

APAKAH YANG TERTULIS DALAM KHAZANAH TULISAN ILMIAH TENTANG TRET, TINGKAH LAKU DAN TINDAKAN YANG DIPERLUKAN UNTUK MENJADI SEORANG PENGETUA YANG BERKESAN?

Oleh
DR. ISHAK BIN SIN
Pengarah
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pelajaran Malaysia

Pendahuluan

Sesungguhnya tiada siapa yang dapat menafikan tentang pentingnya peranan pengetua terhadap kejayaan sesebuah sekolah, kecuali orang berkenaan mempunyai sikap prejudis terhadap individu yang menjadi pengetua. Fred Hechinger, Presiden New York Times, pernah menulis laporan tentang pentingnya peranan pengetua ke atas kejayaan dan kejatuhan 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" (Davis & Thomas 1989: 17).

Memandangkan betapa pentingnya pengetua dalam mencorak dan menentukan hala tuju serta kejayaan sesebuah sekolah, maka ramai penulis melabelkan pengetua sebagai; "Orang yang menentukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah" dan "orang yang menentukan suasana dan hala tuju sekolah". Gelaran sedemikian menunjukkan bahawa satu pengiktirafan yang tinggi telah diberikan oleh masyarakat kepada golongan pengetua. Terdapat banyak kajian dan penulisan yang menyimpulkan bahawa pengetua adalah merupakan pemimpin yang penting dalam memajukan sesebuah sekolah (Edmonds 1979, Brookover et al. 1979,).

Mengikut kajian-kajian dalam bidang kepimpinan, keberkesanan seseorang pemimpin adalah ditentukan oleh tret dan tingkah lakunya. Di sekolah-sekolah berkesan pula, keberkesanan seseorang pengetua itu ditentukan oleh tret, tingkah laku dan tindakan-tindakannya (Davis & Thomas 1989). Namun begitu tidak ramai orang yang mengetahui apakah tret, gaya dan tingkah laku kepimpinan serta tindakan-tindakan yang dilakukan oleh seseorang pengetua hingga menyebabkan beliau begitu berjaya. Oleh kerana itu, adalah menjadi tujuan kertas ini untuk menyorot tulisan-tulisan ilmiah yang menjelaskan tentang tret, tingkah laku dan tindakan-tindakan pengetua yang berkesan. Tulisan-tulisan ilmiah tersebut meliputi kajian-kajian tempatan dan juga di luar negara. Di samping sorotan khazanah ilmiah, kertas ini juga berhasrat untuk mencadangkan satu model pengetua berkesan.

Kompetensi Pengetua Berkesan

Sejak akhir-akhir ini, kita sering dikemukakan dengan istilah baru sebagai menggantikan istilah berketerampilan. Istilah berkenaan ialah kompetensi. Bagaimanapun, istilah kompetensi ini meliputi perkara-perkara berikut:

- Berupaya melaksanakan tugas seharian yang menepati piawai yang ditetapkan.
- Berkebolehan melaksanakan sesuatu tugas yang diamanahkan dengan jayanya.
- Memiliki ciri-ciri peribadi dan tingkah laku yang meliputi sikap dan nilai sendiri yang sesuai dengan jawatan yang disandang.
- Mempunyai pengetahuan yang mencukupi untuk menjalankan tugas-tugas yang dipertanggungjawabkan.
- Mempunyai kemahiran, iaitu kebolehan menjalankan tugas secara praktik.

