

AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL PENGETUA CEMERLANG JUSA C DI SABAH

***Aminuddin Ismail**

Sainah Limbasan, PhD

Institut Aminuddin Baki Cawangan Sabah

**aminuddin.ismail@iab.edu.my*

sainahlimbasan@iab.edu.my

ABSTRAK

Kepimpinan instruksional dalam transformasi sistem pendidikan abad ke-21 memantapkan lagi kualiti pendidikan negara dan mempertingkatkan keberhasilan proses Pengajaran dan Pemudahcaraan. Pengetua sebagai pemimpin instruksional memainkan peranan penting untuk menyediakan peluang terbaik dalam mencapai aspirasi negara dan menentukan kecemerlangan pendidikan berterusan. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengetahui dan meneroka amalan terbaik kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C dalam memacu kecemerlangan dan menambah baik proses PdPc ke arah mewujudkan sekolah berkesan. Pengetua Cemerlang JUSA C sebagai informan utama ditemu bual untuk memperoleh data dan seramai tiga orang guru turut ditemu bual bagi triangulasi data. Data temu bual ditranskripsi dan analisis kandungan dilakukan dengan menggunakan perisian Atlas.ti versi 7.12.5. Dapatan kajian menunjukkan amalan terbaik kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C dalam menerajui kepimpinan berkualiti memfokuskan tiga dimensi utama iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah. Justeru itu, amalan terbaik kepimpinan instruksional memberi nilai tambah kepada transformasi pendidikan masa kini ke arah memantapkan lagi prestasi sekolah khususnya mengekalkan kemenjadian murid selaras dengan naratif baharu amalan pendidikan.

Kata kunci: *Kepimpinan instruksional, misi, program instruksional, iklim sekolah, pengetua cemerlang JUSA C*

PENGENALAN

Hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam naratif baharu amalan pendidikan memfokuskan kepada pembelajaran berorientasikan perkembangan mencakupi pembangunan kapasiti guru, perubahan pedagogi dan pengurusan pendidikan bagi menjana keberhasilan utama pendidikan dari perspektif kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Sehubungan itu, pemimpin sekolah perlu mengorak langkah proaktif bagi memacu sistem pendidikan ke arah pendidikan bertaraf dunia dan pencapaian prestasi cemerlang seiring dengan anjakan transformasi pendidikan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (KPM, 2013). Pengetua sebagai pemimpin di sekolah merupakan elemen penting dalam menentukan kecemerlangan pendidikan yang berterusan. Konsep kenaikan pangkat Pengetua Cemerlang adalah hasil daripada peluasan pemakaian konsep kenaikan pangkat Guru Cemerlang. Dalam hal ini istilah Pengetua Cemerlang adalah suatu insentif kepada pengetua-pengetua yang mempunyai kepakaran, menunjukkan potensi tinggi dalam pengurusan pendidikan serta telah menunjukkan mutu kepimpinan yang cemerlang (Ayunni, 2013). Rentetan daripada itu, pengetua cemerlang menjadi teladan dan contoh kepada pengetua-pengetua yang lain untuk terus memberikan perkhidmatan terbaik bagi memartabatkan lagi proses pengajaran dan pembelajaran (KPM, 2012). Hallinger dan Murphy (1985) menyatakan kepimpinan instruksional amat penting bagi menentukan hala tuju dan kelancaran proses Pengajaran dan Pemudahcaraan (PdPc) di sekolah dalam usaha meningkatkan prestasi akademik murid dan mewujudkan sekolah berkesan. Dalam masa yang sama, kepimpinan instruksional mempunyai hubungkait yang lebih dekat dan relevan dengan organisasi sekolah ke arah meningkatkan kemenjadian murid secara menyeluruh (Mohd Ibrahim et al., 2015). Lanjutan daripada itu, pengetua sebagai pemacu transformasi

pendidikan perlu lebih kreatif dan inovatif bagi memartabatkan kualiti pendidikan secara bersepadu dan holistik dengan menitikberatkan penglibatan seluruh warga sekolah termasuk ibu bapa dan komuniti setempat.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Kepimpinan yang dinamik merupakan satu keperluan dalam pembelajaran abad ke-21 bagi membangunkan modal insan yang berkualiti sama ada dalam kalangan guru mahupun murid (Aziah et al., 2015). Dalam konteks kajian ini, Pengetua Cemerlang JUSA C dikaitkan dengan pemimpin berprestasi tinggi yang mempunyai nilai peribadi dan profesional, memiliki ciri-ciri positif, berkeupayaan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan masalah serta mengadaptasi kepimpinannya mengikut keperluan dan konteks sekolah (Jamilah dan Yusof, 2011). Sehubungan dengan itu, pengetua sebagai peneraju kepimpinan instruksional di sekolah perlu meningkatkan penguasaan dan kefahaman ke arah menghasilkan prestasi gemilang dan pembentukan sekolah yang efektif. Dalam masa yang sama, kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C perlu memiliki kredibiliti dan reputasi yang mampu menjadi sumber inspirasi kepada warga sekolah. Tambahan lagi, pemimpin instruksional perlu mempunyai kebijaksanaan untuk menyediakan ruang dan peluang kepada guru menggunakan amalan terbaik PdPc yang berkesan bagi membolehkan murid mencapai matlamat prestasi akademik (James & Balasandran, 2012).

Kecemerlangan sekolah memerlukan kepimpinan pemimpin yang autentik untuk mewujudkan pembangunan profesional secara meluas dan membantu guru-guru membentuk sikap yang positif. Hal sedemikian penting bagi mempersiapkan guru-guru agar lebih komited untuk mempersiapkan generasi muda menangani cabaran globalisasi khususnya dalam persaingan mencari ilmu pengetahuan dan kemahiran. Mariani et al. (2016) menjelaskan bahawa pemimpin instruksional bertanggungjawab mengimplementasikan konsep pengajaran yang berkait rapat dengan proses PdPc yang melibatkan hubungan antara pengajaran guru, pembelajaran murid dan kurikulum. Bahkan, pemimpin instruksional merupakan faktor utama untuk menjayakan transformasi pendidikan dan meningkatkan prestasi pencapaian sekolah. Lanjutan daripada itu, pemimpin instruksional perlu berfungsi untuk menterjemah dan merealisasikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang kondusif. Menurut Nor Azni et al. (2014) dan Danielle dan Mohd. Khairuddin (2017, 2018) pengetua sebagai pemimpin instruksional yang diamanahkan mentadbir kecemerlangan sekolah perlu memfokuskan konsep kepimpinan instruksional dalam aspek menentukan misi sekolah, mengurus program pengajaran dan mewujudkan iklim pembelajaran yang positif. Sehubungan dengan itu, Pengetua Cemerlang JUSA C perlu menekankan fungsi setiap sub dimensi yang terkandung di dalam model kepimpinan instruksional untuk menggalakkan guru-guru membina sasaran dalam peningkatan akademik dan prestasi organisasi, penambahbaikan proses PdPc dan pembentukan satu sistem sosial yang efektif.

