

KEPEMIMPINAN PENGAJARAN DALAM KALANGAN GURU KANAN MATA PELAJARAN (GKMP)

Nur Asmarani Mohd Awal¹, Suhaida Abdul Kadir², Ramli Basri³

¹Kementerian Pelajaran Malaysia

²Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia

Abstrak

Kepemimpinan adalah unsur penting di dalam profesion perguruan. Tanpa kepemimpinan dalam diri seseorang guru, maka matlamat pendidikan sukar dicapai. Kepemimpinan Pengajaran merupakan segala peranan yang diperlukan dan dilakukan seseorang untuk meningkatkan prestasi pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) sebagai pemimpin pertengahan yang berpengalaman di sekolah-sekolah ialah membantu pengetua dalam pengurusan pengajaran dan pembelajaran mengikut bidang mata pelajaran agar dapat melancarkan urusan pentadbiran sekolah.

Kata Kunci: Kepemimpinan Pengajaran, GKMP

Pengenalan

Konsep kepemimpinan pengajaran bermula pada awal tahun 1980 an apabila pengkaji-pengkaji telah menjalankan kajian sekolah berkesan (*effective school movement*) (Hallinger & Murphy, 1985). Secara umumnya kajian mereka bertujuan membuktikan bahawa sekolah yang dipimpin oleh seorang pengetua , memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan murid-murid. Dapatan kajian mereka telah melahirkan konsep sekolah berkesan iaitu sekolah yang mencapai kejayaan melampaui jangkaan. Pendidikan merupakan salah satu penyumbang kepada pembangunan negara. Sistem pendidikan negara sering mengalami perubahan demi perubahan agar selari dengan perkembangan dunia moden. Kejayaan perubahan ini bergantung kepada kepemimpinan pengajaran yang baik dari peringkat sekolah. Pengkaji-pengkaji sekolah berkesan mendapati sekolah yang berjaya dipimpin oleh pengetua yang mengamalkan kepemimpinan pengajaran. Oleh itu melalui Dasar Pendidikan Kebangsaan, iaitu memastikan pengurus dan pemimpin pendidikan di Bahagian, Jabatan Pelajaran Negeri, Pejabat Pelajaran Daerah dan sekolah menerima latihan berterusan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan dan profesionalisme dalam pengurusan pendidikan. (Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, 2012).

Isu Kepemimpinan Pengajaran GKMP

Kepemimpinan dalam sistem pendidikan bukan hanya terletak pada hierarki pengurusan yang tertinggi tetapi juga kepada semua anggota dalam sistem pendidikan di sekolah seperti pengetua, penolong-penolong kanan, guru-guru kanan mata pelajaran dan guru-guru mata pelajaran. Mereka perlu tahu dan mampu untuk memimpin dalam organisasi sekolah yang kompleks kerana di dalam organisasi sekolah itu sendiri terdiri dari suatu kelompok manusia yang saling berinteraksi antara satu sama lain. GKMP perlu memainkan peranan dengan lebih jelas dalam pengurusan kurikulum dan pentadbiran kerana peranan GKMP seolah-olah terpinggir dan tidak memberi kesan yang ketara dalam meningkatkan prestasi pelajar dan sekolah (Mohammed Sani Ibrahim & Saedah, 2011). Pertambahan beban tugas juga boleh menyebabkan GKMP tidak memberi fokus kepada peranan sebenar sebagai kepemimpinan pengajaran dalam bidang mata pelajaran mereka. Kajian mereka juga mendapati GKMP berjaya mencapai matlamat untuk meringankan beban tugas pengetua yang semakin rencam namun masih terdapat masalah kejelasan dan kekaburan serta kerencaman peranan yang masih perlu diatasi. Gurr, (2013) GKMP tidak dapat menggunakan potensi sepenuhnya untuk memberi kesan yang ketara kepada sekolah kerana kurangnya pemahaman, sokongan dari pemimpin kanan, kekurangan pembangunan dan pengetahuan professional bagi pemimpin pertengahan. Sehubungan dengan itu persoalannya bagaimanakah GKMP dapat memainkan peranan mereka dengan lebih berkesan di sekolah-sekolah.

