yang dicadangkan oleh mereka dengan penambahan dua fungsi baru oleh Mohd Yusri dan Wan Abd Aziz (2011) adalah bersesuaian dan sepadan dengan tingkahlaku pengetua dalam populasi yang dikaji. Dapatan kajian ini turut mengesahkan tiga dimensi kompetensi pengajaran guru yang dicadangkan iaitu kemahiran interaksi dengan murid, strategi pengajaran dan kemampuan mengawal kelas.

Kajian ini juga telah menunjukkan bahawa kepemimpinan pengajaran mempunyai hubungan positif dan menyumbang secara signifikan terhadap pengajaran guru. Dapatan kajian ini secara tidak langsung menyokong kajian Koehler (2010) yang menjalankan kajian eksperimental untuk melihat kesan pasukan perundingan pengajaran terhadap tahap efikasi pengajaran guru. Pasukan perundingan pengajaran adalah pasukan yang ditubuhkan oleh pengetua dalam usaha meningkatkan keberkesanan pengajaran guru. Kajian yang melibatkan 1203 guru daripada 34 buah sekolah ini menunjukkan amalan kepemimpinan pengajaran melalui pelaksanaan pasukan perundingan pengajaran menunjukkan peningkatan yang signifikan terhadap tahap efikasi pengajaran guru-guru.

Dapatan ini juga menyokong dapatan oleh Sazali et al. (2007) yang mendapati wujud hubungan positif antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan kompetensi guru. Dapatan ini juga menyokong kajian oleh Srinides (2009) yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan pengetua terhadap pengajaran guru. Dapatan kajian yang turut menggunakan analisis SEM ini menunjukkan hubungan yang positif antara kepemimpinan pengajaran pengetua dengan kualiti pengajaran guru. Dapatan kajian ini juga menyokong Robinson, Lloyd, dan Rowe (2008) yang menyatakan aktiviti penyeliaan dan penilaian pengajaran memastikan pengajaran guru menjadi lebih efektif. Penyeliaan dan penilaian pengajaran adalah salah satu fungsi dalam dimensi mengurus kurikulum dan program pengajaran. Dapatan ini juga menyokong kajian oleh Srinides (2009). Beliau telah menjalankan kajian untuk melihat kesan kepemimpinan pengajaran pengetua dan fungsi pembimbing rakan sejawat terhadap pengajaran guru dan pencapaian akademik murid bagi mata pelajaran matematik dalam tempoh dua tahun. Dapatan kajian beliau yang turut menggunakan analisis model persamaan struktur (SEM) ini menunjukkan bahawa kepemimpinan pengajaran pengetua memberi sumbangan yang signifikan terhadap kompetensi dalam mata pelajaran matematik.

Kajian ini menyumbang implikasi yang bermakna kepada sistem pendidikan khususnya dalam aspek organisasi dan kepemimpinan pendidikan. Kajian ini telah mengenal pasti aspek penting dalam kepemimpinan pendidikan iaitu kepemimpinan pengajaran yang memberi kesan positif terhadap kualiti pengajaran guru di bilik darjah. Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, kerajaan telah menggariskan dengan jelas hasrat untuk meningkatkan kualiti guru dan pemimpin sekolah bagi menambahkan lagi keberkesanan organisasi pendidikan, khususnya di peringkat sekolah. Kajian ini berjaya mengenal pasti dua elemen yang saling berkait untuk meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah iaitu kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. Dimensi-dimensi kepemimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru yang telah dikenal pasti dalam kajian ini perlu diberi penekanan jelas oleh semua warga Kementerian untuk memastikan usaha meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah dapat dicapai.

Secara khususnya, daripada dapatan kajian ini, beberapa cadangan seperti berikut dikemukakan:

- i) Pengetua perlu memberi tumpuan utama dalam aspek kepimpinan pengajaran dalam urusan kerja seharian mereka. Ini kerana kepimpinan pengajaran terbukti menyumbang secara positif terhadap kualiti pengajaran guru.
- ii) Pihak Kementerian Pelajaran Malaysia melalui agensi-agensi berkaitan seperti Institut Aminudin Baki, Institut Pendidikan Guru dan sebagainya perlu membuat penambahbaikan terhadap kurikulum latihan kepengetuaan dengan menekankan kemahiran dalam aspek memimpin pengajaran khususnya dalam dimensi mendefinisi matlamat sekolah, mengurus kurikulum dan pengajaran, serta memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ini kerana kemahiran tersebut telah dikenal pasti sebagai penyumbang yang signifikan terhadap kualiti pengajaran guru.
- iii) Pihak Kementerian Pelajaran Malaysia perlu menjadikan merit kemahiran dalam aspek kepemimpinan pengajaran sebagai antara aspek utama untuk perlantikan, kenaikan pangkat dan anugerah terhadap pengetua-pengetua sekolah kerana aspek kepemimpinan pengajaran telah dikenal pasti sebagai penyumbang yang signifikan kepada kualiti pengajaran guru.

