

KEPIMPINAN PENGAJARAN PENGETUA DAN KEPIMPINAN GURU

*Norashikin Abu Bakar, Ramli Basri, Nurnazahiah Abas
Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia*

Abstrak

Cabaran untuk membangunkan sekolah secara berterusan telah memfokuskan kepimpinan pada setiap peringkat dalam sistem pendidikan. Di peringkat sekolah, kepimpinan selalunya diberi perhatian kepada pengetua sekolah manakala di peringkat daerah pula kepimpinan ditumpukan kepada PPD. Walaubagaimanapun, terdapat satu lagi dimensi kepimpinan di sekolah yang dapat membantu meningkatkan kecemerlangan sekolah, iaitu kepimpinan guru. Perlu ditegaskan bahawa keberkesanan kepimpinan mesti ada pada semua peringkat termasuklah di dalam bilik darjah. Oleh yang demikian, selain daripada kepimpinan pengetua, kepimpinan guru juga telah menjadi topik perbincangan dalam usaha untuk meningkatkan profesionalisme mengajar dan reformasi sekolah. Justeru, kertas konsep ini membincangkan kepimpinan pengajaran pengetua dan kepimpinan guru dari aspek konsep dan model yang memberikan penekanan terhadap tingkah laku guru dan aktiviti-aktiviti yang secara langsung memberi kesan kepada kepimpinan guru di sekolah. Sebagai pemimpin pengajaran yang baik dan berpengalaman, pengetua seharusnya dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen guru sebagai pemimpin dan pengurus pembelajaran di dalam dan di luar bilik darjah yang dapat menyumbang terhadap usaha-usaha penambahbaikan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sesebuah sekolah. Lantas, peranan kepimpinan pengajaran pengetua dilihat sangat penting terutama dalam memberi sokongan dan bimbingan bagi mengembangkan kepimpinan guru di sekolah.

Kata Kunci : Kepimpinan pengajaran, Pengetua, Kepimpinan Guru.

Latar Belakang

Sistem pendidikan di Malaysia menjelang tahun 2025 seharusnya berupaya mencapai pendidikan berkualiti yang menjadi penyumbang utama dalam pembangunan modal insan dan ekonomi negara. Kualiti pengajaran merupakan medium paling berkesan dalam meningkatkan keberhasilan pelajar. Kesedaran untuk memperkukuhkan amalan terbaik dalam kalangan warga pendidik seharusnya dipertingkatkan melalui proses pengajaran dan pembelajaran agar dapat mencapai matlamat kecemerlangan pendidikan khususnya di sekolah-sekolah. Oleh itu dalam menentukan halatuju dan kecemerlangan sesebuah sekolah, sekolah memerlukan satu kumpulan kerja yang mantap yang dikemudikan oleh pemimpin sekolah yang mengamalkan kepimpinan pengajaran yang berkesan (Laporan Awal, PPPM 2013-2015, 2012).

Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 menyatakan bahawa kepimpinan di sekolah akan diperluas kepada guru-guru khususnya guru-guru yang memegang jawatan kepimpinan di sekolah. Usaha penambahbaikan sesebuah sekolah memerlukan keupayaan kepimpinan pengajaran bukan sahaja dalam kalangan pengetua, tetapi juga kepimpinan dalam kalangan guru-guru sekolah itu sendiri. Sebagai pemimpin pengajaran yang baik dan berpengalaman, pengetua seharusnya dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen guru sebagai pemimpin dan pengurus pembelajaran di bilik darjah yang menyumbang terhadap usaha-usaha penambahbaikan kualiti pengajaran dan pembelajaran di sesebuah sekolah.

Kepentingan kepimpinan guru telah mendapat perhatian dari para ilmuan memandangkan pengiktirafan terhadap kepimpinan guru semakin meningkat melalui peranannya dalam reformasi perubahan dalam pendidikan (Snell and Swanson, 2000). Menurut Abdul Ghani (2009) kepimpinan guru adalah proses pemimpin dalam usaha mempengaruhi kumpulan pelajarinya bergerak ke arah pencapaian matlamat yang ditetapkan secara bersama. Menurut beliau lagi, melalui kepimpinan guru, ia dapat mengenalpasti peluang-peluang baru dan membantu pelajar membina matlamat masa depannya. Sekiranya kepimpinan guru berjaya mendidik dan membentuk tingkah laku yang positif dalam kalangan pelajarinya ini sudah pasti meningkatkan pencapaian pelajar sekaligus memacu prestasi sekolah. Namun, realitinya, guru beranggapan yang peranan kepimpinan hanya terletak di bahu pengetua sahaja di mana peranan mereka hanya



mengajar mengikut sukatan pelajaran dan memastikan sukatan itu dihabiskan mengikut jangkamasa yang ditetapkan (Rahmad Sukor Ab. Samad & Shahrir Jamaluddin, 2005).

Dalam menjalankan aktiviti mengajar, para guru sebenarnya memerlukan bimbingan, nasihat, bantuan, sokongan dan dorongan daripada pengetua untuk mewujudkan suasana pengajaran dan pembelajaran yang lebih berkesan. Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua haruslah mahir dan berpengalaman tentang metodologi pengajaran pembelajaran yang terkini dan semasa. Maka dengan itu peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dapat dilaksanakan dengan lancar dan berjaya (Ahmad Zabidi Abdul Razak & Fathiah Saini, 2006). Kajian Sahin (2011) yang menunjukkan kepimpinan pengajaran mempunyai impak yang positif terhadap sekolah dan bilik darjah sekaligus memberi kesan yang positif terhadap pencapaian pelajar. Ini adalah kerana pengetua sebagai ketua di sekolah mempunyai pengaruh ke atas guru, kurikulum, teknik mengajar dan disiplin pelajar (Coelli and Green, 2011). Menurut Collay (2011), *“teaching is leading: teachers are leaders”*. Tanpa disedari, guru adalah pemimpin sekolah sewaktu di dalam bilik darjah kerana guru mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap pelajar-pelajarnya. Guru yang mempunyai pengurusan bilik darjah yang baik, mempunyai ilmu pengetahuan yang tinggi dan mempunyai kemahiran pedagogi yang kritis mempunyai pengaruh yang kuat terhadap pembelajaran pelajar-pelajar mereka.

Peranan kepimpinan guru telah berubah mengikut arus perkembangan pendidikan. Menurut Bilingsley (2007), dahulu peranan kepimpinan guru dilihat terlalu berstruktur dan formal (terutama melalui jawatan-jawatan yang dipegang) disebabkan mereka membantu dalam melaksanakan keputusan yang ditetapkan dalam organisasi. Kini, guru adalah pemimpin yang berperanan sebagai agen perubahan yang penting dalam memastikan sekolah mereka menjadi sekolah yang berkesan dimana setiap pelajar mempunyai peluang untuk mendapatkan guru yang berkualiti tinggi (Barth, 2001; Sparks, 2003; Wehling, 2007). Oleh itu, pada hari ini amat penting untuk pemimpin sekolah dan guru mengetahui akan keberkesanan kepimpinan pengajaran pengetua terhadap kepimpinan guru dalam usaha berkolaborasi meningkatkan pembelajaran pelajar dan juga kemajuan prestasi sekolah.

