

Hubungan Kepimpinan Pengajaran Pengetua dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Ramli Basri, Norashikin Abu Bakar, dan Foo Say Fooi

Abstrak -- Pencapaian akademik pelajar merupakan sumber utama dalam mendapatkan maklum balas terhadap keberkesanan sekolah, pentadbir dan guru (Stronge et al., 2008). Tambahan pula dalam menuju Wawasan 2020, kecemerlangan pencapaian pelajar adalah sangat penting dalam menyediakan lebih ramai tenaga kerja yang kompetitif (Jabatan Perdana Menteri, 2010). Justeru, matlamat meningkatkan pencapaian akademik pelajar harus menjadi objektif utama bagi pemimpin pengajaran di sekolah (Silva, White &. Yoshida, 2011). Memandangkan pencapaian akademik pelajar adalah ukuran hasil pendidikan (Stronge et al., 2011). Tumpuan kajian ini adalah untuk melihat amalan kepimpinan pengajaran pengetua dan hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar. Selain itu, kajian ini turut mengkaji tahap amalan kepimpinan pengajaran pengetua berdasarkan kepada tiga dimensi seperti yang dicadangkan dalam Model Kepimpinan Pengajaran Hallinger dan Murphy (1985) iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim sekolah yang positif. Data diperolehi melalui soal selidik Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) Teacher Short Form (2013) yang melibatkan seramai 387 orang guru di sekolah menengah harian di negeri Johor. Data soal selidik dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi menerusi perisian SPSS IBM Version 20.0. Secara keseluruhannya dapatan kajian mendedahkan bahawa pengetua telah melaksanakan semua amalan kepimpinan pengajaran pengetua pada tahap yang tinggi (min = 4.21 dan sp = 0.58). Selain itu, dalam mengkaji hubungan kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar menunjukkan hubungan positif signifikan pada tahap lemah dengan nilai $r = 0.245$ dan $\text{sig} = 0.000$ ($p < 0.05$). Walaupun hasil dapatan tidak menunjukkan hubungan yang kuat antara amalan kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar, namun amalan kepimpinan pengajaran harus diberi perhatian serius kerana para sarjana telah mengesahkan kepentingan kepimpinan pengajaran dalam meningkatkan pencapaian akademik pelajar di sekolah (Hallinger, 2005 & 2011; Robinson et al., 2008).

Kata Kunci -- Kepimpinan pengajaran, Pencapaian akademik pelajar, Kualiti pendidikan

I. PENGENALAN

Melalui keputusan peperiksaan awam, pemimpin pendidikan di sekolah diharap dapat menunjukkan atau membuktikan kepada masyarakat bahawa mereka merupakan pemangkin dalam meningkatkan pencapaian pelajar selain dari melaksanakan reformasi pendidikan di sekolah (Gentilucci & Muto, 2007). Namun begitu, pihak sekolah menghadapi pelbagai dilema, isu dan masalah memandangkan harapan ibu bapa yang inginkan anak

mereka mencapai tahap akademik yang membanggakan (James & Balasandran, 2009). Ini menyebabkan pihak sekolah menghadapi tekanan dalam usaha meningkatkan pencapaian akademik pelajar dan secara tidak langsung situasi ini semakin mencabar kewibawaan kepimpinan pengetua di sekolah (Hussien, 2008). Oleh yang demikian, peranan kepimpinan pengetua di sekolah dilihat amat penting kerana kepimpinan merupakan asas paling berkesan dalam meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Ini diperakui oleh Usang, Abdul Jawi dan Kamaruddin (2010) yang menyatakan bahawa kepimpinan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian akademik di sekolah.

Dalam memperihalkan tentang keberkesanan sekolah, McCoy & Holt (2012) menyatakan salah satu ciri yang sering diperkatakan adalah peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Kajian oleh Hallinger (2005) mendapati apabila pengetua berfungsi sebagai pemimpin pengajaran yang memfokuskan kepada tiga dimensi iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim sekolah yang positif, maka ia akan memberi kesan yang paling besar terhadap pencapaian akademik pelajar. Kajian beliau menunjukkan bahawa pengetua yang menumpukan perhatian kepada sekolah dan bilik darjah dapat memberikan sumbangan terhadap keberkesanan sekolah dan pencapaian akademik pelajar. Justeru, dalam usaha meningkatkan pencapaian akademik pelajar, pengetua sebagai pemimpin pengajaran seharusnya memfokuskan kepada aktiviti-aktiviti pengurusan seperti menyelaras, mengawal, menyelia dan membangunkan kurikulum serta pengajaran dan pengajaran di sekolah (Noor Rezan, 2008).

Menurut Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999), kepimpinan pengajaran menumpukan kepada tingkahlaku guru dalam aktiviti-aktiviti yang memberi kesan kepada perkembangan pelajar di sekolah. Segala tindakan dan aktiviti yang dilakukan oleh pemimpin pengajaran ini bertujuan semata-mata untuk meningkatkan dan memantapkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (James & Balasandram, 2012). Oleh yang demikian, pemimpin pengajaran harus mengetahui apa yang berlaku di dalam bilik darjah dan melihat kekuatan dan memperbaiki kelemahan yang ada pada orang bawahannya serta membuat penambahbaikan terhadap kurikulum dan pengajaran di sekolah dalam usaha memacu kecemerlangan sekolah.

Sesungguhnya pengetua yang dianggap sebagai pemimpin pengajaran adalah mereka yang melibatkan diri dalam menyediakan matlamat yang jelas, menyediakan sumber pengajaran, mengurus kurikulum, memantau rancangan pengajaran dan menilai guru (Jenkins, 2009). Oleh yang demikian, kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah seharusnya dapat melakukan perubahan dan

Ramli Basri*, Norashikin Abu Bakar, dan Foo Say Fooi, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, Malaysia (E-mel*: ramlibasri@upm.edu.my).

memaksimumkan keupayaan mereka untuk memimpin orang lain melaksanakan kemahiran dan memahami situasi sekolah dalam membantu mencapai matlamat yang diharapkan (Watt, 2010).

II. PENYATAAN MASALAH

Kesungguhan Kerajaan Malaysia untuk memastikan peningkatan keberhasilan dalam bidang pendidikan dapat dilihat apabila Kerajaan Malaysia telah meletakkan pencapaian pelajar sebagai agenda reformasi pendidikan yang berkualiti dalam PPPM 2013-2025 disamping melaburkan peruntukan yang besar bagi mencerminkan komitmen negara terhadap pendidikan. Namun begitu, pencapaian akademik pelajar diperingkat kebangsaan telah menunjukkan perbezaan yang signifikan antara negeri mahupun di dalam negeri yang membayangkan bahawa masih terdapat beberapa isu yang perlu diatasi (Education for All National Review Report: Malaysia, 2015).

Pencapaian yang kurang memuaskan dalam kalangan pelajar di Malaysia amat membimbangkan dan kemerosotan mutu pembelajaran dalam peperiksaan awam ini memberi gambaran tentang kualiti pendidikan dan kualiti kepimpinan di sekolah (Ahmad Zabidi & Fathiah, 2006). Laporan yang dikeluarkan oleh Malaysia Educational Statistics 2015 Quick Facts menunjukkan bahawa peratus pencapaian pelajar dalam peperiksaan SPM dari tahun 2010 hingga 2014 telah merosot sebanyak 6.37 peratus dalam tempoh 5 tahun. Kemerosotan ini sememangnya agak membimbangkan dan permasalahan ini sebenarnya bermula dari penguasaan pembelajaran pelajar yang lemah di sekolah. Justeru, pemimpin sekolah iaitu pengetua perlu sedar akan permasalahan ini dan mengambil tindakan yang sewajarnya bagi mengatasi isu kemerosotan pencapaian pelajar di sekolah dengan lebih serius (Abdul Jawi, Mohd. Yusof, Usang Ngrambang, 2010).

