

AMALAN KEPIMPINAN TRANSFORMASI
PENGETUA SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI
DI MALAYSIA

JAMILAH AHMAD

Tesis ini Dikemukakan Sebagai Memenuhi
Syarat Penganugerahan
Ijazah Doktor Falsafah (Pengurusan & Pentadbiran Pendidikan)

Fakulti Pendidikan
Universiti Teknologi Malaysia

JANUARI 2015

DEDIKASI

Khas buat arwah abah, emak, *Dad, Mom* dan Angah yang disayangi

Buat suami tercinta,

Mohd Luqmanul Hakim Jackson @ Michael David Jackson

Thank you for your love and support

Istimewa buat puteriku, Nadia

Sayang hingga ke syurga

Setinggi penghargaan kepada :

Prof. Madya Dr. Yusof Bin Boon

Atas nasihat, bimbingan dan tunjuk ajar serta ilmu yang dicurahkan

Hanya Allah S.W.T sahaja yang dapat membalasnya

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang.

Alhamdulillah, sesungguhnya saya amat bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izinNya kajian ini dapat disempurnakan.

Saya merakamkan setinggi-tinggi penghargaan atas bimbingan Prof. Madya Dr. Yusof Bin Boon selaku penyelia yang cukup memahami dan amat sabar membimbing saya dari awal hingga kajian ini berjaya disempurnakan. Sekalung penghargaan kepada Dr. Raihani El-Banjari dari *University of Western Australia, Australia* yang banyak membantu dan terima kasih juga kepada semua pensyarah di Universiti Teknologi Malaysia, khasnya Prof. Madya Dr. Lokman Bin Mohd Tahir dan Dr. Bambang Sumintono. Terima kasih tidak terhingga kepada Prof. Dr. Abdul Hafidz Bin Omar dan Dr. Dayang Hjh. Tiawa Awang Bt Hj. Hamid yang membantu saya untuk memahami keindahan kajian kualitatif. Setinggi-tinggi terima kasih kepada pihak pentadbiran fakulti dan warga Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) yang terlibat dalam kajian ini atas segala kerjasama, sokongan dan dorongan yang amat besar ertinya kepada saya dalam menyempurnakan kajian ini.

Mudah-mudahan segala usaha dan bantuan yang telah diberikan oleh semua pihak, sama ada yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam kajian ini akan mendapat ganjaran yang sebaik-baiknya dari Allah S.W.T..... Amin

ABSTRAK

Kepimpinan Transformasi merujuk kepada keupayaan pemimpin untuk menggalakkan pengikutnya untuk mengubah nilai dan sikap, supaya mereka mempunyai komitmen untuk mencapai visi dan misi organisasi seperti sekolah. Kementerian Pendidikan telah membuat garis panduan untuk memastikan bahawa pemimpin sekolah yang dilantik dari kalangan orang yang berpengetahuan, mahir dan kompeten tetapi banyak kajian yang berkaitan mendapati bahawa ada pengetua di Malaysia tidak memenuhi kriteria yang sepatutnya. Namun begitu, ada juga pengetua yang luar biasa di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) yang telah membuktikan kepemimpinan mereka dengan mengekalkan prestasi sekolah selama beberapa tahun. Oleh itu, ciri-ciri dan amalan pengetua SBT ini perlu dikaji dan digunakan sebagai panduan oleh pengetua sekolah lain untuk mencapai kejayaan. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti ciri-ciri dan amalan kepemimpinan pengetua SBT. Selain itu, ia juga penting untuk mengenal pasti strategi yang digunakan oleh mereka yang telah membawa kepada kejayaan sekolah. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan reka bentuk kajian kes. Subjek utama adalah tiga pengetua dari tiga SBT terpilih di Malaysia. Selain daripada mereka, tiga kumpulan informan yang terdiri daripada Guru Penolong Kanan, guru, kakitangan sekolah, pelajar dan Pengerusi Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) juga dipilih dari setiap SBT tersebut. Data telah dikumpul melalui temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen serta laporan yang berkaitan. Data dianalisis melalui beberapa peringkat iaitu pengkodan, mengkategorikan, analisis silang-kes dan interpretasi menggunakan N-VIVO10. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pengetua SBT mempunyai karisma, proaktif dan berakauntabiliti. Sebagai pemimpin, mereka menekankan nilai-nilai dan kepercayaan (agama). Mereka mengamalkan Kepimpinan Transformasi dengan menggunakan strategi seperti menentukan arah, membangunkan manusia, menstruktur organisasi dan menguruskan proses atau program instruksional. Pengetua SBT juga mengamalkan pengurusan berprestasi tinggi yang terdiri daripada aspek pengurusan sistem bekerja, kurikulum, ko-kurikulum, kewangan dan disiplin di sekolah masing-masing. Berdasarkan dapatan kajian ini, model amalan kepemimpinan pengetua SBT untuk sekolah-sekolah Malaysia telah dicadangkan dan ia boleh digunakan sebagai panduan untuk membantu pengetua sekolah yang bertujuan untuk mencapai status SBT.

ABSTRACT

Transformational Leadership refers to the ability of leaders to encourage subordinates to change values and attitudes, so that they have a commitment to achieve the vision and mission of an organization such as a school. The Ministry of Education has set up guidelines to ensure that leaders are appointed from among those who are knowledgeable, skilled and competent but many related studies have found that some of the principals in Malaysia do not fulfil the criteria. On the contrary, there are High Performing School (HPS) with exceptional principals who have proven their leadership by sustaining their performance over several years. Thus, characteristics and practices of these HPS principals should be investigated and be used as a guide by other school principals to attain success for their own schools. This study aims to identify the characteristics and leadership practices of HPS principals. Besides that, it is also important to identify strategies used by them that have led to the success of the schools. This study used a qualitative methodology with a case study design. The key subjects were three principals of three selected HPSs in Malaysia. There were also three groups of HPS informants comprising a senior assistant, teacher, school staff, student and chairman of the Parent Teacher Association (PTA) from each school. Data were collected through interviews, observations and analysis of relevant documents and reports and analyzed through several stages of coding, categorizing, cross-case analysis and interpretation using NVIVO10. The findings of the study revealed that the characteristics of HPS principals are charismatic, proactive and accountable. As leaders, they emphasize positive values and beliefs (religion). Furthermore, they practise Transformational Leadership by using strategies such as setting the direction, developing people, redesigning organization and managing instructional process or programme. These principals practise high performing management which comprise aspects of working system management, curriculum, co-curriculum, financial and discipline in the schools. Based on the findings of the study, a model of HPS principal leadership practices for Malaysian schools has been developed and be used as a guide to assist school principals who aim to achieve HPS status.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xiv
	SENARAI RAJAH	xv
	SENARAI SIMBOL	xvi
	SENARAI LAMPIRAN	xvii
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	5
	1.3 Pernyataan Masalah	12
	1.4 Objektif Kajian	14
	1.5 Persoalan Kajian	15
	1.6 Kepentingan Kajian	15
	1.7 Kerangka Kajian	17
	1.8 Skop Kajian	19

1.9	Batasan Kajian	21
1.10	Definisi Istilah dan Operasional	22
1.10.1	Amalan	22
1.10.2	Kepimpinan	22
1.10.3	Kepimpinan Transformasi	23
1.10.4	Pengetua	24
1.10.5	Warga Sekolah	25
1.10.6	Strategi	25
1.10.7	Menentukan Arah	25
1.10.8	Membangunkan Manusia	26
1.10.9	Menstruktur Organisasi	27
1.10.10	Mengurus Program Instruksional	28
1.10.11	Sekolah Berprestasi Tinggi	29
1.11	Penutup	30
2	KAJIAN LITERATUR	31
2.1	Pengenalan	31
2.2	Sekolah Berprestasi Tinggi(SBT)	31
2.2.1	Definisi SBT	32
2.2.2	Ciri-ciri SBT	33
2.3	Teori-teori Kepimpinan dan Model-model Kepimpinan SBT	38
2.3.1	Teori Kepimpinan Ciri (Trait)	38
2.3.2	Teori Kepimpinan Tingkah Laku	40
2.3.3	Teori Kepimpinan Kontigensi	44
2.3.4	Teori Kepimpinan Teragih	46
	2.3.4.1 Dimensi Penetapan dan Perkongsian Misi, Visi dan Matlamat Sekolah	48
	2.3.4.2 Dimensi Budaya Sekolah	48
	2.3.4.3 Dimensi Perkongsian	

	Tanggungjawab	49
	2.3.4.4 Dimensi Amalan Kepimpinan	50
2.3.5	Teori Kepimpinan Instruksional	51
2.3.6	Teori Kepimpinan Transformasi	53
	2.3.6.1 Dimensi Menentukan Arah	58
	2.3.6.2 Dimensi Membangunkan Manusia	58
	2.3.6.3 Dimensi Menstruktur Organisasi	59
	2.3.6.4 Dimensi Menguruskan Proses atau Program Instruksional	59
2.3.7	Model <i>Double Helix</i>	60
	2.3.7.1 Kepimpinan Pentadbiran	62
	2.3.7.2 Kepimpinan Instruksional (Matlamat)	62
2.3.8	Model Kepimpinan Dapatan Kajian ISSPP	63
2.4	Kajian-kajian Lepas Tentang Kepimpinan dan Sekolah Yang Berjaya dan Berprestasi Tinggi	66
2.5	Penutup	79
3	METODOLOGI KAJIAN	80
3.1	Pengenalan	80
3.2	Reka Bentuk Kajian	81
3.3	Populasi Kajian	82
3.4	Prosedur Pemilihan Peserta Kajian	83
3.5	Lokasi Kajian	87
3.6	Instrumen Kajian	88
	3.6.1 Temu Bual	89
	3.6.1.1 Temu Bual Bersama Pengetua (P)	91
	3.6.1.2 Temu Bual Bersama	

	Guru Penolong Kanan (GPK)	91
	3.6.1.3 Temu Bual Bersama	
	Guru (G)	92
	3.6.1.4 Temu Bual Bersama	
	Kakitangan Sokongan(K)	92
	3.6.1.5 Temu Bual Bersama Pelajar (Pe)	92
	3.6.1.6 Temu Bual Bersama	
	Pengerusi PIBG (IB)	93
	3.6.2 Pemerhatian	93
	3.6.3 Analisis Dokumen	94
3.7	Kaedah Triangulasi dan Data	95
3.8	Kajian Rintis	96
3.9	Analisis Data	98
	3.9.1 Transkripsi	99
	3.9.2 Mengkategorikan dan Koding	100
	3.9.3 Analisis Kes Bersilang dan Interpretasi	103
3.10	Kesahan dan Kebolehpercayaan	103
3.11	Etika Penyelidikan	105
3.12	Penutup	105
4	DAPATAN KAJIAN	107
4.1	Pengenalan	107
4.2	Latar Belakang Sekolah-Sekolah Sampel Kajian	110
	4.2.1 Sekolah Berprestasi Tinggi 1 (SBT 1)	110
	4.2.2 Sekolah Berprestasi Tinggi 2 (SBT 2)	112
	4.2.3 Sekolah Berprestasi Tinggi 3 (SBT 3)	113
4.3	Dapatan Berdasarkan Persoalan Kajian	115
	4.3.1 Ciri-ciri dan Amalan Kepimpinan Pengetua Di Tiga Buah SBT Di Malaysia	116

4.3.2	Strategi Pengetua Dalam Menentukan Arah Kepada Kecemerlangan Sekolah	120
4.3.3	Strategi Pengetua SBT Dalam Membangunkan Manusia Yang Efektif dan Berkualiti Yang Menyumbang Kepada Kecemerlangan Sekolah	126
4.3.4	Strategi Pengetua SBT Dalam Menstruktur Organisasi Yang Menyokong Kepada Peningkatan Kecemerlangan Sekolah	132
4.3.5	Strategi Pengetua SBT Dalam Mengurus Proses atau Program Instruksional Yang Berkualiti	138
4.4	Dapatan Kajian Dimensi Mengurus Aspek Pengurusan Berprestasi Tinggi	147
4.4.1	Mengurus Aspek Pengurusan Sistem Bekerja	148
4.4.2	Mengurus Aspek Pengurusan Kurikulum	152
4.4.3	Mengurus Aspek Pengurusan KoKurikulum	155
4.4.4	Mengurus Aspek Pengurusan Kewangan	156
4.4.5	Mengurus Aspek Pengurusan Disiplin	158
4.5	Penutup	160
5	RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN	162
5.1	Pendahuluan	162
5.2	Rumusan	162
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian	164

5.3.1	Ciri dan Amalan Kepimpinan	
	Pengetua SBT	164
5.3.2	Menentukan Arah Kepada Kecemerlangan Sekolah	169
5.3.3	Membangunkan Manusia Yang Efektif dan Berkualiti Yang Menyumbang Kepada Kecemerlangan Sekolah	173
	5.3.3.1 Merangsang Intelek	173
	5.3.3.2 Memberi Sokongan Individu	175
	5.3.3.3 Membudayakan Pembangunan Profesional	176
	5.3.3.4 Menjadi Teladan	177
5.3.4	Menstruktur Organisasi Yang Menyokong Kepada peningkatan Kecemerlangan Sekolah	180
	5.3.4.1 Membina Budaya Cemerlang dan Kreatif	180
	5.3.4.2 Mewujudkan Budaya Kolaboratif	183
	5.3.4.3 Persekitaran Sekolah Selamat dan Terkawal	184
	5.3.4.4 Mewujudkan Hubungan Baik Dalam dan Luaran	185
	5.3.4.5 Mewujudkan Jaringan Dengan Sekolah dan IPT	187
	5.3.4.6 Membuat Keputusan Bersama	188
5.3.5	Mengurus Proses atau program Instruksional Yang Berkualiti	189
	5.3.5.1 Memfokuskan Kepada Proses Pengajaran dan Pembelajaran	190

5.3.5.2	Mengurus Kurikulum	192
5.3.5.3	Memantau dan Membuat Penilaian Pengajaran	193
5.3.5.4	Memberi Insentif	196
5.3.5.5	Memberi Sokongan Terhadap Pembelajaran Pelajar	198
5.3.6	Mengurus Aspek Pengurusan Yang Berprestasi Tinggi	200
5.3.6.1	Mengurus Aspek Pengurusan Sistem Bekerja	201
5.3.6.2	Mengurus Aspek Pengurusan Kurikulum	205
5.3.6.3	Mengurus Pengurusan KoKurikulum	207
5.3.6.4	Mengurus Pengurusan Kewangan	209
5.3.6.5	Mengurus Pengurusan Disiplin	211
5.4	Model Amalan Kepimpinan Pengetua SBT Di Malaysia	213
5.5	Kesimpulan Kajian	216
5.6	Implikasi Kajian	217
5.6.1	Implikasi Teoritis	217
5.6.2	Implikasi Amalan	219
5.7	Cadangan	220
5.7.1	Cadangan Tindakan	220
5.7.2	Cadangan Kajian Lanjutan	222
5.8	Penutup	223
	RUJUKAN	225
	Lampiran A-Y	246-295

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Senarai SBT Di Malaysia (Tahun 2010 -2011)	3
1.2	Senarai SBT Di Malaysia (Tahun 2012 – 2013)	4
3.1	Singkatan Nama Bagi Responden Kajian	85
3.2	Jumlah Responden Kajian	90
4.1	Profil SBT Yang Dikaji	108
4.2	Senarai Responden Kajian Di SBT 1, SBT 2 dan SBT3	115

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Kerangka Kajian	20
2.1	Ciri-Ciri Utama SBT	34
2.2	Grid Pengurusan Blake dan Mouton (1960, 1985)	42
2.3	Model Kepimpinan Transformasi Leithwood <i>et al.</i> (2005)	57
2.4	Model Kepimpinan ' <i>Double Helix</i> ' Untuk Membentuk SBT	61
3.1	Prosedur Penghasilan Tema Daripada Data-Data Mentah	102
5.1	Model Amalan Kepimpinan Pengetua SBT Di Malaysia	215

