



## Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 3, Issue 2, April 2018

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:  
www.msocsciences.com

### **Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi: Kriteria dan Pembentukan Kepimpinan**

**Andrew Thomas Ujil<sup>1</sup>, Christina Andin<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah

Correspondence: Andrew Thomas Ujil<sup>1</sup> (an\_thom88@yahoo.com)

#### **Abstrak**

Pemimpin berprestasi tinggi jelas dinyatakan sebagai satu hasrat dalam Anjakan 5 PPPM 2013 -2025 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah yang merujuk kepada pengetua dan guru besar cemerlang. Pemimpin berprestasi tinggi diakui dapat memacu pencapaian murid ke arah kecemerlangan disebabkan keupayaan mereka dalam memastikan peradaban dan suasana sekolah positif, hala tuju yang jelas, kolaborasi erat, berkomitmen tinggi, terdapat program peningkatan staf serta hubungan luar yang baik. Menyedari kepentingan pemimpin berprestasi tinggi dalam mewujudkan lebih banyak Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK), maka kriteria, latihan kepimpinan dan proses perkembangan pemimpin dijadikan sorotan di samping menghuraikan jurang kajian berlandaskan perkembangan kepimpinan berprestasi tinggi. Kriteria pemimpin berprestasi tinggi merangkumi amalan pemimpin, faktor awal, serta hala tuju masa depan pemimpin. Seterusnya latihan kepimpinan seperti NPQEL berkait rapat dengan Kontinum Pembangunan Kepimpinan. Manakala perkembangan pemimpin adalah berdasarkan fasa kepimpinan sebelum bekerja, perkembangan kepimpinan semasa bekerja sebelum menjadi guru besar, perkembangan kepimpinan semasa menjadi Guru Besar SKK, dan fasa masa depan. Perbincangan berkaitan aspek-aspek ini telah membawa penemuan jurang kajian tentang perkara-perkara dalam fasa-fasa perkembangan guru besar SKK seperti pada kerangka konseptual yang memberi impak mendalam terhadap pemimpin berprestasi tinggi.

**Kata Kunci:** pemimpin berprestasi tinggi, kriteria pemimpin berprestasi tinggi, Perkembangan kepimpinan, kontinum pembangunan kepimpinan, fasa kepimpinan

### **High-Performance School Leadership: Criteria and Leadership Formation**

#### **Abstract**

High-performance leaders are clearly stated as a wish in the 5 PPPM Shift 2013 -2025 which ensures high-performance leadership is placed in each school that refers to the principal and headmaster of excellence. High-performing leaders are recognized to drive the achievement of students towards excellence due to their ability to ensure the civilization and positive school environment, clear direction, close collaboration, high commitment, staff improvement program and good external relation. Recognizing the importance of high-performing leaders in creating more Cluster School of Excellence (SKK), the criteria, leadership training and leader development process are highlighted as well as describing the study gap based on the development of high-performing leadership. The criteria of high-performing leaders include leaders' practices, preliminary factors, and leaders' future direction. Next, leadership training such as NPQEL is closely linked to the Continuum Leadership Development. Leadership development is based on leadership phase before starting career, while being a teacher,

before becoming headmaster, while being headmaster, while being SKK headmaster, and future phase. Discussions on these aspects have led to the findings of the study's gap on matters in the development phases of SKK's headmaster as well as in the conceptual framework that have a profound impact on high-performance leaders.

**Keywords:** high performance leaders, high performance leader criteria, leadership development, continuum leadership development, leadership phase

---

## Pengenalan

Kepimpinan pendidikan telah menjadi fokus utama menerusi Anjakan 5, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025 (PPPM) iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Kepimpinan tersebut menjelaskan tentang kecemerlangan pemimpin sekolah iaitu guru besar dan pengetua yang sentiasa berusaha memperbaiki kemandirian murid dalam aspek akademik dan kokurikulum. Pemimpin sekolah seperti ini boleh melonjakkan kemenjadian murid kira-kira 20% (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Menurut kajian lepas juga kecemerlangan sesebuah institusi pendidikan adalah bergantung kepada pemimpinnya (Mansor & Hamzah, 2015). Guru besar atau pengetua yang berprestasi tinggi mempunyai keupayaan untuk menguruskan iklim sekolah yang sihat, sistematik, mempunyai visi, berdisiplin, mempunyai kerjasama yang baik, komited dalam tugas, terdapat program peningkatan guru dan anggota kumpulan pelaksana serta hubungan baik dengan komuniti, pihak swasta dan orang berkepentingan yang lain (Jamilah dan Yusof, 2011). Pemimpin berprestasi tinggi adalah individu yang menguasai kemahiran atau kompetensi yang mampu mengubah iklim organisasi ke arah kecemerlangan (Baker, Walsh, & Marjerison, 2015; Mansor & Hamzah, 2015) dengan mengenakan pengaruhnya ke atas individu atau kumpulan untuk merealisasikan visi (Leithwood, Harris, dan Hopkins, 2008; Jamilah dan Yusof, 2011).

Pemimpin sekolah memainkan peranan sebagai individu yang mengetuai matlamat sekolah. Oleh itu, setiap sekolah perlu mempunyai visi dan misi yang perlu dicapai (Jamilah dan Yusof, 2011). Hallinger dan Heck (1998) juga menyatakan bahawa perkara ini memberi kesan terhadap pencapaian murid di sekolah. Budaya sekolah yang positif juga perlu dibentuk oleh pemimpin sekolah supaya membantu dalam menjadikan sekolah cemerlang (Yaakob Dan Yahya, 2012). Sebagai pengurus instruksional pemimpin sekolah juga merupakan agen perubahan dalam membentuk budaya belajar (Jamilah dan Yusof, 2011; Rosnah dan Muhammad Faizal, 2012; Tang dan Zainab, 2014). Peranan pemimpin sekolah didapati memberi kesan secara tidak langsung kepada murid namun signifikan dalam pendidikan (Leithwood et al., 2004). Pemimpin sekolah juga mempunyai inisiatif dalam pembangunan sumber manusia dengan menggalakkan guru serta anggota kumpulan sokongan untuk meningkatkan ilmu (Jamilah dan Yusof, 2011). Dalam konteks yang lebih besar, pemimpin sekolah diharap dapat menjadi suri teladan dalam komuniti seperti yang dinyatakan dalam PPPM 2013 -2025 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Maka, fungsi pemimpin sekolah kian mencabar kerana tidak terhad kepada organisasi namun telah menjangkau jauh ke dalam komuniti serta pihak berkepentingan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Pemimpin berprestasi tinggi adalah tidak sama dengan pemimpin sekolah lain. Pemimpin berprestasi tinggi boleh melaksanakan tugas dengan berkesan, mempunyai kompetensi dan keperibadian berkualiti serta berilmu (Hollenback et al. 2006; Male 2006; Bass & Bass 2008; Rothwell 2010). Jika merujuk kepada Kompetensi Pengetua Atau Ketua Sekolah Berimpak Tinggi Versi Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia pemimpin sekolah perlu menguasai polisi dan arah tuju, pembangunan pengajaran, mengurus perubahan dan inovasi, sumber dan operasi, hubungan manusia, dan keberkesanan sendiri (Mustamin dan M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012). Mereka juga mempunyai visi dan misi yang jelas (Robinson 2006; Robinson et al. 2008; Disraeli, 2016). Mereka juga mempunyai kepimpinan instruksional yang menekankan kualiti pengajaran dan pembelajaran. Selain itu, hubungan luar bersama ibu bapa erat malah ibu bapa serta komuniti terlibat aktif dalam setiap aktiviti di sekolah. Dalam aspek pemantauan pula, mereka sentiasa aktif sehingga dapat menaikkan

pencapaian sekolah dalam bidang akademik (Disraeli, 2016). Oleh sebab itu, pemimpin berprestasi tinggi boleh memimpin sekolah ke arah kecemerlangan dengan lebih berkesan.

