

**ATRIBUT SEMULAJADI KEPIMPINAN
PENGETUA DALAM MEMARTABATKAN
PROFESIONALISME KEGURUAN DI NEGERI
SABAH**

ATRIBUT SEMULAJADI KEPIMPINAN PENGETUA DALAM MEMARTABATKAN PROFESIONALISME KEGURUAN DI NEGERI SABAH

Rohani Binti Marasan,
Dg. Norizah Ag. Kiflee @ Dzulkifli (PhD)
Colonius Atang (PhD)¹

Fakulti Psikologi dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah.

ABSTRACT

This paper explores the natural attributes of the Principal's leadership in school administration. This qualitative survey, *via* a single case study, adopted the "*Theory of the Great Man*" and the effectiveness of Principle as a role model as its theoretical framework. Data from a series of in-depth interviews with school's principal, administrators, coordinators of subjects, students and parents, were analysed manually. The findings showed that the natural attributes of the Principal in the firmness aspect, reflecting the integrity of Principal's character in his/her administration practices. The findings also indicate that the Principal's leadership in eight main areas aligned with the assumptions of the *Theory the Great Man*, and criteria of the effectiveness of Principle as a role model.

Keywords: Principal's leadership, natural attributes, Theory of the Great Man, effective principle

PENDAHULUAN

Kajian kepimpinan berkaitan amalan atau gaya kepimpinan pengetua dalam memajukan sekolah telah banyak dilaksanakan. Kajian yang melibatkan kepimpinan dilihat signifikan kerana ia berupaya mempengaruhi serta mampu memacu kejayaan sekolah. Tanggungjawab pengetua dalam memikul

¹ Penulis koresponden colonius@ums.edu.my

tanggungjawab mengurus sesebuah sekolah merupakan tonggak utama di dalam penyampaian perkhidmatan terbaik. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM, 2013-2025) yang dilancarkan pada tahun 2013 turut memfokuskan kualiti kepimpinan sekolah yang ditempatkan sama ada di bandar mahupun di luar bandar.

Namun, senario ketika ini memberikan gambaran bahawa terdapat kalangan pengetua yang tidak menunjukkan kualiti kepimpinan sebagaimana diharapkan. Anjakan kepada akses dalam PPPM 2013-2025 sebenarnya memerlukan anjakan terhadap transformasi pendidikan agar keberkesanan kepimpinan pengetua mampu direalisasikan. Kepimpinan pengetua merupakan mercu kepada pelaksanaan dasar-dasar pendidikan yang terpancar melalui Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK). Kebijaksanaan pengetua mentadbir urus memberikan inspirasi kepada kalangan guru-guru di bawah kepimpinan pengetua.

Kekurangan pengetahuan terhadap keadaan ini menyebabkan analisis terhadap kajian kepimpinan pengetua masih relevan dan unik untuk dikaji. Dengan ini, penggubal dasar di Kementerian Pendidikan Malaysia dapat menjadikan kajian ini sebagai rujukan dalam merangka latihan pengurusan kepimpinan di sekolah bagi memartabatkan profesionalisme keguruan pada masa hadapan. Selain itu, hasil dapatan kajian boleh dijadikan pendorong kepada pelaksanaan kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah menengah di negeri Sabah.

ULASAN LITERATUR

Konsep atribut semula jadi

Ishak (2004) mendapati pengetua yang berkualiti ditentukan oleh tret personaliti dalam tindakan yang dilakukan. Beliau menyenaraikan sebanyak 29 tret pengetua berkesan. Pengetua yang memiliki kompetensi dikaitkan mampu meningkatkan prestasi sekolah sama ada dalam akademik, sahsiah dan kemenjadian murid. Pengetua yang memiliki personaliti berkualiti mampu berhadapan dengan perubahan pendidikan yang kian mencabar. Globalisasi yang membawa bersamanya pelbagai cabaran dan tekanan dalam dunia

pendidikan memerlukan pengetua yang bersedia menghadapi risiko serta berupaya memimpin sekolah ke mercu kecemerlangan.

