

KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN INOVASI PENDIDIKAN

Oleh
Dr. Chan Yuen Fook
Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi MARA
yuenfook@hotmail.com

Abstrak

Pengurusan dan kepimpinan adalah saling berhubungkait di antara satu sama lain. Kepimpinan sering disifatkan sebagai melakukan perkara yang betul, dan pengurusan pula sering disifatkan sebagai melakukan perkara dengan betul. Pemimpin sekolah perlu menguasai kedua-dua keterampilan pengurusan dan kepimpinan dengan memberi perhatian yang sewajarnya kepada kepimpinan pengajaran. Secara keseluruhan, kepimpinan yang ditonjolkan harus juga bersifat transformasional yang mampu membawa inovasi dalam pendidikan. Namun trend terkini memaparkan usaha penambahbaikan sekolah tidak dapat berkembang maju tanpa pengaruh agensi luaran dan dalaman. Kepimpinan dan pentadbiran yang bersesuaian, guru yang bertanggungjawab mengajar, dan murid yang bersedia untuk belajar memainkan peranan yang sama penting dalam memastikan keberkesanan sekolah. Dengan kewujudan kerjasama semua pihak, kepimpinan transformasional dan pengurusan kolaboratif dipercayai dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah.

Pendahuluan

Sekolah hari ini dan hari esok bukan sahaja memerlukan pengurus sekolah yang menguasai banyak kemahiran (Leithwood, Begley & Cousin, 1990; Gates, Myhrvold & Rinearson, 1996), namun harus juga bersifat transformasional. Tuntutan dan permintaan ini adalah berdasarkan fakta bahawa tugas guru besar ataupun pengetua di sekolah telah menjadi amat pelbagai, berhubungkait dengan sifat manusia yang sukar dipelajari dan mempunyai skop bidang tugas yang amat luas (Manasse, 1982; Dickman, 1986; Hall, Mackay dan Morgan, 1986, Sybouts & Wendel, 1994). Dengan itu, LaPlant (1979: 2) berpendapat guru besar ataupun pengetua yang berkesan harus juga merupakan pelajar 'number-one'. Jika guru besar ataupun pengetua tidak belajar untuk berubah mengikut zaman, guru juga tidak akan belajar dan pembelajaran murid juga tidak akan berlaku. Hujah-hujah sarjana sedemikian menunjukkan betapa pentingnya pembelajaran sepanjang hayat bagi seseorang pengurus sekolah yang bersifat transformasional.

Apabila seseorang guru besar baru dilantik, beliau diharapkan dapat berfungsi sebagai seorang guru, seorang pemimpin kurikulum, seorang pakar teknikal, dan juga sebagai seorang ketua sekolah (Bowring-Carr & West-Burnham, 1997: 118). Tugas yang pelbagai ini

juga sering dicabar oleh perubahan tanggungjawab, harapan dan hala tuju yang kerap (Restine, 1997). Pengurus sekolah juga diharapkan berkebolehan melakukan banyak perkara pada suatu masa secara serentak dan menggunakan banyak ketrampilan dalam kombinasi tertentu untuk memenuhi keperluan yang mencabar dalam konteks yang berlainan (Ouston, 1993). Jelasnya, pembelajaran sepanjang hayat bagi seseorang pengurus sekolah memainkan peranan yang amat penting untuk menentukan kejayaannya di sekolah. Seperti yang kita sedia maklum, proses sosialisasi bagi seseorang guru untuk menjadi seorang ketua sekolah mempunyai hubungan yang rapat dengan penguasaan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperlukan sebagai seorang guru besar dalam profesion tersebut (Bullough, 1990). Dengan itu, peningkatan pengetahuan, kemahiran dan keyakinan secara berkesan dalam aspek pengurusan dan kepimpinan, pengurusan kurikulum dan kokurikulum, dan pengurusan kewangan dan pejabat di kalangan pengetua dan guru besar adalah amat diperlukan. Namun setakat menjadi seorang pengurus sekolah adalah tidak mencukupi bagi seseorang pengetua ataupun guru besar, mereka seharusnya belajar menjadi ketua sekolah yang mempunyai sifat kepimpinan transformasional yang mampu membawa kepada inovasi dalam pendidikan.

