

# **Kepimpinan Transformasi Dan Organisasi Pembelajaran Di Sekolah**

## *Transformational Leadership and Learning Organisation in School*

Chan Yuen Fook

### **Abstract**

*School manager today needs to acquire many skills due to many challenges faced in school. A school manager needs to acquire good management skills and leadership to ensure effective management in school. An effective leader also needs to have strong desire to make a difference. This paper presented a case study investigating transformational leadership practised by a school head and learning organisation created due to his excellent leadership in the school. Qualitative research method was employed to allow researcher to conduct interview and observation in a long duration. Observations and interviews conducted in the school studied indicated that the school head has acquired many transformational leadership criteria such as individual development, intellectual stimulation, inspirational motivation and ideal influence. The school head has demonstrated excellent instructional leadership. Besides that, collaborative management practised by the school head has brought excellent results in many aspects to the school. A good cooperation fostered among the school community has contributed to the formation of learning organisation in the school studied.*

*Keyword: transformational leadership, learning organisation collaborative management*

### **PENDAHULUAN**

Sekolah hari ini memerlukan pengurus sekolah yang menguasai banyak kemahiran yang sanggup melakukan perubahan transformasi (Bast, 2010). Tuntutan dan permintaan ini adalah berdasarkan fakta bahawa tugas dan peranan guru besar di sekolah telah menjadi amat pelbagai, berhubung kait dengan sifat manusia yang sukar difahami, dan mempunyai skop bidang tugas yang amat luas. Dengan itu, Alger (2008) berpendapat bahawa pengurus sekolah yang berkesan harus mempunyai keinginan untuk melakukan perubahan transformasi di sekolah. Jika pengurus sekolah tidak mampu berubah mengikut rentak zaman, maka guru juga tidak akan maju, dan pembelajaran murid turut terjejas. Hujah-hujah saijana menunjukkan kepentingan pembelajaran sepanjang hayat bagi seseorang pengurus sekolah yang bersifat transformasi (Kotlyar & Karakowsky, 2007).

Jumlah Pemimpin

Seseorang guru besar yang baru dilantik, diharapkan dapat berfungsi sebagai seorang guru teladan, seorang pemimpin kurikulum, seorang pakar teknikal dan juga sebagai seorang ketua sekolah yang berkesan (Harris, 2003; Pullan, 2001; Leithwood & Riehl, 2003; Sergiovanni, 2001). Pengurus sekolah diharapkan berkebolehan melakukan pelbagai perkara pada masa serentak dan menggunakan ketrampilan dalam kombinasi tertentu untuk memenuhi keperluan yang mencabar mengikut keadaan. Jelasnya, pembelajaran sepanjang hayat bagi seseorang pengurus sekolah memainkan peranan yang penting untuk menentukan kejayaan di sekolah. Seperti yang kita sedia maklum, proses sosialisasi bagi seseorang guru untuk menjadi seorang ketua sekolah mempunyai hubungan yang rapat dengan penguasaan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperlukan sebagai seorang guru besar dalam profesion tersebut (Sergiovanni, 2001). Dengan itu, peningkatan pengetahuan, kemahiran dan keyakinan secara berkesan dalam aspek pengurusan dan kepimpinan, pengurusan kurikulum dan kokurikulum, dan pengurusan kewangan dan pejabat dalam kalangan pengetua dan guru besar adalah diperlukan. Namun setakat menjadi seorang pengurus sekolah adalah tidak mencukupi bagi seseorang pengetua ataupun guru besar, mereka seharusnya belajar menjadi ketua sekolah yang mempunyai sifat kepimpinan transformasi yang mampu menjadikan sekolahnya sebagai organisasi pembelajaran.

