

AMALAN TERBAIK KEPIMPINAN PENGETUA SEKOLAH YANG BERJAYA DARI PROJEK 'ISSPP' : SATU TINJAUAN

Siti Shamizatulfiza Abd Paris Khan ^{1,*} & Abdul Rasid bin Abdul Razzaq¹

¹Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional, UTHM

*sitishamizatulfiza@yahoo.com.my

Abstrak

Banyak sekolah-sekolah menengah harian di Malaysia yang kurang menyerlah, telah berjaya bangkit dan melakukan pelbagai penambahbaikan serta menempa kejayaan dalam pelbagai bidang. Namun, kejayaan dan pengalaman yang tempuhi oleh pemimpin sekolah yang terlibat jarang diketahui dan didokumentasikan untuk dikongsi dan dijadikan panduan di dalam dunia kepimpinan sekolah di Malaysia. 'The International Successful School Principalship Project (ISSPP)' ialah projek yang telah dijalankan ke atas lebih 20 buah negara dan melibatkan lebih 100 buah kajian kes mengenai ciri-ciri dan amalan-amalan terbaik yang dilakukan oleh para pengetua yang berjaya mengubah sekolah mereka dan meningkatkan pencapaian pelajar. Kajian yang dimulakan oleh Gurr, Drysdale dan Mulford pada tahun 2001 melibatkan pelbagai jenis sekolah di negara-negara yang terpilih. Para pemimpin sekolah yang terlibat di dalam kajian ini merupakan mereka yang berjaya memimpin sekolah mereka sehingga para pelajar memperolehi pencapaian akademik yang cemerlang, menunjukkan reputasi yang hebat di kalangan komuniti setempat dan luar sekolah dan berjaya mencapai kejayaan yang cemerlang di pelbagai bidang yang lain. Beberapa model kepimpinan sekolah yang berjaya telah dihasilkan dari projek ini dan boleh dijadikan panduan oleh para pemimpin sekolah di Malaysia. Oleh itu, kertas ini akan menumpukan kepada amalan-amalan terbaik kepimpinan yang dilakukan oleh dua orang pengetua yang berjaya untuk dicontohi oleh para pengetua yang lain agar dapat turut sama mencapai kejayaan dan kecemerlangan dalam pelbagai bidang.

Abstract

Many daily underperformed secondary schools in Malaysia were able to arise and done numerous improvement and crafted fame in various fields. However, the success and experiences that the school principals had gone through were rarely known and documented, to be shared and made as a reference in the world of school leadership in Malaysia. The International Successful School Principalship Project (ISSPP) is a project carried out in more than 20 countries and involved more than 100 case studies pertaining to characteristics and the best practices applied by the principals who managed to change their schools and improved their students' achievements. Research which was started by Gurr, Drysdale and Mulford in 2001 had involved different types of schools in the selected countries. The school leaders involved in this research were the one who were successfully lead their schools until the students obtained outstanding academic achievement, until the schools exhibited excellent reputation in the community and able to achieve excellent success in different fields. A few models of successful school leadership constructed from this project and could be a reference to principals in Malaysia. Therefore, this paper focuses on the best practices executed by two successful principals, to be exemplified by the other principals so that they could also attain the same success and excellent in various fields.

Kata kunci : *amalan terbaik kepimpinan, pengetua, kepimpinan sekolah, ISSPP*

1.0 PENGENALAN

Banyak sekolah-sekolah menengah harian di Malaysia yang kurang menyerlah, telah berjaya bangkit dan melakukan pelbagai penambahbaikan serta menempa kejayaan dalam pelbagai bidang. Namun, kejayaan dan pengalaman yang tempuhi oleh pemimpin sekolah yang terlibat jarang diketahui dan didokumentasikan untuk dikongsi dan dijadikan panduan di dalam dunia kepimpinan sekolah di Malaysia (Hassan & Che Husin, 2007). Dalam mengharungi Abad ke 21, para pengetua sekolah menengah harian di Malaysia berhadapan dengan reformasi tuntutan tugas dan ekspektasi yang pelbagai dari semua pihak. Perubahan pendidikan yang mendadak ini menuntut agar para pengetua sekolah harian melengkapkan diri mereka dengan idea-idea yang kreatif untuk memperbaiki keberkesanan kepimpinan mereka, seterusnya meningkatkan pencapaian sekolah. Berdasarkan kajian-kajian yang dijalankan oleh Christopher Day dan David Gurr melalui *'The International Successful School Principalship Project'* (ISSPP), pelbagai model amalan-amalan kepimpinan pengetua yang boleh dijadikan panduan oleh para pengetua sekolah harian di Malaysia untuk meningkatkan keberkesanan kepimpinan mereka. Perbincangan seterusnya akan berfokus kepada model ISSPP yang berjaya dihasilkan di Indonesia dan di Singapura.