Konsep Kepimpinan Pengajaran

Kekuatan dan kualiti kepimpinan adalah terletak kepada keupayaan pemimpin mengerakkan atau mempengaruhi ahlinya mencapai matlamat yang telah ditetapkan dalam sesebuah organisasi. Memandangkan kepimpinan melibatkan pengaruh terhadap pengikutnya, maka kepimpinan tidak dapat diasingkan daripada subordinat atau orang bawahan dan perlu dilihat daripada sudut pandangan mereka dalam melaksanakan program-program dan perubahan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi (Yahya Don, 2005: m.s 1). Kepimpinan pengajaran adalah satu konsep yang mempunyai pendekatan kepimpinan yang memberi penekanan kepada tingkah laku guru dalam aktiviti-aktiviti yang secara langsungnya memberi kesan kepada perkembangan pelajar yang melibatkan pengetua dalam akademik sekolah termasuklah pemahaman tentang pengajaran, kurikulum dan penilaian dan keupayaan mereka mempengaruhi budaya sekolah melalui jangkaan dan piawai yang tinggi untuk pelajar dan gurunya (Leithwood, Jantzi dan Steinbach 1999; Cuban, 1984; Hallinger & Murphy, 1985; Hallinger, 2003).

Menurut Jenkins (2009) dalam artikelnya yang bertajuk *‘What It Takes To Be An Instructional Leader’* mendapati kepimpinan pengajaran berbeza daripada pengetua sekolah yang biasanya banyak menumpukan pada urusan pentadbiran. Pengetua yang menganggap dirinya sebagai pentadbir selalunya sibuk dengan urusan pentadbiran manakala pengetua yang dianggap sebagai pemimpin pengajaran adalah mereka yang melibatkan diri dalam menyediakan matlamat yang jelas, menyediakan sumber pengajaran, mengurus kurikulum, memantau rancangan pengajaran dan menilai guru. Selain itu, menurut beliau lagi, pemimpin pengajaran menjadikan kualiti pengajaran sebagai keutamaan sekolah dan berusaha merealisasikan visi dan matlamat sekolah.

Phillips (2004) menyatakan kepemimpinan pengajaran mengutamakan kualiti pengajaran sekolah dan berusaha merealisasikan visi. Pemimpin pengajaran memperlihatkan arah matlamat yang jelas untuk sekolah dan keutamaan diberikan kepada perkara-perkara yang berkaitan dengan pelajar. Pemimpin pengajaran mampu melihat dan mengetahui apa yang berlaku di bilik darjah dan tahu bagaimana untuk memacu kejayaan dengan melihat kekuatan yang ada pada orang



bawahannya (followers), mengurangkan kelemahan mereka dan membuat penambahbaikan terhadap kurikulum dan pengajaran di sekolah. Untuk menjadi pemimpin pengajaran yang berwibawa dan kompeten, pengetua perlu sentiasa mengemaskini pengetahuan dalam bidang pendidikan seperti kurikulum, pengajaran dan penilaian. Kepimpinan pengajaran juga merupakan segala tindakan dan aktiviti yang dilaksanakan oleh seseorang pemimpin dengan niat untuk meningkatkan dan memantapkan proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah (James dan Balasandram, 2009). Selain daripada pendekatan dan tindakan yang dilaksanakan oleh pemimpin sekolah, kepimpinan pengajaran merupakan keupayaan pengetua mempengaruhi budaya di sekolah melalui jangkaan dan piawaian yang tinggi terhadap pelajar dan guru-guru (Hallinger, 2003). Justeru, melalui gabungan pendekatan, tindakan dan keupayaan mempengaruhi, pemimpin pendidikan yang banyak memberikan tumpuan kepada kepimpinan pengajaran akan dapat mewujudkan sekolah berkesan dan menjamin kejayaan pelajar (Shahril & Faizal, 2010).

Model Kepimpinan Pengajaran

Kepimpinan pengajaran mula dikenali dari kajian mengenai keberkesanan sekolah dalam awal 80an dan para sarjana mendapati pengetua yang mempunyai kemahiran kepimpinan penyumbang utama kepada perubahan kejayaan, penambahbaikan sekolah dan keberkesanan sekolah (Hallinger, 2003). Model Hallinger dan Murphy (1985) adalah paling kerap digunakan dalam kajian-kajian mengenai kepimpinan pengajaran. Hallinger (2011) menyatakan bahawa bermula tahun 1980an sehingga tahun 2010 sebanyak 130 kajian telah dijalankan menggunakan model Hallinger dan Murphy (1985). Hallinger dan Murphy (1985) telah membangunkan satu kerangka kepimpinan pengajaran yang terdiri daripada tiga dimensi; i) mendefinisikan misi sekolah ii) menyelaras program pengajaran dan iii) mewujudkan iklim sekolah yang positif yang mengandungi sepuluh fungsi utama (Hallinger, 2003).

Dalam dimensi satu, mendefinisikan misi sekolah, dimensi ini memperlihatkan fungsi pengetua dalam merangka matlamat sekolah dan bagaimana pengetua dapat menyampaikan matlamat sekolah dengan jelas. Peranan pengetua adalah bekerjasama dengan warga sekolah bagi memastikan sekolah mempunyai misi yang jelas yang memberi penekanan kepada perkembangan pelajar. Pengetua perlu tahu cara yang paling sesuai dan berkesan untuk menyampaikan misi sekolah kepada guru, pelajar, ibu bapa dan staf sokongan samada secara formal atau tidak formal. Pengetua harus memastikan misi tersebut benar-benar difahami dengan selalu mengadakan perbincangan yang melibatkan pengajaran dan kurikulum sekolah. Menurut Ramaiah (1992), kenyataan misi bagaikan satu arah yang boleh membangkitkan perasaan dan semangat kesetiaan pengikut terhadap pemimpin. Misi perlu ditulis (seperti buletin pengetua atau majalah sekolah) dan sentiasa dipamerkan di sekolah bagi meningkatkan kesedaran agar mereka sentiasa peka terhadap misi atau matlamat sekolah terutamanya guru-guru dan pelajar sekolah. Dalam hal ini, guru sebagai guru pemimpin boleh meneruskan kesinambungan dimensi ini dengan menerapkannya di dalam bilik darjah dan semasa aktiviti pengajaran dan pembelajaran dalam menyampaikan aspirasi sekolah. Pengetua yang berkesan dapat mendorong guru-gurunya komited terhadap apa jua matlamat sekolah yang hendak dicapai dan organisasi akan menjadi paling efektif apabila orang-orang di dalam organisasi itu jelas tentang matlamat asas organisasi mereka (Dufour et al., 2010: m.s. 69).

