

Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri*, Foo Say Fooi

Jabatan Asas Pendidikan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia, 43400, UPM Serdang, Selangor Darul Ehsan, Malaysia.

ABSTRACT

Students' academic achievement is an agenda for reformation towards achieving the goal of quality education under the Malaysian Education Development Plan 2015-2025. As such, the role of leadership at various levels in schools is critical for the achievement the goal. Besides principal leadership, teacher leadership is also important as teachers are agents of change towards making schools effective. Researchers found that teacher leadership impacts students' academic achievement. However in Malaysia teacher leadership is relatively new and attract less attention. The main focus of this study is to determine the relationship between teacher leadership and students' academic achievement. This study employed Leadership Development for Teachers Model (LDT) by Katzenmeyer and Moller (2009) and teacher leadership is determined using Katzenmeyer and Katzenmeyer (2004) six dimensions which are self awareness and change, communication, diversity, teaching skills, continuous improvement, and self organization. Data was collected using Teacher Leadership Self Assessment (TLSA) by Katzenmeyer and Katzenmeyer (2004). 387 teachers were randomly selected from 40 daily secondary in the state of Johore Malaysia. Data collected was analysed using descriptive and inferential statistics with *SPSS IBM Version 20.0* software. The research finds that the level of teachers' leadership is high (mean = 4.28, SP = 0.43). There is a weak, positif and significant relationship between teachers' leadership and student academic achievement where $r = 0.173$ and $\text{sig} = 0.000$ ($p < 0.05$). This finding promotes teachers' leadership role in schools which may lead to positive change in students' achievement. This finding justifies teachers' professional development efforts by the ministry, state and district education office to guide, train and promote teachers' leadership in schools towards improving teaching and education quality as well as students' achievement in schools.

Keywords: Teachers' leadership, students' academic achievement, quality education

Abstrak

Pencapaian akademik pelajar merupakan agenda reformasi ke arah pendidikan yang berkualiti seperti yang dirancang dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025. Justeru peranan kepimpinan pendidikan di sekolah dari pelbagai peringkat dilihat amat penting bagi mewujudkan pendidikan berkualiti. Selain kepimpinan pengetua di sekolah, kepimpinan guru tidak seharusnya dipinggirkan kerana kepimpinan guru merupakan agen perubahan yang penting dalam usaha melahirkan sekolah yang berkesan. Para sarjana mendapati kepimpinan guru mampu memberi impak kepada pencapaian akademik pelajar di sekolah. Namun di Malaysia, isu kepimpinan guru ini masih lagi dianggap baharu dan kurang mendapat perhatian. Fokus utama kajian adalah untuk melihat hubungan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. Selain itu, kajian juga turut melihat tahap kepimpinan guru berdasarkan enam dimensi kepimpinan guru yang dicadangkan oleh Katzenmeyer dan Katzenmeyer (2004) iaitu kesedaran sendiri dan membawa perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri. Model yang digunakan dalam kajian ini ialah berasaskan Model Pembangunan Kepimpinan Guru atau *Leadership Development for Teachers Model* (LDT) oleh Katzenmeyer dan Moller (2009). Data diperolehi melalui soal selidik *Teacher Leadership Self Assessment* (TLSA) oleh Katzenmeyer dan Katzenmeyer (2004). Kajian ini melibatkan seramai 387 orang guru dari 40 buah sekolah menengah harian di negeri Johor yang dipilih secara rawak mudah. Data soal selidik dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi menggunakan perisian *SPSS IBM Version 20.0*. Secara keseluruhannya dapat dirumuskan amalan kepimpinan guru di sekolah

*Corresponding author: ramlibasri@upm.edu.my
ISSN: 2289-...X © Universiti Putra Malaysia Press

menengah harian berada pada tahap tinggi (min = 4.28, SP = 0.43). Terdapat hubungan positif signifikan pada tahap lemah antara kepemimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar dengan nilai $r = 0.173$ dan $\text{sig} = 0.000$ ($p < 0.05$). Hasil kajian ini mempromosi peranan kepemimpinan guru di sekolah yang boleh membawa kepada perubahan yang positif terhadap pencapaian akademik pelajar. Dengan adanya maklumat tentang kepemimpinan guru ini dan hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar, diharap pihak KPM, JPN mahupun PPD dapat merancang dan menyediakan kursus perkembangan profesionalisma untuk pemimpin guru bagi mempromosi, melatih dan membimbing guru-guru menjadi pemimpin di sekolah dalam usaha meningkatkan kualiti profesional guru dan pencapaian akademik pelajar di sekolah.

Kata kunci: Kepimpinan guru, pencapaian akademik pelajar, kualiti pendidikan.

PENGENALAN

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 telah meletakkan kualiti pencapaian akademik pelajar sebagai agenda utama reformasi pendidikan. Justeru, melalui pelaksanaan PPPM 2013-2025, sasaran dan aspirasi untuk sistem pendidikan berkualiti di Malaysia diharap dapat dilaksanakan dengan berkesan melalui kerjasama semua pihak terutamanya komitmen warga pendidik di sekolah (KPM, 2013). Ini adalah kerana kualiti pendidikan bagi sesebuah negara bergantung sepenuhnya kepada keupayaan dan usaha oleh mereka yang berada di sesebuah organisasi pendidikan (Masters, 2012). Rujukan Master (2012) ini tidak jelas.

Pencapaian akademik murid adalah alat pengukur kecemerlangan bagi sesebuah sekolah. Menurut Usang, Abdul Jawi dan Kamaruddin (2010), antara faktor yang mempengaruhi pencapaian akademik murid di sekolah adalah kepemimpinan di sekolah. Ini bermakna, kepimpinan merupakan asas paling berkesan dalam meningkatkan pencapaian murid. Sesungguhnya, kepimpinan adalah faktor yang penting dalam menentukan kejayaan sekolah yang mempunyai pencapaian akademik murid yang tinggi (Hussein, 2008; Day et al., 2009).

Matlamat meningkatkan pencapaian akademik pelajar telah menjadi matlamat utama bagi pemimpin sekolah mahupun guru di sekolah (Silva, White & Yoshida, 2011). Ini memandangkan, kecemerlangan pencapaian akademik murid penting dalam melahirkan lebih ramai tenaga kerja yang kompetitif, seiring dengan wawasan negara mencapai status negara maju menjelang tahun 2020 (Jabatan Perdana Menteri, 2010). Oleh yang demikian, pencapaian akademik murid merupakan sumber yang penting dalam mendapatkan maklum balas terhadap keberkesanan sekolah, pentadbir dan guru (Stronge et al., 2008) memandangkan pencapaian akademik murid adalah ukuran hasil pendidikan (Stronge et al., 2011).