Laporan PPPM 2013-2025 menunjukkan bahawa pentaksiran antarabangsa seperti Programme for International Student Assessment (PISA) dan Trends in International Mathematics and Science Study (TIMSS) 2011 melaporkan bahawa pencapaian pelajar Malaysia juga semakin merosot. Justeru, fenomena kemerosotan mutu pembelajaran pencapaian akademik pelajar ini seharusnya diberi perhatian yang serius. Laporan Education for All National Review Report: Malaysia (2015) menyatakan bahawa kerajaan telah merangka pelbagai polisi yang boleh membawa kepada peningkatan pencapaian pendidikan dan mempunyai visi yang jelas untuk mengapai matlamat pendidikan, namun mungkin masih terdapat jurang antara perancangan dan pelaksanaan. Keadaan ini mungkin dilihat sebagai satu cabaran yang paling sukar untuk diatasi dalam usaha meningkatkan kualiti pendidikan di Malaysia (Malaysia Education National Review, 2015) namun sesuatu harus dilakukan dan kepimpinan pengajaran pengetua dilihat sebagai satu cara yang boleh meningkatkan pencapaian pelajar (Hallinger 2005 & 2008; Glanz 2006).

Menurut Traversi (2007), faktor utama yang membezakan sesebuah organisasi itu berjaya atau tidak adalah faktor kepimpinan. Pendapat ini selari dengan kajian

yang dilakukan oleh Hallinger (2011 & 2005), Sahin (2011), Quah (2011), Millward & Timperley (2009) dan Andy Audryanah (2007) mendapati bahawa kepimpinan pengetua dapat memberikan sumbangan terhadap keberkesanan sekolah dan pencapaian akademik pelajar. Salah satu ciri yang sering diperkatakan tentang keberkesanan amalan kepimpinan pengetua adalah pengetua sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan (McCoy and Holt, 2012). Keperluan pengetua menjadi pemimpin pengajaran adalah signifikan kerana kepimpinan pengajaran mempunyai impak yang kuat terhadap pencapaian akademik pelajar berbanding dengan jenis kepimpinan yang lain (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Melalui amalan kepimpinan pengajaran, pengetua memfokuskan kepada amalan yang boleh mempengaruhi sekolah dan bilik darjah seperti yang dicadangkan oleh Hallinger (2005) iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran dan mempromosikan iklim pembelajaran sekolah yang positif. Konsep kepimpinan pengajaran menekankan kepada amalan di bilik darjah yang berasaskan kepada andaian bahawa pengajaran boleh dipertingkatkan sekiranya pengetua dapat memberi maklumbalas dan cadangan kepada guru untuk membuat perubahan dengan meluangkan masa, berkongsi pengetahuan dan memberi nasihat dan tunjuk ajar tentang amalan pengajaran (Louis, Leithwood, Wahlstrom & Anderson, 2010). Justeru, kepimpinan pengetua yang mempunyai pengetahuan dalam kurikulum, pengajaran dan penilaian boleh menjadi peramal yang signifikan terhadap pencapaian akademik pelajar (Waters et al., 2004).

III. TUJUAN KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian tinjauan yang bertujuan untuk melihat tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah melalui tingkah laku dan amalan seorang pemimpin pengajaran. Kajian ini juga ingin melihat hubungan kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar di sekolah. Kajian ini diharap dapat memberi maklumat, pengetahuan serta memberikan sumbangan yang signifikan kepada mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung tentang kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah-sekolah.

IV. OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan pengajaran pengetua dan hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar.

- 1) Mengenal pasti tahap amalan kepimpinan pengajaran pengetua.
- 2) Mengenal pasti hubungan amalan kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar.

V. PERSOALAN KAJIAN

Kajian yang dijalankan adalah bagi menjawab persoalan kajian seperti berikut:

- 1) Apakah tahap kepimpinan pengajaran pengetua?
- 2) Adakah terdapat hubungan kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian Akademik pelajar?

VI. TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Pencapaian Akademik Pelajar

Kepimpinan di peringkat sekolah kini telah menjadi tumpuan utama dalam meningkatkan pembangunan dan keberhasilan sekolah. Laporan dari The Wallace Foundation (2007) menyatakan bahawa kepimpinan sekolah mempunyai pengaruh ke atas pencapaian akademik pelajar dan prestasi sekolah. Ini membukikan bahawa faktor penting dalam menentukan kejayaan pelajar di sekolah (Hussein, 2008; Day et al., 2009) adalah kepimpinan. Kekuatan dan kualiti kepimpinan sememangnya terletak kepada keupayaan pemimpin mengerakkan atau mempengaruhi ahlinya mencapai matlamat yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi (Yahya Don, 2005: m.s 1). Maka dalam konteks kajian ini, fokus kajian yang akan diberikan perhatian adalah kepimpinan pengetua di sekolah. Di Malaysia, amalan kepimpinan pengajaran diakui kepentingannya apabila ia dinyatakan dalam Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (2006-2010) dan merupakan salah satu daripada 8 aspek yang akan dilihat dalam kepimpinan pengetua di sekolah melalui Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM). Kajian-kajian yang dilakukan sama ada di dalam dan di luar negara telah membuktikan dan menyokong bahawa kepimpinan pengetua merupakan faktor utama dalam mencapai kecemerlangan pendidikan di sekolah (Quah, 2011; Andi Audryanah, 2007; Millward dan Timperley, 2009; Clark, Martorell & Rockoff, 2009; Hallinger, 2005 & 2011; Robinson et al., 2008).

Dalam memperihalkan tentang keberkesanan sekolah, salah satu ciri yang sering diperkatakan adalah kehadiran pengetua sebagai pemimpin pengajaran yang berkesan (McCoy and Holt, 2012). Konsep kepimpinan pengajaran telah menjadi pengukur pencapaian akademik pelajar melalui amalan kepimpinan pengajaran (Robertson, 2013). Konsep ini telah mula diperkenalkan oleh tokoh dan pakar dalam bidang kepimpinan pengajaran seperti Hallinger & Murphy (1985), Cuban (1984), De Bervoise (1984) dan Leithwood & Montgomery (1982). Kepimpinan pengajaran merupakan satu konsep di mana segala tindakan dan aktiviti yang dilaksanakan oleh seseorang pemimpin dengan niat untuk meningkatkan dan memantapkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (James & Balasandram, 2012). Kajian Sahin (2011) mendapati bahawa tingkah laku pengetua sekolah dan amalan kepimpinan pengajaran telah dapat dilihat di dua buah negara yang dikaji iaitu Turki dan Amerika Syarikat. Kajian dari penyelidikan tempatan seperti Jameela (2012), Quah (2011), Faridah (2011) dan Elangkumaran (2010) tentang kepimpinan pengajaran dalam kalangan pengetua di sekolah menengah di Malaysia juga mendapati bahawa

pengetua di Malaysia telah melaksanakan kepimpinan pengajaran dengan jayanya.