Keterampilan Pengurusan dan Kepimpinan

Hussein Ahmad (2002) berpendapat seseorang pengetua ataupun guru besar bukan hanya bertanggungjawab menjalankan peranan fungsional yang meliputi aspek-aspek pengelolaan; agihan tugas; penyelarasan program kurikulum dan kokurikulum; serta penilaian prestasi bagi golongan guru, kakitangan dan pelajar; tetapi perlu juga menangani masalah dan isu dalam persekitaran kepimpinannya di sekolah secara profesional berasaskan pengetahuan kognitif, efektif dan kemahiran dalam pengurusan sumber manusia serta pentadbiran organisasi. Kepimpinan yang ada pada pengetua ataupun guru besar dapat menentukan kejayaan pengurusan di sekolah. Pandangan Hussein Ahmad (2002) adalah selaras dengan Hasbee Usop (1999). Kajian Hasbee Usop (1999) telah juga mencadangkan pemberian lebih banyak perhatian terhadap latihan kepimpinan. Kepimpinan transformasi dianggap sebagai elemen yang penting untuk membawa kepada perubahan positif di sekolah (Julaihi Bujang, 1999).

Memang tidak dapat dinafikan, pengurusan dan kepimpinan adalah saling berhubungkait di antara satu sama lain. Kepimpinan sering disifatkan sebagai melakukan perkara yang betul, dan pengurusan sering disifatkan sebagai melakukan perkara dengan betul. Secara umum, pengurusan merangkum fungsi-fungsi asas seperti: merancang, mengelola, memimpin dan mengawal. Fungsi-fungsi pengurusan ini adalah yang paling asas dan merupakan tanggungjawab asas yang perlu dipikul oleh semua pentadbir sekolah. Tujuannya ialah untuk menjamin kaedah pelaksanaan sesuatu aktiviti ataupun program adalah berkesan (Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan, 1993). Di samping itu, kajian Asmah Ahmad (1998) telah juga menunjukkan terdapat keperluan yang semakin mendesak untuk memupuk pengurusan kolaboratif di kalangan guru besar untuk menghadapi cabaran Wawasan 2020. Pengurusan kolaboratif dipercayai dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah.

Dalam hal ini, Rahimah Ahmad (2002) telah mencadangkan penumpuan perlu diberi kepada kedua-dua aspek penting ini iaitu pengurusan yang cekap dan juga kepimpinan pengajaran yang berkesan. Kajian Julaihi Bujang (1999) telah juga menunjukkan peranan kepimpinan dan pengurusan adalah sama penting dan amat diperlukan dalam aspek kepengetuaan.

Kepimpinan Pengajaran

Dalam realiti pentadbiran di sekolah, guru besar dan pengetua didapati banyak menumpukan masa kepada tugas-tugas pentadbiran sehingga masa yang tinggal untuk menjalankan pengurusan kurikulum tidak mencukupi (Ramaiah, 1999). Pengabaian terhadap tugas kepimpinan kurikulum telah mendesak Rallis dan Highsmith (1986) menyatakan pengurusan sekolah dan kepimpinan kurikulum adalah dua tugas berasingan yang sukar dilakukan dengan berkesan secara serentak oleh seseorang pengetua dan guru besar. Memang tidak dapat dinafikan keberkesanan kepimpinan seseorang pengurus sekolah adalah amat bergantung kepada sejauh mana beliau dapat memberi tumpuan kepada "the core technology of schooling" (Bolman & Deal, 1994). Pengetua dan guru besar mesti jelas tentang "core business" nya dan juga "the core technology of schooling" (Abdul Shukor Abdullah, 1998). "The core technology of schooling" yang dimaksudkan merujuk kepada kepimpinan pengajaran (Bolman & Deal, 1994; Abdul Shukor Abdullah, 1998).

Boyer (1983) pernah menjelaskan betapa pentingnya seseorang pengetua atau guru besar menguasai "the core technology of schooling". Tanpa pendedahan yang cukup terhadap realiti bilik darjah, pengetua ataupun guru besar akan terus rasa kurang selesa dengan tugasnya dan tidak lengkap dari segi pelaksanaan peranannya sebagai pemimpin pendidikan. Lebih-lebih lagi, mereka akan rasa tiada kredibiliti apabila berhadapan dengan guru-guru mengenai urusan pengajaran. Menurut De Bevoise (1984), kepimpinan pengajaran didefinisikan sebagai tindakan pengurus sekolah untuk menggalakkan perkembangan pembelajaran pelajar. Acheson & Smith (1986) pula menyatakan kepimpinan pengajaran merujuk kepada kepimpinan yang berkait rapat dengan proses pengajaran di mana guru, pelajar, dan kurikulum saling berinteraksi.