### **Kriteria Pemimpin Sekolah Berprestasi Tinggi**

Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 merupakan pelan jangka panjang telah meletakkan pendidikan di negara ini memasuki era baharu yang terdiri daripada tiga gelombang bermula 2013-2015, 2016-2020, dan 2021-2025. Perubahan pelan ini meliputi pelbagai pemurnian dalam beberapa aspek pendidikan (Nurazuraini, Mahzan, dan Abdul Razaq, 2016). Hasrat Kementerian iaitu Memastikan Kepimpinan Berprestasi Tinggi Ditempatkan Di Setiap Sekolah dalam Anjakan 5 dan Mengupaya Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah Untuk Menyediakan Penyelesaian Khusus Berasaskan Keperluan dalam Anjakan 6 merupakan agenda yang amat menarik perhatian. Matlamat pihak Kementerian menjelang tahun 2020 adalah menambah jumlah Sekolah Kluster Kecemerlangan (SKK) dan menghapuskan sekolah berprestasi rendah dalam Band 6 atau 7 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Oleh yang demikian, pemimpin SKK menepati kriteria kepimpinan berprestasi tinggi disebabkan pemimpin ini boleh mengurus pelbagai faktor dalaman dan luaran sehingga sekolah di bawah pimpinannya memenuhi syarat untuk dinobatkan sebagai SKK. Contoh faktor luaran adalah persepsi ibu bapa atau penjaga tentang kemenjadian anak (Huang dan Liang, 2016), faktor di sekeliling (Bagby et. al, 2012; Mohd, Suhaida, dan Soaib, 2013; Hamid, 2014) serta faktor ibu bapa atau penjaga (Deschênes, 2007; Kanammah, Abdullah, dan Shahizan, 2013; Syed et. al, 2014). Contoh faktor dalaman pula adalah guru serta anggota kumpulan pelaksana (Abdul Said & Christina, 2014), peradaban bilik darjah (Hofman, Hofman, dan Guldemon, 2002) serta faktor kelengkapan dan infrastruktur sekolah (Mwamwenda dan Mwamwenda, 1987; Murillo dan Román, 2011; Figueroa, Lim, dan Lee, 2016). Kepimpinan berprestasi tinggi dapat dilihat dengan keberkesanan pemimpin dalam memberi motivasi supaya visi tercapai (Mancuso et al., 2010; Jamilah dan Yusof, 2011; Jensen et. Al, 2015). Mereka digambarkan selalu menyokong (Cisse, 2009), hormat kepada warga sekolah, mewujudkan kerjasama, membantu warga sekolah untuk menaikkan prestasi (Mancuso et al., 2010; Day, Gu, & Sammons, 2016) serta dapat mengatasi masalah dalaman dengan baik (Saiti, 2015) kerana mempunyai kemahiran penyelesaian masalah dan membuat keputusan (Hallinger dan Heck, 2002). Warga sekolah juga sentiasa diberi galakkan untuk sentiasa mencari idea berkaitan dengan pengajaran, jangkaan berkaitan kualiti pedagogi serta membantu peningkatan profesional (Leithwood, Leonard, dan Sharratt, 1988; Marks dan Printy, 2003). Dengan ini pembelajaran murid akan dapat dikukuhkan di samping kepuasan kerja yang baik dalam kalangan warga sekolah (The Wallace Foundation, 2013; Sevkusic et al., 2014; Tek, 2014). Malah, pemimpin sekolah berprestasi tinggi juga boleh mewujudkan pemimpin baharu daripada guru-guru kerana pemimpin berprestasi tinggi bekerja untuk menolong membangunkan orang lain serta mewujudkan pentadbiran yang berkesan (Louis et al., 2010). Di samping itu, pemimpin yang berprestasi tinggi juga akan menetapkan visi yang jelas, disebarkan kepada semua, tugas diagihkan, menyokong kakitangan untuk bersama-sama membuat keputusan, bersikap adil kepada semua dan membantu kakitangan apabila dalam kesusahan (Mancuso et al., 2010; Yaakob Daud dan Yahya Don, 2012; Jensen et al., 2015). Data akan digunakan sebagai petunjuk prestasi supaya kakitangan lebih gigih untuk menaikkan prestasi sekolah. Pemimpin berprestasi tinggi juga akan mengetuai aspek akademik agar mengetahui arah yang perlu dicapai (The Wallace Foundation, 2013). Mereka juga sangat faham akan matlamat sekolah, mempunyai sifat terbuka, tidak terburu-buru apabila bertindak dan sanggup mengambil risiko dalam tindakannya (Yaakob Daud dan Yahya Don, 2012).

Amalan kepimpinan juga dapat menentukan kepimpinan berprestasi tinggi. Antaranya adalah kepimpinan distributif. Kepimpinan distributif dapat meningkatkan kepuasan kerja kakitangannya (Mancuso et al., 2010; Jensen et al., 2015). Amalan kepimpinan instruksional pula merangsang pencapaian cemerlang akademik menerusi pengaruh kepimpinan terhadap pentadbiran, organisasi serta suasana sekolah (Heck, Larsen, dan Marcoulides, 1990; Marks dan Printy, 2003; Leithwood dan Mascall, 2008). Bersandarkan PPPM 2013-2015 kepimpinan berprestasi tinggi boleh melonjakkan keberhasilan murid dalam 20% (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Amalan pemimpin

instruksional dapat diperhatikan menerusi kegiatan pemimpin menyelaras, mengawal, menyelia, membangunkan aspek kurikulum dan pengajaran di sekolah, pencapaian murid menjadi keutamaan dan membentuk budaya berkaitan dengan akademik (Hallinger, 2003). Kepimpinan instruksional juga dikatakan amat bertepatan dengan kepimpinan abad ke 21 (Hallinger, 2012). Usaha secara kerjasama dan kewujudan kumpulan pembelajaran profesional akan menggalakkan amalan instruksional dan boleh merangsang pencapaian akademik secara positif (Fullan, 1998). Pendek kata pemimpin perlu sentiasa menilai pengajaran dan pembelajaran dan membantu guru-guru untuk menunjukkan prestasi yang memberangsangkan (Cisse, 2009; Tek, 2014).

Kepimpinan berprestasi tinggi juga dilihat dari peradaban sekolah yang terbentuk. Semangat kolaborasi disemai oleh kakitangan yang berfikiran matang, pengagihan tugas yang berstruktur (Kanellopoulos, 1995; Mancuso et al., 2010; Saiti, 2015), dan suasana kerja yang mempunyai persaingan sihat yang sengit (Kanellopoulos, 1995; Saiti, 2015). Pemimpin sekolah juga mewujudkan semangat dalam kalangan guru dan murid dengan mencipta iklim menggalakkan pembelajaran (The Wallace Foundation, 2013; Sevkusic et al., 2014). Malah pemimpin berprestasi tinggi sangat signifikan dengan motivasi, merangsang intelektual dan bertimbang rasa dalam pertimbangan individu serta dapat menjadikan peradaban sekolah menjadi lebih berkualiti (Bass dan Avolio, 1994).