Menurut Phillips (2004), pemimpin pengajaran mengutamakan kualiti pengajaran di sekolah dan berusaha merealisasikan visi yang mengarahkan matlamat yang jelas untuk sekolah dan memberi keutamaan kepada perkara yang berkaitan dengan pelajar dan mampu mengenalpasti apa yang berlaku di bilik darjah dan tahu bagaimana untuk meningkatkan pencapaian dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang ada pada orang bawahannya serta membuat penambahbaikan terhadap kurikulum dan pengajaran di sekolah. Kajian oleh Quinn (2002), Cotton (2003) dan Gentilucci dan Muto (2007) mendapati bahawa tingkah laku pengetua dan peranan mereka sebagai pemimpin pengajaran mempunyai kesan yang nyata dalam menjadikan sekolah lebih berkesan serta dapat meningkatkan kecemerlangan pelajarannya. Menurut Gamage, Adams & McCormack (2009), pemimpin sekolah yang dapat mewujudkan iklim dan budaya sekolah yang berkesan dan kondusif dapat memotivasikan guru dan pelajar mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Pencapaian akademik pelajar merupakan salah satu petunjuk yang penting bagi melihat keberkesanan sekolah, pentadbir dan guru (Stronge et al., 2008). Ini adalah kerana pencapaian akademik pelajar merupakan ukuran hasil pendidikan. Kini, pemimpin di sekolah telah menjadikan pencapaian akademik pelajar sebagai fokus utama di sekolah kerana pencapaian akademik pelajar sering dikaitkan dengan isu kredibiliti pemimpin di sekolah (Bity Salwana, 2009). Kajian mendedahkan bahawa kepimpinan pengajaran sememangnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap pencapaian akademik pelajar (Sahin, 2011). Ini adalah kerana, pengetua yang memimpin sekolah mempunyai kesan ke atas guru, kurikulum, teknik mengajar dan disiplin pelajar (Coelli & Green, 2012).

Kajian oleh Bendikson, Robinson dan Hattie (2012) mendedahkan bahawa guru-guru di sekolah yang mempunyai pencapaian akademik yang tinggi menilai pengetua mereka selalu melakukan amalan kepimpinan pengajaran berbanding dengan sekolah yang mempunyai pencapaian rendah. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh beberapa penyelidik di Malaysia seperti Andi Audryanah (2007), Mohd Nor Jaafar (2004), Zulkafli Arifin (2000), Noran Fauziah dan Ahmad Mahdzan Ayob (1993) juga mempunyai dapatan yang selari iaitu mempunyai hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar. Begitu juga dengan kajian Quah (2011) tentang kepimpinan pengajaran pengetua di Malaysia juga menunjukkan wujudnya keselarian antara tahap kepimpinan pengajaran dengan tahap pencapaian akademik pelajar. Millward dan Timperley (2009), dalam dapatannya menunjukkan bahawa kepimpinan pengajaran pengetua telah dapat meningkatkan keupayaan pembelajaran dalam organisasi sekolah. Keupayaan sekolah untuk memperbaiki pencapaian pelajar yang berisiko juga dapat dipertingkatkan di mana pengetua telah memberi penekanan dan fokus terhadap memperbaiki pembelajaran pelajar. Kajian ini selari dengan dapatan kajian Clark (2009) di mana pencapaian pelajar dapat dipertingkatkan dengan adanya pengetua yang

mengutamakan matlamat akademik dengan kerjasama guru.

Model Kepimpinan Pengajaran

Dalam konteks kepimpinan pengajaran, model yang sering dikaitkan dengan kepimpinan pengajaran adalah yang dirangka oleh Hallinger dan Murphy (1985; 2000). Hallinger dan Murphy (1985) telah membangunkan kerangka kepimpinan pengajaran yang terdiri daripada tiga dimensi dan sepuluh fungsi utama seperti yang ditunjuk dalam Jadual I. Menurut Hallinger (2005), apabila kepimpinan pengetua memfokuskan kepada tiga dimensi amalan kepimpinan pengajaran seperti mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran dan mempromosikan iklim sekolah yang positif maka ia akan memberi kesan yang besar terhadap pencapaian akademik pelajar.

Menurut Orr, Berg, Shore & Meier (2007), pemimpin pengajaran sekolah mempunyai fungsi yang penting dalam menetapkan arah dan matlamat sekolah bagi memastikan keberhasilan sesebuah sekolah. Oleh itu, kejayaan sekolah bergantung kepada keupayaan dan kebolehan pemimpin pengajaran melaksanakan fungsinya dengan merangka dan menyampaikan serta dapat menterjemahkan misi sekolah yang jelas dan terang kepada semua warga sekolah. Selain itu, pengetua juga harus melibatkan diri dalam mengurus program pengajaran seperti menyelia, memantau dan menyelaras aktiviti pendidikan di sekolah terutamanya yang melibatkan guru dan pelajar. Justeru, pengetua harus mempunyai kepakaran terutamanya dalam ilmu pedagogi serta mampu mempamerkan komitmen yang tinggi terhadap peningkatan pencapaian akademik pelajar dan sekolah mereka (Hallinger, 2005). Seterusnya, pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu mewujudkan iklim sekolah yang positif yang memberi tumpuan kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Dalam mempromosikan iklim sekolah yang positif, pengetua perlu melaksanakan fungsinya seperti melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, sentiasa berada di sekolah, memberi insentif kepada guru, mempromosikan perkembangan professional dan menyediakan insentif pembelajaran kepada pelajar. Kajian juga telah membuktikan bahawa mewujudkan iklim sekolah yang positif merupakan salah satu ciri sekolah yang berkesan dan menjadi penyumbang kepada kejayaan akademik pelajar (Lehr, 2002; Bossert et al. 1982).

Kesimpulannya, pemimpin pengajaran yang berkesan dapat menyelaraskan strategi dan aktiviti sekolah dengan misi akademik sekolah. Di samping itu, pemimpin pengajaran juga terlibat dengan aktiviti-aktiviti pengurusan seperti menyelaras, mengawal, menyelia dan membentuk kurikulum dan pengajaran di sekolah. Penglibatan secara total ini merupakan usaha pemimpin pengajaran bagi memastikan pencapaian akademik pelajar meningkat sekaligus memacu kejayaan dan keberhasilan sekolah.

JADUAL I: MODEL KEPIMPINAN PENGAJARAN HALLINGER DAN MURPHY (1985)

Dimensi	Fungsi
Mendefinisikan misi sekolah	1. Merangka matlamat sekolah yang jelas. 2. Menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas.
Mengurus program pengajaran	3. Penyeliaan dan penilaian instruksi. 4. Menyelaras kurikulum 5. Memantau kemajuan pelajar
Mewujudkan iklim sekolah yang positif	6. Melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran. 7. Mempromosi perkembangan professional. 8. Mengekalkan visibility yang tinggi. 9. Menyediakan insentif kepada murid. 10. Menyediakan insentif kepada guru.

VII. METODOLOGI

Kajian ini adalah kajian tinjauan yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel kajian terdiri daripada 387 guru dari sekolah-sekolah menengah harian di negeri Johor. Teknik persampelan adalah teknik persampelan rawak mudah yang mana setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai ahli sampel (Creswell, 2012). Instrumen kajian yang digunakan untuk mengumpul data dalam kajian ini adalah soal selidik. Soal selidik ini mempunyai 2 bahagian berserta 26 item. Bahagian A adalah berkaitan dengan demografi responden yang mengandungi 4 soalan manakala bahagian B adalah item-item yang berkaitan dengan kepimpinan guru yang mengandungi 22 item. Item-item bagi bahagian B menggunakan skala likert-type 5 mata.