Untuk menggunakan kepimpinan pengajaran, seorang pengetua mesti bertindak dari segi perspektif guru dalam penyeliaan, penilaian, perkembangan staf dan menjalankan latihan dalam perkhidmatan. Kedua-dua definisi De Bevoise (1984) dan Acheson & Smith (1986) jelas menunjukkan matlamat umum kepimpinan pengajaran ialah untuk memperbaiki dan mengekalkan keadaan yang boleh menggalakkan pembelajaran pelajar. Oleh itu, pentadbir sekolah yang berkesan harus juga boleh memimpin guru ke arah pencapaian kecemerlangan kurikulum secara kolaboratif melalui program-program pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di bawah pimpinan yang bersifat transformasional.

Namun demikian, perubahan dalam pelbagai aspek pendidikan seperti program pendidikan yang bertambah kompleks atau rumit, peningkatan profesionalisme dan pengkhususan guru, pengenalan teknologi pendidikan sebagai satu sumber dan kaedah pengajaran, harapan komuniti dan ibu bapa, perubahan kurikulum dan sebagainya telah mewujudkan pelbagai desakan dan tuntutan baru terhadap kepimpinan pengajaran bagi pengetua dan guru besar (Acheson dan Smith, 1986). Dengan itu, pengurus sekolah perlu diberi pendedahan ataupun latihan yang secukupnya supaya dapat menghadapi cabaran yang lebih rumit dengan lebih berkeyakinan.

Kepimpinan Transformasional dan Pengurusan Kolaboratif

Zaidatol Akmaliah (2003) mendefinisikan kepimpinan transformasional sebagai proses yang mampu mempengaruhi perubahan besar dalam organisasi serta membentuk komitmen ahlinya untuk mencapai misi, matlamat dan strategi organisasi. Konsep kepimpinan

transformasional merupakan satu proses kepimpinan yang diterima ramai kerana ia boleh membawa kepada pencapaian hasil utama organisasi seperti mewujudkan perubahan besar dalam budaya dan strategi organisasi. Oleh itu, pemimpin sekolah pada alaf baru harus bersifat transformasional ataupun berusaha menjadi pemimpin transformasional.

Restine (1997) pernah menegaskan keperluan bagi seseorang pengetua ataupun guru besar meningkatkan ketrampilan pengurusan dan kepimpinan pendidikan untuk menghadapi tanggungjawab, harapan masyarakat dan arah perkembangan terkini dalam pendidikan. Padahal, permintaan terhadap pemimpin yang bermutu tinggi adalah semakin meningkat; pemimpin diharapkan mempunyai ciri-ciri yang baru. Pada masa depan, pemimpin sekolah seharusnya menunjukkan sifat-sifat transformasional seperti yang dikemukakan oleh Toronto District School Board (1998):

- Kepimpinan bersama dalam organisasi;
- Kepimpinan bersama di kalangan staf;
- Lebih berfokus kepada kerja berpasukan daripada kerja perseorangan;
- Memudahcara, membimbing dan memberi tunjuk ajar;
- Bergantung kepada data yang dianalisis dan maklumat terkini.