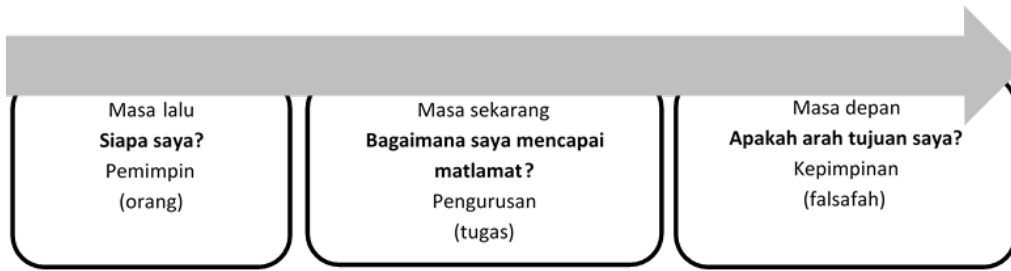
Pemimpin berprestasi tinggi juga mempunyai kecerdasan emosi yang tinggi (Goleman, 1998). McDermott, Kidney, dan Flood (2011) juga menyatakan bahawa emosi pemimpin akan mempengaruhi emosi kakitangan di sekolah secara tidak langsung. Oleh itu, pemimpin berprestasi tinggi boleh membina kecerdasan interpersonal dan emosi dengan baik (Zuraidah, Yahya dan Siti, 2014).

Dalam menggarca kecemerlangan sekolah, pemimpin berprestasi tinggi lebih memahami cara bekerja bersama pihak berkepentingan. Mereka akan melibatkan ibu bapa atau penjaga dalam proses membuat keputusan serta sentiasa memberi maklum balas berkaitan pencapaian murid. Penglibatan pihak luar ini seperti ibu bapa, penjaga serta komuniti setempat dalam aktiviti mesyuarat dan gotong – royong amat digalakkan (Cisse, 2009; Ahmad & Ghavifekr, 2014).

Oleh yang demikian, dicadangkan supaya kerja pemimpin dan pembantu pemimpin sekolah dikenalpasti dan mereka perlu tahu serta melaksanakan tugas yang terangkum dalam tugas mereka. Latihan berkualiti ke arah menjadi pemimpin sekolah juga turut dicadangkan supaya dapat memilih individu yang berkelayakan dan bercita-cita menjadi pemimpin berprestasi tinggi. Semasa latihan dijalankan mereka akan diajar berkaitan konsep dan aplikasi pengetahuan baharu (Cisse, 2009; The Wallace Foundation, 2013; Sevkusic et al., 2014). Cadangan seterusnya adalah menjalankan pemilihan terhadap guru yang telah menjalani latihan untuk menjadi pemimpin dan penolong pemimpin. Seterusnya, pemimpin yang telah dilantik perlu dinilai dari aspek tingkah laku dan perlu diberi sokongan dalam konteks keperluan kerja pemimpin tersebut dengan memberi bimbingan berdasarkan hasil daripada penilaian yang telah dibuat (The Wallace Foundation, 2013).

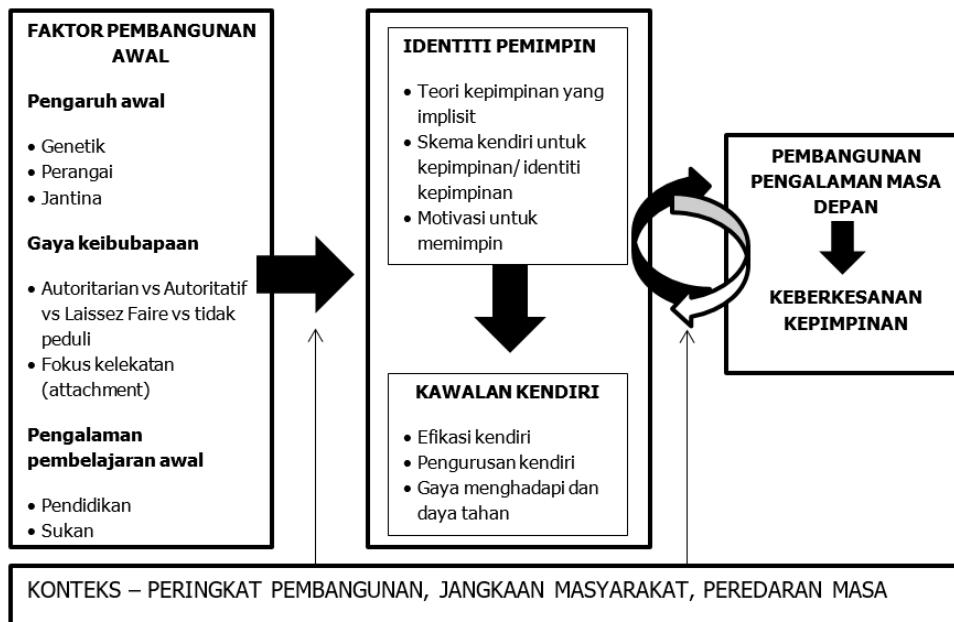
## **Perjalanan Ke Arah Kepimpinan Berprestasi Tinggi**

Terdapat dua model yang menyatakan bahawa perkembangan kepimpinan berlaku sejak dari kecil lagi sehingga individu tersebut menjadi insan seperti pada ketika ini (Andrew dan Christina, 2017). Model tersebut adalah Garisan Masa Pemimpin oleh Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse, (2009) dan Model Pembangunan Pemimpin Seluruh Jangka Hayat oleh Murphya dan Johnson (2011). Perkara ini menunjukkan perkembangan seorang pemimpin merupakan perjalanan yang berterusan (McDermott, Kidney, dan Flood, 2011). Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse, (2009) menyatakan fasa kepimpinan terdiri daripada tiga fasa iaitu, masa lalu, sekarang dan masa depan. Manakala Murphya dan Johnson (2011) lebih menekankan kepada pelbagai faktor yang menggalakkan perkembangan kepimpinan. Berikut merupakan model Garisan Masa Pemimpin oleh Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse (2009):



Rajah 1 : Garisan Masa Pemimpin  
 Sumber : Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse (2009)

Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse, (2009) menyatakan bahawa fasa pertama ialah fasa masa lalu pemimpin yang merupakan diri pemimpin tersebut pada masa lepas dan kriteria yang perlu untuk menjadi pemimpin seperti yang terkandung dalam teori trait (Bolden, et. al, 2003). Antara kriteria tersebut adalah termasuklah kesedaran sendiri, kecerdasan emosi, mempunyai kegagahan dan membimbing (Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse, 2009; McDermott, Kidney, dan Flood, 2011). Manakala berdasarkan Murphya dan Johnson (2011), terdapat beberapa faktor pembangunan awal yang mempengaruhi pemimpin. Berikut merupakan faktor pembangunan awal yang mempengaruhi perkembangan pemimpin:



Rajah 2 : Model Pembangunan Pemimpin Seluruh Jangka Hayat  
 Sumber: Murphya dan Johnson (2011)

Murphya dan Johnson (2011) menjelaskan bahawa pelbagai faktor seawal usia kanak-kanak dapat melahirkan ciri – ciri tersebut dalam diri setiap pemimpin adalah pengaruh awal yang terdiri daripada genetik, perangai dan jantina, pengaruh keibubapaan yang terdiri daripada gaya asuhan ibu bapa dan fokus kelekatan (attachment focus), pengalaman pembelajaran awal yang terdiri daripada penglibatan dalam sukan, pendidikan, dan amalan. Perkara ini juga turut dinyatakan oleh McDermott, Kidney, dan Flood (2011). Murphya dan Johnson (2011) mengatakan bahawa faktor genetik juga merupakan satu faktor yang mempengaruhi kepimpinan. Dicaadangkan 30 % - 50 % varian dalam kepimpinan tranfomasional adalah didasari oleh faktor genetik. Perlakuan marah, senyum, aktiviti fizikal serta penyesuaian dalam suasana baharu mempengaruhi perangai. Perangai memberi kesan dalam perkembangan pemimpin kerana menyediakan pembangunan yang stabil untuk faktor personaliti lain yang akan mempengaruhi keberkesanan pemimpin tersebut (Murphya dan Johnson, 2011). Gaya keibubapaan seperti autoritarian, lalai, memanjakan dan berwibawa akan mempengaruhi perkembangan pemimpin melalui tingkah laku dan menjadi suri teladan kepada anak mereka (Avolio, Rotundo, dan Walumbwa, 2009). Gaya keibubapaan berwibawa adalah sentiasa menyokong dan akan melahirkan anak-anak yang berdikari dengan batasan tertentu (Baumrind, 1991; Avolio, Rotundo, dan

