

KE ARAH MEMPERKASAKAN PENGURUSAN DAN KEPIMPINAN SEKOLAH

Puan Mary Yap Kain Ching
Pengetua
Sekolah Menengah Teknik Tawau, Sabah.

ABSTRAK

Kertas Kerja ini adalah satu refleksi (imbasan kembali) pengalaman tentang satu proses perubahan yang berlaku di Sekolah Menengah Vokasional/Teknik Tawau di mana warga sekolah telah berjaya keluar dari budaya lama ("the old culture") kepada budaya kecemerlangan ("the culture of excellence"). Sebelum 1996, Sekolah Menengah Vokasional Tawau merupakan sebuah 'struggling school' dengan merekodkan hanya 28.28% kelulusan dalam SPMV pada tahun 1994. Keputusan akademik yang seumpama itu telah menimbulkan satu implikasi yang jelas bahawa pengurusan serta pentadbiran sekolah memerlukan proses 'reengineering' (Hammer and Chompy, 1993) untuk menuju ke arah kecemerlangan. Oleh demikian, aspek-aspek yang menjadi fokus peningkatan adalah pengurusan organisasi, pejabat, kurikulum, kewangan, hal ehwal murid, sumber manusia, infrastruktur dan fizikal, kokurikulum serta hubungan komuniti. Usaha gigih dan komitmen serta perancangan strategik dengan refleksi yang berterusan dari warga sekolah telah memberi kesan perubahan yang cemerlang yang akhirnya, sekolah ini telah dinobatkan sebagai Sekolah Menengah Pertama disenaraikan dalam Program Sekolah Bestari dalam Rancangan Malaysia Ke 9 (RMK9) yang diumumkan oleh Menteri Pelajaran Malaysia, Y. Bhg. Dato' Seri Hishammuddin Tun Hussein pada 15 April 2006.

PENDAHULUAN - DI AWAL PENUBUHAN

Sekolah Menengah Vokasional Tawau terletak di Jalan Kuhara, kira-kira 7 kilometer dari Bandar Tawau iaitu di Pantai Timur Sabah. Sekolah ini mula beroperasi pada 15 April 1981. Sekolah Menengah Vokasional Tawau merupakan salah sebuah sekolah di antara 4 buah sekolah vokasional yang terdapat di Sabah.

Encik James Liew Yuk Hin merupakan pengetua pertama yang menjadi perintis dan peneraju sekolah ini. Kemahiran Perintis Masa Depan merupakan motto Sekolah Menengah Vokasional Tawau. Sekolah ini telah dirasmikan oleh Dato Haji Ahmad Bin Haji Saleh DPMJ, JSM, SDK, SMJ, PIS iaitu Pengarah Pelajaran Bahagian Pelajaran Teknik dan Vokasional, Kementerian Pelajaran Malaysia pada 01 September 1985.

Bilangan pelajar yang mendaftar di sekolah ini pada April 1981 hanya seramai 50 orang sahaja manakala jumlah tenaga pengajarnya pula seramai 13 orang. Pada masa itu, Sekolah Menengah Vokasional Tawau hanya mempunyai aliran Vokasional sahaja dengan menawarkan sebanyak 7 jenis bidang pertukangan iaitu Bidang Binaan Bangunan, Amalan Bengkel Mesin, Automotif, Elektrik, Elektronik, Kimpalan Fabrikasi Logam dan Perdagangan. Kemudian menjelang tahun 1996, satu bidang Ekonomi Rumah Tangga (ERT) telah ditawarkan iaitu Katering.

Sejak tertubuhnya Sekolah Menengah Vokasional Tawau, ramai Pengetua yang ditukarkan secara silih berganti untuk menerajui pucuk kepimpinan sekolah ini. Seramai 13 orang Pengetua dan pentadbir yang pernah mentadbir Sekolah Menengah Vokasional Tawau dari tahun 1981 hingga 1996. Sekolah ini telah diletakkan di bawah pengurusan Jabatan Pendidikan Teknikal menjelang tahun 1996. Setahun kemudian iaitu pada 08 Januari 1997, pihak Jabatan Pendidikan Teknikal telah menaikkan taraf Sekolah Menengah Vokasional Tawau menjadi Sekolah Menengah Teknik Tawau.

