

Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Kompetensi Guru

(Principal Instructional Leadership and Its Relationship with Teacher Competence)

Yong King King^{1*} , Mohamed Yusoff Mohd Nor², Bity Salwana Binti Alias³

¹Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: p111336@siswa.ukm.edu.my

²Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: yusoff1963@ukm.edu.my

³Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), 43600 Bangi, Selangor, Malaysia.

Email: bity@ukm.edu.my

CORRESPONDING

AUTHOR (*):

Yong King King

(p111336@siswa.ukm.edu.my)

KATA KUNCI:

Pendidikan

Kepimpinan instruksional
pengetua

Kompetensi guru

Sekolah menengah

KEYWORDS:

Education

Principal's instructional
leadership

Teacher competence

Secondary school

CITATION:

Yong, K. K., Mohamed Yusoff Mohd Nor, & Bity Salwana Alias. (2023). Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Hubungannya dengan Kompetensi Guru. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(2), e002141.

<https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i2.2141>

ABSTRAK

Isu kompetensi guru masih diperbincangkan dan peranan pemimpin dalam meningkatkan kompetensi guru masih dikaji. Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti jenis hubungan antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru. Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui edaran borang soal selidik secara dalam talian. Sejumlah 269 orang guru dilibatkan sebagai sampel kajian. Analisis deskriptif dan inferensi menggunakan perisian SPSS versi 26 telah digunakan bagi menjawab persoalan kajian. Dapatan kajian menggambarkan tahap kepemimpinan instruksional pengetua dan kompetensi guru secara keseluruhannya berada pada aras tinggi. Analisis melalui ujian korelasi Pearson juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan dan kuat di antara kepemimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru. Implikasi kajian ini memperkaya khazanah ilmu kepada pemimpin sekolah tentang amalan kepemimpinan instruksional secara langsung dalam memperkasakan kompetensi guru. Selain itu, diharapkan dapatan kajian ini juga memberikan sumbangan bentuk data empirikal tentang kepemimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru. Kesimpulannya, kepemimpinan instruksional pengetua memainkan peranan penting sebagai pemangkin kepada kegemilangan sesebuah sekolah khususnya dalam memperkasakan kompetensi guru di kalangan sekolah.

ABSTRACT

The issue of teacher competence is still being discussed and the role of leaders in improving teacher competence is still being studied. This study was conducted to identify the type of relationship between the principal's instructional leadership and the teacher's competence. This study uses a

survey design using a quantitative approach through the distribution of questionnaires online. A total of 269 teachers were involved as a study sample. Descriptive and inferential analysis using SPSS version 26 software was used to answer the research questions. The findings of the study show that the principal's instructional leadership level and the teacher's competence as a whole are at a high level. Analysis through the Pearson correlation test also shows that there is a significant and strong positive relationship between the principal's instructional leadership and the teacher's competence. The implications of this study enrich the wealth of knowledge for school leaders about the practice of instructional leadership directly in empowering teacher competence. In addition, it is hoped that the findings of this study also provide a contribution in the form of empirical data about the principal's instructional leadership and teacher competence. In conclusion, the principal's instructional leadership plays an important role as a catalyst for the glory of a school, especially in empowering the competence of teachers in schools.

Sumbangan/Keaslian: Kajian ini menyumbang kepada literatur sedia ada tentang amalan kepimpinan instruksional secara langsung dalam meningkatkan kompetensi guru.

1. Pengenalan

Penggunaan gaya kepemimpinan instruksional dalam pengurusan pentadbiran dilihat sebagai gaya kepemimpinan yang diterima secara menyeluruh khususnya dalam bidang pendidikan Malaysia. Kepimpinan instruksional ialah kuasa dan tingkah laku yang digunakan oleh pemimpin sekolah, guru dan penyelia sekolah untuk mempengaruhi individu dan situasi di dalam sekolah (Sisman, 2016). Lantaran itu, kepimpinan instruksional amat sesuai dan dapat mencapai hasrat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), 2013-2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013) yang memastikan pemimpin berkebolehan dan ditempatkan di setiap sekolah supaya dapat memperkasakan pencapaian sekolah.

Berdasarkan laporan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti [JNJK](2009), tahap kualiti kepimpinan instruksional adalah sederhana iaitu 67.79%. Hal ini membawa isu akauntabiliti pengetua dan guru besar yang mungkin menimbulkan krisis dan perlu diutamakan (Lim & Jamal, 2016; James & Balasandran, 2013). Ini disokong dengan dapatan kajian lepas yang menunjukkan kepimpinan instruksional pengetua dan guru besar masih berada di tahap sederhana (Leithwood et al., 2019; Ghavifekr et al., 2019; Rezina et al., 2018; Noorshazrina & Mohd Izham, 2016).

Seiring dengan peranan pemimpin, kompetensi guru amat diperlukan terutamanya untuk membawa transformasi ke arah pendidikan abad ke-21 (Ismail et al., 2020). Kompetensi guru merujuk kepada kebolehan seseorang guru dari aspek ilmu pengetahuan, sikap sendiri dan keterampilan yang dapat melakukan tugas terutamanya menghasilkan pengajaran yang berkualiti dan sempurna (Hyvarinen et al., 2015). Namun demikian, terdapat kajian yang menunjukkan tahap kompetensi pengajaran guru berada pada tahap

sederhana tetapi masih lemah dalam aspek kompetensi pedagogi, pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan (Mat et al., 2019; Hamdi et al., 2012).

Terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi khusus guru (Ismail et al., 2020). Pemimpin instruksional mempunyai pengaruh yang besar dalam organisasinya akan menggerakkan orang bawahannya untuk mencapai matlamat mereka bersama-sama (Hallinger, 2011). Lantaran itu, tahap kompetensi guru yang tinggi dapat merancang secara sistematik demi pencapaian dan kecemerlangan murid dalam pembelajaran. Oleh itu, kompetensi guru amat diperlukan terutamanya untuk membawa perubahan dalam sistem pendidikan menuju ke arah pendidikan abad ke-21 (Ismail et al., 2020).