Kepimpinan seperti ini dipercayai sebagai kunci keberkesanan dan kejayaan sekolah. Rahimah Ahmad (2002) juga bersependapat bahawa kepimpinan sekolah tidak semestinya terletak kepada pengetua ataupun guru besar yang memegang jawatan pentadbir. Seharusnya, salah satu peranan utama pengetua ataupun guru besar ialah mengamalkan pengurusan dan kepimpinan yang melibatkan proses pengupayaan kepimpinan di kalangan guru-guru. Hala tujuannya ialah ke arah membentuk organisasi pembelajaran dan pengurusan yang benar-benar bersifat kolaboratif dan partisipatif (Asmah Ahmad, 1998). Zaidatul Akmaliah (2003) juga bersetuju pihak pengurusan bukan lagi diperlukan untuk mengawal organisasi, sebaliknya untuk memimpin kakitangan supaya boleh menyumbang di peringkat yang lebih tinggi. Pemimpin yang berfikiran jauh ke hadapan telah mula berubah daripada sistem berhierarki tradisional kepada struktur pengurusan kolaboratif dan partisipatif. Maka, fungsi kepengetuaan ialah mengintegrasikan proses pengurusan dan kepimpinan pengajaran secara kolaboratif ke arah untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan mencapai objektif sekolah untuk mendidik (Rahimah Ahmad, 2002).

Namun, sifat kepimpinan yang unggul pada pemimpin masih merupakan elemen perubahan yang amat penting di sekolah. Rahimah Ahmad (2002) juga berkongsi pendapat bahawa pengetua ataupun guru besar harus merupakan agen perubahan yang mampu membawa perubahan dan mengubah struktur sekolah untuk disesuaikan dengan tuntutan masa depan. Pengurus sekolah bukan sahaja perlu mengimbangkan fungsi pengurusan yang lebih memfokuskan kestabilan dan memastikan sekolah itu berfungsi dengan cekap dan baik, tetapi beliau harus juga mementingkan fungsi kepimpinan yang dilihat sebagai fungsi dinamisme yang sentiasa mengadaptasi perkara baru, maklumat baru dan segala apa yang baru untuk terus maju.

Penterjemahan Kepimpinan Transformasional

Kesanggupan melakukan inovasi dalam pengurusan pendidikan merupakan satu keterampilan yang penting bagi semua pengurus sekolah demi menghadapi masalah dan

keperluan yang rumit dalam konteks masyarakat pelbagai bangsa, pelbagai agama dan pelbagai bahasa di Malaysia (Ananda Kumar Palaniappan, 1999). Ucapan utama Ibrahim Ahmad Bajunid (2003) dalam Seminar Kebangsaan Memperkasakan Sistem Pendidikan telah menegaskan kepentingan kreativiti dan inovasi bagi pihak pengurus sekolah demi menghadapi cabaran dalam alaf baru. Jelasnya, kepimpinan pendidikan pada zaman pasca moden ini, harus melibatkan lebih banyak transformasi daripada transaksional (Rahimah Ahmad, 2002).

Seperti yang kita sedia maklum, kepimpinan transaksional memberi fokus kepada keperluan asas dan ganjaran ekstrinsik sebagai suatu motivasi dan asas pengurusan. Manakala, pemimpin transformasional bukan sahaja dapat mengenal pasti keperluan pengikut, tetapi sentiasa cuba meningkatkan keperluan pengikut ke peringkat bermotivasi dan kematangan yang lebih tinggi dan pada masa yang sama cuba memenuhi keperluan perkembangan potensi kakitangan (Zaidatul Akmaliah, 2003). Penglibatan keseluruhan kekuatan seperti emosi, intelek dan moral antara pemimpin dan pengikut akan menggalakkan pengikut membentuk keupayaan melebihi kadar biasa. Bentuk kepimpinan ini mengikat pemimpin dan pengikut dalam satu proses perubahan yang kolaboratif yang akan mempengaruhi keseluruhan prestasi organisasi dan sekali gus menghasilkan persekitaran yang produktif dan inovatif (Zaidatul Akmaliah, 2003).

Perubahan ini merupakan satu anjakan paradigma daripada pengurusan secara saintifik kepada yang lebih bersifat transformasional iaitu kepada kepimpinan moral yang mementingkan apa yang substantif dan apa yang dianggap baik oleh semua sehinggalah kepimpinan 'khadam'. Idea ini mengutarakan kepimpinan dalam pengurusan harus selaras dengan pengurusan yang benar-benar partisipatif dan kedudukan guru besar sebagai 'boss' adalah di tengah-tengah, bersama pemimpin-pemimpin lain dalam organisasi (Rahimah Ahmad, 2002). Oleh itu, latihan untuk memupuk kepimpinan transformasional di kalangan pengurus sekolah adalah menepati masa demi menggalakkan pelaksanaan inovasi dalam pendidikan (Zaidatul Akmaliah, 2003).