TITIK PERUBAHAN

Kepentingan peranan pengetua dalam menentukan jatuh bangunnya sekolah juga telah dinyatakan dengan jelas oleh Fred M. Hechinger, Presiden Akhbar New York Times yang menyatakan bahawa kecemerlangan sekolah sangat bergantung rapat dengan pengetuanya. Kajian sekolah berkesan oleh Mortimer dan Fifteen Hundreds Hours oleh Rutter, menguatkan lagi hujah yang menunjukkan keunggulan pengetua sebagai penggerak utama kemajuan sesebuah sekolah.

Pada Jun 1996, Puan Mary Yap Kain Ching ditukarkan ke sekolah ini dan pertukaran beliau menjadi titik perubahan (*turning point*) untuk warga Sekolah Menengah Teknik Tawau. Selaku seorang bekas Nazir sekolah, beliau percaya bahawa peranan yang dimainkan oleh pihak Jemaah Nazir Sekolah boleh membantu sekolah ini. Oleh yang demikian, tanpa membuang masa, beliau menjemput pihak Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan yang diketuai oleh Puan Nik Faizah bte Mustafa melawat sekolah pada 15 Jun 1997. Berdasarkan dapatan-dapatan lawatan tersebut, pengetua bersama-sama dengan guru-guru menggunakan Analisa SWOT untuk mengesan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang di SMTT. Syukur kerana kami dapat mengesan bahawa kekuatan di sekolah ini lebih daripada kelemahan serta peluang melebihi aspek ancaman. Kekuatan utama yang dikesan adalah dalam tangan guru-guru, staf sokongan serta pelajar dan mereka merupakan satu aset untuk sekolah kerana sumber manusia adalah *'the highest value because they produce everything'* (Covey in *Four Areas of Total Management*). Covey juga menyatakan bahawa *"a leader should work first on the people because people produce the strategy, structure, systems and styles of the organizations"*. Justeru itu untuk menggerakkan semua warga sekolah menuju arah kecemerlangan, Pengetua mengusahakan satu lawatan *'benchmarking'* ke SM Teknik Bukit Piatu, Melaka yang dianjurkan oleh Jabatan Pendidikan Negeri Sabah bersama dengan Jabatan Pendidikan Teknikal untuk 22 orang guru pada akhir tahun 1996 agar mereka dapat melihat sendiri perubahan yang berlaku di sekolah lain sebagai pembuka minda dan untuk mendapat idea baru. Lawatan yang dibuat oleh guru-guru banyak menjana perubahan sikap serta *'mindset'* mereka.

Mereka balik ke Tawau dengan satu impian iaitu menjadikan SMTT sebagai sekolah teknikal yang gemilang. The rest is history and SMTT was ready with the *'passionate conviction'* (Renihan, 1996) atau *'the drive'* (Dato' Ag. Abd. Rahim bin Tahir, 2001) ke arah kecemerlangan.

SMTT KE ARAH KECEMERLANGAN

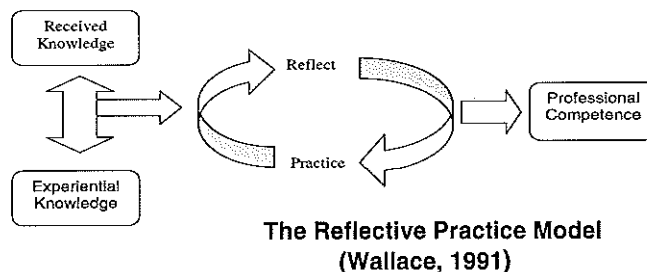
SMTT berusaha menerajui sekolah sehingga mencapai taraf yang boleh dibanggakan berdasarkan konsep bahawa