Dalam meningkatkan kecemerlangan sekolah secara berterusan, sistem pendidikan negara telah memfokuskan kepimpinan pada setiap peringkat. Lazimnya pada peringkat sekolah, kepimpinan selalunya diberi perhatian kepada pengetua sekolah. Namun begitu, terdapat satu lagi dimensi kepimpinan di sekolah yang dapat membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah, iaitu kepimpinan guru. Kowalski (2010) telah menegaskan bahawa keberkesanan kepimpinan mesti ada pada semua peringkat di sekolah. Oleh yang demikian, selain pengetua, kepimpinan guru juga telah menjadi topik perbincangan dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme mengajar dan reformasi sekolah (Billingsley, 2007; Little, 2003).

Kini, pengetua tidak lagi dianggap sebagai *'the only leader'* yang membuat keputusan untuk penambahbaikan yang berterusan demi pencapaian akademik pelajar (Greenwood, 2011). Pengetua memerlukan guru dalam meningkatkan pengajaran dan pembelajaran di sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009; Lambert, 2003). PPPM 2013-2025 menyatakan bahawa kepimpinan di sekolah akan diperluaskan kepada guru khususnya guru yang memegang jawatan kepimpinan di sekolah. Ini bermakna, selain pengetua, kepimpinan sekolah juga dapat disumbangkan oleh guru penolong atau guru biasa (Gunter, 2001). Guru pada hari ini berada dalam komuniti profesion yang mencabar yang sentiasa berubah dan berkembang. Bagi memastikan kejayaan pelajar, guru harus bersedia untuk belajar secara berterusan, mengembangkan kebolehan guru dan bersedia menerima tanggungjawab kepimpinan yang lebih besar (Ash & Persall, 2000). Oleh yang demikian, usaha penambahbaikan sesebuah sekolah memerlukan keupayaan kepimpinan bukan sahaja dalam kalangan pengetua, tetapi juga kepimpinan dalam kalangan guru sekolah itu sendiri.

PERNYATAAN MASALAH

Usaha ke arah meningkatkan pencapaian akademik murid dan mengurangkan jurang pencapaian telah memberi tumpuan kepada hubungan kritikal antara kepimpinan guru yang efektif dengan pencapaian akademik pelajar (Young, Fuller, Brewer, Carpenter & Mansfield, 2007; *The Center for Comprehensive School Reform & Improvement*, 2008). Ini bermakna kepimpinan guru kini semakin mendapat perhatian dalam usaha reformasi dan penambahbaikan di sekolah. Selain itu, para sarjana juga mendapati kepimpinan guru dapat mempengaruhi

pencaapaian murid di sekolah (Gentilucci & Muto, 2007; Katzenmeyer & Moller, 2009). Dalam memperihalkan kepimpinan guru ini, isu kepimpinan guru dalam konteks Malaysia masih lagi dianggap baharu dan kurang mendapat perhatian. Kepimpinan guru tidak seharusnya dipinggirkan dalam pengurusan kurikulum sekolah kerana kepimpinan guru boleh memberi impak terhadap pencaapaian akademik pelajar (Barth, 2001; Birky, Shelton, & Headley, 2006).

Anggapan guru yang melihat peranan kepimpinan hanya terletak di bahu pengetua atau pentadbir sekolah sahaja, mengajar mengikut sukatan pelajaran dan menghabiskannya pada jangkamasa yang ditetapkan harus dipertimbangkan semula. Atas dasar itu, Katzenmeyer dan Moller (2009) telah menyenaraikan enam tingkah laku dan kemahiran dalam mengukur amalan guru sebagai pemimpin iaitu kesedaran diri dan membuat perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri. Amalan tersebut telah dirangka untuk membantu sistem sekolah dalam usaha untuk membangunkan amalan kepimpinan dalam kalangan guru. Amalan ini dilihat dapat membina keupayaan kepimpinan dalam kalangan guru agar guru boleh membantu pengetua meningkatkan keberkesanan sekolah (Harris, 2003; Katzenmeyer & Moller, 2009). Walaupun guru tidak memandang diri mereka sebagai pemimpin (Katzenmeyer & Moller, 2009), namun mereka merupakan individu yang melaksanakan setiap program dan aktiviti yang dirancang dan menjadi pemimpin dalam kalangan rakan sekerja mereka. Namun begitu, kepimpinan guru tidak hanya terbatas kepada peranan guru sewaktu mengajar di dalam kelas sahaja. Malah kepimpinan guru juga melibatkan peranan guru dalam berinteraksi dan berkolaborasi dengan warga sekolah yang lain seperti pengetua dan rakan guru dalam meningkatkan amalan pendidikan bagi tujuan untuk meningkatkan prestasi pencaapaian pelajar (York & Barr, 2004).

Sparks (2003) berpendapat guru adalah agen perubahan yang penting dalam mewujudkan sekolah berkesan. Justeru, keupayaan guru pemimpin sebagai agen perubahan sekolah membolehkan pendidikan awam mempunyai peluang yang lebih baik dalam memastikan setiap pelajar mempunyai guru yang berkualiti tinggi (Katzenmeyer & Moller, 2009; Wehling, 2007). Dalam erti kata lain, guru sebagai agen perlu dijadikan agenda penting dalam transformasi pendidikan negara untuk meningkatkan pencaapaian akademik pelajar. Kajian untuk mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan guru dan pencaapaian akademik pelajar ini adalah signifikan kerana ia adalah salah satu matlamat dalam reformasi sekolah dan negara iaitu meningkatkan pencaapaian akademik pelajar (KPM, 2013; Burr, 2003). Oleh yang demikian, kajian ini ingin meneroka amalan kepimpinan guru dalam kalangan guru dan hubungannya dengan pencaapaian akademik pelajar. Tambahan pula, bukti empirikal tentang kesan kepimpinan guru terhadap pencaapaian akademik pelajar masih lagi terhad dan mempunyai dapatan yang berbeza-beza (Leithwood & Jantzi, 2000; York-Barr & Duke, 2004; Neumerski, 2012).

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan guru dan hubungannya dengan pencaapaian akademik pelajar. Objektif khusus kajian adalah:

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan guru.
2. Mengetahui hubungan amalan kepimpinan guru dengan pencaapaian akademik pelajar.

TINJAUAN LITERATUR

Pengiktirafan terhadap kepimpinan guru semakin meningkat apabila kepentingan kepimpinan guru telah mendapat perhatian dari para ilmuan melalui peranannya dalam reformasi pendidikan (Snell & Swanson, 2000). Bagi memastikan setiap pelajar dapat mencapai kejayaan, setiap guru harus berfungsi sebagai pemimpin (Barth, 2001). Oleh yang demikian, Katzenmeyer & Moller (2009) menegaskan bahawa bagi memastikan guru mempunyai kualiti yang tinggi, kepimpinan guru merupakan satu sumber yang besar dalam memastikan penambahbaikan sekolah secara berterusan. Menurut Bilingsley (2007), peranan kepimpinan guru sebelum ini dilihat terlalu berstruktur dan formal disebabkan guru diberi jawatan tertentu dalam membantu melaksanakan keputusan yang ditetapkan dalam organisasi. Kini, guru berperanan sebagai agen perubahan yang penting dalam memastikan sekolah mereka menjadi sekolah yang berkesan di mana setiap pelajar mempunyai peluang untuk mendapatkan guru yang berkualiti tinggi (Barth, 2001; Sparks, 2003; Wehling, 2007).