Hairuddin, Shariffah Sebran Jamila, Muhammad Sani dan Mohd Izham (2013) mengupas tret personaliti pengetua dan guru besar novis di Malaysia. Mereka merumuskan tahap keyakinan diri, iltizam dan integriti adalah antara atribut semulajadi pengetua yang berkesan. Seterusnya, Hassan Mohd Ghazali (2014) menyatakan pengetua selaku pentadbir pendidikan perlu memiliki ciri-ciri khas berikut:

- 1) Mempunyai personaliti kepimpinan yang berupaya membina iklim dan persekitaran kondusif sekolah,
- 2) Personaliti yang mulia dan dihormati dengan perwatakan mesra dan mempunyai ketegasan bertempat,
- 3) Kapisiti minda yang tinggi iaitu berilmu dan intelek,
- 4) Kemahiran berkomunikasi yang baik,
- 5) Mempunyai visi, misi dan objektif yang jelas; dan
- 6) Menepati fokus pentadbiran iaitu *'the classroom view'* dan *school-wide view*.

Ciri-ciri di atas adalah merujuk kepada atribut semula jadi kepimpinan yang sewajarnya dimiliki oleh pengetua dalam kepimpinannya. Kajian ini menjadikan ciri-ciri berkenaan sebagai kayu ukur untuk meneroka dan mendalami ketegasan kepimpinan pengetua di samping menganalisis keterampilan pemimpin pendidikan yang berpotensi.

Kepimpinan sekolah

Kajian kepimpinan merupakan kajian awal yang dilakukan sebagaimana dapatan Stogdill (1974) menerusi kajian beliau yang mengenal pasti ciri-ciri yang membeza-bezakan pemimpin. Sekitar tahun 1948 sehingga 1974, terdapat sebanyak 163 kajian bertumpu kepada penyelidikan tret kepimpinan. Kepimpinan adalah usaha ke arah pengaruh antara perseorangan yang diarahkan melalui proses komunikasi bagi mencapai matlamat atau beberapa matlamat.

Di dalam bidang pendidikan, kepimpinan pengetua berperanan penting dalam menjadikan sekolah berjaya dan cemerlang; khususnya dalam aspek pencapaian murid dalam akademik, sahsiah dan aktiviti kokurikulum. Bity Salwana, Ahmad Basri, Ramlee dan Mohamad Jani (2010) meneliti kejayaan kepimpinan pengetua di sekolah-sekolah Menengah di Malaysia. Mereka merumuskan bahawa pengetua harus memiliki kompetensi yang diperlukan agar mampu bertindak dengan cemerlang dalam mengurus dan memimpin sekolah. Kajian ini juga mendapati kepimpinan pengetua yang berjaya adalah pemimpin sekolah yang memiliki sifat peribadi, bersikap profesional, berkeupayaan membuat ramalan dan mampu mengadaptasi kepimpinannya mengikut keperluan sekolah.

Kajian ini percaya bahawa pemimpin sekolah memiliki bakat semula jadi. Kajian ini menerokai atribut atau sifat-sifat semula jadi ini untuk menjadi rujukan kepada pemilihan pengetua pada masa akan datang di semua sekolah menengah. Pengetua menjadi rujukan kepada para guru. Kejayaan sesebuah sekolah adalah bergantung kepada pengetua sebagai ketua dan menjadi sumber inspirasi (Sharifah Madinah 2007). Guru akan menyanjung pengetua sebegini, dan ini pastinya mampu menjulang semula pandangan tinggi masyarakat terhadap profesionalisme keguruan.

Pengetua adalah pemimpin berdasarkan polisi yang diamalkan di sekolah (Eckman 2017). Pengetua perlu menetapkan sasaran dalam usahanya membangunkan organisasi sekolah melalui *Key Performance Indicator* (KPI) yang jelas dan berprinsip. Pengetua juga perlu memainkan peranan sebagai kepimpinan teknologi masa kini sebagai suatu langkah mencapai sekolah berprestasi tinggi. Pendek kata, pengetua perlu bersikap proaktif dan mampu menyesuaikan cabaran semasa.

