Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)

Volume 5, Issue 9, September 2020

e-ISSN : 2504-8562

Journal home page:
www.msosocialsciences.com

Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua dan Efikasi Kendiri Guru: Suatu Pemerhatian Awal

Liang Fei Shin

¹Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI)

Correspondence: Liang Fei Shin (liangfeishin@gmail.com)

Abstrak

Kepimpinan adalah suatu proses di mana seseorang individu mempengaruhi satu kumpulan atau individu untuk mencapai matlamat yang sama. Kepimpinan dan kelakuannya boleh membina iklim kepercayaan yang memupuk inovasi di seluruh organisasi. Seiring dengan perubahan masa yang cepat, pemimpin perlu mempunyai imaginasi untuk membayangkan perkembangan secara menyeluruh. Dalam konteks pendidikan, Kepimpinan Perubahan Pengetua mendapat perhatian untuk mengukur kompetensi yang dimiliki oleh pengetua. Kepimpinan perubahan pengetua adalah kecekapan pengetua dalam mengurus perubahan di sekolah.

Kata kunci: kepimpinan perubahan pengetua, efikasi kendiri guru, sekolah menengah

Principle Change Leadership Competencies and Teacher Self Efficacy: A Preliminary Observation

Abstract

Leadership is a process in which an individual influences a group or individuals to achieve the same goal. His leadership and behavior can build a climate of trust that fosters innovation throughout the organization. Along with the rapid change of time, leaders need to have an imagination to imagine development as a whole. In the context of education, Principal Change Leadership receives attention to measure the competencies possessed by principals. Principal change leadership is the principal's competency in managing change in school.

Keywords: principle change leadership, teacher self efficacy, secondary school

Pengenalan

Pendidikan ialah dinamik dan sentiasa berubah mengikut perkembangan semasa. Pendidikan di Malaysia juga mengikut peredaran semasa supaya dapat menyediakan sistem pendidikan yang baik kepada warga Malaysia. Maka sebagai seorang pendidik juga perlu peka kepada peredaran semasa yang berlaku di sekeliling untuk memastikan anak-anak kita mendapat sistem pendidikan yang baik. Sistem pembelajaran abad ke-21 merupakan cabaran yang baharu kepada para pendidik untuk pelajari cara pengajaran baharu ini. Pembelajaran abad ke-21 ini merupakan suatu plan reformasi pendidikan

di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia. Menurut gelombang pertama dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), ingin mengukuhkan kriteria pemilihan untuk pemimpin sekolah bagi meningkatkan kualiti kepimpinan sekolah untuk menentukan keberhasilan pelajar.

Dalam sebuah organisasi, pemimpin merupakan orang yang berpengaruh dan berkuasa untuk membawa kemajuan ke sebuah organisasi. Pengetua ialah pemimpin di sekolah beliau sebagai pemacu membawa sekolah ke arah kecemerlangan (Harris, 2008). Sehubungan itu, pengetua memainkan peranan dalam kejayaan sekolah maka merupakan cabaran besar untuk pengetua memikul tanggungjawab kepimpinan di sekolah. Menurut Harris, Brown dan Abbott (2006) pencapaian akademik sekolah dapat dipengaruhi oleh kepimpinan sekolah jika kepimpinan sekolah disebarkan dengan luas.

Fungsi sekolah menengah di Malaysia tidak hanya menumpukan perhatian kepada institusi pengajian akademik malah juga menekankan perkembangan pelajar semasa belajar di sekolah. Sparks (2013) mencadangkan bahawa pengetua sekolah harus secara aktif menyediakan bantuan untuk memastikan budaya sekolah merangkumi sistem bersepadu dengan kepercayaan yang bernilai sosial atau piawai tingkah laku yang melambangkan sosial komuniti yang sedang berkembang. Malangnya, tingkah laku ketidakpuasan sosial dalam kalangan ibu bapa, kakitangan dan pelajar boleh menghalang pembelajaran dengan memberikan tekanan dan pola pemikiran negatif yang berkaitan dengan ketidakpercayaan dan tidak hormat (Arnold, 2015).