PERNYATAAN MASALAH

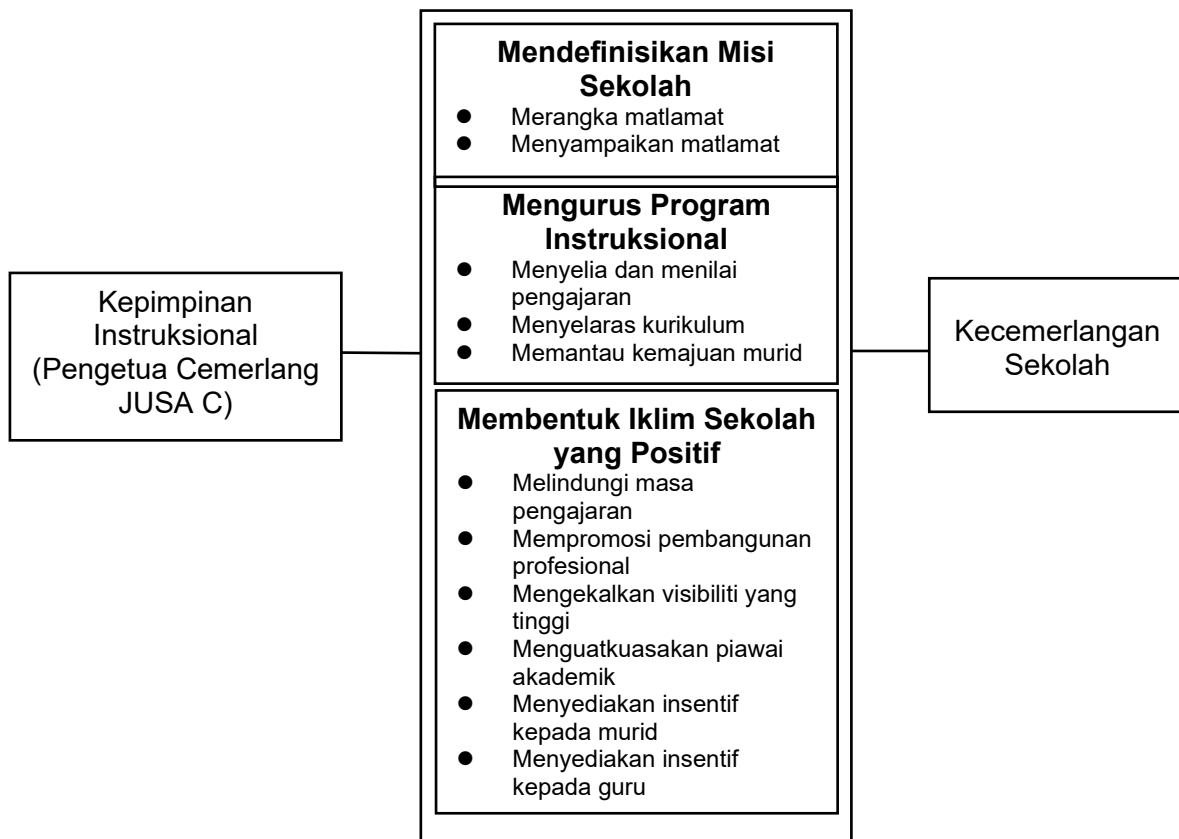
Hakikatnya banyak kajian mengenai kepimpinan instruksional telah dijalankan khususnya dalam pendidikan di Malaysia. Walau bagaimanapun, kajian mengenai kepimpinan instruksional yang berfokus kepada kepimpinan Pengetua Cemerlang JUSA C masih kurang dilaksanakan bagi memastikan operasi organisasi berkesan dan merealisasikan pendidikan berkualiti dan sekolah berkesan. Jika ditinjau kajian terdahulu, keupayaan dan kemahiran seorang pemimpin untuk mengurus dan mentadbir organisasi dengan cemerlang merupakan inti pati kepada perubahan dan pembangunan sekolah (Mohd Ibrahim et al., 2015). Hal sedemikian disebabkan amalan pemimpin sekolah dipercayai dapat mempengaruhi prestasi kerja guru bagi meningkatkan pencapaian dan produktiviti sekolah. Kenyataan ini disokong

oleh Aziah et al. (2015) bahawa pemimpin sekolah sebagai agen perubahan yang dapat mempengaruhi pembangunan ilmu pengetahuan, kemahiran, intelektual, pembudayaan sikap progresif dan penerapan nilai murni. Senario ini memerlukan pengetua sebagai pemimpin instruksional berkongsi dengan stafnya untuk memperbaiki dan mengekalkan standard dan jangkaan tinggi dalam hasil kerja pelajar serta penyeliaan kurikulum. Dapatan kajian yang dikemukakan oleh Hallinger dan Heck (2003); Rosnah et al. (2013); dan Ahmad Kamal (2016) menunjukkan bahawa matlamat, visi dan misi yang kabur menyebabkan kejayaan sukar dikongsi dan dicapai oleh warga sekolah. Hal ini menyebabkan pembentukan organisasi pembelajaran yang sentiasa 'hidup' dan pembangunan modal insan tidak dapat dilakukan dengan efisien.

Dari perspektif lain, kajian yang dibuat oleh Mareena et al. (2011) menyatakan corak kepimpinan yang tidak konsisten menyukarkan pencapaian kejayaan sesebuah sekolah. Dalam masa yang sama, hanya pemimpin yang kompeten dapat mengurus organisasi dengan berkesan (Roslena Mansor & Mohd Izham, 2015). Lanjutan daripada itu, pemimpin instruksional menghadapi cabaran mengimplementasikan transformasi pendidikan yang berupaya merangsang kemajuan organisasi dalam semua bidang khususnya melakukan perubahan untuk menjana kecemerlangan sekolah. Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meninjau amalan terbaik kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C di Sabah bagi membangunkan pendidikan berkualiti dan mewujudkan sekolah berkesan sejajar dengan naratif baharu amalan pendidikan KPM dan berorientasikan konsep kepimpinan instruksional.