Kepemimpinan Pengajaran GKMP

Terdapat pelbagai definisi perkataan kepemimpinan pengajaran. Kamus Dewan edisi keempat mendefinisikan Kepemimpinan ialah keupayaan (kebolehan, pencapaian, dan

sebagainya) sebagai pemimpin, daya (tindak-tanduk, kecekapan, dan sebagainya) seseorang pemimpin manakala Pengajaran pula ialah perihal mengajar, segala sesuatu yang berkaitan dengan mengajar (seperti cara atau sistem mengajar, aspek yang dipentingkan). *Collins Dictionary* mendefinisikan kepemimpinan sebagai seseorang yang memerintah, memberi panduan dan inspirasi kepada orang lain. Pengajaran pula sebagai satu proses atau tindakan dalam pengajaran pendidikan.

Burns (1978) menerangkan sebagai ketua yang mengamalkan kepemimpinan pengajaran dapat memotivasikan pengikutnya dengan membuat pertukaran (exchanging) sesuatu dengan perkara yang lain atau memberi ganjaran untuk sesuatu tingkahlaku. Bass (1985) telah mengembangkan lagi teori Burns dengan mendefinisikan hubungan antara pemimpin dengan pengikut iaitu mengenalpasti apa yang dikehendaki daripada pekerjaan dan cuba memperolehnya jika prestasi adalah baik, memberi ganjaran untuk usaha yang telah dibuat dan responsif kepada kepentingan diri sendiri jika dapat menyiapkan tugas.

Kepemimpinan pengajaran ialah bagaimana GKMP sebagai pemimpin dapat memimpin guru-guru dan pelajar-pelajar untuk mencapai potensi mereka sepenuhnya dengan merangka matlamat yang ingin dicapai bersama-sama, menjelaskan dan memberitahu matlamat yang dikongsi bersama, memantau proses pengajaran dan pembelajaran, menyediakan iklim yang dicirikan oleh akademik yang tinggi dan menggalakkan pembelajaran sepanjang hayat oleh pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dan organisasi keseluruhannya.

Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP)

Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) merupakan guru-guru yang berpengalaman dalam mata pelajaran bidang tertentu yang dilantik oleh Jabatan Pendidikan Negeri untuk mengetuai bidang-bidang mata pelajaran seperti bidang bahasa, bidang sains dan matematik, bidang kemanusiaan dan bidang teknik dan vokasional di dalam sesebuah sekolah. GKMP membantu pengetua dalam bidang pengajaran dan pembelajaran dan dalam bidang pengurusan sekolah seperti pengurusan kewangan, pengurusan kokurikulum dan pengurusan guru-guru bawah bidangnya serta pelajar-pelajar. GKMP merupakan pemimpin pertengahan di sekolah-sekolah. Pemimpin pertengahan merupakan pemimpin yang mempunyai tanggungjawab yang penting untuk bahagian tertentu di sekolah (Gurr, 2013).

Kepemimpinan Pengajaran

Di negara barat kajian yang berkaitan dengan kepemimpinan telah lama dijalankan. Antara pengkaji yang telah melakukan kajian terdiri dari tokoh-tokoh pendidik dan pengurusan seperti Sergiovanni (1987), Ubben dan Huges (1987), Mortimore (1995), Scheerens dan Bosker (1997) dan Ken Leithwood (2008) telah mendapati bahawa pemimpin memainkan peranan yang penting dalam menjayakan sesebuah organisasi seperti sekolah.