SENARAI SIMBOL

SBT	-	Sekolah Berprestasi Tinggi
<i>HPS</i>	-	<i>High Performing School</i>
<i>ISSPP</i>	-	<i>International Successful School Principalship Project</i>
UTM	-	Universiti Teknologi Malaysia
UTHM	-	Universiti Tun Hussein Onn Malaysia
UteM	-	Universiti Teknologi Malaysia
KPM	-	Kementerian Pelajaran Malaysia
NKRA	-	<i>National Key Results Areas</i>
PPD	-	Pejabat Pendidikan Daerah
GPK	-	Guru Penolong Kanan
PIBG	-	Persatuan Ibu bapa dan Guru
IPT	-	Institusi Pengajian Tinggi
TOV	-	<i>Take Off Value</i>
UPSR	-	Ujian Penilaian Sekolah Rendah
SPM	-	Sijil Penilaian Menengah
SKPM	-	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
<i>PwC</i>	-	<i>Pricewater house Coopers</i>
<i>CSDE</i>	-	<i>Connecticut State Department of Education</i>
<i>DLRS</i>	-	<i>Distributed Leadership Readiness Scale</i>
<i>LPC</i>	-	<i>Least Prefer Co-worker</i>

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
A	Surat Kebenaran Penggunaan Soalan Temu Bual Dr. Raihani <i>University Of Western Australia</i>	246
B	Surat Kebenaran EPRD Untuk Menjalankan Kajian	247
C	Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian Di SBT Terpilih Di Johor	248
D	Surat Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian di SBT Terpilih Di Melaka	249
E	Surat Kebenaran untuk Menjalankan Kajian Di SBT Terpilih Di Negeri Sembilan	250
F	Surat Kebenaran Temu Bual Responden Kajian	251
G	Soalan Temu Bual Bersama Pengetua SBT	253
H	Soalan Temu Bual Bersama Guru Penolong Kanan SBT	257
I	Soalan Temu Bual Bersama Guru-Guru SBT	261
J	Soalan Temu Bual Bersama Kakitangan SBT	265

K	Soalan Temu Bual Bersama Pelajar SBT	269
L	Soalan Temu Bual Bersama Pengerusi PIBG SBT	272
M	Surat Pengesahan Transkripsi Temu Bual Responden Kajian	276
N	Rekod Aktiviti Pengumpulan Data Kualitatif Di SBT 1	278
O	Rekod Aktiviti Pengumpulan Data Kualitatif Di SBT 2	280
P	Rekod Aktiviti Pengumpulan Data Kualitatif Di SBT 3	282
Q	Panduan Pemerhatian	284
R	Jadual Kajian ISSPP	286
S	Analisis Temu Bual : Tema Menentukan Arah Kepada Kecemerlangan Sekolah	288
T	Analisis Temu Bual: Tema Membangunkan Manusia Yang Efektif dan Berkualiti Yang Menyumbang Kepada Kecemerlangan Sekolah	289
U	Analisis Temu Bual : Tema Menstruktur Organisasi Yang Menyokong Kepada Peningkatan Kecemerlangan Sekolah	290
V	Analisis Temu Bual : Tema	

	Mengurus Proses atau Program	
	Instruksional Yang Berkualiti	291
W	Analisis Temu Bual : Tema	
	Mengurus Aspek Pengurusan	
	Berprestasi Tinggi	292
X	Pembentukan Tema dan Kod	293
Y	Gambar-Gambar Di SBT 1,	
	SBT2 dan SBT 3	295

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Lima dekad berlalu sejak kemerdekaan dicapai, Malaysia adalah sebuah negara yang sentiasa menerima arus perubahan dan pembangunan. Pelbagai inisiatif telah diambil oleh kerajaan untuk memastikan agar negara kita terus membangun, inovatif dan berdaya saing setanding dengan negara-negara lain di dunia. Pada 27 Julai 2009, Perdana Menteri Malaysia, Dato' Seri Mohd Najib Tun Razak telah mengumumkan *National Key Results Areas* (NKRA) iaitu enam Bidang Keberhasilan Utama Nasional di dalam ucapannya di Majlis Perhimpunan Bersama Anggota Pentadbiran dan Penjawat Awam serta *Government Link Companies* (GLC) yang berlangsung di Putrajaya *International Convention Centre* (PICC) (KPM, 2009). Dalam majlis perhimpunan tersebut, beliau telah menggariskan pendekatan-pendekatan bagi melahirkan sebuah kerajaan yang mengutamakan pencapaian yang berpaksikan kepentingan rakyat.

Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) turut terlibat secara langsung dalam NKRA yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan (KPM, 2009). Kerajaan akan memberi tumpuan kepada empat sub NKRA Pendidikan iaitu Pra sekolah, Literasi dan Numerasi (LINUS), Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) dan Tawaran baharu kepada Pengetua dan Guru besar. Sehubungan dengan sub NKRA yang ketiga, KPM telah mengambil langkah proaktif

dan responsif dengan mengenalpasti 100 buah sekolah jenis harian biasa, sekolah bestari, sekolah kluster, sekolah berpiagam dan sekolah berasrama penuh untuk dinaiktarafkan kepada SBT menjelang 2012. Usaha ini adalah sejajar dengan konsep “1 Malaysia: Rakyat didahulukan, Pencapaian diutamakan”. Pada 25 Januari 2010, KPM telah mengumumkan 20 SBT dan pada tahun 2011, 32 buah lagi sekolah telah dipilih menjadi SBT (KPM, 2011) (Jadual 1.1). Pada fasa pertama pada tahun 2012, 14 buah sekolah telah terpilih menjadi SBT, 25 lagi sekolah telah dipilih bagi fasa kedua (KPM, 2012) dan pada tahun 2013, pihak KPM telah mengiktiraf 24 lagi SBT yang membabitkan 14 buah sekolah rendah dan 10 buah sekolah menengah (KPM, 2013) (Jadual 1.2). Ini menjadikan jumlah keseluruhan SBT di Malaysia daripada tahun 2010 hingga 2013 adalah sebanyak 115 buah sekolah.

SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan dan mampu berdaya saing di persada dunia (KPM, 2009, 2010). Sasaran utama KPM adalah untuk meletakkan semua SBT sebagai penanda aras dalam soal kecemerlangan pendidikan dan menjadi model kepada semua sekolah di negara ini. Menurut Hussein (2008) dan Abdul Shukur (2004), kejayaan sesebuah sekolah terletak pada keberkesanan seluruh sistem, nilai, kepercayaan, iklim, semangat dan budaya yang diamalkan oleh warga sekolah iaitu pelajar, kakitangan sokongan, guru-guru dan pihak pentadbir. Pihak yang amat besar pengaruhnya kepada kecemerlangan dan kejayaan sekolah ialah pemimpin sekolah iaitu pengetua atau guru besar (Alimuddin, 2006; Azian, 2010). Sekolah memerlukan pemimpin yang berkesan untuk mentadbir dan jika tidak, masalah akan wujud dalam organisasi tersebut.

Pemimpin yang berkesan dikatakan dapat mengubah organisasi mereka daripada keadaan yang sedia ada kepada satu keadaan yang dinamik serta mempunyai matlamat pencapaian. Menurut Leithwood *et al.*, (2006); Azian (2010) dan Sharifah (2012), ia dapat dilakukan dengan mencipta wawasan untuk organisasi, menanamkan semangat bertanggungjawab untuk melaksanakan perubahan pada kakitangan dan menyemai budaya dan strategi baharu bagi organisasi mereka agar segala tenaga dapat digerakkan dan segala sumber dapat digunakan dengan optimum. Pemimpin yang cemerlang merupakan nadi dalam organisasi untuk mencapai

Jadual 1.1 : Senarai SBT Di Malaysia (Tahun 2010-2011)

Negeri	Tahun	Sekolah Berprestasi Tinggi
Johor	2010	Sekolah Tun Fatimah
		Sekolah Bandar Baharu Uda 2
	2011	Sekolah Menengah Sains Muar
		Sekolah Kebangsaan Convent Muar
Kedah	2010	Sekolah Menengah Sultan Abdul Halim
		Sekolah Menengah Kebangsaan Sultanah Asma
	2011	Sekolah Berasrama Penuh Integrasi Kubang Pasu
		Sekolah Kebangsaan Ahmad Tajuddin
Kelantan	2010	Sekolah Kebangsaan Zainab (2)
	2011	Sekolah Menengah Sains Tengku Muhammad Faris Petra
		SMA Naim Lilbanat
Kuala Lumpur	2010	Sekolah Menengah Kebangsaan Aminuddin Baki
		Sekolah Kebangsaan Seri Bintang Utara
		Sekolah Kebangsaan Taman Tun Dr Ismail 1
		Sekolah Kebangsaan Bukit Damansara
	2011	Sekolah Menengah Sains Alam Shah
		Sekolah Menengah Sains Seri Puteri
		Sekolah Menengah Sains Selangor
Sekolah Kebangsaan Setiawangsa		
Melaka	2010	SMS Muzaffar Syah
N. Sembilan	2010	Sekolah Dato' Abdul Razak
		Kolej Tunku Kurshiah
	2011	SM Sains Tuanku Munawir
		SMA Persekutuan Labu
Pahang	2011	Sekolah Berasrama Penuh Integrasi Pekan
		Sekolah Menengah Sains Tengku Abdullah
		Sekolah Kebangsaan Seri Biram
		Sekolah Kebangsaan (Perempuan) Methodist Kuantan
Perlis	2010	SMS Tuanku Syed Putra
Pulau Pinang	2010	Sekolah Menengah Kebangsaan (P) St. George
	2011	Sekolah Jenis Kebangsaan (C) Perempuan China
Perak	2010	Malay College Kuala Kangsar
		Sekolah Kebangsaan Convent Kota
	2011	Sekolah Tuanku Abdul Rahman
Putrajaya	2010	Sekolah Sultan Alam Shah
Sarawak	2011	Sekolah Menengah Sains Miri
		Sekolah Kebangsaan Ulu Lubai
		Sekolah Menengah Sains Kuching
		SJK (C) Tung Hua Sibu
		Sekolah Seri Puteri (Cyberjaya)
Selangor	2010	Kolej Islam Sultan Alam Shah
		Sekolah Menengah Kebangsaan (P) Sri Aman
		Sekolah Menengah Kebangsaan Jalan Empat
	2011	Sekolah Berasrama Penuh Integrasi Gombak
		Sekolah Kebangsaan Jalan Tiga
		Sekolah Jenis Kebangsaan (C) Lick Hung
		Sekolah Menengah Sains Kuala Selangor
		SK Seksyen 9 Shah Alam
Terengganu	2011	Sekolah Menengah Imtiaz
		Sekolah Kebangsaan Sultan Ismail
		Sekolah Menengah Lembah Bidong
Sabah	2011	Sekolah Menengah Sains Sabah

Jadual 1.2 : Senarai SBT Di Malaysia (Tahun 2012-2013)

Negeri	Tahun	Sekolah Berprestasi Tinggi
Johor	2012	SK(P) Sultan Ibrahim, Johor Baharu
		SK Infant Jesus Convent, Johor Baharu
		SJKC Foon Yew 2 Johor Baharu, Johor
		SM Sains Kota Tinggi, Kota Tinggi, Johor
		SM Sains Johor, Kluang, Johor.
		SK Bandar Penawar 2, Johor
		SK Bandar Maharani, Johor
		SMK Sultan Ismail, Johor
	2013	SMK Infant Jesus Convent, Johor.
		SK Tengku Mariam
Kedah	2012	SJKT Ladang Rem
		SMK Dato' Penggawa Barat
		SK Ibrahim, Sungai Petani, Kedah
		SJKC Keat Hwa (H) Alor Setar, Kedah
		SM Sains Sultan Mohamad Jiwa, Sungai Petani, Kedah
2013	SK Sultanah Asma, Kedah	
	SMS Pokok Sena, Kedah	
Kelantan	2012	SM Sains Kubang Pasu
	2013	SK Zainab 1, Kelantan
Kuala Lumpur	2013	SM Sains Machang
		SK Convent Bukit Nanas (1)
Melaka	2012	SJK (C) Kuen Cheng 2
		SK Convent Infant Jesus 2, Melaka
		SJKC Yok Bin, Melaka
		Sekolah Berasrama Penuh Integrasi Selandar, Melaka
	2013	SK (P) Methodist 2, Melaka
SK Convent of the Infant Jesus 1 (M)		
N. Sembilan	2012	SMKA Sharifah Rodziah
	2013	SM Sains Tuanku Jaafar, Kuala Pilah, Negeri Sembilan
Pahang	2012	SBP Integrasi Jempol
		SK Assunta Convent, Kuantan, Pahang
		SMS Sultan Haji Ahmad Shah, Pekan, Pahang
Perlis	2012	Sekolah Berasrama Penuh Integrasi Kuantan, Pahang
		SK Convent
Pulau Pinang	2012	Sekolah Rendah Kebangsaan (SRK) Seri Indera, Perlis
		SK Minden Height, Pulau Pinang
		SJKC Kwang Hwa, Pulau Pinang
		SK Bertam Indah, Pulau Pinang
		SJKC Union, Pulau Pinang
	2013	SMS Kepala Batas, Pulau Pinang
SK Convent Green Lane		
Perak	2012	SJK (C) Han Chiang
		SMKA Al-Irshad
		Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) Ave Maria Convent, Perak
		SK Sultan Idris II
Putrajaya	2013	SK Marian Convent
		SM Sains Raja Tun Azlan Shah
		SBP Integrasi Gopeng
		SK Putrajaya Presint 11 (1)
		SMS Hulu Selangor
Selangor	2013	SK Taman Megah
		SK Bukit Jelutong
		SK Sri Petaling
		SMA Persekutuan Kajang
		SBP Integrasi Rawang
		SK Sultan Sulaiman 1, Kuala Terengganu
Terengganu	2012	SK Tengku Mahmud, Besut, Terengganu
		SK Tengku Ampuan Intan, Terengganu
		SMS Sultan Mahmud, Terengganu
		SBPI Batu Rakit, Terengganu
		Kolej Sains Pendidikan Islam Kuala Terengganu, Terengganu
Sabah	2012	SK Sri Gaya, Sabah
		SMS Labuan

sesuatu matlamat dan wawasan organisasi. Melalui gaya dan amalan kepimpinan yang cemerlang, mereka berupaya mempengaruhi pelbagai elemen seperti budaya, tingkah laku pengikutnya iaitu warga sekolah, persekitaran sekolah dan pencapaian akademik dan bukan akademik sekolah.

Sekolah yang berkesan dan berjaya memerlukan pemimpin sekolah yang bijak melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Leithwood *et al.*, (2006); Sharil (2006); Jaafar (2004) dan Azian (2010) menyatakan pemimpin sekolah yang berjaya juga perlulah bijak untuk mempengaruhi orang lain (dalaman dan luaran) dan mendapatkan komitmen daripada kakitangan di dalam organisasi yang dipimpinya. Sememangnya tidak dapat dinafikan bahawa pembelajaran pelajar adalah bergantung kepada kepimpinan yang berkesan di sekolah tempat berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran. Hussein (2008) menyatakan bahawa fokus utama pendidikan ialah memastikan sistem persekolahan negara berfungsi dengan berkesan. Oleh kerana itu, pemimpin sekolah perlu memainkan watak utama dalam melaksanakan pembangunan pendidikan negara bak pepatah "*The Principals set the bearing and tone of the school*", tambahan pula dalam menghadapi era globalisasi dan meletakkan pendidikan Malaysia pada taraf dunia.