*"Amalan yang baik perlu terus diperbaiki dan dimantapkan lagi.
Sebaliknya amalan yang kurang sesuai dan gagal dilaksanakan,
dikaji semula dan diganti dengan kaedah atau pendekatan kerja
yang lebih baik."*

Petikan Daripada Ucapan Majlis Perutusan Tahun Baru 2002,
Oleh Yang Berhormat Tan Sri Dato' Seri Musa bin Mohamad

THE REFLECTIVE PRACTICE MODEL

Berdasarkan keperluan mengadakan peningkatan berterusan (*continuous improvement*), SMTT menggunakan *The Reflective Practice Model* (Wallace, 1991) sebagai satu cara yang berkesan mempertingkatkan diri dan sekolah. Refleksi yang dijalankan di sekolah berdasarkan konsep bahawa seseorang yang profesional seharusnya menjadi seorang pengamal (*practitioner*) yang reflektif supaya dapat melibatkan diri dalam perkembangan profesionalisme secara berterusan. Dalam model ini, satu interaksi dibuat antara *'received knowledge'* (teori tentang pendidikan, pengurusan, input dari bacaan, latihan atau idea dari pakar rujuk dalam bidang pendidikan) dan *'experiential knowledge'* (pengetahuan yang diterima melalui imbasan kembali pengalaman secara praktikal). Kami bukan sekadar mengimbas kembali pengalaman lalu, tetapi memasukkan pengalaman semasa latihan dan pengalaman secara praktikal yang dialami di sekolah ini. Dengan cara ini, kita dapat mempelajari dan mengamalkan apa yang telah diperolehi daripada pengurusan sekolah dan kepimpinan. Keupayaan mengatasi segala cabaran yang wujud antara *'received knowledge'* dan *'experiential knowledge'* adalah penting. Ini adalah hasil penggunaan secara berterusan kitaran amalan (*Cycle Practice*) dan refleksi ke arah satu tahap perkembangan dinamik dengan kecekapan profesional.



Serentak dengan amalan refleksi, SMTT juga merancang dan melaksanakan satu program strategik dan taktikal untuk mencapai visi sekolah. Program ini dinamakan Program Strategik ke Arah Kecemerlangan Sekolah (PSKAKS).

PROGRAM STRATEGIK KE ARAH KECEMERLANGAN SEKOLAH (PSKAKS)

Keperluan mengadakan program sekolah berkesan ke arah kecemerlangan tidak dinafikan. Hakikat ini telah lama dinyatakan oleh para pakar dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah. Manase (dalam Renihan -1996) pula menjelaskan bahawa perkara paling utama yang perlu ada dalam satu program adalah penjelasan mengenai visi dan hala tuju dan imej sekolah yang ingin dicapai. Bersama dengan guru-guru, staf sokongan dan pelajar Pengetua 'set the stage for improvement' dengan mencipta visi dan misi sekolah ke arah yang dikehendaki. Selaras dengan visi sekolah iaitu **Menjadi Sebuah Sekolah Teknik Yang Sentiasa Di Hadapan**, Program Strategik ke Arah Kecemerlangan Sekolah (PSKAKS) dirancang dan dilaksanakan. Grid di bawah menggariskan pelaksanaan program tersebut dalam enam peringkat semenjak tahun 1996 hingga sekarang.

Peringkat & Tahun	Dimensi	Perkara yang diberi keutamaan dan perhatian	Hala Tuju
1 (1996)	Proses 'Visioning' (<i>The Visioning Process</i>)	Penetapan senario sekolah : Dulu, Sekarang dan Esok (<i>Then, Now and The Future</i>)	Dari sebuah ' <i>struggling school</i> ' ke sebuah sekolah teknik yang cemerlang / gemilang / terbilang
2 (1996)	Penciptaan Visi dan Misi sekolah yang dikongsi bersama semua warga SMTT (<i>Construction of a shared vision and mission</i>)	Visi dan Misi mesti: • <i>Specific</i> • <i>Measurable</i> • <i>Attainable</i> • <i>Rational</i> • <i>Time-based</i>	Menggerakkan SMTT menjadikan sebuah sekolah teknik yang sentiasa di hadapan di seluruh Malaysia.
3 (1996)	Dari Visi ke Perancangan Pelan Tindakan (<i>From Vision to Planning an Action Plan</i>)	• Pengurusan Sumber Manusia • Pengurusan Sekolah • Pengurusan Kewangan • Pengurusan kurikulum dan kokurikulum	• Kecemerlangan pengurusan dan pentadbiran sekolah • Kejayaan pelajar dalam bidang akademik dan ko-kurikulum kecemerlangan disiplin sekolah