Walumbwa, 2009; Murphya dan Johnson, 2011). Ramalan kepemimpinan masa depan berdasarkan gaya kelekatan juga dapat dilakukan. Gaya kelekatan selamat mempunyai sumber ego yang boleh menjadi sumber untuk seseorang menjadi pemimpin dan sebaliknya jika seseorang mempunyai gaya kelekatan tidak selamat (Bowlby, 1982; Popper, 2002; Murphya dan Johnson, 2011). Penglibatan dalam sukan juga mempengaruhi perkembangan pemimpin kerana dalam sukan, mereka akan belajar mencari inisiatif yang merupakan ciri penting dalam kepemimpinan (Larson, 2000), mengawal emosi, berkolaborasi, berintelektual, fokus menang, berminat, bersaing, dan menghargai pengalaman yang diperolehi (Kirkpatrick dan Locke, 1991; Larson, Hansen, dan Moneta, 2006). Pendidikan khusus untuk pemimpin dan pendidikan umum boleh mewujudkan pemimpin. Contohnya adalah penglibatan dalam kokurikulum (Matthews, 2004; Bartone et al., 2007) lantikan tugas di dalam kelas seperti jawatan ketua kelas, penolong ketua kelas, dilatih untuk berpidato atau berucap memberikan pandangan dan dilantik menjadi ketua dalam kumpulan perbincangan akan menjuruskan kepada perkembangan kepemimpinan (Brady, 1984; Bass, 1995; Mitra, 2006; Mcdermott, Kidney, dan Flood, 2011; Nash & Bangert, 2014). Manakala amalan sejak dari kecil boleh melahirkan individu yang pakar dalam sesuatu bidang. Individu yang mempunyai peluang untuk mengembangkan bakat sebagai pemimpin akan menjadi lebih mahir memimpin (Ericsson, Krampe, dan Tesch-Romer, 1993) dan kepakaran memerlukan situasi yang teratur dan sistematik supaya dapat dimasukkan dalam perkembangan kepemimpinan sejak kanak-kanak (Mumford et al., 2000).

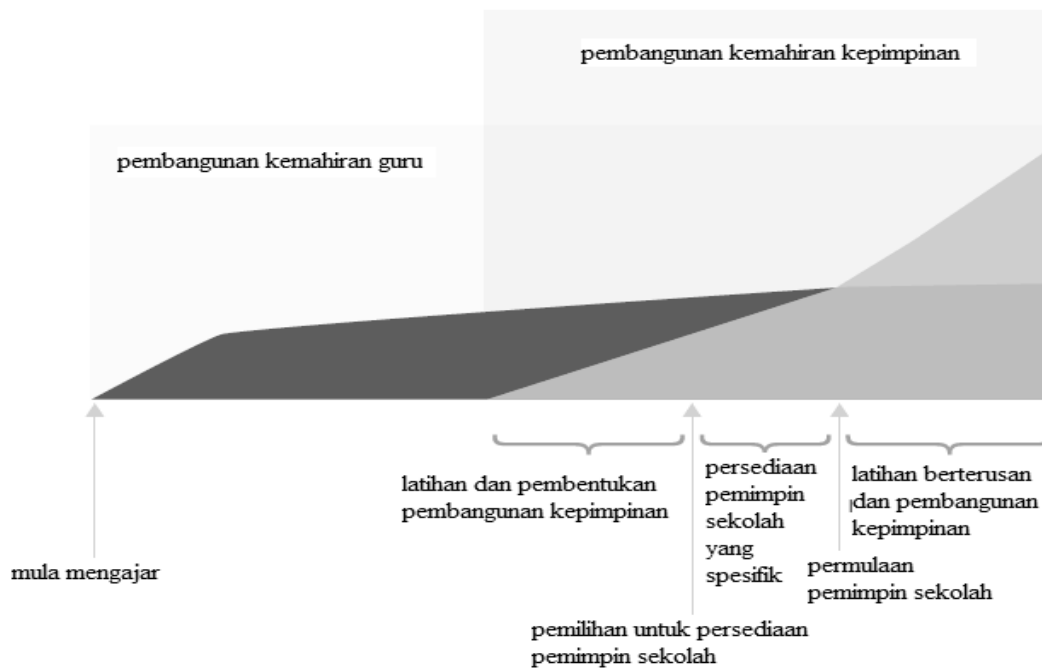
Peristiwa - peristiwa masa lalu seseorang seperti di atas dinamakan sebagai pengalaman. Perkembangan pengalaman pemimpin berlaku apabila mereka berupaya berinteraksi dengan kriteria persekitaran dan peristiwa yang mereka lalui sebagai satu proses pembelajaran yang menjuruskan kepada perlakuan kepemimpinan. Pengalaman ini juga turut diperkuatkan dengan adanya galakkan rakan sekerja, atau rangkaian yang wujud. (Schell, 2010; Mcdermott, Kidney, dan Flood, 2011; Nash dan Bangert, 2014; Mcculla & Degenhardt, 2015).

Seterusnya fasa kedua menurut Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse (2009) ialah fasa masa sekarang iaitu persekitaran sosial tempat pemimpin bekerja. Semasa menjalankan tugas, pemimpin mempunyai sifat empati dan mampu memahami keperluan emosi kakitangannya yang menggambarkan pemimpin tersebut mempunyai kawalan sendiri yang rasional dan menjadi panduan kepada tindakan pemimpin tersebut dalam mencapai visi (Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse, 2009). Dengan keseimbangan emosi, pemimpin akan hidup bahagia tanpa tekanan (Bass, 2008; Muna dan Mansour, 2009; McDermott, Kidney, dan Flood, 2011; Zuraidah, Yahya dan Siti, 2014; Nash dan Bangert, 2014). Dengan refleksi sendiri pemimpin akan berupaya memahami orang di persekitarannya. Pemimpin mempunyai juga fungsi sosial yang amat besar (Riggio dan Lee, 2007; Mostovicz et al., 2009; Mcdermott, Kidney, dan Flood, 2011). Untuk berjaya, pemimpin memerlukan orang lain untuk berusaha bersama-sama dengan menggunakan kepakaran yang berlainan (Mcdermott, Kidney, dan Flood, 2011; Mitgang, 2012; Nash dan Bangert, 2014; Pearce, 2016). Berdasarkan Model Pembangunan Pemimpin Seluruh Jangka Hayat oleh Murphya dan Johnson (2011), jangkaan masyarakat juga boleh mempengaruhi tindakan seseorang pemimpin pada masa-masa tertentu (Arminio et al., 2000) di samping tindakan kepemimpinan seseorang pemimpin akan berubah berdasarkan umur, serta dipengaruhi oleh peredaran masa. Misalannya adalah perubahan teknologi yang mana pada masa kini perhubungan menjadi lebih mudah dengan kewujudan pelbagai alat perhubungan seperti telefon pintar berbanding zaman dahulu yang telah mengubah cara pemimpin berhubung, mencari maklumat dan menganalisis maklumat. Reaksi terhadap perubahan teknologi inilah akan mempengaruhi perwatakan pemimpin pada masa akan datang (Murphya dan Johnson, 2011).