1.2 Latar Belakang Masalah

Dalam usaha untuk menzahirkan sistem pendidikan bertaraf dunia dan menjadikan Malaysia sebagai pusat kecemerlangan ilmu, maka kewujudan SBT adalah merupakan satu alternatif terbaik untuk dicapai. Menurut Sharifah (2012) dan Taufik (2012), SBT boleh dicapai dan direalisasikan sebagai satu instrumen dalam sistem pendidikan di Malaysia. SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos atau budaya, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan dan mampu berdaya saing di persada dunia (KPM, 2009, 2010).

Pemilihan SBT dibuat melalui beberapa peringkat dan kriteria pemilihan diumumkan kepada semua sekolah di Malaysia melalui portal KPM. Calon yang

layak untuk pengiktirafan SBT adalah sekolah rendah dan menengah yang berada di dalam Band 1 berdasarkan skor komposit Gred Purata Sekolah (GPS) dan keputusan Penarafan Kendiri Sekolah (PKS) berasaskan Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) (KPM, 2010, 2011). Pada saringan pertama, sekolah yang berada di Band 1 iaitu sekolah-sekolah rendah yang mendapat skor komposit sama atau lebih daripada 85 peratus dan lebih daripada 90 peratus bagi sekolah-sekolah menengah, wajib mengisi Borang Pencalonan Pengiktirafan SBT (BPP SBT). Sekolah-sekolah ini disenaraikan mengikut skor komposit dan markah yang diperolehi di dalam BPP SBT. Dalam saringan kedua, KPM akan memilih sekolah yang layak daripada saringan pertama untuk dinilai dan diverifikasi dengan menggunakan instrumen SKPM dan Annex SBT oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (JNJK). Annex SBT akan menilai lima ciri kecemerlangan dan keunggulan sekolah iaitu anugerah yang diterima, personaliti unggul yang dilahirkan, menjadi penanda aras bagi sekolah lain dari dalam dan luar negara, wujud pemuafakatan yang jitu, jaringan aktif dengan sekolah-sekolah atau institusi pendidikan tinggi dalam dan luar negara. Pada peringkat saringan ketiga, sekolah yang telah diverifikasi oleh JNJK disusun mengikut markah penarafan SKPM dan Annex SBT. Hanya sekolah yang mendapat skor sekurang-kurangnya 90 peratus dalam penarafan SKPM dan telah diverifikasi oleh JNJK akan diambil kira. Jawatankuasa pemilihan SBT dipengerusikan oleh Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia (KPPM) dan dianggotai oleh Timbalan Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia (TKPPM) dari pelbagai sektor iaitu Sektor Operasi Pendidikan, Sektor Dasar dan Pembangunan Pendidikan, Sektor Pembangunan dan Profesionalisme Keguruan dan Sekretariat NKRA.

Pada 25 Januari 2010, KPM telah mengumumkan 20 SBT yang terpilih bagi peringkat pemilihan SBT fasa pertama. 20 buah sekolah itu adalah terdiri daripada sepuluh buah sekolah berasrama penuh, empat buah sekolah menengah harian dan enam buah sekolah rendah dari seluruh negara. Pada fasa kedua pemilihan SBT (tahun 2011), sebanyak 32 buah sekolah (dua buah sekolah menengah harian, sebelas buah sekolah berasrama penuh, lapan buah sekolah kebangsaan dan dua buah sekolah jenis kebangsaan) terpilih. Pada awal tahun 2012, 14 buah lagi SBT dipilih dan diikuti dengan 25 buah lagi pada akhir tahun. Pada tahun 2013, sebanyak 24 lagi buah sekolah diiktirafkan menjadi SBT. Ini memberikan jumlah sebanyak 115 buah sekolah sahaja yang terpilih untuk menjadi SBT daripada 10,000 sekolah di Malaysia

(KPM, 2012, 2013). Wujud perbezaan prestasi antara sekolah yang terpilih menjadi SBT dengan sekolah-sekolah yang lain di Malaysia, sedangkan ada sekolah-sekolah yang terpilih menjadi SBT tidak mempunyai kemudahan yang baik dan canggih sepertimana kemudahan yang diperolehi di sekolah-sekolah lain di Malaysia.

Konsep SBT ini adalah sesuatu yang baharu di negara kita dan rujukan-rujukan tentang SBT adalah agak kurang. Oleh itu, pengkaji mengandaikan sorotan literatur tentang pengetua sekolah yang cemerlang dan SBT adalah hampir sama senarionya. Ini adalah disebabkan sebelum sesebuah sekolah itu diiktirafkan sebagai SBT, majoriti sekolah tersebut adalah terdiri dari sekolah yang berada di dalam kategori cemerlang. Daripada kecemerlangan sekolah tersebut dan setelah dinilai dan diverifikasi dengan menggunakan instrumen SKPM dan Annex SBT, maka mereka mempunyai peluang untuk dinobatkan sebagai SBT.

Bagi merealisasikan NKRA yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan, pengetua atau guru besar adalah penjawat awam yang dipertanggungjawabkan untuk memimpin sekolah supaya berfungsi dengan lebih profesional, cemerlang dan berprestasi tinggi. Abdul Shukor (2004); Fullan (2005) dan Fleischman *et al.*, (2009) menyatakan bahawa pengetua mempunyai tanggungjawab yang besar dan penting. Tambahan pula, sekolah yang dipimpinya merupakan sekolah yang cemerlang dan pernah memenangi kategori-kategori khas seperti sekolah kluster, SBT dan lain-lain. Segala kelemahan dan kecuaiian dalam kepimpinan pengetua akan menghalang pengurusan sekolah untuk berfungsi dengan lebih berkesan dan terus cemerlang. Antara kelemahan utama dalam kepimpinan pengetua sekolah cemerlang di Malaysia adalah amalan kepimpinan pengetua yang tidak sesuai dengan keadaan semasa. Masih ada pengetua di sekolah yang cemerlang dan SBT yang mengamalkan kerja rutin dan berpegang kuat pada tradisi (apa yang telah diamalkan), kurang membawa inovasi dan perubahan kepada sekolah. Ada juga segelintir pengetua SBT yang sentiasa merujuk kepada model birokratik menyebabkan mereka kabur tentang peranan utama mereka sebagai pemimpin yang perlu menjana komitmen guru terhadap sekolah. Daripada kajian yang dibuat oleh Foo (2003), ada pengetua di Malaysia yang masih mengamalkan model pengurusan klasik sebagai model terbaik untuk mengurus

sekolah. Masih ada antara pengetua sekolah yang cemerlang dan SBT yang mengamalkan gaya kepimpinan autokratik menerusi peraturan formal (Chan, 2004). Ada juga dari antara mereka mengabaikan kehendak psikologi guru, tiada muafakat yang jitu, terlalu mengutamakan pencapaian akademik dan tidak mengindahkan peranan sebagai pemimpin yang dapat menjana modal insan yang berkualiti untuk tujuan pembangunan pendidikan (Lokman & Aini, 2011).

Amalan komunikasi yang tidak berkesan juga adalah antara kelemahan pemimpin sekolah cemerlang dan SBT di Malaysia. Dalam membincangkan isu tentang kelemahan kepimpinan pengetua di negara ini, Ariffin (2001) dan Vishalache (2005) turut melaporkan bahawa masih ada pengetua yang cemerlang di negara ini kurang berinteraksi secara berkesan dan ada lagi yang masih mengamalkan komunikasi sehalu sahaja. Mereka tidak memberi peluang kepada guru-guru dan warga sekolah yang lain di dalam membuat keputusan bersama. Menurut Azian (2010), kepimpinan pengetua yang tidak mengamalkan komunikasi dua hala akan memberi kesan kepada hubungan dengan guru, di mana hubungan mereka akan terbatas dan menjadi hambar. Ada juga antara pemimpin sekolah yang cemerlang dan SBT yang tidak melaksanakan autonomi guru dan kurang atau tiada program pembangunan profesionalisme yang dianjurkan untuk guru-guru dan kakitangan. Masalah ini akan memberi impak yang negatif kepada pembentukan guru di sekolah, maka akan lahirlah guru-guru yang tidak berkualiti dan bekerja hanya untuk menunggu gaji di akhir bulan.

Amalan tidak tahu mengutamakan apa yang penting juga adalah antara kelemahan yang ada dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia dan yang menyedihkan ada antara pengetua yang tidak proaktif ini adalah merupakan pemimpin yang baharu dinaikkan pangkat dan ditempatkan di sekolah-sekolah yang cemerlang. Ada segelintir pengetua di SBT yang terlalu mengambil berat tentang pentadbiran sekolah dan banyak menghabiskan masa di pejabat, menghadiri mesyuarat dan menjawab panggilan telefon, sehingga melupakan peri pentingnya proses atau program instruksional dilaksanakan dengan cemerlang di sekolah. Kajian Azlin (2006) bersama enam orang pengetua di sekolah yang cemerlang, selama 351 jam mendapati 66.4 peratus daripada masa pengetua telah diluahkan untuk aktiviti

mesyuarat, 19.8 peratus untuk tugas pejabat, 7.6 peratus untuk rondaan, 4.3 peratus untuk panggilan telefon, 1.1 peratus untuk mengajar dan 0.7 peratus untuk pencerapan. Pengetua banyak menghabiskan masa dengan aktiviti mesyuarat, manakala aktiviti yang paling kurang dilakukan adalah mencerap guru. Senario yang digambarkan ini merupakan antara amalan kurang berkesan pemimpin sekolah yang cemerlang dan SBT di Malaysia ekoran kurang pengetahuan, tiada panduan dan kesibukan yang dihadapi oleh pengetua. Implikasi daripada amalan yang tidak berkesan akan menimbulkan pelbagai impak negatif terhadap diri, pengurusan dan kepimpinan seseorang pengetua di sekolah, tambahan pula sekolah-sekolah tersebut telah dikategorikan sebagai SBT.

Dapatan kajian membuktikan bahawa peranan pengetua di sekolah kini hanya sebagai pentadbir dan bukan pemimpin pendidikan profesional seperti yang diinginkan oleh KPM iaitu mencakupi peranan sebagai pendidik, pembimbing guru serta pemimpin yang dapat menjana kesetiaan guru dan mentransformasi guru dan organisasi agar lebih komited, produktif, cemerlang dan berprestasi tinggi (Abdul Shukur, 2004; Abdul Rafie, 2002). Penemuan di atas mewajarkan kupasan terperinci tentang amalan kepimpinan pengetua SBT yang terbaik dalam usaha untuk dijadikan model dan panduan bagi melahirkan pengetua yang berwawasan, berwibawa dan sekaligus menjadikan kualiti kepimpinan sekolah kita bertaraf dunia. Adakah amalan-amalan tertentu yang diaplikasikan oleh pemimpin SBT yang terbaik ini? Apakah ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua SBT ini? Tidak dapat dinafikan bahawa hampir semua sekolah di Malaysia sedang berusaha bertungkus lumus untuk menaikkan tarafkan sekolah masing-masing dengan tujuan untuk mendapatkan pengiktirafan sebagai SBT. Panduan atau model amalan kepimpinan SBT adalah sangat diperlukan dan berguna dalam kalangan pemimpin sekolah di Malaysia. Tetapi malangnya, kajian tentang kepimpinan SBT di negara ini adalah sangat terhad dan adalah agak sukar bagi pemimpin sekolah mendapatkan rujukan tentang usaha penambahbaikan untuk meningkatkan prestasi sekolah masing-masing.

Kajian tentang kepimpinan pendidikan telah membuktikan bahawa kepimpinan pengetua dan guru besar memainkan peranan yang penting dalam usaha untuk menjadikan sesebuah sekolah itu berjaya dan mencapai prestasi yang tinggi

(Institut Aminuddin Baki, 2004, 2005; Norlia & Jamil, 2006; Raihani, 2007; Azian, 2010; Jo *et al.*, 2010; Faizal, 2012). Dalam mengurus sesebuah sekolah, adalah penting bagi pengetua dan guru besar untuk menentukan visi, matlamat dan hala tuju organisasinya. Menurut Norlia & Jamil (2006); Leithwood & Jantzi (2005); Leithwood & Day (2007); Raihani (2007); Chen (2008) dan Hussein (2008), pengetua dan guru besar sesebuah sekolah itu mestilah memastikan setiap warga sekolah berkongsi visi, memahaminya dengan jelas dan berusaha untuk memastikan setiap tindakan adalah selari ke arah pencapaian visi tersebut. Sekiranya sesebuah sekolah itu diterajui oleh pemimpin yang tidak berkesan dan tidak mementingkan visi organisasi, akan timbul pelbagai masalah kelak. Pemimpin sekolah juga mestilah berupaya untuk mengatur strategi untuk peningkatan organisasi sekolah dan meletakkan jangkaan prestasi yang diinginkan.

Pemimpin yang berjaya bukan dilahirkan secara semulajadi tetapi mereka dilahirkan setelah mendapat latihan dan pengalaman di samping melalui proses pembelajaran sendiri dan sepanjang hayat (Hussein, 2008). Mereka ini juga perlu bertanggungjawab terhadap prestasi diri, semua warga sekolah dan organisasi sekolah. Pemimpin yang cemerlang sentiasa mencari jalan untuk meningkatkan diri dengan menimba ilmu dan kemahiran yang baharu dan berguna. Mereka ini sentiasa proaktif, kreatif, membuat refleksi dan berfikir di luar kotak. Mereka juga berusaha untuk meningkatkan prestasi orang-orang bawahannya dan organisasi sekolah. Hubungan dan kolaborasi antara pengetua atau guru besar dengan warga sekolah dan komuniti sama ada dalaman atau luaran mestilah baik dan teguh. Tanpa hubungan yang baik sudah tentu visi sekolah tidak akan dapat dicapai, sebaliknya akan timbul salah faham dan pelbagai masalah (Leithwood & Jantzi, 2005; Ghani, 2012; Azian, 2010; Hussein, 2008; Leithwood & Day, 2007). Pemimpin yang cemerlang dan berprestasi tinggi juga mesti memiliki ilmu pengetahuan dan kepakaran untuk mengurus dan menstruktur organisasi mengikut keperluan dan arus perubahan serta sentiasa memberi fokus kepada proses instruksional, agar matlamat organisasi tercapai (Leithwood & Jantzi, 2005; Halinger & Bajunid, 2005; Leithwood & Day, 2007; Jo *et al.*, 2010).

Ramai pengkaji mengakui gaya kepimpinan dan pandangan tentang ciri-ciri serta amalan pemimpin sekolah adalah berbeza-beza. Banyak kajian telah dibuat tentang kepimpinan sekolah yang berjaya di dalam konteks yang pelbagai. Antara kajian terhebat dijalankan adalah projek kajian kepimpinan *International Successful School Principalship Project* (ISSPP) yang dilaksanakan oleh Day, Harris, Hadfield, Tolley dan Beresford (2002). Sehingga tahun 2012, ISSPP telah menjalankan kajian di empat belas buah negara di dunia iaitu Australia, Kanada, China, Cyprus, Denmark, England, Israel, Mexico, New Zealand, Norway, Portugal, Puerto Rico, Afrika Selatan, Sweden, Turki dan Amerika Syarikat, yang melibatkan lebih daripada 100 kajian kes daripada pelbagai perspektif. Projek ini merupakan kajian jaringan yang terbesar dan terkenal di dunia dan bertujuan untuk mengenalpasti apakah amalan kepimpinan yang digunakan oleh pengetua-pengetua yang berjaya di dunia. Kaedah kualitatif telah digunakan dan dapatan kajian ini menunjukkan ciri-ciri signifikan pemimpin sekolah yang berjaya daripada empat belas buah negara tersebut.