Kepemimpinan pengetua selalu dikaitkan dengan kecemerlangan pelajar, namun perkaitan antara agensi sekolah dengan elemen persekitaran turut memberi kesan terhadap keberkesannya. Peranan GKMP dalam memimpin guru-guru mata pelajaran terhadap tugas dan tanggungjawab mengajar murid turut memberi sumbangan utama kepada kecemerlangan akademik mereka. Bagi guru-guru, kecemerlangan dalam kepemimpinan pengajaran adalah apabila GKMP dapat membantu dalam menetapkan matlamat bersama, mengurus program pengajaran, mewujudkan suasana iklim persekolahan yang baik, memberi motivasi kepada guru dalam bentuk ganjaran dan menunjukkan kepemimpinan yang baik. Mohd Nor dan Sarimah, (2005) kepemimpinan pengajaran merupakan sumber kepada segala aspek yang berkaitan dengan jabatan, mempunyai sahsiah yang terpuji dan sebagai rujukan terutama dalam aspek pedagogi pengajaran kepada guru-guru kerana GKMP merupakan pemimpin yang paling hampir dengan guru-guru mata pelajaran yang mempunyai pengalaman dan mahir dalam aspek pedagogi pengajaran terutama kepada guru-guru baru. Menurut Sergiovanni dalam Brandit (1992) jika berjaya mewujudkan pengganti kepada kepemimpinan maka kita tidak akan bimbang siapa yang menjadi pemimpin atau tidak. Guru kanan atau pemimpin guru mempunyai peranan yang semakin penting kerana dapat membantu pentadbiran dan kecemerlangan sekolah melalui penurunan kuasa oleh pengetua. Oleh itu semua pihak perlu memberi ruang kepada GKMP untuk melaksanakan peranan mereka di sekolah.

Keberkesanan pemimpin pengajaran ialah tingkahlaku yang dapat membentuknya. Krug, Samuel (1992) menyatakan tingkah laku atau tindakan yang dapat membentuk kepemimpinan pengajaran yang berkesan ialah dengan menentukan matlamat, mengurus kurikulum dan pengajaran, menyelia pengajaran, memantau perkembangan pelajar dan menggalakkan iklim pengajaran yang kondusif. Manakala komitmen guru-guru merupakan hasil dorongan dari kepemimpinan pengajaran yang berjaya. Stephens, (1990) pula telah menyarankan empat langkah untuk kejayaan perkembangan staf kerana ia merupakan nadi kepada peningkatan sekolah. Empat langkah itu ialah kerjasama dari semua staf, komitmen dari pemimpin, penyelarasan dalam perancangan program dengan keperluan oleh staf dan komunikasi yang berkesan dengan staf. Matlamat utama dalam kepemimpinan pengajaran ialah untuk mengubah organisasi sekolah ke dalam persekitaran yang mana guru-guru dan pelajar-pelajar boleh mencapai sepenuhnya potensi mereka.

Teresa Northern dan Gerald Bailey (1991) pula telah mengenalpasti tujuh kompetensi profesional yang jelas dalam kepemimpinan pengajaran iaitu matlamat kepemimpinan, perancangan yang strategik, membuat perubahan dalam organisasi dengan minimumkan gangguan, komunikasi yang berkesan, menunjukkan teladan, memupuk iklim persekolahan yang positif dan menghindarkan sikap berpuashati atau selesa di kalangan warga sekolah. Kompetensi ini melangkaui peranan pengetua sebagai pengurus organisasi sekolah sahaja. Rumusannya kepemimpinan pengajaran merujuk kepada proses mempengaruhi ahli dalam sesebuah organisasi bagi mencapai matlamat bersama melalui pengurusan kurikulum, penyeliaan dan pemantauan pengajaran dan pembelajaran serta menyediakan iklim pembelajaran yang kondusif.

Teori/ Model Kepemimpinan Pengajaran

Terdapat beberapa teori kepemimpinan pengajaran yang boleh dijadikan panduan oleh GKMP dalam meningkatkan peranan mereka sebagai kepemimpinan pengajaran di sekolah-sekolah.

Hallinger & Murphy's Model (1985)

Hallinger dan Murphy (1985) menegaskan kepemimpinan pengajaran ialah segala tindakan yang dilakukan oleh pengetua sekolah untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran murid yang menjurus kepada kecemerlangan akademik. Mereka telah memperkenalkan model ringkas tiga dimensi iaitu:

Dimensi 1: Menjelaskan misi sekolah	Dimensi 2: Mengurus program pengajaran	Dimensi 3: Menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah.
Merangka matlamat sekolah Menyebarkan matlamat sekolah	Menyelia dan menilai pengajaran Menyelaras kurikulum Memantau kemajuan murid	Mengawal waktu pengajaran Memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran Memberi penegasan terhadap usaha guru Menggalakkan perkembangan professional Penguatkuasaan dasar akademik Menyediakan insentif kepada guru dan pelajar