Dalam bidang pendidikan, bagi melahirkan guru yang efektif dan dapat mempengaruhi pencapaian pelajar dengan positif merupakan cabaran untuk pengetua sekolah. Penekanan yang lebih penting diletakkan dalam sesi pengajaran guru. Ini jelas dapat dilihat dalam Hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia untuk memastikan guru meletakkan tumpuan dalam fungsi teras pengajaran. Guru diamanahkan untuk menyampaikan ilmu dan melibatkan pelajar secara langsung dalam sesi pengajaran. Pencapaian murid bergantung dengan proses pembelajaran yang disampaikan oleh guru. Ini mencerminkan efikasi guru tinggi dapat mempengaruhi penglibatan murid dalam kelas.

Negara-negara Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (Organization for Economic Cooperation and Development-OECD) bermatlamat untuk berkongsi tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan mereka adalah untuk melaksanakan dasar-dasar yang berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial rakyat negara anggota Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD, 2013). Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi berpendapat bahawa peningkatan dalam sistem pendidikan merupakan strategi utama untuk mencapai matlamat ini (OECD, 2011). Guru merupakan kunci untuk melaksanakan perubahan di sekolah melalui kepimpinan pengetua.

Beberapa kajian dalam kepimpinan telah dibincangkan sebelum ini. Sebagai contoh kepimpinan pendidikan (Radhika, 2018; Adam, 2017; Hickman, 2017), kepimpinan instruksional (McNeill, Lowenhaupt & Singer, 2017; Boyce & Bowers, 2018), kepimpinan teragih (Bouwman, Runhaar, Wesselink & Mulder, 2017; Wan, Law & Chan, 2017), dan lain-lain. Kepimpinan yang berkesan diperlukan untuk menguruskan perubahan secara efektif. Model kepimpinan untuk perubahan perlu diperkenalkan ke tahap yang berbeza di sekolah (Dian, Sheng & Wen, 2017). Di sekolah, dimensi kategori yang mana dimasukkan dalam model kepimpinan? Apakah persepsi pengetua dan guru ke arah kepimpinan perubahan. Para guru tidak berpuas hati atas sifat kepimpinan dari pengetua sekolah (Khalif & Abdul, 2017). Oleh itu, pengetua di sekolah perlu untuk memiliki sifat kepimpinan yang kompeten dan terlatih.

Sehubungan itu, persoalan telah dibangkitkan mengenai sistem pendidikan Malaysia. Seperti dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang mencadangkan sebelas anjakan untuk mengubah sistem pendidikan. Sehingga hari ini terdapat 55% daripada pengetua sekolah tidak menerima latihan induksi atau latihan persediaan semasa dan sempena tiga tahun pertama mereka memegang jawatan sebagai pengetua. Lebih-lebih lagi untuk tempoh lima tahun yang akan datang terdapat 40% pengetua akan bersara (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2012). Anjakan kelima dalam PPPM 2013-2025 iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap

sekolah. Oleh itu, kualiti pengetua di sekolah untuk mencapai hasil pencapaian pelajar yang cemerlang adalah penting. Berhubung dengan ini, pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mempunyai kecekapan untuk memimpin sebuah sekolah ke arah berprestasi tinggi. Setiap sekolah perlu menambah baik dalam bidang akademik dan bidang bukan akademik dan ini memerlukan pemimpin yang berprestasi tinggi bagi memulakan proses dengan cekap.

Pengetua sebagai pemimpin sekolah perlu mengamalkan gaya kepimpinan yang sesuai pada abad ke-21. Pengetua menghadapi tekanan berikutan dengan peningkatan akauntabiliti, secara tidak langsung gaya kepimpinan yang diamalkan. Kajian-kajian lepas telah dijalankan di sekolah menengah dan sekolah rendah, dapatan menunjukkan perlunya stail kepimpinan di sekolah yang dapat membangunkan guru-guru di sekolah. Menurut kajian Ishak (2001) yang dijalankan menyatakan guru-guru di sekolah masih mempunyai tahap efikasi yang sederhana. Ini membawa pencapaian yang rendah terhadap sekolah, adakah gaya kepimpinan yang diamalkan dapat membawa kepada tahap efikasi guru yang berbeza?