Peringkat & Tahun	Dimensi	Perkara yang diberi keutamaan dan perhatian	Hala Tuju
		• Pengurusan Infrastruktur • Pengurusan 3K • Sistem Penghargaan dan Pengiktirafan • Sistem permuafakatan	• Amalan Refleksi secara berterusan • Peningkatan berterusan untuk diri dan sekolah • Kegunaan secara optimum sumber tenaga dan kemudahan fizikal sekolah • Kewujudan suasana sekolah yang indah, bersih, selamat serta kondusif untuk kerja, pengajaran dan pembelajaran
4 (1996 - sekarang)	Pelaksanaan Pelan Tindakan berterusan (<i>Realising the Action Plan</i>)	Pelaksanaan Program-program spesifik untuk semua aspek yang telah dinyatakan di Peringkat 3 dengan berterusan dan berkesan	• Penghargaan dan pengiktirafan dari Jabatan Pendidikan Teknikal, Jemaah Nazir sekolah Kementerian Pendidikan Malaysia, Masyarakat atau Agensi luar • Kejayaan pelajar dalam SPM/SKM dengan pencapaian yang berkualiti • Menang dalam Pertandingan Kementerian Pendidikan Malaysia seperti: • Anugerah Kualiti Kewangan dan Akaun Sekolah • Anugerah Yang Berhormat Menteri Pendidikan dalam

Peringkat & Tahun	Dimensi	Perkara yang diberi keutamaan dan perhatian	Hala Tuju
			Pengurusan sekolah • Pertandingan 3K • Pusat Sumber Sekolah Cemerlang • Anugerah – anugerah Jabatan Pendidikan Teknikal
5 (1996 – sekarang)	Refleksi berterusan untuk tindakan susulan dan penambahbaikan (<i>Continuous Reflection for follow-up action and further improvement</i>)	Semua aspek pengurusan yang tercatat di peringkat 3 & 4	Tindakan segera untuk mengatasi kelemahan yang dikesan dengan memohon bantuan dari pihak spesifik jika diperlukan. Refleksi berterusan diamalkan mengikut <i>The Reflective Practice Model</i> (Wallace, 1991), Intellectual Critics and Students' Council.
6 (2002 -)	Kekalkan Status Sekolah Cemerlang dan bergerak ke arah kegemilangan serta merealisasikan Wawasan 2020 (<i>Sustaining the status of an excellent school and forging ahead to scale greater heights and realizing vision 2020</i>)	Penambahbaikan pengurusan sekolah dalam semua aspek dengan keunikan sekolah serta unsur-unsur 'added value' yang melangkaui kecemerlangan	• SMTT menjadi 'benchmark' untuk sekolah-sekolah di seluruh Malaysia • SMTT menghasilkan "quality students" • SMTT mencapai status gemilang mengikut instrumen SKMP yang ditetapkan oleh Jemaah Nazir Sekolah

PERKARA-PERKARA YANG PENTING DALAM MENJAYAKAN SMTT

Sistem sokongan luar sekolah, sistem kawalan dan aplikasi teori atau model pengurusan dalam pelaksanaan PSKAKS memainkan peranan penting untuk terus berjuang menjayakan sekolah. Kewujudan perkara-perkara tersebut mampu meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah dan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran, mengembangkan potensi setiap individu, menggalakkan proses kolaborasi dan memastikan perkongsian tanggungjawab antara sekolah dan PIBG (Groundwater - Smith and White, 1995) dan pihak luar. Antara lain beberapa faktor kritikal yang diutarakan di dalam grid di bawah merupakan keterampilan-keterampilan *'that fuel excellence'* (Laporan oleh Institute of Educational Leadership (2000).