### **Kajian Kes Seorang Guru Besar Cemerlang**

Kajian ini memfokus kepada seorang guru besar cemerlang di sebuah sekolah rendah di daerah Ampang Negeri Selangor. Kajian kualitatif dipilih kerana kaedah kualitatif mengizinkan penyelidik menjalankan satu kajian dengan teknik temubual dan pemerhatian dalam masa yang panjang. Pemerhatian yang dijalankan terhadap guru besar telah berlangsung lebih daripada 10 tahun sejak guru besar dilantik di sekolah tersebut di Ampang sehingga beliau bersara. Sekolah rendah tersebut merupakan sebuah sekolah rendah kategori A yang mempunyai seramai 153 orang guru dan 2,998 orang murid. Sekolah ini mempunyai dua sesi pembelajaran. Murid Tahun Satu hingga Tahun Tiga berada di sesi petang dan murid Tahun Empat hingga Enam berada di sesi pagi. Guru besar tersebut merupakan seorang pemimpin yang berkewibawaan. Sebelum beliau dinaikkan pangkat menjadi guru besar di sekolah ini, beliau telah berjaya membangunkan sebuah sekolah rendah di daerah Kuala Selangor. Mula-mula, beliau menjadi guru biasa di sekolah di Batang Berjuntai. Dua tahun kemudian beliau telah menjadi penolong kanan di sekolah yang sama dan lepas itu dinaikkan pangkat menjadi guru besar di sekolah tersebut. Setelah beliau dilantik menjadi guru besar, beliau telah mengambil banyak langkah penting untuk membangunkan sekolah pertama beliau. Pencapaian sekolah beliau yang pertama dalam aspek kurikulum dan ko-kurikulum telah mengagumkan jemaah nazir yang datang melawat ke sekolah tersebut. Oleh sebab kemajuan yang dibawa di sekolah pertama memuaskan, beliau telah dinaikkan pangkat menjadi guru besar di sebuah sekolah gred A di Ampang. Kertas kajian ini adalah berkenaan dengan lonjakan paradigma yang dibawa oleh beliau di sekolah tersebut.

Di sekolah ini, beliau terus menampilkan kepemimpinan transformasi beliau yang luar biasa. Beliau mewujudkan banyak jawatankuasa untuk memajukan pencapaian kurikulum dan ko-kurikulum. Di sekolah ini, beliau juga mewujudkan kelas tambahan Bahasa Melayu dan bahasa Inggeris untuk membantu murid-murid di sekolah tersebut untuk menguasai kedua-dua bahasa tersebut. Pada awalnya, pencapaian murid dalam Bahasa Melayu dan bahasa Inggeris di sekolah ini adalah pada tahap kelulusan yang rendah iaitu, 20%, namun selepas tiga tahun beliau menjadi guru besar di sekolah tersebut, pencapaian murid dalam Bahasa Melayu dan bahasa Inggeris telah melonjak ke tahap 80%. Sekolah yang pada awal disenarai pendek sebagai sekolah di bawah pencapaian telah menjadi salah sebuah sekolah terbilang di Selangor.

Di samping itu, beliau juga menjalankan pemantauan secara berjalan untuk memastikan kesemua kegiatan kurikulum dan ko-kurikulum di sekolah berjalan dengan lancar. Walaupun beliau merupakan seorang guru besar di sekolah gred A, beliau masih mengajar satu atau dua mata pelajaran semasa beliau lapang. Beliau meminta semua guru mengambil berat tentang kehadiran murid serta memeriksa buku latihan dengan cermat. Sifat beliau yang tekun dalam penyediaan pengajaran telah menunjukkan contoh yang terbaik kepada guru dan murid.

Kehadiran beliau dirasai di mana-mana sahaja di sekolah, tetapi beliau bukan bersifat autokratik. Beliau melantik guru yang berkebolehan dan mengupayakan mereka melaksanakan tugas yang relevan. Sebaik sahaja tugas tersebut diserahkan kepada guru, beliau akan menghormati kuasa guru dalam bidang tersebut untuk membuat keputusan yang sewajarnya. Beliau mengizinkan guru-guru yang dilantik untuk membuat keputusan sendiri dan menghormati keputusan yang telah diluluskan dalam mesyuarat. Namun demikian, beliau tidak melepaskan tangan begitu sahaja. Beliau meminta guru-guru yang bertanggungjawab melaporkan perkembangan dan halangan yang dihadapi dari masa ke semasa dalam mesyuarat.

