

KEPEMIMPINAN PENENTU KECEMERLANGAN SEKOLAH

ASHAH BT. SAMAH
NORAIZAN BT. SULAIMAN
CHITHRA ADIYODI

ROHAIDA BT. ABD. MANAP

Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Kluster
Kementerian Pelajaran Malaysia

ABSTRAK

Kecemerlangan sesebuah sekolah bergantung kepada kejayaan institusi tersebut dalam aspek-aspek seperti kemenjadian murid, akademik, kokurikulum dan pengurusan; faktor yang menjadi pemangkin kecemerlangan aspek-aspek tersebut ialah kepemimpinan sekolah. Kajian-kajian yang dijalankan dalam pendidikan telah mengenal pasti beberapa pendekatan ciri kepemimpinan dan amalan terbaik (best practices) yang penting bagi mendorong dan membantu pemimpin sekolahnya ke tahap kecemerlangan. Kertas kerja ini bertujuan mengemukakan ciri-ciri kepemimpinan berprestasi tinggi dan amalan terbaik yang telah dikenal pasti dalam kajian serta perkaitan dengan tugas hakiki pemimpin sekolah khususnya pengetua dan guru besar. Kertas kerja ini juga memberi panduan kepada pemimpin untuk melaksanakan amalan terbaik ini di sekolah-sekolah Malaysia. Penekanan juga diberi kepada perkaitan antara amalan terbaik sekolah-sekolah yang cemerlang dalam sistem pendidikan nasional serta cabaran yang dilalui oleh sekolah-sekolah ini untuk menjadi cemerlang. Perbandingan antara pendekatan kepemimpinan dalam sorotan literatur dengan kepemimpinan yang diamalkan oleh pengetua/guru besar tempatan menunjukkan bahawa amalan mereka tidak menjurus kepada suatu pendekatan sahaja. Kecenderungan mereka adalah terhadap gabungan amalan daripada pelbagai pendekatan yang bersesuaian dengan konteks sekolah mereka. Perbincangan kertas kerja ini juga mencadangkan langkah-langkah yang boleh diambil oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah.

PENGENALAN

Sekolah adalah sebuah organisasi perkhidmatan, dan pembelajaran murid merupakan fungsi utama institusi pendidikan. Pengembangan kapasiti untuk mencipta, mencapai, inovasi dan penyelesaian masalah, galakan untuk pemikiran baru serta pembelajaran

menunjukkan laluan perjalanan kepada orang lain. Ini menunjukkan bahawa seseorang pemimpin itu bertanggungjawab menunjukkan jalan yang betul supaya pengikutnya mencapai destinasi atau objektif organisasi. Walau bagaimanapun, kepemimpinan dan amalan saling berkait. Beliau menerangkan bahawa,

"Leadership is contingent on the setting, the nature of the social organisation, the goals being pursued, the individuals involved, resources and timeframes and many other factors."

Kajian-kajian dalam bidang kepemimpinan telah mengenal pasti pelbagai jenis corak kepemimpinan (Leithwood, et al., 1999) yang dapat diamalkan oleh pemimpin mengikut konteks untuk mencapai kecemerlangan.

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN

Leithwood, et al. (1999) telah mengetengahkan enam pendekatan terhadap kepemimpinan di sekolah iaitu instruksional, transformasional, moral, kerjasama (*participative*), pengurusan (*managerial*) dan kontingen (*contingent*). 11 pendekatan kepemimpinan telah diperkenalkan iaitu strategik, transformasi, mengundang (*invitational*), beretika (*ethical*), berpusatkan pembelajaran, konstruktivis (*constructivist*), poetikal & politikal (*poetical & political*), emosional, keusahawanan, pengagihan (*distributed*) dan pengekalan (*sustainable*). Department of Education, Victoria, Australia pula telah memperkenalkan lima pendekatan terhadap kepemimpinan iaitu: teknikal, kemanusiaan (*human*), kebudayaan, berpendidikan (*educational*) dan simbolik.