KERANGKA KONSEPTUAL

Model Kepimpinan Instruksional yang dipelopori oleh Hallinger dan Murphy (1985) diadaptasi dalam kajian ini disebabkan model ini paling kerap diguna pakai dalam kajian-kajian yang berfokus kepada kepimpinan instruksional dan mempunyai kaitan dengan kecemerlangan organisasi sekolah. Kemantapan model ini telah dibuktikan berdasarkan hasil dapatan kajian-kajian yang lepas oleh Roslizan, Jamilah dan Yusof (2018); Danielle Fong dan Mohd. Khairuddin (2018); Nor Azni et al., (2014); Lokman et al., (2013); dan James dan Balasandran (2012). Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985) menekankan tiga dimensi iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif. Ketiga-tiga dimensi tersebut adalah saling berkaitan antara satu sama lain untuk menjelaskan intipati keperluan sebenar pengetua dalam merealisasikan kecemerlangan sekolah secara berterusan. Bahkan, sub dimensi yang diketengahkan dalam setiap dimensi kepimpinan instruksional ini mempunyai intipati tersendiri yang memberi nilai tambah kepada amalan terbaik kepimpinan pengetua sekolah dalam menerajui perubahan dan kejayaan organisasi. Kerangka konseptual kajian seperti ditunjukkan dalam Rajah 1 dikemukakan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang kepemimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C ke arah mewujudkan pengurusan dan kepimpinan yang lebih efisien dan efektif mengikut arus perubahan dan keperluan semasa dalam sistem pendidikan masa kini.



Sumber: Adaptasi Hallinger dan Murphy. (1985)

Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

OBJEKTIF KAJIAN

Penyelidikan ini dijalankan untuk mencapai objektif kajian seperti berikut:

- a. Mengetahui pasti amalan kepimpinan Pengetua Cemerlang JUSA C untuk mendefinisikan misi sekolah.
- b. Mengetahui pasti kaedah yang digunakan Pengetua Cemerlang JUSA C dalam mengurus program instruksional.
- c. Mengetahui pasti kaedah yang diaplikasikan Pengetua Cemerlang JUSA C dalam membentuk iklim sekolah yang positif.

SOALAN KAJIAN

Berdasarkan kepada objektif kajian yang dikemukakan, beberapa soalan kajian yang berikut diharap dapat dijawab melalui kajian yang dijalankan:

- a. Apakah amalan Pengetua Cemerlang JUSA C dalam mendefinisikan misi sekolah?
- b. Apakah kaedah yang digunakan Pengetua Cemerlang JUSA C dalam mengurus program instruksional?
- c. Bagaimanakah kaedah yang diaplikasikan Pengetua Cemerlang JUSA C dalam membentuk iklim sekolah yang positif?

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan Instruksional Pengetua

Kajian-kajian lepas yang dijalankan di dalam mahupun di luar negara mendapati kepimpinan instruksional pengetua dilihat sebagai faktor utama punca kejayaan sekolah (Horng & Loeb, 2010; Hoy & Hoy, 2006). Hallinger (2003) mentakrifkan kepimpinan instruksional sebagai berinteraksi dengan guru secara formal, penglibatan yang menyeluruh, pembangunan profesional guru, pembangunan kurikulum dan implementasi kepada kajian berbentuk tindakan dengan hasrat meningkatkan kredibiliti dan kapasiti guru. Bersangkutan dengan itu, pengetua sebagai peneraju transformasi perlu mempunyai kepimpinan yang dinamik seiring dengan perubahan dan keperluan pendidikan. Justeru itu, usaha pengetua menggerakkan dan melaksanakan perubahan di sekolah perlu berpandukan kepada model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) yang menekankan kepada tiga dimensi utama iaitu mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah yang positif.

a. Mendefinisikan misi sekolah

Konsep kepimpinan instruksional yang ditekankan dalam mendefinisikan misi sekolah ialah berdasarkan sub dimensi merangka matlamat dan menyampaikan matlamat sekolah yang jelas (Hallinger & Murphy, 1985; Danielle & Mohd. Khairuddin, 2017). Hallinger (2011) menyatakan kepimpinan instruksional pengetua merupakan faktor utama yang menjadikan sekolah-sekolah berkesan berpandukan misi dan matlamat. Lanjutan daripada itu, pengetua sekolah memainkan peranan penting untuk menentukan dan menyampaikan misi dan visi sekolah yang jelas dan mudah difahami oleh seluruh warga sekolah (Nor Azni et al., 2014). Dalam masa yang sama, pengetua berkongsi matlamat secara komunikasi formal dan tidak formal kepada guru, murid, ibu bapa dan masyarakat (Danielle dan Mohd. Khairuddin, 2018) ke arah mentransformasikan misi sekolah. Selain itu, pengetua memiliki pemikiran yang kreatif dan inovatif, berpandangan jauh dan mempamerkan kepercayaan bagi merealisasikan dan menterjemahkan misi dan matlamat kurikulum sekolah dan menggalakkan guru mencapai matlamat akademik, berusaha gigih dan bersedia melakukan perubahan di sekolah (Nor Azni et al., 2014). Dalam konteks mendefinisikan misi sekolah, pengetua instruksional merangka dan menyampaikan matlamat dengan jelas untuk mempengaruhi seluruh warga sekolah untuk merealisasikan visi dan misi sekolah khususnya yang melibatkan pencapaian prestasi akademik murid (Supian & Khadijah, 2014).