Artikel ini adalah sangat penting untuk mendasari keseluruhan kajian mengenai amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah. Kajian ini juga boleh dijadikan sebagai panduan dalam menambahbaik hubungan pengetua dengan guru selain memperkaya khazanah ilmu kepada pemimpin sekolah tentang amalan kepimpinan instruksional secara langsung dalam memperkasakan kompetensi guru.

Justeru itu, kajian ini adalah bertujuan untuk mengetahui amalan kepimpinan instruksional pengetua dan kompetensi guru di sekolah menengah. Daripada tujuan kajian ini, adalah bagi menjawab persoalan berikut:

- i. Apakah tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua di sekolah menengah?
- ii. Apakah tahap kompetensi guru di sekolah menengah?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru?

2. Sorotan Literatur

2.1. Teori Kepimpinan Instruksional

Teori Kepimpinan Instruksional yang digunakan berdasarkan teori oleh Hallinger (2011) dalam kajian ini. Istilah "kepimpinan instruksional" lebih biasa digunakan daripada "kepimpinan pengajaran", iaitu sebarang tindakan yang dijalankan oleh pemimpin sekolah untuk meningkatkan proses pengajaran dan pembelajaran (James & Balasandran, 2013). Kepimpinan instruksional didefinisikan sebagai segala kelakuan pengetua yang dilaksanakan dengan bertujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki proses pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPC) di sekolah yang melibatkan semua guru, murid-murid, ibu bapa, perancang sekolah, pengurusan sekolah, kemudahan sumber dan budaya di sekolah (Hallinger & Murphy, 1985). Kepimpinan pengetua mengutamakan kuasa pemimpin sekolah, hasil pembelajaran murid, pengajaran dan pembelajaran (PdP) guru serta memperkukuhkan kemahiran pengajaran guru demi mempengaruhi individu dan situasi sekolah (Hayes & Irby, 2019; Sisman, 2016).

2.2. Model Kepimpinan Instruksional

Kepimpinan instruksional memberi tumpuan kepada arah pengaruh (Suib et al., 2021). Model Kepimpinan Instruksional boleh ditakrifkan sebagai tingkah laku perancangan jelas guru besar atau pengetua yang mempunyai pengaruh besar dalam membimbing guru dan murid demi memperkasakan proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencakupi wawasan akademik sekolah (Suib et al., 2021; Naz & Rashid, 2021).

Terdapat tiga dimensi diperkenalkan dalam Model Kepimpinan Instruksional [Hallinger \(2011\)](#). Dimensi pertama ialah mendefinisikan matlamat sekolah, dimensi kedua ialah menguruskan program instruksional dan dimensi ketiga ialah membentuk iklim sekolah yang positif. Semua dimensi ini kemudiannya dihuraikan dengan 10 elemen kepimpinan instruksional iaitu membina dan menyebarkan matlamat sekolah, menyelia, menilai pengajaran guru dan menggalakkan pembangunan profesional guru, menyelaras kurikulum, melindungi masa instruksional, mengekalkan visibiliti yang tinggi, menyediakan insentif kepada guru dan murid serta memantau perkembangan murid.

Model kepimpinan instruksional sesuai kerana terdapat banyak penyelidikan empirikal dalam mengukur aras kepimpinan instruksional pemimpin sekolah. Selain itu, instrumen "*Principal Instructional Management Rating Scale*" (PIMRS) adalah paling banyak digunakan dalam kajian kepimpinan dan pengurusan pendidikan ([Gurley et al., 2016](#); [Horton, 2013](#); [Pettigrew, 2013](#)). Walaupun berlaku pelbagai perubahan dalam bidang pendidikan pada dalam abad ke-21, kepimpinan instruksional masih relevan sehingga kini ([Naz & Rashid, 2021](#); [Ismail et al., 2018](#); [Gumus et al., 2018](#); [Baharin et al., 2017](#)). Oleh itu, model kepimpinan instruksional dipilih untuk kajian ini kerana ia dapat membantu pemimpin sekolah dalam memperkasakan prestasi sekolah dengan memberi pengaruh kepada guru dalam meningkatkan pembelajaran dan pemudahcaraan murid-murid mereka.

Kajian tinjauan terhadap 225 orang guru sekolah menengah dan rendah di Bahagian Utara Semenanjung Malaysia oleh [Ismail et al. \(2018\)](#) mendapati tahap kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin adalah tinggi. Walau bagaimanapun, dapatan menunjukkan kepimpinan instruksional pemimpin sekolah mempunyai hubungan yang kuat dengan pengetahuan guru tetapi hubungan yang lemah dengan kemahiran guru. Ini menunjukkan bahawa pemimpin yang berwibawa dalam organisasinya mempunyai pengaruh yang besar dalam menggerakkan orang bawahannya untuk mencapai matlamat mereka bersama-sama. Dengan erti kata lain, pemimpin instruksional berupaya mengaplikasikan kompetensi sedia ada untuk menterjemahkan ke dalam profesional keguruan mereka ([Nguyen & Mansor, 2020](#)). Selain itu, kajian oleh [Goddard et al. \(2020\)](#) jelas menyatakan bahawa pemimpin yang menekankan penambahbaikan aspek pengajaran berupaya meningkatkan efikasi guru kolektif demi meningkatkan pencapaian murid dalam akademik.

2.3. Kompetensi Guru

Kompetensi membolehkan seseorang melaksanakan tugas dengan berkesan berdasarkan pengetahuan dan kemahiran serta sikap yang dimiliki oleh seseorang ([Awatif et al., 2020](#)). Dalam konteks pendidikan, kompetensi merupakan suatu ukuran yang dikhaskan bagi seseorang guru dalam mengendalikan pelbagai peringkat kompetensi yang diperlukan ([Awatif et al., 2020](#)).

2.4.1. Model Kompetensi

Dalam model kompetensi, terdapat tiga komponen kompetensi yang utama, iaitu pengetahuan, kemahiran, dan ciri-ciri peribadi atau profesionalisme. Komponen pengetahuan ialah kecekapan pegawai meningkatkan pengetahuan secara berterusan bagi menambahbaikkan prestasi diri dengan efektif. Komponen kemahiran pula ialah kecekapan pegawai mengguna dan memanfaatkan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi bagi menjalankan tugas dengan baik untuk mencapai matlamat dan objektif

organisasi. Manakala komponen ketiga ialah ciri-ciri peribadi atau profesionalisme yang merujuk kepada nilai-nilai individu dan tingkah laku yang perlu dihayati dan dilaksanakan oleh pegawai perkhidmatan awam.