AMALAN-AMALAN TERBAIK

Setiap pendekatan kepemimpinan yang diutarakan oleh Leithwood, et al. (1999) dan Department of Education, Victoria, Australia mempunyai amalan terbaik yang tersendiri. Amalan-amalan yang diuraikan adalah hasil gabungan ketiga-tiga sumber. Amalan-amalan terbaik mengikut setiap pendekatan tersebut diterangkan seperti berikut:

Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik merangkumi hampir keseluruhan definisi kepemimpinan. Pendekatan ini berpegang kepada konsep hala tuju masa depan dan menggerakkan organisasi menuju ke hadapan. Seorang pemimpin strategik sentiasa tidak puas hati dengan keadaan semasa. Mereka akan mengutamakan pemikiran dan pembelajaran strategik sendiri serta membentuk model minda untuk menterjemahkan pemahaman, pengalaman dan tindakan diri sendiri. Salah satu daripada kekuatan mereka adalah jaringan dan jalinan peribadi dan profesional yang dibina oleh mereka dengan individu, komuniti dan agensi luar.

Pengikut kepemimpinan strategik menetapkan sasaran, menterjemahkan strategi kepada tindakan/perlakuan, mengarahkan warga sekolah ke arah kecemerlangan, menetapkan intervensi yang berkesan dan juga membina keupayaan strategik.

Kepemimpinan Transformasi

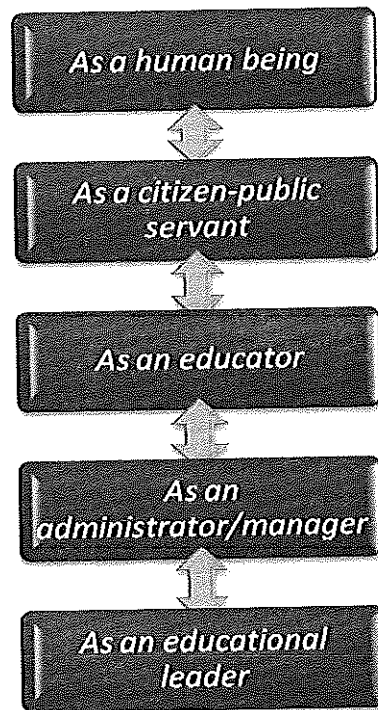
Pendekatan ini memperaku perhubungan saling kebergantungan antara kepemimpinan dan pengurusan adalah penting untuk sekolah mencapai kejayaan. Pemikiran strategik menjadi asas untuk memajukan sekolah ke tahap yang lebih tinggi dan peluang pembelajaran yang lebih mantap disediakan kerana fokus pendekatan ini adalah pembangunan modal insan. Pemimpin sebegini mengamalkan prinsip 'kepemimpinan melalui teladan' dan menjadikan dirinya sebagai *role model*. Pemimpin yang mengekalkan amalan-amalan pendekatan ini sentiasa prihatin akan setiap individu yang berada dalam organisasi serta memberi sokongan dan rangsangan demi menjamin kejayaan organisasi. Stimulasi intelek menjadi asas untuk menyelesaikan masalah. Perbincangan dan sesi *brainstorming* mesti diadakan untuk menambahkan kesedaran warga sekolah dalam menangani masalah di samping memupuk semangat kerjasama sepasukan.

