

MEMPERKASAKAN KEPIMPINAN SEKOLAH: TEORI MANAKAH YANG PERLU DIGUNAPAKAI OLEH PENGETUA?

Ishak Bin Sin, Ph.D.
Universiti Utara Malaysia
ishaksin@uum.edu.my

ABSTRAK

Kepimpinan sekolah, iaitu keupayaan seseorang pengetua mempengaruhi guru-gurunya supaya melaksanakan tugas-tugas dan bertindak dengan rela hati demi pencapaian matlamat sekolah telah lama dibincangkan. Banyak teori telah dikemukakan oleh para sarjana. Ribuan kajian telah dilakukan untuk melihat sejauhmanakah keberkesanan teori-teori tersebut. Masing-masing mendakwa teori yang dikemukakanannya lebih berpengaruh dan berkesan sama ada ke atas organisasi sekolah maupun ke atas guru-guru. Antara teori yang popular yang diuji dalam organisasi sekolah ialah teori tingkah laku kepimpinan, teori kepimpinan situasi, teori kepimpinan transformasi dan teori kepimpinan pengajaran (instructional). Kertas ini berusaha menyorot dapatan kajian-kajian yang lalu sama ada kajian-kajian di Barat maupun di Malaysia yang bertujuan untuk melihat keberkesanan teori-teori berkenaan. Selain itu, kertas ini juga berusaha mengupas teori-teori berkaitan untuk dijadikan panduan kepada pengurus dan pemimpin sekolah dalam usaha memperkasakan sekolah masing-masing.

PENDAHULUAN

Adalah tidak dapat dinafikan bahawa keupayaan pengetua mempengaruhi guru-gurunya menjalankan tugas dan membuat perubahan-perubahan secara sukarela adalah merupakan faktor terpenting kepada kejayaan sesebuah sekolah (Bush, 2003; Bush & Middlewood, 2005). Thomas (1997) menyimpulkan bahawa kepimpinan pengetua telah diiktiraf sebagai elemen yang kritikal dalam peningkatan dan pembaharuan sekolah. Sebelum ini Fred Hechinger pernah menulis tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan sesebuah sekolah;

"Saya belum pernah melihat sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang lemah, atau sekolah yang mundur ditadbir oleh pengetua yang cekap. Saya pernah melihat sekolah-sekolah yang mundur berjaya dimajukan, dan yang menyedihkan, ada sekolah-sekolah yang maju merosot dengan mendadak. Dalam setiap kes, jatuh bangun sesebuah sekolah adalah kerana kualiti pengetuanya" (Terjemahan Penulis, dalam Davis & Thomas, 1989: 17).

Kepimpinan pengetua menjadi penting kerana dia adalah merupakan orang yang diharap dapat menentukan arah tuju sekolah, menyediakan garis panduan dan bimbingan, menjelaskan peranan dan prosedur kerja, memotivasi dan memberi inspirasi kepada guru-guru dan murid-murid di samping menyediakan sumber dan sokongan serta menilai dan mengambil tindakan susulan serta melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan oleh organisasi (Sergiovanni, 2001; Ubben, Hughes & Noris, 2001; Bush, 2003; Bush & Middlewood, 2005). Sebelum ini terdapat ramai penulis dan penyelidik yang merumuskan bahawa pengetua adalah orang yang sangat penting dalam menentukan kejayaan serta membuat perubahan di sesebuah sekolah (Doll, 1969; Sarason, 1971; Edmonds, 1979; Brookover et al., 1979; Hall et al., 1980). Ini menggambarkan bahawa pengetua adalah merupakan faktor yang kritikal kepada kebangkitan dan kemajuan sesebuah sekolah. Kepentingan peranan pengetua telah diiktiraf oleh Senat Amerika Syarikat dalam tahun 1972 melalui pernyataan berikut (Dalam Sergiovanni, 2001: 99);

In many ways the school principal is the most important and influential individual in any school... It is his leadership that sets the tone of the school, the climate for learning, the level of professionalism and morale of teachers and the degree of concern for what students may or may not become... If a school is a vibrant, innovative, child-centered place; if it has a reputation for excellence in teaching; if students are performing to the best of their ability one can almost always point to the principal's leadership as the key to success.

Keadaan yang sama juga berlaku di Malaysia, di mana pengiktirafan demi pengiktirafan telah diberikan. Walaupun tidak begitu jelas daripada segi pernyataan bertulis, tetapi pengwujudan beberapa jawatan Pengetua Kanan bergred DG54 dan juga gred JUSA 'C' menunjukkan bahawa pihak berkuasa Malaysia mengiktiraf kepentingan peranan pengetua sekolah.

Peranan pengetua menjadi penting kerana tugas utamanya adalah untuk memanusiakan manusia (Sergiovanni, 2001) memperoleh kejayaan seperti yang dikehendaki oleh pelanggan dan *stakeholders*. Pada masa yang sama juga beliau diharap dapat menyempurna dan mengekalkan keperluan guru-gurunya. Bukan setakat itu sahaja, malah dengan kekuatan gaya kepimpinannya, pengetua diharap dapat membangkit dan mengekalkan komitmen guru terhadap organisasinya, komitmen terhadap kerjanya, efikasi dan kepuasan kerja mereka. Menyentuh tentang peranan ini, Greenfield (1995: 75) merumuskan, "Oleh kerana sekolah merupakan organisasi normatif, kepimpinan merupakan alat yang paling berkesan bagi mengurus dan menambah baik sekolah. Kepimpinan merupakan satu elemen yang istimewa bagi mengajak orang lain, secara sukarela menukar tabiat mereka seperti tindakan, sikap dan andaian-andaian" (Terjemahan Penulis).