Kajian ISSPP mendapati pemimpin sekolah yang cemerlang adalah cenderung mengamalkan dimensi kepimpinan Transformasi yang diperkenalkan oleh Leithwood *et al.*(2005). Terdapat empat dimensi utama dalam kepimpinan Transformasi Leithwood *et al.*, 2005. Dimensi-dimensi tersebut adalah menentukan arah, membangunkan manusia, menstruktur organisasi dan mengurus proses atau program instruksional. Kajian ISSPP ini juga mendapati wujud ciri-ciri dan amalan tertentu di dalam kepimpinan pemimpin sekolah yang berjaya dan kepimpinan mereka mempengaruhi kepada kejayaan sekolah. Bagaimana pula dengan ciri dan amalan kepimpinan pemimpin SBT di Malaysia? Kajian ini juga dapat merapatkan jurang pengetahuan tentang amalan kepimpinan pemimpin sekolah di negara-negara Barat dan Asia, khususnya di Malaysia, sebuah negara yang mempunyai pelbagai kaum, agama dan budaya yang unik.

1.3 Pernyataan Masalah

Kepentingan peranan pemimpin yang berkesan dan cemerlang tidak dapat dinafikan dalam usaha untuk menghasilkan SBT. Pada fasa pertama pemilihan SBT di Malaysia pada tahun 2010, hanya 20 buah sekolah sahaja yang terpilih, manakala pada fasa kedua pula pada tahun 2011, sebanyak 32 buah sekolah terpilih, 14 sekolah terpilih pada fasa pertama tahun 2012 dan diikuti dengan 25 buah lagi pada fasa kedua. Pada tahun 2013, sebanyak 24 buah lagi diiktirafkan oleh KPM sebagai SBT. Kesemuanya memberikan sejumlah 115 sekolah terpilih yang diberikan taraf SBT daripada 10,000 sekolah di Malaysia. Wujud perbezaan prestasi antara sesebuah sekolah yang terpilih sebagai SBT dengan sekolah-sekolah lain yang tidak terpilih. Mengapakah wujud prestasi antara sekolah-sekolah sedangkan ada antara sekolah yang tidak terpilih sebagai SBT mempunyai kemudahan yang serba canggih daripada segelintir sekolah yang terpilih menjadi SBT? Ramai pengkaji mengakui gaya kepimpinan, ciri-ciri dan amalan pemimpin sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi amat menyumbang kepada peningkatan prestasi sesebuah sekolah (Leithwood *et al.*, 2005; Leithwood & Day, 2007; Raihani, 2007; Hussein, 2008; Azian, 2010; Ghani, 2008; Bitty *et al.*, 2010).

Pihak KPM telah mengatur banyak strategi bagi memastikan pemimpin sekolah yang dilantik adalah dari kalangan mereka yang berpengetahuan, berkemahiran dan kompeten, antaranya dengan melantik pengetua berdasarkan senioriti, mengadakan kursus-kursus pengurusan dan kepimpinan dari semasa ke semasa, kursus kepimpinan di JPN dan PPD. Ada juga bakal pengetua mengikuti kursus Kelayakan Profesional Keperolehan Kebangsaan (NPQH) selama setahun di Institut Aminuddin Baki (IAB) untuk tujuan melengkapkan diri dengan kompetensi yang diperlukan. Menurut Bitty *et al.* (2010), KPM juga telah memperluaskan pengupayaan pada peringkat sekolah, meningkatkan pembudayaan konsep organisasi pembelajaran, memberi tumpuan terhadap aspek kualiti peribadi, memantapkan proses pemantauan dan penilaian program pendidikan, dan menggubal Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) serta Standard Kompetensi Keperolehan Sekolah Malaysia (SKPSM), di mana penggubalan ini bertujuan untuk memberi

garis panduan agar pengetua dapat bertindak dengan cemerlang dalam semua amalan pengurusan dan kepimpinan di sekolah.

Secara logiknya, dengan strategi yang telah dilaksanakan oleh pihak KPM, JPN dan PPD, pengetua hari ini sepatutnya sudah memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memimpin sekolah sehingga mencapai kejayaan. Namun banyak kajian yang dijalankan di Malaysia mendapati masih ada pengetua sekolah yang cemerlang mengamalkan amalan yang tidak bersesuaian dengan era semasa. Menurut Azlin (2006), Azian (2010) dan Taufik (2012), masih ada pengetua sekolah cemerlang di Malaysia yang kurang proaktif, kurang kreatif dan kurang inovatif. Ada juga antara mereka yang kurang bersikap terbuka terhadap perubahan dan masih mengamalkan gaya kepimpinan autokratik (Foo, 2003). Menurut Azlin, (2006), ada juga pengetua di sekolah yang cemerlang yang tidak tahu mengagihkan masa dan tidak tahu mengutamakan apa yang lebih penting. Segelintir pengetua di sekolah cemerlang dan berprestasi tinggi ini juga dikatakan menghadapi masalah komunikasi dengan subordinatnya (Ariffin, 2001; Vishalache, 2005). Menurut Taufik (2012) pula, ada pengetua di sekolah yang berprestasi tinggi cepat hilang fokus dan tumpuan kepada matlamat pengurusan sebenar. Untuk mendapatkan pengiktirafan SBT mungkin mudah sekiranya sekolah tersebut sangat cemerlang dan semua kriteria dipenuhi, namun untuk mengekalkan gelaran SBT yang telah dicapai, perlu ada usaha dan kerjasama yang mantap dari kalangan semua warga sekolah tersebut.

Menurut Jemaah Nazir Sekolah melalui Dasar Kualiti Pendidikan Malaysia (KPM, 2007) mendapati bahawa orang ramai semakin kerap mempersoalkan tentang kualiti pendidikan di sekolah. Mereka seolah-olah semakin kurang yakin dengan kewibawaan sekolah dalam mengurus dan mentadbir, khasnya dalam mengurus hal ehwal mendidik. Kelakuan pelajar lepasan sekolah tidak seperti yang diharapkan dan ada antara pelajar yang tidak menunjukkan kematangan fikiran, tidak pandai berkomunikasi, tiada tokoh memimpin dan kurang upaya untuk menyumbang kepada kemajuan negara, bangsa dan global. Kepincangan kepimpinan pengetua antara faktor yang menyumbang kepada kemenjadian pelajar tidak mencapai hasrat seperti yang tercatat di dalam Falsafah Pendidikan Kebangsaan

(KPM, 2010). Lebih menyedihkan kepincangan kepimpinan pengetua tersebut wujud di sekolah-sekolah yang telah dikategorikan sebagai sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi. Tuntutan untuk mengamalkan kepimpinan terbaik dalam kalangan pengetua dan guru besar adalah menjadi keutamaan agar modal insan yang dihasilkan seimbang dan holistik serta diiktiraf di peringkat global.

Isu dan masalah yang dikaitkan dengan kompetensi pengetua di sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi ini mencetuskan idea untuk menjalankan kajian ini. Amalan kepimpinan SBT yang terbaik perlu diambil dan dipraktikkan oleh semua pemimpin sekolah untuk mengecapi kejayaan yang cemerlang serta berterusan dan bukannya semata-mata untuk mendapat gelaran SBT dan ganjaran sahaja. Namun begitu, masih kurang kajian yang dijalankan di Malaysia tentang amalan kepimpinan pengetua SBT dan tiada model amalan kepimpinan pengetua SBT di Malaysia yang boleh dirujuk. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua SBT di Malaysia. Kajian ini juga dijalankan untuk mengenalpasti strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam menentukan arah, membangunkan manusia, menstruktur organisasi dan mengurus proses atau program instruksional dan akhirnya nanti sebuah model amalan kepimpinan pengetua SBT dibentuk yang boleh dijadikan panduan oleh pemimpin-pemimpin sekolah yang lain.

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada kepimpinan sekolah di Malaysia. Secara khususnya, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mengenalpasti amalan kepimpinan dalam kalangan pengetua SBT di Malaysia.

- i. Menenalpasti ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua di tiga buah SBT di Malaysia.
- ii. Menenalpasti strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam menentukan arah kepada kecemerlangan sekolah.

- iii. Mengenalpasti strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam membangunkan manusia yang efektif dan berkualiti yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah .
- iv. Mengenalpasti strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam menstruktur organisasi yang menyokong kepada peningkatan kecemerlangan sekolah.
- v. Mengenalpasti strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam mengurus proses atau program instruksional yang berkualiti.

1.5 Persoalan Kajian

Kajian yang dijalankan adalah bagi menjawab persoalan kajian seperti berikut:

- i. Apakah ciri-ciri dan amalan kepimpinan pengetua di tiga buah SBT di Malaysia ?
- ii. Apakah strategi yang digunakan oleh pengetua dalam menentukan arah kepada kecemerlangan sekolah?
- iii. Apakah strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam membangunkan manusia yang efektif dan berkualiti yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah?
- iv. Apakah strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam menstruktur organisasi yang menyokong kepada peningkatan kecemerlangan sekolah?
- v. Apakah strategi yang digunakan oleh pengetua SBT dalam mengurus proses atau program instruksional yang berkualiti?

1.6 Kepentingan Kajian

Dengan adanya kajian ini, kita dapat mengenal pasti ciri-ciri dan amalan kepimpinan sekolah yang berjaya dalam kalangan pengetua SBT di Malaysia. Kecemerlangan dan kejayaan bukan terjadi begitu sahaja tanpa faktor yang

merangsang setiap pihak untuk mencapai matlamat. Hussein (2008); Raihani (2007); Azian (2010); Burstow (2008) dan Sharil (2006) menyatakan bahawa dari teori dan amalan dalam pendidikan telah membuktikan bahawa peri pentingnya kepimpinan kerana ia menyumbang kepada kejayaan dan kecemerlangan sesebuah sekolah. Di Malaysia, untuk menjadi seorang pengetua atau guru besar, tiada set kepimpinan yang diberikan sebelumnya. Pada kebiasaannya, mereka dilantik dan diberi kursus kepimpinan yang pendek sebelum atau setelah mereka memegang jawatan tersebut. Ramai daripada pengetua atau guru besar tidak menerima latihan atau pendidikan khas dalam kepimpinan dan ada yang antara mereka hanya mempunyai sijil perguruan dan mereka terpilih menjadi pengetua dan guru besar kerana pengalaman dan senioritinya. Dengan adanya pengetahuan dan amalan tertentu yang boleh diaplikasikan sudah pasti akan memberi lebih pengetahuan dan kemahiran yang akan memudahkan mereka dalam menjalankan tanggungjawab masing-masing.

Kajian ini bertujuan untuk menyediakan sebuah model amalan kepimpinan pengetua SBT yang boleh dijadikan panduan atau rujukan kepada sekolah-sekolah lain di Malaysia, khususnya kepada pemimpin sekolah, agar dapat memimpin sekolah masing-masing dengan berkesan, cemerlang dan seterusnya menjadi SBT pada suatu hari kelak. Di samping itu juga, diharapkan dengan adanya model amalan kepimpinan pengetua ini dapat membantu pemimpin sekolah di Malaysia untuk melihat dan menilai kelemahan dan kekuatan yang mereka miliki dan seterusnya menambahbaikkan amalan yang sedia ada agar visi dan misi sekolah tercapai dan membentuk sebuah sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi.

Kajian ini juga dapat menyediakan pengetahuan berasaskan kajian kepada KPM dan para pendidik tentang ciri dan amalan kepimpinan SBT di Malaysia. Kajian ini dapat membantu bukan sahaja kepada pemimpin sekolah tetapi juga kepada pihak PPD, JPN dan KPM dalam usaha menyediakan latihan yang sesuai, memilih, menganjurkan dan menilai program yang lebih berkesan dan berkualiti bagi pengetua atau guru besar sekolah-sekolah di Malaysia. Berdasarkan dapatan kajian ini juga, pihak JPN boleh menyenaraikan kriteria ciri dan amalan kepimpinan pemimpin sekolah SBT di Malaysia. Mereka boleh mengenalpasti pengetua atau guru besar yang memenuhi kriteria, berkualiti dan mampu memberi impak untuk

membentuk sebuah sekolah cemerlang. Pemimpin sekolah yang mempunyai kriteria yang diperlukan adalah perlu untuk ditempatkan di sekolah-sekolah yang mempunyai prestasi sederhana dan rendah dan diharapkan dengan pengetahuan dan kemahiran yang dimilikinya akan melonjakkan sekolah terpilih ke tahap yang membanggakan dan cemerlang.

Kajian ini juga penting dalam bidang akademik kerana dengan menjalankan kajian ini dapat menambah lagi bahan ilmiah dalam bidang pendidikan dan sumber manusia serta dapat dimanfaatkan oleh pengkaji-pengkaji lain untuk dikembangkan melalui perspektif yang berlainan. Di samping itu juga, ia diharapkan dapat merapatkan jurang tentang pengetahuan amalan kepimpinan sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi di sekolah Asia dan Barat. Menyedari hakikat ini, kajian mengenai amalan kepimpinan pengetua SBT perlu dijalankan kerana usaha ini penting untuk mengukuhkan kepimpinan pemimpin di sekolah-sekolah di Malaysia. Sekaligus, kajian ini akan dapat membantu untuk memenuhi hasrat KPM untuk merealisasikan NKRA yang ketiga iaitu Meluaskan Akses Kepada Pendidikan Berkualiti dan Berkemampuan (KPM, 2009).

1.7 Kerangka Kajian

Kajian ini dijalankan berdasarkan kerangka yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1. Walaupun kerangka Kepimpinan Transformasi Leithwood et al., (2005) adalah agak lama tetapi ia merupakan kepimpinan yang sangat dominan diamalkan oleh pengetua-pengetua berjaya dan cemerlang berdasarkan penemuan Projek ISSPP. Projek ini adalah sebagai penanda aras, tentang kepimpinan yang berjaya dalam kalangan pemimpin sekolah. Ia merupakan kajian jaringan yang terbesar dan paling terkenal di dunia. Dari tahun 2002 hingga tahun 2011, ISSPP telah menjalankan kajian di empat belas buah negara di dunia yang melibatkan lebih daripada 100 kajian kes. Kaedah kualitatif telah digunakan dan dapatan daripada kajian ISSPP ini menunjukkan pemimpin sekolah yang berjaya adalah mengamalkan Kepimpinan Transformasi yang diperkenalkan oleh Leithwood *et al.* (2003, 2005) dengan empat

dimensi utama iaitu dimensi menentukan arah, dimensi membangunkan manusia, dimensi menstruktur organisasi dan dimensi menguruskan proses atau program instruksional.

Pengetua merupakan subjek kajian yang dikaji melalui pelbagai pandangan sama ada daripada dirinya sendiri, Guru Penolong Kanan (GPK), guru-guru, staf sokongan, Pengerusi Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) dan pelajar. Pengetua yang bijak, bersikap positif, mempunyai komitmen yang tinggi, proaktif, inovatif dan sentiasa mengamalkan gaya kepimpinan yang berkesan. Daripada model Kepimpinan Transformasi (Leithwood *et al.*, 2005), pemimpin berjaya bijak menentukan arah, visi dan matlamat. Mereka mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran, mempunyai orientasi, bersikap positif dan mempunyai komitmen yang tinggi pada tanggungjawabnya dalam usaha untuk meningkatkan organisasi ke tahap yang cemerlang. Di samping itu juga, pemimpin yang berjaya bijak meramal konteks dalaman dan luaran. Menurut Leithwood *et al.*, (2005); Leithwood & Day (2007), Hussein (2008) dan Azian (2010), amalan kepimpinan Transformasi dalam kalangan pemimpin sesebuah organisasi adalah paling diminati kerana ia dapat mengubah persepsi dan motivasi orang bawahan serta membawa kepada kecemerlangan organisasi.

Pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan Transformasi ini amat menitikberatkan kepada usaha untuk membangunkan manusia yang terdiri daripada GPK, guru-guru, staf sekolah melalui rangsangan intelek, memberi sokongan dan pembangunan profesional (Leithwood *et al.*, 2005, 2007). Mereka berupaya mengubah orang-orang bawahannya dari segi pemikiran dan tindakan atau penglibatan mereka dalam usaha untuk mencapai visi dan misi organisasi. Pemimpin yang cemerlang sentiasa menunjukkan teladan, nilai dan amalan positif kepada orang-orang bawahannya dan seterusnya menjadi *role model*. Hussein (2008) menyarankan bahawa apabila bekerja dengan rakan sejawatan profesion yang sama atau dengan staf, pengetua sebagai pemimpin sekolah hendaklah menjadi teladan yang baik.

Amalan kepimpinan Transformasi adalah sebuah model kepimpinan yang boleh mewujudkan kesan dan perubahan terhadap sesebuah organisasi sekolah. Menurut Leithwood *et al.* (2005), pemimpin yang cemerlang menstruktur organisasinya dari keadaan yang statik kepada keadaan yang dinamik dan cemerlang. Mereka mengamalkan amalan yang memastikan wujudnya budaya yang kreatif dan kolaboratif dalam organisasinya. Mereka memastikan wujud persekitaran sekolah yang sihat dan terkawal. Hubungan yang baik wujud antara semua pihak, baik dari pihak dalaman mahupun pihak luaran dan wujud jaringan yang baik dengan sekolah-sekolah, institusi pengajian tinggi di dalam dan luar negara. Pemimpin yang cemerlang juga sentiasa mengamalkan sikap saling percaya dan selalu memberi peluang kepada warga sekolah khususnya dalam kalangan guru-guru dalam membuat keputusan bersama dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan sekolah.

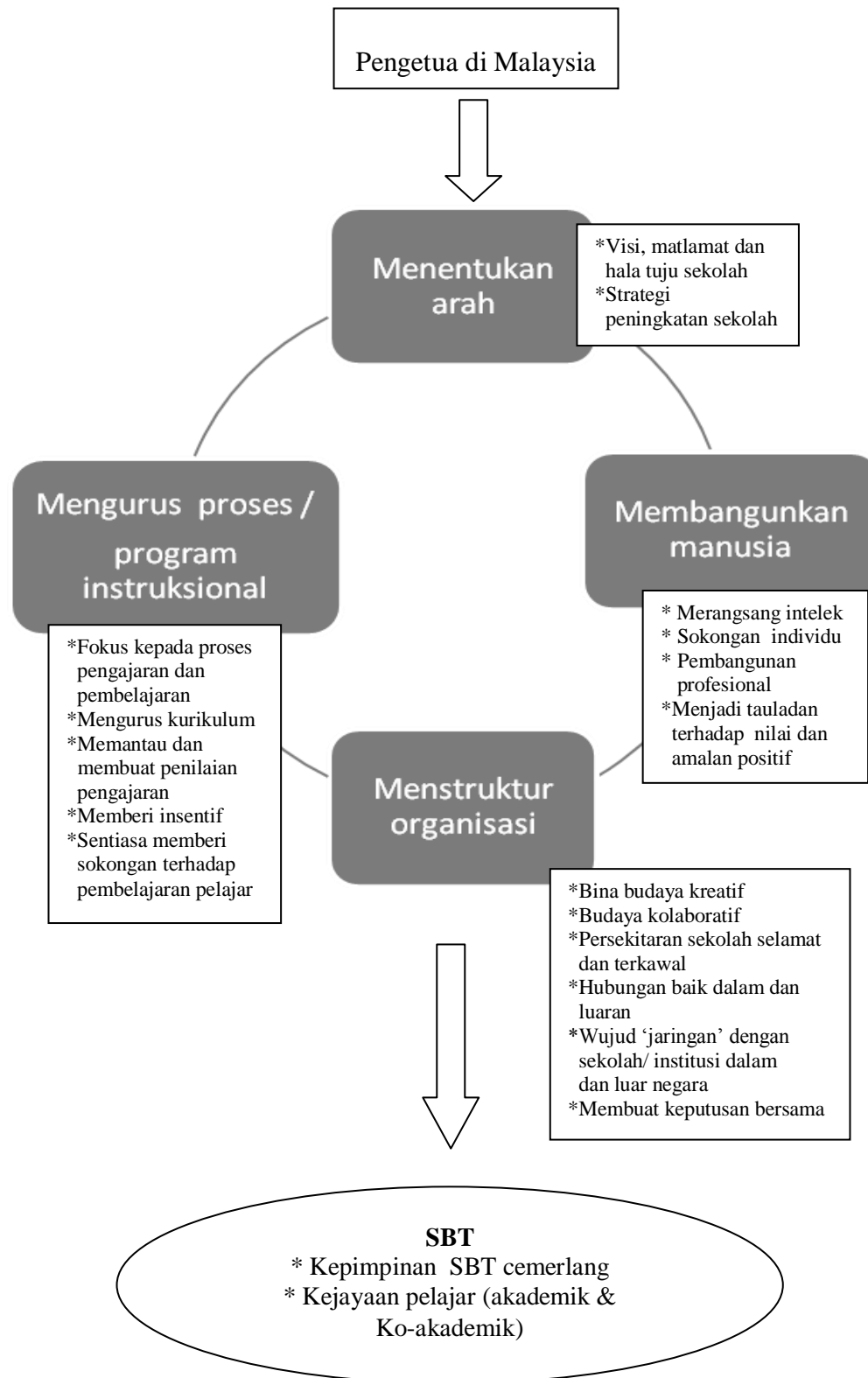
Pemimpin yang cemerlang tidak sahaja memastikan amalan pengurusan dan pentadbiran dijalankan dengan sempurna tetapi juga sentiasa mengambil berat tentang proses instruksional. Menurut model Kepimpinan Transformasi Leithwood *et al.* (2005), mereka sentiasa memberi fokus kepada proses pengajaran dan pembelajaran, memantau dan membuat penilaian pengajaran guru-guru. Pemimpin sekolah juga mengamalkan sikap memberi insentif dan ganjaran dan sentiasa memberi sokongan terhadap pembelajaran pelajar. Sekiranya kesemua dimensi kepimpinan Transformasi (Leithwood *et al.*, 2005) dititikberatkan oleh pengetua atau guru besar sesebuah sekolah dengan mengaplikasikan kaedah dan strategi yang bijak dan berkesan dengan menggunakan sumber dan kemudahan yang ada dengan cekap, pasti impian untuk mengubah sekolah kepada SBT akan tercapai.

1.8 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah berfokus kepada beberapa aspek iaitu;

- i. Tumpuan kepada aspek amalan Kepimpinan Transformasi dalam kalangan pengetua SBT di Malaysia, yang di perkenalkan oleh Leithwood *et al.*, (2005)

- ii. Melibatkan kajian untuk mengenalpasti ciri dan amalan kepimpinan pengetua di tiga buah SBT di Zon Selatan Malaysia.



Rajah 1.1 : Kerangka Kajian

1.9 Batasan Kajian

Kajian ini melibatkan tiga buah SBT yang terletak di Johor, Melaka dan Negeri Sembilan iaitu di Zon Selatan Malaysia sahaja. Ketiga-tiga sekolah adalah sekolah menengah yang telah dianugerahkan sebagai SBT. Dalam kajian ini penyelidik hanya mengkaji tentang apakah ciri dan amalan kepimpinan pengetua di SBT tersebut. Kajian ini juga terbatas kepada aspek ciri dan amalan kepimpinan pengetua di SBT yang telah menerajui sekolah tersebut lebih daripada tiga tahun. Populasi terdiri daripada semua warga sekolah dan ibu bapa SBT. Sampel kajian ini adalah terdiri daripada pengetua, GPK 1, guru-guru, kakitangan sokongan, pelajar dan Pengerusi Persatuan Ibu bapa dan Guru (PIBG) daripada ketiga-tiga SBT yang dipilih iaitu SBT 1, SBT 2 dan SBT 3.

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kualitatif dengan reka bentuk kajian kes. Pengumpulan data secara triangulasi dijalankan dengan melibatkan temu bual, pemerhatian, analisis dokumen dan laporan yang terbatas mengikut pandangan, perspektif dan tingkah laku sampel kajian yang dilihat, diperhatikan dan dikomunikasikan secara verbal dan juga melalui bacaan dokumen yang terpilih. Bagi tujuan kajian ini, penyelidik sentiasa mengambil langkah dalam mematuhi etika penyelidikan, lebih-lebih lagi dalam kajian yang menggunakan pendekatan kualitatif, sentiasa melindungi hak dan kepentingan responden dan berusaha untuk berlaku adil dan mengawal punca-punca yang mendatangkan *bias*. Untuk memastikan pandangan responden adalah seperti yang diberikan oleh responden tanpa diubah, responden diminta untuk menyemak dan mengesahkan interpretasi awal terhadap pernyataan yang ada dalam transkripsi temu bual. Langkah itu adalah untuk memastikan setiap butiran itu benar dan seperti yang dimaksudkan oleh responden dan ia dibuat setiap kali proses transkripsi selesai dilakukan. Beberapa orang pakar bahasa dan pakar dalam menganalisis kajian kualitatif dipilih untuk menyemak soalan temu bual dan ketepatan data yang dianalisis. Mereka juga memberi nasihat dan komen kepada pengkaji dari semasa ke semasa.

1.10 Definisi Istilah dan Operasional

Istilah-istilah yang digunakan dalam kajian diterangkan dalam bahagian ini. Pengertian setiap istilah adalah berdasarkan kepada rujukan dan definisi yang dibuat berdasarkan kajian.

1.10.1 Amalan

Berdasarkan maksud yang dirujuk melalui kamus Dewan (2013), amalan bererti sesuatu yang dilakukan atau dilaksanakan sebagai suatu kebiasaan. Menurut Covey (2006), amalan adalah persilangan pengetahuan, kemahiran dan keinginan. Pengetahuan ialah paradigma teori, apa yang perlu dibuat dan mengapa, kemahiran pula ialah cara membuat, manakala keinginan ialah motivasi dan kemahuan membuat. Untuk menjadikan sesuatu itu amalan di dalam kehidupan kita, ketiga-tiga aspek ini perlu ada (Covey, 2006). Dalam kajian ini, amalan diertikan sebagai suatu kebiasaan dalam kepimpinan pengetua SBT dalam memimpin sekolah masing-masing. Mereka menggunakan strategi yang tertentu dalam menentukan arah kepada kecemerlangan sekolah, membangunkan manusia yang efektif dan berkualiti yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah, menstruktur organisasi yang menyokong kepada peningkatan kecemerlangan sekolah dan mengurus proses atau program instruksional yang berkualiti dan didapati amalan tersebut memberi impak yang positif ke arah pembentukan sekolah yang cemerlang dan berprestasi tinggi.

1.10.2 Kepimpinan

Kepimpinan ialah perhubungan di mana seseorang itu mempengaruhi sikap dan tingkah laku orang-orang lain (Ishak, 2007; Abdullah *et al.*, 2007; Hussein, 2008). Manakala, Jaafar (2004) mendefinisikan kepimpinan itu sebagai aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif

kumpulan atau organisasi. Menurut Ismail (2004) kepemimpinan ialah setiap tindakan yang menumpukan sumber-sumber ke arah pencapaian matlamat sebenar. Di dalam kajian ini kepemimpinan adalah dimaksudkan sebagai suatu dimensi tindakan atau inisiatif seorang pemimpin terhadap mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah atau untuk merangsang orang lain untuk berubah serta bertindak ke arah pencapaian visi organisasi. Selain dari itu, dimensi lain yang membentuk erti kepemimpinan itu adalah manipulasi sumber yang berkesan sama ada sumber manusia itu sendiri atau mesin, proses, kaedah, bahan dan sebagainya.

Menurut Yulk (2006), kepemimpinan melibatkan suatu proses mempengaruhi orang lain di dalam sesuatu organisasi dengan membina hubungan yang baik, menggerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi. Hussein (2008) pula melihat kepemimpinan sebagai suatu bentuk tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu tugas sehingga tercapai matlamat sesebuah organisasi itu. Dalam kajian ini pengkaji juga memperincikan kepemimpinan sebagai suatu tingkah laku atau keupayaan pengetua SBT dalam mempengaruhi orang-orang bawahannya untuk melaksanakan tugas dan bertindak dengan sukarela untuk mencapai matlamat organisasi iaitu pembentukan SBT.

1.10.3 Kepimpinan Transformasi

Kepimpinan transformasi telah mula dikupas sebagai salah satu teori dalam kajian am kepemimpinan sejak tahun 1970 an. Ia telah menarik perhatian komuniti pendidikan pada 1990an sebagai satu tindak balas menentang polisi kepemimpinan *top-down* dalam kepemimpinan transaksi yang menjadi amalan sekitar tahun 1980an. Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasi sebagai satu proses di mana pemimpin dan subordinatnya saling membangunkan antara satu sama lain ke arah meningkatkan tahap moral dan motivasi ke tahap yang lebih tinggi. Beliau turut mengatakan bahawa pemimpin transformasi merupakan individu yang ideal serta

mempunyai nilai moral yang tinggi terutama dalam aspek keadilan dan kesamarataan.

Leithwood et al. (2005) melalui model kepemimpinan transformasinya menyatakan bahawa kepemimpinan transformasi adalah kepemimpinan yang dikongsi bersama subordinat dan konsep perkongsian kepemimpinan transformasi yang dimaksudkan adalah suatu proses yang bermula dari proses pengupayaan, bimbingan, memotivasi, memantau dan mengiktiraf. Dinamikanya kepemimpinan transformasi adalah kerana ia melibatkan perkongsian visi serta matlamat organisasi serta keupayaan menggalakkan subordinat untuk melakukan sesuatu tanpa mementingkan kepentingan peribadi (Leithwood et al., 2003). Kepimpinan transformasi juga berupaya meningkatkan keinginan untuk belajar, menjana kesedaran serta penerimaan dalam kalangan subordinat terhadap visi dan matlamat organisasinya di samping mampu memotivasikan mereka (Hallinger, 2008). Di dalam kajian ini, istilah kepemimpinan Transformasi juga adalah merujuk kepada kepemimpinan Transformasional.

1.10.4 Pengetua

Menurut Hussein (2008), pengetua merupakan pemimpin organisasi pendidikan yang bertanggungjawab dalam banyak hal yang berkaitan dengan institusi sekolah. Menurut Leithwood & Beatty (2008), pengetua mempunyai tanggungjawab atau peranan yang memberi impak yang besar kepada keberkesanan sekolah. Tugasnya adalah berkaitan dengan aspek pentadbiran dan pengurusan, penyeliaan, kepemimpinan, pendidikan dan yang berkaitan dengan perjalanan organisasi sekolah sebagai suatu institusi pendidikan formal. Dalam kajian ini, pengetua merujuk kepada pemimpin sekolah peringkat menengah yang bertanggungjawab dalam memimpin organisasi SBT.

1.10.5 Warga Sekolah

Menurut Kamus Dewan (2013), warga adalah bermaksud ahli dalam sesuatu organisasi. Manakala sekolah pula ialah institusi yang dirancang dan diwujudkan mengikut kehendak dan keperluan masyarakat untuk memberi pendidikan kepada anak-anak secara teratur dan tersusun (Abdullah *et al.*, 2007; Ahmad, 2013). Bagi tujuan kajian ini warga sekolah merujuk kepada pengetua, guru penolong kanan, guru-guru, kakitangan sokongan, pelajar dan ahli-ahli Jawatankuasa Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG).