Kepemimpinan *Invitational*

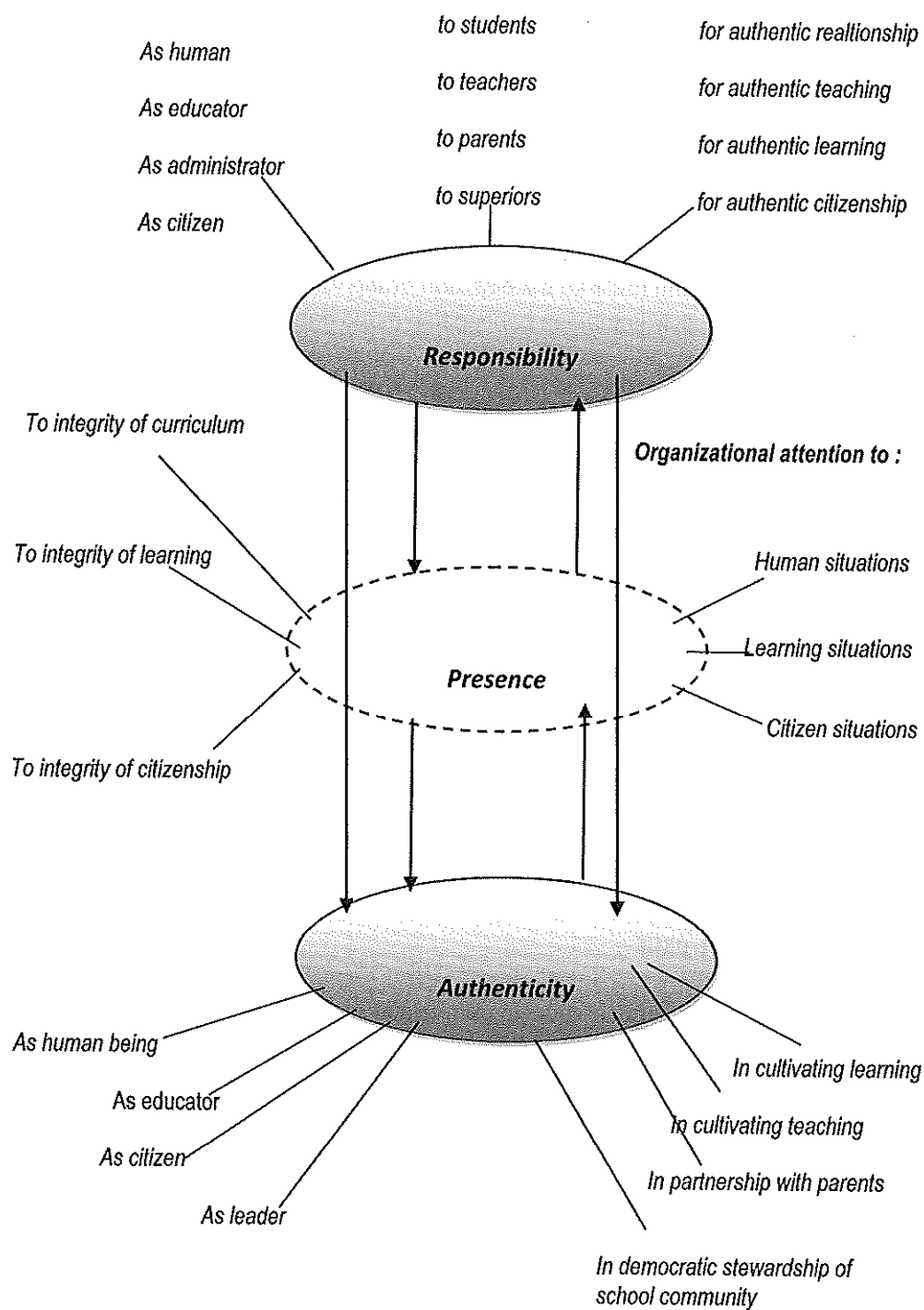
Pendekatan kepemimpinan mengundang berfokus kepada pembangunan modal insan dengan mengambil kira kepemimpinan interpersonal serta memberi penekanan kepada nilai dalam pendidikan. Bukan sahaja setiap warga sekolah dikenali sebagai penyumbang kepada setiap kejayaan sekolah malahan iklim dan fizikal sekolah yang kondusif memainkan peranan yang sama penting. Semangat kekitaan dibina berlandaskan visi dan misi sekolah yang diyakini dapat dicapai. Maksud tersirat sesuatu situasi dianalisis dengan cara memahami maksud di sebalik sesuatu perlakuan. Setiap perlakuan diterima dengan positif dan masalah ditangani dengan pelbagai penyelesaian. Proses 6C digunakan untuk menyelesaikan konflik dalaman adalah *concern – confer – consult – confront – combat (the situation) – conciliate*.