b. Mengurus program instruksional

Dimensi mengurus program instruksional berfokus kepada tindakan usaha bersama warga pendidik dalam bidang kurikulum dan instruksional iaitu melibatkan sub dimensi menyelia dan menilai pengajaran, menyelaraskan kurikulum dan memantau kemajuan murid. Hallinger dan Murphy (1985) menyatakan kepimpinan instruksional dapat membantu pengetua meningkatkan keberhasilan proses PdPc di dalam sesebuah sekolah bagi melahirkan murid yang berpengetahuan. Sehubungan dengan itu, aktiviti penyeliaan dan penilaian merupakan tugas pemimpin untuk memastikan matlamat sekolah diterjemahkan kepada amalan bilik darjah. Bahkan, pemimpin melaksanakan tugas untuk menyelaraskan kurikulum berdasarkan amalan-amalan dalam bilik darjah dengan matlamat sekolah melalui pelbagai pendekatan, *coaching* dan *mentoring*, komuniti pembelajaran profesional (PLC), mengajar secara berpasukan dan merujuk guru pakar. Seterusnya, pemimpin melaksanakan pemantauan, pencerapan dan penilaian PdPc secara tekal melibatkan pengajaran guru dan prestasi kerja murid dari semasa ke semasa bagi memastikan objektif PdPc guru selari dengan matlamat sekolah (Danielle & Mohd. Khairuddin, 2018). Menurut Supian dan Khadijah (2014), aspek PdPc dan pemantauan menjadi tugas utama pemimpin di sekolah dari segi keberadaan guru, bahan PdPc, Rancangan Pengajaran Harian (RPH), kehadiran murid, hasil kerja murid,

masalah pembelajaran murid, pembelajaran murid di rumah dan pencapaian murid untuk proses melengkapkan, memperbaiki potensi dan kemenjadian murid. Pemimpin instruksional memfokuskan pengurusan program dari segi amalan PdPc dan pengurusan bilik darjah terutama dalam membuat keputusan, penambahbaikan, pemulihan, pengukuhan dan pelaksanaan PdPc secara kreatif dan inovatif dengan menggunakan pendekatan pembelajaran abad ke-21 (Danielle & Mohd. Khairuddin, 2018; Supian & Khadijah, 2014; dan Wahlstrom & Louis, 2008).

c. Membentuk iklim sekolah yang positif

Dimensi membentuk iklim sekolah yang positif dikaitkan dengan sub dimensi melindungi masa instruksional, perkembangan profesional, mengekalkan sokongan pembelajaran, penyediaan insentif guru dan insentif untuk pembelajaran murid bagi memastikan tahap dan pencapaian yang tinggi menerusi penambahbaikan berterusan (Hallinger, 2011). Berdasarkan kajian oleh Nor Azni et al. (2015) tanggungjawab pengetua untuk melindungi masa instruksional adalah dengan menggalakkan guru menggunakan masa pengajaran sepenuhnya untuk mengajar dan mempraktikkan kemahiran serta konsep baru, menghadkan gangguan daripada aktiviti tambahan, aktiviti kokurikulum dan menjaga masa pengajaran berlandaskan polisi dan prosedur sekolah. Tambahan lagi, bagi memenuhi kehendak falsafah, matlamat pendidikan dan wawasan negara, pengetua instruksional menyusun jadual kegiatan sekolah secara sistematik agar tidak mengganggu proses PdPc (Lokman et al., 2013). Lanjutan daripada itu, pemimpin instruksional perlu meningkatkan pembangunan kapasiti guru bagi melihat keberhasilan kemenjadian murid (Mohd. Ibrahim *et al.*, 2015) serta mewujudkan kerja sepasukan bersama guru dan memupuk kerjasama dalam kalangan murid untuk menjayakan setiap aktiviti yang dijalankan di sekolah. Bahkan, pengetua instruksional memberi insentif kepada guru dan murid sebagai tanda penghargaan dan pengiktirafan terhadap pencapaian, kebolehan, kemahiran dan inovasi dalam bentuk sugu hati, wang tunai, sijil, kenaikan pangkat dan majlis apresiasi (Hallinger 2011, 2003).

Pengetua Cemerlang JUSA C

Kualiti kepimpinan seseorang pengetua adalah amat penting dititikberatkan untuk menjana sesuatu perubahan dan menjadikan sesebuah organisasi berjaya. Sehubungan dengan itu, kepimpinan Pengetua Cemerlang JUSA C yang telah diperkenalkan pada tahun 2004 dalam sistem pendidikan di Malaysia (Ayunni, 2013) berupaya membawa transformasi dan memartabatkan kualiti pendidikan seiring dengan keperluan dasar pendidikan. Tambahan lagi, senario pertambahan kuota bagi Pengetua Cemerlang JUSA C memberi peluang kepada pengetua-pengetua di Malaysia untuk jawatan pemangkuan pengetua cemerlang yang dilihat berperanan penting untuk mempengaruhi dan menerajui kecemerlangan organisasi secara berterusan. Dalam konteks pendidikan, pengetua cemerlang bertanggungjawab sebagai peneraju bagi menggerakkan sekolah mencapai hasrat dan visi kebangsaan yang telah dirangka KPM untuk memastikan institusi sekolah dapat diurus, dipimpin dan ditadbir dengan cekap dan berkesan (Lokman et al., 2011).

Bersangkutan dengan amalan kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C untuk memacu dan memimpin sekolah mencapai kecemerlangan, Mohd. Ibrahim, Mohammed Sani dan Rosemawati (2015) menyatakan kepimpinan instruksional pengetua dapat dilihat dari segi kejayaan pengetua meningkatkan prestasi sekolah secara menyeluruh dan menambah baik proses PdPc. Bahkan, kepimpinan instruksional amat signifikan dengan perkembangan pesat era digital yang berlaku dalam sistem pendidikan (Danielle & Mohd. Khairuddin, 2017) bagi menghadapi pelbagai cabaran dan perubahan yang dilaksanakan. Rentetan daripada itu, usaha merealisasikan kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C adalah berpandukan kepada model kepimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) sebagai landasan utama untuk meningkatkan keberhasilan pengajaran yang berkualiti dan pengurusan organisasi yang lebih sistematik.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif secara kajian kes untuk meneroka jawapan yang pelbagai melalui soalan kajian yang dikemukakan, membuat semakan dokumen dan laporan. Pengkaji menggunakan kaedah kajian kes bagi mendapatkan data akhir dan menjelaskan kes secara lebih spesifik dan menyeluruh berkaitan dengan fenomena, program dan iklim persekitaran dalam konteks sebenar (Stake, 2010, 2009). Pendekatan soalan tentang 'apa' dan 'bagaimana' menyediakan kaedah untuk mendapatkan maklumat yang lebih terperinci dan menerangkan perkara yang tidak difahami dengan lebih lanjut (Stake, 2010; Yin, 2003). Lokasi kajian yang dipilih adalah Sekolah Menengah Kebangsaan Sanzac, Kota Kinabalu Sabah. Justifikasi pemilihan sekolah ini adalah kerana kepimpinan seorang Pengetua Cemerlang JUSA C yang mempunyai reputasi tinggi dan selalu dijadikan contoh disebabkan kejayaan yang berterusan dalam bidang akademik dan bukan akademik. Sampel kajian melibatkan empat orang informan iaitu terdiri daripada Pengetua, Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Kokurikulum dan Ketua Bidang Bahasa. Semua sampel kajian mempunyai peluang untuk menjawab soalan kajian bagi tujuan mendapatkan maklumat daripada pelbagai perspektif yang dapat menyumbang kepada dapatan data yang tepat dan jelas tentang kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C di sekolah yang dikaji. Instrumen kajian adalah menggunakan soalan temu bual separuh struktur iaitu adaptasi soalan-soalan daripada kajian lepas yang telah diubahsuai mengikut konteks pendidikan di Malaysia. Temu bual direkodkan setelah mendapat kebenaran daripada informan. Soalan temu bual yang digunakan adalah di dalam Bahasa Melayu dan masa sesi temu bual dalam lingkungan tujuh puluh minit. Data yang dikutip ditranskripsikan dan analisis kandungan dilakukan dengan menggunakan perisian Atlas.ti versi 7.12.5.

