

KEPIMPINAN UNTUK PEMBELAJARAN

Hasmirati Bakkareng

Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Istilah "keimpinan untuk belajar" (Leadership for Learning), sebagai hasil bebarapa kajian empirikal yang menunjukkan pola yang baru yang menggabungkan kepimpinan instruksional, kepimpinan transformasional, kepimpinan teragih dan kepimpinan berkongsi. Hasil kajian penelitian tentang kepimpinan instruksional, transformational, teragih dan kepimpinan berkongsi yang dikemukakan Hallinger (2010), Spillane (2006), dan Hallinger dan Heck (2010), dianggap sebagai tidak sesuai lagi. Meskipun mempunyai masa cukup lama iaitu lebih kurang 40 tahun (Hallinger, 2010). Day et al. (2010) mengemukakan bahawa kepimpinan untuk pembelajaran menggambarkan pendekatan penerapan pemimpin sekolah untuk mencapai hasil di sekolah, dengan memfokuskan terhadap proses belajar murid-murid. Ada empat dimensi dalam kepimpinan pembelajaran yang diperkenalkan oleh Hallinger (2010) iaitu: 1) Nilai Kepimpinan, 2) Fokus kepimpinan, iaitu visi dan tujuan, struktur akademik dan proses, serta sumber manusia (staf). 3) Konteks untuk kepimpinan 4) Kepimpinan bersama. Keempat-empat dimensi kepimpinan adalah merupakan asas kepada kewujudan sekolah berkesan. Pengetua adalah pemimpin nilai yang berkemampuan untuk mengertikulasikan nilai-nilai peribadi dan keyakinan mewakili dasar kompetensi bagi para pemimpin di sektor apapun. Belajar untuk menggunakan nilai-nilai, keyakinan, dan harapan dalam konsep nilai-nilai sekolah merupakan keperluan untuk kepimpinan untuk belajar. Kemampuan untuk mengertikulasikan visi yang difokuskan belajar yang dimiliki oleh orang lain dan untuk menetapkan tujuan yang jelas mencipta asas untuk semua strategi dan tindakan kepimpinan.

Kata kunci: *kepimpinan untuk pembelajaran, sekolah berkesan, konsep nilai-nilai peribadi*

PENDAHULUAN

Teori-teori kepimpinan muncul sekitar abad ke-19 dan telah menjalani beberapa proses perubahan sehingga kini. Bermula tahun 1967 Bridges memberi pernyataan tentang kepimpinan instruksional yang telah wujud di sekolah, Edmonds (1979), dan Bossert et al. (1982), dalam kajiannya di sekolah rendah di Amerika Syarikat telah mengenalpasti beberapa ciri sekolah rendah yang berkesan. Antara cirinya ialah kekuatan kepimpinan pengajaran pengetua sekolah, dapatan yang sama dengan Hallinger dan Murphy (1985) pula menunjukkan bahawa kepimpinan pengajaran

merupakan konsep kepemimpinan yang diamalkan oleh pemimpin sekolah untuk menjadikan sekolah lebih berkesan. Selain kepemimpinan instruksional, penyelidik-penyelidik mulai mengubah arah penelitian mereka kepada kepemimpinan transformasional. Gagasan kepemimpinan ini dicetuskan oleh Burns (1978), yang menyatakan bahawa kepemimpinan transformasional merupakan ciri kepemimpinan sekolah berkesan. Menurut Bass (1985), Kepimpinan transformasional berupaya mendorong orang lain mengubah nilai dan sikap mereka supaya mereka mempunyai komitmen terhadap matlamat organisasi. Kepimpinan transformasional disokong pula oleh Leithwood (1994) Leithwood dan Jantzi(1999), kemudian muncul istilah kepemimpinan teragih (*distributed leadership*) yang di perkenalkan oleh Spillane(2006), dan kepemimpinan berkongsi yang dikaji oleh Hallinger dan Heck, (2010).