Selain itu, beberapa sarjana terkemuka telah merumuskan tentang peri pentingnya kepimpinan seperti berikut: "There probably has never been a society, country, or organization that did not have a leader. If there has, it probably did not survive for long" (Edwin A. Lock, 1991: 1). Terdahulu daripada ini, Bennis dan Nanus (1985: 20) membuat rumusan berikut: "A business short on capital can borrow money, and one with poor location can move. But a business short on leadership has little chance for survival"

KEMUNCULAN TEORI-TEORI KEPIMPINAN

Memandangkan pentingnya kepimpinan, maka muncul beberapa teori mengenainya. Antaranya ialah teori tingkah laku kepimpinan (Hemphill & Coon, 1950; Halpin, 1966; Katz, Maccoby & Morse, 1950; Bales, 1954), teori kepimpinan kontigensi dan situasi (House & Mitchell, 1975; Fiedler, 1967; Fiedler & Garcia, 1987; Hersey & Blanchard, 1977), teori kepimpinan transformasional (*transformational leadership theory*) (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990), teori kepimpinan pengajaran (*instructional leadership theory*) (Hallinger & Murphy, 1985; Heck et al., 1990; Krug, 1992), dan kepimpinan pedagogi (*pedagogical leadership*) (Sergiovanni, 1998; Webb, 2005). Selain itu, teori kepimpinan karismatik (Burns, 1978; Conger & Kanungo, 1988) dan teori kepimpinan orang gaji (*servant leadership*) (Greenleaf, 1977) juga telah muncul dan dibincangkan dengan meluas. Sejak akhir-akhir ini telah timbul minat penyelidikan untuk mengkaji ciri-ciri peribadi pemimpin dengan lebih mendalam (Kouzes & Posner, 2002).

Teori kepimpinan tingkah laku mengandaikan bahawa pemimpin yang mempamerkan dengan tinggi tingkah laku mendayautamakan struktur organisasi (*initiating structure*) atau mengutamakan tugas dan mementingkan timbang rasa (*consideration*) atau hubungan kemanusiaan adalah merupakan pemimpin yang paling berkesan (Hoy & Miskel, 1996). Banyak hasil kajian mendapati bahawa kepimpinan pengetua yang mengamalkan kedua-dua dimensi tingkah laku mempunyai kesan ke atas iklim sekolah (Scott, 1988; Tarter et al., 1989; Garner, 1990; Haymon, 1990), morel guru (Naji, 1987; Houseknecht, 1990; Burns, 1990), kepuasan guru (Ahmad Mohammad Sharif, 1989) dan motivasi guru (Ishak, 1993).

Selepas munculnya teori tingkah laku kepimpinan ini, timbul pula teori kepimpinan kontingensi (Fiedler, 1967) dan kepimpinan situasi (Hersey & Blanchard, 1977). Teori-teori ini mengandaikan bahawa jika tingkah laku pemimpin di sesuaikan dengan situasi, keberkesanannya kan lebih terserlah lagi. Walaupun teori kepimpinan situasi yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1977) mendapat perhatian yang meluas dalam program-program latihan kepimpinan, tetapi keberkesanannya adalah diragui kerana tiada dapatan kajian yang benar-benar menyokong gagasan teori ini (Vecchio, 1987).

Teori kepimpinan transformasi pula merupakan teori terkini yang paling diminati penyelidik-penyelidik. Teori ini mengandaikan bahawa seseorang pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan ini boleh mengubah persepsi dan motivasi orang bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi (Bass, 1985). Banyak kajian yang menyokong proposisi teori ini (Avolio et al., 1988; Bass, 1985; Bass, 1990a; Bass, 1990b). Bukan setakat teori ini mempunyai kesan yang besar ke atas organisasi dan sikap dan komitmen orang bawahan, malahan ianya lebih berkesan lagi berbanding dengan teori tingkah laku kepimpinan pendayautamaan struktur dan bertimbang rasa (Seltzer & Bass, 1990). Begitu juga teori ini mempunyai kesan yang jauh lebih besar berbanding dengan kepimpinan transaksional (Bass, 1985; Avolio et al., 1988; Koh et al., 1995).

Selain teori-teori kepimpinan di atas, terdapat satu teori kepimpinan yang tersendiri dalam sektor pendidikan. Teori yang dimaksudkan ialah teori kepimpinan pengajaran (*instructional leadership theory*) (Hallinger & Murphy, 1985; Heck et al., 1990; Krug, 1992), dan kepimpinan

pedagogi (*pedagogical leadership*) (Sergiovanni, 1998; Webb, 2005). Teori kepimpinan pengajaran dikatakan satu teori khusus untuk diamalkan pemimpin-pemimpin sekolah, di mana pengamalan teori ini akan menjadikan sekolah berkenaan lebih berkesan terutama daripada segi pencapaian akademik pelajar (Hallinger & Murphy, 1985). Oleh kerana teori ini menjurus kepada *core business* sekolah, maka ramai orang yang taksab dengan proposisi teori kepimpinan ini.

DAPATAN-DAPATAN KAJIAN Sifat-Sifat (Traits) Pengetua Berkesan

Secara amnya, kajian-kajian dalam bidang kepimpinan menyebutkan bahawa seseorang pemimpin yang berkesan adalah mereka yang mempunyai sifat-sifat unggul. Kouzes dan Posner (2002) telah mengkaji satu set ciri-ciri pemimpin yang dikehendaki oleh sesebuah masyarakat dalam tahun 1987, 1995 dan 2002. Empat ciri yang merupakan ciri-ciri kepimpinan yang secara konsisten paling dikagumi di seluruh dunia termasuk Malaysia ialah:

Ciri-Ciri Pemimpin	% Dapatan Kajian 1987	% Dapatan Kajian 1995	% Dapatan Kajian 2002	% Dapatan Kajian 2002 di Malaysia
Jujur	83	88	88	95
Berwawasan	62	75	71	78
Kompeten	67	63	66	62
Berupaya Membangkit Inspirasi	58	68	65	60

Di dalam sektor pendidikan pula, Richardson, Flanigan, Lane dan Keaster (1992), mendapati jujur memperoleh sebanyak 69%, kompeten sebanyak 60%, berwawasan sebanyak 48%, boleh memberi inspirasi sebanyak 33%, perihatin sebanyak 31%, dan menyokong sebanyak 30%.