Komponen kompetensi guru yang dinyatakan dalam kajian ini selaras dengan Model *Iceberg*, iaitu menekankan pengetahuan, kemahiran, dan ciri-ciri peribadi atau profesionalisme (Hay McBer, 1996). Melalui kursus atau latihan, guru dapat menguasai dan meningkatkan kemahiran dan pengetahuan dari semasa ke semasa. Jelas digambarkan bahawa kompetensi yang mudah dikenal pasti dan diukur dalam model tersebut ialah kemahiran dan pengetahuan. Manakala faktor yang menentukan kecemerlangan seseorang guru dalam menjalankan tugasnya ialah ciri-ciri individu yang sedia ada dan perlakuannya.

Terdapat kepelbagaian dimensi atau aspek dalam kompetensi pengajaran guru dari segi aspek pedagogi, pengetahuan dan kemahiran (Siraj & Ibrahim, 2012). Kajian tinjauan terhadap 109 orang guru SJKC Daerah Tenom di Negeri Sabah oleh Foo dan Azlin (2021) mendapati tahap kompetensi kemahiran guru dalam PdP yang berdasarkan orientasi ilmu, instruksional, pelibatan komuniti, dan kualiti peribadi adalah tinggi. Didapati juga domain dimensi kompetensi ialah instruksional, guru mahir dalam pelbagai kaedah bagi menyampaikan pengajaran dan pembelajaran kepada murid di dalam kelas. Dapatan ini disokong oleh Azir (2017) yang menyatakan guru adalah perancang dan fasilitator dalam proses PdP. Namun guru mempunyai tahap kompetensi yang lebih tinggi sekiranya dimensi orientasi ilmu dipenuhi dalam kajian.

Selain itu, kajian tinjauan terhadap 297 orang guru SJKC Daerah Klang, Negeri Selangor mendapati kompetensi *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK) guru yang berdasarkan reka bentuk, usaha, etika, kecekapan di SJKC Daerah Klang, Negeri Selangor juga berada pada tahap tinggi (Tan & Mohamed Yusoff, 2021). Sebelum proses pengajaran kandungan, guru mereka bentuk pengajaran untuk memperkayakan proses pengajaran dengan bantuan pengetahuan teknologi dan pedagogi mereka tentang kandungan yang akan diajar. Namun dimensi kecekapan perlu dititikberatkan untuk menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan maklumat kandungan, proses pengajaran dan teknologi serta mengambil peranan utama untuk membimbing orang lain.

Tambahan pula, kajian tinjauan terhadap 310 orang guru Daerah Kuala Langat, Negeri Selangor mendapati tahap kompetensi guru (PdPC) SKPMG2 yang berdasarkan perancang, pengawal, pembimbing, pendorong dan penilai juga adalah tinggi (Zaaim & Surat, 2019). Namun demikian, guru sebagai perancang perlu membuat persediaan pengajaran dan pembelajaran dengan berpusatkan murid sebelum memulakan dan melaksanakan PdPC. Kajian ini menyokong hasil dapatan Awatif et al. (2020) yang menunjukkan bahawa kompetensi guru adalah pemangkin penting untuk pembelajaran murid. Beliau juga mengatakan bahawa guru yang menguasai kandungan mata pelajaran dapat memberikan pengetahuan yang jelas kepada murid dan seterusnya membina keyakinan mereka untuk meneruskan pencapaian akademik mereka.

Berdasarkan kajian literatur, dapat disimpulkan bahawa kompetensi guru memainkan peranan penting dalam keberhasilan murid. Guru yang mempunyai tahap kompetensi tinggi dalam PdPC dapat menghasilkan murid yang cemerlang dalam pendidikan. Selain itu, terdapat kepelbagaian dimensi atau aspek dalam kompetensi pengajaran guru (Siraj & Ibrahim, 2012). Antaranya ialah aspek pedagogi, pengetahuan dan kemahiran.

2.4.2. Hubungan Antara Kepimpinan Instruksional Pengetua Dengan Kompetensi Guru

Terdapat kajian-kajian lepas yang menunjukkan kepimpinan instruksional mempunyai hubungan positif dengan melibatkan elemen-elemen pemboleh ubah bersandar yang berbeza, seperti kompetensi *Technological Pedagogical Content Knowledge* (Tan & Mohamed Yusoff, 2021), kompetensi pengajaran guru (Rezina et al., 2018; Adzilah & Ahmad, 2018), kompetensi khusus guru (Ismail et al., 2020; Ismail et al., 2018), dan profisiensi guru (Erwina & Mohamed Yusoff, 2018).

Kajian tinjauan korelasi Ismail et al. (2018) yang melibatkan 225 orang guru di sekolah menengah dan rendah di Bahagian Utara Semenanjung Malaysia menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan antara kepimpinan instruksional pemimpin sekolah dan kompetensi khusus guru. Walau bagaimanapun, dari segi dimensi kepimpinan instruksional, dapatan juga menunjukkan kepimpinan instruksional pemimpin sekolah mempunyai hubungan yang kuat dengan pengetahuan guru tetapi hubungan yang lemah dengan kemahiran guru. Manakala bagi aspek kompetensi khusus guru, dimensi kemahiran guru menunjukkan perkaitan yang kuat berbanding dengan pengetahuan guru. Kajian ini juga menyokong hasil dapatan Ismail et al. (2020) yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kepimpinan instruksional pemimpin sekolah dengan kompetensi khusus 225 orang guru di Negeri Kedah.

Namun, analisis kajian tinjauan terhadap 297 orang guru SJKC Daerah Klang, Negeri Selangor melalui ujian Korelasi *Pearson* menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan dan sederhana di antara kepimpinan instruksional dengan kompetensi TPACK guru yang berdasarkan reka bentuk, usaha, etika, kecekapan (Tan & Mohamed Yusoff Yusoff, 2021). Kecekapan penggunaan teknologi dalam PdPC perlu dikuasai oleh guru melalui kursus atau latihan. Oleh itu, pemimpin instruksional di sekolah harus menekankan pengalaman dan kecekapan guru untuk menjadikan proses pengajaran dan pembelajaran lebih berkesan dengan menggunakan teknologi terkini seperti yang disarankan oleh Pelan Transformasi ICT Kementerian Pendidikan Malaysia 2019-2023 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019).