Penelitian tentang kepemimpinan intruksional dan transformasional yang berlaku beberapa tahun terakhir telah dianggap tidak sesuai lagi. Leithwood et al. (2010) menawarkan asas yang lebih akademik untuk amalan kepemimpinan di sekolah, dengan munculnya istilah "kepemimpinan untuk belajar" (*Leadership for Learning*), sebagai hasil beberapa kajian empirikal yang menunjukkan pola yang baru yang menggabungkan kepemimpinan instruksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan teragih dan kepemimpinan berkongsi. Hasil kajian penelitian tentang kepemimpinan instruksional, transformasional, teragih dan kepemimpinan berkongsi yang dikemukakan Hallinger (2010), Spillane(2006), dan Hallinger dan Heck(2010), dianggap sebagai tidak sesuai lagi. Meskipun mempunyai masa cukup lama iaitu lebih kurang 40 tahun (Hallinger, 2010). Ini disebabkan beberapa hal seperti yang dikemukakan Day et al. (2010) bahawa kepemimpinan untuk pembelajaran menggambarkan pendekatan penerapan pemimpin sekolah untuk mencapai hasil di sekolah, dengan memfokuskan terhadap proses belajar murid-murid. Sementara istilah "kepemimpinan instruksional" memfokuskan pada peranan pengetua sekolah

Kepimpinan Untuk Pembelajaran

Kepimpinan untuk pembelajaran menunjukkan konsep secara lebih luas yang menggabungkan kedua sumber kepemimpinan serta fokus tambahan kepada tindakan. Beberapa andaian yang menyoroti tentang pentingnya kepemimpinan untuk pembelajaran yakni

- 1). Menunjukkan bahawa kepemimpinan dibuat dalam konteks organisasi dan persekitaran. Bersesuaian dengan pernyataan Mulford(2009) bahawa kepemimpinan diselenggarakan dalam suatu 'sistem terbuka' yang terdiri atas masyarakat, sistem organisasi dan sosial budaya. Sebelum Bossert et al.(1982) pula menyatakan kepemimpinan yang berkesan dibentuk oleh tanggapan terhadap hambatan dan peluang yang masih ada dalam organisasi sekolah dan persekitarannya.
- 2) Amalan kepemimpinan disederhanakan oleh ciri-ciri pribadi dari para pemimpi seperti nilai-nilai pribadi, keyakinan, pengetahuan, dan pengalaman para pemimpin.
- 3) Kesan kepemimpinan tidak secara langsung kepada proses belajar murid-murid, melainkan kesannya ditentukan oleh sekolah melalui proses dan persekitaran (Robinson et al., 2008). Hallinger dan Heck(2010) pula menyatakan kepemimpinan sekolah yang baik mempengaruhi dan dipengaruhi oleh persekitaran sekolah. Day et

al.(2010), Hallinger dan Heck (2010), Leithwood et al.(2010), menawarkan berlakunya konsep kepemimpinan untuk proses belajar dalam pengaturan sekolah. Model kepemimpinan untuk pembelajaran diarahkan kepada proses belajar murid dalam peningkatan kualiti sekolah. Kajian-kajian dalam bidang ini telah dilakukan di berbagai negara, termasuk Asia Pasifik, Amerika Utara, Inggris dan Eropa. Hallinger (2010) menyajikan empat dimensi yang dimasukkan dalam model kepemimpinan untuk pembelajaran. Ini termasuk nilai kepemimpinan, fokus kepemimpinan, konteks kepemimpinan, dan kepemimpinan berkongsi.

a. Nilai Kepimpinan

Kepimpinan untuk pembelajaran mencadangkan dimensi nilai kepimpinan. Kouzes dan Posner (2003) mengusulkan model kepimpinan untuk pembelajaran memberikan andaian normatif yang sama. Model kepimpinan konseptual ditujukan kepada usaha peningkatan belajar murid (yaitu, model menganggap dorongan tertentu yang harus menjadi tujuan).