Kajian kepimpinan pengetua (spt., Mitchell, Kensler, Tschannen-Moran, 2015) menunjukkan prestasi akademik murid semakin menurun akibat kepimpinan organisasi yang cenderung terfokus kepada pembelajaran yang melibatkan perbezaan peringkat sekolah. Kepimpinan intruksional sangat bermotivasi sejak tahun 1980-an dan meluas dilakukan sehingga kini. Ini menyebabkan tugas pengetua tidak lagi terhad terhadap tanggungjawab pentadbiran semata-mata. Tegasnya, pengetua yang berjaya membangunkan sekolah perlu memberi penekanan kepada peri pentingnya kepimpinan instruksional

dalam meningkatkan prestasi akademik pelajar. Kepimpinan intruksional juga mampu memberikan motivasi kepada para guru-guru di bawah bimbingan pengetua (James 2018). Tuntasnya, kepimpinan sekolah yang berkesan adalah apabila pengetua memberi penekanan terhadap keperluan pendidikan melalui kepimpinan kolaboratif (Wan Noor Adzmin & Suria 2017).

Sorotan kajian-kajian lepas yang dihujahkan di atas jelas menunjukkan yang isu kepimpinan sekolah masih relevan dikaji dan tidak pernah terputus rantaian kepentingannya; lebih-lebih lagi dalam dunia pendidikan yang semakin dinamik. Justeru, para penyelidik yakin sebagai pemimpin, pengetua sekolah banyak memainkan peranan penting dalam usaha membangunkan sekolah, dan seterusnya mampu memartabatkan profesionalisme keguruan.

Kerangka teoritikal: Teori Lelaki yang Hebat (*The Great Man Theory*)

Teori Lelaki yang Hebat atau *The Great Man Theory* ini telah ada semenjak sebelum abad ke-19 lagi (Moorhead & Griffin 1998). Teori ini menjelaskan tentang ciri-ciri fizikal dan personaliti seorang pemimpin yang baik dan berkesan, serta pemimpin yang cemerlang dan hebat dalam kepimpinan yang diterajui. Ciri kepimpinan yang hebat dikaitkan dengan ciri semulajadi seperti ketinggian, karakter dan ciri-ciri kecederasan "*he is born to be a leader*", *Great Man* (Bass 1989). Kualiti ini berupaya membezakan ketua dan pengikut. Stogdill (1948) menganalisis 124 tret personaliti dikaji dan mendapati terdapat lapan tret mampu dipraktikkan iaitu intelek, kepedulian, mendalami, intuitif, bertanggungjawab, memberi perhatian, keyakinan dan suka bergaul. Teori ini merumuskan mereka yang memiliki tret personaliti tinggi adalah pemimpin semula jadi.

METOD

Latar belakang kajian kepimpinan pengetua sekolah di Negeri Sabah

Sektor pendidikan negara memerlukan manusia yang profesional, kreatif, proaktif dan berkompentensi sebagai pemimpin yang berwibawa. Bidang Keberhasilan Utama Nasional (*National Key results Areas* atau NKRA) mempunyai enam teras

pembangunan sosial negara. Berkaitan pendidikan, NKRA bermatlamat untuk meluaskan akses rakyat kepada pendidikan yang berkualiti, sepertimana yang dinyatakan dalam anjakan ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 (Nurul Hudani, Ma'rof Redzuan & Noor Hisham 2016). Salah satu daripada sub-NKRA pendidikan adalah tentang Tawaran Baharu kepada pengetua dan guru besar serta Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) yang melihat kepada usaha pembangunan KPM terhadap pengetua sekolah yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi (Jamilah & Yusof 2011). Seorang pemimpin berkesan mempunyai ciri tret personaliti yang tinggi (Hairuddin et al., 2013). Kualiti peribadi yang dimiliki oleh pengetua berupaya mencerminkan amalan kepimpinannya dalam mempengaruhi guru-guru dalam melaksanakan pengurusan di sekolah.

Masalah yang difokuskan dalam kajian ini adalah berfokuskan kepada peranan kepimpinan pengetua kerana terdapat segelintir pengetua sekolah yang masih tidak mencerminkan pemimpinan pendidikan yang profesional sebagaimana kehendak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), meskipun kalangan pengetua telah dianugerahkan *National Professional Qualification for Educational Leader* iaitu NPQEL dan Kompetensi Pendidikan Malaysia (KOMPAS) untuk ditempatkan menjadi pengetua. Pengetua yang memiliki kekuatan seperti ketegasan dalam berkomunikasi dan sesuai dengan keperluan menyelesaikan masalah-masalah pengurusan di sekolah mencerminkan kekuatan yang diperlukan dalam kepimpinan pengetua di sekolah. Bagaimanapun, masih terdapat kepincangan dalam kepimpinan pengetua yang mendorong tekanan dan salah faham guru-guru.