Kepemimpinan Etikal

Kepemimpinan etikal mengutamakan sifat kemanusiaan. Kepemimpinan strategik, transformasi dan mengundang adalah asas yang kuat bagi seorang pemimpin etikal. Rajah 1 dan Rajah 2 menerangkan dengan jelas amalan-amalan terbaik pendekatan ini.



Rajah 1 : Amalan terbaik kepemimpinan etikal



Rajah 2: Perkaitan amalan terbaik kepemimpinan etikal
 Sumber: *The Essentials of School Leadership*, Brent Davies (2005)

Kepemimpinan Berpusatkan Murid

Kepemimpinan ini juga dikenali sebagai *instructional leadership* iaitu fungsi utama sekolah. Keinginan dan tanggungjawab terhadap perkembangan pembelajaran murid merupakan ciri yang membezakan pemimpin sekolah dengan organisasi lain. Amalan pendekatan ini adalah melalui tiga strategi yang berkaitan iaitu *modeling*, *monitoring* dan *professional dialogue*. *Modeling* juga mengikut teladan seperti kepemimpinan transformasi. Guru suka mengikut pemimpin yang mengotakan apa yang dikatakan (*walk the talk*). Contohnya amalan orang yang pertama hadir ke sekolah dan orang yang terakhir pulang. *Monitoring* merujuk aktiviti menganalisis kemajuan pencapaian murid dan bertindak berdasarkan data analisis.

Professional dialogue ialah ruang dan peluang untuk guru berbincang bersama rakan sekerja dan pengetua/guru besar tentang pelaksanaan pengajaran dan pembelajaran. Fokus di sini adalah refleksi terhadap hasil dan pelaksanaan yang telah dilaksanakan. Pendekatan ini juga menekankan pengurusan yang berkesan selain kepemimpinan; sumbangan struktur dan sistem organisasi, kurikulum dan perkembangan staf untuk kecemerlangan sekolah. Pemimpin perlu mempunyai pengetahuan tentang empat perkara yang berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran iaitu memahami cara pembelajaran, memimpin pembelajaran, kemahiran dan kualiti pemimpin itu sendiri serta kepemimpinan pengagihan (*distributed leadership*). Memahami pembelajaran berkaitan dengan cara murid belajar; memimpin pembelajaran berkaitan dengan memahami cara murid, guru, staf, organisasi dan pemimpin belajar serta jaringan pembelajaran; kemahiran dan kualiti pemimpin akan mengasah dan mengembangkan bakat yang ada dalam diri setiap guru; kepemimpinan pengagihan adalah berkaitan kebolehan mengupayakan agihan kerja serta memberikan kepercayaan kepada warga sekolah.

Kepemimpinan Konstruktif

Pendekatan ini berpegang kepada prinsip pembelajaran, pengajaran dan memimpin yang saling berkait. Dengan itu, untuk memahami cara pembelajaran murid adalah memahami intipati cara pengajaran guru; melalui pengajaran, pendidik dapat memahami intipati memimpin. Pendekatan ini mengesyorkan empat langkah untuk kecemerlangan. Langkah pertama berkaitan dengan penerokaan kepercayaan dan nilai, tanggapan, persepsi, pengalaman melalui soalan, penceritaan, penulisan reflektif dan perbualan. Langkah kedua menggunakan soalan, pemerhatian, kajian tindakan, penilaian hasil kerja murid dan pengetahuan mengenai amalan terbaik untuk memperoleh data. Langkah ketiga memahami perbezaan antara kepercayaan awal dengan data yang diperoleh. Langkah terakhir adalah penghasilan cara baru untuk menyelesaikan masalah dan bertindak.

Kepemimpinan *Poetical* dan *Politikal*

Kepemimpinan *poetical* memastikan keseimbangan antara jiwa dan budaya dengan kehendak masa kini. Kepemimpinan *politikal* memerlukan kebiasaan dengan strategi dan taktik kuasa serta konflik. Pemimpin *poetical* sentiasa mengkaji sejarah sekolah untuk penambahbaikan serta menerapkan nilai budaya dan kepercayaan di samping memperaku sumbangan warga sekolah yang telah berjasa. Fokus adalah kepada melaksanakan dan mengamalkan adat dan tradisi sekolah dalam meraikan upacara atau majlis. Amalan pendekatan kepemimpinan *politikal* adalah mengkaji persekitaran, iklim dan memperkukuh kedudukan mereka, menyenaraikan agenda berkaitan kepemimpinan sekolah dan bertindak apabila tiba masa yang sesuai di samping mewujudkan platform untuk menyuarakan masalah dan menyelesaikan konflik.