Literatur Kajian

Kepimpinan

Kita dapat mengetahui seorang pemimpin yang baik apabila kita dapat melihat sifat kepimpinan beliau, namun apakah yang menentukan kualiti, pencapaian, sifat, dan amalan pemimpin yang baik telah menjadi sukar. Bagaimanakah seorang penyelidik dapat mendefinisikan mengenai kepimpinan? Seorang pemimpin boleh dianggap sebagai seorang pemimpin disebabkan hubungan formalnya dalam sebuah organisasi. Selain itu, terdapat juga pemimpin yang tidak formal seperti pemimpin yang memberikan bimbingan kepada sekelompok orang namun tidak diberikan kuasa untuk membuat keputusan. Sejak enam dekad dahulu lagi kepimpinan telah mulai dikaji.

Bass dan Bass (2008) menyatakan definisi kepimpinan cenderung menumpukan perhatian pada pemimpin sebagai orang, pada tingkah laku pemimpin, pada proses interaksi antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Bass dan Bass (2008) menyenaraikan definisi kepimpinan dari 1940-an sehingga kini seperti dalam Jadual 1, dimana kebanyakan kajian kepimpinan menumpukan pada sifat keperibadian individu yang menjadikan mereka seorang pemimpin dan bukan pengikut.

Jadual 1: Definisi Kepimpinan oleh Bass dan Bass (2008)

Tahun	Definisi Kepimpinan
1920-an	Kepimpinan adalah pemimpin mendorong ketaatan, rasa hormat, kesetiaan serta kerjasama orang yang dipimpin.
1930-an	Kepimpinan dianggap sebagai suatu proses di mana arahan diberikan oleh pemimpin.
1940-an	Kepimpinan adalah kemampuan untuk meyakinkan dan mengarahkan pengikut dengan menggunakan kuasa dan kedudukan.
1950-an	Kepimpinan adalah apa yang dilakukan oleh pemimpin secara berkumpulan dan kuasa diberikan kepada pemimpin oleh ahli kumpulan.
1960-an	Kepimpinan adalah mempengaruhi orang ramai ke arah matlamat yang sama.
1970-an	Kepimpinan dilihat sebagai budi bicara dalam mempengaruhi pengikut dan berbeza untuk setiap anggota.
1980-an	Kepimpinan dianggap sebagai memberi inspirasi terhadap orang lain untuk mengambil beberapa tindakan yang bermakna.
1990-an	Kepimpinan merupakan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya untuk melakukan perubahan demi mencapai matlamat yang ditentukan bersama.
Abad ke 21	Kepimpinan dilihat sebagai tanggungjawab pemimpin dalam melaksanakan tanggungjawabnya terhadap pencapaian organisasi.

Kepimpinan Perubahan Pengetua

Kompetensi kepimpinan perubahan pengetua adalah tindakan, struktur dan keberkesanan pengetua melaksanakan perubahan. Pengetua perlu memastikan kompetensi diri dapat mengubah guru dalam proses (Tai & Omar, 2013). Pengetua sekolah merupakan peranan utama dalam proses perubahan kerana mereka merupakan orang yang memulakan, melaksanakan, menilai dan mengekalkan perubahan. Pengetua menyelaraskan perubahan dan mencerminkan kecekapan kepimpinan perubahan untuk mengubah matlamat sekolah menjadi kenyataan (Tai, Omar, Nordin & Khuan, 2017). Dalam model ini terdapat empat frasa iaitu bermula dari pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan serta berakhir dengan pembudayaan.