Nilai didefinisikan sebagai cita-cita para pemimpin, untuk pencapaiannya di perlukan kerjasama yang baik antara pengetua, guru, murid atau dengan siapa mereka akan bekerja untuk mencapainya. Setiap sekolah memiliki campuran nilai-nilai yang membentuk perilaku sehari-hari terlepas dari apakah pemimpin sadar atau berusaha untuk mempengaruhi mereka (Deal & Peterson, 1999). Sebagaimana pernyataan Wolk(2000) bahwa pengetua berperanan dalam mendefinisikan dan mengutamakan sekolah sebagai 'pusat nilai' (misalnya, pertumbuhan pembelajaran, prestasi akademik, pembangunan sosial, kebaikan, pelayanan masyarakat, pemerataan dalam belajar dan lain-lain). Perspektif ini menurut Deal dan Peterson (1999) bahwa pengetua bukanlah orang yang menetapkan nilai-nilai sekolah akan tetapi pengetua sekolah berusaha memahami nilai-nilai dan budaya belajar yang sihat dan produktif (Saphier & King, 1985). Pengetua dapat memilih sama ada tetap menggunakan nilai-nilai yang ada, merubah nilai-nilai yang ada atau melakukan perubahan dengan menggabungkan nilai-nilai tersebut. Perubahan yang dilakukan termasuk nilai-nilai inti, sehingga terjadi perubahan haluan hinggalah budaya sekolah dapat kembali normal (Deal & Peterson, 1999).

Dalam dimensi ini selain pengetua berperanan sebagai pemimpin nilai sebagaimana sorotan Saphier dan King (1985) juga bertanggung jawab melindungi dan mengamalkan nilai-nilai sekolah. Selain itu Pengetua juga bertindak sebagai pemantau sekolah dan mengelola nilai-nilai baru yang diperkenalkan ke sekolah (Hall & Hord, 2002).

Nilai-nilai pribadi pengetua juga memainkan peranan penting untuk membuat keputusan. Ini merujuk pada teori kepimpinan yang dikemukakan oleh Kouzes dan Posner (2003) yang merumuskan bahwa nilai-nilai kredibiliti kepimpinan dibina berdasarkan nilai-nilai budaya mahupun nilai-nilai keperibadian. Leithwood dan Stager (1989) menunjukkan bahwa pengetua cenderung memiliki tingkat kejelasan yang tinggi tentang nilai-nilai pribadi mereka sendiri. Mereka menggunakan nilai-

nilai pribadi mereka sebagai 'pengganti informasi' ketika memecahkan masalah dalam situasi tidak pasti dan kurangnya informasi. Ringkasnya bahwa nilai-nilai pribadi pengetua yang baik akan membentuk pemikiran dan amalan para pemimpin untuk bekerja memperkuat budaya belajar di sekolah.

b. Fokus Kepimpinan

Dimensi kedua yang dicadangkan oleh Hallinger (2010) iaitu, istilah fokus kepimpinan. Leithwood et al.(1996) menyatakan fokus kepimpinan merujuk kepada tumpuan langsung, iaitu kepimpinan yang mempengaruhi pembelajaran murid. Ada tiga ciri utama yang berhubungan dengan fokus kepimpinan, iaitu: 1) visi dan tujuan, 2) struktur dan proses akademik, 3) Sumber manusia. Bass (1990) menyatakan ketiga aspek kepimpinan tersebut secara umum dianggap sebagai pendorong untuk kemajuan organisasi.

b.1 Visi dan Tujuan

Bahagian penting dalam fokus kepimpinan adalah visi dan tujuan sebagaimana Hallinger dan Heck (1996) menyatakan bahwa visi dan tujuan sebagai faktor yang paling signifikan bagi para pemimpin untuk mencapai hasil belajar di sekolah. Selanjutnya Robinson et al. (2008), menyatakan bahwa visi dan tujuan adalah faktor yang paling ketara kepada kejayaan sesebuah sekolah. Visi merujuk kepada gambaran yang luas apakah yang harus sekolah capai (misalnya mendidik anak secara keseluruhan). Sebaliknya, tujuan merujuk pada target khusus yang perlu dicapai dalam perjalanan menuju visi tersebut.