Sesungguhnya setiap pengetua ataupun guru besar yang dilantik telah memiliki sifat kepimpinan transformasional pada tahap-tahap tertentu. Kepimpinan transformasional menonjol ataupun tidak adalah amat bergantung kepada keazaman diri dan kemampuan mendorong seluruh warga organisasinya untuk melaksanakan inovasi dalam pendidikan. Sesungguhnya, pelaksanaan inovasi dalam pendidikan boleh juga dikaitkan dengan banyak faktor persekitaran.

Padahal, isu kekurangan inisiatif di kalangan pengurus sekolah untuk melakukan perubahan pernah disentuh oleh pengarah IAB yang pertama iaitu Chew Tow Yow (1986) dalam kertas kerja beliau yang bertajuk "The National Institute of Educational Management, Malaysia" yang dimuatkan dalam World Year Book of Education: The Management of Schools. Kewujudan masalah ini sehingga kini menunjukkan masalah ini telah berakar umbi sekian lama dalam aspek pengurusan sekolah. Demi mengatasi masalah ini, beliau berpendapat pengetua dan guru besar harus diberi lebih banyak peluang untuk bertindak secara berkesan dengan isu sosial dan juga perkembangan semasa yang mempunyai implikasi terhadap latihan personel dalam spektrum sistem pentadbiran pendidikan kebangsaan.

Perubahan pada sistem dan struktur pentadbiran pendidikan adalah juga diperlukan. Chew Tow Yow (1986) berpendapat untuk membolehkan seseorang pengurus sekolah bertindak dengan lebih berkesan, usaha untuk mengurangkan jarak di antara sekolah dengan komuniti

menjadi semakin genting kerana sistem pentadbiran pendidikan kini telah menjadi semakin berpusat. Usaha untuk mendesentralisasikan sistem pentadbiran pendidikan dengan memberi lebih banyak penekanan kepada usaha untuk mewujudkan kerjasama yang erat di antara guru dengan ibubapa, individu dengan organisasi akan dapat memanfaatkan pihak sekolah dan juga komuniti pada akhirnya. Pandangan yang sama pernah juga diujjahkan oleh Abdul Shukor Abdullah (1999) dalam seminar ASEMAL ketiga pada tahun 1999. Abdul Shukor Abdullah (1999) telah mengemukakan konsep 'pengurusan berasaskan sekolah' dan 'membenarkan guru besar untuk mengurus' untuk menggalakkan lebih banyak penyertaan dan mewujudkan lebih banyak peluang untuk membuat keputusan demi mengatasi masalah kekurangan inisiatif untuk melakukan perubahan di kalangan pengurus sekolah.

Sebenarnya pandangan Abdul Shukor Abdullah (1999) adalah selaras dengan Elmore (1986) yang berpendapat sekolah yang berkesan dapat diwujudkan jika pengetua ataupun guru besar diberi lebih banyak kuasa dan kebebasan untuk membuat pilihan serta lebih banyak akauntabiliti dalam pentadbiran. Rahimah Ahmad (2002) juga berpendapat sekolah seharusnya tidak lagi bergantung kepada struktur lama, struktur di mana wujudnya hieraki dan peranan pengetua yang disifatkan sebagai bergantung kepada orang lain dan mesti mengakuri sepenuhnya syarat dan peraturan yang dikenakan oleh pihak pusat. Kini, sekolah berhadapan dengan konsep pengurusan berasaskan sekolah yang secara teorinya memberi lebih banyak kebebasan kepada pengurus sekolah untuk bertindak, tetapi jika masih lagi dikawal selia rapi akan membantutkan inisiatif pengurus sekolah untuk melakukan inovasi dalam pendidikan.