DAPATAN KAJIAN

Mendefinisikan misi sekolah

Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan instruksional dalam aspek mendefinisikan misi sekolah merupakan faktor utama untuk menentukan kecemerlangan organisasi berterusan. Pengetua dalam kajian kes ini menyatakan misi utama sekolah ini adalah berpandukan kepada misi Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Menurut beliau, "...misi ini dilaksanakan berdasarkan kepada analisis SWOT yang telah dibuat. Analisis pertama tidak boleh lari dari misi utama KPM". Pengetua membuat misi berdasarkan sistem pendidikan berkualiti untuk membangunkan potensi individu. Pemimpin seterusnya menegaskan sebagai seorang Pengetua Cemerlang JUSA C setiap cabaran perlu dihadapi secara terbuka, mempunyai 'mindset' yang positif dan pemikiran terbaik tentang perkara yang hendak dilakukan. Dalam hal ini, guru-guru yang ditemu bual mengukuhkan dapatan kajian ini bahawa kepimpinan pengetua adalah bersandarkan misi KPM. Bagi mencapai hasrat kepimpinan, misi sekolah juga lebih berfokus kepada potensi murid dan kemenjadian murid. Pengetua menekankan pendidikan berkualiti dan kebolehan murid untuk berhadapan dengan dunia luar selepas menamatkan persekolahan. Dari perspektif yang lain, Pengetua Cemerlang JUSA C merealisasikan misi sekolah bersama dengan pemegang taruh. Hal sedemikian penting bagi memantapkan lagi pencapaian murid dalam pelbagai bidang. Pemimpin JUSA C dalam kajian kes ini telah menyediakan peluang kepada pihak berkepentingan dan membina hubungan jaringan dan jalinan dengan pihak luar. Menurut beliau, "...YDP PIBG sebenarnya sangat baik, berpengalaman, mengetahui banyak perkara dan memiliki kualiti sebagai seorang pemimpin. Guru-guru yang ditemu bual menyokong bahawa pemimpin JUSA C dalam kajian kes ini berjaya membina hubungan jaringan dan jalinan yang konsisten bersama dengan pemegang taruh bukan sahaja dengan PIBG tetapi pihak PPD, JPN, Alumni dan agensi luar ke arah mencapai matlamat dan hasrat sekolah.

Seterusnya, pemimpin JUSA C menyebarluas, menterjemah dan memberi kefahaman kepada warga sekolah tentang misi sekolah. Dalam hal ini, beliau menjelaskan pengalaman dan pengetahuan adalah penting dalam membuat keputusan bersama. Menurut beliau, "...keimpinan Distributif merupakan pendekatan yang diaplikasikan ke arah mencapai misi sekolah dan memberi autonomi kepada penolong-penolong kanan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan". Pengetua Cemerlang JUSA C memberi *empowerment* kepada penolong kanan untuk berbincang dan mengurus tugas masing-masing bersama dengan ketua bidang. Selain itu, pengetua JUSA C dalam kajian kes ini amat bertuah kerana mempunyai penolong kanan yang sangat komited dan matang dalam perancangan organisasi. Guru-guru yang ditemu bual mengakui kepimpinan Pengetua Cemerlang JUSA C lebih dominan kepada kepimpinan Distributif iaitu menurunkan kuasa kepada pemimpin pertengahan. Namun demikian, guru-guru ini menjelaskan bahawa pengetua JUSA C bukan sahaja hanya menumpukan kepada kepimpinan Distributif tetapi mengamalkan kepimpinan demokrasi dan autokratik. Pengetua mengamalkan kepimpinan demokrasi dan autokratik secara rasional dan mengikut situasi apabila menurunkan kuasa kepada pemimpin pertengahan khususnya untuk menggerakkan kerja secara sepasukan.

Mengurus program instruksional

Pengetua cemerlang JUSA C mengurus program instruksional secara sistematik dan berkesan melalui penyeliaan dan penilaian, penyelarasan kurikulum dan pemantauan. Beliau melaksanakan semakan buku rekod Rancangan Pengajaran Harian (RPH) secara menyeluruh dan teliti agar proses PdPc guru-guru di dalam kelas berjalan lancar. Menurut beliau, "...hasil penyeliaan dan penilaian RPH akan dibentangkan dalam mesyuarat guru dengan memberikan contoh yang spesifik. Beliau mengaitkan mandat dalam naratif baharu amalan pendidikan KPM". Bagi penyelarasan kurikulum, Pengetua Cemerlang JUSA C menekankan PLC *Lesson Study* dan strategi kanvas. Selain itu, pemimpin JUSA C juga menjalankan pemantauan proses PdPc di dalam kelas dan mendapatkan maklum balas daripada pelajar dan sumber lain agar tindakan penambahbaikan PdPc dapat dilakukan dengan lebih berkesan dan bermanfaat kepada pembelajaran pelajar pada masa akan datang. Guru-guru yang ditemu bual mengakui Pengetua Cemerlang JUSA C melakukan pemeriksaan buku RPH dengan teliti dan dilaksanakan secara menyeluruh kepada semua RPH guru. Bahkan, pengetua JUSA C dalam kajian kes ini memberi kepercayaan kepada pemimpin pertengahan untuk mengendalikan PLC khususnya tentang strategi kanvas analisis data untuk menyelaraskan kurikulum. Seterusnya pemantauan proses PdPc dijalankan oleh pemimpin JUSA C melalui rondaan dan pemerhatian serta memperoleh maklumat daripada murid-murid sebagai bukti guru-guru melaksanakan PdPc di dalam bilik darjah.