Dimensi yang kedua iaitu menyelaras program pengajaran memerlukan pengetua menyelia dan menilai pengajaran, menyelaras kurikulum dan memantau kemajuan pelajar. Ini merupakan tanggungjawab utama pengetua dalam pengurusan teras di sekolah yang memerlukan pengawasan dan kawalan terhadap program akademik di sekolah (Hallinger & Murphy, 1985). Pengetua perlu memastikan yang matlamat sekolah dapat diterjemahkan kepada amalan di dalam bilik darjah. Dengan cara ini, pengetua dapat menyelaras kurikulum selaras dengan apa yang perlu diajar di dalam bilik darjah dan pencapaian pelajar di dalam peperiksaan. Melalui keputusan pelajar dalam peperiksaan, pengetua dan guru dapat berbincang dan mengenalpasti kelemahan dan kekuatan pelajar serta merancang program-program akademik yang dapat membantu pelajar meningkatkan prestasi mereka. Dalam hal ini, ia jelas memperlihatkan fungsi dimensi ini bukan hanya melibatkan pengetua sahaja, malah ia juga melibatkan kerjasama guru pemimpin sekolah yang lain dalam mengawasi dan membangunkan program pengajaran sekolah. Oleh itu, pengetua dapat mendidik dan memberi tunjuk ajar kepada guru-guru sewaktu



perbincangan seperti membuat analisis data, menginterpretasi data atau memberikan idea atau pendapat melalui ilmu dan pengalaman yang ada sekaligus mendidik guru menjadi pemimpin yang berkaliber di sekolah. Dengan cara ini dapat membantu mengenal pasti kekuatan dan kelemahan yang ada untuk bersama-sama mengatasinya dalam usaha mencapai matlamat sekolah (Jameela Bibi dan Jainabee, 2012).

Dimensi yang ketiga pula ialah mewujudkan iklim sekolah yang positif. Dimensi ini merangkumi fungsi pengetua seperti melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran, mengekalkan ketampakan atau *visibility* yang tinggi, menyediakan insentif kepada guru, menyediakan insentif kepada murid dan mempromosi perkembangan profesional. Pengetua harus melindungi waktu pengajaran dan pembelajaran dengan mengawal dan memastikan waktu pembelajaran tidak diganggu oleh aktiviti-aktiviti lain bagi memastikan kualiti pembelajaran pelajar dapat ditingkatkan. Bagi menyokong aktiviti pengajaran dan pembelajaran di sekolah pengetua perlu sentiasa ada di sekolah dengan meluangkan masa berbincang bersama pelajar dan guru, melawat kelas, mengajar dan melibatkan diri dengan pelbagai aktiviti sekolah. Pemberian insentif atau ganjaran kepada guru adalah bertujuan untuk menghargai usaha dan sumbangan yang telah dilakukan dan memotivasikan guru untuk terus komited terhadap tugas mereka melalui pujian, laporan prestasi yang baik dan pengiktirafan dari pihak sekolah.

Selain guru, pelajar juga wajar diberikan pengiktirafan dan ganjaran atas usaha menunjukkan peningkatan dalam pembelajaran. Ini juga termasuk mengiktiraf ibu bapa, guru-guru dan pihak-pihak yang lain yang terlibat secara langsung atau tidak langsung. Di samping itu, pengetua harus menggalakkan dan memastikan guru-guru mengikuti kursus-kursus yang berkaitan dengan perkembangan profesional guru terutama dalam bidang pengajaran. Pengetua perlu menyediakan ruang dan masa bagi guru-guru berkongsi idea dan pengalaman yang diperolehi melalui kursus-kursus yang dihadiri. Dengan memperlihatkan amalan-amalan yang positif di sekolah, secara tidak langsung pengetua dapat mempengaruhi tingkah laku guru dalam meningkatkan motivasi, efikasi sendiri, harga diri, kepuasan bekerja, budaya kepercayaan dalam organisasi dan mengekalkan kerjaya kerana mereka dapat membantu pembelajaran pelajar dan mereka lebih bertenaga bekerja secara kolaboratif (Frost & Durrant, 2002; Katzenmeyer & Moller, 2001; Elangkumaran, 2010; Angelle, Nixon, Norton & Niles, 2011; Baş & Yıldırım, 2010; Yavuz & Baş, 2010). Ini dapat membawa pengaruh kepada kepimpinan guru di sekolah seperti kolaborasi, perkembangan profesional dan sokongan dan bantuan dari pihak pengetua dan guru-guru yang lain.

Konsep Kepimpinan Guru

Wacana antarabangsa semasa sering memperkatakan tentang perkongsian kepimpinan dan pembinaan keupayaan kepimpinan yang menekankan tentang model kepimpinan yang melibatkan kepimpinan guru (Durrant & Holden, 2006: m.s.1). Ini adalah kerana guru mempunyai peranan penting dalam proses penambahbaikan sekolah yang kompleks bukan sahaja kerana kepimpinan adalah cara yang lebih berkesan dalam melaksanakan dasar tetapi yang lebih penting adalah kepimpinan merupakan aspek kemanusiaan yang perlu dipupuk pada semua orang (Frost, 2003). Terdapat pelbagai konsep dan pengertian tentang kepimpinan guru dalam kalangan para sarjana. Lambert (2003) melihat kepimpinan guru dalam konsep institusi sebagai satu rangka pengupayaan kepimpinan atau *'leadership capacity'* dalam kalangan guru dan warga komuniti sekolah yang lain yang berfungsi secara menyeluruh dan mempunyai kemahiran dalam penambahbaikan sekolah. Manakala, York-Barr & Duke (2004) pula menyifatkan kepimpinan guru sebagai proses yang melibatkan guru secara individu atau secara kolektif bersama guru yang lain dalam mempengaruhi warga sekolah yang lain termasuk pengetua dan rakan sekerja dalam meningkatkan amalan pendidikan bagi tujuan untuk meningkatkan prestasi pencapaian pelajar.

Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009) kepimpinan guru dilihat sebagai pemimpin di dalam dan di luar bilik darjah; mengenal pasti dan menyumbang kepada komuniti guru dan pemimpin; mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan amalan pendidikan; dan menerima tanggungjawab sebagai pemimpin untuk mencapai kejayaan. Guru yang berkepimpinan ini bersedia menjalankan tanggungjawab dan tugas tanpa menunggu arahan dari pengetua, sebaliknya beliau tahu akan apa yang harus dilakukan dan bertindak mengikut matlamat yang hendak dicapai dengan sendirinya. Justeru dapat disimpulkan bahawa kepimpinan guru merupakan satu proses



keupayaan kepimpinan dalam kalangan guru yang diterjemahkan melalui amalan dan tingkah laku samada di dalam dan di luar sekolah yang memberi manfaat kepada organisasi, pelajar, guru dan rakan sekerja tanpa paksaan dalam mencapai matlamat demi kejayaan sekolah.

Namun perlu diingat bahawa kepimpinan guru adalah berbeza dengan peranan yang dimainkan oleh pemimpin sekolah seperti pengetua. Menurut *Teacher Leadership Exploratory Consortium* (2011), guru yang terlibat dalam konteks kepimpinan ini boleh berperanan secara formal atau tidak formal. Mereka tidak semestinya mempunyai kedudukan yang formal, sebaliknya mereka menjadi pemimpin kerana mereka dihormati oleh rakan sekerja, sentiasa ingin belajar, mudah didekati dan menggunakan kemahiran dan pengaruh secara berkumpulan dalam usaha meningkatkan amalan pendidikan sesama guru yang lain. Malah, mereka menjadi model kepada amalan yang berkesan, menggunakan pengaruh samada formal atau tidak dan sentiasa menyokong kerja secara berkolaboratif dan berpasukan (m.s. 11). Ini selari dengan pendapat Lambert (2003) yang menyatakan bahawa “*Teacher leaders mentor others into leadership*”.