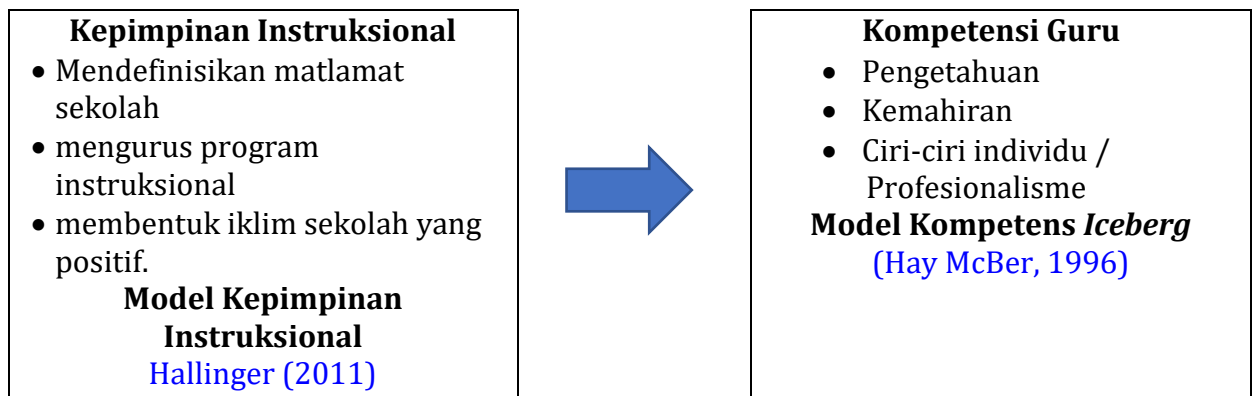
Dapatan Adzilah dan Ahmad (2018) juga menunjukkan terdapat hubungan positif pada tahap sederhana di antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dan kompetensi pengajaran 57 orang guru bukan opsyen Bahasa Inggeris yang berdasarkan interaksi dengan murid, strategi pengajaran dan kawalan kelas di sekolah rendah Daerah Betong. Guru tidak mempunyai pengetahuan dan kemahiran dalam subjek, ini akan memberi kesan kepada pengajaran guru. Selain itu, kebanyakan guru besar kurang prihatin terhadap memberi kepimpinan dalam pengajaran kerana mereka lebih fokus kepada pentadbiran. Melalui kepimpinan instruksional, ia dapat memastikan proses pengajaran dan pembelajaran bertambah baik dan memberi impak kepada perkembangan murid. Oleh itu, pemimpin sekolah mestilah terlibat secara langsung dalam melaksanakan program serta memberi bimbingan kepada guru dalam meningkatkan kualiti dan keberkesanan pengajaran (Ismail et al., 2018).

Kesimpulannya, pengetua yang berkebolehan dan mempunyai kemahiran kepimpinan yang mantap mampu mempengaruhi guru untuk berkhidmat dengan lebih baik.

Berdasarkan model yang dibincangkan di atas, satu kerangka konsep telah dibentuk. Berdasarkan Rajah 1 di bawah, pemboleh ubah tidak bersandar merujuk kepada amalan

keimpinan instruksional pengetua manakala pemboleh ubah bersandar adalah kompetensi guru.

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian



Sumber: [Hallinger \(2011\)](#) dan [Hay Group Malaysia \(2003\)](#)

3. Metod Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk tinjauan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan mengedarkan borang soal selidik secara talian kepada guru-guru sekolah menengah. Reka bentuk tinjauan ini dipilih kerana ia dilihat berkesan bagi mendapatkan maklumat daripada responden yang ramai ([Creswell, 2012](#)).

Populasi kajian ini adalah seramai 890 orang guru di 10 buah sekolah menengah. Pemilihan sampel merujuk kepada jadual penentuan sampel yang dikemukakan [Krejcie dan Morgan \(1970\)](#), iaitu seramai 269 orang guru yang bertugas di sekolah menengah. Selain itu, pensampelan rawak mudah dipilih dalam kajian ini kerana ia relevan untuk mengenal pasti responden yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Tambahan pula, setiap populasi berpeluang sama untuk dipilih sebagai responden ([Yahaya et al., 2017](#)).

Instrumen kajian ialah borang soal selidik skala Likert lima mata yang berbentuk *Google Forms* dalam talian. Borang soal selidik ini telah diadaptasi dan diubahsuai daripada instrumen yang digunakan oleh [Foong dan Mohd Khairuddin \(2017\)](#) berdasarkan *Principal Instructional Management Rating Scale Teacher* (PIMRS) oleh [Hallinger \(1983\)](#). Terdapat tiga bahagian dalam soal selidik, iaitu demografi responden, kepimpinan instruksional pengetua dan kompetensi guru.

Kajian rintis dilaksanakan di sebuah sekolah menengah yang melibatkan 30 orang guru sebagai sampel bagi menentukan kesesuaian dan kesahan soal selidik yang telah dibina. Tujuan kajian rintis dijalankan adalah untuk melihat kestabilan nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh ([Mohd Faizal & Leow, 2017](#)). Untuk memperoleh kebolehpercayaan dan kesahan item keseluruhan, konstruks mempunyai nilai *Cronbach Alpha* menghampiri 1 mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi ([Chua, 2020](#)). Nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh daripada instrumen kajian ini ialah 0.972. Ini menunjukkan bahawa instrumen kajian mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi dan sesuai digunakan dalam kajian sebenar.

4. Hasil Kajian

4.1. Demografi Responden

Dalam kajian ini, seramai 19.3% iaitu 52 orang responden terdiri daripada lelaki dan 80.7% iaitu 217 orang ialah perempuan. Majoriti 32.7% iaitu seramai 88 orang ialah responden berumur dalam lingkungan 30-39 tahun, diikuti 46.5% iaitu seramai 125 orang berumur 40-49 tahun, dan 20.8% iaitu seramai 56 orang berumur 50 tahun dan ke atas. Selain itu, 77.3% iaitu seramai 208 orang responden adalah pemegang Ijazah Sarjana Muda Pendidikan. Sementara 12.3% iaitu 33 orang responden merupakan pemegang kursus Perguruan Lepas Ijazah, dan 4.5% iaitu 12 orang responden ialah pemegang Diploma Pendidikan dan 5.9% iaitu 16 orang ialah pemegang sijil lain-lain.