Kompetensi kepimpinan dalam berkomunikasi mampu meningkatkan kecekapan mengurus di sekolah (Abdul Qahar 2017). Komunikasi penting dalam kehidupan manusia kerana kepimpinan boleh digubal melalui proses komunikasi. Pengetua yang berkesan adalah mereka yang menyampaikan segala arahan mengikut kebijaksanaan dan ketegasan bersuara yang melambangkan pola pemikirannya. Pengetua dalam melaksanakan kepimpinan masih menunjukkan guru-guru dibelenggu oleh longgokan masalah kepincangan di sekolah dalam pelbagai situasi. Masalah ini perlu diatasi sepantasnya. Jika diabaikan, ia boleh menjadi punca yang mengagalkan usaha KPM dalam memartabatkan profesionalisme keguruan. Semua masalah ini lahir daripada pengetua yang

tidak melaksanakan tanggungjawab secara bersungguh-sungguh. Kesannya, semua perancangan dasar sukar dicapai dan ini merupakan cabaran utama yang sewajarnya ditangani, lebih-lebih lagi dalam era globalisasi yang semakin rencam.

Perkataan negatif juga sering dilemparkan kepada pengetua yang tidak bertindak profesional terhadap perkara-perkara penting di sekolah. Perkara ini terjadi akibat pengetua tidak mempunyai wawasan dalam kerjayanya. Pengetua dikatakan tidak lagi mampu meneroka kemampuannya untuk melaksanakan amanah serta tanggungjawab sebagai suatu ibadah yang sangat dituntut. Jika ini terus berlaku, sistem pendidikan negara akan dipandang negatif oleh masyarakat yang mengagungkan sekolah sebagai syurga kedua institusi keluarga. Harapan ini juga sewajarnya ditangani agar institusi sekolah yang merupakan lokasi pertama penerapan nilai bermula terus dipelihara. Oleh itu, masalah yang diketengahkan dalam kajian ini masih relevan untuk diterokai sebagai mencari penyelesaian bagi mengharungi cabaran pendidikan di era digital yang semakin mencabar.

Para penyelidik percaya seandainya masalah ini tidak diselesaikan, ia akan memberi kesan jangka panjang kepada kepimpinan pengetua di sekolah. Malah, imej kepimpinan pengetua bertambah buruk kepada masyarakat terutama ibu bapa. Ini adalah kerana, peratusan pencapaian murid dari segi akademik dan sahsiah yang semakin menurun merupakan petanda ketidakcekan kepimpinan pengetua selaku pentadbir pendidikan, di samping kurangnya kerjasama daripada kalangan guru-guru di bawah kepimpinannya. Selain itu, kepimpinan pengetua juga dilihat memberikan petunjuk kepimpinan yang bermasalah. Justeru, kajian ini perlu dilakukan bagi mencanai permasalahan ini dan membina amalan terbaik dalam kepimpinan pengetua.

Matlamat dan objektif kajian

Kajian ini bermatlamat untuk membangunkan atribut semula jadi sifat kepimpinan pengetua sekolah dalam memartabatkan profesionalisme keguruan. Objektif kajian ini adalah untuk meneroka atribut semula jadi yang dimiliki oleh pengetua sebagai pendorong kejayaan kepimpinan pengetua dalam memartabatkan profesionalisme keguruan.

Persoalan kajian

Kajian ini dilakukan bagi mencari penjelasan kepada dua persoalan berikut :

- 1) Apakah atribut semula jadi yang mendorong kejayaan kepimpinan pengetua dalam memartabatkan profesionalisme keguruan di Sabah?
- 2) Apakah cabaran impak globalisasi terhadap kepimpinan pengetua dalam memartabatkan profesionalisme keguruan di negeri Sabah?