Di samping itu, beliau mampu memperoleh kerjasama penuh daripada komuniti setempat dan ibubapa dalam usaha membangunkan kemudahan sekolah dan mempergiatkan aktiviti ko-kurikulum sekolah. Dalam masa pengurusan beliau di sekolah tersebut, beliau bersama dengan semua warga sekolah telah berjaya mengutipkan derma yang cukup untuk membina satu blok bilik dajiah tambahan dua tingkat dan satu dewan serbaguna yang besar untuk kegunaan pembelajaran murid-murid di sekolah tersebut. Pemerhatian dan temubual yang dijalankan di sekolah kajian telah menunjukkan bahawa beliau memiliki sifat-sifat kepemimpinan transformasi seperti pertimbangan individu, simulasi intelek, motivasi inspirasi dan pengaruh yang ideal (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

### **Ketrampilan Pengurusan Dan Kepimpinan**

Memang tidak dapat dinafikan, pengurusan dan kepimpinan adalah saling berhubungkait di antara satu sama lain. Kepimpinan sering disifatkan sebagai melakukan perkara yang betul, dan pengurusan sering disifatkan sebagai melakukan perkara dengan betul. Secara umum, pengurusan merangkumi fungsi-fungsi asas seperti: merancang, mengelola, memimpin dan mengawal. Fungsi-fungsi pengurusan ini adalah yang paling asas dan merupakan tanggungjawab yang perlu dipikul oleh semua pengurus sekolah. Dalam kajian kes ini, penyelidik mendapati bahawa guru besar yang dikaji memang cekap mengamalkan sistem pengurusan yang teratur. Beliau memastikan semua urusan di sekolah adalah sistematik, kemas, dan terkini. Oleh kerana semua urusan harian telah dapat dilaksanakan dengan baik, maka beliau dapat menumpukan perhatian beliau terhadap aspek-aspek kurikulum dan ko-kurikulum.

Hussein Ahmad (2002) berpendapat seseorang pengurus sekolah bertanggungjawab menjalankan peranan fungsional yang meliputi aspek-aspek pengelolaan; agihan tugas; penyelarasan program kurikulum dan kokurikulum; serta penilaian prestasi bagi golongan guru, kakitangan dan murid. Namun pengurus sekolah perlu juga menangani masalah dan isu dalam persekitaran kepimpinannya di sekolah secara profesional berasaskan pengetahuan kognitif, efektif dan kemahiran dalam pengurusan sumber manusia serta pentadbiran organisasi. Kepimpinan yang ada pada guru besar ini menunjukkan bahawa beliau telah menguasai kemahiran asas dalam pengurusan dan kepimpinan. Kepimpinan transformasi beliau telah dianggap oleh guru-guru di sekolah kajian sebagai elemen yang penting untuk membawa kepada perubahan positif di sekolah kajian.

### **Kepimpinan Pengajaran**

Dalam realiti pentadbiran di sekolah, guru besar didapati banyak menumpukan masa kepada tugas-tugas pentadbiran sehingga tiada masa untuk menjalankan pengurusan kurikulum (Harris, 2003). Pengabaian terhadap tugas kepimpinan kurikulum sering mendesak sarjana-sarjana pendidikan seperti Pullan (2001), Leithwood & Riehl (2003) dan Sergiovanni (2001) menyatakan pengurusan sekolah dan kepimpinan kurikulum adalah dua tugas berasingan yang sukar dilakukan dengan berkesan secara serentak oleh seseorang pengurus sekolah. Dalam kes yang dikaji ini, guru besar sekolah ini mampu menjalankan pengurusan dan kepimpinan dengan baik. Guru besar yang dikaji amat jelas tentang urusan utama di sekolah beliau ialah mengajar dan belajar (Shukor Abdullah, 1998; Barth, 2001; Sergiovanni, 2001) dan beliau telah dapat melaksanakannya dengan baik. Menurut temu bual yang dijalankan dengan lima guru yang mengajar di sekolah tersebut, kesemua guru yang ditemu bual bersetuju bahawa guru besar mereka merupakan seorang yang bahasa yang cemerlang, dan beliau selalu menunjukkan contoh terbaik kepada guru-guru tentang bagaimana mengajar mata pelajaran bahasa dengan baik.

Sergiovanni (2001) pernah menjelaskan betapa pentingnya seseorang pengurus sekolah menguasai kepemimpinan pengajaran. Namun demikian, perubahan dalam pelbagai aspek pendidikan seperti program pendidikan yang bertambah kompleks atau rumit, peningkatan profesionalisme dan pengkhususan guru, pengenalan teknologi pendidikan sebagai satu sumber dan kaedah pengajaran, harapan komuniti dan ibu bapa, perubahan kurikulum dan sebagainya telah mewujudkan pelbagai desakan dan tuntutan baru terhadap kepemimpinan pengajaran bagi seseorang pengurus sekolah (Smylie, 1992).