Creemers (2001) dalam kertas kerja beliau yang bertajuk "A comprehensive framework for effective school improvement" juga mencadangkan penyerahan lebih banyak kuasa kepada sekolah. Leithwood, Steinbach dan Jantzi (2002) juga berpendapat jika tiada mekanisme untuk meningkatkan akauntabiliti di kalangan pengurus sekolah, maka usaha untuk meningkatkan pelaksanaan inovasi dalam pendidikan adalah terhad. Jelasnya, Abdul Shukor Abdullah (1999), Zaidatol Akmaliah (2003), Rahimah Ahmad (2002), Elmore (1986), Creemers (2001) dan Leithwood, Steinbach dan Jantzi (2002) percaya bahawa kekurangan inisiatif untuk menjalankan inovasi dalam pendidikan adalah disebabkan oleh ketiadaan latihan kepimpinan transformasional, sistem birokratik yang kaku, undang-undang serta peraturan yang berpusat, dan juga keperluan untuk mematuhi dengan ketat kepada prosedur operasi. Kekurangan kemudahlenturan dalam sistem birokrasi pentadbiran pendidikan telah menyebabkan pengurus sekolah tidak mampu menghadapi perubahan persekitaran dengan berkesan terutamanya dalam era teknologi maklumat dan globalisasi yang penuh dengan dugaan dan cabaran.

Kesimpulan

Bukti penilaian telah menunjukkan usaha penambahbaikan sekolah tidak dapat berkembang maju tanpa pengaruh agensi luaran dan dalaman. Mengikut teori keberkesanan sekolah (Slater & Teddlie, 1992), terdapat tiga perkara asas yang perlu wujud sebelum keberkesanan sekolah dapat dinilai. Perkara-perkara tersebut ialah:

- Kepimpinan dan pentadbiran yang bersesuaian,
- Guru yang bertanggungjawab mengajar,
- Murid yang bersedia untuk belajar.

Menurut Zulkifli A. Manaf (1999), pentadbiran yang bersesuaian juga mempunyai hubungan yang rapat dengan hal pentadbiran sekolah yang dipimpin oleh pengetua ataupun guru besar dan juga personel pengurusan sekolah yang bersifat transformasional. Earl dan Lee (1998) pula menerangkan kejayaan penambahbaikan sekolah sebenarnya merupakan satu tindakbalas rantai di antara kecemasan, tenaga, agensi dan banyak tenaga (*urgency, energy, agency and more energy*) ke arah mencapai pengurusan kolaboratif. Cadangan Earl dan Lee (1998) telah memperteguhkan konsep pembinaan kapasiti untuk penambahbaikan sekolah amat memerlukan dorongan daripada faktor dalaman dan juga luaran sekolah untuk membawa kepada perubahan dan pembangunan organisasi (Seller, 2001). Oleh itu, selain daripada kepimpinan pengetua ataupun guru besar yang bersifat transformasional, kerjasama dan sokongan daripada pejabat pendidikan daerah, komuniti, guru-guru dan pelajar-pelajar juga tidak boleh dipandang ringan. Secara timbal balik, keupayaan sekolah untuk memperoleh kerjasama dan sokongan daripada pelbagai agensi juga amat bergantung kepada kepimpinan seseorang guru besar.

Rujukan

- Ananda Kumar Palaniappan. (1999). *Creative management and perception of educational administrators. Looking at the practices of educational management and administration*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Abdul Shukor, A. (1998). *Fokus pengurusan pendidikan. Mesyuarat penyelarasan hal-hal profesional kali ke-58*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdul Shukor, A. (1999). *The school management and leadership directions in Malaysia for the 21st century: The case of Malaysia*. Kertas Ucapan Utama dalam ASEAN / Asian Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL). Jointly organised by Universiti Utara Malaysia (School of Languages and Scientific Thinking) & Institut Aminuddin Baki at The Park Royal Resort, Penang from 6-8 December 1999.
- Acheson, K. A. and Smith, S. C. (1986, February). *It is time for principals to share the responsibility for instructional leadership with others*. Eugene: Oregon School Study Council, University of Oregon, OSSV Bulletin Series.
- Asmah Ahmad. (1998). *Collaborative management and school effectiveness in Malaysia primary schools*. Unpublished doctoral dissertation, Universiti of Hull, UK.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1994, February). *Looking for leadership: Another search party's report*. Educational Administration Quarterly, 30 (1), 77-96.
- Bowring-Carr, C. and West-Burnham, J. (1997). *Effective learning in schools*. London: Pitman.
- Bullough, R. V. Jr. (1990). *Supervision, mentoring, and self-discovery: a case study of a first-year teacher*. Journal of Curriculum and Supervision, 1 (5), 338-60.
- Chew Tow Yow (1986). Edited by Hoyle, E. & McMahan, A. *The National Institute of Educational Management, Malaysia*. World YearBook of Education: The Management of Schools. New York: Kogan Page, 283-294.