Sistem Sokongan	Sistem Kawalan	Aplikasi Teori/Model Pengurusan & Kepimpinan	Faktor-faktor kritikal yang menjayakan SMTT
Kementerian Pendidikan Malaysia - Jabatan Pendidikan Teknikal - Jemaah Nazir Sekolah - Jabatan Pendidikan Negeri - Audit Sekolah/Negara PIBG Sekolah Agensi Luar - Ahli-ahli Politik Tempatan - Ahli-ahli Masyarakat Tawau - Majlis Perbandaran Tawau - Jabatan Kesihatan - Jabatan Belia dan Sukan - Jabatan Bomba dan Keselamatan	- Instrumen Piawaian Minimum Sekolah (PMS) JPTek - Instrumen Penilaian Kendiri Sekolah (PKS) JPN Sabah - Instrumen Standard Kualiti Malaysia Pendidikan (SKMP) - JNS - Penarafan Kendiri Sekolah (JNS) - Instalasi SKMP & Audit Kualiti Dalam (JNS) - Piawaian Minima Sekolah (JPTek) Instrumen - instrumen JNS digunakan untuk <i>'triangulate and verify'</i> dapatan-dapatan yang	<i>Reflective Practice Model</i> (Wallace, 1991) <i>ABCD Management Model</i> (Kurstedt & Tompkins) <i>Instructional Leadership</i> <i>Situational Leadership</i> <i>Transformational Leadership</i> <i>8 Principles of Accomplishment</i> <i>Stephen Covey's Four Areas of Total Management</i> <i>Renihan's Formula on Effectiveness</i> <i>The Five Key Commitments Model</i> <i>The Five Components of EI At Work</i>	Pemimpin berwawasan dan bersikap penyayang Visi sekolah yang jelas mengenai hal tuju & imej sekolah Battle cry SMTT: YES! We can do it!!! Resipi kejayaan SMTT: Usaha + Doa = Kejayaan Mengutamakan kerja pasukan dan proses kolaborasi Kesedaran keperluan untuk berubah Perubahan berlaku peringkat demi peringkat Warga sekolah mempunyai semangat komitmen dan daya juang untuk menjayakan sekolah

• Bahan-Bahan Rujukan • Surat-surat pekeliling (KPM) • Peraturan-peraturan sekolah • Buku-buku panduan • Fail Meja • Perintah Am • Dokumen-dokumen yang berkaitan	diperoleh dari PMS dan PKS. • Pemantauan dan penyeliaan berterusan oleh Pengetua dan AJK Majlis Perancangan Sekolah (MPS)	<i>The Effective School Management Model</i> (May Yap, 2005) <i>Maslow's theory on Motivation</i> <i>5 Leadership Practices - MICEE</i> (Kouzes & Posner) <i>"ARRAS" - Effective Tools for Winning The Team Over</i> (Mary Yap) <i>"DEFFRACC" - Effective Management Tools</i> (Mary Yap) <i>Success Formula "PAY ATTENTION"</i> (Tan Sri Abdul Rafie Bin Mahat)	Sentiasa berusaha meningkatkan ilmu, diri dan sekolah melalui refleksi dan membaca Tidak mudah mengalah ketika berhadapan dengan masalah atau cabaran Usaha penambahbaikan berterusan melalui refleksi, pemantauan dan penilaian Kesanggupan untuk kerja lebih masa tanpa meminta ganjaran Kebajikan semua warga dijaga dengan baik oleh pengetua Motivasi, penghargaan dan pengiktirafan diberi berterusan oleh pengetua Amalan "<i>Emotional Intelligence</i>" dan Kemahiran Komunikasi Berkesan dan Kemahiran perhubungan '<i>Interpersonal</i>'.
---	--	--	---

IMPAK PSKAKS

Jika dilihat kembali kepada pelaksanaan PSKAKS, dapat dilihat bahawa program ini telah membawa satu impak yang membanggakan kepada SMTT.