Menurut Leithwood & Riehl (2003), kepemimpinan pengajaran didefinisikan sebagai tindakan pengurus sekolah untuk menggalakkan perkembangan pembelajaran murid. Fullan (2001) pula menyatakan kepemimpinan pengajaran merujuk kepada kepemimpinan yang berkait rapat dengan proses pengajaran iaitu guru, murid, dan kurikulum saling berinteraksi. Tanpa pendedahan yang cukup terhadap realiti bilik darjah, guru besar akan terus rasa kurang selesa dengan tugasnya dan tidak lengkap dari segi pelaksanaan peranannya sebagai pemimpin pendidikan. Lebih-lebih lagi, guru besar akan rasa tiada kredibiliti apabila berhadapan dengan guru-guru mengenai urusan pengajaran. Namun demikian, guru besar dalam kajian kes ini adalah tidak sedemikian. Untuk menggunakan kepemimpinan dalam proses ini, beliau telah bertinjak dari segi perspektif guru dalam penyeliaan, penilaian, perkembangan staf dan menjalankan latihan dalam perkhidmatan. Guru besar yang dikaji dalam kes ini telah berjaya menunjukkan ketrampilan beliau dalam memimpin guru ke arah pencapaian kecemerlangan kurikulum secara kolaboratif melalui program-program pengajaran dan pembelajaran yang berkesan di bawah pimpinan beliau yang bersifat transformasi. Beliau merupakan contoh teladan terbaik kepada guru-guru yang lain. Demi memperbaharui ilmu pengetahuan beliau dari semasa ke semasa, beliau sering menghadiri kursus dan seminar tentang pengajaran dan pembelajaran, dan sering berkongsi pengetahuan dan pengalaman yang diperolehi oleh beliau melalui kursus dan seminar dengan guru-guru yang lain dalam kursus pembangunan staf. Beliau juga menetapkan piawai yang tinggi di sekolah dan mempunyai harapan yang tinggi terhadap pencapaian akademik murid. Di samping itu, menurut pemerhatian yang dijalankan di sekolah beliau, beliau juga sering menggalakkan penganjuran aktiviti-aktiviti kurikulum dan ko-kurikulum murid untuk menggalakkan murid-murid mengejar kecemerlangan di dalam dan di luar sekolah.

### **Pengurusan Kolaboratif**

Demi mencapai kejayaan cemerlang, guru besar yang dikaji amat mementingkan pengurusan secara kolaboratif. Beliau percaya bahawa pengurusan kolaboratif dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah. Kajian Asmah Ahmad (1998) telah menunjukkan terdapat keperluan yang semakin mendesak untuk memupuk pengurusan kolaboratif di kalangan guru besar untuk menghadapi Wawasan 2020. Restine (1997) pernah menegaskan keperluan bagi seseorang pengurus sekolah meningkatkan ketrampilan pengurusan dan kepemimpinan pendidikan untuk menghadapi

Jurua! Pemimpin

tanggungjawab, harapan masyarakat dan arah perkembangan terkini dalam pendidikan. Permintaan terhadap pemimpin yang bermutu tinggi adalah semakin meningkat; pemimpin pada masa depan diharapkan mempunyai ciri-ciri yang baru. Pada masa depan, pemimpin sekolah seharusnya menunjukkan sifat-sifat transformasi seperti yang dikemukakan oleh *Toronto District School Board* (1998):

- Kepimpinan bersama dalam organisasi;
- Kepimpinan bersama dalam kalangan staf;
- Lebih memfokus kepada kerja sepasukan daripada kerja perseorangan;
- Memudahkan, membimbing dan memberi tunjuk ajar;
- Bergantung kepada data yang dianalisis dan maklumat terkini.