Selain itu, Pengetua Cemerlang JUSA C menegaskan bahawa *coaching* dan bimbingan melalui pemimpin pertengahan dijalankan bagi memantapkan lagi kualiti pembelajaran. Menurut beliau, "...saya bimbing sebab mereka perlu bimbingan dan melatih mereka untuk meningkatkan keyakinan diri dalam melakukan intervensi. Saya berbincang secara bersemuka dengan mereka". Dari segi pengurusan sumber manusia pula pengetua JUSA C memfokuskan pengurusan bilik darjah bagi mewujudkan PdPc yang berkesan dan berkualiti. Walau bagaimanapun, Pengetua Cemerlang JUSA C dalam kajian kes ini mengakui prasarana terutama bilik darjah didapati masih belum kondusif untuk PdPc. Guru-guru yang ditemu bual menerangkan Pengetua Cemerlang JUSA C ada melakukan *coaching* dan bimbingan iaitu disalurkan melalui pemimpin pertengahan. Mereka menyatakan bahawa "...kemahiran, pengetahuan dan pengalaman pengetua disalurkan kepada pemimpin pertengahan dalam bentuk tindakan. Pemimpin pertengahan seterusnya memainkan peranan untuk membimbing guru-guru yang lain". Guru-guru yang ditemu bual juga menjelaskan Pengetua Cemerlang JUSA C memberi *coaching* dan bimbingan dengan bersungguh-sungguh, kolaboratif dan mengambil keputusan bersama. Namun demikian, kemudahan dari segi fizikal bilik darjah kurang kondusif untuk pembelajaran pelajar.

Membentuk iklim sekolah

Pemimpin JUSA C membentuk iklim sekolah yang positif bagi meningkatkan lagi kecemerlangan organisasi secara konsisten dan berterusan. Dalam hal ini, pengetua menekankan program pembelajaran berkesan, ganjaran kepada murid, pembudayaan ilmu di sekolah, melindungi masa instruksional (MMI) dan pembangunan profesionalisme guru. Menurut beliau, "...bengkel dan PLC banyak dilaksanakan oleh panitia mengikut bidang masing-masing seperti bidang Sains dan Bahasa. Komitmen guru-guru sangat tinggi kerana pada hujung minggu bengkel dan PLC dijalankan. Hasil PLC juga dikongsi bersama untuk membawa guru-guru lebih maju ke hadapan". Selain itu, Pengetua Cemerlang JUSA C juga memberi ganjaran kepada murid-murid yang cemerlang dengan memberi sijil penghargaan dan meraikan kejayaan dan pencapaian murid dalam majlis anugerah kecemerlangan. Dari segi pembudayaan ilmu di sekolah, pengetua JUSA C menggalakkan seminar dan sesi dialog dalam kalangan guru. Bahkan, kolaboratif dan pembentangan hasil daripada PLC dijalankan di peringkat daerah dan negeri. Seterusnya, pemimpin JUSA C sangat tegas untuk melaksanakan MMI. Menurut beliau, "...tiap-tiap guru disediakan dengan satu borang khas untuk memantau MMI. Adakalanya guru-guru mengadakan kelas tambahan dan mengoptimalkan kelas *relief*". Bagi meningkatkan lagi profesionalisme guru, Pengetua Cemerlang JUSA C dalam kajian kes ini sentiasa terbuka fikiran untuk memberi motivasi, sokongan dan galakan kepada guru-guru untuk mendapatkan ilmu baharu. Beliau menyatakan bahawa dua orang guru telah menerima biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan (HLP) untuk meneruskan pengajian di peringkat master. Guru-guru yang ditemu bual mengukuhkan dapatan ini bahawa Pengetua Cemerlang JUSA C menitikberatkan dimensi membentuk iklim sekolah dalam menerajui kepimpinan instruksional yang lebih berkualiti. Guru-guru menyatakan pengetua JUSA C berjaya membudayakan program pembelajaran yang berkesan melalui pelbagai aktiviti sama ada di peringkat negeri, kebangsaan dan antarabangsa. Selain itu, ganjaran berbentuk sijil penghargaan diberikan kepada murid yang cemerlang dalam bidang akademik mahupun kokurikulum. Bahkan, pengetua JUSA C berjaya membudayakan ilmu di sekolah, melaksanakan MMI melalui *relief* dan borang pemantauan dan menekankan pembangunan profesional guru yang berterusan.

PERBINCANGAN

Pengetua sebagai pemimpin instruksional memainkan peranan penting untuk menerajui transformasi pendidikan dan kecemerlangan organisasi berterusan. Dapatan kajian menunjukkan fokus utama amalan kepimpinan instruksional Pengetua Cemerlang JUSA C dalam usaha melonjakkan prestasi kerja seluruh warga sekolah dan meningkatkan keberhasilan akademik adalah melibatkan dimensi mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah. Dapatan ini adalah berlandaskan kepada kerangka konseptual yang diadaptasi daripada model kepimpinan instruksional yang diperkenalkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) iaitu memfokuskan ketiga-tiga dimensi ini untuk membantu pemimpin instruksional meningkatkan keberhasilan proses PdPc bagi melahirkan murid-murid yang berpengetahuan dan berkemahiran. Pengetua Cemerlang JUSA C melaksanakan tanggungjawab mendefinisikan misi sekolah dengan menetapkan misi yang jelas berpandukan kepada visi dan misi KPM. Bahkan, pengetua berjaya membentuk misi yang mudah difahami dan boleh diketahui oleh seluruh warga sekolah dan pemegang taruh bagi memantapkan lagi pencapaian murid dalam akademik dan sahsiah. Selain itu, pengetua memberi *empowerment* kepada pemimpin pertengahan untuk membuat keputusan dan mengaplikasikan kepimpinan distributif sebagai pendekatan untuk menyebarkan, menterjemah dan memberi kefahaman tentang misi dan matlamat sekolah. Dalam hal ini, guru-guru turut menyokong amalan kepimpinan instruksional pengetua adalah bersandarkan misi KPM yang lebih menumpukan pendidikan berkualiti dan kemenjadian murid. Kenyataan ini bertepatan dengan kajian oleh Nor Azni et al. (2014); dan Danielle dan Mohd. Khairuddin (2017, 2018) yang mendapati bahawa pengetua bertanggungjawab

memastikan matlamat yang telah dibina mudah difahami dan dikongsi bersama dengan seluruh warga sekolah, ibu bapa dan masyarakat. Pendapat ini turut disokong oleh Supian dan Khadijah (2014) bahawa pemimpin instruksional yang menekankan misi dan matlamat sekolah berupaya menjana dan meningkatkan pencapaian murid berterusan.