- Creemers, B. (2001). *A comprehensive framework for effective school improvement*. Http://www.pjb.co.uk/npl/bp 27.htm. Accessed on 28 May 2003.
- De Bevoise, W. (1984, February). *Synthesis of research on the principal as instructional leader*. Educational Leadership, 41, 5.
- Dickman, M. H. (1986). *The principalship and effective schools: An ethnographic case study of a rural secondary school in relationship to kriteria associated with effective schools*. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin: Madison.
- Earl, L. and Lee, L. (1998). *Evaluation of the Manitoba School Improvement Programme*. Winnipeg: Manitoba School Improvement Programme.
- Elmore, R. F. (1990, September). *Reinventing school leadership (pp. 62-65)*. [Working memo prepared for the Reinventing School Leadership Conference]. Cambridge, MA: National Center for Educational Leadership.
- Gates, B., Myhrvold and Rinearson, P. (1996). *Jalan di hadapan (ed. BM)*. Kuala Lumpur: Utusan.
- Hasbee Usop. (1999). *Perceptions of training and development needs of primary school headteachers in Sarawak*. Unpublished doctoral dissertation, University of Bristol, United Kingdom.
- Hussein Ahmad. (2002, Januari). *Profesionalisme pengetua: Antara kepemimpinan dan pengurusan berkesan*. Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua, Jilid 02, 19-27.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (2003). *Pemikiran strategik untuk memperkasakan sistem pendidikan*. Ucapan Utama yang dibentangkan dalam Seminar Kebangsaan Memperkasakan Sistem Pendidikan anjuran Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia pada 19-21 Oktober 2003 di Hotel Puteri Pan Pacific, Johor Bahru.
- Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan. (1993). *Buku panduan pengurusan profesional sekolah menengah*. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Julaihi Bujang. (1999). *Principal's leadership and school-based management: The case of Sarawak secondary schools*. Unpublished doctoral dissertation, Monash University, Australia.
- LaPlant, J. C. (1979). *Principals' inservice*. Dayton, OH: Kettering Foundation and /I/D/E/A/
- Leithwood, K. A., Begley, P. T. and Cousins, J. B. (1990). *The nature, causes and consequences of principals' practices: An agenda for future research*. Journal of Educational Administration, 28 (4), 5-31.
- Leithwood, K., Steinbach, R. and Jantzi, D. (2002, February). *School leadership and teachers' motivation to implement accountability policies*. Educational Administration Quarterly, 38 (1), 94-119.
- Manasse, A. L. (1982). *The effective principal. A research summary*. Reston, VA: NASSP.

- Rallis, S. F. and Highsmith, M. C. (1986). *The myth of the great principal. Questions at school management and instructional leadership*. Phi Delta Kappan, 68 (4), 300-304.
- Rahimah Ahmad. (2002, Januari). *Kepemimpinan dan kepengetuaan: Cabaran dan strategi di alaf baru*. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 1-7.
- Ramaiah, A. L. (1999). *Kepemimpinan pendidikan: Cabaran masa kini*. Petaling Jaya: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Restine, L. N. (1997). *Experience, meaning and principal development*. Journal of Educational Administration, 35 (3), 253-266.
- Seller, W. (2001). *Introduction reforming schools: Building the capacity for change*. School Leadership and Management, 21 (3), 255-259.
- Slater, R. O. & Teddlie, C. (1992). *A theory of school effectiveness and leadership*. *School effectiveness and school improvement*, 3(4), 242-257.
- Sybouts, W. and Wendel, F. C. (1994). *The training and development of school principals: A handbook*. Greenwood Press: Westport.
- Toronto District School Board. (1998). *Leadership for tomorrow: A competency-based approach*. Toronto: Toronto District School Board.
- Zulkifli A. Manaf. (1999). *Pendidikan guru untuk sekolah berkesan*. Masalah Pendidikan. Jilid 22, 111-119.
- Zaidatol Akmaliah Lope Pihie. (2003). *Asas kepemimpinan transformasional dalam pendidikan*. *Pengurusan & kepemimpinan pendidikan: Satu langkah ke hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.