Kepimpinan kolaboratif seperti ini dipercayai sebagai kunci keberkesanan dan kejayaan sekolah. Rahimah Ahmad (2002) juga bersependapat bahawa kepimpinan sekolah tidak semestinya terletak kepada pengurus sekolah yang memegang jawatan pentadbir secara hakiki. Padahal, peranan utama pengurus sekolah ialah mengamalkan pengurusan dan kepimpinan yang melibatkan proses pengupayaan kepimpinan di kalangan guru-guru. Hala tuju pengurusan ialah ke arah pembentukan organisasi pembelajaran dan pengurusan yang benar-benar bersifat kolaboratif dan partisipatif (Asmah Ahmad, 1998). Zaidatul Akmaliah (2003) juga bersetuju pihak pengurusan bukan lagi diperlukan untuk mengawal organisasi, sebaliknya untuk memimpin kakitangan supaya boleh menyumbang di peringkat yang lebih tinggi. Pemimpin yang berfikiran jauh ke hadapan telah mula berubah daripada sistem berhierarki tradisional kepada struktur pengurusan kolaboratif dan partisipatif. Maka, fungsi kepengetuaan ialah mengintegrasikan proses pengurusan dan kepimpinan pengajaran secara kolaboratif ke arah untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan mencapai objektif sekolah untuk mendidik (Rahimah Ahmad, 2002). Dalam kajian kes yang dijalankan, guru besar yang dikaji didapati telah melatih dan mewujudkan barisan pelapis di sekolah beliau untuk mengambil alih tugas pengurusan dan kepimpinan di sekolah. Semua guru di sekolah yang dikaji bersetuju bahawa guru besar sekolah mereka memang merupakan agen perubahan yang membawa perubahan transformasi di sekolah kajian.

### **Penterjemahan Kepimpinan Transformasi**

Kesanggupan melakukan inovasi dalam pengurusan pendidikan merupakan satu ketrampilan yang penting bagi semua pengurus sekolah demi menghadapi masalah dan keperluan yang rumit dalam konteks masyarakat pelbagai bangsa, agama dan bahasa di Malaysia (Ananda Kumar Palaniappan, 1999). Ibrahim Ahmad Bajunid (2003) telah menegaskan kepentingan kreativiti dan inovasi bagi pihak pengurus sekolah demi menghadapi cabaran dalam alaf baru. Jelasnya, kepimpinan pendidikan pada zaman pasca moden ini, harus melibatkan lebih banyak transformasi daripada transaksional (Rahimah Ahmad, 2002).

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2003) mendefinisikan kepemimpinan transformasi sebagai proses yang mampu mempengaruhi perubahan besar dalam organisasi serta membentuk komitmen ahlinya untuk mencapai misi, matlamat dan strategi organisasi. Dalam kes ini, guru besar di sekolah kajian telah membawa transformasi yang menonjol di sekolah kajian bukan sahaja dari segi infrastruktur, namun meliputi pelbagai aspek seperti kebajikan guru dan murid serta pencapaian akademik dan kurikulum yang cemerlang. Seperti yang kita sedia maklum, kepemimpinan transaksional memberi fokus kepada keperluan asas dan ganjaran ekstrinsik sebagai suatu motivasi dan asas pengurusan. Manakala, pemimpin transformasi bukan sahaja dapat mengenal pasti keperluan pengikut, tetapi sentiasa cuba meningkatkan keperluan pengikut ke peringkat bermotivasi dan kematangan yang lebih tinggi dan pada masa yang sama cuba memenuhi keperluan perkembangan potensi kakitangan. Sifat transformasi ini telah dipraktikkan oleh guru besar yang dikaji dengan secara cemerlang. Konsep kepemimpinan transformasi merupakan satu proses kepemimpinan yang diterima ramai kerana ia boleh membawa kepada pencapaian hasil utama organisasi seperti mewujudkan perubahan besar dalam budaya dan strategi organisasi. Oleh itu, pemimpin sekolah pada alaf baru harus bersifat transformasi atau pun berusaha menjadi pemimpin transformasi.

## KESIMPULAN

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

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

Dalam kes ini, didapati bahawa guru besar yang dikaji telah mempraktikkan kepemimpinan dan kepemimpinan transformasi yang berkesan dan bersesuaian. Menurut Leithwood & Riehl (2003), pentadbiran yang bersesuaian merujuk kepada pentadbiran sekolah yang dipimpin oleh pengurus sekolah dan juga personel pengurusan sekolah yang bersifat transformasi. Harris (2003) pula menekankan kejayaan penambahbaikan sekolah sebenarnya merupakan satu tindakbalas rangkaian di antara kecemasan, tenaga, agensi dan banyak sumber tenaga ke arah mencapai pengurusan kolaboratif. Cadangan Harris (2003) telah memperteguhkan konsep pembinaan kapasiti untuk penambahbaikan sekolah amat memerlukan dorongan daripada faktor dalaman dan juga luaran sekolah untuk membawa kepada perubahan dan pembangunan organisasi (Seller, 2001). Oleh itu, selain daripada kepemimpinan guru besar yang bersifat transformasi, kerjasama dan sokongan daripada pejabat pendidikan daerah, komuniti,