4.2. Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua

Keputusan analisis deskriptif yang menunjukkan nilai min, sisihan piawai beserta interpretasi tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua ditunjukkan dalam [Jadual 1](#). Secara keseluruhannya, tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua berada pada tahap tinggi (min=3.79, s.p.= 0.66). Berdasarkan [Jadual 1](#) tersebut, dimensi menyelaras program instruksional berada pada tahap tinggi dengan nilai (min=3.93, s.p.= 0.69). Dimensi yang lain pula juga berada pada tahap tinggi iaitu dimensi mendefinisikan matlamat sekolah (min=3.81, s.p.= 0.69 dan akhir sekali dimensi mewujudkan iklim sekolah yang positif (min=3.65, s.p.= 0.77). Dapatan ini menunjukkan bahawa pengetua sekolah lebih banyak mempraktikkan amalan yang mengurus program instruksional jika dibandingkan dengan amalan-amalan lain di bawah kepimpinan instruksional.

Jadual 1: Tahap Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua

Dimensi Kepimpinan Instruksional	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Mendefinisi Matlamat Sekolah	3.81	0.69	Tinggi
Mengurus Program Instruksional	3.93	0.69	Tinggi
Membentuk Iklim Sekolah yang Positif	3.65	0.77	Tinggi
Tahap Keseluruhan	3.79	0.66	Tinggi

4.3. Tahap Kompetensi Guru

Keputusan analisis deskriptif yang menunjukkan nilai min, sisihan piawai beserta interpretasi tahap kompetensi guru ditunjukkan dalam [Jadual 2](#).

Jadual 2: Tahap Kompetensi Guru

Dimensi Kompetensi Guru	Min	Sisihan Piawai	Interpretasi
Pengetahuan	3.96	0.67	Tinggi
Kemahiran	4.31	0.56	Sangat Tinggi
Ciri-Ciri Peribadi/Profesionalisme	4.11	0.53	Tinggi
Tahap Keseluruhan	4.12	0.49	Tinggi

Secara keseluruhannya, tahap kompetensi guru berada pada tahap tinggi (min=4.12, s.p.= 0.49). Berdasarkan [Jadual 2](#) tersebut, dimensi kemahiran menunjukkan nilai min tertinggi (min=4.31, s.p.= 0.56), diikuti dengan dimensi ciri-ciri peribadi/profesionalisme (min=4.11, s.p.= 0.53), dan akhir sekali dimensi pengetahuan dengan nilai (min=3.96, s.p.=

0.67). Dimensi kemahiran menunjukkan tahap yang sangat tinggi jika dibandingkan dengan dimensi lain, ini menunjukkan bahawa guru-guru adalah komited dalam meningkatkan kemahiran profesional masing-masing di sekolah menengah.

4.4. Hubungan Antara Amalan Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Kompetensi Guru

Seterusnya, bagi menjawab persoalan kajian yang terakhir, ujian korelasi *Pearson* telah digunakan untuk mengenal pasti jenis hubungan di antara dua pemboleh ubah yang dikaji dan menguji hipotesis nol kajian. Dapatan analisis bagi ujian korelasi *Pearson* terhadap hubungan amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru ditunjukkan dalam [Jadual 3](#). Berdasarkan [Jadual 3](#) tersebut, nilai korelasi *Pearson*, $r = 0.725$, $p < 0.01$, menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru. Ini menunjukkan amalan kepimpinan instruksional pengetua dilihat dapat memberi pengaruh signifikan yang positif kepada kompetensi guru sekolah menengah. Dapatan ini secara langsung menolak hipotesis nol (H_0) kajian.

Jadual 3: Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan Kompetensi Guru

		Kompetensi Guru
Kepimpinan Instruksional Pengetua	Korelasi Pearson	.725**
	Sig. (2-hujung)	.000
	N	269

5. Perbincangan Kajian

5.1. Tahap Kepimpinan Instruksional Pengetua

Tahap amalan kepimpinan instruksional yang tinggi telah dikesan di kalangan pengetua berdasarkan persepsi guru. Dapatan ini adalah selari dengan kajian oleh [Haslinda dan Azlin \(2021\)](#), [Kong dan Jamalul \(2021\)](#), [Elthen dan Muhammad \(2021\)](#), [Chan dan Mohamed Yusoff \(2021\)](#), [Tan & Mohamed Yusoff \(2021\)](#), [Ainal dan Azlin \(2021\)](#), [Lim dan Azlin \(2021\)](#), [Yap dan Bity \(2020\)](#), [Chua dan Norazah \(2020\)](#), [Pamela dan Aida \(2020\)](#). Kontradiksinya, dapatan ini tidak selari dengan kajian [Rezina et al. \(2018\)](#) yang menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional adalah berada pada tahap yang sederhana. Hal ini disebabkan oleh sekolah pedalaman menghadapi masalah dalam mengekalkan serta memastikan guru berpengalaman dalam sesuatu bidang tertentu untuk kekal ditempatkan dalam satu tempoh masa ([Rezina et al., 2018](#)). Justeru itu, peranan pemimpin instruksional akan lebih mencabar bagi guru besar di kawasan pedalaman.

Bukan itu sahaja, pengetua juga mempraktikkan ketiga-tiga dimensi amalan kepimpinan instruksional iaitu mendefinisikan matlamat sekolah, mengurus program instruksional, dan membentuk iklim sekolah yang positif secara menyeluruh pada tahap yang tinggi. Sehubungan dengan itu, pengetua dilihat dapat bertindak sebagai peneraju demi memastikan objektif dan matlamat sekolah tercapai. Pengetua juga selaku pembimbing dan pendorong untuk meningkatkan kompetensi guru. Ini secara langsung dapat memperkasakan motivasi warga sekolah dalam menjalankan tugas dengan sedaya upaya dan berimpak tinggi.