Kepemimpinan *Emosional*

Pemimpin menggunakan situasi luar jangka sebagai peluang untuk membina perhubungan dan pembelajaran. Sentiasa mempunyai perasaan ingin tahu dan penglibatan emosi dalam setiap perkara yang berlaku di sekolah. Menjalinkan pertalian emosi dengan warga sekolah supaya setiap apa yang berlaku dilaksanakan dengan lancar.

Kepemimpinan *Entrepreneurial*

Amalan terbaik adalah berfokus untuk mencari penyelesaian masalah bagi mencapai objektif yang belum terlaksana dan kemajuan yang belum diperolehi. Pengurusan kewangan sekolah dan kemahiran berkomunikasi adalah antara cara yang digunakan untuk memperoleh kejayaan.

Kepemimpinan *Distributed*

Amalan-amalan terbaik adalah pengagihan dan perkongsian tanggungjawab serta kuasa untuk membuat keputusan. Mengambil kira pendapat warga sekolah, memastikan perbincangan penyelesaian masalah secara berkumpulan dilaksanakan dengan berkesan semasa mesyuarat guru, memberi autonomi kepada guru, memastikan guru mempunyai masa untuk membuat perancangan secara kolaborasi, memastikan guru memainkan peranan yang penting dalam mengambil keputusan berkaitan dengan sebarang inisiatif baru di sekolah dan mewujudkan peluang untuk perkembangan staf.

Kepemimpinan *Sustainable*

Mengikut Davies (2006) kepemimpinan ini mempunyai 10 prinsip iaitu:

- Kepemimpinan adalah penting kerana mewujudkan dan mengekalkan pembelajaran
- Kepemimpinan adalah kekal kerana mencapai kejayaan sepanjang masa

- Kepemimpinan berupaya mengembang supaya dapat diamalkan oleh setiap individu di sekolah
- Kepemimpinan adalah adil kerana memberi manfaat kepada semua warga sekolah
- Kepemimpinan sentiasa mengembang, membina sumber manusia dan bahan yang sedia ada
- Kepemimpinan berupaya membina kepelbagaian dan kapasiti persekitaran
- Kepemimpinan adalah aktivis kerana saling berinteraksi dengan alam sekitar
- Kepemimpinan sentiasa *vigilant*, memantau keadaan alam sekitar untuk menjamin kesihatan dan memastikan tidak merosot
- Kepemimpinan membentuk masa depan institusi berlandaskan sejarah
- Kepemimpinan berkekalan kerana tidak mengharapkan keputusan yang segera

Amalan yang boleh diikuti oleh pemimpin untuk pengekaln kepemimpinan adalah seperti berikut :

- Melindungi dengan pendekatan, komitmen dan perlindungan terhadap pembelajaran di sekolah
- Cara pemimpin dan warga sekolah mempromosi dan menyokong pembelajaran di sekolah
- *Persist* dengan visi dan mengelak *burning out*
- Memastikan perkembangan berkekalan walaupun mereka tidak bertugas di sekolah tersebut
- Mempromosi pengajaran dan pembelajaran mengikut keperluan murid dan bukan pelaksanaan yang seragam di sekolah

Pendek kata walaupun terdapat pelbagai pendekatan, seseorang pemimpin yang berwibawa tidak seharusnya berpegang kepada satu pendekatan, tetapi menggunakan amalan-amalan daripada setiap pendekatan yang bersesuaian dengan konteks atau keadaan sekolah mereka. Tidak terdapat satu keputusan yang menyatakan bahawa satu pendekatan adalah lebih baik daripada yang lain. Seperti kata Leithwood, et al. (1999),

"There is no final word on what is good leadership. We are simply trying to hit a moving target; maybe even get a little ahead of it. These qualities explained will never be more than 'basic skills'. Outstanding leadership is exquisitely sensitive to the context in which it is exercised."