Jumal Pemimpin

guru-guru dan murid-murid juga tidak boleh dipandang ringan. Secara timbal balik, keupayaan sekolah untuk memperoleh kerjasama dan sokongan daripada pelbagai agensi juga amat bergantung kepada kepimpinan seseorang guru besar.

## RUJUKAN

- Abdul Shukor, A. (1998). *Fokus pengurusan pendidikan*. Mesyuarat penyelarasan hal-hal profesional kali ke-58. Kuala Lumpur: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Abdul Shukor, A. (1999). The school management and leadership directions in Malaysia for the 21st century: The case of Malaysia. Kertas Ucapan Utama dalam *ASEAN/Asian Symposium on Educational Management and Leadership (ASEMAL)*. Jointly organised by Universiti Utara Malaysia (School of Languages and Scientific Thinking) & Institut Aminuddin Baki at The Park Royal Resort, Penang from 6-8 December 1999.
- Alger, G. (2008). Transformational Leadership Practices of Teacher Leaders. *Academic Leadership The Online Journal*. Volume 6 - Issue 2, May 14, 2008. Accessed on 18 October 2010 from [http://www.academicleadership.org/emprical\\_research/412.shtml](http://www.academicleadership.org/emprical_research/412.shtml).
- Ananda Kumar Palaniappan. (1999). Creative management and perception of educational administrators. *Looking at the practices of educational management and administration*. Genting Highlands: Institut Aminuddin Baki.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor Full-Range Leadership Theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Asmah Ahmad. (1998). *Collaborative management and school effectiveness in Malaysia primary schools*. Unpublished doctoral dissertation, Universiti of Hull, UK.
- Barth, R. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82 (6): 443-450.
- Bast, M. R. (2010). Transformational Change in Organizations. Accessed on 18 October 2010 from <http://www.breakoutofthebox.com/transformchange.htm>.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, A. (2003). Improving schools through teacher leadership. *Education Journal* 59: 22-23.
- Hussein Ahmad. (2002, Januari). Profesionalisme pengetua: Antara kepemimpinan dan pengurusan berkesan. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 19-27.
- Ibrahim Ahmad Bajunid (2003). Pemikiran strategik untuk memperkasakan sistem pendidikan. Ucapan Utama yang dibentangkan dalam *Seminar Kebangsaan Memperkasakan Sistem Pendidikan* anjuran Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia pada 19-21 Oktober 2003 di Hotel Puteri Pan Pacific, Johor Bahru.



- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2006). Leading Conflict? Linkages Between Leader Behaviors and Group Conflict. *Small Group Research*, Vol. 37, No. 4, 377-403.
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2007). Falling Over Ourselves to Follow the Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No. 1, 38-49
- Leithwood, K. and C. Riehl. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Rahimah Ahmad. (2002, Januari). Kepemimpinan dan kepengetahuan: Cabaran dan strategi di alam baru. *Pemimpin: Jurnal Institut Pengetua*, Jilid 02, 1-7.
- Restine, L. N. (1997). Experience, meaning and principal development. *Journal of Educational Administration*, 35 (3), 253-266.
- Seller, W. (2001). Introduction reforming schools: Building the capacity for change. *School Leadership and Management*, 21 (3), 255-259.
- Sergiovanni, T. (2001). *Leadership: what's in it for schools?* London: Routledge Falmer Gunter.
- Slater, R. O. & Teddlie, C. (1993). A theory of school effectiveness and leadership. *School effectiveness and school improvement*, 3(4), 242-257.
- Smylie, M. (1992). Teachers' reports of their interactions with teacher leaders concerning classroom instruction. *The Elementary School Journal*, 93 (1): 85-96.
- Toronto District School Board. (1998). *Leadership for tomorrow: A competency-based approach*. Toronto: Toronto District School Board.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie. (2003). Asas kepemimpinan transformasi dalam pendidikan. *Pengurusan & kepemimpinan pendidikan: Satu langkah ke hadapan*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.