Guru sebagai pemimpin mempunyai dua peranan iaitu formal dan tidak formal (Danielson, 2006; *Teacher Leadership Exploratory Consortium*, 2011). Guru pemimpin yang formal secara tradisinya adalah guru yang memegang jawatan penting di sekolah seperti guru kanan, ketua panitia, guru sumber, guru disiplin, dan sebagainya. Sebaliknya, guru pemimpin yang tidak formal wujud secara sukarela dan semula jadi dari pelbagai peringkat guru. Guru pemimpin ini mempunyai inisiatif sendiri untuk melaksanakan program-program untuk kepentingan kecemerlangan sekolah dan menyelesaikan sesuatu masalah yang timbul. Mereka tidak mempunyai kedudukan atau kuasa tetapi mereka mendapat pengaruh dari rasa hormat dalam kalangan rakan

sekerja melalui kepakaran dan tingkah laku mereka. Sama ada mereka memegang jawatan atau secara sukarela, guru pemimpin yang berkesan mempamerkan nilai, pembawaan dan kemahiran serta sentiasa mengajak orang lain untuk bertindak demi penambahbaikan pengajaran dan pembelajaran.

Terdapat pelbagai konsep dan pengertian tentang kepimpinan guru dalam kalangan para sarjana. Lambert (2003) melihat kepimpinan guru dalam konsep institusi sebagai satu rangka pengupayaan kepimpinan dalam kalangan warga komuniti sekolah yang berfungsi secara menyeluruh dan mempunyai kemahiran dalam penambahbaikan sekolah. York-Barr dan Duke (2004) pula memandang kepimpinan guru sebagai proses yang melibatkan guru secara individu atau secara kolektif bersama guru lain dalam mempengaruhi warga sekolah yang lain termasuk pengetua dan rakan sekerja bagi meningkatkan amalan pendidikan bagi tujuan untuk meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Sebaliknya, Danielson (2006) melihat kepimpinan guru sebagai kemahiran yang ada pada guru untuk mengajar pelajar dan diperluaskan pengaruhnya terhadap orang lain di luar bilik darjah, sama ada di dalam atau di luar sekolah. Katzenmeyer dan Moller (2009) pula melihat kepimpinan guru sebagai pemimpin di dalam dan di luar bilik darjah yang mengenalpasti dan menyumbang kepada komuniti guru dan pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan amalan pendidikan dan menerima tanggungjawab sebagai pemimpin untuk mencapai kejayaan. Guru yang berkepimpinan ini bersedia menjalankan tanggungjawab dan tugas tanpa menunggu arahan dari pengetua, sebaliknya mereka tahu akan apa yang harus dilakukan dan bertindak mengikut matlamat yang hendak dicapai dengan sendirinya.

Kajian ini menggunakan Model Pembangunan Kepimpinan Guru atau *Leadership Development for Teachers Model* (LDT) oleh Katzenmeyer dan Moller (2009). Model LDT menyediakan satu rangka kerja untuk pembelajaran profesional bagi mengembangkan potensi guru sebagai pemimpin, dengan memahami diri mereka dahulu, diikuti dengan berkolaborasi dengan rakan sekerja dan akhir sekali dengan sekolah. Apabila mereka telah memahami dan menguasai kemahiran sebagai guru pemimpin, mereka harus membuat pelan tindakan dan mempraktikkan kesemua kemahiran tersebut ke persekitaran kerja mereka. Katzenmeyer dan Moller (2009) menyimpulkan bahawa guru berupaya menjadi pemimpin di sekolah kerana guru dapat memupuk semangat kerjasama dalam kalangan rakan sekerja dan juga dengan murid.

Kepentingan kepimpinan guru semakin mendapat perhatian dan kajian mengenainya semakin bertambah dan berkembang dalam kalangan para sarjana sama ada di dalam mahupun di luar negara (Crowther et al., 2002; Murphy, 2005). Kajian telah menunjukkan bahawa kepimpinan guru mempunyai kesan yang positif ke atas pencapaian akademik pelajar melalui amalan kolaborasi pembangunan profesionalisme dalam komuniti pembelajaran profesional, komunikasi, peningkatan efikasi sendiri, motivasi dan harga diri guru, kemahiran pengajaran, dan budaya sekolah (Berry et al., 2010; Simsek & Atinkurt, 2010; Sivrani, 2007; Heck, 2008; Abdullah Sani et al., 2007; Becenti, 2009; Stronge et al., 2008; Silins & Mulford, 2000; Katzenmeyer & Moller, 2009). Kajian yang dijalankan oleh Loh (2011) terhadap guru di SMK Makajir mendapati kepimpinan guru di kalangan responden berada pada tahap yang baik tetapi masih belum mencapai peringkat yang mantap. Walaupun begitu, dapatan tersebut adalah satu petanda yang baik yang menggambarkan motivasi dan potensi yang ada dalam kalangan guru sekolah. Manakala kajian oleh Roslina (2000) mendapati kapasiti kepimpinan guru di sekolah berkesan adalah lebih tinggi daripada sekolah kurang berkesan. Sebaliknya, kajian yang dijalankan oleh Sharfuddin Abdul Shukor (2012), di tiga buah sekolah di sebuah daerah di Johor mendedahkan guru di ketiga-tiga buah sekolah tersebut masih belum bersedia untuk menerima konsep kepimpinan guru. Tahap pemahaman guru terhadap konsep kepimpinan guru masih berada pada tahap yang rendah.

Kajian oleh Grant et al. (2008) tentang kepimpinan guru di sekolah mendapati bahawa kepimpinan guru di sekolah pada umumnya digalakan di sekolah namun amalannya sangat terhad dan bagi kebanyakan guru, ia sukar untuk direalisasikan. Sementara itu, dalam kajian yang dijalankan oleh Berry, Daughtrey dan Wieder (2010) mendapati salah satu faktor yang mempunyai hubungan yang rapat dengan pencapaian akademik pelajar adalah kepimpinan guru. Kajian oleh Akert dan Martin (2012), menunjukkan bahawa pengaruh kepimpinan secara kolektif dalam kalangan guru mempunyai hubungan yang kuat dengan pencapaian akademik pelajar melalui motivasi guru. Seterusnya, Foster (2004) telah mengendalikan kajian tentang kepimpinan guru di Canada dan dapatan kajiannya menunjukkan bahawa kepimpinan guru telah mendapat pengiktirafan yang menyumbang kepada kejayaan sekolah terutama terhadap peningkatan pencapaian akademik pelajar.