Sebelum ini, Persell et al. (1982) menyatakan bahawa pengetua berkesan adalah terdiri daripada orang yang mempunyai watak yang hebat, seperti:

- Bertenaga
- Dinamik
- Tinggi komitmennya
- Proaktif
- Tegas dan bersemangat (*forceful*)
- Assertif
- Berinisiatif
- Bertanggungjawab
- Suka membantu
- Berfikiran terbuka
- Tenang
- Analitikal

Gaya dan Tingkah Laku Pengetua Berkesan

Selain trait, pengetua berkesan juga mempamerkan satu set tingkah laku tertentu. Pengetua di sekolah berkesan sering menekankan kepada '*core business*'. Davis dan Thomas (1989) melaporkan bahawa pengetua di sekolah-sekolah berkesan mempunyai visi yang jelas, iaitu yang memfokuskan kepada pencapaian dan keperluan murid. Di samping itu, pengetua-pengetua ini juga mewujudkan iklim sekolah yang menyokong kepada pencapaian matlamat yang ditetapkan.

Selain itu, pengetua di sekolah-sekolah berkesan didapati mempunyai tahap toleransi yang tinggi serta mampu menghadapi situasi yang agak kabur. Proses membuat keputusan pengetua-pengetua di sekolah ini adalah berpanduan kepada amalan-amalan terbaik dan menggunakan pendekatan analitikal yang mana sebab-musabab adalah merupakan pendekatan yang sering digunakan (Greenfield, 1987). Di samping itu pengetua-pengetua yang berkesan juga sering melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan serta berkomunikasi dua hala (Davis & Thomas, 1989).

Kajian-kajian tentang tingkah laku kepimpinan mendapati pengetua-pengetua yang berkesan sering menunjukkan tingkah laku yang menekankan kepada tugas, tetapi dalam masa yang sama di dapati pengetua yang berkesan juga mengamalkan tingkah laku hubungan kemanusiaan seperti mesra, mudah didekati, mudah diajak berbincang dan suka memberi perhatian kepada keperluan-keperluan guru-guru (Davis & Thomas, 1989; Hoy & Miskel, 1996; Scott, 1988; Tarter et al., 1989; Garner, 1990; Haymon, 1990; Naji, 1987; Houseknecht, 1990; Burns, 1990; Ahmad Mohammad Sharif, 1989; Ishak, 1993). Di sekolah-sekolah berkesan, Mortimore (1995) menyatakan bahawa pengetua-pengetua di sekolah-sekolah berkenaan lazimnya adalah seorang yang tegas, menumpukan penuh perhatian kepada pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, proaktif, bertindak sebagai pemudahcara, sering menghabiskan masa yang lama di sekolah, melibatkan guru-guru dalam membuat keputusan, bertindak secara profesional, iaitu lebih mengutamakan peraturan dan tugas hakiki. Di samping itu, Mortimore juga menyatakan bahawa pengetua yang berkesan mempunyai wawasan yang jelas yang dikongsi bersama dengan warga sekolah.

Selain tingkah laku bertimbang rasa dan pendayautamaan struktur, Day (2000) menyebutkan bahawa seseorang pengetua yang berkesan mempamerkan gaya kepimpinan transformasi. Di samping itu, pengetua berkesan juga dikatakan bertingkah laku mudah didekati oleh guru-gurunya untuk berbincang perkara-perkara yang berkaitan dengan *core business* dan *core technology of schooling*, iaitu pengajaran dan pembelajaran (Day, 2000). Sebelum ini Leithwood dan Jantzi (1999; 2000) mendapati kepimpinan transformasi mempunyai kesan yang kuat ke atas keadaan sekolah dan bilik darjah. Dalam review tentang dapatan kajian kepimpinan transformasi ke atas sekolah dan guru-guru, Hallinger (2003) menyatakan bahawa kepimpinan transformasi mempunyai kesan ke atas persepsi guru terhadap keadaan sekolah, komitmen guru untuk melakukan perubahan dan persekitaran pembelajaran.

Selain itu, Richards (2003) menyebutkan bahawa tingkah laku pengetua yang berkesan ialah menghormati dan menghargai guru sebagai orang profesional, adil, jujur, mengamalkan dasar pintu terbuka dan sedia mendengar apa yang ingin diperkatakan oleh guru-guru. Selain itu, pengetua berkesan sentiasa menyokong guru dalam hal-hal yang berkaitan dengan disiplin murid. Richards juga mendapati bahawa pengetua berkesan ialah pengetua yang

sering menggalakkan guru-guru mempertingkatkan amalan pengajaran di bilik darjah, sentiasa menetapkan standard pencapaian yang tinggi, bertindak sebagai motivator dan pembina pasukan. Richards (2005) seterusnya menegaskan bahawa dapatan yang diperolehi dalam tahun 2003 masih kekal dalam kajian yang dilakukan beliau dalam tahun 2005.

Kajian di Malaysia (Atan Long et al., 1990) pula mendapati bahawa pengetua di sekolah-sekolah yang mencapai kejayaan luar biasa di Malaysia adalah mempamerkan tingkah laku berikut;

- Mempunyai wawasan yang jelas.
- Bertindak berdasarkan perancangan strategik.
- Bersikap pragmatik.
- Mengamalkan pendekatan penyelesaian masalah.
- Mempunyai semangat dedikasi dan motivasi yang tinggi di kalangan staf.
- Pemimpin sekolah mempunyai ketrampilan yang tinggi dalam banyak bidang.
- Menjalankan penyeliaan ke atas pengajaran dan pembelajaran.
- Mengupayakan (empowering) orang bawahan.
- Bertindak berasaskan keputusan mesyuarat.
- Kejelekitan yang tinggi di kalangan staf.