J.P. Kotter (1990), dalam bukunya *"A Force for Change: How Leadership Differs from Management"*, telah merumuskan bahawa seorang pemimpin organisasi hendaklah secara seimbang menjadikan dirinya sebagai pengurus dan pemimpin. Jika sekiranya seorang ketua organisasi menekankan kepada peraturan-peraturan sahaja, organisasi berkenaan akan menjadi sebuah organisasi birokratik yang melemaskan. Manakala jika ketua organisasi berkenaan hanya mementingkan perubahan, keadaan organisasi berkenaan akan menjadi kacau. Jika ketua organisasi berkenaan lemah dalam kedua-dua aspek, organisasi berkenaan ibarat sebuah kapal yang bocor dan patah kemudinya. Kotter selanjutnya merumuskan bahawa untuk menjadi pemimpin dalam sesebuah organisasi hendaklah memiliki kemahiran mengurus dan juga memimpin. Beliau menegaskan,

"... any combination other than strong management and strong leadership has the potential for producing highly unsatisfactory results. When both are weak or nonexistent, it is like a rudderless ship with a hole in the hull. But adding just one of the two does not necessarily make the situation much better." (J.P.Kotter 1990: 7-8)

Memandangkan tugas seorang pengetua adalah rencam lagi meluas yang meliputi aspek kurikulum, kokurikulum, hal ehwal murid, pengurusan kewangan, pejabat, sumber manusia dan bukan manusia, pengurusan kemudahan dan fizikal serta berurusan dengan komuniti, yang mana aspek-aspek ini pula terikat dengan peraturan dan undang-undang, maka kompetensi seorang pengetua yang berkesan sepatutnya meliputi perkara-perkara berikut:

- Nilai dan etika sebagai seorang guru dan sebagai pengetua.
- Kemahiran profesional, iaitu kemahiran yang menjurus kepada ketelusan dan kejujuran tanpa perlu dibuat penyeliaan rapi oleh pihak lain yang mana kemahiran ini diikat pula oleh rasa tanggungjawab yang berteraskan etika dan adab sopan sebagai seorang yang adil lagi saksama.
- Kemahiran bagi menjalankan fungsi organisasi.

Sifat-Sifat (Tret) 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 sifat pemimpin yang dikehendaki oleh sesebuah

masyarakat. Berikut adalah merupakan sifat-sifat yang secara konsisten paling dikehendaki di seluruh dunia termasuk Malaysia:

- Jujur
- Kompeten
- Berwawasan
- Memberi inspirasi
- Berani
- Pintar
- Adil
- Berfikiran terbuka
- Berterus terang
- Berfikiran tajam
- Matang
- Perihatin
- Berkerjasama
- Bercita-cita tinggi
- Boleh dipercayai / diharap
- Menyokong
- Mempunyai azam yang kuat
- Boleh mengawal diri
- Taat
- Bebas / tidak bergantung kepada orang lain

Kajian-kajian tentang tret pengetua berkesan pula nampaknya hampir sama dengan dapatan kepimpinan dalam sektor korporat. 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

Kajian-kajian lain pula mendapati bahawa pengetua berkesan adalah mempunyai keinginan untuk memimpin dan bertindak berani, tetapi berhati-hati dalam situasi-situasi yang agak sukar (Little & Bird 1987). Pengetua berkesan juga dikatakan suka mengambil inisiatif, pintar dan berorientasikan matlamat (Blumberg & Greenfield 1986), bekerja keras (Ubben & Hughes

1987) dan proaktif (Davis & Thomas 1989). Selain itu, lazimnya pengetua berkesan adalah seorang yang sayangkan murid, gemar mengajar dan sukakan ilmu.

Gaya dan Tingkah Laku Pengetua Berkesan

Selain tret, 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 pencapaian matlamat yang ditetapkan. Pendeknya pengetua-pengetua di sekolah berkesan mempamerkan gaya kepimpinan instruksional.

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).

Walaupun pengetua-pengetua sekolah berkesan sering menunjukkan tingkah laku yang menekankan kepada tugas, 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). Mortimore (1995) menyatakan bahawa pengetua-pengetua di sekolah-sekolah berkesan lazimnya adalah seorang yang tegas, menumpukan penuh perhatian kepada pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, proaktif, bertindak sebagai pemudah cara, 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.