Menurut Salmah Mohd. Salleh (2004), pemimpin ialah seseorang yang dapat membendung budaya kerja negatif, memotivasikan guru dan anggota khidmat sokongan bekerja dengan lebih efisien. Beliau juga mengetengahkan bahawa di samping bersifat sedia menerima teguran, menyelidik untuk mendapat kepastian sesuatu fakta terutama dalam kes aduan, seorang pemimpin juga mesti mempunyai sifat berani mengambil risiko. Perbandingan antara ciri-ciri yang terdapat dalam pendekatan yang diterangkan serta

kajian tempatan, didapati bahawa terdapat sejumlah besar pemimpin yang berwibawa di Malaysia. Antara mereka ialah pengetua dan guru besar 20 buah sekolah yang menerima pengiktirafan SBT pada tahun 2010.

Pemimpin sekolah tempatan bukan hanya memainkan peranan pemimpin tetapi juga sebagai pengurus. Walaupun terdapat perbezaan antara kedua-dua tugas ini, dalam konteks tempatan tugas ini dijalankan oleh orang yang sama. Terdapat rungutan yang mengatakan pengetua/guru besar sekolah kebangsaan menghabiskan masa dengan kerja-kerja mengurus. Terdapat perbezaan antara kepemimpinan dengan pengurusan walaupun pemahaman dan amalan pemimpin dalam konteks negara kita kedua-duanya membawa makna yang sama. Kepemimpinan menjurus kepada penetapan hala tuju sesebuah sekolah dan menginspirasi warga sekolah ke tahap yang lebih tinggi; manakala pengurusan berkait rapat dengan mengoperasikan sekolah secara efisien dalam keadaan yang sedia ada serta membuat perancangan untuk menambah baik dalam jangka masa yang singkat.

Amalan Pemimpin di Sekolah Cemerlang Tempatan

Amalan terbaik guru besar sekolah cemerlang adalah tertumpu kepada gaya kepemimpinan, budaya ilmu berfikir, permuafakatan, motivasi dan dorongan, kepemimpinan kurikulum dan pengupayaan kepemimpinan (*empowerment*). Dapatan menunjukkan untuk memastikan kecemerlangan sekolah berterusan dan mantap, pemimpin sekolah perlu menitikberatkan tiga perkara yang mengukuhkan kepemimpinan kurikulum iaitu budaya ilmu berfikir, permuafakatan serta dorongan dan motivasi.

Kajian mendapati bahawa, pewujudan persekitaran yang mesra antara guru dengan murid, pelaksanaan intervensi pendidikan, perhatian kepada pembangunan murid yang holistik, kepuasan kerja guru, pewujudan budaya sekolah yang cemerlang dan hubungan rapat dengan komuniti setempat merupakan amalan terbaik pemimpin yang cemerlang.

Pemerhatian dari segi kepemimpinan dan pengurusan serta analisis data pencapaian sekolah yang menerima pengiktirafan SKK dan SBT, menunjukkan bahawa celik ICT, berani mengambil risiko, mengikut perkembangan semasa, sentiasa berfikiran jauh, tegas dalam membuat keputusan, berkomunikasi dengan efektif, mengamalkan pengupayaan, bekerja sepasukan dan prihatin terhadap iklim sekolah merupakan amalan-amalan terbaik pemimpin sekolah cemerlang selain yang dikemukakan.