Dalam usaha merealisasikan dan menterjemahkan misi dan matlamat sekolah, dimensi mengurus program instruksional diutamakan Pengetua Cemerlang JUSA C bagi menjana kecemerlangan sekolah, meningkatkan kualiti guru dan kemenjadian murid yang berterusan. Pengetua melaksanakan tanggungjawab untuk menyelia dan menilai, menyelaraskan kurikulum, mencerap dan memantau kemajuan murid. Bersangkutan dengan itu, penyeliaan dan penilaian yang dilakukan pengetua adalah membuat semakan buku rekod mengajar guru secara menyeluruh iaitu memfokuskan RPH dan menyelaraskan kurikulum melalui PLC *Lesson Study* dan strategi Kanvas. Selain itu, pengetua menjalankan pencerapan PdPc bersama dengan penolong kanan dan ketua bidang dan seterusnya memantau kemajuan proses PdPc melalui rondaan, pemerhatian dan maklum balas daripada murid agar tindakan penambahbaikan PdPc dilakukan. Bagi mengukuhkan dapatan kajian ini, guru-guru juga turut menyokong bahawa pengetua melakukan pemeriksaan buku RPH dengan teliti dan menyeluruh kepada semua guru, memberi kepercayaan kepada guru mengendalikan PLC khususnya berkaitan strategi Kanvas dan memantau proses PdPc mengikut standard dalam SKPMg2. Dapatan kajian ini selari dengan pendapat Danielle dan Mohd. Khairuddin (2018); Nor Azni et al. (2014); dan Mohd Ibrahim et al. (2015) yang menyatakan bahawa pemimpin instruksional perlu menjalankan penyeliaan dan penilaian, membuat penyelarasan kurikulum, melaksanakan pencerapan dan pemantauan kerja murid. Hal sedemikian penting untuk tujuan penambahbaikan yang berterusan dan bagi memastikan objektif PdPc selari dengan matlamat sekolah yang hendak dicapai. Seterusnya, pengetua memantapkan kualiti pengajaran guru melalui *coaching* dan bimbingan iaitu menurunkan kuasa kepada pemimpin pertengahan bagi meningkatkan keyakinan diri guru dalam melaksanakan intervensi dan mewujudkan PdPc yang berkesan. Dalam masa yang sama, pengetua melaksanakan bimbingan dengan bersungguh-sungguh, secara kolaboratif dan membuat keputusan bersama dengan pemimpin pertengahan. Kajian ini menyokong pendapat yang dikemukakan oleh Danielle dan Mohd. Khairuddin, (2018) yang melaporkan bahawa pengetua membimbing guru agar amalan pengajaran dan pembelajaran menyediakan peluang terbaik untuk kejayaan dan kecemerlangan murid. Dapatan kajian ini juga adalah sejajar dengan kajian Supian dan Khadijah, (2014) dan Wahlstrom dan Louis, (2008) yang berkaitan dengan keperluan pemimpin instruksional untuk memberikan bimbingan kepada guru-guru bagi mewujudkan amalan PdPc yang lebih berkualiti dan berkesan kepada pembelajaran murid untuk jangka masa panjang.

Kajian ini membuktikan dimensi membentuk iklim pembelajaran sekolah yang kondusif merupakan aspek penting dalam kepimpinan instruksional. Lanjutan daripada itu, Pengetua Cemerlang JUSA C telah membentuk iklim sekolah yang positif dengan menekankan program pembelajaran berkesan, ganjaran kepada murid, pembudayaan ilmu di sekolah, MMI dan pembangunan profesionalisme guru. Dalam aspek pembelajaran berkesan, pengetua memfokuskan bengkel dan PLC mengikut bidang akademik dan hasil perbincangan PLC dikongsi bersama seluruh warga sekolah ke arah mempersiapkan diri dan menyediakan ruang terbaik untuk guru meningkatkan kualiti pengajaran dan seterusnya mencapai kemenjadian murid yang berdaya saing. Pengetua juga menekankan pemberian insentif kepada guru dan pengiktirafan pembelajaran murid yang berjaya dengan cemerlang sama ada dalam bentuk sijil, pujian mahupun dalam majlis anugerah kecemerlangan akademik. Dapatan kajian ini disokong oleh Hallinger (2011, 2003) yang berpendapat bahawa pemimpin perlu menghargai pencapaian, kebolehan dan kemahiran yang telah dicapai oleh guru dan murid. Kenyataan ini turut disokong oleh Nor Azni et al. (2014) yang berpendapat bahawa pengetua perlu menyokong kuat guru-guru dengan mengiktiraf sumbangan dan memberi insentif kepada pembelajaran murid-murid yang telah mencapai kejayaan cemerlang. Selain itu, pengetua juga memberi ruang kepada guru-guru untuk membudayakan ilmu di sekolah

melalui seminar dan sesi dialog bagi meningkatkan lagi kualiti PdPc. Bahkan, amalan kepimpinan instruksional dalam pelaksanaan MMI amat dititikberatkan bagi memastikan keberadaan guru-guru di sekolah sepanjang sesi persekolahan. Kelas tambahan dan mengoptimalkan kelas relief diberi fokus sepenuhnya agar pembelajaran murid tidak terabai. Dapatan ini adalah selari dengan kajian Nor Azni et al. (2014) yang berkaitan dengan tanggungjawab pengetua melindungi masa pengajaran untuk menggalakkan guru-guru menggunakan masa pengajaran sepenuhnya. Selanjutnya, pengetua terbuka minda untuk memberi ruang dan peluang kepada guru-guru mendapatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran baharu ke arah pembangunan kapasiti dan peningkatan profesionalisme melalui pembelajaran sepanjang hayat. Di sini, pengetua sentiasa memberi galakan dan motivasi kepada guru-guru untuk melanjutkan pelajaran sehingga ke peringkat tertinggi seperti ijazah sarjana dan ijazah kedoktoran. Dapatan kajian ini menyokong kajian yang dikemukakan oleh Mohd. Ibrahim et al. (2015) yang melaporkan keperluan pemimpin meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam kalangan guru-guru melalui pembangunan kapasiti secara berterusan ke arah merealisasikan hasrat untuk meningkatkan kemenjadian murid.