Rajah 1- Model Kepemimpinan Pengajaran Hallinger & Murphy's Model (1985)

Tiga dimensi utama kepemimpinan ini telah dibahagi kepada sebelas fungsi di bawahnya iaitu merangka matlamat sekolah, memperjelaskan matlamat sekolah, menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum, memantau kemajuan akademik pelajar, mengawal waktu pengajaran, memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, memberi penegasan terhadap usaha guru, menggalakkan perkembangan professional, penguatkuasaan dasar akademik dan menyediakan insentif kepada guru dan pelajar.

Penjelasan misi sekolah

Matlamat merupakan panduan hala tuju sesebuah organisasi. Penjelasan penting kerana dapat membantu pengetua sebagai ketua mengawal dan mengurus hal-hal pentadbiran dan kurikulum. Matlamat sekolah yang telah dirangka perlu diperjelaskan kepada seluruh organisasi termasuk ibubapa dan komuniti dalam usaha untuk mencapainya melalui mesyuarat guru, perhimpunan atau dipamerkan di papan kenyataan agar semua guru dan kakitangan tahu fungsi dan peranan masing-masing yang merangkumi bidang utama di sekolah iaitu kurikulum, kokurikulum, hal ehwal pelajar dan pentadbiran am sekolah. Matlamat sekolah dibentuk berdasarkan prestasi akademik pelajar dan sumber tenaga guru. Peranan GKMP ialah untuk membantu pengetua dalam merangka matlamat sekolah dan memperjelasannya kepada warga sekolah kerana mereka merupakan pemimpin pertengahan antara pentadbir dan guru-guru.

Mengurus program kurikulum dan pengajaran

GKMP yang mengamalkan kepemimpinan pengajaran perlu melibatkan diri secara langsung dengan pengurusan kurikulum terutama dalam aspek pengajaran dan pembelajaran. Menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar menurut Hallinger & Murphy(1985) merupakan di bawah dimensi kedua iaitu mengurus program pengajaran . Melalui penyeliaan yang dilakukan secara formal atau tidak terhadap kaedah pengajaran guru-guru, maklum balas dapat diberi supaya guru-guru tersebut mengetahui kelemahan dan kekuatan yang ada pada mereka. Penglibatan dalam pemilihan bahan bantu mengajar juga penting dalam pengurusan kurikulum dan pengajaran agar dapat membantu guru menggunakan teknik yang terkini dalam pengajaran. Ini disokong oleh Zainal Abidin (2012) yang kemahiran kepemimpinan pengajaran sangat diperlukan terutama kepada guru-guru yang baru dan kurang pengalaman. Selain itu pemantauan kemajuan akademik perlu dilaksanakan melalui pemeriksaan buku latihan pelajar yang dipilih secara rawak, perbincangan mengenai soalan peperiksaan dan membuat analisis bagi menentukan kekuatan dan kelemahan pengajaran yang telah dilaksanakan. Daripada analisis, penilaian kemajuan sekolah dapat dibuat oleh kepemimpinan pengajaran. Sebarang pencapaian akademik akan dimaklumkan kepada semua guru dan pelajar.

Menggalakkan iklim pembelajaran positif di sekolah

Terdapat enam fungsi iaitu mengawal waktu pengajaran, memberi sokongan dalam aktiviti pengajaran, memberi peneguhan terhadap usaha guru, menggalakkan perkembangan professional, penguatkuasaan dasar akademik dan memberi insentif pembelajaran kepada guru dan pelajar. Perkara utama dalam kepemimpinan pengajaran ialah pemastian pelaksanaan pengajaran guru dan pembelajaran murid. Penekanan kepada pengajaran dan pembelajaran ini mirip kepada tingkahlaku yang berorientasikan tugas, berbanding dengan tingkahlaku yang berorientasikan hubungan kemanusiaan.