Visi dan misi yang jelas dikenalpasti sebagai ciri khas sekolah-sekolah berkesan, seperti kajian-kajian yang dilakukan antaranya Townsend (1997), Sammons et al.(1995), Edmonds (1979), Purkey & Smith (1983), kesemuanya mendapati bahawa visi dan misi yang jelas dapat mempertingkatkan kejayaan sekolah. Hallinger dan Murphy (1986) mendapati bahawa sekolah yang berkesan mencapai kejayaan dengan visi dan misi akademik yang jelas. Day et al. (2010) pula mencadangkan bahawa sekolah yang berjaya, adalah sekolah yang mempunyai visi dan misi yang jelas. Visi ini tertanam dalam budaya sekolah dan memberikan bimbingan tersirat dalam mempertahankan arah sekolah. Sekolah-sekolah rendah berkesan telah menggunakan tujuan sebagai cara untuk mengembangkan visi bersama ke arah pembaikan.

Dalam penerapan kepimpinan instruksional di sekolah, visi, misi dan tujuan harus terkandung dalam fokus akademik (Murphy, 2005) Sebaliknya Mulford & Silins (2003) menyatakan bahawa penerapan kepimpinan transformasional terhadap pendidikan, memberikan nilai soalan mengenai fokus dari visi dan tujuan. Penemuan kajian yang membandingkan dua perlakuan berbeza tujuan dalam penelitian tentang kepimpinan untuk belajar menyokong pendekatan kepimpinan instruksional (Robinson et al., 2008).

Barth(1990), menyatakan bahawa kerjasama kepimpinan yang kuat diperoleh dari implementasi pengurusan berasaskan sekolah serta pembaikan sekolah. Dengan demikian, untuk tujuan peningkatan sekolah, visi dan tujuan sekolah harus berfokus kepada belajar. Oleh itu pengetua berperanan dalam mempertahankan fokus pembelajaran di sekolah (Murphy, 2005).

Hallinger dan Heck (2002) mencadangkan visi dan tujuan dapat memberikan pengaruh melalui dua cara utama, iaitu: 1) Menginspirasi orang-orang untuk menyumbang, bahkan melakukan pengorbanan, terhadap pencapaian tujuan. Ini merupakan motivasi terhadap visi dalam teori kepimpinan transformasional melalui penglibatan ahli-ahli organisasi terhadap usaha kolektif untuk mencapai matlamat, in selari dengan kajian Leithwood (1994). 2) Tujuan memberi kesan kepada prestasi kerana ia memberikan ruang kepada kakitangan untuk membuat keputusan sama ada dari segi sumber peruntukan dana dan program, dan juga membantu memperjelas kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan mahupun yang tidak akan dilaksanakan.

b.2 Struktur Akademik dan Proses

Bass, (1990) menyatakan struktur akademik dan proses dianggap sebagai pendorong untuk kemajuan organisasi. Konsep ini dalam kepimpinan untuk belajar dibentuk oleh kapasiti akademik sekolah yang menunjukkan bahawa kepimpinan tidak sendirian dalam menyelesaikan masalah pembaikan sekolah, akan tetapi perubahan sekolah harus sistemik (Fullan, 2001). Ini menghasilkan struktur akademik yang membentuk dan meningkatkan amalan guru disekolah (Mulford & Silins, 2003). Dengan demikian apa yang dicadangkan Leithwood,et al., (2010) bahawa kepimpinan memberikan sumbangan untuk pembelajaran pelajar.Selain itu, kapasiti pembaikan awal akademik yang baik memberikesan kepada perubahan dalam kepimpinan kolaboratif, dan kepimpinan kolaboratif yang baik terpengaruh seterusnya pada perubahan kapasiti peningkatan akademik. Hal ini menunjukkan perlu pembinaan yang berterusan dalam rangka pembaikan dari masa ke masa.

b.3 Sumber Manusia.