Dalam mengukur amalan kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah, instrumen yang akan digunakan oleh penyelidik dalam mengutip data bagi bahagian B pada asasnya menggunakan Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) yang telah dibina oleh Hallinger dan Murphy sejak tahun 1985. PIMRS telah digunakan oleh 130 dari tahun 1983-2010 penyelidikan kerana ia didapati paling tepat mengukur tingkah laku kepimpinan pengajaran (Hallinger & Heck, 2010; Hallinger, 2008). Pengkaji telah memilih untuk menggunakan Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS) Teacher Short Form (2013). PIMRS Teacher Short Form telah dikurangkan soalan dari 50 item kepada 22 item dan telah disahkan kesahan dan kebolehpercayaannya (0.90 ke atas) untuk tiga dimensi. Amalan kepimpinan pengajaran diukur berdasarkan kepada tiga dimensi iaitu (i) mendefinisikan misi sekolah, (ii) mengurus program pengajaran dan (iii) mewujudkan iklim sekolah yang positif. Manakala pencapaian akademik pelajar diukur berdasarkan pencapaian dua tahun Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) bagi tahun 2011 dan 2012 berdasarkan Gred Purata Sekolah (GPS) iaitu hasil pencapaian akademik pelajar. Kesemua data yang diperolehi dianalisis menggunakan perisian SPSS IBM Version 20.0 yang menggunakan kaedah analisis statistik deskriptif dan statistik inferensi yang merujuk

kepada ujian korelasi Pearson. Korelasi Pearson digunakan untuk menentukan samada terdapat hubungan yang signifikan antara dua pemboleh ubah yang dikaji dan juga dapat menentukan kekuatan dan arah hubungan antara pemboleh ubah yang dikaji (Abd Rahim Md Noor, 2010: m.s. 139).

VIII. DAPATAN KAJIAN

Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua

Dalam kajian ini tahap amalan kepimpinan pengajaran pengetua diukur berdasarkan tiga dimensi iaitu i) mendefinisikan misi sekolah, ii) mengurus program pengajaran dan iii) mempromosi iklim pembelajaran yang positif di sekolah. Analisis deskriptif yang melibatkan kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai telah dijalankan untuk menentukan tahap kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah harian di negeri Johor.

JADUAL II: TAHAP KEPIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA

No	Kepimpinan Pengetua	Pengajaran	Min	SP	Tahap	Kedudukan
1	Mendefinisikan Misi Sekolah		4.33	0.62	Tinggi	1
2	Mengurus Program Pengajaran		4.16	0.61	Tinggi	3
3	Mewujudkan Iklim Sekolah yang Positif		4.19	0.64	Tinggi	2
Keseluruhan			4.21	0.58	Tinggi	

Jadual II menunjukkan bahawa secara keseluruhannya kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah harian berada pada tahap tinggi (min = 4.21 dan sp = 0.58). Dimensi yang mempunyai min yang paling tinggi ialah mendefinisikan misi sekolah (min = 4.33, SP = 0.62). seterusnya diikuti oleh dimensi mewujudkan iklim sekolah yang positif (min = 4.19, SP = 0.64) dan dimensi mengurus program pengajaran (min = 4.16 SP = 0.61). Dapatan menunjukkan bahawa setiap dimensi kepimpinan pengajaran pengetua di sekolah menengah harian berada pada tahap tinggi. Dimensi yang paling tinggi ialah mendefinisikan misi sekolah diikuti dengan dimensi mewujudkan iklim sekolah yang positif dan dimensi yang mempunyai min yang paling rendah ialah mengurus program pengajaran. Ini bermakna bahawa pengetua di negeri Johor telah melaksanakan amalan kepimpinan pengajaran pada tahap yang tinggi meliputi dimensi mendefinisikan misi sekolah, mengurus program pengajaran serta usaha-usaha pengetua mewujudkan iklim sekolah yang positif di sekolah.

Hubungan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Dalam kajian ini kepimpinan pengajaran pengetua telah diukur berdasarkan kepada tiga dimensi iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim sekolah yang positif. Manakala pencapaian akademik pelajar diukur menggunakan GPS SPM sekolah.

Analisis korelasi pearson dijalankan untuk menentukan hubungan antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar. Hasil analisis korelasi pearson tersebut seperti Jadual 3 seperti berikut:

JADUAL III: KORELASI PEARSON HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA DENGAN PENCAPAIAN AKADEMIK PELAJAR

Hubungan	Pencapaian		Kekuatan Hubungan
	r	Sig.	
Mendefinisikan Misi Sekolah	0.249	0.000	Lemah
Mengurus Program Pengajaran	0.211	0.000	Lemah
Mewujudkan Iklim Sekolah yang Positif	0.229	0.000	Lemah
Keseluruhan	0.245	0.000	Lemah

Jadual III menunjukkan bahawa kepimpinan pengajaran pengetua bagi ketiga-tiga dimensi mempunyai hubungan yang positif pada tahap lemah dengan pencapaian akademik pelajar. Oleh yang demikian, secara keseluruhannya dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan positif signifikan pada tahap lemah antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar dengan nilai $r = 0.245$ dan $sig = 0.000$ ($p < 0.05$). Ini bermakna hipotesis (H_0) adalah ditolak. Dapatan ini bermaksud apabila kepimpinan pengajaran pengetua meningkat maka pencapaian akademik pelajar akan meningkat.

IX. PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Tahap Kepimpinan Pengajaran Pengetua

Dapatan kajian mendedahkan bahawa pengetua telah mengamalkan semua amalan dan tingkahlaku kepimpinan pengajaran pengetua pada tahap tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua telah melaksanakan semua amalan kepimpinan pengajaran berdasarkan kepada tiga dimensi yang diusulkan oleh Hallinger (2000) iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim sekolah yang positif. Oleh yang demikian, dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian oleh Elangkumaran (2010), Jameela Bibi (2012), Quah (2011), Sahin (2011 & 2008) dan Yusry et al. (2011), Dupont (2009) dan Cayetano (2011). Sebaliknya, perbezaan dapatan dapat dilihat dengan kajian yang dilakukan oleh Latip Muhammad (2007) yang mendapati tahap amalan kepimpinan pengetua di negeri Selangor berada di tahap sederhana walaupun pengetua telah melaksanakan kesemua fungsi kepimpinan pengajaran secara meluas. Begitu juga dengan dapatan kajian oleh Noor Haifa (2012) di daerah Besut, Trengganu dan Ashley Ng (2010) di negeri Perak, masing-masing menunjukkan pengetua telah melaksanakan amalan kepimpinan pada tahap sederhana. Hal ini berkemungkinan disebabkan kesibukan pengetua menguruskan tugas-tugas pentadbiran di sekolah dan kurang mengadakan perbincangan dengan guru mengenai kurikulum dan pengajaran (Juhana, 2009; Ashri Idris (2011), Ibrahim & Al-Teneiji, 2013). Justeru, situasi ini perlu diambil perhatian kerana ia boleh menyumbang implikasi terhadap keputusan pencapaian akademik pelajar (Usang, Abdul Jawi & Kamaruddin, 2010).