Kajian Ishak (2002) mendapati gaya kepimpinan yang digemari oleh 198 responden yang terdiri daripada guru biasa, penolong kanan, pengetua dan pegawai-pegawai di pejabat pendidikan daerah ialah pemimpin yang mengamalkan gaya kepimpinan transformasi. Kajian ini juga mendapati bahawa pemimpin *laissez-faire* dan pemimpin yang mencari salah orang lain adalah merupakan pemimpin yang paling tidak digemari. Apabila ditanya kepada responden gaya manakah yang anda akan tiru, seratus peratus responden menyebutkan mereka akan meniru gaya kepimpinan transformasi.

Selain tingkah laku yang disebutkan di atas, tindakan-tindakan (yang kadang-kadang juga merupakan tingkah laku) yang diambil oleh pengetua berkesan adalah berbeza dengan pengetua-pengetua di sekolah-sekolah yang kurang berkesan. Davis dan Thomas (1989) serta Terry (1996) merumuskan bahawa tindakan-tindakan pengetua berkesan adalah meliputi;

- Menetapkan matlamat yang hendak dicapai.
- Menetapkan dasar, norma dan nilai yang perlu dipatuhi oleh semua warga sekolah termasuk komuniti.
- Memberi tumpuan kepada pengajaran.
- Membuat penyeliaan ke atas pengajaran guru.
- Menetapkan dasar bahawa semua aktiviti sekolah hendaklah selari dengan matlamat, norma dan tujuan pendidikan.
- Mengawal masa pengajaran supaya tidak terganggu oleh gangguan-gangguan yang tidak diingini.
- Menekankan kepada komunikasi dua hala dan mengamalkan proses membuat keputusan bersama staf.
- Membuat perancangan akademik yang rapi.

- Memberi pengiktirafan kepada pencapaian akademik murid.
- Sentiasa memberi kesedaran kepada komuniti tentang pendidikan.

Sebelum ini, Hallinger dan Murphy (1987) menyebutkan bahawa pengetua berkesan adalah juga pengetua yang bertindak sebagai pemimpin instruksional, iaitu;

- Merangka matlamat sekolah.
- Menerangkan matlamat sekolah.
- Memantau dan menilai pengajaran guru.
- Menyelaraskan kurikulum.
- Memantau kemajuan murid.
- Mengawal masa pengajaran
- Sentiasa kelihatan (High visibility)
- Memberi ganjaran kepada guru
- Menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru.
- Menyediakan insentif untuk murid.

Southworth (2002) seterusnya menjelaskan bahawa beberapa tindakan kepimpinan pengajaran yang benar-benar memberi impak ke atas pencapaian akademik ialah menetapkan matlamat sekolah dan menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru. Sebelum ini Blasé dan Blasé (1998) menyatakan bahawa tiga tindakan yang dilakukan oleh pengetua yang memberi impak kepada peningkatan kerja guru-guru di sekolah ialah berbincang dengan guru-guru tentang pengajaran berkesan, menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru dan menggalakkan guru-guru membuat refleksi ke atas setiap sesi pengajaran yang dilakukannya. Selain itu Quinn (2002) melaporkan bahawa kepimpinan pengajaran mempunyai kesan ke atas amalan pengajaran yang dilakukan oleh guru-guru. Hallinger (2003) sekali lagi menyatakan bahawa kepimpinan pengajaran masih relevan.

Selain Hallinger, Heck et al. (1992), Leithwood (1992), Muijs, Harris, Chapman, Stoll dan Russ (2004) mencadangkan tindakan yang patut dilakukan oleh seorang pengetua jika berhasrat mencapai matlamat yang dituju, ialah:

- Pengetua menyokong perubahan
- Memastikan guru mengajar dan murid belajar.
- Memastikan bilik darjah dilengkapi dengan kemudahan/kelengkapan untuk kemajuan pengajaran dan pembelajaran.
- Memastikan jadual waktu P&P dipatuhi oleh semua guru.
- Merangka matlamat sekolah dan memastikannya difahami dan dipatuhi oleh semua guru dan murid.
- Merancang program-program kurikulum
- Memantau pengajaran dan pembelajaran
- Menilai pengajaran dan pembelajaran
- Melaksanakan tindakan pemulihan ke atas aspek yang bermasalah.
- Memastikan masa pengajaran dan pembelajaran tidak terganggu.
- Memastikan guru mempunyai ketrampilan untuk mengajar dengan baik.
- Menjalankan program pembangunan staf
- Mengawal tingkah laku murid.

Motimore (1995) menyatakan bahawa pengetua-pengetua sekolah berkesan lebih menumpukan kepada proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, dengan memastikan masa pengajaran tidak diganggu oleh aktiviti-aktiviti kurang penting. Oleh kerana itu pengetua sekolah berkesan sering memantau pengajaran guru dan juga pembelajaran murid, yang bertujuan memastikan guru mengajar dan murid belajar. Walau bagaimana pun Oplatka (2004) menyatakan bahawa pengetua-pengetua di negara-negara sedang membangun seperti di Asia dan Afrika kurang bertindak sebagai pemimpin pengajaran. Keadaan ini berlaku mungkin disebabkan masa tidak mencukupi untuk menumpukan kepada kepimpinan pengajaran. Keadaan masa yang tidak mencukupi ini berlaku kerana banyak tuntutan-tuntutan pentadbiran yang perlu dilaksanakan (Abdul Shukor, 1996).

Kajian yang dijalankan oleh Institut Aminuddin Baki (2004), mendapati pengetua-pengetua sekolah yang memenangi Anugerah Kualiti Menteri Pelajaran dan Anugerah Sekolah Harapan Negara telah melaksanakan sebahagian besar ciri-ciri sekolah berkesan seperti yang dikemikan oleh Motimore (1995). Ciri-ciri tersebut ialah:

- Pemimpin sekolah bertindak secara professional.
- Mempunyai wawasan dan matlamat yang dikongsi bersama.
- Wujud suasana dan persekitaran yang menyokong pengajaran dan pembelajaran.
- Sekolah memberi tumpuan yang lebih terhadap pengajaran dan pembelajaran.
- Guru-guru mengamalkan pengajaran yang bermatlamat.
- Sekolah mempunyai harapan yang tinggi terhadap murid.
- Mengamalkan sistem pengukuhan yang positif.
- Mengamalkan pemantauan yang sistematik.
- Memberi hak dan tanggungjawab yang setimpal di kalangan murid.
- Wujud perkongsian rumah-sekolah yang mantap.
- Sekolah wujud sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang mantap.