1.10.6 Strategi

Menurut Kamus Dewan (2013), strategi adalah rancangan yang teratur untuk mencapai matlamat atau kejayaan. Strategi boleh diibaratkan sebagai suatu susunan pendekatan dan kaedah untuk mencapai sesuatu matlamat jangka panjang dengan menggunakan tenaga, masa serta kemudahan secara optimum (Gerry & Kevan, 2012). Pemimpin yang cemerlang mempunyai kebijaksanaan untuk memilih strategi terbaik di mana mereka bijak merancang kaedah dan teknik berdasarkan sesuatu objektif yang telah ditentukan. Bagi tujuan kajian ini, strategi adalah merujuk kepada pendekatan dan kaedah yang digunakan oleh pengetua SBT dalam menentukan arah kepada kecemerlangan sekolah, membangunkan manusia yang efektif dan berkualiti yang menyumbang kepada kecemerlangan sekolah, menstruktur organisasi yang menyokong kepada peningkatan kecemerlangan sekolah dan mengurus proses atau program instruksional yang berkualiti.

1.10.7 Menentukan Arah

Merujuk Kamus Dewan (2013), menentukan arah bermaksud menentukan hala tujuan. Salah satu fungsi penting bagi pemimpin sekolah mestilah bijak untuk menentukan arah organisasi masing-masing. Menurut Hallinger *et al.*, (2005); Leithwood *et al.*, (2007) dan Leithwood & Beatty (2008), menentukan arah adalah bermula daripada pemimpin sekolah iaitu pengetua atau guru besar sekolah.

Menentukan arah melibatkan usaha menentukan visi sekolah dan menyebarkannya, merangka dan berkomunikasi tentang matlamat, membentuk jangkaan prestasi yang tinggi dan memotivasi orang lain melalui pembentukan tujuan dan misi sekolah. Menurut Hallinger *et al.*, (2005), matlamat, pernyataan misi dan jangkaan pencapaian adalah tugas-tugas fungsi yang menjadikan pengetua sekolah itu sebagai seorang pemimpin.

Di dalam kajian ini, istilah menentukan arah adalah merujuk kepada usaha pengetua SBT dalam menentukan visi, matlamat dan hala tuju organisasi sekolah serta strategi yang digunakan untuk peningkatan sekolah sama ada dalam peningkatan dalam akademik mahupun bukan akademik. Menentukan arah adalah dimensi pertama di dalam kepimpinan Transformasi Leithwood *et al.*, (2005). Leithwood *et al.*, (2005) menyatakan bahawa pemimpin yang berjaya perlu bijak menentukan arah dan sentiasa memastikan warga sekolah berkongsi, memahami visi tersebut dengan jelas dan berusaha untuk memastikan setiap tindakan mereka adalah selari ke arah pencapaian visi tersebut.

1.10.8 Membangunkan Manusia

Manusia didefinisikan sebagai insan atau makhluk tuhan yang berjasad dan berakal fikiran. Membangunkan manusia pula memberi erti meningkatkan taraf insan atau makhluk Allah yang berjasad dan berakal fikiran itu kepada tahap yang lebih tinggi daripada yang sedia ada. Pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam membangunkan manusia, khasnya dalam kalangan guru-guru dan staf di sekolah (Du Four, 2003; Harris 2003; Leithwood *et al.*, 2005; Hallinger *et al.*, 2005; Leithwood & Beatty, 2008; Harris, 2008) kerana mereka merupakan sumber manusia atau aset yang penting yang akan menyumbang kepada kejayaan sekolah dan sekiranya sumber manusia ini tidak menepati ciri yang positif dan tiada kualiti, maka sudah pasti mereka akan bersama-sama menghancurkan visi, misi dan matlamat yang telah dicipta.

Di dalam kajian ini, istilah membangunkan manusia adalah merujuk kepada usaha dan amalan pengetua SBT dalam merangsang intelek orang-orang bawahannya, menawarkan sokongan secara individu, menyediakan pembangunan profesional dan sentiasa menunjukkan teladan, nilai dan amalan yang positif. Membangunkan manusia adalah dimensi kedua di dalam kepemimpinan Transformasi Leithwood *et al.* (2005). Leithwood *et al.* (2005) menyatakan bahawa pemimpin yang cemerlang bukan sahaja mencari jalan untuk memperbaiki diri sendiri dengan segala pengetahuan dan kemahiran yang berguna tetapi juga berusaha untuk meningkatkan profesional orang bawahannya. Mereka berupaya merangsang intelek, prihatin dan sentiasa memberi sokongan kepada warga yang memerlukan bantuan.

1.10.9 Menstruktur Organisasi

Organisasi adalah dianggotai oleh sekumpulan individu yang bekerjasama ke arah mencapai matlamat yang sama (Hallinger & Heck, 2003 ; Leithwood *et al.*, 2005). Menurut Nazri (2008); Leithwood & Day (2007) dan Cotton (2003), organisasi merupakan himpunan individu (dua orang atau lebih) yang menjalankan tugas tersendiri mengikut unit kerja yang diselaraskan untuk mencapai sesuatu matlamat yang telah ditetapkan. Menstruktur organisasi adalah satu proses yang melibatkan usaha pemimpin mengubah dan menstruktur semula organisasi daripada keadaan yang sedia ada kepada organisasi yang lebih dinamik, efektif dan cemerlang.

Dalam konteks kajian ini, menstruktur organisasi adalah merujuk kepada usaha pemimpin pengetua SBT dalam membentuk budaya sekolah yang cemerlang, budaya kreatif, kolaboratif atau bekerjasama dan sekolah yang mempunyai persekitaran yang selamat dan terkawal. Pengetua sentiasa menggalakkan warga sekolah membuat keputusan bersama dalam banyak perkara. Semua warga sekolah diberi peluang untuk membuat keputusan dan keputusan yang majoriti dan rasional menjadi keutamaan sebagai keputusan yang muktamad. Pemimpin sekolah yang cemerlang dan berjaya tidak bersifat autokratik dalam memimpin organisasinya. Pemimpin sekolah sentiasa berusaha untuk mewujudkan hubungan yang kuat dan

jitu dengan semua pihak sama ada ibu bapa, pihak PPD, JPN, KPM dan komuniti luar yang lain sama ada dari badan-badan kerajaan mahupun organisasi swasta. Mereka berusaha mewujudkan jaringan atau rangkaian yang positif dan berkesan dengan sekolah-sekolah, kolej-kolej dan institusi-institusi pengajian tinggi, sama ada di dalam mahupun di luar negara. Menstruktur organisasi merupakan dimensi yang ketiga dalam model Kepimpinan Transformasi yang dicadangkan oleh Leithwood *et al.*, (2005).

1.10.10 Mengurus Program Instruksional

Instruksional didefinisikan sebagai pengajaran, pemberian maklumat, menunjuk ajar dan arahan. Instruksional adalah merujuk kepada proses pengajaran dan pembelajaran yang merupakan nadi dan aktiviti utama di sekolah. Menurut Hallinger & Heck (2003), instruksional adalah satu proses kurikulum formal yang menggunakan segala sumber secara optimum melalui strategi pendidikan berserta pemerolehan segala pengalaman. Elmore (2002) menyatakan pemimpin sekolah memainkan peranan penting dalam memperbaiki prestasi proses instruksional. Menurut Hallinger & Heck (2003), salah satu faktor penting yang mempengaruhi kecemerlangan sekolah adalah wujudnya proses instruksional yang berkualiti dan efektif di sekolah tersebut.

Dalam kajian ini, istilah mengurus program instruksional adalah merujuk kepada usaha pemimpin sekolah iaitu pengetua dalam mengurus program instruksional. Pemimpin sekolah yang cemerlang memberi fokus kepada proses instruksional, bijak mengurus kurikulum, sentiasa memantau dan membuat penilaian terhadap pengajaran guru-guru, memberi insentif dan ganjaran kepada pelajar dan guru-guru dan sentiasa memberi sokongan terhadap pembelajaran pelajar. Di dalam model Kepimpinan Transformasi Leithwood *et al.*, (2005), mengurus program instruksional adalah merupakan dimensi yang keempat dan ia diaplikasikan oleh pengetua-pengetua sekolah yang berjaya dan cemerlang dalam memimpin sekolah masing-masing. Istilah pengajaran akan digunakan bagi menggantikan istilah

instruksional semasa temu bual dibuat dengan responden kajian, dengan tujuan untuk memudahkan mereka memahami soalan-soalan temu bual yang beri kerana istilah pengajaran adalah lebih lazim digunakan daripada instruksional.

1.10.11 Sekolah Berprestasi Tinggi

Sekolah menengah merujuk kepada suatu institusi pendidikan menengah, selepas pendidikan peringkat sekolah rendah. Kajian ini menumpukan kepada sekolah menengah di tiga buah SBT di Malaysia. SBT ditakrifkan sebagai sekolah yang mempunyai etos, watak, identiti yang tersendiri dan unik serta menyerlah dalam semua aspek pendidikan dan mampu berdaya saing di persada dunia. SBT yang terpilih ini adalah memenuhi prasyarat yang telah ditetapkan oleh KPM dan Ahli Jawatankuasa Kerja SBT (KPM, 2009) seperti berikut:

- i. Mempunyai pencapaian akademik yang menunjukkan kenaikan daripada nilai *Take Off Value* (TOV) sekurang-kurangnya 80 peratus dalam peperiksaan awam (UPSR dan SPM).
- ii. Mencapai Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) atau instrumen yang setaraf dengannya sekurang-kurangnya 90 peratus dalam semua dimensi.
- iii. Menerima pelbagai anugerah di peringkat kebangsaan dan antarabangsa.
- iv. Melahirkan personaliti-personaliti unggul (*towering personalities*) yang berjaya memimpin negara, negeri, organisasi atau komuniti.
- v. Menjadi penanda aras dan contoh bagi sekolah-sekolah lain dari dalam dan luar negara.
- vi. Wujud permuafakatan yang jitu antara sekolah dengan masyarakat yang memberi impak kepada keberkesanan dan kecemerlangan pendidikan sekolah.
- vii. Mempunyai jaringan yang aktif dengan sekolah-sekolah sama ada di dalam negeri atau di peringkat antarabangsa menerusi pelbagai bentuk program.
- viii. Membina jaringan dengan institusi pendidikan tinggi di dalam dan di luar negara.

1.11 Penutup

Kejayaan sebagai sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi tidak akan dapat dikecapi tanpa ada usaha oleh semua pihak dalam sesebuah organisasi sekolah.

Faktor utama yang mendorong kepada pencapaian kejayaan ini adalah kepimpinan pengetua. Kepimpinan adalah satu proses dan tingkah laku di mana seseorang pemimpin itu mengambil tindakan tertentu untuk mempengaruhi individu lain supaya berusaha secara sukarela dan bekerjasama untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi tanpa mementingkan kepentingan peribadi. Untuk melaksanakan tugas-tugas sebagai seorang pemimpin bukanlah suatu perkara yang mudah, tambahan pula untuk memimpin sekolah kepada tahap yang cemerlang dan berprestasi tinggi. Oleh yang demikian, seseorang pemimpin itu mestilah mempunyai ciri pemimpin yang berkesan dan mengamalkan gaya kepimpinan yang terbaik.

RUJUKAN

- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed, & Abdul Ghani Abdullah. 2007. *Guru sebagai pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Abdul Shukor Abdullah. 1988. *Pengurusan organisasi: Perspektif, pemikiran dan teori*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Abdul Ghani Ishak. 1993. *Kepemimpinan pengetua di Selangor dan kaitannya dengan kepuasan kerja di kalangan guru*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Rafie Mahat. 2002. *Ucap utama Seminar Nasional Pengurusan & kepimpinan pendidikan Ke 11*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 16 – 19 Disember.
- Abdul Shukur Abdullah. 2004. *Ucap utama Seminar Nasional Pengurusan & Kepemimpinan Pendidikan Ke 12*. Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 14 – 17 Julai .
- Acheson, K.A & Gall, N.D. 2003. *Clinical Supervision and Teacher Development* (5th ed) Hoboken, NJ : John Wiley & Son.
- Ahmad Marzuki Mohammad. 2013. *Amalan Kepimpinan Islam dan atribut guru kepada pengetahuan profesional*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Ahmad Zabidi Bin Abdul Razak, & Fathiah Saini. 2006. *Kepimpinan Pengajaran Pembentukan Komuniti Sekolah yang Cemerlang dalam Pencapaian Akademik dan Akhlak*. *Masalah Pendidikan*, 29, 5–14.
- Alimuddin Haji Mohd Dom .2006. *Outstanding Leaders: Membina Sekolah Cemerlang*. Kepimpinan Institusi Pendidikan Jemaah Nazir Sekolah.
- Al-Habshi, H. 2004. *Peer Observation In ELT In Oman : How It Is Carried Out and Teachers' Attitudes Forwards It*. University of Leeds.

- Ariffin Ba'ada. 2001. *Komunikasi dalam Kepimpinan Pengetua dan Kesannya kepada Kepuasan Kerja Guru*. Tesis Sarjana Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Atan Long, Ishak Rejab, Abdul Aziz Sultan, Mohd Nor Long, Mohd Sahari Nordin, Nik Ahmad Hisham Ismail, Ratnawati Ashraf & Rosnani Hashim. 1991. *Faktor-faktor yang menyumbang kepada peningkatan kemajuan sekolah*. Kertas Kerja Seminar Latihan Mengajar antara Universiti Kali Ke-7. Kuala Lumpur : Universiti Islam Antarabangsa Malaysia.
- Azian Ahmad Saharbi. 2010. *Leadership Behaviour and Practices of A Head Teacher in an Excellent School*. Tesis Doktor Falsafah. Open University of Malaysia.
- Azizi Yahya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli , Yusof Boon, Abdul Rahim Hamdan . 2007. *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur PTS Profesional.
- Azlin Norhaini Mansor. 2006. *Amalan Kepimpinan Pengetua : Satu Kajian Kes*. Tesis Sarjana Falsafah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Baharom Mohamad .2002. *Persepsi Guru-guru Terhadap Kepimpinan Pengajaran dalam Celik Komputer di Sekolah-sekolah Negeri Johor*. Unpublished Doctoral Dissertation. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bass, B. M,(1985). *Leadership and Performance*. N.Y. Free Press
- Bass, B.M .1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (3rd ed)*. New York: The Free Press.
- Bass, B. 1997. *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist* 52 (2) 130-139
- Bass, B.M. 1997. *Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B. 1998. *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum Associates.
- Blanchard, K.H., & Johnson, S. 1982. *The One Minute Manager*. New York: William Morrow.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D., & Nelson, R.B. 1993. *Situational leadership after 25 years: a retrospective*. *The Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.

- Blanchard, K.H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. 1985. *Leadership and the one minute manager*. New York: William Morrow.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton 1985, *Presidential (Grid) Styles*, Training and Development Journal, March, 30-34.
- Blake, Robert R., Jane S. Mouton, and Walter Barclay .1993. *Gridworks*, Austin, TX: Scientific Methods Inc.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bitty Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussof, Ramlee Mustapha & Mohammed Sani Ibrahim. 2010. *Analisis Kompetensi Pengetua Berdasarkan Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan dalam Bidang Pengurusan Sekolah Menengah Malaysia*. Jurnal Pendidikan Malaysia 35(2)(2010): 31-41
- Bennet, N., Wise, C., Woods, P., dan Harvey, J. A. 2003. *Distributed leadership. Full report*, Spring 2003, National College for School Leadership
- Bjork, C. 2003. *Local Responses to Decentralisation Policy in Indonesia. Comparative Education Review*, 47(2), 184-216.
- Blase, J. 2004. *Handbook of instructional leadership : How successful principals promote teaching and learning*. Thousands oaks, CA: Corwin.
- Bliss, J & Firestone, W. 2003. *Creating effective schools*. London: Prentice
- Buckner, K. C. dan McDowelle, J. 2000. *Developing teacher leaders: Providing encouragement opportunities*, Support NASSP Buletin, 84, no. 616.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
- Button, B. 2003. *A Study Examining The Use Of Transformational Leadership Practices For The Teacher Development*. Master Thesis. University of Wisconsin Stout.
- Burstow. B 2008. *Profesional Development in Education*. London: Prentice
- Caldwell, B. J., & Spinks, M. 1998. *Beyond the Self-Managing School*. London: The Falmer Press.
- Chan Yuen Fook. 2004. *Kepemimpinan transformasional dan inovasi pendidikan*. Kertas Kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 12. Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands, 14 – 17 Julai.