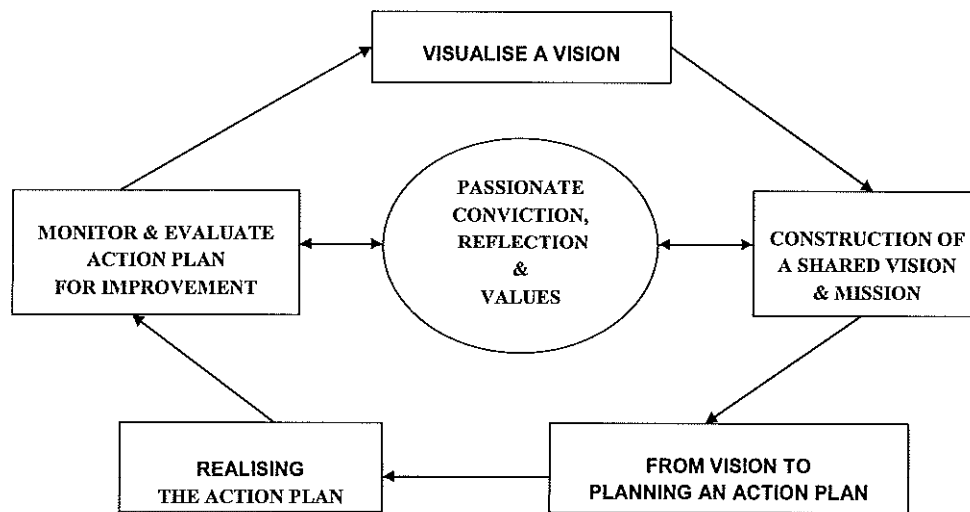
Kini SMTT terus melangkah ke hadapan dengan menempuh pelbagai cabaran yang mendatang serta meneroka segala kecemerlangan ilmu. Hasil usaha yang begitu gigih di kalangan seluruh warga sekolah maka sekolah ini telah berjaya memperoleh keputusan **100% dalam SPM** bagi aliran teknikal selama tujuh tahun (**1998 - 2004**) dan aliran vokasional selama tiga tahun (**2002 - 2004**) berturut-turut. Kejayaan dan penghormatan tertinggi yang telah dicapai oleh SMTT ialah **Anugerah Kualiti Yang Berhormat Menteri Pendidikan Malaysia Tahun 2001 (Tempat Pertama)** untuk Kategori Sekolah Teknik / Vokasional dan **Anugerah Kualiti dalam Pengurusan Kewangan dan Akaun Sekolah Tahun 2000 (Tempat Pertama)** Kategori Zon Sabah. Pada tahun 2002 pula SMTT dianugerahkan **Pusat Sumber Sekolah Cemerlang** di peringkat negeri Sabah sempena Hari Guru. Pada tahun 2003 SMTT menerima **Anugerah Khas SM Teknik Piala Dato' Dr. Haji Ahamad bin Sipon** dan **Pemenang Pengurusan Panitia (Akademik) Bahasa Melayu Tahun 2003**. Seterusnya anugerah demi anugerah diraih dari masa ke masa berdasarkan beberapa kategori yang diiktiraf baik di peringkat negeri mahupun di peringkat kebangsaan.