Fokus kepimpinan yang ketiga adalah orang atau ahli-ahli organisasi, sebagaimana Fullan (2001) menyatakan bahawa kunci utama untuk perubahan, ialah para pemimpin yang memberi fokus pada pembangunan kapasiti dan membina pemimpin dari generasi ke generasi. Pembangunan kapasiti tidak hanya tertumpu kepada organisasi, tetapi juga kepada ahli-ahli organisasi. Oleh kerana itu diakhir tahun 1990-an fokus ini telah mendapat perhatian yang tinggi dalam kajian organisasi (Mulford & Silins, 2009).

Dalam organisasi sekolah pembangunan yang difokuskan kepada mengembangkan kapasiti menghasilkan kesan yang baik kepada pembelajaran murid-murid, penetapan tujuan, penyelarasan kurikulum, pengamatan pengajaran, pembangunan kakitangan, atau perancangan strategik menerima perhatian yang lebih

besar dan keutamaan untuk sumber daya. Sebagaimana Robinson et al.(2008) menjelaskan bahawa sokongan pengetua sekolah dan penyertaan kakitangan dalam pembelajaran profesion memberi kesan kepada hasil pembelajaran pelajar. Begitu juga dengan menetapkan tujuan, harapan dan perancangan, penyelarasan dan penilaian pengajaran dan kurikulum juga memberi kesan kepada pembelajaran pelajar. Pengembangan kapasiti di sekolah menghasilkan kepimpinan berkesan. Menurut Hallinger dan Heck (2010), bahawa kepimpinan yang berkesan untuk belajar adalah kepimpinan yang mampu beradaptasi dan memberikan respon terhadap perubahan sekolah dari semasa ke masa.

c. Konteks Kepimpinan

Dimensi ketiga kepimpinan untuk belajar adalah konteks kepimpinan, teori ini mengusulkan bahawa keberkesanan pendidikan bergantung pada persekitaran atau dimana pemimpin bekerja, hal ini semada dengan teori kepimpinan situasional dan kontijensi yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard, (1977) yang menyatakan bahawa keberkesanan kepimpinan bergantung pada persekitaran atau situasi di mana pemimpin bekerja (misalnya, karakteristik staf, hirarki, ketersediaan sumber daya, kekuasaan hubungan dan lain-lain). Tersirat dalam kritikan ini adalah pengakuan bahawa konteks sekolah merupakan faktor penting dalam memahami kepimpinan dan hasil belajar murid-murid (Opdenakker & Van Damme, 2007). Gaya kepimpinan yang berbeda disarankan dalam menanggapi faktor-faktor situasional yang berbeda (Hersey & Blanchard, 1977).

Penelitian empirikal telah dilakukan untuk mendukung proposisi teori bahawa gaya kepimpinan berbeda-beda dalam konteks sekolah, antaranya di England, Day et al.(2010) melakukan kajian tentang perbaikan sekolah. Sebuah pasukan penyelidik memeriksa pola-pola kepimpinan di sekolah tinggi. Mereka mengenal pasti empat tahap kepimpinan untuk belajar, iaitu: 1) Pengambilan langkah-langkah khusus (fase perubahan haluan), 2) Bertanggungjawab, 3) Mengembangkan kreativiti, 4) Setiap orang adalah pemimpin. Analisis ini memberikan dukungan yang kuat untuk menghubungkan perilaku kepimpinan terhadap peningkatan kualiti sekolah yang berhasil pada konteks yang berbeda (Day et al. 2010). Hal ini menunjukkan gaya kepimpinan cocok di semua konteks sekolah. Para penyelidik di England melakukan kajian menyangkut deskripsi mendalam tentang bagaimana kepimpinan dilaksanakan dari semasa ke semasa, hingga lahir kepimpinan berlapis (Day et al. 2010). Penemuan ini cukup berguna bagi para pemimpin sekolah. Mereka dapat bekerja dengan mengembangkan aturan strategi kepimpinan yang didasarkan pada keperluan sekolah mereka. Dengan demikian, pada dasarnya para pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka dengan perubahan keadaan dan memahami keperluan untuk pengembangan kepimpinan yang meningkatkan fleksibiliti dan strategi dalam gaya kepimpinan.

d. Kepimpinan Berkongsi

Dimensi keempat yang ditawarkan oleh kepimpinan untuk belajar adalah Kepimpinan berkongsi, iaitu strategi untuk melibatkan orang lain dalam mengambil keputusan, sebagaimana yang dicadangkan Gronn (2009), bahawa kepimpinan berkongsi adalah kepimpinan yang melibatkan orang lain dalam membuat keputusan (misalnya keputusan konsensus, suara, masukan, delegasi, dan lain-lain).