Selain itu, dalam melaksanakan amalan dan tingkahlaku kepimpinan pengajaran, dimensi mendefinisikan misi sekolah (min = 4.33, SP = 0.62), mempunyai min yang paling tinggi (min = 4.19, SP = 0.64), diikuti oleh dimensi

mewujudkan iklim sekolah yang positif dan disusuli oleh dimensi mengurus program pengajaran (min = 4.16, SP = 0.61). Dapatan kajian ini sejajar dengan kajian yang dilakukan oleh Andi Audryanah (2007) yang dilaksanakan di daerah Pontian, Johor. Dalam memperihalkan dimensi mendefinisikan misi sekolah yang mempunyai min yang paling tinggi, Hallinger (2005) mengatakan bahawa pengetua sebagai pemimpin di sekolah seharusnya dapat mendefinisikan misi yang jelas untuk sekolah mereka dan memberi motivasi kepada warga sekolah untuk mencapai matlamat yang hendak dituju iaitu kecemerlangan sekolah. Pengetua yang selalu merujuk kepada matlamat akademik sekolah dalam membuat keputusan terutamanya tentang kurikulum di sekolah akan sentiasa memastikan misi dan visi sekolah dipamerkan dan disampaikan secara efektif kepada semua warga sekolah (Jameela Bibi, 2012; Dupont, 2009). Kesungguhan pengetua dalam memastikan matlamat sekolah tercapai akan memberi keyakinan kepada warga sekolah untuk lebih berusaha dan melakukan yang terbaik demi kejayaan dan kecemerlangan sekolah (Mohd Johdi Salleh, 2013). Selain dari itu, pelajar akan lebih bermotivasi sekiranya sekolah dapat mewujudkan iklim sekolah yang positif dan mampu membuat yang lebih baik kerana mereka merasa selamat, dihargai dan sentiasa mendapat sokongan sekolah (Ontario Leadership Strategy, 2013). Dalam memperkatakan tentang mengurus program pengajaran, pengetua harus memberi peluang kepada pengetua, guru dan murid untuk berinteraksi antara satu sama lain dalam usaha untuk membina hubungan interpersonal yang positif di samping memberi sokongan emosi kepada mereka (Stronge, Richard & Catano, 2009). Dengan cara ini, pengetua dapat mengenal pasti kekuatan dan kelemahan guru dan murid bagi meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Larsen, 1987; Stronge, Richard & Catano, 2008).

Hubungan Kepimpinan Guru Dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Kajian ini mendedahkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar. Hubungan yang ditunjukkan adalah positif dan lemah iaitu pada tahap korelasi $r = 0.245$ dan $\text{sig} = 0.000$ ($p < 0.05$). Dapatan ini menunjukkan apabila kepimpinan pengajaran pengetua meningkat maka pencapaian akademik pelajar akan meningkat. Dapatan kajian ini mendapati guru menilai kepimpinan pengajaran pengetua mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik pelajar. Walaupun dapatan menunjukkan kekuatan hubungan antara dua pemboleh ubah tersebut adalah lemah, amalan kepimpinan pengajaran harus diberi perhatian kerana para sarjana melalui kajian yang lepas telah membuktikan bahawa kepimpinan pengajaran dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Hallinger, 2005 & 2011; O'Donnell dan White, 2005; Waters et al., 2004; Shatzer, 2009; Gentilucci & Muto, 2007; Supovitz, Sirinidies & May, 2010; Zulkafli Arifin, 2000; Andi Audryanah, 2007; Quah, 2011).

Dapatan kajian ini senada dengan hasil dapatan kajian yang dilakukan oleh Andi Audryanah (2007) yang melaporkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik sekolah walaupun tahap korelasi yang ditunjukkan agak rendah. Begitu juga dengan kajian oleh Zulkafli (2000) mendapati hubungan korelasi yang lemah antara kepimpinan pengajaran pengetua dalam mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. Selain itu kajian yang dijalankan oleh Usang, Abdul Jawi dan Kamaruddin (2010) di sekolah menengah luar bandar di Sarawak mendapati kepimpinan pengajaran pengetua mempunyai hubungan secara langsung terhadap prestasi peperiksaan pelajar. Seterusnya, dapatan kajian Quah (2011) tentang kepimpinan pengajaran pengetua di Malaysia juga menunjukkan wujudnya kesejajaran antara tahap kepimpinan pengajaran dengan tahap pencapaian akademik pelajar. Ini bermakna bahawa peranan kepimpinan pengajaran adalah sangat penting dalam meningkatkan pencapaian akademik pelajar di sekolah (Quah, 2011). Terdapat juga keselarian dapatan dalam kajian oleh O'Donnell dan White (2005) yang melaporkan guru di sekolah menengah Pennsylvania, Amerika Syarikat menilai amalan kepimpinan pengajaran pengetua mempunyai hubungan signifikan positif dengan pencapaian akademik pelajar. Manakala kajian Waters et al. (2004) mensintesisasikan 70 kajian berkaitan dengan kepimpinan pengetua terhadap pencapaian pelajar mendapati amalan kepimpinan pengetua secara signifikannya mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik pelajar. Selain itu, kajian Shatzer (2009) yang membandingkan antara kepimpinan pengajaran dan kepimpinan transformasional membuktikan bahawa amalan kepimpinan pengajaran pengetua mempunyai kesan yang lebih kuat dengan pencapaian akademik pelajar daripada kepimpinan transformasional.

Dapatan kajian ini melaporkan dimensi mendefinisikan misi mempunyai hubungan yang lebih kuat dengan pencapaian akademik pelajar berbanding dengan dimensi mewujudkan iklim sekolah yang positif dan mengurus program pengajaran. Kajian lepas telah membuktikan bahawa dimensi mendefinisikan misi sekolah memainkan peranan yang penting dalam kepimpinan pengajaran pengetua (Hallinger & Murphy, 1985; McEwan 2003; Quinn, 2002). Pengetua dilihat sebagai pemimpin yang berkesan apabila mereka dapat menetapkan matlamat yang jelas, mengekalkan disiplin yang tegas dan melaksanakan piawai yang tinggi (Mattar, 2012). Menurut Gabriel dan Farmer (2009), membangunkan visi dan misi sekolah yang mantap akan membolehkan warga sekolah faham dan jelas akan matlamat yang hendak dicapai malah dapat memberikan inspirasi kepada mereka untuk menjadi lebih baik. Sesungguhnya tanpa matlamat, sekolah akan hilang arah (Gabriel dan Farmer, 2009). Selain itu, dimensi mewujudkan iklim sekolah yang positif yang melibatkan fungsi melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan ketampakan yang tinggi, menyediakan insentif kepada guru, mempromosi perkembangan profesional dan menyediakan insentif kepada pelajar juga harus diberi perhatian. Lehr (2002) menyatakan bahawa

mewujudkan iklim sekolah yang positif merupakan salah satu komponen sekolah berkesan dan mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik pelajar. Menurut beliau lagi, iklim sekolah yang positif mempunyai pengaruh yang kuat terhadap bagaimana seseorang pelajar itu belajar dan memajukan diri mereka. Di Malaysia, 'Melindungi Masa Instruksional atau MMI' iaitu salah satu fungsi mewujudkan iklim sekolah yang positif telah dijadikan salah satu dasar KPM (2013) telah di dilaksanakan di sekolah-sekolah sebagai satu usaha untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Sebaliknya, dalam memperihalkan tentang mewujudkan iklim sekolah yang positif, Sahin (2011) mengulas bahawa dua perkara yang sering diabaikan oleh pengetua adalah ketampakan pengetua di sekolah dan lawatan secara tidak rasmi ke bilik darjah. Menurut beliau lagi, hal ini berlaku kepada kebanyakan pengetua disebabkan kesibukan masa dan kerenah birokrasi. Oleh yang demikian, pengetua harus sedar akan permasalahan ini dan mengatasinya dengan cara yang paling berkesan. Keberadaan pengetua di sekolah dan sikap pengetua yang mesra akan memudahkan setiap ibu bapa dan warga sekolah untuk berbincang tentang apa jua masalah terutamanya tentang pengajaran dan pembelajaran dengan lebih selesa (Hall, 2005; Klinginsmith, 2007).