Perkaedahan kajian

Kajian ini berasaskan pendekatan interpretivisme dalam bentuk kualitatif jenis kajian kes tunggal. Pengkaji memilih jenis kajian ini kerana kajian kes adalah unik bagi memenuhi kriteria yang dicadangkan; khususnya bagi menjawab persoalan tentang 'apa' dan 'bagaimana' yang kemukakan sebagai soalan kajian (Yin 2018). Pendekatan kajian kes juga adalah kaedah untuk mendapatkan maklumat yang lebih mendalam tentang pengalaman, perasaan dan keadaan di sekolah di bawah kepimpinan pengetua. Pendekatan ini tidak diperolehi melalui pendekatan kajian secara kuantitatif.

Kajian ini telah dilakukan di sebuah sekolah menengah di Penampang, Sabah. Sekolah ini dipilih secara bertujuan (*purposive*) kerana sekolah ini telah berjaya dan cemerlang melalui pencapaian murid dalam semua aspek sama ada akademik, sahsiah dan aktiviti kokurikulum. Sekolah ini juga dipilih kerana ia telah melalui dan sedang mengalami proses kepimpinan pengetua yang berjaya.

Pengkaji menggunakan temu bual mendalam dan separa berstruktur bagi mengumpulkan data primer kajian. Instrumen kajian adalah soalan temu bual mendalam dan separa berstruktur yang dianalisis secara manual. Selain itu, sokongan pemerhatian dan analisis dokumen digunakan dalam memperkukuhkan dapatan kajian.

Sampel kajian terdiri daripada pengetua, barisan penolong kanan seramai tiga orang dan semua ketua bidang iaitu empat orang dalam kalangan guru lelaki dan guru wanita. Temu bual juga dijalankan kepada murid-murid dan ibu bapa

sekolah tersebut. Tujuannya adalah untuk mendapatkan lebih banyak data tentang kepemimpinan pengetua.

DAPATAN KAJIAN

Kajian ini mendapati atribut semulajadi berkaitan rapat dengan demografi guru. Selain itu, kepemimpinan pengetua sekolah juga berkaitan rapat dengan pengurusan organisasi; khususnya dengan beberapa subelemen pengurusan; iaitu penetapan matlamat, membina dasar, amalan profesional, mengatasi konflik dan motivator. Juga, kajian ini mendapati ketegasan kepemimpinan pengetua berdasarkan atribut yang menyokong pengurusan berkesan seperti dinyatakan dalam sub-kategori iaitu memiliki ilmu pengetahuan, membina kepercayaan guru, memiliki sahsiah yang unggul, suri teladan dan komited terhadap tugas adalah penting dalam membentuk satu ciri atribut kepemimpinan pengetua yang komprehensif. Akhirnya, kajian ini mendapati elemen hubungan sosial, seperti hubungan dengan staf yang merujuk kepada keberkesanan komunikasi, memberi pengiktirafan dan partisipatif dalam penghasilan kerja juga merupakan antara ciri atribut yang penting dalam kepemimpinan pengetua. Dapatan-dapatan ini amat bermakna bagi merumuskan ketegasan kepemimpinan pengetua dalam menghadapi cabaran pendidikan.

Input-input yang diperolehi daripada kajian ini mampu menjadi asas untuk menganalisis cabaran impak globalisasi kepemimpinan pengetua dalam memartabatkan profesioalisme keguruan. Kepimpinan pengetua dalam menangani cabaran impak globalisasi yang berfokuskan kepada aspek ketegasan amat diperlukan dalam amalan pengurusan pengetua di sekolah. Kejayaan dan kecemerlangan di sekolah bukan sahaja menjadi pendorong dan merangsang semua pihak dalam mencapai hasrat KPM, namun, inilah yang perlu diutamakan dalam polisi pelantikan pengetua di setiap sekolah menengah.

Setiap pengetua yang ditempatkan di sekolah menengah negeri Sabah adalah terdiri daripada pengetua yang memiliki potensi yang unik dan paling cemerlang serta mampu mengadaptasi semua dasar pendidikan. Kajian ini juga menyediakan pengetahuan baharu tentang kepemimpinan pengetua di sekolah. Diharapkan kajian ini mampu merapatkan jurang pengetahuan kepimpinan

sekolah yang berjaya di sekolah-sekolah di Malaysia, di Asia dan di Barat melalui adaptasi budaya setempat dan disesuaikan dengan keperluan sekolah menengah di negeri Sabah.