RUMUSAN

Kepimpinan untuk pembelajaran menunjukkan konsep secara lebih luas yang menggabungkan kedua sumber kepimpinan serta fokus tambahan kepada tindakan. Beberapa andaian yang menyoroti tentang pentingnya kepimpinan untuk pembelajaran yakni 1). Menunjukkan bahawa kepimpinan dibuat dalam konteks organisasi dan persekitaran. Bersesuaian dengan pernyataan Mulford(2009) bahawa kepimpinan diselenggarakan dalam suatu 'sistem terbuka' yang terdiri atas masyarakat, sistem organisasi dan sosial budaya. Sebelum Bossert et al.(1982) pula menyatakan kepimpinan yang berkesan dibentuk oleh tanggapan terhadap hambatan dan peluang yang masih ada dalam organisasi sekolah dan persekitarannya. 2) Amalan kepimpinan disederhanakan oleh ciri-ciri pribadi dari para pemimpi seperti nilai-nilai pribadi, keyakinan, pengetahuan, dan pengalaman para pemimpin. 3) Kesan kepimpinan tidak secara langsung kepada proses belajar murid-murid, melainkan kesannya ditentukan oleh sekolah melalui proses dan persekitaran (Robinson et al., 2008). Hallinger dan Heck(2010) pula menyatakan kepimpinan sekolah yang baik mempengaruhi dan dipengaruhi oleh persekitaran sekolah. Day et al.(2010), Hallinger dan Heck (2010), Leithwood et al.(2010), menawarkan berlakunya konsep kepimpinan untuk proses belajar dalam pengaturan sekolah. Model kepimpinan untuk pembelajaran diarahkan kepada proses belajar murid dalam peningkatan kualiti sekolah. Kajian-kajian dalam bidang ini telah dilakukan di berbagai negara, termasuk Asia Pasifik, Amerika Utara, Inggris dan Eropa. Hallinger (2010) menyajikan empat dimensi yang dimasukkan dalam model kepimpinan untuk pembelajaran.

Ada empat dimensi khusus dalam kepimpinan pembelajaran yang diperkenalkan (Hallinger, 2010) iaitu: 1)Nilai Kepimpinan, 2) Fokus kepimpinan, iaitu visi dan tujuan, struktur akademik dan proses, serta orang (staf). 3) Konteks untuk kepimpinan4)Kepimpinan bersama. Keempat-empat dimensi kepimpinan adalah merupakan asas kepada kewujudan sekolah berkesan. Pengetua adalah pemimpin nilai yang berkemampuan untuk mengertikulasikan nilai-nilai peribadi dan keyakinan mewakili dasar kompetensi bagi para pemimpin di sektor apapun. Belajar untuk menggunakan nilai-nilai, keyakinan, dan harapan dalam konser dengan nilai-nilai sekolah merupakan keperluan untuk kepimpinan untuk belajar. Kemampuan untuk mengertikulasikan visi yang difokuskan belajar yang dimiliki oleh orang lain dan untuk menetapkan tujuan yang jelas mencipta asas untuk semua strategi dan tindakan kepimpinan. Walaupun peranan pengetua adalah penting, tapi dia hanya dapat meraih kejayaan melalui kerjasama dengan guru-guru.