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 keterampilan yang tinggi dalam banyak bidang.
- Menjalankan penyeliaan ke atas pengajaran dan pembelajaran.
- Mengupayakan (empowering) orang bawahan.

- Bertindak berasaskan keputusan mesyuarat.
- Kejeleketan yang tinggi di kalangan staf.

Tindakan-Tindakan Yang Diambil Oleh Pengetua Berkesan

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) 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 diinginkan.
- 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.

Selain itu, 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.

Selain Hallinger, Heck et al (1992), Leithwood (1995) juga turut mencadangkan tindakan yang patut diambil oleh seorang pengetua jika berhasrat mencapai matlamat yang dituju, iaitu:

- 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 melalui program pembangunan staf.
- Mengawal tingkah laku murid.
- Menggerakkan JK Kurikulum dan Panitia supaya melaksanakan fungsi untuk mempertingkatkan kurikulum.
- Menggerakkan kegiatan kokurikulum yang boleh mempertingkatkan kurikulum.
- Memastikan peraturan dan undang-undang yang berkaitan dipatuhi.

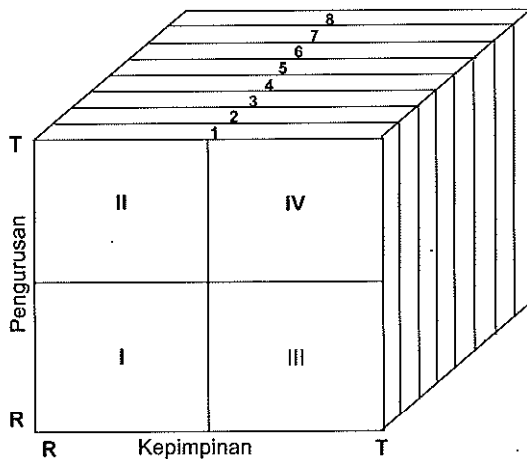
Mortimore (1995) menyatakan bahawa pengetua-pengetua sekolah berkesan lebih menumpukan kepada proses pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah, dengan memastikan masa pengajaran tidak diganggu oleh aktiviti-aktiviti kurang penting. Oleh kerana itu pengetua sekolah berkesan sering memantau pengajaran guru dan juga pembelajaran murid, yang bertujuan memastikan guru mengajar dan murid belajar.

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 dikemukakan oleh Mortimore (1995). Ciri-ciri tersebut ialah:

- Pemimpin sekolah bertindak secara profesional.
- 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.

Cadangan Model Pengetua Berkesan

Walaupun tugas pengetua adalah rencam, tetapi pada dasarnya fungsi utama pengetua di sekolah adalah untuk mengurus dan memimpin lapan bidang seperti dalam rajah berikut:



1. Kurikulum
2. Kokurikulum
3. Hal Ehwal Murid
4. Fizikal dan Kemudahan
5. Kewangan
6. Pejabat
7. Staf
8. Komuniti

Berasaskan kepada konsep kompetensi yang dikemukakan di atas, maka untuk menjadi pengetua yang berkesan, seseorang itu hendaklah memiliki dari tiga aspek utama:

- Ciri-ciri peribadi yang sesuai untuk menjadi pengurus dan pemimpin dalam lapan fungsi utama tersebut.
- Pengetahuan dan kemahiran yang mencukupi untuk menjadi pengurus dan pemimpin dalam lapan fungsi utama di atas, dan
- Bertindak dengan bijaksana bagi memastikan lapan fungsi utama di sekolah di laksanakan dengan cekap dan berkesan.

Kelapan-lapan bidang yang dimaksudkan itu ialah:

- Pengurusan dan Kepimpinan Kurikulum.
- Pengurusan dan Kepimpinan Kokurikulum.
- Pengurusan dan Kepimpinan Hal Ehwal Murid.
- Pengurusan Kewangan.
- Pentadbiran Pejabat.
- Pengurusan dan Kepimpinan Sumber Manusia.
- Pengurusan Fizikal dan Kemudahan.
- Berurusan dengan Komuniti.