- iv) Pihak Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan pihak-pihak berwajib yang lain perlu mengadakan program peningkatan profesionalisme keguruan seperti latihan dalam perkhidmatan, motivasi dan sebagainya secara berterusan untuk meningkatkan tahap kompetensi pengajaran guru-guru. Aspek yang perlu ditekankan adalah kemahiran berinteraksi dengan murid, penggunaan strategi pengajaran yang efektif dan juga kemahiran mengawal kelas sebagaimana yang dikenal pasti dalam kajian ini.

## RUJUKAN

- Airasian, P., & Gay, L. R. (2003). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Anuar Ahmad, Siti Haishah Abd Rahman, & Nur Atiqah T. Abdullah. (2009). Tahap keupayaan pengajaran guru sejarah dan hubungannya dengan pencapaian murid di sekolah berprestasi rendah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 34(1), 53-66.
- Bell, L., Bolland, R., & Cubillo, L. (2003). *A systematic review of the impact of school head teacher and principal on student outcome*. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Bevoise, W. D. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leadership. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Bollen, K. A., & Stine, R. (1992). Bootstrapping goodness of fit measures in structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 21, 205-229.
- Buckner, K. R. (2011). *Leadership practices of female principals*. Disertasi Ph.D, Capella University.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic concepts, applications and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Carroll, J. (1963). A model of school learning. *Teachers College Record*, 64, 723-73.
- Christie, K. (2000). Leadership comes around again. *Phi Delta Kappan*, 82(2), 105-106.
- Chua Yan Piaw. (2009). *Asas statistik penyelidikan: Analisis data skala ordinal dan skala nominal*. Shah Alam: McGraw-Hill.
- Clark, I. (2009). *An analysis of the relationship between K-5 elementary school teachers' perception of principal instructional leadership and their science teaching efficacy*. Disertasi Doktor Pendidikan yang tidak diterbitkan, University of Minnesota.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5), 14-20.
- DiPaola, M. F., & Tschannen-Moran, M. (2005). Bridging or buffering? The impact of schools' adaptive strategies on student achievement. *Journal of Educational Administration*, 43(1), 60-71.
- Domsch, G. D. (2009). *A study investigating relationships between elementary principals' and teachers' self-efficacy and student achievement*. Disertasi Ijazah Pendidikan, Saint Louis University.

- Donmoyer, R., & Wagstaff, J. G. (1990, April). Principals can be effective managers and instructional leaders. *NASSP Bulletin*, 20-29.
- Dooley, D. (2001). *Social research methods* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). *Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Fullan, M. (1992). Visions that blind. *Educational Leadership*, 49(5), 19-22.
- Fullan, M. (2002). The Change Leader. *Educational Leadership*, 59(8), 16-20.
- Fullan, M., Hill, P., & Crevola, C. (2006). *Breakthrough*. Thousands Oaks, CA: Corwin Press.
- Ginsberg, R. (1988). Worthy goal, unlikely reality: The principal as instructional leader. *NASSP Bulletin*, 72(507), 76-82.
- Glanz, J. (2006). *Instructional leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Glasman, N. S. (1984). Student achievement and the school principal. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(3), 283-296.
- Glickman, C. D. (2002). *Leadership for learning: How to help teachers succeed*. Alexandria, VA: ASCD.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2004). *Supervision and Instructional Leadership: A Developmental Approach*. Boston, MA: Pearson.
- Glickman, C. D., Gordon, S. P., & Ross-Gordon, J. M. (2005). *The basic guide to supervision and instructional leadership*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Good, T. L., & Mulryan, C. (1990). Teacher ratings: A call for teacher control and self evaluation. Dlm. J. Millman & L. Darling-Hammond (Penyt.), *The new handbook of teacher evaluation: Assessing: elementary and secondary school teachers* (hh. 191-215). Newbury Park, CA: Sage.
- Greenfield, W. D. (1985). The moral socialization of school administrators: Informal role learning outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 21(4), 99-119.
- Greenfield, W. D. (1987). *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.
- Graczewski, C., Knudson, J., & Holtzman, D. J. (2009). Instructional leadership in practice: What does it look like, and what influence does it have? *Journal of Education for Students at Risk (JESPAR)*, 14(1), 72-96.
- Hallinger, P. (2008). *Methodologies for studying school leadership: A review of 25 years of research using the Principal Instructional Management Rating Scale*. Paper presentation at the annual meeting of the American Educational Research Association, New York.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1985, November). Assessing the instructional management behavior of principals. *Elementary School Journal*, 217-247.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1987). Assessing and developing principal instructional leadership. *Educational Leadership*, 45(1), 54-61.
- Hiebert, J. et al. (1991). Fourth graders gradual constructions of decimal fractions during instruction using different representation. *Elementary School Journal*, 97, 301-341.