AKTIVITI BERDASARKAN AMALAN TERBAIK

Pemimpin sekolah sentiasa mengikut perkembangan semasa. Hal ini dapat dilihat dalam kalangan pengetua/guru besar SKK dan SBT yang menetengahkan aktiviti atau program sejajar dengan perkembangan semasa. (*Green House Project* – jalinan dengan agensi

luar), anugerah yang mengetengahkan keperluan semasa (laman web terbaik). Pemimpin sekolah juga bukan sahaja mengetengahkan aktiviti yang terkini malahan penampilan diri juga dijaga agar kelihatan ceria dan mudah untuk dirapati. Pemimpin sebegini mempunyai aura mereka yang tersendiri dan karisma yang mantap. Mereka sentiasa melengkapi diri mereka dengan ilmu pengetahuan dan sentiasa menjadi ikutan serta teladan warga sekolah. Walaupun kelihatan tegas, komunikasi efektif yang disampaikan diakui dan dipersetujui oleh setiap yang mendengarnya. Mereka berfikir kreatif dan sentiasa berfikir jauh untuk memajukan sekolah. Hal ini bukan sahaja boleh dilihat melalui penampilan tetapi juga nama-nama aktiviti dan program yang diketengahkan di sekolah sangat unik dan kreatif. Contohnya Program JELITA, Program OBAT, Program Jejak Juara dan *Principal's List*.

Pemimpin sekolah cemerlang sentiasa berani mengambil risiko tetapi menjalankan kajian dan analisis sebelum bertindak (*calculated risk*). Pemimpin yang cemerlang sentiasa tahu apa yang terbaik dan sentiasa peka kepada setiap perubahan yang berlaku di sekelilingnya. Terdapat pengetua yang membuat perubahan yang jelas (*prominent*) dengan mengambil inisiatif sendiri mendapatkan sumber kewangan demi menjamin keselesaan dan kecemerlangan sekolah. Contohnya mewujudkan sekolah satu sesi walau terdapat pelbagai kekangan untuk merealisasikan. Pengetua cemerlang ini bukan sahaja berani mencuba sesuatu yang baru malahan sentiasa mengikut kehendak semasa seperti penggunaan teknologi yang tinggi di sekolah. Pemimpin ini sanggup mempelajari perkara baru dan mementingkan penggunaan teknologi ICT di sekolah. Pengetua yang celik ICT lebih mengikut peredaran masa. ICT memudahkan kerja, dapat mencapai dan menyebarkan maklumat dengan pantas dan efektif, capaian lebih meluas dan hubungan lebih pantas. Malahan maklum balas daripada ibu bapa adalah segera dan ini membolehkan tindakan dilaksanakan dengan cepat. Beberapa amalan di SKK dan SBT berasaskan sistem pengurusan secara *online* seperti pembayaran yuran, pemberian dan pemeriksaan kerja rumah secara *online*, serta penyebaran maklumat terkini di sekolah melalui laman sesawang. Terdapat hubungan interaktif antara warga sekolah dengan ibu bapa melalui penggunaan ICT. Penggunaan ICT dalam kepemimpinan dan pengurusan sekolah memupuk perbelanjaan secara berhemah kerana menggalakkan komunikasi tanpa kertas (*paperless*). Tambahan lagi, minat murid dalam pengajaran dan pembelajaran berterusan kerana penggunaan ICT yang lebih menarik dan *hands-on*. Antara program ICT yang diterapkan di sekolah adalah pembinaan portfolio digital murid, ujian atas talian, perkongsian bahan pengajaran dan pembelajaran digital menerusi portal sekolah dan rancangan pengajaran harian atas talian.

Pengetua dan guru besar sekolah cemerlang tempatan telah menunjukkan kepakaran mereka dalam mengekalkan ataupun mempertingkatkan pencapaian akademik setiap tahun. Selain itu mereka berupaya merangkul anugerah-anugerah yang diperolehi dalam pertandingan pada peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Pemimpin sekolah cemerlang juga menggalakkan murid di sekolah bersaing merebut kejayaan di peringkat