Model Kepemimpinan Pengajaran Weber’s (1987)

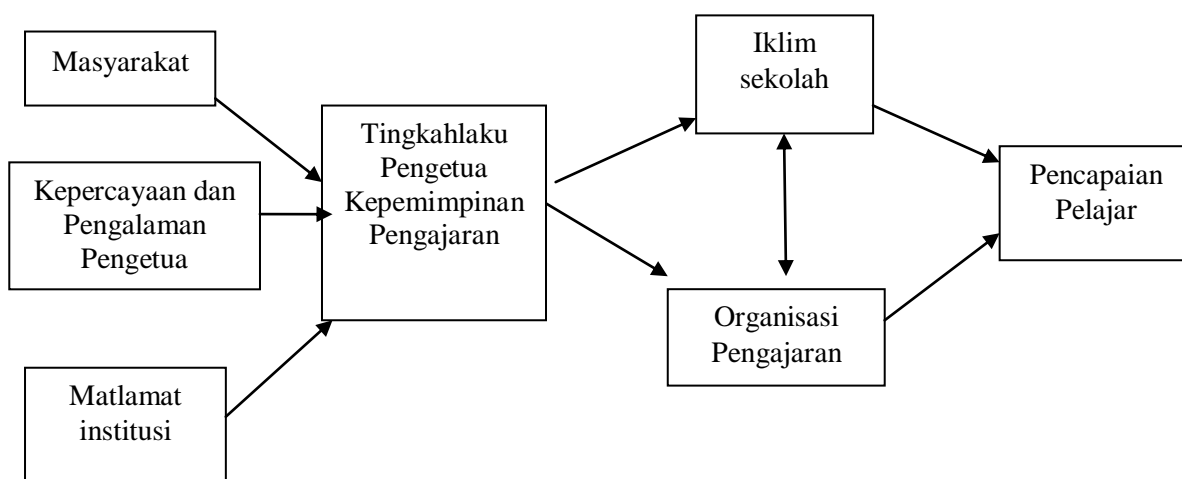
Weber, (1987) membincangkan peranan kepemimpinan pengajaran di sekolah sebagai penghubung dan peneraju proses pengajaran dan pembelajaran. Beliau menekankan kepada kepemimpinan bersama dan pengurusan berasaskan sekolah (*site-based management*). Lima dimensi utama Weber dalam peranan kepemimpinan pengajaran ialah:

Mendefinisikan Misi Sekolah	Mengurus Kurikulum dan Pengajaran	Menggalakkan Pembelajaran yang Positif	Memantau dan Meningkatkan Pengajaran	Menilai Program Pengajaran
Pemimpin pengajaran membina secara kolaboratif misi dan matlamat bersama sekolah	Pemimpin pengajaran memantau amalan bilik darjah dengan misi sekolah dan	Pemimpin pengajaran menggalakkan iklim pembelajaran yang positif	Pemimpin pengajaran memerhati dan meningkatkan pengajaran melalui usaha	Pemimpin pengajaran meyumbang kepada usaha perancangan, mereka bentuk,

dengan pihak-pihak berkepentingan	menyediakan sumber dan sokongan untuk amalan model dan teknik pengajaran terbaik serta menyokong usaha penggunaan data bagi memacu pengajaran	dengan menyampaikan matlamat, menetapkan ekspektasi dan mewujudkan suasana pembelajaran yang teratur.	pencerapan dan mewujudkan peluang-peluang pembangunan profesional.	mengurus dan menganalisis hasil penilaian yang menilai keberkesanan kurikulum
-----------------------------------	---	---	--	---

Model Dwyer (1984)

Dwyer, (1984) menyatakan pemimpin yang mengamalkan kepemimpinan pengajaran mempunyai hubungan dengan guru dan murid serta masyarakat sekeliling.