- Chan Yuen Fook & Gurnam Saur Sidhu. 2006. *Investigating leadership characteristics of an excellent principal in Malaysia*. Kertas kerja seminar nasional pengurusan dan kepemimpinan pendidikan ke 13. Anjuran Institut Aminuddin Baki. Putrajaya, 4 hingga 8 Disember.
- Chen. P. 2008. *Strategic Leadership and School Reform in Taiwan: Journal of School Leadership and Management* Routledge Vol.19, pp 293-318
- Cheng, Y. C. 1996. *School Effectiveness and School-Based Management*. London: The Falmer Press.
- Clare. P, Kington .A dan Day. C 2008. *Leadership in Improving Schools : A Qualitative Perspective: Journal of School Leadership and Management* Routledge Vol.28, pp 65-82
- Cotton,K. 2003. *Principals and student achievement : What the research say*. Alexandria. VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. 2000. *Research Methods in Education*. London: Routledge Falmer.
- Corbin, J. & Strauss, C. 2008. *Basics of qualitative research*, 3rd edn. Sage
- Coutu, Diane L. 2002. *How Resilience Works. Harvard Business Review*. May, hal.46-55
- Covey, Stephen. 2006. *Speed of Trust*. New York: Free Press
- Craig , P & Charles, M. 2005. *The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work* University of Nebraska, Lincoln: Management Department Faculty Publications
- Creswell, J. W. 2005. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (2nd edit).Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. 2000. *Leading schools in times of change*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Day, C., Harris, A., Hadfield, M., Tolley, H., & Beresford, J. (2002). *Leading Schools in Times of Change*. Buckingham: Open University Press.
- Day, C. (2005). *Sustaining success in challenging contexts: Leadership in English schools*. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 573–583.
- Dayang Tiawa & Mohd Hafiz Omar. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. NasMax Sdn Bhd.

- Den Hartog, D. N, Van Mugaen, J,J., dan Koopman, P.L. (1997). *Transformational Leadership*. Journal Of Occupational and Organizational Psychology . Vol: 70, 19-34.
- Dewey, J. (1937). *Democracy and educational administration*. School and Society, 45, 457–467.
- Dimmick, C., & Walker, A. (2000). *Developing comparative and international educational leadership and management: A cross-cultural model*. School Leadership and Management, 20(2), 143–160.
- Ding, K. (2003). *Peer support and evaluation: The new force in renewal of teaching*. Curriculum and Teaching, 6(2), 1–10.
- Du Four, R. (2003). *Building a professional learning community*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Eberts, R., Hollenbeck, K., and Stone, J., (2002). “*Teacher Performance Incentives and Student Outcomes*.” Journal of Human Resources, 37, p. 913-27.
- Edmonds, R. (1977). *Search for effective schools: The identification and analysis of city schools that are instructionally effective for poor children*. Boston, MA: Harvard University Press.
- Edmonds, R. (1979). *Effective schools for the urban poor*. Educational Leadership Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building theories from case study research*. Academy of Management Review, 14 : 532-550.
- Elmore, R.F (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington DC: Albert Shanker Institute.
- Elmore, R. F. (2002). Hard questions about practice. *Educational Leadership*, 59(8), Retrieved November 29, 2003, Academic Search Elite database.
- Engels, N, Hotton, G, Devos, G. Aelterman, A. (2009). *Principals in Schools with a Positive School Culture* : Journal of Educational Studies Routledge Vol 34 pp 159-174
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw Hill, New York, NY.
- Figlio, D., and Kenny, L. (2006). “*Individual Teacher Incentives and Student Performance*”. Journal of Public Economics.

- Fleischman, Steve & Heppen, Jessica (2009) *Improving Low-Performing High Schools: Searching for Evidence of Promise*. Journal of The Future of children Center for the Future of Children the David and Lucile Packard Foundation, 19, 105- 133.
- Fullan, M.(2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks: Corwin.
- Fullan, M. (2005), *Leadership and sustainability*. Thousand Oaks, Calif: Corwin Press.
- Fullan, M. (2006), *Turnaround leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. New York:Teacher College Press
- Fullan, M (2007). dalam *The Josey-Bass Reader on Educational Leadership*, 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M (2008). dalam *The Josey-Bass Reader on Educational Leadership*, 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Foo Say Fooi.(2003). *Pengurusan dan keberkesanan sekolah*. Dalam Zaidatol Akmaliah Lope Pihie & Foo Say Fooi. *Pengurusan dan kepemimpinan pendidikan: satu langkah ke hadapan*. hlm 166 – 180. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Foster, W. (1986). *Paradigms and promises: New approaches to educational administration*. Buffalo,NY: Prometheus Books.
- Gardner, J. 1990. *On leadership*. New York: Free Press.
- Gay, L. 2000. *Educational research: competencies for analysis and application*. Ed. ke-7. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Geisjel, F., Sleeper, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). *Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform*. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Gerry . J & Kevan. S (2012) *Exploring Corporate Strategy* . Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Ghani, M. F. A. (2012). *Amalan Kecemerlangan Sekolah dalam Kalangan Dua Jenis Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*, 2(2), 207–234.

- Ghani, M. F. A., Siraj, S., Kassim, R., Kenayathulla, H. B., Marzuki, S. C., & Elham, F. (2013). *Amalan Sekolah Cemerlang Di Sekolah Berasrama Penuh Dan Sekolah Menengah Kebangsaan Agama : Satu Perbandingan*, 1(2), 30–50.
- Ghazali Othman. 2001. *Sekolah berkesan dan program pembaikan sekolah di Malaysia*. Past issues of educators digest 1 (2/2001). 1- 6.
- Glickman,C.D. (2002). *Leadership for learning : How to help teachers succeed*. Alexandria. VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. 1997. *Organizations: Behavior, structure and processes*. Ed ke 9. Chicago: Irwin.
- Giddens, A. (1998). *The third way: The renewal of social democracy*. Cambridge, UK: PolityPress.
- Giles, C., Jacobson, S., Johnson, L.,&Ylimaki, R. (2007). *Against the odds: Successful principals in challenging US schools*. InC. Day &K. Leithwood (Eds.), *Successful principal leadership in times of change: An international perspective* (pp. 155–168). Dordrecht, The Netherlands: Springer.
- Gordon, Z. V.(2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpublished Dissertation. New Britain, Conneticut: Central Connecticut State University.
- Gronn, P. (2000). *Distributed properties: A new architecture for leadership*. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). *Distributed leadership as a unit of analysis*. *Leadership Quarterly*, 13, 423–451.
- Gurr, D., Drysdale, L., Natale, E. D., Ford, P., Hardy, R., & Swan, R. (2003). *Successful School Leadership in Victoria: Three Case Studies. Leading and Managing*
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). *Models of successful principal leadership*.*School Leadership and Management*, 26(4), 371–395.
- Haliza Hussin. (2005). *Amalan dan Keberkesanan Penyeliaan Pengajaran di Sekolah Menengah Luar Bandar Daerah Muar*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Hall, G. E. & George, A. G. (1988). *Development of a framework and measure for assessing principal change facilitator style*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. New Orleans, LA, April 5-9.

- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). *Assessing The Instructional Management Behavior Of Principals*. *Elementary School Journal*, 86 (2), 217-247.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). *School context, principal leadership and student achievement*. *Elementary School Journal*, 96 (5), 498-518.
- Hallinger, P., & Greenblatt, R. (1991). *Principals' pursuit of professional growth: The influence of beliefs, experiences and district context*. *Journal of Staff Development*, 10 (4), 68-74.
- Hallinger, P. & Heck, R. (1996a). *Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995*. *Educational Administration Quarterly*, 32 (1), 5-44.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1996b). *The principal's role in school effectiveness: A review of 19 methodological issues, 1980-95*. In K. Leithwood et al. (Eds.), *The International Handbook of Educational Leadership and Administration* (723-784). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- Hallinger, P., & Heck, R. (1998). *Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980-1995*. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2),157-191.
- Hallinger, P. (2000) *A review of two decades of research on the principalship using the Principal Instructional Management Rating Scale*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, Seattle, Washington.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2002). *What do you call people with visions? The role of vision, mission and goals in school improvement*. *The second international handbook of educational leadership and administration*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer.
- Hallinger, P., & Heck, R. (2003). *Leading educational change : reflection on the practices of transformational and instructional leadership*: *Journal of Educational Cambridge*, 33 (3), 329-336
- Hallinger, P. (2003). *Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership*. *Cambridge Journal of Education*, 33 (3), 329-351.
- Hallinger, P., Walker, A., & Bajunid, B. A. (2005). *Educational leadership in East Asia: Implications for education in a global society*. *UCEA Review*, XLV(1), 1- 4.

- Hallinger, P. (2008). *A review of PIMRS studies of principal instructional leadership: Assessment of progress over 25 years*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association (AERA), New York.
- Hallinger, P. (2012). *Instructional Leadership : in East Asia . A Retrospective View of Instructional Leadership as a Research Construct*, 1–15.
- Halverson, R., Grigg, J., Prichett, R. & Thomas, C. (2005). *The new instructional leadership: Creating data-driven instructional systems in schools*. Wisconsin Center for Educational Research Working Paper, No.2005-9. University of Wisconsin.
- Hammersley, M. (1990). *Classroom ethnography: Emperical and Methodological Essays*.Milton Keynes : Open University Press.
- Handley, C. & Kronley, R.A. (2006). *Challenging Myths: The Benwood Initiative and Education Reform in Hamilton County*. Chattanooga: Kronley & Associates.
- Harrington, H. J., Conner, D. R. & Horney, N. L. (2000). *Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects*. Mc Graw-Hill.
- Hargreaves, A dan Fink, D. (2003). “Sustaining Leadership”.Phi Delta Kappan
- Hargreaves & Fink (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Harris, A (1999). *Teaching and Learning in the Effective School*, Vermont: Ashgate Publishing Company.
- Harris, A. (2002). *Building the capacity for school improvement*. Paper presented at The American Research Association Conference, New Orleans.
- Harris, A.(2003). *The Changing Context of Leadership: Research, Theory and Practice in Harris, Alma, et al., Effective Leadership for School Improvement*.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or Misleading. *Educational Management Administration & Leadership*. London: SAGE Publication.
- Harris, A (2008). *Distributed leadership according to the evidence*, Journal of Educational Administration. Distributed leadership through the looking glass, .46(2), 172-188

- Harris, A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A. dan Chapman, A. (2004). *Effective Leadership for School Improvement*, London: Routledge, pp 84-105.
- Hebert, E. 2006. *"The boss of the school": effective leadership in action*. New York: Teachers College Press.
- Heck, R.H. & Marcoulides, G.A. (1996). *School culture and performance: testing the variance of an organizational model*. *School Effectiveness and School Improvement*, Vol 7 (1), m/s 76-95.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (1999). *Next Generation Methods For the Study of Leadership and School Improvement*. *Handbook of Research on Educational Administration*. 2nded. 463-487.
- Helena, Q., Jose, A., Mendonca, G., Sandra, C. & Teodosio, S. (2012). *Educational Success in Schools in the Algarve*. *Journal of Educational Administration*, 25 (5), 562-573.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1984). *The Situational Leader*. Escondido CA,: Center for leadership studies.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H (1993). *Management of Organizational behaviour: utilizing human resources* (6th). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P & Blanchard, K.H & Johnson , D.E (2001). *Management of Organizational behaviour: Leading human resources* (8th). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, P. W. (2002). *What All Principals Should Know About Teaching and Learning*. In M. S. Tucker & J. B. Coddling (Eds.), *The Principal Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holland, P.E & Adams, P.(2002). *Through The Horns of Dilemma Between Instructional Supervision and The Summative Evaluation of Teaching*. *Journal of Education Leadership*, 5/(3): 227 - 245
- Holloway, T. M. (2006). *The effect of principals' leadership style on student growth and teacher behavior in the accountability era*.
- Horner, M (1997) *Leadership theory: past, present and future*, *Team Performance Management*, Vol. 3, No. 4, pp 270-287
- Hoog, J., Johansson, O. & Olofsson, A. (2005). *Successful Principalship: The Swedish Case*, *Journal of Educational Administration*, 43(6), 595-607
- Hopkins, D., Ainscow, M., & West, M. (1994). *School improvement in an era of*

Change. London: Cassell.

- Hopkins, D., & Reynolds, D. C. (1999). *Moving on and moving up: Confronting the complexities of school improvement in The Improving Schools Project*. *Educational Research and Evaluation*, 4, 23-51.
- Hopkins, D. (2001). *School Improvement for Real*. London: Routledge Falmer
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Hussein Mahmood. (2008). *Kepemimpinan dan keberkesanan sekolah berjaya*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Institut Aminuddin Baki. (2004). *Amalan pengurusan dan kepemimpinan terbaik di sekolah cemerlang*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia. Manuskrip yang tidak diterbitkan.
- Institut Aminuddin Baki. (2005). *Amalan pengurusan dan kepemimpinan terbaik di sekolah cemerlang*. Institut Aminuddin Baki: Kementerian Pelajaran Malaysia. Manuskrip yang tidak diterbitkan.
- Ismail Noor (2004). *Kepimpinan Nabi Muhammad S.A.W : Pengurusan Altruistik Model Ikutan Sepanjang Masa*. Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ishak Sin (2007). *Mengurus dan memimpin sekolah : Adakah latihan professional sebelum memegang jawatan pengetua diperlukan oleh penyandanganya?* Kertas Kerja Seminar Kebangsaan Isu-isu Pendidikan Negara Ketiga : Dasar dan pelaksanaan. Anjuran Fakulti Pendidikan Universiti Kebangsaan Malaysia. 13-14 Februari
- Jaafar, M. N. (2004). *Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar , Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan hubungan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*.
- Jacobson, S., Johnson, L, Giles, C. & Ylimaki, R. (2005). *Successful Leadership in US School: Enabling principles, enabling schools*. *Journal of Educational Administration*, 43 (6), 607- 618
- Jacobson, S. L., & Day, C. (2007). *The International Successful School Principalship Project (ISSPP): An overview of the project, the case studies and their contexts*. *International Studies in Educational Administration*, 35, 3–11.

- Jamil Ahmad & Norlia Goolamally. (2009). *Kriteria Pemilihan Pemimpin Sekolah: Antara Realiti dan Retorik*. dlm Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-16 2009. Institut Aminuddin Baki. hal. 113-126.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Mohd Kassim. (2012). *Amalan Kepimpinan Instruksional dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Negeri Pahang : Satu Kajian Kualitatif* . Universiti Kebangsaan Malaysia. Jurnal Pendidikan.
- Jemaah Nazir Sekolah (2007). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM)* Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jo, B., Joseph, B. & Dana, Y (2010). *Handbook of High Performing School Principals*. Thousands Oaks, CA: Corwin
- Johnson, L. (2007). *Rethinking successful school leadership in challenging US schools: Culturally responsive practices in school-community relationships*. International Studies in Educational Administration, 35(3), 49-57.
- Joiner, Bill & Josephs, Stephen. (2007). *Developing Agile Leaders. Industrial And Commercial Training*. Vol. 39. No. 1, hal. 35-42.
- Joyce, B., & Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Kamus Dewan (2013). *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Khalid Ashaari. (1997). *Hubungan gaya kepimpinan dan kepimpinan transformasi pengetua dengan kepuasan dan motivasi*. Tesis Sarjana, Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2007). *Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006 – 2010*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2009). *Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2010). *Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2011). *Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2012). *Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia (2013). *Sekolah Berprestasi Tinggi di Malaysia*.
- Kim Marshall. (2009). *Mini Observations : Seven Decision Points for Principals*. Education Week. Volume 28 Issue 20, 24-25
- King, M. B., & Newmann, F. M. (2001). *Building School Capacity through Professional Development: Conceptual and Empirical Considerations*. The

International Journal of Educational Management, 20(1), 86-94.