Fasa ketiga menurut Mostovicz, Kakabadse, dan Kakabadse (2009) adalah fasa masa depan yang merujuk kepada visi yang hendak dicapai. Untuk mencapai visi, motivasi dan kematangan perlu ada dalam diri pemimpin supaya dapat menerima sebarang pencapaian secara rasional. Manakala menurut Murphya dan Johnson (2011), fasa masa depan adalah hasil daripada perkembangan masa lepas, pada masa kini, tanggapan masyarakat, dan pembinaan pengalaman masa depan yang merangsang ke arah kepemimpinan berprestasi tinggi. Visi yang dicapai merupakan satu petunjuk kepada pemimpin yang berkesan (Murphya dan Johnson, 2011).

Dalam perjalanan ke arah kepimpinan berprestasi tinggi, pada masa kini juga telah wujud pelbagai program untuk melahirkan pemimpin (Andrew dan Christina, 2017). Program ini direka untuk melahirkan barisan pemimpin terbaik untuk meneraju sekolah supaya lebih meyakinkan guru, ibu bapa, komuniti sekolah dan kerajaan kerana diterajui oleh individu yang berkecayaan (Bagobiri, Soaib dan Ramli, 2014). Pembangunan professional yang melibatkan proses mentoring sistematik dapat mengembangkan kemahiran pemimpin (Mcculla dan Degenhardt, 2015; Pearce, 2016) yang dapat menyediakan mereka ke arah kecemerlangan dalam konteks kepimpinan autentik merentasi ikatan program latihan universiti yang bersifat tradisional (Mcdermott, Kidney, dan Flood, 2011; Nash dan Bangert, 2014; Mcculla dan Degenhardt, 2015).

Menurut Jensen et al., (2015), pemimpin sekolah perlu diberi latihan persediaan dan diberi latihan berterusan. Program yang dirangka juga perlulah bergantung kepada pengetahuan, kemahiran, dan kemampuan pemimpin tersebut untuk menghadiri kursus. Program pembangunan berterusan setelah tamat kursus juga amat menggalakkan perkembangan kepimpinan seseorang pemimpin sekolah.



Rajah 3 : Kontinum Pembangunan Kepimpinan  
Sumber : Jensen et al., (2015)

Perkara ini menunjukkan bahawa program pembangunan pemimpin sekolah dari aspek pra perkhidmatan dan pembangunan secara berterusan amat diperlukan untuk membangunkan kompetensi yang standard (Andrew dan Christina, 2017). Program seperti ini yang dianjurkan oleh universiti didapati lebih berkesan dengan adanya sokongan daripada jabatan pendidikan (Hermosilla, Anderson dan Mundy, 2014). Jika pemimpin tidak menerima latihan, kemungkinan mereka akan mengalami kejutan budaya. Maka di negara kita telah diwujudkan Program Latihan National Professional Qualification for Education Leaders (NPQEL) (Aminah Ayob, 2012) yang bertujuan untuk memberi latihan kepada pemimpin sekolah. Mereka akan didedahkan dengan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) (Kamaruzaman Moidunny, 2012) sejak 2006 iaitu pengurusan dan kepimpinan organisasi, pengurusan kurikulum, kokurikulum, hal-ehwal murid, kewangan, pentadbiran pejabat, persekitaran serta kemudahan fizikal, pembangunan sumber manusia, dan perhubungan luar. Manakala pada tahun 2010 Kompetensi Pengetua Berimpak Tinggi Versi Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia telah digunapakai yang merangkumi enam dimensi iaitu polisi dan arah tuju, pembangunan pengajaran, mengurus perubahan dan inovasi, sumber dan operasi, hubungan manusia, dan keberkesanan sendiri (Mustamin dan M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012).

Kesimpulannya, proses menjadi pemimpin berprestasi tinggi adalah pengembaraan yang panjang dan berterusan. Pelbagai peringkat dalam kehidupan telah dilalui dengan jayanya dan pasti menjadi pengalaman yang berharga. Jika pengalaman pemimpin dapat dirungkaikan, pengalaman ini boleh dijadikan panduan kepada generasi seterusnya dalam membentuk kepimpinan berprestasi tinggi.

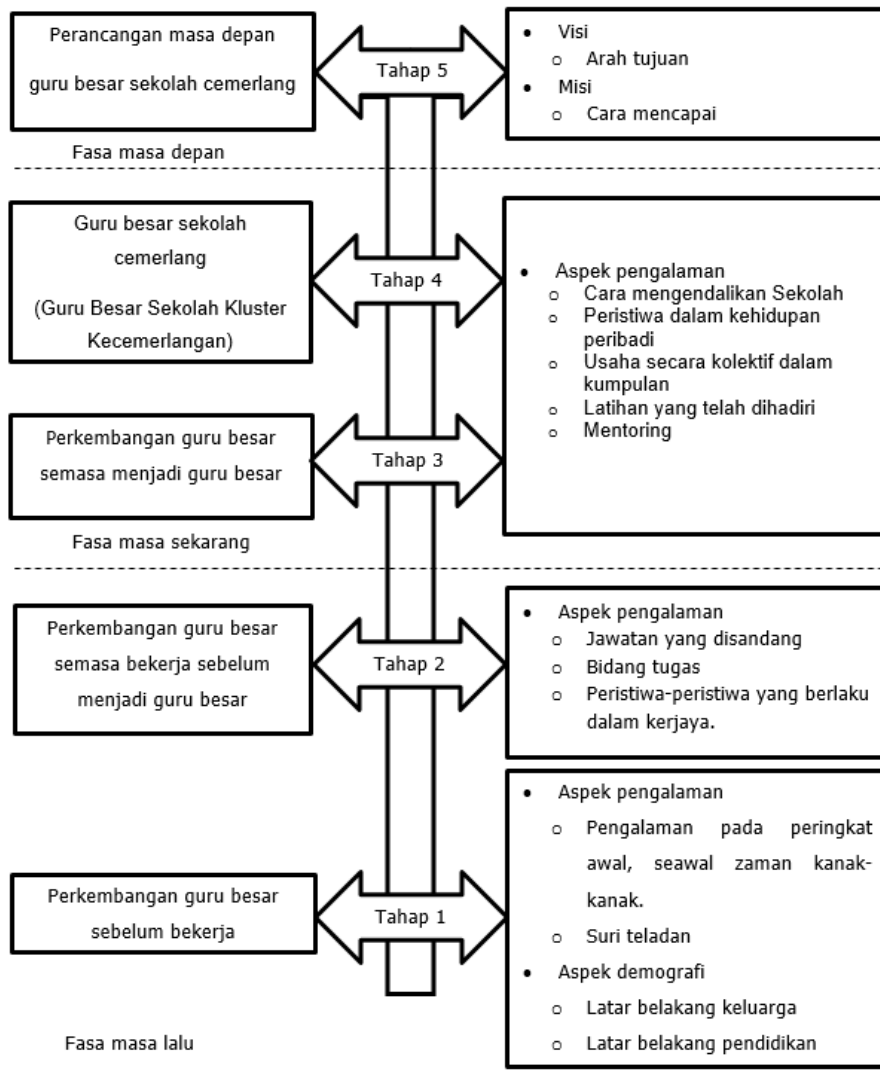
## Perbincangan

Pada masa ini, proses penggantian dan mengenal pasti individu yang berpotensi tinggi sedang dijalankan untuk memastikan Anjakan 5 PPPM 2013 -2025 tercapai (Andrew dan Christina, 2017). Individu ini akan memperoleh sijil Kelayakan Profesional Kebangsaan bagi Kepimpinan Pendidikan (NPQEL) daripada Institut Aminuddin Baki (IAB) setelah tamat kursus (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013; Modul Penggantian Pemimpin Sekolah, 2017). Individu yang layak untuk mengikuti latihan tersebut adalah berdasarkan syarat yang ditetapkan pada Perenggan 9, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 1 Tahun 2013 dalam Modul Penggantian Pemimpin Sekolah, 2017. Mereka perlu mempunyai markah penilaian 85% dan ke atas, mempunyai pengalaman dalam bidang pentadbiran, bidang umum, Cina dan Tamil, bebas tindakan tata tertib, bukan peminjam tegar pinjaman pendidikan dan mesti diperaku ketua jabatan (Modul Penggantian Pemimpin Sekolah, 2017).