Selain itu, dalam kajian ini, dimensi mengurus program pengajaran mempunyai kekuatan hubungan yang paling lemah. Oleh itu, pengetua sebagai pemimpin pengajaran perlu meningkatkan usaha dan memperbaiki amalan kepimpinan pengajaran seperti meningkatkan penyeliaan dan penilaian pengajaran dan menyelaras kurikulum dengan lebih efektif dan konsisten dalam memantau kemajuan pelajar. Dalam memperihalkan fungsi menyelaras kurikulum, agihan tugas dengan menentukan individu yang bertanggungjawab menyelaras pelaksanaan kurikulum perlu dilakukan oleh pengetua agar pentadbiran sekolah akan menjadi lebih teratur dan efisien. Kajian mendapati agak sukar bagi pengetua untuk berhubung dengan pelajar dan guru bagi sekolah yang mempunyai sekolah yang mempunyai bilangan pelajar yang ramai (Packard, 2011). Oleh itu, Packard (2011) mencadangkan agar pengetua dapat mengagihkan tugas mereka kepada guru penolong kanan dan guru pemimpin yang lain agar pengetua dapat memastikan komunikasi dengan warga sekolah dan amalan pengajaran di bilik darjah diselaraskan dan dipantau dengan lebih teratur dan cekap. Agihan tugas ini dapat mengatasi masalah kesibukan pengetua dan kerenah birokrasi yang diperkatakan oleh Sahin (2011) bagi isu mengekalkan ketampakan pengetua di sekolah. Dapatan ini memberi gambaran bahawa kepimpinan pengajaran mampu memberi kesan kepada pencapaian akademik pelajar melalui amalan berdasarkan tiga dimensi yang diusulkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim sekolah yang positif dalam usaha meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Oleh yang demikian, pengetua disarankan membuat perubahan mengukuhkan lagi pengetahuan dan kemahiran, norma dan nilai yang sedia ada sebagai pendekatan untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Waters et al, 2004). Memandangkan kajian ini mendapati terdapat

hubungan yang lemah antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar maka perhatian yang serius harus diberikan kepada amalan dan tindakan yang dilakukan oleh kepimpinan pengajaran di sekolah. Laporan Education for All National Review Report: Malaysia (2015) menyatakan bahawa walaupun sekolah telah mempunyai visi dan misi yang jelas, masih terdapat jurang antara perancangan dan pelaksanaan. Mungkin juga terdapat amalan yang dilakukan melalui program-program yang dilaksanakan di sekolah tidak menyumbang secara maksimum terhadap pencapaian akademik pelajar dan tidak berkesan. Oleh yang demikian, amalan dan program tersebut perlu dinilai semula keberkesannya terhadap pencapaian akademik pelajar secara keseluruhannya. Sekiranya pengetua gagal mengenal pasti perubahan yang perlu dilakukan maka apa jua aktiviti dan program yang sekolah lakukan selama ini akan gagal untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Waters et al., 2004). Oleh itu, pengetua harus mengambil langkah proaktif dalam merancang strategi untuk meningkatkan tahap hubungan pencapaian akademik pelajar kerana kepimpinan pengajaran sememangnya mempunyai impak yang positif terhadap pencapaian pelajar (Sahin, 2011; Gentilucci & Muto, 2007).

X. KESIMPULAN

Kajian untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan pengajaran pengetua dan pencapaian akademik pelajar ini adalah signifikan kerana ia adalah salah satu matlamat dalam reformasi negara dan juga sekolah iaitu meningkatkan pencapaian akademik pelajar (KPM, 2013, Burr, 2003). Dapatan kajian membuktikan bahawa kepimpinan pengajaran pengetua mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian akademik pelajar. Hasil dapatan ini menuntut pengetua melibatkan diri dalam proses pembelajaran di sekolah kerana peningkatan pencapaian akademik merupakan keutamaan dalam dalam pengurusan kurikulum sekolah (Usang et al, 2010) apatah lagi pencapaian akademik pelajar merupakan petunjuk kualiti pendidikan di sekolah (Ahmad Zabidi & Fathiah, 2006). Justeru, amalan kepimpinan di sekolah wajar diberi perhatian kerana kualiti pendidikan bagi sesebuah negara bergantung kepada keupayaan dan usaha oleh pemimpin pendidikan di sekolah (Masters, 2012). Namun, begitu, hasil dapatan menunjukkan hubungan yang lemah antara amalan kepimpinan pengetua dengan pencapaian akademik pelajar. Dalam memperihalkan tentang hubungan yang lemah antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan pencapaian akademik pelajar, mungkin terdapat pemboleh ubah atau faktor yang lain sama ada langsung atau tidak langsung yang boleh membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar di sekolah. Oleh itu, disarankan agar kajian yang akan datang dapat mengenal pasti pemboleh ubah yang lain yang dapat membantu meningkatkan pencapaian akademik pelajar seperti persekitaran yang positif, kolaborasi, penglibatan keluarga dan komuniti atau komunikasi dan interaksi. Dengan adanya peluasan kajian ini, ia diharap dapat mengembangkan lagi skop kajian mengenai kepimpinan pendidikan di sekolah dan