Pembentukan matlamat adalah menetapkan satu matlamat yang dapat dicapai untuk sekolah. Pembentukan matlamat di sekolah dengan mengenali perubahan yang diperlukan dan matlamat yang dicipta membantu mengarahkan perubahan. Pembangunan kapasiti iaitu memberikan penumpuan dalam membangunkan kapasiti ahli-ahli organisasi iaitu sekolah dalam menangani perubahan. Mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dalam frasa ini perubahan telah dilaksanakan dan langkah-langkah diambil untuk mewujudkan hasil perubahan yang diinginkan. Pembudayaan memastikan staf memberi sumbangan secara berterusan dalam perubahan yang dilakukan. Menggalakkan penambahbaikan untuk memastikan kejayaan ini adalah berterusan agar amalan ini menjadi norma kepada organisasi.

Penyelidikan telah mengenal pasti pengetua sekolah sebagai pentadbir yang mewujudkan perubahan di sekolah serta mewujudkan suasana sekolah yang menyokong guru untuk memenuhi keperluan pelajar (Cherian & Daniel, 2008). Dalam kajian (Waldon & McLeskey, 2010) mengenai perubahan sekolah, pengetua memainkan peranan penting dalam peningkatan sekolah. Elemen utama bagi keberkesanan kepimpinan pengetua merangkumi mewujudkan budaya sekolah yang menyokong guru menjadi pemimpin di sekolah bagi berusaha untuk mengembangkan kolaboratif, komuniti pembelajaran profesional untuk menyokong pembelajaran guru.

Efikasi Kendiri Guru

Efikasi sendiri guru memainkan peranan yang penting dalam sekolah kerana ia memainkan peranan penting dalam memberi implikasi terhadap keberkesanan pengajaran, amalan pengajaran dan pencapaian akademik pelajar (Klassen dan Tze, 2014). Maka dengan memahami asal usul efikasi sendiri mempunyai hasil yang penting bagi kesejahteraan guru, keberkesanan dan peningkatan pencapaian sekolah. Guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, manakala guru yang mengalami tekanan dan menghadapi masalah untuk menangani pelajar mempunyai efikasi sendiri guru yang rendah (Caprara, Barbaranelli, Borgogni dan Steca, 2003).

Bandura (1997) menyatakan bahawa tingkah laku ditentukan berdasarkan kepercayaan seseorang terhadap keupayaannya lebih daripada apa yang dapat mereka mencapai sebenar. Ini adalah kepercayaan diri pada diri sendiri yang dapat memotivasikan prestasi pengajaran dan profesionalnya. Ross (1994) mengkaji kajian keberkesanan guru dalam lebih dari 88 tetapan dan menentukan bahawa guru dengan keberkesanan yang tinggi akan lebih cenderung untuk belajar dan menggunakan pendekatan baharu dan strategi untuk belajar, menggunakan teknik pengurusan yang dapat meningkatkan autonomi pelajar, memberikan bantuan khas kepada pelajar yang rendah pencapaian, membina keyakinan bagi persepsi pelajar tentang kemahiran akademik mereka.

Guru yang mempunyai efikasi sendiri yang tinggi tahu bahawa mereka mempunyai keupayaan membawa kemajuan positif dalam pembelajaran pelajar. Impak terbaik untuk guru efikasi sendiri yang tinggi tahu bahawa mereka mempunyai keupayaan membawa kemajuan positif dalam pembelajaran pelajar. Penyelidikan menunjukkan terdapat hubungan penting antara efikasi sendiri guru dan pencapaian pelajar (Protheroe, 2008). Selain itu, Brinson dan Steiner (2007) menyatakan kesan positif efikasi kolektif membawa kepada kesan positif terhadap hubungan ibu bapa dan guru.

Dalam efikasi sendiri guru terdapat tiga domain penglibatan pelajar, strategi instruksional dan pengurusan kelas. Penglibatan pelajar merupakan keterlibatan pelajar di bilik darjah secara aktif. Misalnya, pelajar berbincang secara aktif dengan rakan sebaya, belajar secara aktif dalam kelas, selalu menggunakan kemahiran berfikir berperingkat tinggi untuk menyelesaikan masalah, dan menunjukkan minat serta memberikan respons terhadap guru mereka bagi memastikan pembelajaran berlaku.