ISU-ISU YANG BERBANGKIT

Memandangkan banyak teori yang mendakwa teori masing-masing lebih unggul, maka timbul satu persoalan, teori kepimpinan manakah yang benar-benar berkesan terutama dalam sektor pendidikan?

Keberkesanan kepimpinan transformasi didakwa sebagai melebihi jangkaan, dan mengatasi tingkah laku kepimpinan bertimbang rasa dan pendayautamaan struktur (*initiating structure*) (Seltzer & Bass, 1990). Manakala teori kepimpinan pengajaran pula dikatakan sebagai kunci keberkesanan sekolah (DeBevoise, 1984). Dapatan-dapatan kajian telah mencadangkan kepimpinan pengajaran adalah yang menentukan pencapaian sesebuah sekolah (Edmonds, 1982; Shoemaker & Fraser, 1981; Sweeney, 1982). Namun begitu, Brandt (1992) menyatakan bahawa teori kepimpinan yang lebih sesuai untuk masa ini ialah teori kepimpinan transformasi. Kenyataan ini disokong oleh Leithwood (1992: 8) yang menyatakan:

Kepimpinan pengajaran merupakan idea yang telah mencorakkan sekolah dengan baik dalam tahun-tahun 1980-an sehingga awal 1990-an. Tetapi inisiatif-inisiatif bagi menstrukturkan semula sekolah bagi menghadapi abad ke-21 telah menjadikan kepimpinan bentuk ini dilihat sebagai ketinggalan zaman. Kepimpinan transformasi menjurus kepada amalan-amalan pengurusan yang lebih sesuai dengan sekolah dan dipercayai mampu menjadi imej yang dominan dalam pentadbiran sekolah sekurang-kurangnya dalam tahun-tahun 1990-an (Terjemahan Penulis).

Walaupun begitu, Shimniok dan Schmoker (1992) tidak bersetuju dengan pendapat Leithwood tersebut. Mereka berhujah bahawa kepimpinan pengajaran masih dan tetap penting dalam organisasi sekolah kerana 'core business' sekolah ialah pengajaran dan pembelajaran. Sebelum ini Flath (1989:20) menyebutkan bahawa; *"Research on effective schools indicates that the principal is pivotal in bringing about the conditions that characterize effective schools"*. Findley dan Findley (1992:102) pula menegaskan, *"If a school is to be an effective one, it will be because of the instructional leadership of the principal"*.

Isu ini bukan berhenti di situ sahaja, malahan sejak akhir-akhir ini pula ada pendapat yang mengatakan bahawa teori kepimpinan pengajaran tidak begitu sesuai lagi. Webb (2005) menyatakan bahawa kepimpinan pengajaran walaupun dapat mematuhi kehendak pihak atasan, tetapi ia menghalang kreativiti guru-guru. Southworth (2004) menyatakan bahawa pada masa ini perkataan kepimpinan pengajaran adalah tidak disukai oleh pengetua-pengetua sekolah. Keadaan ini timbul mungkin kerana banyak kajian yang dijalankan bagi mengetahui kesan kepimpinan pengajaran ke atas pencapaian akademik pelajar adalah mendapati kepimpinan pengajaran mempunyai kesan secara tidak langsung ke atas pencapaian akademik pelajar (Hallinger, 2003; Webb, 2005). Memandangkan kepimpinan pengajaran (*instructional leadership*) tidak begitu meyakinkan, maka Webb (2005: 87) mencadangkan bahawa kepimpinan pedagogi (*pedagogical leadership*) adalah lebih sesuai untuk digunakan oleh pemimpin sekolah. Kepimpinan pedagogi adalah dimaksudkan sebagai mengandungi tiga aspek penting iaitu: *"moral purpose, relationship building and knowledge creation"*. Bagaimanapun kepimpinan ini juga masih belum diuji sepenuhnya. Inilah yang menimbulkan satu persoalan baru, iaitu kepimpinan pengajaran atau pedagogi? Bagi Leithwood (1992), beliau tetap menyatakan bahawa kepimpinan transformasi adalah lebih sesuai kerana kepimpinan ini lebih bertepatan dengan peranan pengetua sebagai pemimpin, iaitu membuat perubahan kepada organisasi dan dalam masa yang sama mengubah sikap, cara berfikir dan tingkah laku guru-guru. Sebelum ini kajian Ishak (2001) yang membandingkan pengaruh kepimpinan transformasi dan kepimpinan pengajaran ke atas komitmen guru, efikasi dan kepuasan kerja guru, mendapati bahawa kepimpinan transformasi lebih berpengaruh berbanding dengan kepimpinan pengajaran. Namun begitu, Ishak (2001) tidak pula membandingkan kesan kedua-dua teori kepimpinan ini ke atas pencapaian akademik pelajar.