Memandangkan penambahbaikan sekolah memberi tumpuan kepada meningkatkan pembelajaran pelajar, ini bermakna semua guru boleh dan harus di sokong dalam mengamalkan dan melaksanakan kepimpinan pembelajaran dalam apa jua keadaan profesional mereka. Kajian mendapati kepimpinan guru dapat meningkatkan keyakinan, harga diri, efikasi sendiri dan kepercayaan terhadap organisasi (Katzenmeyer & Moller, 2009; O'Connor & Boles, 1992; Barth, 2001; Bas, 2012; Yilmaz & Al Tinkurt, 2012). Selain daripada itu, kepimpinan guru juga dapat menggalakkan guru-guru mengekalkan kerjaya mereka sebagai guru kerana mereka dapat membantu pembelajaran pelajar dan mereka lebih bertenaga bekerja secara kolaboratif (Frost and Durrant, 2002; Katzenmeyer & Moller, 2009; Bas, 2012). Gabungan kolaborasi dan tanggungjawab dalam kalangan guru mempunyai kesan yang positif dalam mentransformasikan sekolah sebagai organisasi dan menolong mengurangkan pengasingan guru di sekolah (Muijs & Harris, 2003).

Konsep di mana pengetua adalah satu-satunya pemimpin pengajaran di sekolah telah berubah (Pate, James & Leech, 2005). Kepimpinan guru akan terwujud sekiranya pengetua menyedari bahawa kepimpinan guru ini perlu diberi perhatian (Katzenmeyer & Moller, 2009). Manfaat yang diperolehi dari kepimpinan guru dapat membentuk budaya sekolah, meningkatkan pembelajaran pelajar dan mempengaruhi amalan dalam kalangan rakan sekerja (Pate, James & Leech, 2005; Harrison & Killion, 2007). Dalam hal ini, guru dapat meningkatkan prestasi dan perkembangan profesional mereka kerana apabila kepimpinan guru terserlah maka sekolah akan berfungsi dengan lebih baik. Kejayaan kepimpinan guru di sekolah boleh dinilai apabila guru-guru akhirnya berjaya melahirkan modal insan yang kompeten, inovatif, kreatif dan berkebolehan (Syed Ismail & Ahmad Subki, 2010).

Model Kepimpinan Guru

Model kepimpinan guru yang akan digunakan sebagai sandaran dalam penulisan ini adalah Model Pembangunan Kepimpinan Guru atau *Leadership Development For Teachers Model* (LDT) yang telah dibina oleh Marilyn Katzenmeyer dan Gayle Moller (2009). LDT dibina bertujuan untuk menyediakan satu rangka kerja untuk pembelajaran profesional bagi mengembangkan potensi guru sebagai pemimpin, berkolaborasi dengan rakan sebaya dahulu, kemudian rakan sekerja dan akhir sekali dengan sekolah. Menurut Katzenmeyer dan Moller (2009), untuk menguasai kemahiran sebagai guru pemimpin, mereka mestilah mengamalkan kemahiran mereka dalam persekitaran kerja mereka.

Memandangkan kepimpinan guru merupakan satu proses yang melibatkan guru secara individu dan secara kolektif dalam mempengaruhi warga sekolah untuk meningkatkan amalan pendidikan (Yoke-Barr & Duke, 2004), maka model ini menjelaskan tentang proses perkembangan potensi guru sebagai pemimpin bermula dari penilaian peribadi guru itu sendiri terhadap siapa dia, bagaimana guru itu dapat mengubah sekolahnya dan apakah strategi yang harus dilakukan untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain dalam usaha untuk meningkatkan prestasi sekolah. Ini selari dengan pendapat Lambert (2003) yang mana kepimpinan guru (dalam konteks institusi) merupakan satu rangka keupayaan kepimpinan yang ada pada guru dalam memimpin warga sekolah secara menyeluruh dan berkemahiran melalui tingkah laku dan amalan



yang dijalankan secara bersama yang melibatkan hubungan dalam kalangan individu di sekolah (Muijs & Harris, 2007).

Model LDT ini terdiri daripada empat komponen utama iaitu i) penilaian peribadi, ii) mengubah sekolah, iii) strategi untuk mempengaruhi dan iv) pelan tindakan. Penilaian peribadi merujuk kepada tindakan guru menguji kepercayaan mereka sendiri melalui persoalan ‘Siapa saya?’ dalam konteks pekerjaan pendidikan mereka. Ini adalah kerana trend perubahan kepimpinan di sekolah dipengaruhi oleh perubahan dalam pemikiran yang melibatkan perubahan dalam sikap, kesedaran dan kesediaan (Abdullah Sani, Abdul Rashid & Abdul Ghani, 2007). Aktiviti penilaian peribadi ini dapat menolong guru mengenalpasti nilai, tingkah laku dan falsafah prestasi profesional guru. Penilaian sendiri ini dapat memberi peluang kepada guru untuk menilai semula kecekapan dan kemahiran yang ada pada guru untuk menjadi seorang pemimpin. Untuk menjadi seorang pemimpin, ia memerlukan seseorang yang mempunyai wawasan, berani mengambil risiko, berpengaruh dan beintergriti (Syed Ismail & Ahmad Subki, 2010: m.s. 235). Melalui komponen ini, guru dapat mengetahui tahap kemahiran profesional dan memikirkan cara bagaimana untuk menyokong atau mendapat sokongan dari guru lain. Setelah guru benar-benar mengenali potensi diri mereka, mereka akan merasa lebih selesa apabila menerima maklumbalas bagaimana penerimaan rakan sekerja yang lain terhadap mereka.

Dalam komponen mengubah sekolah, kebanyakan guru berpendapat bahawa peranan kepimpinan hanya berkisar dalam bilik darjah, tingkatan (grade level) atau hanya pada matapelajaran yang diajar. Persoalan yang perlu dipertimbangkan oleh guru pemimpin ialah ‘Dimana saya berada?’. Guru akan mendapat faedah apabila guru melihat semula dan membuat analisa mengenai budaya sekolah mereka dimana guru perlu meneroka dan membuat definisi sendiri tentang kepimpinan guru dan memikirkan bagaimana kepimpinan guru diperlukan dalam membuat penambahbaikan dan perubahan di sekolah. Ini adalah kerana guru boleh memimpin menerusi pelbagai cara kerana ramai guru boleh menjadi pemimpin dalam kalangan rakan sekerja mereka (Harrison and Killion, 2007). Misalannya, apabila sekolah ingin membuat perubahan, pastinya konflik akan berlaku. Keadaan ini dapat membantu guru dalam usaha membuat perubahan tersebut dengan mengatasi konflik atau masalah yang dihadapi melalui kemahiran kepimpinan guru. Guru yang menjadi pemimpin seharusnya dapat mewujudkan hubungan kolaboratif dengan rakan guru yang lain dan melihat masalah sebagai peluang untuk membuat perubahan tersebut (Syed Ismail & Ahmad Subki, 2010: m.s. 227).