membantu pengetua memahami dengan lebih mendalam tentang amalan-amalan kepimpinan yang berkesan yang boleh membawa kepada kecemerlangan sekolah khususnya pencapaian akademik pelajar. Maka dapatan ini diharap berguna dan dapat memberi maklumat kepada sistem pendidikan di Malaysia khususnya dalam aspek kepimpinan pendidikan di sekolah. Ini sejajar dengan aspirasi dan sasaran PPPM 2013-2025 yang meletakkan kualiti kepimpinan pendidikan di sekolah dan pencapaian akademik pelajar sebagai agenda reformasi pendidikan yang utama.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Rahim Md Nor. (2009). *Statistical Methods In Research*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak & Fathiah Saini. (2006). *Kepimpinan Pengajaran Daripada Perspektif Islam Kearah Pembentukan Komuniti Sekolah Cemerlang*. Jurnal Masalah Pendidikan 2006. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Andi Audryanah Md. Noor. (2007). *Kepimpinan Pengajaran Dan Efikasi Kendiri Pengetua Sekolah Menengah Dan Hubungannya Dengan Pencapaian Akademik Sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Ashley Ng Yoon Mooi (2010). *Kepimpinan Instruksional Dan Kepimpinan Transformasional Pengetua-Pengetua Negeri Perak*. Pembentangan Kertas. Perak: SMK Methodist (ACS) Sitiawan.
- Ashri bin Idris. (2011). *Pengetua dan kesan terhadap kepimpinan pengajaran satu kajian kes*. Tesis Sarjana Kepengetuaan. Institut Pengajian Kepengetuaan: Universiti Malaya.
- Azian Ahmad Shaharbi. (2010). *Leadership Behaviour and Practices of A Head Teacher In An Excellent School*. Tesis Sarjana Pendidikan, Open University.
- Bendikson, L., Robinson, V & Hattie, J. (2012). *Principal Instructional Leadership and Secondary School Performance*. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Bity Salwana Alias. (2009). *Analisis Kompetensi Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran, Dan Amalan Dalam Pelbagai Bidang Pengurusan Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Di Malaysia*. Tesis Doktor Falsafah. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Burr, B.W. (2003). *Teacher Leadership: Is it Related To Student Achievement?* Tesis Doktor Falsafah. Texas: Texas A&M University-Commerce.
- Bossert, T.S., Dwyer, D.C, Rowan, B. & Lee, G.V. (1982). *The Instructional Management Role of the Principal*. *Educational Administration Quarterly* 1982 18: 34. Dimuatturun pada 11.06. 2013. DOI: 10.1177/0013161X82018003004
- Cayetano, J.J.V. (2011). *Instructional Leadership And Student Achievement In Belizean Secondary Schools*. Tesis Doktor Falsafah. Oklahoma: Oklahoma State University
- Clark, D., Martorell, P., & Rockoff, J. (2009). *School Principals and School Performance*. Working Paper 38. The Urban Institute: Washington, DC.
- Coelli, M., & Green, D. (2012). *Leadership Effects: School Principals and Student Outcomes*. *Economics of Education Review*, 31(1), 92–109. Dimuat turun pada 12.11.2012 dari econ.arts.ubc.ca/dgreen/documents/PrinEERrev3.pdf
- Cresswell, J.W. (2012). *Education Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4Ed.). Boston: Pearson Education.
- Cuban, L. (1984). *Transforming the Frog Into A Prince: Effective Schools Research, Policy, And Practice At The District Level*. *Harvard Educational Review*, 54(2), pp. 129–151.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Mayerson, D., Orr, M.T., & Cohen, C. (2007). *Preparing School Leaders for a Changing World: Lessons from Exemplary Leadership Development Programme*. Wasted Commissioned by the Wallace Foundation. Stanford, CA: Stanford University, Stanford Educational Leadership Institute.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Qing Gu, Brown, E.,
- Ataridou, E., Kington, A. (2009). *The Impact of School Leadership On Pupil Outcomes*. National College for School Leadership. Nottingham: University of Nottingham.
- De Bevoise, W. (1984). *Synthesis of Research on The Principal As Instructional Leader*. *Educational Leadership*, 41 (5), 14 - 20.
- DuPont, J.P. (2009). *Teacher Perceptions of the Influence of Principal Instructional Leadership on School Culture: A Case Study of The American Embassy School In New Delhi, India*. Tesis Doktor Falsafah. USA: University of Minnesota. Education for All National Review Report: Malaysia. (2015). World Education Forum.
- Republic Of Korea: Incheon Dimuat turun pada 07.06.2016 dari http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002297/229719_E.pdf
- Elangkumaran Davarajoo. (2010). *Hubungan Antara Kepimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang, Selangor*.
- Faridah A Rahman. (2011). *Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang dan Pembangunan Profesional Guru di Sebuah Sekolah Menengah di Selangor*. Tesis Sarjana Kepengetuaan. Institut Pengajian Kepengetuaan: Universiti Malaya.
- Gabriel, J.G., & Paul C. Farmer, P.C. (2009). *How to Help Your School Thrive Without Breaking the Bank*. Virginia: ASCD Publication. Dimuat turun pada 19.12.2014 dari http://www.ascd.org/publications/books/107042/chapter_s/developing-a-vision-and-a-mission.aspx
- Gamage, D., Adams, D., & McCormack, A. *How Does a School Leader's Role Influence Student Achievements? A Review of Research Findings and Best Practices*.

- International Journal of Educational Leadership Preparation, 4 (1), 1-16
- Gentilucci, J. L. & Muto, C.C. (2007). Principals' Influence on Academic Achievement: The Student Perspective. *NASSP Bulletin*, 91(3), 219-236. Dimuat turun pada 04.05.2014 dari <http://bul.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com> DOI: 10.1177/0192636507303738
- Gurr, D. & Drysdale, L. (2007). Instructional Leadership in Three Australian Schools. *International Studies in Educational Administration*, 35 (3), 20. Dimuat turun pada 12.06. 2014 dari <http://connection.ebscohost.com/c/articles/32512774/instructional-leadership-three-australian-schools>
- Glanz, J. (2006). *What Every Principal Should Know About Instructional Leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hall, P.A. (2005). Voices from the Field: The Principal's Presence and Supervision to Improve Teaching. *Leadership for Learning, SEDL Letter*, XVII (2). Dimuat turun pada 24.04.2014 dari <http://www.sedl.org/pubs/sedl-letter/v17n02/principal.html>
- Hallinger, P. (2013). Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: Technical Report Ver. 4.7. HK: Hong Kong Institute of Education
- 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. DOI: 10.1177/0013161X10383412.
- Hallinger, P. & Heck, R. (2010). Collaborative Leadership And School Improvement: Understanding The Impact On School Capacity And Student Learning. *School Leadership and Management*, 30, (2), 95-110.
- Hallinger, P. (2008). Methodologies for Studying School Leadership: A Review of 25 years of Research Using the Principal Instructional Management Rating Scale. Paper prepared for presentation at the annual meeting of the American Educational Research Association New York.
- Hallinger, P. (2005). Instructional Leadership and the School Principal: A Passing Fancy that Refuses to Fade Away. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 1-20.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education* 33, (3).
- Hallinger, P. (2000). A Review of Two Decades of Research on the Principals Using The Principal Instructional Management Rating Scale. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Seattle: Washington.
- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior Of Principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2). Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah* (Edisi Kedua). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim, A. S. & Al-Taneji, S. (2013). Principal Leadership Style, School Performance, And Principal Effectiveness in Dubai Schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 2 (1), 41-54. UAE: United Arab Emirates University, UAE .
- Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Program Transformasi Kerajaan. Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU)*. Putrajaya.
- Jameela Bibi Abdullah. (2012). *Amalan Kepimpinan Instruksional Dan Sikap Terhadap Perubahan Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah Di Negeri Pahang*. Tesis Doktor Falsafah. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- James, A. J. E & R. Balasandran. (2009). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- James, A. J. E & R. Balasandran. (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal* (Ed. Kedua). Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Juhana Zailah. (2007). *Hubung Kait Kesibukan Pengetua Dengan Tahap Kepimpinan Pengajaran Yang Diamalkan Di Sek. Men. Di Zon Bandar Muar*. Tesis Sarjana Pendidikan. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2015). *Malaysian Educational Statistics (MES) 2015 Quick Facts*. Dimuat turun pada 01. 06. 2016 dari emisportal.moe.gov.my
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lulusan Menengah)*. Kuala Lumpur: KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kuala Lumpur: KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2010). *Jemaah Nazir Dan Jaminan Kualiti: Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)*. Kuala Lumpur: KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Memperkasakan Kepimpinan Instruksional Di Sekolah*. Bahagian Sekolah. Kuala Lumpur: KPM.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2007). *Trends in International Mathematics and Science Study 2007 (TIMSS)*. Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. Putrajaya: KPM
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2006). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010*. Kuala Lumpur: KPM.
- Klinginsmith, E.N. (2007). *The Relative Impact Of Principal Managerial, Instructional, And Transformational Leadership on Student Achievement In Missouri Middle Level Schools*. Tesis Doktor Falsafah. USA: University of Missouri Colombia.
- Latip bin Muhamamd. (2007). *Pelaksanaan Kepimpinan Pengajaran di Kalangan Pengetua Sekolah*. Seminar Penyelidikan Pendidikan Institut Batu Lintang.
- Larsen, T.J. (1987). *Instructional Leadership and Student Achievement*. Dimuat turun pada 05.10.2014 dari <http://eric.ed.gov/?id=ED281286>