Seterusnya, majoriti daripada pengetua lebih mengamalkan dimensi mengurus program instruksional berbanding dengan dimensi lain dalam amalan kepimpinan instruksional. Pengetua memberi bimbingan kepada guru secara profesional dan terancang dengan memberi input, panduan dan maklum balas kepada guru mengikut keperluan, dari semasa ke semasa, secara jelas dan menyeluruh. Dapatan ini juga adalah selari dengan kajian oleh [Haslinda dan Azlin \(2021\)](#), [Kong dan Jamalul \(2021\)](#), [Elthen dan Muhammad \(2021\)](#), [Chan dan Mohamed Yusoff \(2021\)](#), [Yap dan Bity \(2021\)](#), [Chua dan Norazah \(2020\)](#).

Secara keseluruhannya, kajian ini telah menunjukkan bahawa tahap kepimpinan instruksional pengetua adalah tinggi. Oleh itu, pengetua perlulah mengamalkan amalan kepimpinan instruksionalnya pada tahap yang lebih tinggi lagi.

5.2. Kompetensi Guru

Kompetensi guru mengikut persepsi guru di sekolah menengah secara keseluruhannya adalah berada pada tahap tinggi dan telah mengamalkan kesemua dimensi dalam kompetensi guru secara berkesan. Dapatan ini selaras dengan kajian sebelum yang berasaskan dimensi kompetensi guru yang berbeza juga mendapati bahawa kompetensi guru di sekolah berada pada tahap tinggi ([Tan & Mohamed Yusoff, 2021](#); [Zaaim et al., 2019](#); [Sadrudin & Norlena, 2019](#); [Adzilah & Ahmad, 2018](#)). Dengan itu, tahap kompetensi yang tinggi menunjukkan bahawa guru-guru berkompetensi dalam PdPC demi menghasilkan murid yang cemerlang dalam pendidikan.

Seterusnya, didapati bahawa guru lebih mengamalkan dimensi kemahiran guru berbanding dengan dimensi lain dalam kompetensi guru. Dapatan ini selaras dengan kajian-kajian lepas yang menggunakan dimensi kemahiran guru yang berbeza seperti reka bentuk, pengawal, kemahiran dan strategik pembelajaran ([Tan & Mohamed Yusoff, 2021](#); [Zaaim et al., 2019](#); [Sadrudin & Norlena, 2019](#); [Adzilah & Ahmad, 2018](#)). Ini membuktikan guru yang mempunyai tahap kompetensi yang tinggi berpotensi untuk merancang secara sistematik demi pencapaian dan kecemerlangan murid dalam pembelajaran.

Kontradiksinya, dapatan ini tidak selaras dengan kajian [Rezina et al. \(2018\)](#) yang menunjukkan bahawa tahap kompetensi pengajaran guru adalah sederhana. Hal ini mungkin disebabkan oleh lokasi kajian [Rezina et al. \(2018\)](#) adalah di kawasan pedalaman yang serba kekurangan dari segi kemudahan pengajaran dan kemudahan asas.

Secara keseluruhannya, guru-guru masih perlu masih berpeluang untuk memperkasakan kompetensi masing-masing melalui pelbagai latihan dan kursus yang bermanfaat.

5.3. Hubungan antara Kepimpinan Instruksional Pengetua dengan kompetensi Guru

Dapatan menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang kuat dan signifikan antara amalan kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru. Dalam erti kata lain, gaya kepimpinan instruksional pengetua dilihat dapat memberi keberkesanan yang positif terhadap kompetensi guru di sekolah menengah. Dapatan ini selaras dengan dapatan lepas yang melibatkan pemboleh ubah bersandar yang berbeza, seperti kepimpinan instruksional mempunyai hubungan positif dengan kompetensi *Technological Pedagogical Content Knowledge* (TPACK) ([Tan & Mohamed Yusoff, 2021](#)), kompetensi pengajaran guru ([Rezina et al., 2018](#); [Adzilah & Ahmad, 2018](#)), kompetensi khusus guru ([Ismail et al., 2020](#); [Ismail et al., 2018](#)); profisiensi guru ([Erwina & Mohd Yusoff, 2018](#)). Perkara ini telah

membuktikan bahawa pemimpin sekolah, melalui amalan kepimpinan instruksional mampu memberi impak yang positif kepada kompetensi guru di sekolah menengah.

Dapatan ini juga menyokong kajian [Ismail et al. \(2018\)](#) yang menyatakan kemahiran guru adalah sangat penting dan lebih diperlukan untuk seseorang guru yang mempunyai kompetensi khusus yang tinggi. Namun begitu, untuk memperoleh kemahiran tersebut, guru perlu mempunyai pengetahuan yang luas dan mendalam dalam semua aspek pembangunan pengajaran yang berkualiti melalui latihan dan kursus ([Hay McBer, 1996](#)) seperti pembangunan profesional guru. Oleh itu, wajar untuk para pemimpin sekolah mempraktikkan semua amalan di bawah kepimpinan instruksional sekiranya mereka ingin meningkatkan kompetensi guru di sekolah. Pernyataan ini disokong oleh dapatan [Ismail et al. \(2020\)](#) yang mencerminkan bahawa komponen menggalakkan iklim pembelajaran sekolah memberi impak yang paling ketara terhadap kompetensi khusus guru.

Secara keseluruhannya, kepimpinan instruksional pemimpin sekolah memberi impak kepada kompetensi guru.

6. Implikasi Kajian

Dapatan ini telah membuktikan bahawa amalan kepimpinan yang diamalkan oleh seseorang pengetua sekolah adalah berhubung secara langsung dengan kompetensi guru di sekolah.

Dasar penambahbaikan Program Kelayakan Nasional Profesional Pendidikan Kebangsaan NPQEL atau latihan kepengetuaan amat diperlukan dari semasa ke semasa mengikut perubahan pendidikan. Selain itu, sebagai pentadbir urus program NPQEL, pihak Institut Aminudin Baki (IAB) perlu menambahbaikkan kurikulum sedia ada dalam Kursus Pengurusan dan Kepimpinan Sekolah, Hal ini demikian adalah untuk memberi lebih pengetahuan tentang amalan kepimpinan instruksional demi melahirkan kepimpinan yang mampu mempraktikkan komuniti pembelajaran profesional (PLC) di sekolah dari semasa ke semasa.