* Senarai semua Anugerah SMTT boleh dirujuk di Lampiran A *

Pengiktirafan sekolah yang amat membanggakan juga datang dari **Yang Berhormat Tan Sri Dato' Seri Musa bin Mohamad, Menteri Pendidikan Malaysia**. Yang Berhormat Tan Sri telah menjadikan SMTT sebagai contoh tanda aras (**Benchmark**) bagi sekolah-sekolah di Malaysia semasa Post Cabinet Meeting pada 27 Mac 2002. Pengumuman itu merupakan lanjutan daripada lawatan Yang Berhormat Tan Sri serta rombongan dari Kementerian Pendidikan Malaysia ke SMTT sempena Majlis Perjumpaan & Dialog Warga Pendidikan Bahagian Tawau pada 22 Mac 2002 di Dewan Perdana, SMTT. **Yang Berbahagia Datuk Abdul Rafie bin Mahat, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia** turut mengiktiraf SMTT sebagai "**benchmark**" sekolah dalam pengurusan sekolah semasa berlangsungnya Mesyuarat Pengetua -Pengetua SMT pada 5-9 Jun 2003. Selain itu, pengiktirafan bertaraf **6 bintang** juga diberi kepada sekolah oleh **Yang Berbahagia Dato' Dr. Ahamad Sipon, Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia (Jabatan Pendidikan Teknikal)** sempena lawatan Yg. Bhg. Dato' ke SMTT pada 09 Mac 2001.

RUMUSAN DAN PENUTUP

Kejayaan SMTT ke arah kecemerlangan boleh dirumuskan dalam **The Effective School Management Model** (Mary Yap, 2005) yang ditunjukkan di bawah kerana dikesan ciri-ciri dan proses dalam model tersebut memang diwujudkan serta diaplikasikan dalam pengurusan dan pentadbiran di SMTT.



**The Effective School Management Model
(Mary Yap, 2005)**

Kejayaan SMTT memperoleh **Tempat Pertama** dalam **AKMP Tahun 2001** dijadikan sebagai satu peristiwa bersejarah dan apa yang menggembirakan semua warga SMTT adalah kami berjaya mencapai visi sekolah dalam jangka masa yang kami tetapkan di PSKAKS iaitu lima tahun (1997 - 2001) seperti yang dinyatakan oleh Sir John Harvey Jones (1988),

It is important to be realistic about the time that this (change) may take. Five years is absolute par for the course of changing attitudes and even that is only achievable if one is moving well within the establishment grain of thinking.

Perubahan yang berlaku di SMTT menggambarkan bahawa sekolah-sekolah yang lain boleh mencapai kecemerlangan jika mereka menyedari tentang keperluan untuk berubah dan sentiasa berfikir impaknya terhadap sekolah, terutamanya dari segi pengurusan serta pengajaran dan pembelajaran. Pembelajaran utama yang diperoleh daripada pembentukan sebuah sekolah gagal kepada sebuah sekolah yang telah di '*benchmarked*' oleh Yang Berhormat Tan Sri Dato' Seri Musa Mohamad, Menteri Pendidikan Malaysia boleh dilihat dari kesanggupan dan komitmen semua warga SMTT melibatkan diri dalam proses perubahan dari budaya lama "*the old culture*" kepada budaya cemerlang ("*the culture of excellence*"). Pasti nya kejayaan ini akan menjadi cabaran kepada seluruh SMTT untuk terus berusaha dengan lebih gigih bagi mengekalkan serta meningkatkan kecemerlangan selaras dengan visi sekolah dan aspirasi Malaysia. Dengan restu dari Tuhan, warga SMTT yakin dan percaya kami mampu terus menerajui sekolah menuju alaf baru dengan gemilang bersama merealisasikan WAWASAN 2020.

RUJUKAN

Covey, Stephen - Four Areas of Total Management

Davis, G. A. & Thomas, M. A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon.

Everard K. B. and Morris, G. (1996) - *Effective School Management* - Paul Chapman Publishing Ltd.

Hammer, M. and Champy, J. (1993) - *Reengineering the Corporation* - Harper Collins : New York.

Harvey-Jones, J. H. (1988) - *Making it Happen* - Collins, London.

Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools. Kertas yang dibentangkan dalam Seminar Sekolah Berkesan, pada 13 - 14 Julai 1995, di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.

Renihan, P. (1996) - *The Saskatchewan Principalship Study : Report Four : Formula for Effectiveness* SSTA Research Centre.

Wallace, M. (1991) - *The Reflective Practice Model*.

Yap, Mary (2002). *Effective Management Tools* - "DEFFRAC".

Yap, Mary (2004). *Effective Tools for Winning The Team Over* - "ARRAS".

Yap, Mary (2005). *The Effective School Management Model*.