- Lehr, C. A. (2002). Positive School Climate: Information for Educators. National Association of School Psychologist, 75-78.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing Leadership For Changing Times. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K., & Montgomery, D. (1982). The Role Of The Elementary Principal In Program Improvement. Review of Educational Research, 52(3), pp. 309-339.
- Louis, K.S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). Learning From Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research to the Wallace Foundation.
- Masters, G. N. (2012). Measuring and Rewarding School Improvement. Australian Council for Educational Research. A discussion paper commissioned by the Commonwealth Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR).
- Mattar, D. (2012). Instructional Leadership in Lebanese Public Schools. Educational Management Administration & Leadership, 40(4) 509–531. Dimuat turun pada 20.01.2013 dari ema.sagepub.com at Universiti Putra Malaysia DOI: 10.1177/1741143212438222.
- McCoy, J.V. & Holt, C.R. (2012). A Multiple Case Study of Principals' Instructional Leadership Behaviors In Three High Poverty "Level 5" Schools of Excellence for Improvement in Arkansas. International Journal of Educational Leadership Preparation, vol. 7 (3), 1-18.
- McEwan, E.K. (2003). Seven Steps to Effective Instructional Leadership (2nd.Ed.). Thousand Oak, California: Corwin Press.
- Millward, P & Timperley, H. (2009). Organizational Learning Facilitated By Instructional Leadership, Tight Coupling and Boundary Spanning Practices. New Zealand. Journal Education Change 2010, 11, 39-155. Dimuat turun pada 16.10.2012. dari <http://link.springer.com/article/10.1007/s10833-009-9120-3#page-2> DOI 10.1007/s10833-009-9120.3.
- Mohamad Johdi Salleh. (2013). Best Practice of Framing and Communicating School Goals by Principals of Cluster Secondary Schools Malaysia. International Journal of Arts and Commerce, 2 (2), 33-44.
- Mohd Nor Bin Jaafar. (2004). Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan. Tesis Doktor Falsafah. Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Mohd Yusri Ibrahim, Shukery Mohamed, & Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin. (2011). Membangunkan Model Modifikasi Kepemimpinan Pengajaran Pengetua Malaysia: Satu Kajian Awal. Terengganu: , Universiti Malaysia Terengganu. Dimuat turun pada 04. 02. 2013 dari 6.74.101.116/ebook/Pendidikan/Dr.%20JAMILAH%20MALAYSIA%20METPEN/Leadership/Model%20keimpinan%20pengajaran.pdf
- Noor Rezan Bapoo Hashim. (2008). Ucapan Utama Y. Bhg. Dato' Timbalan Ketua Pengarah Pelajaran Kementerian Pelajaran Malaysia Pada Kolokium Kebangsaan Kepimpinan Instruksional 2008. Kuala Lumpur.
- Noor Haifa Ghani. (2012). Kepimpinan Instruksional Pengetua Di Daerah Besut Trengganu. Tesis Sarjana Kependidikan. Institut Pengajian Kependidikan. KL: Universiti Malaya
- Noran Fauziah Yaakub & Ahmad Mahdzan Ayob. (1993). Principals' Leadership Style and School Performance: Case of Selangor Secondary Schools. Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 1(1), 19-25, ISSN 0128-7702. Serdang: Universiti Pertanian Malaysia.
- O'Donnel, R.J & White, G.P. (2005). Within the Accountability Era: Principals' Instructional Leadership Behaviors and Student Achievement. NASSP Bulletin, 89 (645), 56-71.
- Ontario Leadership Strategy. (2013). Promoting Positive School Climate. Dimuat turun pada 03.06.2014 dari <http://www.edu.gov.on.ca/eng/parents/IntroDocEng.pdf>
- Orr, M., Berg, B., Shore, R., Meier, E. (2008). Putting the Pieces Together: Leadership For Change In Low-Performing Urban Schools. Education and Urban Society, 40(6), 670-693. DOI: 10.1177/0013124508324018
- Packard, D. (2011). Size and Instructional Leadership of Elementary School Principals. Tesis Doktor Falsafah. Albany: State University of New York
- Phillips, J.A. (2004). Manager-Administrator to Instructional Leader: Shift in the Role Of the School Principal. Jurnal Pengetua (Journal of Principalship), 5(2).
- Quah, C. S. (2011). Instructional Leadership among Principals of Secondary Schools in Malaysia. Educational Research, 2(12), p 1784. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/71497256/instructional-leadership-among-principals-secondary-schools-malaysia>.
- Quah, C. S. (2012). Kepimpinan Pengajaran Di kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Daerah Kluang, Johor. Tesis Sarjana Pendidikan. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Quinn, D. M. (2002). The Impact of Principal Leadership Behaviours on Instructional Practice and Student Engagement. Journal of Educational Administration, 40(5), 447-467.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. Educational Administration Quarterly, 44(5), pp. 635–674. Di muat turun pada 12.09.2013 dari <http://eaq.sagepub.com/content/44/5/635>
- Sahin, S. (2011). Instructional Leadership in Turkey and the United States: Teachers' Perspectives. Problems of Education in the 21st Century, 34(12), 122-137.
- Sahin, S. (2008). The Relationship Between Instructional Leadership Style and School Culture (Izmir Case). A Study presented in the III. Education Administration Congress (25-26 April 2008) in Ozmangazi University.
- Stronge, J. H, Holly B. Richard, H. B & Catano, N. (2008). Qualities of Effective Principals. Dimuat turun pada 11.06.2013 dari <http://www.ascd.org/publications/books>

- /108003/chapters/Instructional-Leadership@-Supporting-Best-Practice.aspx
- Shatzer, R.H. (2009). A Comparison Study Between Instructional and Transformational Leadership Theories: Effects on Student Achievement and Teacher Job Satisfaction. Tesis Doktor Falsafah. Utah, United States: Brigham Young University
- Supovitz, J., Sirindies, P. & May, H. (2010). How Principals and Peers Influence Teaching and Learning. *Educational Administration Quarterly* 46 (1), 31-56. DOI: 10.1177/1094670509353043.
- Traversi, D.M (2007). The Source of Leadership: Eight Drivers of the High-Impact Leader. Dimuat turun pada 19.01.2014 dari [\(http://www.leadervalues.com/article.php?aid=380#_Ur0_RnXqe98.facebookUsangAnakNgrambang,AbdulJawiAbnohSawi&KamarudinMansur\)](http://www.leadervalues.com/article.php?aid=380#_Ur0_RnXqe98.facebookUsangAnakNgrambang,AbdulJawiAbnohSawi&KamarudinMansur)
- Kamarudin Mansur. (2010). Hubungan Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Prestasi Peperiksaan. Dimuat turun pada 17.11.2012 http://www.iab.edu.my/sn19/KertasFinal/Usang_%20Hubungan%20Kepemimpinan%20%20Prestasi%20Peperiksaan.pdf
- Waters. T., Marzano, R., & McNulty, B. (2004). Leadership That Sparks Learning. *Educational Leadership*, 61(1), 48-52.
- Yahya Don (2005). *Kepimpinan Pendidikan Di Malaysia*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Zulkafli Arifin. (2000). *Pengaruh Kepimpinan Instruksi Pengetua Terhadap Prestasi Akademik Pelajar: Satu Tinjauan Di Sekolah-Sekolah Menengah*. Tesis Sarjana. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.