Dalam komponen strategi untuk mempengaruhi orang lain, guru perlu mengembangkan kemahiran untuk mempengaruhi orang lain. Melalui persoalan ‘Bagaimana saya memimpin orang lain?’ memberi kesedaran kepada guru pemimpin yang mereka boleh memperolehi satu set strategi yang mantap dan kemahiran yang digunakan melalui peranan harian mereka. Untuk menjadi seorang pemimpin, setiap guru harus mempunyai ketokohan kepimpinan (Syed Ismail & Ahmad Subki, 2010). Oleh itu, guru harus belajar untuk mengetuai kumpulan melalui penerapan kemahiran yang membimbing, membolehkan guru pemimpin mengadakan perjumpaan atau mesyuarat dan melaksanakan kerja dalam kalangan rakan sekerja dengan lebih berkesan. Apabila seseorang guru belajar di antara satu sama lain, mereka akan dapat memberikan fokus secara langsung dalam meningkatkan pembelajaran pelajar dan menjadikan pembelajaran profesional mereka menjadi lebih relevan dan ini dapat menghindarkan pengasingan diri dalam kalangan guru di sekolah (Harrison and Killion, 2007). Set kemahiran yang boleh digunakan oleh guru pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dan menjadi prasyarat kepada komunikasi berkesan dengan rakan sekerja yang lain adalah seperti mengiktiraf atau menghormati perbezaan pendapat, menerima sudut pandangan orang lain, memahami dan mengguna pakai sudut pandangan orang lain.

Komponen pelan tindakan merupakan peringkat di mana guru menggunakan kemahiran-kemahiran pembangunan kepimpinan yang baru dipelajari melalui persoalan ‘Apa yang boleh saya lakukan?’ terhadap sekolah mereka. Peringkat ini penting kerana memperlihatkan penggunaan ilmu yang baru, kemahiran dan sikap yang merupakan perkembangan pengalaman guru pemimpin. Guru pemimpin perlu mempunyai komitmen menggunakan pengetahuan yang baru tentang kepimpinan untuk memperbaiki sekolah demi pelajar-pelajar mereka. Sokongan dari pengetua dan guru-guru yang lain dapat menentukan kejayaan guru pemimpin apabila mereka menggunakan kemahiran dan pengetahuan kepimpinan yang baru ini dalam bilik darjah dan di



sekolah. Katzenmeyer dan Moller menegaskan bahawa kepimpinan bergantung kepada keupayaan membina perhubungan dan mengembangkan kapasiti perkongsian untuk mencapai matlamat. Menurut Syed Ismail dan Ahmad Subki (2010), guru pemimpin perlu mempunyai dua sifat iaitu i) komitmen kepada pembelajaran dan ii) optimis dan bersikap positif. Oleh yang demikian, penglibatan guru sebagai guru pemimpin dapat meningkatkan keyakinan diri, meningkatkan mutu pengajaran, dan memperbaiki sikap terhadap pekerjaan serta meluaskan pengetahuan dan perspektif guru (O'Connor & Boles, 1992).

Konsep kepimpinan guru memerlukan konsep profesionalisma guru yang baharu yang merangkumi dimensi kepimpinan kerana ia bukan sekadar berkongsi atau mengagihkan tugas kepimpinan dalam kalangan individu tertentu dengan mewakili tugas-tugas atau melantik guru-guru untuk peranan tertentu tetapi ia lebih dari itu (Durrant & Holden, 2006). Menurut Gurr dan Drysdale (2007), terdapat empat elemen yang dapat menyumbang kepada keupayaan pembangunan profesional dan salah satunya adalah guru sebagai pemimpin. Lantas, konsep kepimpinan guru adalah memberi kuasa kepada guru untuk mengembangkan profesionalisma guru dalam meningkatkan pembelajaran murid dan mempengaruhi rakan sekerja, sistem sekolah, dan akhirnya kehidupan profesional guru (Wells, Maxfield, Klocko & Feun, 2010).

Bagi Fullan (2004), "*good leaders foster good leadership at other levels*". Beliau berpendapat keberkesanan seseorang pemimpin itu dapat merangsang kepimpinan di peringkat yang lain yang boleh membawa kepada kecemerlangan sesebuah organisasi dan peranan kepimpinan pengetua juga dapat membina profesionalisme guru di sekolah (Zuraidah Salamat, 2011). Guru adalah pemimpin yang berperanan sebagai agen perubahan yang penting dalam memastikan sekolah mereka menjadi sekolah yang berkesan dimana setiap pelajar mempunyai peluang untuk mendapatkan guru yang berkualiti tinggi (Barth, 2001; Sparks, 2003; Wehling, 2007). Justeru, guru yang mempamerkan kemahiran kepimpinan memberikan sumbangan yang sangat berharga kepada kejayaan pengajaran di mana penerapan kepimpinan dalam budaya sekolah boleh menguatkan lagi program pengajaran dan meningkatkan pembelajaran pelajar (Pate, James & Leech, 2005).

Kepimpinan Pengajaran Pengetua dan Kepimpinan Guru

Kepimpinan sekolah secara lazimnya difokuskan kepada pengetua tetapi kini kepimpinan juga mengiktiraf pemimpin-pemimpin lain di sekolah seperti guru-guru penolong kanan, guru kanan kanan matapelajaran, guru-guru pemimpin dan guru-guru yang lain di sekolah (Dinham, 2007). Hal ini dipersetujui oleh Syed Ismail dan Ahmad Subki (2010: m.s. 220) bahawa prestasi sekolah tidak boleh bergantung kepada pemimpin sekolah sahaja dan mereka mempunyai tugas dan kewajipan untuk mengembang dan menggilapkan guru-gurunya menjadi pemimpin.

Kepimpinan guru di sekolah membuka peluang perubahan peranan mengajar samada formal atau tidak yang memberi tanggungjawab yang lebih besar kepada guru (Wells, 2012). Snell & Swanson (2000) mendapati bahawa guru akan menjadi pemimpin apabila mereka membina tenaga dalam kemahiran pedagogi dan kolaborasi bersama rakan sekerja. Justeru, menggalakkan kepimpinan guru di sekolah akan menjadikan guru sebagai pelajar yang aktif, mewujudkan pembelajaran yang lebih dinamik dalam kalangan pelajar dan sekolah akan memperolehi banyak manfaatnya (Barth, 2001).

Walaupun, menurut Birky, Shelton dan Headley (2006) berpendapat peranan kepimpinan guru di sekolah akan kurang berkesan tanpa sokongan dan galakan pentadbir. Oleh yang demikian, pengetua-pengetua hari ini perlu lebih menumpukan kepada berkongsi kepimpinan dengan guru, membina misi sekolah dan mempengaruhi sekolah beroperasi sebagai komuniti pembelajaran (Stronge, Richard & Catano, 2008). Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua seharusnya dapat berkongsi kepimpinan mereka dengan guru untuk menggalakkan refleksi dan kolaboratif bagi memperbaiki pengajaran dan pembelajaran. Justeru, sokongan dan pengaruh daripada pengetua ini dapat memberikan kesedaran kepada guru dalam mengenalpasti kekuatan, nilai falsafah dan tingkah laku guru (Katzenmeyer & Moller, 2009). Malah, dalam '*McEwan's Seven Steps To Be Effective Instructional Leadership*', salah satu langkah untuk menjadi pemimpin pengajaran yang berkesan adalah dengan mengembangkan potensi guru pemimpin dalam kalangan guru (McEwan, 2000). Ini jelas memperihalkan bahawa sebagai pemimpin pengajaran di sekolah, pengetua mempunyai peranan yang penting dalam pembentukan



kepimpinan guru di sekolah demi meningkatkan keberkesanan pengetua sebagai pemimpin pengajaran.