Rajah 4 Model Kepemimpinan Pengajaran Dwyer (1984)

Mengikut model ini pembolehubah bersandar ialah pencapaian pelajar. Pembolehubah tidak bersandar ialah tingkh laku pengetua dan pembolehubah pengantaraan ialah iklim sekolah dan organisasi pengajaran. Tingkh laku pengetua kepemimpinan pengajaran dipengaruhi oleh masyarakat, kepercayaan dan pengalaman pengetua sendiri serta matlamat institusi pendidikan yang perlu dipatuhi. Iklim sekolah seperti suasana yang sesuai dan selesa untuk pengajaran dan pembelajaran perlu ada untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Organisasi pengajaran ialah kurikulum akademik, pedagogi pengajaran dan menggunakan kekuatan yang ada pada guru-guru untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Manakala kelemahan diatasi dengan mengadakan latihan dalaman untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran guru-guru. Sentiasa memberi pendapat dan sokongan semasa pemantauan dan penilaian dijalankan.

Model Segiovanni (1974)

Kepemimpinan pengajaran merujuk kepada tanggungjawab pemimpin memberi tunjuk ajar, sokongan dan nasihat kepada anak buahnya. Seorang pemimpin seharusnya menguasai atau arif dalam bidang kerja yang diuruskan sebelum dikatakan layak untuk membimbing subordinatnya. Bagaimanapun seorang pemimpin boleh mendelegasikan peranan melatih kepada pihak tertentu dan beliau menumpu kepada perancangan peluang dan sumber kewangan untuk latihan. GKMP sebagai pemimpin pengajaran sentiasa memimpin dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru dalam bidang mata pelajaran mereka kerana mempunyai pengalaman dan kemahiran yang sesuai dengan kebolehan pelajar (Sergiovanni, 1982).

Tinjauan Literatur

Asiah Hassan,(2005) telah menjalankan kajian persepsi guru terhadap peranan Ketua Bidang/ Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin pengajaran dan sebagai perancang dan pengurus strategik di sekolah menengah di dalam merealisasikan visi sekolah.Kajian yang dijalankan adalah melalui kaedah tinjauan yang melibatkan 160 orang guru daripada lapan buah sekolah menengah yang dipilih secara rawak di Daerah Klang, Selangor. Dapatan kajian mendapati Ketua Bidang/GKMP mempunyai skor min yang tinggi dalam kepemimpinan pengajaran dan mempunyai perkaitan dengan perancang dan pengurus strategik dalam akademik dan sahsiah pelajar tetapi dalam aspek pelaksanaan dan pengurusan visi sekolah berada ditahap yang rendah. Beliau hanya mengkaji peranan Ketua Bidang dalam enam aspek iaitu Pelaksanaan Kurikulum dan Pengajaran, Peningkatan Profesionalisma Guru, Penggunaan sumber, Pelaksanaan Visi Sekolah, Penyeliaan Tugas dan Pengajaran Guru dan Pemantauan Akademik dan Sahsiyah Pelajar tetapi tidak memberi penekanan kepada perkembangan professional guru dan pengurusan sekolah.

Kecemerlangan akademik bagi sekolah-sekolah swasta secara lazimnya menunjukkan pencapaian yang lebih baik daripada sekolah kerajaan walaupun mempunyai pelajar yang menghadapi pelbagai masalah akademik dan disiplin. Kecemerlangan ini sukar untuk dicapai melainkan kepemimpinan pengajaran yang berkesan diamalkan oleh pemimpin sekolah swasta. Kajian oleh Lee Fang, (2009) mengenai kepemimpinan pengajaran yang diamalkan antara sekolah kerajaan dengan sekolah swasta dari perspektif guru mendapati pengetua di sekolah kerajaan menekankan pembangunan staf sebagai perkara utama diikuti oleh sokongan pengajaran, penyeliaan dan pengurusan pengajaran manakala di sekolah swasta pula pengurusan pengajaran diutamakan dan diikuti dengan penyeliaan, sokongan pengajaran dan pembangunan staf. Ini menunjukkan bahawa pengurusan pengajaran yang diberi keutamaan dalam kepemimpinan pengajaran dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajarinya.