Berdasarkan syarat tersebut, aspek pengalaman dalam bidang pentadbiran masih lagi ditekankan dalam pemilihan calon (Andrew dan Christina, 2017). Bagaimana pula dengan aspek pengalaman lain seperti pengalaman pembangunan awal, pengalaman penerokaan, pengalaman kerja awal yang lepas dan pengalaman pembangunan formal? (Schell, 2010; Mcdermott, Kidney, dan Flood, 2011; Nash dan Bangert, 2014; Mcculla & Degenhardt, 2015). Terdapat juga ahli akademik yang menyatakan faktor lain seperti personaliti, pengalaman pendidikan, genetik, perangai, gaya asuhan ibu bapa (Brady, 1984; Bolden, et. al., 2003; Johnson et al., 2004; Arvey et al., 2006; Mitra, 2006; Arvey et al., 2007; Murphya dan Johnson, 2011) mempunyai pengaruh yang besar dalam kepimpinan. Manakala, Jensen et al., (2015) mengatakan pemimpin sekolah perlu diberi latihan dan dibantu secara berterusan supaya menunjukkan prestasi yang cemerlang. Terdapat juga pandangan yang mengatakan pemimpin sekolah terbetuk daripada kompetensi Pengetua Atau Ketua Sekolah Berimpak Tinggi Versi Institut Aminuddin Baki Kementerian Pendidikan Malaysia (Mustamin dan M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012). Maka persoalan ini membawa kepada keperluan untuk meneroka aspek manakah yang memberi impak yang besar terhadap pemimpin berprestasi tinggi seperti pemimpin SKK (Andrew dan Christina, 2017).

Keperluan penerokaan aspek yang dinyatakan ini diperkuatkan lagi dengan batasan kajian latihan guru besar atau pengetua kerana terdapat perubahan mod NPQH kepada NPQEL yang masih baru (Anthony & Said, 2016). Selain itu, kajian dalam konteks pengalaman guru besar SKK masih sedikit kerana kajian lebih bertumpukan kepada kompetensi, ciri atau amalan pemimpin sekolah (Jamilah dan Yusof, 2011; Aminah Ayob, 2012; Kamaruzaman Moidunny, 2012; Mustamin dan M. Al-Muz-zammil Yasin, 2012). Biarpun ada kajian tentang SKK, namun kajian tersebut menyediakan gambaran konsep pengurusan berasaskan sekolah di sekolah kluster (Aziah Ismail dan Abdul Ghani, 2010) dan cabaran dalam pengurusan berasaskan sekolah (Malaklolunthu dan Shamsudin, 2011). Malah, Muhammad Faizal et. all (2014) turut memberi cadangan supaya kajian lanjutan tentang perkembangan amalan kepimpinan guru di Malaysia dapat dijalankan supaya dapat menghasilkan lebih ramai pemimpin berpreasi tinggi.

Dengan ini, dicadangkan agar guru besar SKK dijadikan peserta kajian untuk mendapatkan maklumat terperinci berkaitan aspek pengalaman kepimpinan kerana Bahagian Pengurusan Sekolah Berasrama Penuh Dan Sekolah Kecemerlangan Kementerian Malaysia, telah memperaku pemimpin yang memimpin SKK adalah dari kalangan pemimpin sekolah yang terbaik (Andrew dan Christina, 2017). Untuk meneroka secara mendalam, satu kerangka konseptual dibentuk berdasarkan gabungan model Developmental Stages, Societal Expectations, Time In History (Murphya & Johnson, 2011), The leader's timeline (Mostovicz et al., 2009), dan Kontinum Pembangunan Kepimpinan (Jensen et al., 2015).



Rajah 4 : Perkembangan Pemimpin SKK Mengikut Fasa  
 Sumber : Andrew dan Christina (2017)

Kesimpulan awal yang dapat dibuat adalah, proses perkembangan kepimpinan guru besar berprestasi tinggi adalah meliputi perkembangan kepimpinan sebelum bekerja, perkembangan kepimpinan semasa bekerja sebelum menjadi guru besar, perkembangan kepimpinan semasa menjadi guru besar, perkembangan kepimpinan semasa menjadi Guru Besar SKK, dan fasa masa depan yang bertepatan dengan konsep kepimpinan merupakan proses yang berterusan (Mostovicz et al., 2009; Mcdermott, Kidney, Flood, dan Mcdermott, 2011; Jensen et al., 2015; Andrew dan Christina, 2017). Tetapi apakah pengalaman tersebut dan apakah faktor lain serta aspek manakah yang memberi kesan terbesar dalam kejayaan mereka masih menjadi persoalan. Maka dengan terjawabnya persoalan ini kelak, diharap satu panduan menyeluruh ke arah pemimpin berprestasi tinggi dapat dibangunkan.

### Kesimpulan

Rumusannya, kepimpinan terbentuk dengan pelbagai faktor dan proses tersebut adalah proses yang lama dan berterusan. Pemimpin berprestasi tinggi sudah pasti banyak menempuh pengalaman pahit dan manis yang amat berharga dan wajar dikongsikan kepada semua. Aspek kepimpinan juga didapati sentiasa berkembang dan hidup dengan adanya kajian-kajian yang mendalam mengenainya (Andrew dan Christina, 2017). Hasrat kementerian untuk melahirkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi seperti yang terkandung dalam PPPM 2013-2015 perlu disokong dan diharap dapatan kajian ini dapat memberi manfaat yang dapat mendukung cita-cita tersebut.