antarabangsa malahan menggalakkan murid supaya mengambil peperiksaan berprestij daripada institusi pelajaran di luar negara. Kejayaan sekolah bukan sahaja dalam akademik malahan koakademik dan bidang kokurikulum juga diberikan perhatian yang serius, sebagai langkah melonjakkan kecemerlangan sekolah secara holistik. Terdapat sekolah yang melaksanakan pelbagai program untuk mendapatkan dana bagi menampung perbelanjaan program pengantarabangsaan untuk membolehkan pelajar mendapat pendedahan di luar negara. Program yang dilaksanakan bukan sahaja berbentuk akademik tetapi juga aktiviti yang memperkenalkan budaya Malaysia. Antara program pengantarabangsaan kokurikulum yang dilaksanakan ialah persembahan ekodrama di Nairobi, Kenya dan *World Children Folk Festival* di Korea. Sekolah-sekolah ini juga aktif dalam mewujudkan jaringan dengan sekolah lain di dalam dan di luar negara di samping jalinan dengan agensi lain seperti IPTA, IPTS, NGO dan alumni. Pemimpin sekolah cemerlang sentiasa memastikan kejayaan yang dicapai oleh sekolah benar-benar dapat memberikan impak bukan sahaja kepada seluruh warga sekolah tetapi juga kepada masyarakat dan negara. Pemimpin cemerlang akan sentiasa memastikan kejayaan cemerlang yang dikecapi dapat dikongsi oleh semua dan sentiasa mempromosikan sekolah sebagai satu usaha mendekatkan diri dengan masyarakat. Oleh sebab itu, iklim sekolah sentiasa diberikan perhatian supaya dapat menjadi contoh yang baik dan memberikan tanggapan positif kepada setiap yang mengenalinya. Amalan pendekatan poetikal dan politikal yang diterapkan di sekolah benar-benar memberikan impak dan sehati dengan pemimpin cemerlang di negara ini.

Langkah-langkah yang boleh diambil oleh Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) untuk membantu kepemimpinan sekolah mencapai kecemerlangan.

- KPM boleh membantu sekolah dengan menambahkan autonomi dan mengurangkan birokrasi.
- Sekolah mesti mengikut prosedur yang telah ditetapkan tetapi tidak perlu mendapatkan kebenaran untuk melaksanakan sesuatu perkara. Ini akan membolehkan sekolah mengambil keputusan yang bernas dengan cepat untuk mendapatkan impak yang segera dan efektif.
- Sekolah mesti dipertanggungjawabkan dengan akauntabiliti.
- KPM telahpun mengambil langkah-langkah untuk memastikan pemimpin berterusan menerajui kecemerlangan sekolah.
- PM telahpun menandatangani beberapa autonomi.

Pemimpin sebeginilah yang perlu kita jadikan contoh dan ikutan (*role model*). Hal ini dibuktikan dengan bilangan penandaarasan yang diterima oleh sekolah yang dipimpin oleh pemimpin ini. Pemimpin-pemimpin sekolah ini berpendapat mereka mampu melaksanakan perubahan yang lebih efektif sekiranya diberikan lebih autonomi untuk merealisasi dan menghasilkan kejayaan yang lebih mantap.

BIBLIOGRAFI

- A new agenda for research in educational leadership* (2005) London: Teachers College Press
- Everard, K.B. & Morris, G. (1996). *Effective school management* (3rd ed.) London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Haji Samsuddeen Abd. Aziz (2006). *Amalan pengurusan berasaskan sekolah: satu tinjauan di sekolah-sekolah swasta di Malaysia*. Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan Kebangsaan Kali Ke-XIII 26-29 September 2004. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G., (2008). *Educational administration* (8th.ed). New York: McGraw Hill
- Leithwood, K., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999) *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press
- Ishak Sin & Abdul Malek Abdul Karim (2008). *Mengurus dan memimpin sekolah: keperluan latihan profesional sebelum memegang jawatan pengetua/guru besar*. Jurnal penyelidikan pendidikan, (10).
- Salmah Mohd. Salleh (2004). *Kajian budaya sekolah cemerlang*. Prosiding Seminar Penyelidikan Pendidikan Kebangsaan Kali Ke-XI 26-29 September 2004. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Schlechty, P.C. (2005). *Creating great schools*. San Francisco: Jossey Bass
- Tang Keow Ngang & Keetha Balakrishnan (2006). Amalan penggunaan sumber kuasa pengetua dalam penyeliaan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 8.
- The essentials of school leadership* (2006). California: SAGE Publications

COMPETITIVENESS AND PRODUCTIVITY