Dalam domain sokongan instruksional melihat kepada pemahaman guru dalam kandungan pembelajaran, fokus pada analisis dan penyelesaian masalah serta keupayaan untuk memberikan maklum balas yang dikenali sebagai kebolehan untuk membolehkan pelajar belajar pada tahap mendalam (National Research Council, 2005). Pengurusan kelas merupakan sistem pengurusan kelas yang dapat meningkatkan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran. Pengurusan bilik darjah yang berkesan dapat memastikan pelajar diberikan peluang untuk belajar tanpa gangguan. Ini termasuk keupayaan guru untuk memberikan arahan yang jelas, pengurusan masa, penggunaan pelbagai strategi untuk mengawal tingkah mengganggu dalam kelas dan pendekatan pengajaran dan pembelajaran yang dapat meningkatkan pembelajaran murid.

Hubungan Kepimpinan Perubahan Pengetua dengan Efikasi Kendiri Guru

Pengetua sekolah mewakili komponen yang penting dalam sistem pendidikan bagi meningkatkan keberkesanan sekolah. Peranan pengetua sebagai seorang pemimpin sekolah yang bertanggungjawab langsung atas kurikulum dan pengurusan pengajaran. Persoalannya bukan sama ada pengetua membuat perbezaan di dalam sekolah sebaliknya bagaimanakah amalan pengetua yang menyumbangkan kepada pembangunan organisasi yang berkesan dan mewujudkan persekitaran profesional untuk pengajaran dan pembelajaran (Day, Gu, & Sammons, 2016). Perubahan dalam kepimpinan pengetua di sekolah dapat dilihat melalui prestasi sekolah yang meningkat. Anjakan kelima dalam sistem pendidikan di Malaysia iaitu memastikan pemimpin berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah. Maka memperkenalkan kriteria pemilihan pengetua di sekolah berdasarkan kompetensi bagi memperkukuhkan pengetua yang dipilih memiliki kompetensi yang diperlukan.

Kompetensi kepimpinan perubahan pengetua merupakan kompetensi yang diperlukan bagi seorang pemimpin sekolah. Pada masa yang sama, sistem pendidikan juga memberikan tekanan kepada pengetua untuk menguruskan perubahan dan kerumitan yang semakin meningkat di sekolah. Kepimpinan pengetua mendorong efikasi guru untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran pelajar. Dengan ini salah satu strategi umum yang digunakan oleh pengetua termasuklah berjaya meningkatkan efikasi sendiri guru. Keputusan pelajar dianalisis dan dibandingkan dengan sekolah lain untuk tujuan perancangan dan penambahbaikan sekolah. Dengan penilaian efikasi sendiri guru maka kompetensi kepimpinan perubahan pengetua memerlukan kompetensi pembentukan matlamat, pembangunan kapasiti, mengurangkan rintangan dan konflik perubahan dan pembudayaan.

Penekanan pada kompetensi perubahan pengetua membolehkan pengetua mengetahui keupayaan pengetua dalam meningkatkan efikasi sendiri guru khususnya dalam jangka masa yang panjang dari segi kepimpinan seorang pengetua dan pengurusan perubahan dalam sekolah. Penekanan pada kompetensi perubahan pengetua membolehkan pengetua mengetahui keupayaan pengetua dalam meningkatkan efikasi sendiri guru khususnya dalam jangka masa yang panjang dari segi kepimpinan seorang pengetua dan pengurusan perubahan dalam sekolah.

Efikasi sendiri guru telah menunjukkan sebagai satu penunjuk kritikal dalam keberkesanan pengajaran dan peningkatan prestasi sekolah (Klassen & Tze, 2014; Zee & Koomen, 2016). Terdapat juga aspek menarik iaitu terdapat penyelidik yang mendapati bahawa kesan guru sebagai seorang pemimpin pendidikan mempunyai kesan yang lebih relevan daripada kesan kepimpinan pengetua terhadap prestasi sekolah. Kajian yang dijalankan oleh Leithwood, Jantzi dan Steinbach (1999) menunjukkan bahawa guru-guru yang aktif terlibat dalam aktiviti kepimpinan dianggap sebagai guru yang efektif dan inovatif. Maka tidak dapat dinafikan bahawa guru turut memberi kesan kepada prestasi sekolah. Hubungan antara komponen kompetensi perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru dapat dilihat melalui Jadual 2.