## Rujukan

- Abdul, A. S., & Christina, A. (2014). Persepsi terhadap Penilaian Prestasi, Komitmen dan Motivasi Kerja Guru Sekolah Menengah Teknik di Sabah. *Sains Humanika*, 2(1), 171–178.
- Ahmad, R. H., & Ghavifekr, S. (2014). School Leadership for the 21st Century: A Conceptual Overview Rahimah. *Malaysian Online Journal Of Educational Management (MOJEM)*, 2(1), 48–61.
- Aminah Ayob. 2012. Education administrators' professional standards: The Malaysian perspective. *Journal of Research, Policy & Practice of Teachers & Teacher Education*, 2, 60-74.
- Andrew Thomas Ujil & Christina Andin (2017). Memahami Kepimpinan Berprestasi Tinggi Di Sekolah: Analisis Ciri Dan Proses Perkembangan Kepimpinan. *Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan Universiti Awam 2017*. Universiti Malaysia Sabah, 13 – 15 Disember.
- Anthony, S. R., & Said, H. (2016). Leadership Preparatory Training Design Characteristics and Self-Efficacy Beliefs of Aspiring School Leaders in Malaysia. In 3rd International Conference on Language, Education, Humanities and Innovation (pp. 134–148).
- Arminio, J. L., Carter, S., Jones, S. E., Kruger, K., Lucas, N., Washington, J., Scott, A. (2000). Leadership experiences of students of color. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 37(3), 184–198. <http://doi.org/10.2202/1949-6605.1112>
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *Leadership Quarterly*, 17(1), 1–20. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009>
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. F. (2007). Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy Among Women. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 693–706. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.693>
- Avolio, B. J., Rotundo, M., & Walumbwa, F. O. (2009). Early life experiences as determinants of leadership role occupancy: The importance of parental influence and rule breaking behavior. *Leadership Quarterly*, 20, 329–342. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.015>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annu. Rev. Psychol.*, 60(4), 21–49. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Aziah Ismail, & Abdul Ghani, A. (2010). Amalan Pengurusan Berasaskan Sekolah Di Sekolah Kluster Malaysia Aziah. *Pengurusan Pendidikan*, 10(1), 87–94.
- Aziah, Ismail., & Abdul Ghani, A. (2011). Cluster Schools for Diverse Students' Needs in Malaysia: A System View. *International Journal of Education*, 3(2). <http://doi.org/10.5296/ije.v3i2.1282>
- Bagby, J., Barnard-brak, L., Sulak, T., Jones, N., & Walter, M. (2012). The Effects of Environment on Children's Executive Function: A Study of Three Private Schools. *Journal of Research in Childhood Education ISSN:*, 26(4), 418–426. <http://doi.org/10.1080/02568543.2012.711431>
- Bagobiri G., Soaib Asimiran, Ramli Basri. 2014. Principals' Leadership Attributes: A predictor for Secondary School Effectiveness. *Global Journal Of Commerce & Management Perspective*, 3 (3), 40-44.
- Baker, D. E., Walsh, M. B., & Marjerison, L. (2015). Chapter 3 at the Process Level, (1995).
- Bartone, P. T., Snook, S. A., Forsythe, G. B., Lewis, P., & Bullis, R. C. (2007). Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. *Leadership Quarterly*, 18, 490–504. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.07.008>
- Bass B. M. & Avolio B. J. 1994. Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17 (3-4), 541-554.
- Bass, B. M. (1995). Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4, 293–297.
- Bass, B. M. & Bass, R. 2008. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. Edisi ke-4. New York: Free Press.
- Bass, B.M. (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 4th ed. New York, NY: Free Press
- Baumrind, D. (1991). The Influence of Parenting Style Adolescent Competence and Substance Use. *Journal of Early Adolescence*, 11 (1), 56–95.

- Bolden R. G., Marturano A. J., & Dennison, P. 2003. *A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies University of Exeter Crossmead Barley Lane Dunsford Hill.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A Review Of Leadership Theory And Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. United Kingdom: Centre for Leadership Studies University of Exeter.
- Bowlby, J. (1982). Attachment and loss: Retrospect and Prospect. *American Journal of Orthopsychiatry*, 52 (4), 664–678. <http://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1982.tb01456.x>
- Brady, E. H. (1984). Education for Leadership. *The Journal of Educational Sociology*, 21 (9), 507–517.
- Cisse M. (2009). The Organizational Strategies Of School Management In Japan: Focus On Primary School Principals. *Journal of College Teaching & Learning*, 6 (5), 39-50.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The Impact of Leadership on Student Outcomes : How Successful School Leaders Use Transformational and Instructional Strategies to Make a Difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221–258. <http://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Deschênes, O. (2007). Estimating the Effects of Family Background on the Return to Schooling. *Journal of Business & Economic Statistics*, 25(3), 265–277. <http://doi.org/10.1198/073500106000000567>
- Dhuey, E., & Lipscomb, S. (2008). What makes a leader? Relative age and high school leadership. *Economics of Education Review*, 27 , 173–183. <http://doi.org/10.1016/j.econedurev.2006.08.005>
- Disraeli M. Hutton (2016): Critical factors explaining the leadership performance of high-performing principals. *International Journal of Leadership in Education*. 1-21.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Romer, C. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*, 100 (3), 363–406. <http://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- Figuerola, L. L., Lim, S., & Lee, J. (2016). Investigating the relationship between school facilities and academic achievements through geographically weighted regression. *Annals of GIS*, 1–13. <http://doi.org/10.1080/19475683.2016.1231717>
- Fullan M. 1998. Leadership for the 21st Century: Breaking the Bonds of Dependency. *Educational Leadership*, 55 (7), 1-6.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York, NY.
- Hallinger, P. and Heck, R.H. 1998. Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and Social Improvement*. 9, 157–191.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2002). What Do You Call People With Visions ? The Role of Vision , Mission and Goals in School Leadership and Improvement. *Educational Leadership and Administration*, 2, 1–60. <http://doi.org/10.1007/978-94-010-0375-9>
- Hallinger, P.(2003). *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Lisse, The Netherlands: Swets et Zeitlinger.
- Hallinger P. 2012. School Leadership that Makes a Difference: Lessons from 30 Years of International Research. The Hong kong Institute of Education.
- Hamid, Z. (2014). Faktor persekitaran sekolah dan etnik dalam perancangan dan pelaksanaan program pendidikan Bahasa Melayu di Malaysia. *Malaysian Journal of Society and Space*, 10(5), 85–95.
- Hermosilla M. F., Anderson S. dan Mundy K.2014. Education Management and Leadership: A Rapid Review of the Literature. Aga Khan Foundation Canada (AKFC) and the Government of Canada, through the Department of Foreign Affairs, Trade and Development (DFATD).
- H.Heck, R., J.Larsen, T., & A.Marcoulides, G. (1990). Instructional leadership and school improvement. *Educational Administration Quarterly*, 26(2), 94–125.
- Hofman, R. H., Hofman, W. H. A., & Guldmond, H. (2002). School governance, culture, and student achievement. *Journal Of Leadership In Education*, 5(3), 249–272.
- Hollenbeck, G.P., McCall, W.M. Jr. & Silzer, R.F. 2006. Leadership competency models. *The Leadership Quarterly* 17(4), 398-413.
- Huang, H., & Liang, G. (2016). Parental cultural capital and student school performance in mathematics and science across nations. *The Journal of Educational Research*, 0, 1–10. <http://doi.org/10.1080/00220671.2014.946122>

- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupres*, 1, 323-335.
- Jensen B., Hunter A., Lambert T. and Clark A. (2015). *Aspiring principal preparation, prepared for the Australian Institute for Teaching and School Leadership*. Melbourne, Australia: AITSL.
- Johnson, A. M., Vernon, P. A., Harris, J. A., & Jang, K. L. (2004). A Behavior Genetic Investigation of the Relationship Between Leadership and Personality. *Twin Research: The Official Journal of the International Society for Twin Studies*, 7 (1), 27–32. <http://doi.org/10.1375/twin.7.1.27>
- Kamaruzaman Moidunny. 2012. Standard Kompetensi Kepengetahuan Sekolah Malaysia (SKKSM). (Tidak diterbitkan).
- Kanamah, a/p M., Abdullah, M. N. L. Y., & Shahizan, H. (2013). Terhadap Pembelajaran Regulasi Influence Of Family Factor On Primary. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 10, 179–201.
- Keller, T. (2003). Parental images as a guide to leadership sensemaking: An attachment perspective on implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 14, 141–160. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00007-9](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00007-9)
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lulusan Menengah)*. Putrajaya, Malaysia: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kanellopoulos, H. (1995). *Management of Effective Administration in Enterprises, Organisations and Services*. Athens: International Publishing (in Greek).
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 48–60. <http://doi.org/10.5465/AME.1991.4274679>
- Larson, R. W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American Psychologist*, 55 (1), 170–183. <http://doi.org/10.1037//0003-066X>
- Larson, R. W., Hansen, D. M., & Moneta, G. (2006). Differing Profiles of Developmental Experiences Across Types of Organized Youth Activities. *Developmental Psychology*, 42(5), 849–863. <http://doi.org/10.1037/0012-1649.42.5.849>
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1988). Conditions Fostering Organizational Learning in Schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243–276.
- Leithwood, K., Louis, K.S., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). *How Leadership Influences Student Learning (Executive Summary)*. New York: The Wallace Foundation.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 27–42. <http://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood K. & Jantzi D., (2000), "The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school". *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112 – 129.
- Leithwood K. & Mascall B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 529-561.
- Louis, K., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating the links to improved student learning: Final report of research findings*. New York : The Wallace Foundation.
- Male, T. (2006). *Being an Effective Head Teacher*. London: Paul Chapman Publishing.
- Malaklolunthu, S., & Shamsudin, F. (2011). Challenges in school-based management : Case of a “ cluster school ” in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 1488–1492. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.316>
- Mancuso, S. V., Roberts, L., & White, G. P. (2010). Teacher retention in international schools: The key role of school leadership. *Journal of Research in International Education*, 9(3), 306–323. <http://doi.org/10.1177/1475240910388928>
- Mansor, R., & Hamzah, M. I. M. (2015). Kepimpinan Berkualiti : Perspektif mengenai Kompetensi yang Diperlukan untuk Memimpin dengan Berkesan. *Jurnal Pengurusan*, 45, 143–154.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance : An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370–397. <http://doi.org/10.1177/0013161X03253412>
- Matthews, M. S. (2004). Leadership Education for Gifted and Talented Youth: A Review of the Literature. *Journal for the Education of the Gifted*, 28(1), 77–113. <http://doi.org/10.1177/016235320402800105>

- Matthews, P., Rea, S., Hill, R. & Qing Gu. 2014. Freedom to lead: a study of outstanding primary school leadership in England. National College for Teaching & Leadership.
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development : learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (4), 358–378. <http://doi.org/10.1108/01437731111134643>
- Mcculla, N., & Degenhardt, L. (2015). Journeys to school leadership : How action learning identified what participants valued in a year-long Australian leadership development program centered on principles of good practice. <http://doi.org/10.1177/1741143214558574>
- Mitgang, L. (2012). *The Making of the Principal: Five Lessons in Leadership Training*. New York: The Wallace Foundation.
- Mitra, D. (2006). Increasing Student Voice and Moving Toward Youth Leadership. *The Prevention Researcher*, 13, 7–10.
- Modul Penggantian Pemimpin Sekolah. (2017 Jun 1). Retrieved from <https://tls.moe.gov.my/login.php>
- Mostovicz, E. I., Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2009). A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 563–576.
- Mohd, F. H., Suhaida, A. K., & Soaib, A. (2013). Hubungan Persekitaran Sekolah dengan Penglibatan Pelajar dalam Aktiviti Kokurikulum di Sekolah Menengah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 38(2), 1–9.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Norfariza Mohd Radzi, Shahril@Charil Marzuki & Faisol Elham. 2014. Pengenalan Kepada Amalan Kepimpinan Guru Di Malaysia: Cabaran Dan Cadangan. *Management Research Journal*, 3, 71–92.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. a. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving Complex Social Problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Muna F. A. & Mansour N., (2009), "Balancing work and personal life: the leader as acrobat". *Journal of Management Development*, 28(2), 121 – 133.
- Musch, J., & Grondin, S. (2001). Unequal competition as an impediment to personal development: A review of the relative age effect in sport. *Developmental Review*, 21, 147–167. <http://doi.org/10.1006/drev.2000.0516>
- Mustamin, & Yasin, M. A. (2012). The Competence of School Principals : What Kind of Need Competence for School Success ? *Journal of Education and Learning*, 6(1), 33–42.
- Murillo, F. J., & Román, M. (2011). School infrastructure and resources do matter: analysis of the incidence of school resources on the performance of Latin American students. *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 22(1), 29–50. <http://doi.org/10.1080/09243453.2010.543538>
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 459–470. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>
- Mwamwenda, T. S., & Mwamwenda, B. B. (1987). School Facilities and Pupils Academic Achievement. *Comparative Education*, 23(2), 225–235. <http://doi.org/10.1080/0305006870230208>
- Nash S. dan Bangert A., 2014. Exploring the relationships between principals' life experiences and transformational leadership behaviours. *INT. J. Leadership In Education*, 17(4), 462–480.
- Nurazuraini Binti Mustapaa, Mahzan B. Awanga, Abdul Razaq B. Ahmada (2016). 21 ST Century Knowledge And Skills In Teaching And Learning History. In International Conference on Education and Regional Development 2016 (ICERD 2016) “Cross-Cultural Education for Sustainable Regional Development” Bandung, Indonesia. (Vol. 31 Oktober).
- Pearce, K. (2016). Creating Leaders Through the Teacher Learning and Leadership Program. *The Educational Forum*, 79(1), 46-52. <http://doi.org/10.1080/00131725.2015.972812>
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of Sosial and Personal Relationship*, 19(6), 797–809.
- Riggio, R.E. and Lee, J. (2007), “Emotional and interpersonal competencies and leader development”. *Human Resource Review*, 17 (4), 418-26.
- Robinson, V.M.J. 2006. Putting education back into educational leadership. *Leading & Managing* 12(1), 62-75.

- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. 2008. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly* 44(5), 635-674.
- Rosnah Ishak & Muhammad Faizal (2012) Amalan Kepimpinan Terbaik untuk Sekolah “Organisasi Pembelajaran”. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. 37(2), 35-41.
- Rothwell, W.J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Edisi ke-4. New York: American Management Association.
- Saiti, A. (2015). Conflicts in schools , conflict management styles and the role of the school leader : A study of Greek primary school educators, 43(4), 582–609. <http://doi.org/10.1177/1741143214523007>
- Schell, W. J. (2010). What makes a transformational leader: An investigation into the antecedent experiences of transformational leaders (Unpublished doctoral dissertation). University of Alabama, Huntsville.
- Sevkusic S., Teodorovic J., Stankovic D., Radisic J., Malinic D., & Dzinovic V.(2014). *Educational leadership : Review of current theory , research findings and exemplary preparation programs*. 1-138.
- Syed, S. A. K., Muhamad, Z. A., Rahman, A. S. sukor, & Wee, A. S. S. . (2014). Faktor Kekangan Ibu Bapa Dan Persekitaran Sekolah Dalam Pelaksanaan Pengajaran Pendidikan Jasmani Di Sekolah Rendah. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(2), 1–15.
- Tang Keow Ngang & Zainab Ali (2014). Kepemimpinan Kemahiran Insaniah dan Pengurusan Kurikulum Pengetua di Sekolah Berprestasi Tinggi. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. 39 (1), 77-82.
- Tek B. A. 2014. An Investigation Of The Relationship Between School Leadership, Teacher Job Satisfaction, And Student Achievement. Tesis PHD. University Of Rhode Island And Rhode Island College.
- The School Principal As Leader: Guiding Schools To Better Teaching And Learning. 2013. The Wallace Foundation. 1-28.
- Yaakob Daud & Yahya Don. 2012. Budaya Sekolah, Kepemimpinan Transformasional dan Pencapaian Akademik Pelajar. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 9, 111-139.
- Zuraidah Juliana Mohamad Yusoff, Yahya Don dan Siti Noor Ismail (2014). Kompetensi Emosi Pemangkin Keberkesanan Amalan Kepimpinan Guru. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1 (3), 1–13.