Di bawah ini diperturunkan beberapa contoh ciri-ciri peribadi, ilmu pengetahuan dan kemahiran yang perlu ada bagi seseorang pengetua berkesan serta tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh pengetua berkesan. Senarai ini hanyalah sebagai contoh sahaja.

Ciri-ciri Peribadi

Hasil gabungan penulisan barat dan timur tentang kepemimpinan yang berkesan telah menggariskan beberapa ciri-ciri peribadi unggul yang perlu dimiliki oleh pengurus dan pemimpin secara umum. Namun begitu, sesuai dengan situasi di sekolah, seorang pengetua sekolah yang berkesan, seharusnya memiliki ciri-ciri peribadi seperti berikut:

- Suka kepada murid.
- Suka mengajar.
- Suka kepada ilmu.
- Jujur.
- Tiada niat untuk menjadi kaya.
- Bermotivasi.
- Sabar.
- Sihat tubuh badan.
- Memahami bahawa murid adalah harta negara.
- Percaya bahawa setiap murid boleh dididik.
- Mempamerkan tingkah laku amanah, telus dan patuh kepada peraturan kewangan.
- Tidak pilih kasih.
- Ikhlas.
- Suka membangunkan staf.

Ilmu Pengetahuan dan Kemahiran

Selain memiliki ciri-ciri peribadi yang unggul, secara umumnya, seorang pengetua berkesan juga seharusnya melengkapi diri dengan ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam bidang-bidang berikut:

- Teori-teori pengurusan yang meliputi pengurusan strategik, pengurusan kualiti dan yang seumpamanya.
- Teori-teori kepimpinan yang meliputi kepimpinan transformasional, instruksional dan yang seumpamanya.
- Urus tadbir organisasi.
- Komunikasi.
- Membangkitkan motivasi @ inspirasi orang bawahan.
- Ilmu pedagogi.
- Strategi mengatasi masalah pembelajaran.
- Menguasai isi kandungan bagi mata pelajaran tertentu.
- Menganalisis dan membuat keputusan.
- Mengurus konflik.

- Konsep-konsep yang berkaitan dengan kurikulum dan pengajaran.
- Pengukuran dan penilaian.
- Peraturan-peraturan yang berkaitan dengan kurikulum.
- Mengetahui peraturan-peraturan kewangan dan perakaunan.
- Menguasai kemahiran-kemahiran yang berkaitan dengan kokurikulum serta mengurus kegiatan kokurikulum.
- Merangka matlamat kokurikulum sekolah.
- Memastikan matlamat difahami dan dipatuhi oleh guru dan murid.
- Menyusun jadual kegiatan kokurikulum.
- Memastikan jadual dipatuhi.
- Memantau pelaksanaan program kokurikulum.
- Menilai program kokurikulum.
- Memberi latihan kepada guru-guru supaya boleh mengendalikan kegiatan kokurikulum dengan berkesan.
- Memahami aspek-aspek psikologi staf, memiliki ilmu memotivasi dan membimbing staf.

Tindakan-tindakan

Tindakan-tindakan yang diambil oleh seorang pengetua adalah penentu kepada kejayaan sesebuah sekolah. Oleh itu adalah penting bagi seorang pengetua mengambil tindakan yang tepat dalam mengurus sekolahnya. Antara tindakan yang perlu bagi memastikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah adalah :

- Merangka matlamat sekolah dan memastikan ianya difahami dan dipatuhi oleh guru dan murid.
- Memantau pengajaran dan pembelajaran.
- Memastikan jadual waktu P&P dipatuhi oleh semua guru.
- Menilai pengajaran dan pembelajaran.
- Melaksanakan pemuliharaan ke atas aspek yang bermasalah.
- Memastikan masa pengajaran tidak terganggu.
- Memastikan guru mempunyai keterampilan untuk mengajar dengan baik.
- Mengawal tingkah laku murid.
- Mengajar dengan berkesan.
- Mengurus dan memimpin kurikulum.
- Memotivasi guru-guru.
- Memantau pengurusan kewangan diurus mengikut peraturan yang ditetapkan.
- Merancang pembelian.