- Hishammuddin Hussein. (2007, Februari). PIPP membangunkan modal insan: Pelan yang komprehensif, holistik dan realistik. *Pendidik*, 33, 14-19.
- Hornig, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69.
- Hoy, A. W., & Davis, H. A. (2006). Teacher self-efficacy and its influence on the achievement of adolescents. Dalam F. Pajares, T. Urdan, & T. C. Urdan (Eds.), *Self-efficacy beliefs of adolescents* (pp. 117e137). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Hussien Mahmud. (2005). Kepemimpinan profesionalisme: Satu utopia? *Pemimpin*, 5, 39-51.
- Hussien Mahmud. (1993). *Kepimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: DBP.
- Ishak Sin. (2004). Sekolah berkesan: Amalan-amalan dalam pengurusan dan pendidikan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(2), 1-21.
- Jita, L. C. (2010). Instructional leadership for the improvement of science and mathematics in South Africa. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 851-854.
- Johnson, D. M. (2006). Instructional leadership and academic performance in Tennessee high school. Disertasi PhD yang tidak diterbitkan, University of Tennessee.
- Kallison, J. M. (1986). Effect of lesson organization on achievement. *American Educational Research Journal*, 23, 337-347.
- King, D. (2002). The changing shape of leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61-63.
- King, D., & Menke, J. (1992). Providing the instructors note: An effective additional to student notetaking. *Educational Psychologist*, 20, 33-39.
- Knight, G. P., Viridin, L. M., Ocampo, K. A. & Roosa, M. (1998). An examination of the cross-ethnic equivalence of measures of negative life events and mental health among Hispanic and Anglo-American children. *American Journal of Community Psychology*, 22(6), 767-783.
- Koehler, J. R. (2010). *An experimental evaluation of the effect of Instructional Consultation Teams on teacher efficacy: A multivariate, multilevel examination*. Disertasi PhD, University of Maryland, College Park.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Land, M. L. (1987). Vagueness and clarity. Dalam M. J. Dunkin (Ed.), *International encyclopedia of teaching and teacher education* (hh. 257-262). Oxford, UK: Pergamon.
- Larry, L. (2003). *Developing instructional leaders*. ERIC No. ED 466023.
- Leithwood, K., & Levin, B. (2010). Understanding how leadership influences student learning. Dlm. *International Encyclopedia of education* (pp. 45-50). Oxford, UK: Elsevier.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. New York, NY: Wallace Foundation.
- Leithwood, K. (2005). *Educational leadership: A review of the research*. Philadelphia, PA: The Laboratory for Student Success, Temple University Center for Research in Human Development and Education.
- Lipham, J., Rankin, R., & Hoeh, J. (1985). *The principalship: Concepts, competencies and cases*. New York, NY: Longman.

- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2008). *Educational administration: Concepts and practices* (5th ed.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Maryland State Board of Education. (2005). *Maryland Instructional Leadership Framework* (Report). Baltimore, MD: Author.
- Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005). *School leadership that works*. Alexandria, VA: ASCD.
- Mayer, R. E., & Gallini, J. K. (1990) When is an illustration worth ten thousand words? *Educational Psychology*, 82, 715-726.
- McEwan, E. K. (1998). *The principal's guide to raising reading achievement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2006). *Research in education*. Boston, MA: Pearson Education.
- Meyers, L. S, Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. London, UK: Sage.
- Mohd Suhaimi Mohamed Ali, & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2007). *Amalan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah menengah luar bandar*. Kertas kerja Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke-14 IAB, Genting Highland.
- Mohd Yusri dan Wan Abd Aziz. (2011). Amalan Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Terengganu. Kertas Kerja Persidangan Majlis Pengetua Sekolah-sekolah Malaysia Terengganu, 25-26 September 2011, Awana Kijal Golf & Hotel, Kijal Kemaman.
- Muhyiddin Yassin. (2011). Teks Ucapan Menteri Pelajaran Malaysia sempena sambutan Hari Guru 2011. Borneo Convention Centre, Kuching Sarawak, 16 Mei 2011.
- Muliak, S. A., James, L. R., Alstine, J. V., Bennet, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
- Murphy, J. A. (1988). Improving the achievement of minority students. *Educational Leadership*, 46(2), 41-42.
- Murphy, J. A. (1998, September). What's Ahead for Tomorrow's Principal. *Principal*, 13-14.
- Najib Razak. (2011). Teks Pembentangan Belanjawan 2012. Dewan Rakyat, 7 Oktober 2011.
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Needham Height, MA: Allyn & Bacon:
- Nor Asikin Salleh. (2011). Kepimpinan pengajaran dan perkongsian wawasan: Satu Kajian kes di sekolah-sekolah Kebangsaan luar bandar <http://jabatanbahasastar.files.wordpress.com/2011/08/kepimpinan-pengajaran-dan-perkongsian-wawasan-satu.pdf>
- O'Donnell, R. J., & White, G. P. (2005). Within the accountability era: Principals' instructional leadership behaviors and student achievement. *National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 89(345), 56-71.
- Packard, D. (2011). *School size and instructional leadership of elementary school principals*. Disertasi Ph.D, University at Albany New York.
- Peariso, J. F. (2011). *A study of principals' instructional leadership behaviors and beliefs of good pedagogical practice among effective California High School serving socioeconomically disadvantaged and English learners*. Tesis Doktor Pendidikan, Liberty University.
- Punch, K. F. (2009). *Introduction to research methods in education*. London, UK: Sage.
- Ripley, D. (1997, May). Current tensions in a principalship: Finding an appropriate balance. *Bulletin National Association of Schools*, 55-64.

- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rogus, J. F. (1990). Developing a vision statement: Some considerations for principals. *NASSP Bulletin*, 74(523), 6-12.
- Ronald, H. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 867-885.
- Sahenk, S. S. (2010). Characteristics of headmasters, teachers and student in an effective school. *Procedia- Social and Behavioral Science*, 2, 4298-4303.
- Sazali Yusoff, Rusmini Ku Ahmad, Abang Hut Abang Engkeh, & Zamri Abu Bakar. (2007). Perkaitan antara kepimpinan instruksional terhadap sekolah berkesan. *Jurnal Pengurusan IAB*, 107-119.
- Schlechty, P. C. (1990). *Schools for the 21st century: Leadership imperatives for educational reform*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwahn, C. J., & Spady, W. G. (2001). *Total leaders: Applying the best future-focused change strategies to education*. Lanham, MD: The Scarecrow Press.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith, B. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Leadership and excellence in schooling. *Educational Leadership*, Februari, 9.
- Shahril @ Charil bin Hj Marzuki. (2005). *Amalan pengajaran guru berkesan: Kajian di beberapa sekolah menengah Malaysia*. Pembentangan dalam Seminar Penyelidikan Pendidikan Maktab Perguruan Batu Lintang, Batu Lintang.
- Sidek Mohd Noah. (2002). *Rekabentuk penyelidikan: Falsafah, teori dan praktis*. Serdang: UPM.
- Slavin, R. (1994). A theory of school and classroom organization. Dalam R. Slavin (Ed.), *School and classroom organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Smith, D. (2009). *An exploratory study of the relationship between elementary principals' perceptions of their leadership behaviors and the impact on one year of reading achievement scores*. Disertasi Ph.D, Virginia Commonwealth University.
- Southworth, J. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-91.
- Srinides, P. M. (2009). *Educational leadership and student achievement: Pathways of instructional influence*. Disertasi PhD, University of Pennsylvania.
- Stiggins, R., & Duke, D. (2008). Effective instructional leadership requires assessment leadership. *Phi Delta Kappan*, 90(4), 285-291.
- Unit Perancangan Ekonomi. (2012). Misi Nasional. Dimuat turun daripada <http://www.epu.gov.my/html/themes/epu/html/rm9/bahasa/misi.pdf>
- Welch, F. C., Lindsay, S. R., & Halfacre, J. (2001). Quality principals: Questions to consider. *Principal Leadership*, 1(6) 56-59.