RUMUSAN

Amalan kepimpinan instruksional yang berkait rapat dengan mendefinisikan misi sekolah, mengurus program instruksional dan membentuk iklim sekolah dipraktikkan Pengetua Cemerlang JUSA C untuk melonjakkan kecemerlangan sekolah. Dapatan kajian ini menyokong kajian terdahulu sama ada kajian yang dijalankan di dalam mahupun di luar negara. Dimensi mendefinisikan misi sekolah terbukti dapat memandu kepimpinan yang berkesan ke arah mencapai matlamat dan kecemerlangan organisasi. Begitu juga dengan mengurus program instruksional menjadi faktor penentu kepada kejayaan kepimpinan instruksional yang berkualiti dalam usaha menterjemahkan matlamat sekolah kepada amalan di dalam bilik darjah melalui penyeliaan dan penilaian, penyelarasan kurikulum, pencerapan dan pemantauan pembelajaran murid. Bagi melestarikan amalan kepimpinan instruksional, pengetua memfokuskan iklim sekolah yang positif dan kondusif sebagai wadah menggalakkan perkembangan profesional dan pembangunan kapasiti melalui pembelajaran sepanjang hayat, sokongan pembelajaran, pemberian insentif, memupuk budaya ilmu dan peruntukan masa pembelajaran ke arah menjana pendidikan berkualiti dan meningkatkan kemenjadian murid. Kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada pihak berkepentingan dalam bidang pendidikan khususnya mengenai amalan kepimpinan instruksional di sekolah bagi menambah baik kualiti pendidikan.

RUJUKAN

- Ahmad Kamal Arifin, (2016). Pelaksanaan Penyeliaan Pengajaran dan Motivasi Kerja Guru di Sekolah Menengah Kebangsaan Negeri Selangor. (Thesis PhD, Universiti Malaya).
- Ayunni binti Jasni. (2013). Kepimpinan Pengetua Cemerlang di Sekolah Menengah di Daerah Johor. (Tesis Pengurusan dan Pentadbiran. Universiti Teknologi Malaysia).
- Aziah Ismail, Loh Hooi Yen & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. (2015). Komuniti Pembelajaran Profesional dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah di Pulau Pinang. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(1).
- Danielle Foong Chai Yen & Mohd. Khairuddin Abdullah. (2017). Analisis Perbandingan Kepimpinan Instruksional Pengetua dan Kepuasan Kerja Guru. *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(5), 318-339.
- Danielle Foong Chai Yen & Mohd. Khairuddin Abdullah. (2018). Kepimpinan Instruksional: Konsep, Model, Pendekatan dan Skala Pengukuran. *Jurnal Sultan Amauddin Sulaiman Shah*. Special Isu.
- Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behaviors of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-248.

- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. & Heck, R.H. (2003). Understanding the Contribution of Leadership to School Improvement dalam *Learning to read critically in educational leadership and management*. London: Sage.
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens of Methodological Progress in Educational Leadership. *Education Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hornig, E. & Loeb, S. (2010). New Thinking about Instructional Leadership. *Kappan*, 93(3): 54-61.
- Hoy, A. & Hoy, W. (2006). Instructional Leadership: A Research-based Guide to Learning in School. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- James Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah. (2012). Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal. Edisi kedua. PTS Akademia.
- Jamilah Ahmad dan Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, 323-335.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2009). *Taklimat Laluan Kerjaya PPPS dan PPPLD di KPM*. Putrajaya Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025: Pendidikan Prasekolah hingga Lepas Menengah*. Putrajaya Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Lokman Mohd Tahir, M. Al Muzammil & Mislina Salleh. (2013). Impak Strategi Politik Terhadap Amalan Kepimpinan Pengajaran Pengetua Cemerlang. *Jurnal Teknologi*, 60, 1-10.
- Mareena Mohamad, Norhasni Zainal Abiddin Ismi Arif Ismail & Azizan Asmuni. (2011). Tinjauan Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Komitmen Organisasi. *Eksplanasi*, 6(1): 17-28.
- Mariani Md Nor, Mohd Nazri Abdul Rahman, Morazana Mohd. Nor, Nor'ain Mat Talha & Ahmad Zabidi Abdul Razak. (2016). Amalan Kepimpinan Pengajaran untuk Penambahbaikan Sekolah: Retrospeksi Besar Sekolah Berprestasi Tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3).
- Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim & Rosemawati Mustapa. (2015). Kompetensi Kepimpinan Instruksional di kalangan Pengetua Sekolah: Satu Kajian Empirikal di Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3).
- Nor Azni Abdul Aziz, Foo Say Fooi, Soaib Asimiran & Aminuddin Hassan. (2014). Kepimpinan Instruksional Pengetua dalam Pelaksanaan Pentaksiran Berasaskan Sekolah. *Proceeding of the Global Summit on Education*. Kuala Lumpur.
- Roselena Mansor dan Mohd Izham Mohd Hamzah. 2015. Kepimpinan Berkualiti: Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45, 143-154.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Zuraidah Abdullah. (2013). Profil Amalan Terbaik Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Peradaban*, 2, 55-57.
- Stake, R. E. (2009). The Incredible Lightness of Evidence: Problem of Synthesis in Educational Evaluation. University of Illinois. *Studies in Educational Evaluation*, 35, 3-6.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press.
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2014). Amalan Kepimpinan Lestari Hubungannya dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah yang Menerima Tawaran Baru di Daerah Segamat. *Sains Humanika*, 2(4), 197-208.
- Wahlstrom K. L., & Louis, K. S. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy and Shared Responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Method*. (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.