Jadual 1: Hubungan antara komponen kompetensi perubahan pengetua dan efikasi sendiri guru

Komponen Kompetensi Perubahan Pengetua	Komponen Efikasi Kendiri Guru
Pembentukan Matlamat	Penglibatan Pelajar
Pembangunan Kapasiti	Strategi Instruksional
Mengurangkan Rintangan dan Konflik	Strategi Instruksional, Pengurusan Kelas
Perubahan	Strategi Instruksional, Pengurusan Kelas
Pembudayaan	

Cadangan Metod Penyelidikan

Berikut adalah cadangan instrumen yang boleh dirujuk oleh para penyeldik dan boleh diaplikasikan dalam menjalankan kajian menentukan hubungan antara kompetensi perubahan pengetua dengan angkubah efikasi sendiri guru.

Instrumen Pengukuran Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua

Instrumen Kompetensi Kepimpinan Perubahan Pengetua (KKPP) yang digunakan untuk mengukur kepimpinan perubahan pengetua dibangunkan oleh Tai et al. (2014). KKPP merangkumi empat dimensi iaitu (1) pembentukan matlamat (2) pembangunan kapasiti (3) mengurangkan rintangan dan konflik perubahan (4) pembudayaan. Instrumen ini adalah hasil sintesis daripada Model Perubahan Kurt Lewin (1958), Model Perubahan Lapan Langkah Kotter (1996), Model Perubahan Nilakant & Ramanarayan (2006) dan Model Perubahan Hayes (2010).

Instrumen Pengukuran Efikasi Kendiri Guru

Terdapat dua jenis instrumen Teacher Sense of Efficacy Scale (TSES) yang dibangunkan oleh Tschannan-Moran Woolfolk-Hoy paling kerap digunakan oleh pengkaji untuk penyelidikan efikasi sendiri guru. Pertama ialah Teacher Sense of Efficacy Scale (TSES) yang berbentuk *long form*. Kedua ialah Teacher Sense of Efficacy Scale (TSES) yang berbentuk *short form*. TSES merangkumi tiga dimensi efikasi sendiri guru iaitu: (1) Penglibatan Pelajar (2) Strategi Instruksional dan (3) Pengurusan Kelas.

Kesimpulan

Seiring dengan perubahan masa suatu perubahan dalam sifat kepimpinan bagi bidang pendidikan perlu diteliti. Masyarakat meletakkan kepercayaan untuk bidang pendidikan bagi melahirkan lebih ramai warga rakyat yang berpendidikan. Untuk tujuan tersebut, kepimpinan perubahan pengetua untuk memimpin guru dalam menangani perubahan dapat membantu dalam membentuk satu perubahan pendidikan yang dapat membina modal insan mulia.

Rujukan

- Adams, A. (2017). Educational leadership for the 21st century. International Online Journal of Educational Leadership.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman. Beer, M. and Nohria, N. (2000), Breaking the Code of Change, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., Mulder, M. (2017). Towards distributed leadership in vocational education and training school: The interplay between formal leaders and team members. Sage Journals.