Kajian meta-analisis yang dijalankan oleh *The Center for Comprehensive School Reform and Improvement* (2008) mendapati bahawa antara cara kepimpinan guru boleh dipupuk adalah melalui peranan dan hubungan interpersonal dengan pengetua, mempunyai persekitaran bekerja yang positif dan mempunyai kepercayaan yang tinggi antara rakan sekerja dan pentadbir serta kepimpinan guru berfokuskan kepada proses pengajaran dan pembelajaran.

Kajian mengenai peranan guru pemimpin dalam penambahbaikan sekolah oleh Akert dan Martin (2012) mendapati pengetua merasakan bahawa peranan guru sebagai pemimpin di sekolah menjadi aktif disebabkan oleh pengaruh mereka sebagai pengetua. Dapatan menunjukkan bahawa pengetua perlu mewujudkan budaya sekolah yang positif seperti saling faham memahami, hormat menghormati dan mempercayai pemimpin bilamana guru mempunyai keinginan dan bersedia untuk melibatkan diri secara aktif melalui kepimpinan guru yang dapat memberi kesan dalam proses penambahbaikan di sekolah.

Selain daripada itu, dapatan kajian mendapati bahawa kepimpinan guru akan terserlah apabila pengetua dapat meningkatkan nilai-nilai positif dalam kalangan guru seperti meningkatkan komitmen, motivasi, efikasi sendiri, harga diri, kepuasan bekerja, budaya kepercayaan dalam organisasi dan mengekalkan kerjaya kerana mereka dapat membantu meningkatkan pembelajaran pelajar dan mereka lebih bertenaga bekerja secara kolaboratif (Frost & Durrant, 2002; Elangkumaran, 2010; Angelle, Nixon, Norton & Niles, 2011; Baş & Yıldırım, 2010; Yavuz & Baş, 2010).

Kajian tentang Kepemimpinan Pengajaran Guru Besar, Komitmen dan Kepuasan Kerja Guru: Satu Kajian Perbandingan dan Hubungan Antara Sekolah Berkesan dengan Sekolah Kurang Berkesan oleh Mohd Nor Jaafar (2004) di Kedah, Perlis dan Pulau Pinang telah menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja guru. Faktor insentif seperti menghargai, memuji dan mengukuhkan prestasi guru oleh pengetua dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja guru-guru di sekolah berkesan berbanding di sekolah tidak berkesan. Diikuti oleh kajian oleh Elangkumaran (2010) tentang hubungan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru di sekolah rendah di Zon Tanjung Karang. Dapatan membuktikan bahawa kepimpinan pengajaran guru besar mempunyai perhubungan signifikan terhadap komitmen kerja dan kepuasan kerja guru.

Dapatan kajian yang dilakukan oleh Bas (2012) mendapati hubungan antara kepimpinan pengajaran pengetua dengan kepercayaan organisasi dalam kalangan guru adalah signifikan antara satu sama lain. Guru yang bekerja dengan pengetua yang mengamalkan amalan kepimpinan pengajaran akan secara sukarela komited terhadap pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ciri ini menjelaskan antara sifat kepimpinan guru yang dinyatakan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) bahawa guru pemimpin bersedia menjalankan tanggungjawab dan tugas tanpa menunggu arahan dari pengetua, sebaliknya beliau tahu akan apa yang harus dilakukan dan bertindak mengikut matlamat yang hendak dicapai dengan sendirinya. Pengetua yang mempamerkan tingkah laku kepimpinan pengajaran yang dinamik dapat membantu guru dan menyediakan arah kepada guru dan mengekalkan prestasi yang tinggi (Yilmaz, 2004).

Satu kajian yang dijalankan oleh Loh Kok Cheang, Pengetua Kanan SMK Makajir, Papar, Sabah (2011) terhadap guru-guru di sekolah SMK Makajir mendapati kepimpinan guru dalam kalangan responden berada pada tahap yang baik tetapi masih belum mencapai peringkat yang mantap. Secara keseluruhannya, para responden yang terdiri daripada semua lapisan guru di SMK Makajir mempunyai halatuju yang jelas dan mempunyai hasrat bagi menjadi seorang guru yang dinamik, berkesan dan mampu menyumbang kepada pembangunan modal insan yang cemerlang demi membina negara yang tercinta. Ini adalah satu petanda yang baik dan menggambarkan motivasi dan potensi yang ada di kalangan guru-guru sekolah di Malaysia. Pastinya, melalui kepimpinan pengetua yang berkesan, ini akan menghasilkan guru yang sentiasa memberikan komitmen dalam usaha mencapai matlamat dan sentiasa bersedia ke arah penambahbaikan (Katzenmeyer & Moller, 2009).



Dalam memperkatakan tentang perkongsian kepimpinan guru dengan kepimpinan pengetua di sekolah, pengetua tidak perlu melepaskan kuasanya atau tanggungjawabnya, sebaliknya, pengetua bertindak sebagai 'pemimpin kepada pemimpin-pemimpin' di sekolah mereka (Ash & Persall, 2000). Namun, MacBeath (2005) memberi amaran bahawa membina budaya yang berlandaskan kepercayaan mempunyai risikonya dimana kepercayaan itu boleh dikhianati oleh individu-individu tertentu. Maka, pengetua tidak boleh bertolak ansur dengan nilai kepercayaan yang telah dibina dan memastikan kepimpinan guru berdasarkan kepakaran dan kemahiran yang ada pada guru (Grant, Gardner, Kajee, Moodley & Somaroo, 2010).

Kesimpulan

Kesimpulannya, bagi memastikan kejayaan sekolah, pengetua harus menerapkan tiga dimensi kepimpinan pengajaran yang menjadi tunjang kepada amalan kepimpinan pengajaran di sekolah. Pengetua perlu mempunyai visi dan misi sekolah yang jelas di mana setiap komponen di sekolah dapat beroperasi dengan baik kerana pengetua yang berjaya faham akan kepentingan matlamat pembelajaran yang jelas (Manasse, 1985). Sememangnya sekolah memerlukan seorang pengetua yang dapat mengurus program pengajaran dan sentiasa memastikan kualiti pengajaran di sekolah dapat dipertingkatkan di samping mewujudkan iklim sekolah yang positif. Ini adalah kerana pengetua yang memberi tumpuan kepada penambahbaikan sekolah akan menghasilkan sekolah yang lebih berkesan (Marzano et al., 2005). Namun begitu, adalah mustahil untuk memajukan prestasi sekolah tanpa kerjasama dari semua pihak terutamanya guru (Haris & Muijis, 2005).