Kesan daripada kepimpinan pengetua adalah disederhanakan oleh budaya, proses kerja dan orang. Lebih khusus, yang saling mempengaruhi model menekankan mendalam kesan bahawa persekitaran sekolah mempunyai kepimpinan belajar yang baik. Kepimpinan membina kapasiti sekolah untuk pembaikan. Robinson et al. (2008) menghasilkan penemuan yang mengejutkan tentang kesan penting dari penglibatan utama pengetua dalam peningkatan profesional guru. Hal ini mengingatkan apa yang dikemukakan oleh Barth (1990) bahawa dari sekolah sebagai sebuah komuniti pembelajaran dan hubungan penting antara pembelajaranguru besar, guru dan murid yang sama-sama meluangkan masa untuk memahami persekitaran yang ditempuhi, kemudian mengembangkan strategi kepimpinan yang sesuai.

RUJUKAN

- Day, C., Sammons, P., Leithwood, K., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., Brown, E. (2010), *Ten Strong Claims about Successful School Leadership*, The National College for School Leadership, Nottingham.
- Deal, T., Peterson, K. (1999), *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, .
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Hallinger, P. (2003), "Leading educational change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership", *Cambridge Journal of Education*, Vol. 33 No.3, pp.329-51.
- Hallinger, P. (2010), "A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional Management Rating Scale: a lens on methodological progress in educational leadership and management", paper prepared for presentation at the Annual Meeting of the University Council of Educational Administration, New Orleans, LA, .
- Hallinger, P., & Heck, R. (1997). *Epistemological frames and method for the study of school leadership*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- Hallinger, P., & Leithwood, K. (1994). introduction: Exploring the impact of principal leadership. *School Effectiveness and School Improvement*, 5(3), 206-218.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional leadership behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (Eds.). (1987). *Instructional leadership in the school context in Greenfield*,. W. (ed). Boston,MA: Aflin and Bacon.
- Hallinger, P., Heck, R.H. (2010), "Collaborative leadership and school improvement: understanding the impact on school capacity and student learning", *School Leadership and Management*, Vol. 30 No.2, pp.95-110.
- Hallinger, P., Murphy, J. (1985), "Assessing the instructional leadership behavior of principals", *Elementary School Journal*, Vol. 86 No.2, pp.217-48.

- Hallinger, P., Murphy, J. (1986), "The social context of effective schools", *American Journal of Education*, Vol. 94 No.3, pp.328-55.
- Hallinger, P.,(2010) Leadership For Learning:Lesson From 40 Years of Empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125-142.
- Hallinger., P., & Murphy, J. (1986). The social context of effective schools. *American Journal of Education* 94, 328-355.
- Halpin, A.W., & Croft, D.B. (1963). *The organizational climate of Administration Center*, University of Chicago.
- Halpin, A.W., & Croft, D.B. (1963). *The organizational climate of Administration Center*, University of Chicago.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge (3rd ed)*. San Francisco: Jossey-B ass.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadeship:A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly*, 28(3), 430-443.
- Lee, V., Bryk. A., & Smith, M. (1993). The organisation of effective secondary schools In L. Darling-Hammond (Ed.), *Research in education* (pp. 171-226). Washington DC: American Educational Research Association.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30,498-518.
- Leithwood, K. A., & Montgomery, D. J. (1982). The role of elementary school principal in program improvement. *Review of Educational Research*, 52,309-399.
- Leithwood, K. A., & Riehl, C. (Autumn 2003). *What we know about successful school leadership:A Report by Division of AERA*. London: National College for School Leadership.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1995). An organizational learning perspective on school responses to central policy initiatives. *School Organisation* 15(3), 229-249.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic enquiry*. London: Sage.
- Mulford, B., Silins, H. (2003), "Leadership for organizational learning and improved student outcomes – what do we know?", *Cambridge Journal of Education*, Vol. 33 No.2, pp.175-95.
- Mulford, B., Silins, H. (2009), "Revised models and conceptualization of successful school principalship in Tasmania", in Mulford, B., Edmunds, B. (Eds),*Successful School Principalship in Tasmania*, Faculty of Education, University of Tasmania, Launceston,
- Townsend, T. (1997). What makes schools effective? A comparison between school communities in Australia and the USA. *School Effectiveness and School Improvement*, 8(3), 311-326.