PERSOALAN

Apakah model kepimpinan yang berkesan untuk diamalkan di sekolah-sekolah di Malaysia? Bagi saya untuk meninggalkan sama sekali teori trait (sifat) dan kepimpinan pengajaran adalah tidak wajar sama sekali. Sebelum kita memilih mana yang terbaik, marilah kita

menjawab soalan berikut: 1) Apakah matlamat utama seseorang memimpin sesebuah organisasi? Jawapannya hanya dua, iaitu pertama memajukan organisasi atau dalam kata lain ialah membuat perubahan yang menguntungkan organisasi dan juga mengubah sikap, pemikiran dan ingkahlaku ahli-ahli organisasi; kedua ialah menyediakan ruang-ruang supaya ahli-ahli organisasi berasa berpuas hati dan seronok dengan organisasinya. Berasaskan jawapan kepada persoalan ini, bermakna sifat kepimpinan seperti yang ditemui oleh Kouzes dan Posner (2002) iaitu jujur, berwawasan, kompeten dan *inspiring* hendaklah dijadikan asas yang patut menjadi amalan kepada pemimpin. Ini kerana sifat-sifat ini menjadikan pemimpin dihormati oleh orang bawahan. Soalan kedua yang perlu dijawab ialah, apakah *core business* sekolah? Tidak lain dan tidak bukan ialah memastikan proses pengajaran dan pembelajaran berjalan lancar. Oleh itu kita tidak boleh sama sekali membuang kepimpinan pengajaran. Kita hendaklah mengambil dimensi-dimensi yang berkesan untuk diamalkan, seperti menetapkan matlamat, sentiasa keterlihatan (Southworth, 2002) dan menggalakkan perkembangan profesionalisme guru-guru (Southworth, 2002; Blasé & Blasé, 2000), dan berbincang dengan guru supaya guru-guru membuat refleksi ke atas kerja buatnya (Blasé & Blasé, 2000).

Selain dimensi-dimensi kepimpinan pengajaran, teori kepimpinan transformasi hendaklah diberi perhatian yang serius oleh pengetua kerana dikatakan kepimpinan ini berupaya mengubah organisasi dan juga mengubah sikap, pemikiran dan tingkahlaku orang-orang bawahan (Bass, 1985; Leithwood, 1992). Sifat-sifat dan tingkahlaku unggul, keupayaan memberi inspirasi dan motivasi kepada orang bawahan serta bertimbang rasa adalah merupakan tingkahlaku kepimpinan yang boleh merubah komitmen dan daya usaha orang bawahan (Koh et al., 1995). Berbahasan-perbahasan ini menyebabkan kekeliruan tentang teori manakah yang patut diguna pakai menjadi semakin parah.

Walaupun terdapat perdebatan yang hangat tentang keberkesanan teori-teori ini, tetapi Hallinger (2003) mencadangkan supaya disatukan teori kepimpinan pengajaran dan teori kepimpinan pengajaran. Ini kerana mengikut Hallinger (2003) terdapat persamaan konseptual antara kedua-dua teori ini. Marks dan Printy (2003) mendapati bahawa gabungan teori kepimpinan transformasi dan teori kepimpinan pengajaran memberi kesan yang besar ke atas prestasi sekolah. Oleh itu penulis mencadangkan supaya pengetua mengamalkan gaya kepimpinan transformasi ini dengan lebih meluas tetapi tidak mengabaikan dimensi-dimensi kepimpinan pengajaran. Secara ringkasnya penulis mencadangkan supaya pengetua-pengetua mengamalkan model berikut:

Kepimpinan Pengetua Berkesan = (4 Sifat Kepimpinan Kouzes & Posner (2002)) + (Pedagogical Leadership (Sergiovanni, 1998)) + (4 Dimensi Kepimpinan Pengajaran (Southworth, 2002; Blasé & Blasé, 2000)) + (Kepimpinan Transformasi (Bass, 1985; Leithwood, 1999)).

Untuk melahirkan pengetua seperti model di atas, maka satu latihan khusus hendaklah dijalankan dengan bersungguh-sungguh. Jacobson, Reavis dan Logsdon (1963: iii) menyatakan, "*The school principalship is a professional position requiring specific preparation on the part of the individual who aspires to fill it successfully. Experienced teachers who have merely acquired the technique of managing unruly children and irate parents can no longer be considered adequately prepared for duties of the principalship, even though this technique*

still is an asset to the modern principal". Mereka selanjutnya menyatakan, "*The tasks that principals are expected to perform vary greatly in importance. Many of these duties are little more than clerical; others may involve momentous consequences both to the school system and to the principals concerned. Since none of the responsibilities of the principalship can be neglected, it is apparent that those who occupy this position should acquire a comprehensive understanding of the demands that must be met. Mere knowledge of these responsibilities, however is not sufficient to insure successful performance*" (Jacobson, Reavis & Logsdon, 1963: 3). Sebenarnya isu tentang latihan ini telah lama dibangkitkan oleh banyak pihak. Latihan kepimpinan adalah penting kerana pengetua asalnya adalah seorang guru bilik darjah yang mana latihan yang diterima oleh guru-guru tidak termasuk hal-hal kepimpinan. Latihan juga perlu diikuti kerana kemahiran kepimpinan bukanlah sifat semula jadi manusia. Ia perlu dilatih. Maka itu, pusat-pusat latihan seperti Institut Aminuddin Baki hendaklah memainkan peranan yang lebih hebat lagi jika kita ingin melihat kepimpinan pengetua di Malaysia adalah antara yang terbaik di dunia.

KESIMPULAN

Pengetua berkesan, iaitu pengetua yang mampu meletakkan pencapaian sekolahnya melebihi sasaran yang ditetapkan, adalah seorang yang memiliki ciri peribadi unggul, bertingkah laku yang menyenangkan orang bawahan dan tidak mengabaikan *core business* dan *core technology of schooling*. Memandangkan set sifat-sifat, tingkah laku, dan tindakan-tindakan yang dinyatakan dalam khazanah tulisan adalah penting dan memberi kesan ke atas kejayaan sekolah, maka kertas ini mencadangkan supaya setiap orang pengetua memperhalusi dan menghayati setiap aspek yang ditemui dalam kajian-kajian sama ada kajian-kajian di Malaysia ataupun di luar negara. Untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan, maka ia hendaklah bermula dengan menjadi seorang guru yang berkesan. Untuk menjadi seorang guru yang berkesan, seseorang itu hendaklah memiliki sifat-sifat sayang akan murid-muridnya, ghairah dalam pengajarannya dan cinta akan ilmu. Gilbert Highet (1981) sejak tahun 1950 sentiasa menyebut bahawa seseorang guru yang berhasrat untuk menjadi guru yang berkesan seharusnya memiliki tiga sifat asas ini. Memandangkan pengetua adalah juga seorang guru, maka seharusnya tertanam di dalam diri seseorang pengetua akan sifat-sifat tersebut. Pemilikan tiga sifat ini di samping sifat-sifat dan tingkah laku kepimpinan yang dinayatakan di atas akan menjadikan seseorang pengetua itu berkesan. Seterusnya penulis mencadangkan supaya pengetua menggabungkan teori sifat kepimpinan, teori kepimpinan pengajaran, kepimpinan pedagogi dan kepimpinan transformasi, seperti model di atas, untuk diguna pakai bagi memperkasakan kepimpinan diri dan seterusnya memperkasa organisasi sekolah masing-masing. Wallahu 'Aklam.