- Koh, W. L. K. (1990). *An empirical validation of theory of transformational leadership in secondary schools in Singapore*. Tesis Ph.D., University of Oregon.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2008). *The Student Leadership Challenge: Five practices for exemplary leaders*. San Francisco, CA: Josey-Bass
- Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *ERIC Clearinghouse on Educational Management, Research Roundup*, 19(4). Retrieved October 3, 2003 from http://eric.uoregon.edu/publications/roundup/Summer_2003.html
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Leithwood, K. (1994). *Leadership for school restructuring*. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.
- Leithwood, K. and Aitken, R. (1995). *Making schools smarter*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- Leithwood, K., Leonard, L., Sharratt, L. (1998). *Conditions fostering organizational learning in schools*. *Educational Administration Quarterly* (34) 2, 243-276.
- Leithwood, K., Jantzi, D., Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School*. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). *Transformational school leadership effects: A replication*. *School Effectiveness & School Improvement*, 10(4), 451-479.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What Do We Already Know About Successful School Leadership?* Retrieved October 7, 2003, from <http://www.cepa.gse.rutgers.edu/Division%20A%20Papers%202003/Leithwood%20Riehl4-28.pdf>
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. and Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning: A review of research*. New York: The Wallace Foundation.

- Leithwood, K. (2005). *Understanding Successful School Leadership: Progress on a Broken Front*. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 619-629.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (2005). Transformational school leadership: A review, *Leadership and Policy in Schools*.
- Leithwood, K & Jantzi, D. (2005). *Linking leadership to student learning: The contribution of leader efficacy*, *Educational Administration Quarterly*, 44, 496-528.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005a). *A review of transformational school leadership research 1996-2005*. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177 - 199.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005b). *Transformational leadership*. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Leithwood, K., Chapman, J., Corson, D., Hallinger, P., & Hart, A. (Eds.) (2005). *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 947–966). Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Leithwood, K., and Jantzi, D. (2006). *Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices*. *School Effectiveness and School Improvement*, 202-227
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. and Hopkins, D. (2006a) *Successful School Leadership: what it is and how it influences pupil learning*, London.
- Leithwood, K., Atken, R., Jantzi, D. (2007). *Making school smarter*. Corwin Press.
- Leithwood, K and Day, C (2007). *School Leadership & Management*, Special Issue: *The impact of school leadership on student outcomes*: Routledge
- Leithwood, K. and Beatty, B. (2008). *Leading with teacher emotions in mind*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Leithwood, K., Mascall, B. and Strauss, T. (Eds.) (2008). *Distributed leadership according to the evidence*. New York: Taylor & Francis.
- Lokman Mohd Tahir & Aini Kaman. (2011). *Teori Kepimpinan Situasi dalam Kalangan Guru Besar Daerah Johor Bahru*. *Journal of Education Management*, Volume 1, 121-144
- Lokman Mohd Tahir. (2008). *Analisis Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah di Johor*. *Jurnal Pendidikan*.
- MacBeath, J. (Ed.). (1998). *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

- Marohaini Yusoff . (2001). *Penyelidikan Kualitatif Pengalaman Kerja Lapangan Kajian*. Universiti Malaya.
- Martin M. Chemers and Fred Edward Fiedler (1974). *Leadership and Effective Management* : Celebration Press
- Marzano, R.J, Walters,T. & Mc Nulty,B.A. (2003). *School leadership that works : From research to results*. Alexandria. VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Masumoto.M, Sharon B. (2009). *Case Study of Leadership Practices and School Community Interrelationship in High Performing High-Poverty , Rural California High Schools* : Journal of Research of Rural Education
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2000) *Action Research in Organisations*. London, Routledge.
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2002) *Action Research: Principles and Practice* (Second Edition). London, Routledge.
- Merriam, S. B. (1988). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Merriam, S. B. (1998). *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousands Oaks: SAGE Publications.
- Moller, J., Eggen, A., Fuglestad, O., Langfeldt, G., Prestus, A. & Skrovset, S. (2005). *The Successful School Leadership :The Norwegian Case*. Journal of Educational Administration.43(6),584-594.
- Moos, L., Krejsler, J., Kofod, K. & Jensen, B. (2005). *The Successful School Principalship in Danish Schools*. Journal of Educational Administration. 43(6), 563-573.
- Mulford, B. & Silins, H. (2003).*Leadership for organisational learning and improved studentoutcomes*. Cambridge Journal of Education, 33(2), 195.
- Mulford, B., Silins, H. & Leithwood, K. (2004) *Leadership for organisational learning and studentoutcomes: a problem-based learning approach* (Dordrecht, The Netherlands, Kluwer).
- Mulford, B., & Johns, S. (2004). *Successful School Principalship. Leading and*

- Managing*, 10(1), 45-76.
- Mulford, B. (2004). *Congruence between the democratic purposes of schools and school principal training in Australia*. *The Journal of Educational Administration*. 42(6), 625-639.
- Mulford, B. (2005). *Quality evidence about leadership for organisational and student learning in schools*. *School Leadership & Management*. 25(4), 321-330.
- Murphy, J.(2003,September). *Reculturing educational leadership : The ISLLC standards ten years out* . Paper prepared for the National Policy Board of Educational Administration , Austin , TX.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Saedah Siraj dan Rosnah Ishak (2013). *Amalan Kepimpinan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia*. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, Volume 1, Isu 2
- Mohd Najib Abdul Ghaffar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2007). *Correlations between leadership traits and leadership styles*. Unpublished raw data. Michigan State University, East Lansing, MI.
- Moorhead.G and Griffin. R. (1998). *Organizational behavior: Managing people and Organizations*
- Mortimore, P.(1991). *Effective schools from a British perspective: Research and practice*.
- Mortimore, P. (1995). *Key characteristics of effective schools*. Kertas dibentangkan dalam Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands..
- Najib Tun Razak (2009). Perdana Menteri Malaysia dlm ucapan pada 27 Julai 2009 di Majlis Perhimpunan Anggota Pentadbiran dan Penjawat Awam serta GLC di Putrajaya.
- Nazri Mahmood. (2008). *Amalan Kepimpinan Transformasional Guru Besar dan Pengetua Dua Buah Sekolah Daerah Batu Pahat, Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Neuman, M., & Simmons, W. (2000). Leadership for student learning. *Phi Delta Kappan*,82(1), 9-12.

- Ng, K.Y., Ang, S., & Chan, K.Y. (2008). *Personality and leader effectiveness: A moderated mediation model of leadership self-efficacy, job demands, and job autonomy*. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 733-743.
- Norlia Goolamally & Jamil Ahmad. (2006). *Kajian pengetua kanan: satu penilaian. Kertas kerja seminar nasional pengurusan dan kepimpinan pendidikan ke 13*. Institut Aminuddin Baki. Genting Highlands, 4 hingga 8 Disember.
- Northouse, P. (2001). *Leadership: theory and practice*. Newbury Park, CA: Sage
- Noornazifah Md Suandi (2008). *Kajian Terhadap Stres Dikalangan Guru Sekolah Rendah Di Zon Permas Jaya, Johor Bahru Dari Aspek Personaliti*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Nor Asikin Salleh. (2008). *Model Sekolah Berkesan: Satu Kajian Kes Sekolah-sekolah Kebangsaan Luar Bandar*. PhD thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Nursuhaila Ghazali. (2007). *Tahap Amalan Kepimpinan Transformasional Dalam Kalangan Pengetua Sekolah Menengah di Bandar Tangkak, Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Othman Kasim. (1997). *Komitmen terhadap organisasi*. Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah.
- Othman Lebar . (2007). *Penyelidikan Kualitatif Pengenalan kepada Teori dan Metod*. Universiti Pendidikan Sultan Idris, Tanjung Malim.
- Patton, M. (1990) *Qualitative evaluation and research methods* (Newbury Park, CA, SagePublications Inc.).
- Petros Pashiardis. (2012). *The Successful School Leadership in Rural Contexts : The Case of Cyprus*. *Journal of Educational Administration*. 39(5), 536-553.
- PricewaterhouseCoopers LLP (2007). *Independent study into school leadership*. Nottingham: DfES Publications.
- Rahimah Haji Ahmad , Zulkifli A. Manaf (1996). *The Dynamics of principal leadership in school climate*. Paper presented at the 8th Regional/International Conference of the Commonwealth Council on EducationalAdministration (CCEA) , Kuala Lumpur, Malaysia.
- Raihani (2007). *The principal perspective of successful school leadership in Yogyakarta*, Indonesia Post-Script, Volume 7,1 16
- Reynolds, D., Creemers, B. P. M., Hopkins, D., Stoll, L., & Bollen, R. (1996).

- Making good schools: Linking school effectiveness and school improvement.*
London:Routledge.
- Reid, Joanne. (2008). *The Resilience Leader: why EQ matters.* Ivey Business Journal.May/June
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The Impact of Leadership on Student Outcomes: An Analysis of the Differential Effects of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly.*
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: identifying what works and why.* Best evidence synthesis iteration [BES].
- Robson, C. (2002).*Real World Research.* Blackwell, (2nd edition).
- Rosenholtz, S. J. (1985). *Effective schools: Interpreting the evidence.* American Journal of Education, 93, 353-387.
- Ross Notman (2012). *Intrapersonal Factors in New Zealand Schools Leadership Success.* Journal of Educational Management. 26(5),470-479.
- Ruzita Selamat. (2004). *Kearah Pembentukan Persekitaran Optimum dalam Pengajaran dan Pembelajaran untuk Mencapai Kecemerlangan.* Universiti Teknologi Malaysia.
- Sashkin. M. (1990). *The visionary leader: Leadership behave questionnaire.* Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., & Smith, B. J. (1994). The fifth discipline fieldbook: *Strategies and tools for building a learning Organization.* NewYork, NY: Doubleday.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Society for Organizational Learning .Presence.*Cambridge, MA.
- Sergiovanni, T.J. (1977). *Handbook for effective department leadership: Concepts and practices in today's scondary school.* Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. & Starratt, R. J. (1993). *Supervision a redifinition fifth edition.* New York: Mcgraw Hill, Inc.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Headteachership: a Reflective Practice Perspective.* Boston, Allyn and Bacon.
- Shahril @ Charil Marzuki. (2006). *Mengurus Kewangan Sekolah Edisi 2.* KualaLumpur : PTS Professional Publishing Sdn. Bhd

- Sharifah Eaisah Abd. Rahman. 2012. *Kepimpinan Pengetua / Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru di Dua Buah Sekolah Berprestasi Tinggi di Johor Bahru*: Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Shannon, G.S. & Bylsma, P. (2007). *The Nine Characteristics of High-Performing Schools: A research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning*. (2nd Ed.). Olympia, WA: OSPI.
- Slocum, J. W. & Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA : Thomson South Western.
- Smith, G. A., Organ, D. W., dan Near, J. P. (1983). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*. *Journal of Applied Psychology*, 68,65-663
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). *Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective*. Educational Researcher.
- Spillane, J. (2003) *Educational leadership. Educational Evaluation and Policy Analysis*,25,343-346.
- Spillane, J. P., Richard, A. , Diamond, J.B. (2004). *Towards a theory of leadership practice*. *Journal of Curriculum Studies* 36 (1): 3–34.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Springer, M., Pane, J., Mc Caffrey, D., Burns, S., Hamilton, L. and B. Stecher (2012). *Team Pay for Performance: Experimental Evidence From the Round Rock Pilot Project on Team Incentives*. *Educational Evaluation and Policy Analysis*
- Steve Sinnot. (2006). *A Classroom Observation Protocol National Union of Teachers*. England and Wales.
- Stodgill, R. (1974). *Handbook of leadership* Ed ke-1. New York: Free Press.
- Stoltz, Paul G. (2004). *Building Resilience for Uncertain Times. Leader to Leader*. Winter, hal. 16-20.
- Stoll, L., & Fink, D.(1996). *Changing our school, linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham : Open University Press.
- Suseela Malakolunthu. 2001. *Pengumpulan dan analisis data kualitatif: Satu imbasan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya
- Taggart, James L. C. (2010). *Becoming a Holistic Leader*. dimuat turun pada 23

- Oktober 2010. www.LeadershipWorldConnect.com
- Taufik Deraman. 2012. *Amalan Kepimpinan Gurubesar Sebuah Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Johor Bahru, Johor*. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). *Leading groups: Leadership as a group process*. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16, 3–16.
- Ting Kung Yew. 2009. *Kepimpinan Transformasional : Inventori Amalan Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Daerah Sibul, Sarawak*: Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Vishalache Balakrishnan. (2005). *Work ethics and empowerment within Malaysian schools*. Kertas Kerja 2nd Asia Pacific Business Conference. Anjuran Universiti Teknologi Mara. Putrajaya, 1 – 3 September.
- Walker, J. C. (1996). *Towards a contemporary philosophy of professional education*. *Educational Philosophy and Theory*, 28(1), 76–97.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. (2003). *Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement*. Denver, CO: McREL
- Walker, A dan Ko, J. (2011). *Principal Leadership in an era of Accountability in Hong Kong : School Leadership and Management*, Vol 31, pp 369-392
- Wehrich, H. & Koontz, H. (2005). *Management: A Global Perspective*. 11th edn. McGraw Hill, Singapore
- Weiss, David S., Molinaro, Vince. & Davey, Liane. (2007). *Leadership Solutions: The Pathway to Bridge the Leadership Gap*. Ontario: John Wiley & Sons
- Wellington, J. (2000). *Educational Research: Contemporary Issues and Practical Approaches*. Continuum, London.
- Wong, K. (2005). *Conditions and Practices of Successful Principals in Shanghai*. *Journal of Educational Administration*. 43(6), 552-562.
- Yaakob Daud 2007. *Budaya Sekolah Rendah : Hubungannya dengan Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Pencapaian Akademik*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah Universiti Sains Malaysia
- Yahya bin Don. (2009). *Korelasi dan pengaruh kompetensi emosi terhadap kepimpinan sekolah: Perbandingan antara sekolah berkesan dengan sekolah kurang berkesan*. Tesis Phd yang tidak diterbitkan. Universiti Malaya.

- Yammarino, F.J., & Bass, B.M. (1990). *Long-Term Forecasting of Transformational Leadership and Its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings*. In K. E. Clark dan M. B. Clark (Eds.) *Measures of Leadership*. (154-170). Greenboro, N. C: Centre of Leadership Creativity.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research* (2nd ed. Vol. 34). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). *The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hong Kong*. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368-389.
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories*. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.
- Yukl, G.(2006). *Leadership in Organizations* (6th ed) . Upper Saddle River, NJ: Pearson/ Prentice Hall.
- Zainal Abidin Che Omar. (1997). *Pengaruh kepemimpinan transformasi pengetua ke atas komitmen kerja guru*. Tesis Sarjana, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor.
- Zaiton Md Noor.(2001). *Masalah Bidang Sekolah yang Dihadapi Pengetua dan Guru Besar yang Baharu Dilantik*. Tesis Sarjana . Universiti Kebangsaan Malaysia
- Zenger, Jack & Folkman, Joseph. (2009). *Ten Fatal Flaws That Derail Leaders*. *Harvard Business Review*. Jun, 18.
- Zulkifli Bin Abdul Manaf .(2008) . *Prevalens Kepimpinan Distributed Di Sekolah Sekolah menengah Terpilih Di Malaysia* :Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke 16 Tahun 2009, Institut Aminuddin Baki, Genting Highlands.