Jelasnya, kepimpinan guru di sekolah telah terbukti mempunyai kesan yang positif terhadap pencapaian akademik pelajar (Crowther et al., 2002; Davies, 2009; Katzenmeyer & Moller, 2009; Harris & Lambert, 2003). Tujuan dan matlamat kepimpinan guru adalah mentransformasikan pengajaran dan pembelajaran demi kecemerlangan pendidikan khususnya meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Crowther et al., 2002). Di samping itu juga, melalui kepimpinan guru, ia dapat mengembangkan perspektif guru tentang keperluan di sekolah, menggalakkan refleksi terhadap amalan guru dan menyediakan pelbagai tugas dan pengiktirafan terhadap kepakaran mereka (Bilingsley, 2007).

METODOLOGI

Kajian ini dijalankan secara tinjauan ke atas 387 guru di 40 buah sekolah menengah harian di negeri Johor. Responden dipilih menggunakan teknik persampelan rawak mudah yang mana setiap ahli populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih (Noraini, 2010; Creswell, 2012). Instrumen kajian yang digunakan adalah soal selidik yang terdiri daripada dua bahagian dengan jumlah item sebanyak 46 item. Bahagian A adalah berkaitan dengan demografi responden yang mengandungi empat item manakala bahagian B adalah item yang berkaitan dengan kepimpinan guru terdiri daripada 42 item. Item bagi bahagian B menggunakan skala likert-type 5 mata.

Dalam mengukur amalan kepimpinan guru, instrumen yang digunakan adalah *Teacher Leadership Self-Assessment* (TLSA). TLSA oleh Katzenmeyer dan Katzenmeyer (2004) terdiri daripada enam dimensi bagi mengukur potensi guru sebagai pemimpin iaitu i) kesedaran diri (6 item) dan membuat perubahan (6 Item), ii) komunikasi (6 item), iii) kepelbagaian (6 Item), iv) kemahiran pengajaran (6 Item), v) penambahbaikan yang berterusan (6 Item), dan vi) organisasi sendiri (6 Item). Manakala pencapaian akademik murid diukur berdasarkan pencapaian dua tahun Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) bagi tahun 2011 dan 2012 berdasarkan Gred Purata Sekolah (GPS) iaitu hasil pencapaian akademik pelajar.

Kajian rintis yang dilaksanakan dalam kalangan 36 guru sekolah mendapati nilai Alpha Cronbach bagi instrumen TLSA adalah .97. Fraenkel et al. (2012) menyatakan bahawa bagi tujuan kajian, sebaik-baik nilai pekali kebolehpercayaan adalah sebanyak .70 atau ke atas. Maka instrumen kajian ini sesuai digunakan kerana nilai pekali Alpha Cronbach bagi instrumen TLSA melebihi 0.7. Kesemua data yang diperoleh 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).

DAPATAN KAJIAN

Tahap Kepimpinan Guru

Dalam kajian ini tahap amalan kepimpinan guru diukur berdasarkan enam dimensi iaitu i) penilaian sendiri dan membuat perubahan, ii) komunikasi, iii) kepelbagaian, iv) kemahiran pengajaran, v) penambahbaikan yang berterusan dan vi) organisasi sendiri. Analisis deskriptif yang melibatkan kekerapan, peratusan, min dan sisihan piawai telah dijalankan untuk menentukan tahap kepimpinan guru di sekolah menengah harian (rujuk Jadual 1).

JADUAL 1:

Tahap Kepimpinan Guru

No	Kepimpinan pengajaran pengetua	Min	SP	Tahap	Kedudukan
1	Penilaian Kendiri dan Membawa Perubahan	4.28	0.46	Tinggi	3
2	Komunikasi	4.18	0.51	Tinggi	6
3	Kepelbagaian	4.27	0.48	Tinggi	4
4	Kemahiran Pengajaran	4.38	0.46	Tinggi	1
5	Penambahbaikan yang Berterusan	4.25	0.50	Tinggi	5
6	Organisasi Kendiri	4.30	0.47	Tinggi	2
	Keseluruhan	4.28	0.43	Tinggi	

Rendah=1.00-2.33; Sederhana=2.34-3.66; Tinggi=3.67-5.00

Jadual 1 menunjukkan bahawa secara keseluruhannya dapat dirumuskan kepimpinan guru berada pada tahap tinggi (min = 4.28, SP = 0.43). Dimensi yang mempunyai min yang paling tinggi ialah kemahiran pengajaran (min = 4.38, SP = 0.46). Seterusnya diikuti oleh dimensi organisasi sendiri (min = 4.30, SP = 0.47), dimensi penilaian sendiri dan membawa perubahan (min = 4.28, SP = 0.46), dimensi kepelbagaian (min = 4.27, SP = 0.480), dimensi penambahbaikan yang berterusan (min = 4.25, SP = 0.50) dan dimensi komunikasi (min = 4.18, SP = 0.51). Dapatan menunjukkan bahawa setiap dimensi kepimpinan guru berada pada tahap tinggi. Dimensi yang paling tinggi ialah kemahiran pengajaran dan dimensi yang mempunyai min yang paling rendah ialah komunikasi. Ini menunjukkan bahawa guru dalam kajian ini telah melaksanakan amalan kepimpinan guru berasaskan kepada enam dimensi iaitu penilaian sendiri dan membuat perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri yang mana kesemuanya berada pada tahap yang tinggi.

Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Dalam kajian ini kepimpinan guru telah diukur berdasarkan kepada enam dimensi iaitu penilaian sendiri dan membawa perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri. Manakala pencapaian akademik pelajar diukur menggunakan GPS SPM sekolah bagi tahun 2011 dan 2012.

Analisis korelasi pearson dijalankan untuk menentukan hubungan antara kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. Hasil analisis korelasi pearson tersebut boleh dirujuk pada Jadual 2.

JADUAL 2:

Korelasi Pearson Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Murid

Hubungan	Pencapaian		Kekuatan Hubungan
	r	Sig.	
Penilaian Kendiri dan Membuat Perubahan	0.180	0.000	Lemah
Komunikasi	0.190	0.000	Lemah
Kepelbagaian	0.065	0.204	-
Kemahiran Pengajaran	0.180	0.000	Lemah
Penambahbaikan yang Berterusan	0.137	0.007	Lemah
Organisasi Kendiri	0.155	0.002	Lemah
Keseluruhan	0.173	0.001	Lemah

Secara keseluruhannya keputusan analisis menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap lemah antara kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar ($r = 0.173$; $p < 0.05$). Dapatan ini menunjukkan bahawa kepimpinan guru bagi dimensi penilaian sendiri dan membawa perubahan, komunikasi, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri mempunyai kaitan dengan pencapaian akademik murid. Namun begitu hubungan ini adalah lemah. Manakala bagi dimensi kepelbagaian tiada hubungan antara kepimpinan guru bagi dimensi kepelbagaian dengan pencapaian akademik pelajar. Keseluruhannya dapatan menunjukkan bahawa apabila kepimpinan guru meningkat maka pencapaian akademik pelajar juga meningkat.