Guru yang mempamerkan kemahiran kepimpinan memberikan sumbangan yang sangat berharga kepada kejayaan pengajaran di mana penerapan kepimpinan dalam budaya sekolah boleh menguatkan lagi program pengajaran dan meningkatkan pembelajaran pelajar (Pate, James & Leech, 2005). Dalam proses menjadi guru pemimpin yang baik, model pembangunan kepimpinan guru telah menggariskan bahawa guru harus membuat penilaian peribadi dengan melakukan perubahan sikap, mempunyai keinginan mengubah sekolah dengan mewujudkan hubungan kolaboratif dengan rakan guru dalam mengatasi masalah yang ada, dapat mengembangkan kemahiran untuk mempengaruhi orang lain dan akhir sekali mempunyai pelan tindakan iaitu menggunakan kemahiran-kemahiran kepimpinan yang dipelajari disamping sokongan pengetua dan rakan sekerja yang lain dalam memperbaiki sekolah demi pelajar-pelajar mereka. Lantas, sebagai pemimpin pengajaran, pengetua harus berkongsi kepimpinan mereka dengan guru untuk menggalakkan refleksi dan kolaboratif bagi memperbaiki pengajaran dan pembelajaran guru-guru (Blasé & Blasé, 1999) sebagai pemimpin di dalam mahupun di luar bilik darjah.

Pengetua adalah tonggak kepada kejayaan dan sokongan kepimpinan guru di sekolah kerana kejayaan atau kegagalan kepimpinan guru di sekolah dicorakkan oleh pengetua (Angelle, Nixon, Norton & Niles, 2011; Moller, Childs-Bowen & Scrivener, 2001). Kajian-kajian juga telah membuktikan bahawa kepimpinan pengajaran pengetua mempunyai hubungan yang signifikan ke atas kepimpinan guru (Akert & Martin, 2012; Frost & Durrant, 2002; Elangkumaran, 2010; Angelle, Nixon, Norton & Niles, 2011; Baş & Yıldırım, 2010; Yavuz & Baş, 2010). Bagi sekolah yang mempunyai kepimpinan guru yang baik, mereka melihat pengetua sebagai pemimpin pengajaran yang mempunyai wawasan yang mereka anggap sebagai rakan kongsi berbanding sebagai pentadbir (Institute of Educational Leadership, 2008). Situasi ini secara tidak langsung dapat mewujudkan iklim bekerja yang selesa dalam kalangan guru-pengetua sekaligus dapat menguatkan lagi semangat bekerjasama dalam mencapai matlamat sekolah dan meningkatkan pencapaian pelajar. Memandangkan kepimpinan pengajaran telah diiktiraf '*internationally*' sebagai peranan utama pentadbir dalam meningkatkan hubungan dengan guru (Sherman & MacDonald, 2008) maka pengetua seharusnya dapat menolong membina keyakinan guru untuk menjadi pemimpin dan mengeneipkan halangan-halangan kepada kejayaan mereka (Katzenmeyer & Moller, 2009).



Rujukan

- Abdul Ghani Abdullah. (2009). *Kepimpinan dan Penambahbaikan Sekolah*. Kuala Lumpur: PTS
- Abdullah Sani Yahya, Abdul Rashid Mohamed & Abdul Ghani Abdullah. (2007). *Guru Sebagai Pemimpin*. Kuala Lumpur: PTS.
- Ahmad Zabidi Abdul Razak & Fathiah Saini. (2006). *Kepimpinan Pengajaran Daripada Perspektif Islam Ke arah Pembentukan Komuniti Sekolah Cemerlang. Masalah Pendidikan 2006*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Al. Ramaiah. (1992). *Kepimpinan Pendidikan: Cabaran Masa Kini*. Selangor: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Ang Jit Eng & Balasandran Ramiah. (2012). *Kepimpinan Instruksional: Satu Panduan Praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Ash, R.L & Persall, M. (2000). The Principal As Chief Learning Officer: Developing Teacher Leaders. *NASSP Bulletin*, May, 15–22.
- Angelle, P. M. (2007). *Teachers As Leaders: Collaborative Leadership For Learning Communities*. *Middle School Journal*, 88(3), 54-59.
- Angelle, P.S., Nixon, T.J., Norton, E.M., Niles, C.A. (2011). *Increasing Organizational Effectiveness: An Examination Of Teacher Leadership, Collective Efficacy, And Trust In Schools*. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Pittsburgh, PA. Knoxville: The University of Tennessee.
- Barth, R. S. (2001). *Teacher leader*. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Bas, G. (2012). *Correlation between School Principals' Instructional Leadership Behaviours and Teachers' Organisational Trust Perceptions*. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, Issue 1 Fall, 2012.
- Baş, G. & Yıldırım, A. (2010). Evaluation Of Elementary School Principals' Instructional Leadership Behaviours. *e-Journal of New World Sciences Academy: Education Sciences*, 5(4), 1909-1931.
- Billingsley, B. S. (2007). Recognizing And Supporting The Critical Roles Of Teachers In Special Education Leadership. *Exceptionality: A Special Education Journal*, 15, 163–176.
- Blasé, J. & Blasé, J. (1999). Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives On How Principals Promote Teaching And Learning In Schools. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 2000, pp. 130-141.
- Coelli, M, & Green, D. (2011). Leadership Effects: School Principals and Student Outcomes. *Economics of Education Review*, 31(1), 92–109. Dimuat turun pada 12.11.2012 dari econ.arts.ubc.ca/dgreen/documents/PrinEERrev3.pdf
- Collay, M. (2011). *Everyday Teacher Leadership: Taking Action Where You Are*. USA: Jossey Bass.
- Cuban, L. (1984). Transforming The Frog Into A Prince: Effective Schools Research, Policy, And Practice At The District Level. *Harvard Educational Review*, 54(2), pp. 129–151.
- Dinham, S. (2007). How Schools Get Moving and Keep Improving: Leadership for Teacher Learning, Student Success and School Renewal. *Australian Journal of Education*, 51(263).
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R. & Many, T. (2010). *Learning By Doing: A Handbook For Professional Learning Communities At Work (2nd Ed.)* Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Durrant, J. & Holden, G. (2006). *Teachers Leading Change: Doing Research For School Improvement*. London: Sage Publications Company.
- Elangkumaran Davarajoo. (2010). *Hubungan Antara Kepempimpinan Pengajaran Guru Besar dengan Komitmen Kerja dan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Zon Tanjung Karang, Selangor*.
- Frost, D. & Durrant, J. (2002) Teachers as Leaders: Exploring the Impact of Teacher Led Development Work. *School Leadership and Management*, 22(2), 143-161.
- Frost, D. (2003). The Contribution Of Teacher Leadership To 'Leadership For Learning': A Paper Presented Within The Symposium 'Leadership for Learning: the Cambridge Network' at the annual conference of the British Educational Research Association, Edinburgh, September 2003
- Fullan, M. (2004). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey Bass