- Memastikan murid-murid sentiasa selamat.
- Memastikan guru-guru memahami dan patuh kepada Surat-surat Pekeliling yang berkaitan.
- Merangka pelan tindakan bagi menjamin keselamatan dan kesejahteraan murid.
- Menyediakan peraturan sekolah.
- Menyediakan garis panduan keselamatan.
- Menangani staf yang bermasalah.
- Memotivasi dan membimbing staf.
- Menilai prestasi.

Jika senarai ini diperincikan mengikut lapan fungsi pengetua, ertinya satu standard kepengetuaan telah tercipta. Walau bagaimanapun pada masa ini di Malaysia belum lagi wujud standard kepengetuaan seperti yang telah wujud di United Kingdom, Amerika Syarikat dan Canada. Memandangkan betapa pentingnya standard kepengetuaan, maka kertas ini mengesyorkan supaya satu standard kepengetuaan di Malaysia diwujudkan segera berasaskan kerangka konsep kompetensi dan lapan fungsi pengetua yang dijelaskan di atas.

Penutup

Pengetua berkesan, iaitu pengetua yang mampu meletakkan pencapaian sekolahnya melebihi sasaran yang ditetapkan, adalah seorang yang memiliki ciri peribadi unggul, yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran tinggi serta mengambil tindakan-tindakan yang tepat dalam setiap aspek 'core business' sekolahnya. Memandangkan set sifat-sifat, tingkah laku, pengetahuan dan kemahiran serta tindakan-tindakan yang dinyatakan dalam khazanah tulisan adalah penting dan memberi kesan ke atas kejayaan sekolah, maka kertas ini mencadangkan supaya standard pengetua berkesan diwujudkan. Pengwujudan standard ini adalah bertujuan untuk dijadikan garis panduan kepada pengetua-pengetua menjalankan tugas masing-masing. Selain itu, standard ini juga berguna untuk digunakan oleh badan-badan penilai untuk menilai sama ada seseorang pengetua itu mencapai tahap kompetensi yang diperlukan atau pun tidak. Standard ini juga boleh dijadikan asas untuk mengenal pasti bidang latihan dalam perkhidmatan yang diperlukan oleh pengetua-pengetua berkenaan. Dengan wujudnya standard ini akan memudahkan pusat-pusat latihan untuk memberi latihan dalam bidang-bidang yang kritikal. Memandangkan betapa pentingnya standard kepengetuaan, maka kertas ini mengesyorkan supaya satu standard kepengetuaan di Malaysia diwujudkan segera berasaskan kerangka konsep kompetensi dan lapan fungsi pengetua yang dijelaskan di atas. Bagaimana pun kajian terperinci hendaklah dilakukan sebelum sesuatu standard itu dikemukakan untuk diguna pakai.

Rujukan

- Atan Long dan Rakan-rakan (1990). *Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah-sekolah: Kajian kes*. Jabatan Pendidikan Universiti Islam Antarabangsa.
- Blumberg, A. & Greenfield, W.D. (1986). *The effective principal* (2nd. Ed). Newton, MA: Allyn & Bacon.

- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective schools and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Edmonds, R.R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership, 37, 15-17.
- Greenfield, W.D. (1987). *Moral imagination and interpersonal competence: Antecedents to instructional leadership*. Dalam W.D. Greenfield (ed.). *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.
- 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.
- 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.
- 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.
- Little, J.W. & Bird, T.D. (1987). Instructional leadership "close to the classroom" in secondary schools. W.D. Greenfield (ed.). *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies*. Boston: Allyn & Bacon.
- 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.
- 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.
- Ubben, G.C. & Hughes, L.W. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Newton, MA: Allyn & Bacon.