PERBINCANGAN

Secara keseluruhannya dapatan kajian mendapati tahap kepimpinan guru adalah tinggi. Dapatan kajian mendapati bahawa guru mengamalkan semua amalan kepimpinan guru berdasarkan kepada enam dimensi yang disarankan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) iaitu penilaian sendiri dan membawa perubahan, komunikasi, kepelbagaian, kemahiran pengajaran, penambahbaikan yang berterusan dan organisasi sendiri. Dalam kajian ini, guru sebagai responden kajian telah membuat penilaian sendiri tentang sejauh mana mereka menepati standard kepimpinan guru dan mengenal pasti tahap amalan kepimpinan guru di sekolah. (huraian sepatutnya dalam konteks setiap dimensi kajian dan bukan semata-mata merujuk kepada istilah tinggi. Apa yang dimaksudkan tinggi dalam komunikasi, kemahiran pengajaran dan sebagainya) Hasil kajian mendapati semua responden berpotensi menjadi guru pemimpin dan mencapai standard kepimpinan guru. Melalui dapatan kajian mendapati tahap kepimpinan guru dalam kalangan responden adalah tinggi. Dapatan ini mengukuhkan lagi Model Pembangunan Kepimpinan Guru yang dikemukakan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009), yang menyatakan bahawa seseorang guru itu perlu membina pembelajaran profesional bagi mengembangkan potensi mereka dalam kepimpinan dengan memahami diri sendiri, berkolaborasi dengan rakan sekerja dan bekerjasama dengan sekolah melalui pengetahuan, amalan dan kemahiran yang mereka ada untuk dilaksanakan di dalam persekitaran kerja mereka yang bermatlamatkan untuk penambahbaikan sekolah khususnya meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh Roslina (2000), Siti Aida (2011), Noor Azam (2012) dan Smith (2007). Menurut Roslina (2000) penilaian sendiri guru-guru dapat mengenal pasti kelemahan kepimpinan mereka seterusnya berusaha mencari peluang untuk turut serta serta, melatih diri, melakukan dengan tekun serta berupaya mengajar orang lain tentang kemahiran kepimpinan di sekolah. Kajian oleh Siti Aida (2011) juga mendedahkan bahawa wujudnya amalan kepimpinan guru yang tinggi dalam kalangan guru-guru Sains dan Matematik. Beliau berpendapat guru yang mempunyai ciri-ciri kepimpinan guru akan sentiasa memikirkan bagaimana untuk memajukan sekolah dalam pelbagai aspek walaupun sekolahnya itu sudah dianggap berjaya. Begitu juga dengan kajian oleh Noor Azam (2012) tentang kepimpinan guru yang mempengaruhi sikap pelajar mendapati amalan kepimpinan guru di sekolah menengah di daerah Segamat berada pada tahap yang tinggi. Manakala kajian oleh Smith (2007) mendapati guru-guru di sekolah pedalaman

di Georgia telah mengamalkan empat dimensi kepimpinan guru melalui pengupayaan kuasa, kepakaran, membuat refleksi dan melalui kolaborasi dengan warga sekolah pada tahap kerap.

Sebaliknya, dapatan yang sedikit berbeza dengan kajian oleh Loh (2011) di SMK Makajir, Papar, Sabah (2011) terhadap guru-guru di sekolah SMK Makajir mendapati kepimpinan guru di kalangan responden berada pada tahap yang baik namun masih belum mencapai peringkat yang mantap dan masih boleh dipertingkatkan lagi. Selain itu, kajian oleh Hailan et al., (2013) tentang pengupayaan kepemimpinan guru di sekolah menengah kebangsaan agama (SMKA) mendapati amalan pembinaan keupayaan guru adalah sederhana tinggi dan sub- aspek membina kemahiran memimpin merupakan amalan yang kurang diberi perhatian untuk membina pengupayaan kepemimpinan guru-guru di sekolah. Manakala bagi kajian terbaru yang dijalankan oleh Mohammad Aliakbari dan Aghdas Sadeghi (2014) tentang persepsi guru-guru tentang amalan kepimpinan guru di Iran berada di tahap sederhana. Beliau menganggap dapatan tersebut sesuatu yang agak baik memandangkan ia bertentangan dengan struktur sistem pendidikan di Iran di mana kuasa kepimpinan di sekolah bergantung kepada pengetua sekolah. Manakala kajian oleh Grant et al., (2008) tentang kepimpinan guru di sekolah mendapati bahawa kepimpinan guru di sekolah pada umumnya digalakan di sekolah namun amalannya sangat terhad. Selain itu, kepimpinan guru juga sangat kurang berlaku dalam membuat keputusan dan menjadi pemimpin di dalam komuniti sekolah. Sebaliknya, dapatan menunjukkan kepimpinan guru lebih banyak terlibat di dalam urusan pentadbiran kerana ia merupakan tugas yang berulang-ulang.

Selain itu, kajian juga mendapati bahawa guru bersetuju bahawa dimensi kemahiran pengajaran guru merupakan faktor utama dalam menentukan tahap kepimpinan guru. Melalui dimensi kemahiran pengajaran guru, guru didapati kerap melaksanakan amalan seperti berusaha memastikan kejayaan semua pelajar, menggalakkan persekitaran yang positif dalam bilik darjah dan mudah didekati dan bersedia berkongsi idea dan maklumat dengan pelajar dan guru. Guru selalu bertindak dengan berintegriti dan saksama, kompeten dalam bilik darjah dan mengamalkan kaedah pengajaran berasaskan penyelidikan. Kajian Barth (2001) mendapati bahawa kemahiran dalam pengajaran adalah elemen yang penting dalam kepimpinan guru, semakin tinggi guru mempamerkan tahap kemahiran, sifat kepimpinan mereka akan semakin terserlah dan menjadikan mereka seorang pemimpin.

Disamping itu, responden bersetuju bahawa dimensi komunikasi merupakan faktor yang paling kurang dalam menentukan tahap kepimpinan guru walaupun secara keseluruhannya kajian mendapati tahap dimensi ini juga tinggi. Mereka kerap melaksanakan amalan kepimpinan guru seperti menjadi pendengar yang baik, memastikan anggota kumpulan sentiasa melaksanakan kerja dan mematuhi masa dan menyesuaikan pembentangan dengan audiens. Seterusnya, mereka juga kerap meminta pandangan orang lain dan membayangkan fikiran dan perasaan orang lain dengan tepat, menggunakan teknologi elektronik untuk berkomunikasi dengan orang lain dan boleh mendapatkan penglibatan hampir semua orang apabila mempengerusikan sesuatu mesyuarat. Hord (2003) berpendapat apabila guru dapat membentuk satu hubungan yang baik hasil komunikasi yang berkesan, guru mudah mendapatkan bantuan, sokongan dan kepercayaan apabila menghadapi masalah berkaitan dengan pekerjaan mereka. Walaubagaimanapun menurut Silver (2013) hubungan yang baik ini memerlukan guru mahir dalam komunikasi.