Selain itu, JPN atau PPD berperanan dalam memastikan dan memberi motivasi kepada pengetua sekolah untuk mempraktikkan atau meningkatkan amalan kepimpinan instruksional dalam memimpin sekolah.

Seterusnya, pengetua dan pentadbir sekolah harus bijak dalam meningkatkan kompetensi guru di sekolah. Antaranya, pengetua dan pihak pentadbir sekolah boleh meningkatkan kompetensi guru dengan menggunakan elemen pengukuhan positif seperti memberikan insentif kepada guru sebagai tanda sokongan dan galakkan terhadap kompetensi guru.

Oleh kerana dapatan ini menunjukkan hubungan yang positif antara kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru, maka pengetua perlu lebih bijak dalam mempengaruhi para guru untuk meningkatkan kompetensi di sekolah.

Kajian lanjutan mengenai kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru boleh dijalankan dengan meluaskan lagi populasi dan sampel kajian di seluruh Sarawak atau negeri lain. Seterusnya, kajian lanjutan juga boleh melibatkan kaedah kualitatif seperti temu bual pengetua atau pentadbir. Selain itu, kajian yang lebih mendalam dapat

menerangkan faktor-faktor amalan kepimpinan instruksional yang menyumbang kepada kompetensi guru

7. Kesimpulan

Kesimpulannya, tahap amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah tinggi dan kompetensi guru pula adalah berada pada tahap tinggi serta wujud hubungan yang kuat dan signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah ini. Melalui amalan kepimpinan instruksional, pengetua mampu memberi kesan yang ketara secara langsung kepada para guru di bawah pentadbirannya untuk meningkatkan lagi kompetensi guru di sekolah. Kajian ini juga telah memberikan implikasi terhadap dasar dan latihan, amalan kepimpinan pengetua di sekolah serta amalan pengurusan di sekolah. Selain itu, kajian ini telah menyumbang bentuk data empirikal berkaitan kepimpinan instruksional pengetua dengan kompetensi guru.

Kelulusan Etika dan Persetujuan untuk Menyertai Kajian (*Ethics Approval and Consent to Participate*)

Para penyelidik menggunakan garis panduan etika penyelidikan yang disediakan oleh Jawatankuasa Etika Penyelidikan Universiti Kebangsaan Malaysia (RECUKM). Semua prosedur yang dilakukan dalam kajian ini yang melibatkan subjek manusia telah dijalankan mengikut piawaian etika jawatankuasa penyelidikan institusi. Kebenaran dan persetujuan mengikuti kajian turut diperoleh daripada semua peserta kajian.

Penghargaan (*Acknowledgement*)

Penulis merakamkan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Mohamed Yusoff Bin Mohd Nor dan Dr. Bity Salwana Binti Alias atas bimbingan yang diberikan serta responden yang telah memberikan kerjasama dalam menjayakan kajian ini .

Kewangan (*Funding*)

Kajian dan penerbitan ini tidak menerima sebarang tajaan atau bantuan kewangan.

Konflik Kepentingan (*Conflict of Interest*)

Penulis melaporkan tiada sebarang konflik kepentingan berkenaan penyelidikan, pengarang atau penerbitan kajian ini.

Rujukan

- Adzilah & Ahmad, Z. (2018). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan tahap kompetensi pengajaran guru bukan opsyen Bahasa Inggeris di Daerah Betong. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 587-597.
- Ainal, A. A. A. B., & Azlin, N. M. (2021). Kepimpinan instruksional guru besar dan komitmen guru sekolah luar bandar di Daerah Hulu Langat, Selangor. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*, 54-65.

- Awatif, A. R., Mohd Shafie, Z., Muhammad Hashimee, A. W., & Muafah, S. (2020). Tahap kompetensi guru Bahasa Arab di SABK di Malaysia: Satu dimensi. *Journal of Social Science and Humanities*, 16(2), 1-13.
- Azir, Z. (2017). *Simulasi Ahu Blower sebagai ABBM*. Universiti Tun Hussein Oon Malaysia: Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional.
- Baharin, B., Adnan, M. H., Mohd Zin, M. H., Kamaludin, M. N. & Mansor, A. N. (2016). Gaya kepemimpinan guru besar dan tahap efikasi guru. *Journal of Personalized Learning*, 2(1), 9–17.
- Chan, P. K., & Mohamed Yusoff, M. N. (2021). Hubungan Kepimpinan Instruksional Guru Besar terhadap Komitmen Guru di SJKC Daerah Klang. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*. 353-359.
- Chua, Y. P. (2020). *Kaedah penyelidikan (Buku 1) (Edisi Ke-4)*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Chua, Y. S. L., & Norazah, M. N. (2020). Hubungan kepemimpinan instruksional guru besar dengan kepuasan kerja guru. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*. 364-369.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed)*. Pearson Education, Inc.
- Elthen, D., & Muhammad, H. (2021). Amalan kepemimpinan instruksional pengetua dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru sekolah menengah kebangsaan (SMK) di Daerah Miri, Sarawak. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*. 324 -331.
- Erwina, A. S., & Mohamed Yusoff, M. N. (2018). Kepimpinan instruksional guru besar dan profisiensi guru terhadap program LINUS2.0 di Daerah Subis. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 118-125.
- Foo, S. X., & Azlin, N. M. (2021). pengaruh kepemimpinan transformasional guru besar dan kompetensi kemahiran guru dalam PdP di sekolah rendah SJKC Daerah Tenom. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*, 142-151.
- Foong, D. C. Y. & Mohd Khairuddin, A. (2017). Analisis perbandingan kepemimpinan instuksional pengetua dan kepuasan kerja guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(5), 318-339.
- Ghavifekr, S., Radwan, O., & Velarde, J. M. (2019). Teachers' perceptions of principals' instructional leadership roles and practices. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 44(2), 72-83.
- Goddard, R. D., Bailes, L. P. & Kim, M. (2020). Principal efficacy beliefs for instructional leadership and their relation to teachers' Sense of collective efficacy and student achievement, *Leadership and Policy in Schools*, 20(3), 472-493.
- Gumus, S., Bellibas, M. S., Esen, M., & Gumus, E. (2018). A systematic review of studies on leadership models in educational research from 1980 to 2014. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(1), 25–48.
- Gurley, D. K., Anast-May, L., O'Neal, M., & Dozier, R. (2016). Principal instructional leadership behaviors: Teacher vs self-perceptions. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 11(1), 140–155.
- Hallinger, P. (1983). *Principal Instructional Management Rating Scale*. Version 2.3. Sarasota, FL: Leading Development Associates.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49, 125-142.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Hamdi, T. A. H., Rosadah, A. M., & Safari, B. (2012). Amalan pengajaran guru dalam pengajaran dan pembelajaran pendidikan Islam di sekolah kebangsaan pendidikan khas (Masalah Pendengaran), *J. Islam. Arab. Educ.*, 4 (2), 11–24.
- Haslinda, H. & Azlin, N. M. (2021). Kepimpinan instruksional pengetua dan motivasi guru di Daerah Temerloh, Pahang. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*, 269- 276.