- Grant, C., Gardner, K., Kajee, F., Moodley, R., & Somaroo, S. (2010). Teacher Leadership: A Survey Analysis Of Kwazulu-Natal Teachers' Perceptions. *South African Journal of Education. EASA*, 30:401-419
- Hallinger, P & Murphy, J. (1985). Assessing The Instructional Management Behavior Of Principals. *The Elementary School Journal*, 86 (2).
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections On The Practice Of Instructional And Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education* 33, (3).
- Hallinger, P. (2011). Leadership For Learning: Lessons From 40 Years Of Empirical Research. *Journal of Educational Administration*, 49 (2): 125-142.
- Hallinger, P. (2011). A Review of Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2) 271- 306.
- Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving Schools Through Teacher Leadership*. Maidenhead: Open University Press.
- Harrison, C., & Killion, J. (2007). Ten roles for teacher leaders. *Educational Leadership*, 65(1). Institute for Educational Leadership. (2008). *Teacher Leadership In High Schools:How Principals Encourage It How Teachers Practice It*. Washington, DC: MetLife Foundation.
- Jamelaa Bibi Abdullah & Jainabee Md Kassim. (2012). An Overview in Qualitative Study : Practices As Instructional Leaders among Secondary Schools Principals in The State of Pahang, Malaysia. *The Asian Conference on Education 2012 Official Conference Proceedings, Osaka, Japan*.
- Jenkins, B. (2009). *What It Takes To Be an Instructional*. Dimuat turun pada 20.11.2012. http://www.naesp.org/resources/2/Principal/2009/J-F_p34.pdf
- Katzenmeyer, M., and Moller, G. (2009). *Awakening The Sleeping Giant: Helping Teachers Develop As Leaders* (3rd Ed). Thousand Oaks: Corwin Press.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2012). *Laporan Awal Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kuala Lumpur: KPM
- Lambert, L. (2003). Leadership Redefined: An Evocative Context For Teacher Leadership. *School Leadership & Management*, 23(4), pp. 421–430.
- Leithwood, K. A., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing Leadership For Changing Times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Loh Kok Cheang. (2011). *Kepimpinan Guru (Teacher leadership) Di sebuah Sekolah Menengah Kerajaan di Papar*: Kes SMK Majakir, Sabah.
- MacBeath J 2005. Leadership As Distributed: A Matter Of Practice. *School Leadership And Management*, 25, 349-366.
- Manasse, A. L. (1985). Vision and Leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 150-73.
- Marzano, R. J., Waters, T. J., & McNulty, B. A. (2005). *School Leadership That Works: From Research To Results*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Moller, G., Childs-Bowen, D., & Scrivner, J. (2001). *Teachers Of The Year Speak Out: Tapping Into Teacher Leadership*. A SERVE special report. Tallahassee, FL: SERVE.
- Muijs, D. & Harris, A. (2003). Teacher Leadership—Improvement Through Empowerment?An Overview of the Literature. *Educational Management & Administration*, 31(4) 437–448; 036163 California: Thousand Oaks.
- Muijs, D. & Harris, A. (2007). Teacher Leadership In (In) Action: Three Case Studies Of Contrasting Schools. *Education Management and Administration* , 35, 111-134.
- O'Connor, K. and Boles, K. (1992). Assessing the Needs of Teacher Leaders in Massachussetts. *Paper Delivered at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, San Francisco, CA, April 1992.
- Pate, J. L, James, L. & Leech, D. (2005). *Teacher Leaders: A Catalyst for Instructional Leadership*. Valdosta State University. Dimuat turun pada 07.04.2013 dari <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal>
- Phillips, J.A. (2004). Manager-Administrator to Instructional Leader: Shift in the Role of the School Principal. *Jurnal Pengetua (Journal of Principalship)*, 5(2).



- Rahmad Sukor Ab Samad & Shahrir Jamaluddin. (2005). Peranan Kepimpinan Guru Dalam Mempengaruhi Iklim Bilik Darjah. *Masalah Pendidikan*, 28 . pp. 117- 130. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact Of Leadership On Student Outcomes: An Analysis Of The Differential Effects Of Leadership Types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Sahin, S. (2011). Instructional Leadership In Turkey And The United States: Teachers' Perspectives. *Problems Of Education In The 21th Century*, 34, 122-137.
- Shahril @ Chairil Marzuki & Muhammad Faizal A. Ghani. (2010). Kepimpinan Instruksional Di Sekolah Berkesan Dalam Menjana Modal Insan Cemerlang. Dalam Sahril @ Chairil Marzuki, Rahimah & Hussein Ahmad (Eds.), *Kepimpinan Pengetua: Menjana Modal Insan Di Sekolah Berkesan* (m.s. 265-280). PTS: Kuala Lumpur.
- Sherman, A. & MacDonald, L. (2008). Instructional Leadership in Elementary School Science: How Can I Be An Instructional Leader In A Content Area, Like Science, Where I Have Little To No Background Experience Or Knowledge? *International Electronic Journal For Leadership in Learning*, 12(12).
- Snell, J., & Swanson, J. (2000). The Essential Knowledge And Skills Of Teacher Leaders: A Search For A Conceptual Framework. *Paper presented at the annual meeting of the American Education Research Association*, New Orleans, L.A.
- Sparks, D. (2003). Change Agent: An Interview With Michael Fullan. *Journal of Staff Development*, 24(1), 55–58.
- Stronge, J. H, Holly B. Richard, H. B & Catano, N. (2008). *Qualities of Effective Principals*. Dimuat turun pada 11.06.2013 dari <http://www.ascd.org/publications/books/108003/chapters/Instructional-Leadership@-Supporting-Best-Practice.aspx>
- Syed Ismail Syed Mustapa & Ahmad Subki Miskon. (2010). *Asas Kepimpinan dan Perkembangan Profesional*. Selangor: Penerbitan Multimedia Sdn. Bhd.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium. (2011). *Teacher Leader Model Standards*. Dimuat turun pada 16.10.2013 dari http://www.teacherleaderstandards.org/teacher_leadership_exploratory_consortium
- Wehling, B. (2007). *Building a 21st Century U.S. Education System*. Washington, DC: The National Commission on Teaching and America's Future (NCTAF)
- Wells, C. M., Maxfield, C. R., Klocko, B., & Feun, L. (2010). The Role of Superintendents in Supportig Teacher Leadership: A Study of Principals' Perceptions. *Journal of School Leadership*, 20.
- Wells, C.M. (2012). Superintendents' Perceptions of Teacher Leadership in Selected Districts. *International Journal of Education Leadership Preparation*, 7(2), Dimuat turun pada 27.12.2012 dari www.eric.ed.gov/PDSF/EJ981360.pdf
- Yahya Don (2005). *Kepimpinan Pendidikan Di Malaysia*. Batu Caves Selangor. PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Yavuz, M. & Baş, G. (2010). Perceptions Of Elementary Teachers On The Instructional Role Of School Principals. *US-China Education Review*, 7(4), 83-93.
- Yilmaz, K. & Altinkurt, Y. (2012). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Trust And Organizational Citizenship Behaviors In Secondary Schools In Turkey. *Advances in Educational Administration*, 13, 223–248. ISSN: 1479-3660 Dimuat turun pada 29.10.2013 dari www.emeraldinsight.com/books.htm?chapterid=17014813&show=pdf
- Yılmaz, K. (2004). Views Of Elementary School Teachers On The Relationship Between School Administrators' Supportive Leadership Behaviours And Organisational Trust At School. *Inönü University Journal of Faculty of Education*, 5(8), 117-131.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74, 255–316.
- Zuraidah Selamat. (2011). Kepimpinan Pengajaran Pengetua Dan Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional Di Sebuah Sekolah Di Putrajaya. *Tesis Sarjana*. Institut Pengajian Kepengetuaan: Universiti Malaya.