RUJUKAN

Abdul Shukor Abdullah. (1996). Membina sekolah yang berkesan: pengurusan setempat, empowerment dan kepimpinan sebagai inisiatif polisi. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Sekolah Efektif ke-2, Institut Aminuddin Baki, pada 14 – 16 November.

- Ahmad Mohammad Sharif. (1989). Leader behavior, organizational effectiveness and job satisfaction of vocational teachers in Malaysia. Disertasi Ph.D. The Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Atan Long dan Rakan-rakan (1990). Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes. Jabatan Pendidikan Universiti Islam Antarabangsa.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation: impacting the bottom line. *Group & Organization Studies*, 13(1): 59 - 80.
- Barnett, K., McCormick, J., & Corners, R. (2001). Transformational leadership in schools: Panacea, placebo or problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1): 24 – 46.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990a). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. Ed. ke-3. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1990b). From transactional to transformational leadership: Learning to share vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19 - 31.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Blasé, J. & Blasé, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Blasé, J. & Blasé, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principal promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2): 130 – 141.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Colophon Books.
- Burns, P.J. Jr. (1990). Teacher morale as related to perceived administrative leadership style of principals in selected group IV high schools in the state of New Jersey. Disertasi Ed.D. Senton Hall University, School of Education. *Dissertation Abstracts International*, 52(06A): 1956.



- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management* (ed. ke-3). London: Sage Publications.
- Bush, T. (2005). Editorial: Educational leadership and management: Making a difference? *Educational Management Administrative & Leadership*, 33(2); 5 – 7.
- Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and managing people in education*. London: Sage Publications.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1992). Perceived behavioural attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24(1): 86 - 102.
- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Day, C. (2000). Effective leadership and reflective practice. *Reflective Practice*, 1(1): 113 – 127.
- DeBevoise, W. (1984). Synthesis of research on principal as instructional leader. *Educational Leadership*, 41(5): 14 - 21.
- Edmonds, R.R. (1979). Effective school for urban poor. *Educational Leadership*, 37: 15 – 17.
- Edmonds, R.R. (1982). Programs of school improvement: an overview. *Educational Leadership*, 40(3): 4 - 11.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Findley, B., & Findley D. (1992). Effective schools: The role of the principal. *Contemporary Education*, 63(2), 102-104.
- Flath, B. (1989). The principal as instructional leader. *ATA Magazines*, 69(3), 19-22, 47-49.
- Garner, A. (1990). In search of excellence in education. Disertasi Ed.D. Northern Arizona University. *Dissertation Abstracts International*, 51(05A): 1458.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3): 329 – 351.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2): 217 - 247.

- Hallinger, P. & Murphy, J. (1987). Instructional leadership in the school context. Dalam W.D. Greenfield (ed.) *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.
- Halpin, A.W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan Co.
- Haymon, D.L.R. (1990). Relationships among elementary school principals' leadership style, school climate, and student achievement in differing racial-ethnic and socioeconomic status contexts. Disertasi Ed.D. University of Southern California, *Dissertation Abstracts International*, 52(05A): 1592.
- Hemphill, J. K. & Coons, A.E. (1950). *Leader behavior description*. Columbus: Personnel Research Board, Ohio State University.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilising human resources*, (ed. Ke-3). Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Houseknecht, S.E. (1990). The relationship between perceived leadership behaviors and the morale of elementary classroom teachers. Disertasi Ed.D. Columbia University College. *Dissertation Abstracts International*, 51(10A): 3287.
- Heck, R.H. & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: Where does the field stand today? *Educational Management Administrative & Leadership*, 33(2); 229 - 244.
- Heck, R.H., Larsen, T.J. & Marcoulides, G.A. (1990). Instructional leadership and school achievement: Validation of a causal model. *Educational Administration Quarterly*, 26(2): 94 - 125.
- Highet, G. (1981). *The art of teaching*. London: Methuen & Co. Ltd.
- Hoy, W.K. & Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. (ed. ke-5). New York: McGraw-Hill.
- Ishak Bin Sin. (1993). Perkaitan di antara stail kepimpinan pengetua dengan tahap motivasi guru. Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ishak Bin Sin. (2001). Pengaruh kepimpinan pengajaran, kepimpinan transformasi dan gantian kepada kepimpinan ke atas komitmen terhadap organisasi, efikasi dan kepuasan kerja guru. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia,



- Ishak bin Sin. (2002). Gaya kepimpinan yang digemari: Satu kajian kes-kes hipotetikal. Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-11, Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Ishak Bin Sin (2004). Apa yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang trait, tingkah laku dan tindakan yang perlu untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan? *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(1): 1 – 17.
- Institut Aminuddin Baki (2004). Amalan-amalan terbaik di sekolah-sekolah cemerlang. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pelajaran (Tidak diterbitkan).
- Institut Aminuddin Baki (2004). Sekolah berkesan: Amalan-amalan dalam pengurusan dan kepimpinan. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Pendidikan Berkualiti pada 30 November 2004 di Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.
- Jacobson, P.B., Reavis, W.C. & Logdson, J.D. (1963). The effective school principal, (ed. Ke-2). Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Jesse, D., Davis, A. & Pokorny, N. (2004). High-achieving middle schools for Latino students in poverty. *Journal of Education for Students Placed at Risk*, 9(1): 23 – 45.
- Koh, W.L., Steers, R.M. & Terbog, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 319 - 333.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge* (ed. Ke-3). San Francisco: Josey-Bass.
- Krug, S.E. (1992). Instructional leadership: a constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3): 430 - 443.
- Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5): 8 - 12.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). Transformational school leadership effects: A replication. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(4): 451 - 479.

- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2): 112 – 129.
- Lucas, S. E., & Valentine, J. W. (2002). Transformational leadership: principals, leadership teams, and school culture. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Mesyuarat Tahunan Persatuan Penyelidikan Pendidikan Amerikayang diadakan di New Orleans pada 1 – 5 April. Dokumen ERIC no. ED 468 519.
- Marks, H.M. & Printy, S.M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3): 370 – 397.
- 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.
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L. & Russ, J. (2004). Improving schools in socio-economically disadvantaged areas – A review of research evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2): 149 – 175.
- Naji, M.A. (1987). Leadership behavior of secondary school principals and teacher morale in Southern Saudi Arabia. Disertasi Ph.D. University of Southern California. *Dissertation Abstracts International*, 49(02A): 180.
- Oplatka, I. (2004). The principalship in developing countries: Context, characteristics and reality. *Comparative Education*, 40(3): 427 – 448.
- Persell, C.H., Cookson, P.W. & Lyons, H. (1982). Effective principals: What do we know from various educational literature? Kertas yang dibentangkan dalam National Conference On The Principalship di National Institute of Education, Washington, pada 20 – 22 Oktober 1982. Dokumen ERIC. No, ED 224 177.
- Peterson, K.D. (1987). Administrative control and instructional leadership. Dlm. Greenfield, W. (pnyt.). *Instructional leadership: concepts, issues, and controversies*, hlm. 139 - 152. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Quinn, D.M. (2002). The impact of principal leadership behavior on instructional practice and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 40(5): 447 – 467.
- Richards, J. (2003). Principal behaviors that encourage teachers to stay in the profession: Perceptions of K-8 teachers in their second to fifth year of teaching. Kertas yang

dibentangkan dalam Mesyuarat Persatuan Penyelidikan Pendidikan Amerika pada 21 – 25 April di Chicago. Dokumen ERIC no. ED 477 523.

- Richards, J. (2005). Principal behaviors that encourage teachers: Perceptions of teachers at three career stages. Kertas yang dibentangkan dalam Mesyuarat Persatuan Penyelidikan Pendidikan Amerika pada 11 – 15 April 2005 di Montreal, Canada. Dokumen ERIC no. ED 490 357.
- Richardson, M.D., Flanigan, J.L., Lane, K.E. & Keaster, R. (1992). Teacher perception of principal behaviors: A research study. Kertas yang dibentangkan dalam Mesyuarat Tahunan Persatuan Penyelidikan Pendidikan Bahagian Selatan Tengah pada 10 – 13 November, di Knoxville. Dokumen ERIC no. ED 352 710.
- Scott, J.E. Jr. (1988). Relationship between teachers' perceptions of the principal's leadership behavior and the organizational climate of selected private secondary schools in Hawaii. Disertasi Ed.D. University of Southern California. Dissertation Abstracts International, 49(04A): 689.
- Seltzer, J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4): 693 – 703.
- Shimniok, L.M. & Schmoker, M. (1992). How we made the transition from junior high to middle school. *Educational Leadership*, 49(5): 27 - 29.
- Shoemaker, J. & Fraser, H. (1981). What principals can do so: some implication from studies of effective schooling. *Phi Delta Kappan* 63(9): 178 - 182.
- Simkins, T. (2005). Leadership in education: What works or what makes sense. *Educational Management Administrative & Leadership*, 33(2); 9 - 26.
- Sergiovanni, T.J. (1998). Leadership as pedagogy, capital development and school effectiveness. *International Journal of Leadership in Education*, 1(1): 37 – 46.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (ed. ke-4). Boston: Allyn & Bacon.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence. *School Leadership & Management*, 22(1): 73 – 91.
- Southworth, G. (2004). *Primary school leadership in context: Leading small medium and large size schools*. London: RoutledgeFalmer.



- Sweeney, J. (1982). Research synthesis on effective school leadership. *Educational Leadership*, 39(5): 346 - 352.
- Sun, J. (2004). Understanding the impact of perceived principal leadership style on teacher commitment. *International Studies in Educational Administration*, 32(2): 18 – 31.
- Tarter, C.J., Bliss, J.R. & Hoy, W.K. (1989). School characteristics and faculty trust in secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 25(3): 294 – 309.
- Terry, P.M. (1996). The principal and instructional leadership. Kertas kerja yang dibentangkan dalam Persidangan Tahunan Majlis Kebangsaan Profesor dalam Pentadbiran Pendidikan di Corpus Christi, Texas, pada 7 Ogos 1996.
- Thomas, V. (1997). What research says about administrators' management style, effectiveness and teacher morale. Dokumen ERIC no. ED 411 569.
- Timperley, H.S. (2005). Instructional leadership challenges: The case of using student achievement information for instructional improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 4: 3 – 22.
- Ubben, G.C., Hughes, L.W. & Noris, C.J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools* (ed. ke 4). Boston: Allyn & Bacon.
- Vecchio, R.P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72: 444 – 451.
- Webb, R. (2005). Leading teaching and learning in the primary school: From educative leadership to pedagogical leadership. *Educational Management Administrative & Leadership*, 33(2): 69 - 91.
- Wooderson-Perzan, M. & Lunenberg, F.C. (2001). Transformational leadership, student achievement, and school district financial and demographic factors. Kertas yang dibentangkan dalam Mesyuarat Tahunan Majlis Kebangsaan Profesor dalam Pentadbiran Pendidikan di Houston, Texas, pada 8 Ogos 2001.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1990). Transformational leadership and multi level analysis. *Human Relations*, 43(10): 975 -995.