Hubungan Kepimpinan Guru dengan Pencapaian Akademik Pelajar

Kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar dan hubungan ini adalah rendah. Dapatan kajian menunjukkan lima dimensi kepimpinan pengajaran pengetua menunjukkan hubungan positif, signifikan dan lemah yang didahului oleh dimensi 'komunikasi', diikuti oleh dimensi 'penilaian sendiri dan membawa perubahan' dan 'kemahiran pengajaran', organisasi sendiri' dan 'penambahbaikan yang berterusan'. Manakala, dimensi 'kepelbagaian' menunjukkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar.

Dapatan kajian ini selari dengan kajian oleh Berry, Daughtrey dan Wieder (2010) yang mendapati salah satu faktor yang mempunyai hubungan yang rapat dengan pencapaian akademik pelajar adalah kepimpinan guru. Kajian mendedahkan bahawa guru-guru yang berpengalaman dan berkelayakan yang bekerja bersama-sama di sekolah dapat menghasilkan paling ramai pelajar mencapai keputusan yang cemerlang. Hasil dapatan mereka juga mendapati pelajar yang mempunyai guru yang kurang berpengalaman tetapi mendapatkan bantuan dan sokongan dari rakan sekerja yang lebih berpengalaman juga dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar. Begitu juga dengan kajian oleh Foster (2004) tentang kepimpinan di Canada menunjukkan bahawa kepimpinan guru menyumbang kepada kejayaan sekolah terutama terhadap peningkatan pencapaian akademik pelajar. Justeru, melalui beberapa dapatan dari kajian oleh para sarjana mendapati guru yang berkesan adalah guru yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam mata pelajaran yang diajar dan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pencapaian pelajar (Hill, Rowan & Ball, 2005; Stronge, Ward & Grant, 2011). Hasil dapatan kajian ini juga senada dengan kajian oleh Siti Aida (2011) yang menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru

mempunyai hubungan dengan keupayaan kepimpinan guru yang merangkumi aspek kemahiran pengajaran, pengurusan bilik darjah dan perancangan pengajaran mampu meningkatkan keberkesanan kepimpinan guru terutamanya di dalam bilik darjah. Harris dan Lambert (2003) berpendapat peningkatan aktiviti kepimpinan guru di dalam bilik darjah dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar.

Dapatan kajian mendapati dimensi komunikasi mendahului dimensi-dimensi yang lain dalam hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar. Komunikasi yang baik adalah apabila guru mempamerkan kemahiran mendengar, kemahiran berkomunikasi, secara lisan atau penulisan serta kemahiran penyampaian apabila berhubungan dengan orang lain seperti pengetua, rakan sekerja, pelajar mahupun ibu bapa (Katzenmeyer & Moller, 2009). Komunikasi yang berkesan antara guru-pelajar adalah asas kepada pendidikan yang berkesan (Simsek & Atinkurt, 2010). Ini telah dibuktikan oleh Farell (2004) dalam kajian kes yang telah dijalankan di Hong Kong, Thailand, Indonesia, Jepun, Korea Selatan dan Malaysia. Dapatan menunjukkan komunikasi yang berkesan dapat mempertingkatkan kefahaman murid terhadap pengajaran guru yang membawa kepada peningkatan pencapaian akademik pelajar. Sesungguhnya, komunikasi merupakan kunci kepada sesebuah organisasi untuk beroperasi (Greenberg & Baron, 2000). Kajian oleh Arlestig (2008) mendapati sekolah yang berjaya adalah sekolah yang mempunyai pengetua yang sentiasa berkomunikasi dengan guru-gurunya dan berbincang tentang isu-isu yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran. Kajian yang dijalankan oleh Gunbayi (2007) tentang proses organisasi komunikasi di sekolah mendapati guru mempersepsikan keberkesanan organisasi komunikasi di sekolah pada tahap tinggi. Justeru, komunikasi yang baik antara warga sekolah ini dapat menyokong aktiviti pendidikan dalam jangka masa yang panjang ke arah pencapaian matlamat sekolah yang positif (Arlestig, 2008; Gunbayi, 2007).

Sebaliknya, dimensi penambahbaikan yang berterusan menunjukkan hubungan yang paling lemah dengan pencapaian akademik pelajar. Dalam dimensi ini, guru mempamerkan komitmen dan amalan dalam meningkatkan standard dan kesediaan dalam mengambil tindakan untuk berubah seperti melibatkan diri dalam pembangunan dan pembelajaran profesional, bersikap proaktif, bekerjasama dengan rakan sekerja, ibu bapa dan orang lain untuk peningkatan sekolah atau daerah. Bagi meningkatkan amalan penambahbaikan yang berterusan, guru perlu lebih proaktif dan bersedia untuk berubah kerana perubahan untuk kebaikan boleh membawa kepada kemajuan kepada sesebuah organisasi. Kajian oleh Becenti (2009) menunjukkan komuniti pembelajaran profesional di sekolah mempunyai hubungan dengan pencapaian pelajar. Kajian mendapati komuniti pembelajaran profesional menyediakan peluang kepada seluruh warga pendidik di sekolah untuk mengambil bahagian dalam sesi pembangunan profesional yang memberi fokus kepada pencapaian akademik pelajar. Oleh itu, jelas beliau lagi, keberkesanan pengaruh komuniti pembelajaran profesional ke atas guru dan pentadbir menjadikan ia sesuatu yang wajib bagi usaha untuk meningkatkan kemajuan akademik pelajar.

Manakala dapatan yang berbeza ditunjukkan dalam kajian Leithwood dan Jantzi (1999, 2000) di Canada. Dapatan menunjukkan kepimpinan guru tidak menunjukkan kesan yang signifikan terhadap pencapaian pelajar. Dapatan yang sama juga diperolehi dalam kajian Leithwood dan Jantzi pada tahun berikutnya. Walaupun hasil kajian ini tidak dapat menjelaskan mengapa tiada hubungan yang signifikan antara kepimpinan guru dengan pencapaian pelajar, Leithwood dan Jantzi menyatakan alasan yang paling munasabah adalah kekurangan aktiviti pembangunan kepimpinan terhadap guru yang menyebabkan guru kekurangan pengetahuan tentang kepimpinan guru yang merupakan proses dalam penambahbaikan sekolah. Ini mungkin disebabkan persepsi guru tentang dimensi kepimpinan guru masih lagi kabur seperti yang dinyatakan oleh Foster (2004) dalam kajiannya.