Kajian ini juga penting sebagai rujukan akademik berkaitan kepimpinan pengetua bagi menambah bahan ilmiah untuk menambah koleksi khazanah ilmu pengurusan pendidikan. Sumbangan yang signifikan amat bermakna kepada Kementerian Pendidikan, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah mahupun Institut Aminuddin Baki dalam mengurus latihan kepimpinan serta menggubal dasar.

PENUTUP

Pengiktirafan yang diberikan oleh masyarakat terhadap golongan pendidik adalah tinggi. Kejayaan sebuah sekolah melalui strategi yang diamalkan dan dicorakkan oleh pengetua berserta dorongan motivasi berupaya membuahkan kerjasama guru-guru. Perkara ini amatlah bertepatan dengan keperluan era digital yang memerlukan kreativiti dan inovasi dalam kalangan pendidik. Justeru, kajian kepimpinan pengetua adalah menarik dan unik untuk terus dikaji bagi menambahbaik amalan pentadbir pendidikan, terutama kalangan pengetua yang sanggup menghadapi risiko dan menjadi peneraju paling hadapan serta bersama-sama menghadapi kepayahan yang dialami oleh para guru. Dengan sedemikian, baharulah segala sistem dan dasar-dasar pendidikan mampu direalisasikan. Tindakan pengetua selaku pentadbir pendidikan di sekolah mampu membangkitkan roh guru dalam usaha memartabatkan profesionalisme keguruan untuk kembali dipandang mulia.

RUJUKAN

- Abdul Qahar Sarwari. (2017). The contact and cohesion theory: A conceptual framework based on the eastern context of comunication. *Journal of Language and Communication*, 4(1), 1-11.
- Bass, B. (1989). *Handbook of leadership: A survey of theory and managerial application*. New York: Free Press.

- Bity Salwana Alias, Ahmad Basri Md. Yussuf, Ramlee Mustapha & Muhammad Jani Ibrahim. (2010). Analisis kompetensi pengetua berdasarkan kualiti peribadi, kemahiran dan amalan dalam bidang pengurusan sekolah menengah Malaysia. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 35(2), 31-41.
- Eckman, E.W. (2017). *Leadership and policy in school college of education*. Wisconsin: Marquette University.
- Eckmann, H.L. (2005). *Great Man Theory. A personal account of attraction*. Paper for the IBA Conference. California: National University Diego.
- Hairuddin Mohd Ali, Shariffah Sebran Jamila Syed Imam, Muhammad Sani Hj Ibrahim & Mohd Izham Hamzah. (2013). *Tret personaliti pengetua dan guru besar novis di Malaysia*. Dalam Seminar Kebangsaan Kali ke IV: Majlis Dekan Pendidikan IPTA 2013, 23-25 September 2013. CAC,IIUM.
- Ishak Sin. (2004). Apakah yang tertulis dalam khazanah tulisan ilmiah tentang tret, tingkah laku dan tindakan diperlukan untuk menjadi seorang pengetua yang berkesan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 14(1),1-17.
- James Ang Jit Eng. (2018). *Kepimpinan konstruksional. Satu panduan praktikal*. Kuala Lumpur: PTS Professional.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Journal of Edupress*, 1, 323-335.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1998). *Organizational behavior: Managing people and organizational*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- Nurul Hudani Md. Nawawi, Ma'rof Redzuan & Noor Hisham Md. Nawawi. (2016). Hubungan antara tret personaliti kehematan, keterbukaan pada pengalaman, ekstraversi dan kesetujuan dengan prestasi kerja dalam kalangan pemimpin pendidik bagi Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) di Malaysia. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30(1), 102-112.
- Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM), (2013-2025). KPM.
- Stogdill, R. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Sharifah Madinah bt. Syed Abdul Rahman. (2007). *The principal factor*. Selangor: Sasbadi.

- Wan Noor Adzmin binti Mohd Sabri dan Suria Baba. (2017). Amalan kepimpinan kolaboratif dalam kalangan pemimpin instruksional di sekolah rendah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(3),1-19.
- Yin, R.K. (2018). *Case study research. Design and methods*. California: Sage Publications.