Mohamad Johdi, (2013) mengkaji amalan merangka dan menjelaskan matlamat sekolah oleh pengetua sekolah menengah cluster di Malaysia. Responden seramai 418 orang iaitu terdiri daripada 12 orang pengetua, 120 guru kanan dan 286 guru-guru yang dipilih daripada sekolah menengah kluster di Malaysia. Dapatan kajian mendapati menjelaskan matlamat sekolah melalui perbincangan dengan guru semasa mesyuarat panitia merupakan kunci dalam menjadikan sekolah kluster cemerlang dalam program akademik dan perkhidmatan yang berkualiti. Ini bermakna GKMP mata pelajaran memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran untuk menyampaikan matlamat sekolah dengan lebih jelas kepada guru-guru dalam mesyuarat panitia masing-masing dan mengadakan perbincangan bagi mencapainya secara bersama-sama.

Kesimpulan

Kepemimpinan pengajaran amat penting sebagai asas kecemerlangan dan keberkesanan sekolah di samping keperluan pelajar dari segi iklim sekolah dan program pembelajaran serta keperluan tenaga pengajar, sumber peralatan dan kewangan yang mencukupi. GKMP sebagai pemimpin pertengahan di sekolah perlu diberi harapan yang tinggi dari pentadbir atasan agar dapat menerima tanggungjawab yang diberi sebagai satu pembelajaran dan pembangunan untuk diri mereka sendiri (Gurr, 2013). Komuniti sekolah perlu bersedia menghadapi penilaian dan pengukuran agar keberkesanan sesuatu program yang dilaksanakan dapat mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh pihak sekolah. Kepemimpinan pengajaran juga perlu peka dengan perubahan kemahiran yang baru agar dapat menyediakan generasi baru untuk memenuhi keperluan pasaran dunia dan pekerjaan. Ini kerana kepemimpinan pengajaran dalam sesebuah organisasi yang kompleks seperti sekolah amat perlu bukan sahaja pada peringkat pengurusan malah dalam keseluruhan warga sekolah.

Rujukan

- Asiah Hassan. (2005). *Peranan Ketua Bidang dalam Merialisasikan Visi Sekolah di Daerah Klang, Selangor*. Universiti Malaya.
- Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan. (2012). *DASAR PENDIDIKAN NEGARA*.
- Brandit, R. (1992). On Rethinking Leadership : A Conversation with Sergiovanni. *Educational Leadership*.
- Dwyer, D. C. (1984). The Search for Instructional Leadership: Routines and Subtleties in the Principal's Role. *Educational Leadership*, 41(5), 32–37.
- Gurr, D. (2013). Middle-level secondary school leaders: Potential, constraints and implications for leadership preparation and development. *Journal of Educational Administration*, 51(1), 55–71. doi:10.1108/09578231311291431
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the Instructional Management Behavior of Principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
- Ken Leithwood. (2008). Seven strong claims about school leadership. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 28(1).
- Lee Fang, W. (2009). *Peranan Pengetua Sebagai Pemimpin Pengajaran Dari Persepsi Guru di Dua Buah Sekolah Dalam Daerah Johor Bahru*. Universiti Malaya.
- Mohamad Johdi, S. (2013). Best Practice of Framing and Communicating School Goals by Principals of Cluster Secondary Schools Malaysia, 2(2), 33–44.
- Mohammed Sani Ibrahim, T. M. Y., & Saedah, S. (2011). Persepsi dan Jangkaan Terhadap Peranan Guru Kanan Mata Pelajaran (GKMP) di Sekolah Menengah. In A. F. M. Ayob, A. M. Rashid, R. Abu, H. Ismail, & R. A. Kadir (Eds.), (pp. 646–660).
- Mohd Nor, J., & Sarimah, S. (2005). *Kepemimpinan Pengajaran Ketua Jabatan di Institut Pendidikan Guru Malaysia*, (2000).
- Sergiovanni, T. J. (1982). Ten Principles of Quality Leadership. *Educational Leadership*, 39(n5), p330.
- Stephens, E. (1990). Make staff development the heart of school improvement. *The Executive Educator* 12 (11), 24-25.
- Weber, J. R. (1987). *Instructional Leadership_A_Composite_Working_Model*. University of Oregon.
- Zainal Abidin, H. (2012). *Teachers' Perception of Principal's Supervisory Skills in Secondary School in Seremban*. *Unpublished Master Of Education Project Paper*. University of Malaya.