- Boyce, J. & Bowers, A. J. (2018). Towards an evolving conceptualization of instructional leadership as leadership for learning. *Journal of Educational Administration*, 56(2).
- Brinson dan Steiner (2007) dalam Teacher Efficacy: What is it and why does it matter?
- Caprara G. V., Barbaranelli C., Borgogni L., Steca P. (2003). Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. *J. Educ. Psychol*, 95 821–832. 10.1037/0022-0663.95.4.821
- Cherian, F., & Daniel, Y. (2008). Principal leadership in new teacher induction: Becoming agents of change. *International Journal of Education Policy and Leadership*, 3(2), 1–11.
- 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, 221-258.
- Dian, F. C., Sheng, N. C. & Wen, C. C. (2017). Investigating the major effect of principal's change leadership on school teachers' professional development. *Journal of Education*.
- Hamidah Yusof., Jamal Yunus., Khalip Musa., (2014). Kaedah Penyelidikan Pengurusan Pendidikan. Perak, Malaysia: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Harris, A., Brown, D., & Abbott, I. (2006). Executive leadership: Another lever in the system? *School Leadership & Management*, 26(4), 397-409.
- Hayes, J. (2010). The Theory and Practice of Change Management (3rd edition) (New York: Palgrave Macmillan).
- Hickman, K. L. (2017). A qualitative study on educational leadership styles and teacher morale. Carson-Newman University.
- Ishak Sin. 2001. Pengaruh Kepimpinan Pengajaran, Kepimpinan Transformasi Dan Gantian Kepada Kepimpinan Ke Atas Komitmen Terhadap Organisasi, Efikasi dan Kepuasan Kerja Guru. Tesis Dr. Fal. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). Pelan Pembangunan Malaysia (PPPM 2013-2025). Harris, A. (2008). Distributed leadership: According to the evidence. *Journal of Education Administration*, 46 (2), 172-188.
- Khalil Yusuf Uthman & Abdul Latif Kassim. (2017). The impact of leadership styles of principals and teachers of secondary schools in Kaduna State Nigeria: using school environment as a tool for school achievement.
- Klassen R. M., Tze V. M. C. (2014). Teachers' self-efficacy, personality, and teaching effectiveness: a meta-analysis. *Educ. Res. Rev.* 12 59–76. 10.1016/j.edurev.2014.06.001
- Kotter, J.P. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business School Press.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). Changing leadership for changing times. Buckingham, England: Open University Press.
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change, in G.E. Swanson, T.M. Newcomb & E.L. Hartley (eds), Reading in Social Psychology (New York: Holt, Rhinehart & Winston)
- Lim, C. H. (2007). Penyelidikan Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif. Kuala Lumpur: McGrawHill Education.
- McNeill, K. L., Lowenhaupt, R. J. & Singer. R. K. (2017). Instructional leadership in the era of the NGSS: Principals' understandings of science practices. *Science Education*, 1–22.
- Miles. Matthew. B. and Huberman Michael. (2014) Qualitative Data Analysis. SAGE Publications.
- National Research Council. (2005). How students learn: History, mathematics, and science in the classroom. Washington, DC: National Academies Press.
- Nilakant. V. & Ramanarayan, S. (2006), Change Management: Altering Mindset in A Global Context (New Delphi: Response Books).
- OECD (2013), About the OECD.
- OECD (2011), OECD work on education. Paris: OECD Publishing.
- Protheroe, N. (2008). Teacher Efficacy What is it and why does it matter. National Association of Elementary School Principles.
- Radhika Kapur. (2018). Educational leadership. University of Delphi.
- Ross, J.A. (1994). Beliefs that make a difference: The origins and impacts of teacher efficacy.
- Tai. M. K., Omar. A. K., Ms Nordin, K Wai Bing (2017). Principle Change Leadership Competencies and Teacher Attitudes Towards Change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*.
- Tai. M. K. & Omar. A. K. (2013). Principals' Change Leadership Competencies: A Study in Malaysian High Performing Secondary School. *Journal of Education and Practice*.

- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education*.
- Wan, S. W. Y., Law, E. H. F. & Chan, K. K. (2017). Teachers' perception of distributed leadership in Hong Kong primary schools. *School Leadership and Management*, 38(1), 102-141.
- Waldron, N., & McLeskey, J. (2010). Establishing a collaborative culture through comprehensive school reform. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 20(1), 58–74. doi:10.1080/10474410903535364
- Zee, M., & Koomen, H. M.Y. (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being: A synthesis of 40 years of research. *Review of Educational Research*, 86, 981-1015.