KESIMPULAN

Hasil dapatan kajian membuktikan bahawa amalan kepimpinan guru di sekolah merupakan pemboleh ubah yang penting dalam menentukan pencapaian akademik pelajar di sekolah. Walaupun hasil dapatan tidak menunjukkan hubungan yang kuat antara amalan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar, namun amalan kepimpinan guru seharusnya diberi perhatian serius kerana para sarjana telah mengesahkan kepentingan kepimpinan guru dalam meningkatkan pencapaian akademik murid di sekolah (Berry, Daughtrey & Wieder, 2010; Katzenmeyer & Moller, 2009; Foster, 2004). Maka kajian ini diharap dapat membantu guru mengenal pasti keupayaan mereka dalam menjadi pemimpin di sekolah melalui amalan kepimpinan guru yang boleh membawa kepada peningkatan pencapaian akademik pelajar. Namun begitu, dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi kepelbagaian tidak mempunyai hubungan dengan pencapaian akademik pelajar. Ini bermaksud dimensi kepelbagaian bukanlah merupakan faktor dalam menentukan amalan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar dalam kajian ini dan ia tidak dianggap sebagai penunjuk kriteria dalam mengkaji amalan kepimpinan guru dengan pencapaian akademik pelajar. Walaubagaimanapun, kajian ini dapat mempromosi peranan kepimpinan guru khususnya kepada guru di sekolah yang boleh membawa kepada perubahan di sekolah melalui kepakaran yang mereka ada, menggalakkan pemimpin sekolah dan daerah melibatkan guru-guru dalam perkongsian tanggungjawab kepimpinan terutama dalam kurikulum, penilaian dan pengajaran. Hasil dapatan ini juga diharap dapat memberi informasi kepada pengetua tentang kewujudan

kepemimpinan guru di sekolah dan pengetua dapat mengenalpasti kepakaran guru pemimpin ini dalam usaha meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Marks & Printy, 2003). Justeru, menggalakkan kepemimpinan guru di sekolah akan menjadikan guru sebagai pelajar yang aktif, mewujudkan pembelajaran yang lebih dinamik dalam kalangan pelajar dan sekolah akan memperoleh banyak manfaatnya (Barth, 2001).

RUJUKAN

- Abdul Rahim Md Nor. (2009). *Statistical Methods in Research*. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed & Abdul Ghani Abdullah. (2007). *Guru Sebagai Pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS.
- Ash, R. C. & Persall, J.M. (2000). The Principal as Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders. *NASSP Bulletin*, vol. 84 (15). Dimuat turun pada 27.3.2013 dari bul.sagepub.com, Universiti Putra Malaysia. DOI: 10.1177/019263650008461604
- Artlestig, H. (2008). Communication between Principals and Teachers in Successful Schools. *Academic dissertation*. Sweden: Umeå University.
- Akert, N. & Martin, B. (2012). The Role of Teacher Leaders in School Improvement through the Perceptions of Principals and Teachers. *International Journal of Education*, Vol. 4, (4), 284-299.
- Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, vol. 82 no. 6, 443-449.
- Berry, B., Daughtrey, A. & Wieder, A. (2010). *Teacher Leadership: Leading the Way to Effective Teaching and Learning*. Center for Teaching Quality. Dimuat turun pada 22.03.2014 dari <http://www.teachingquality.org/content/teacher-leadership-leading-way-effective-teaching-and-learning>
- Becenti, C. J. (2009). Is there a relationship between the level of professional learning. *Tesis Doktor Falsafah*. USA: Arizona State University.
- Billingsley, B. S. (2007). Recognizing and Supporting the Critical Roles of Teachers in Special Education Leadership. *Exceptionality*, vol. 15, m.s 163–176.
- Birky, V. D., Shelton, M. & Headley, S. (2006). An Administrator's Challenge: Encouraging Teachers to Be Leaders. *NASSP Bulletin*, 90(2), 87-101. Dimuat turun pada 13.05.2013 dari <http://dx.doi.org/10.1177/0192636506290155>
- Burr, B.W. (2003). Teacher Leadership: Is it Related to Student Achievement? *Tesis Doktor Falsafah*. Texas: Texas A&M University-Commerce.
- Cresswell, J.W. (2012). *Education Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (4Ed.). Boston: Pearson Education.
- Crowther, F., Kaagan, S., Ferguson, M. & Hann, L. (2002). *Developing Teacher Leaders: How Teacher Leadership Enhances School Success*. California: Corwin Press.
- Danielson, C. (2006). *Teacher Leadership That Strengthens Profesional Practice*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development
- 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.
- Davies, B. (2009). *The Essentials of School Leadership* (2nd. Ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Farell, T. SC. (2004). *Reflecting On Classroom Communication in Asia*. Singapore: Longman.
- Foster, R. (2004). Leadership and Secondary School Improvement: Case Studies of Tensions and Possibilities. *International Journal of Leadership in Education*, 8, (1), 35–52. DOI: 10.1080/1360312042000299233.
- 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
- Grant, C, Gardner, K, Kajee, F, Moodley, R & Somaroo, S. (2008). *The Restricted Reality of Teacher Leadership: A South African Survey* (Paper in progress). Dimuat turun pada 18.02.2014 dari <http://www.emasa.co.za/files/full/C.Grant.pdf>.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in organizations* (7th ed.). UpperSaddle River, NJ: Prentice
- Greenwood, J.Y. (2011). African American Teacher Leaders: Selections, Supports, Barriers. *Tesis Doktor Falsafah*. Auburn, Alabama: Auburn University.
- Gunbayi, I. (2007). The Organizational Communication Process in Schools. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 7 (2), 787-798. Turkey: Akdeniz University.
- Gunter, H. M. (2001). *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hailan Salamun, Rahimah Hj. Ahmad, Zuraidah Abdullah & Rofishah Hj. Rashid. (2013). *Pengupayaan Kepemimpinan Guru Ddi Sekolah*.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: Heresy, Fantasy or Possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313–324