- Hay Group Malaysia. (2003). *Research findings on Malaysian civil service competency model*. Kuala Lumpur.
- Hay McBer. (1996). *Scaled Competency Dictionary*. Boston: Hay/McBer
- Hayes, S. D. & Irby, B. J. (2019). Challenges in preparing aspiring principals for instructional leadership: voices from the field. *International Journal of Leadership in Education*, 1-2.
- Horton, T. (2013). *The relationship between teachers'sense of efficacy and perceptions of principal instructional leadership behaviors in high poverty schools*. The University of Texas.
- Hyvärinen et al. (2015). A teacher's professional competence and occupational well-being – a survey for finnish health care sector teachers. *European Educational Research Association*, 1-3.
- Ismail, S. N., Don, Y., Husin, F., & Khalid, R. (2018). Instructional leadership and teachers' functional competency across the 21st century learning. *International Journal of Instruction*, 11(3), 135-152.
- Ismail, S. N., Muhammad, S., Omar, M. N., & Raman, A. (2020). The great challenge of malaysian school leaders' instructional leadership: Can it affect teachers' functional competency across 21st century education?. *Universal Journal of Educational Research*, 8(6), 2436- 2443.
- James, A. J. E., & Balasandran, R. (2013). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal (2nd ed.)*. Kuala Lumpur: PTS Akademia.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2009). *Laporan Tahunan Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti Tahun 2008*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Bahagian Pendidikan Guru.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2019). *Pelan Transformasi ICT Kementerian Pendidikan Malaysia 2019-2023*, Putrajaya, Malaysia.
- Kong, M. H. X. & Jamalul, L. (2021). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya dengan komitmen kerja guru sekolah jenis kebangsaan cina Daerah Subis. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*, 134-141.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 38(1), 607-610.
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 1-18.
- Lim, J. W., & Azlin, N. M. (2021). amalan kepimpinan instruksional guru besar dan efikasi sendiri guru di SJKC Daerah Subang Jaya. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*, 102-110.
- Lim, S. H., & Jamal, Y. (2016). Hubungan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 30(2), 1-19.
- Mat, R.Y., Mohd Faiz, M. Y., & Mohd Yusri, I. (2019). Measurement model of teaching competency of secondary school teachers in Malaysia. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 14(20), 157-164.
- Mohd Faizal, N. L. A., & Leow, T. W. (2017). Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen penilaian sendiri pembelajaran geometri tingkatan satu. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 14 (1). 211-265.
- Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective instructional leadership can enhance teachers' motivation and improve students' learning outcomes. *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 4(1), 477-485.

- Nguyen, D., Ng, W. Luo, & S. Mansor. (2020). Exploring the relationships between instructional leadership and teacher competences: Singapore primary school teachers' perceptions, *International Journal of Leadership in Education*, 1–22.
- Noorshazrina, F., & Mohd Izham, M. H. (2016). *Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan hubungannya terhadap komitmen kerja guru sekolah rendah di Daerah Lawas*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Pamela, H. & Aida, H. A. H. (2020). Hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan tahap kepuasan kerja guru daerah Sri Aman, Sarawak. *ICOFEA 2020 Conference Proceeding*, 370- 377.
- Pettiegrew, H. (2013). *The perceptions of principal instructional leadership practices on 8th grade Ohio Achievement Assessment (OAA)*. Cleveland State University.
- Rezina, M., Mohamed Yusoff, M. N., & Azlin, M. (2018). Sumbangan kepimpinan instruksional guru besar terhadap kompetensi pengajaran guru di sekolah pedalaman Baram. *ICOFEA 2018 Conference Proceeding*, 194-200.
- Sadrudin, S. A., & Norlena, S. (2019). Hubungan antara kompetensi dengan komitmen guru dalam pengurusan kokurikulum. *ICOFEA 2021 Conference Proceeding*, 578–584.
- Siraj, S., & Ibrahim, M. S. (2012). Standard Kompetensi Guru Malaysia. *Prosiding Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTS 2012*. 1-44. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Sisman, M. (2016). Factors related to instructional leadership perception and effect of instructional leadership on organizational variables: A meta-analysis. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 16(5), 1761–1787.
- Suib, A. F., Ghazali. P. L, Bahyah, & Foziah, N. H. M . (2021). A conceptual paper for educational leadership models in Malaysia. *The Journal of Management Theory and Practice*, 2(1), 39-43.
- Tan, J. K., & Mohamed Yusoff, M. N. (2021). Hubungan kepimpinan instruksional guru besar dengan kompetensi technological pedagogical content knowledge guru di Daerah Klang. *ICOFEA 2020 Conference Proceeding*, 27-35.
- Yahaya, A., Voo P., Maakip, I. & Malek, M. D. A. (2017). *Kaedah penyelidikan dalam pendidikan*, Tanjong Malim, Perak: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Yap, K. H., & Bity, S. (2021). Amalan kepimpinan instruksional guru besar dan kepuasan kerja guru. *ICOFEA 2020 Conference Proceeding*, 185-190.
- Zaaim, K., Mohd Nor, M. Y., & Surat, S. (2019). Tahap kompetensi guru (PdPC) SKPMG2 dan tahap kemenjadian murid. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 4(27), 51-62.