- Harris, A. & Lambert, L. (2003). *Building Leadership Capacity for School Improvement*. Maidenhead, Philadelphia: Open University Press.
- Heck, R.H. (2008). Teacher effectiveness and student achievement Investigating a multilevel cross-classified model. *Journal of Educational Administration*, 47(2) pp. 227-249. DOI 10.1108/09578230910941066
- Hord, (2003). *Learning Communities: Communities of Continuous Inquiry and Improvement*. *Southwest Educational Development Laboratory Professional (SEDL)*. Texas: Austin. Dimuat turun pada 10.12.2014 dari <http://www.sedl.org/pubs/change34/plc-cha34.pdf>
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepimpinan dan Keberkesanan Sekolah (Edisi Kedua)*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Program Transformasi Kerajaan*. Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU). Putrajaya.
- Jabatan Perdana Menteri. (2010). *Rancangan Malaysia Kesepuluh 2011-2015*. Unit Perancang Ekonomi Jabatan: Putrajaya
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah hingga Lulusan Menengah)*. Kuala Lumpur: KPM.
- Katzenmeyer, M. & Moller, G. (2009). *Awakening The Sleeping Giant: Helping Teacher Develop as Leaders* (3rd Edition). CA: Corwin
- Kowalski, T.J. (2010). *The School Principal: Visionary Leadership and Competent Management*. Routledge Taylor & Francis Group: New York & London.
- Lambert, L. (2003). Leadership Redefined: An Evocative Context for Teacher Leadership. *School Leadership & Management*, 23(4), 421–430.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). Principal and Teacher Leadership Effects: A Replication, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 20(4), 415-434, DOI: 10.1080/713696963.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership for Changing Times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Little, J. W. (2003). Constructions of Teacher Leadership in Three Periods of Policy and Reform Activism. *School Leadership and Management*, 23, 201–419. DOI: 10.1080/1363243032000150944
- Loh Kok Cheang. (2011). *Kepimpinan Guru (Teacher leadership) Di sebuah Sekolah Menengah Kerajaan di Papar: Kes SMK Majakir, Sabah*. (Tidak jelas sumber)
- 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).
- Mohammad Aliakbari & Aghdas Sadeghi. (2014). Iranian Teachers' Perceptions of Teacher Leadership Practices in Schools. *Educational Management Administration and Leadership* 1–17. Dimuat turun pada 04.06.2015 dari ema.sagepub.com Universiti Putra Malaysia DOI: 10.1177/1741143213510500 (Tidak jelas sumber)
- Murphy, J. (2005). *Connecting Teacher Leadership and School Improvement*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Neumerski, C.M. (2012). Rethinking Instructional Leadership, a Review: What Do We Know About Principal, Teacher, and Coach Instructional Leadership, and Where Should We Go From Here? *Educational Administration Quarterly*. Dimuat turun pada 20.01.2013 dari eaq.sagepub.com at Universiti Putra Malaysia. DOI: 10.1177/0013161X12456700 (Tidak jelas sumber)
- Noor Azam Ismail. (2012). *Kepimpinan Guru Mempengaruhi Sikap Pelajar Sekolah Menengah Daerah Segamat*. *Sarjana pendidikan Pengurusan dan Pentadbiran*. Skudai: UTM (semak format penulisan rujukan berdasarkan tesis)
- Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan Dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Roslina Che Omar @Talib. (2000). *Kapasiti Kepimpinan Guru, Kepimpinan Sekolah dan Impaknya ke Atas Keberkesanan Sekolah*. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Serdang: UPM (semak format penulisan rujukan berdasarkan tesis)
- Sharfuddin Abdul Syukor. (2012). *Konsep Kepimpinan Guru dalam Kalangan Guru di Tiga Buah Sekolah Menengah di Segamat*. *Tesis Sarjana Pendidikan*. Skudai: UTM (semak format penulisan rujukan berdasarkan tesis)
- Silins, H. & Mulford, B. (2001). Reframing Schools: The Case for System, Teacher and Student Learning. *Paper presented at the AARE Annual Conference*, Fremantle. Dimuat turun pada 03.11.2014 dari <file:///D:/Acer/Documents/Silins%20&%20Mulford%20Teacher%20Leadership%202001.pdf> (semak format penulisan rujukan berdasarkan prosiding)
- Silva, J.P., 1, White, G.P. & Yoshida, R. K. (2011). Direct Effects of Principal–Student Discussions on Eighth Grade Students' Gains in Reading Achievement: An Experimental Study. *Educational Administration Quarterly*, 47(5), 772-793. DOI: 10.1177/0013161X11404219.
- Silver, F. (2013). Why Is It Important for Teachers to Have Good Communication Skills? *Demand Media, Chron*. Dimuat turun pada 14.03.2014 dari <http://work.chron.com/important-teachers-good-communication-skills-10512.html> (Tidak jelas sumber)

- Sirvani, H. (2007). The Effect of Teacher Communication With Parents On Students' Mathematics Achievement. *American Secondary Education*, 36(1), 31-46.
- Simsek, Y. & Altinkurt, Y. (2010). Determining The Communication Skills Of High School Teachers With Respect To The Classroom Management. *Journal of Theory and Practice in Education Articles*, 6 (1), pg 36-49.
- Siti Aida. (2011). Kepimpinan Guru dalam Meningkatkan Kualiti Pegajaran dan Pembelajaran di Sebuah Sekolah Mengah Harian di Shah Alam. *Tesis Sarjana Keperguruan*. Institut Pengajian Keperguruan: Universiti Malaya. (semak format penulisan rujukan berdasarkan tesis)
- Smith, D.E.L. (2007). An Examination Of Teachers' Participation In Teacher Leadership In A Rural District in Georgia. *Tesis Doktor Falsafah*. Georgia: Georgia Southern University. (semak format penulisan rujukan berdasarkan tesis)
- Snell, J., & Swanson, J. (2000). The Essential Knowledge and Skills of Teacher Leaders: A Search for A Conceptual Framework. *Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association*. New Orleans: L.A. Dimuat turun pada 16.05.2013 dari <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED444958.pdf> (Tidak jelas sumber)
- Sparks, D. (2003). Change Agent: An Interview with Michael Fullan. *Journal of Staff Development*, 24(1), 55–58.
- Stronge, J. H., Ward, T. J., Tucker, P.D., & Hindman, J.L. (2008). What Is The Relationship Between Teacher Quality And Student Achievement? An exploratory study. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 20(?), 165-184.
- Stronge, J.S., Ward, T.J. & Grant, L.W. (2011). What Makes Good Teachers Good? A Cross-Case Analysis of the Connection between Teacher Effectiveness and Student Achievement. *Journal of Teacher Education*, 62(4) 339–355. DOI: 10.1177/0022487111404241.
- Usang Anak Ngrambang, Abdul Jawi Abnoh Sawi & Kamarudin Mansur. (2010). *Hubungan Kepemimpinan Pengetua Dan Kepuasan Kerja Guru Dengan Prestasi Peperiksaan*. Dimuat turun pada 17.11.2012 dari http://www.iab.edu.my/sn19/KertasFinal/Usang_%20Hubungan%20Kepemimpinan%20%20Prestasi%20Peperiksaan.pdf (Tidak jelas sumber)
- Teacher Leadership Exploratory Consortium. (2011). *Teacher Leader Model Standards*. Dimuat turun pada 16.10.2013 dari http://www.teacherleaderstandards.org/teacher_leadership_exploratory_consortium
- The Center for Comprehensive School Reform and Improvement. (2008). *What Does the Research Tell Us about Teacher Leadership?* Dimuat turun pada 23.10.2013 dari <http://www.ldonline.org/article/24932/?theme=print>
- Wehling, B. (2007). *Building a 21st Century U.S. Education System*. Washington, DC: The National Commission on Teaching and America's Future (NCTAF).
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What Do We Know About Teacher Leadership? Findings from Two Decades of Scholarship. *Review of Educational Research*, 74, 255–316.
- Young, M.D., Fuller, E., Brewer, C., Carpenter, B. & Mansfield, K.C. (2007). Quality Leadership Matters. University Council for Educational Administration. *Policy Brief Series*, apakan volume dan ms)