1.1 Latar Belakang ISSPP

Bermula dari tahun 2001, ISSPP telah menjalankan kajian mengenai amalan pengetua yang berjaya dan berbekalkan hasil kajian yang begitu memberangsangkan, Day dan ahli kumpulan kajiannya ingin melihat hasil yang melibatkan skop kajian yang lebih menyeluruh. Maka, selepas itu ISSPP telah menjalankan kajian di lebih 20 buah negara dan melibatkan lebih 100 buah kajian kes (Gurr, 2015). Sebanyak 7 laporan edisi khas telah diterbitkan di dalam jurnal yang terkenal iaitu oleh Gurr *et al.*, 2005; dan Leithwood *et al.*, 2010. Projek yang terdiri daripada tiga fasa yang melibatkan lapan buah negara di dunia iaitu England, Kanada, Amerika Syarikat, Australia, Denmark, Norway, Sweden dan China. Dapatan ISSPP dari serata dunia menunjukkan bahawa amalan kepimpinan guru besar dan pengetua yang dipraktikkan di sesebuah sekolah itu sangat berkait rapat dengan keadaan setempat dan sumber-sumber yang ada.

1.2 Pemilihan Guru Besar atau Pengetua Sekolah

Kebanyakan guru besar dan pengetua sekolah yang terlibat di dalam kajian ISSPP dipilih berdasarkan kriteria berikut (Gurr, 2015):

- i. mempunyai bukti mengenai pencapaian para pelajar di peringkat negeri dan kebangsaan dari segi akademik dan bukan akademik.
- ii. reputasi guru besar dan pengetua yang sangat baik di kalangan warga sekolah dan komuniti setempat dan menjadi rujukan dari segi kemahiran personal, kejayaan sekolah di dalam bidang sukan dan sebagainya.
- iii. petunjuk-petunjuk kejayaan seperti anugerah dan pengiktirafan yang telah diterima oleh warga sekolah.

2.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini melihat ciri-ciri dan amalan kepimpinan guru besar dan pengetua dengan menggunakan kajian kualitatif secara kes berganda di dalam konteks yang pelbagai.

Pengumpulan data dibuat melalui temubual berbentuk separuh berstruktur dan pemerhatian aktiviti yang dijalankan di sekolah. Data yang diperolehi dianalisis melalui beberapa peringkat iaitu koding, kategori dan analisa 'cross-case' dan interpretasi. Sampel kajian terdiri daripada pengetua atau guru besar, guru-guru, kakitangan sekolah, pelajar-pelajar, Pengerusi PIBG dan ibu bapa.

3.0 ISSPP DI INDONESIA

Raihani (2008), telah menjalankan kajian di 3 buah sekolah menengah agama di Yogyakarta, Indonesia. Dapatan kajian telah menghasilkan 6 tema utama iaitu :

1. Defnisi mengenai kejayaan sekolah

Warga sekolah memahami apakah objektif pendidikan, jangkaan yang ingin dicapai dan apa yang mereka perlu percaya sebagai strategi-strategi untuk penambahbaikan. 3 tema yang muncul di bawah definisi ini ialah menghasilkan pelajar yang lebih baik, suasana sekolah yang baik dan budaya sekolah yang menyokong warganya.

2. Kepercayaan dan nilai yang dipegang

Para pengetua menganggap tugas mereka sebagai amanah dari Allah dan wajib dijalankan dengan penuh dedikasi. Tanggungjawab sebagai pemimpin sekolah dianggap sebagai tugas yang suci (Sergiovani) dan dihormati. Nilai kekeluargaan yang dipraktikkan dalam masyarakat Jawa begitu kuat di sekolah-sekolah ini dan guru-guru menjaga para pelajar seperti anak-anak mereka sendiri. Raihani mendapati nilai kekeluargaan ini berjaya memupuk semangat kerjasama dan budaya kolaboratif di kalangan warga sekolah.

3. Menganalisa situasi

Semua pengetua didapati mempunyai kebolehan untuk menganalisa situasi di dalam dan di luar sekolah. 4 tema yang dapat dilihat dipraktikkan di dalam sekolah ialah pencapaian terkini sekolah, jangkaan daripada warga sekolah, sumber-sumber yang dipunyai sekolah dan kemudahan yang sedia ada. Manakala 3 tema yang diperolehi dari situasi di luar sekolah ialah jangkaan ibubapa dan komuniti, polisi pendidikan negara dan perubahan yang dialami oleh masyarakat. Setiap pengetua sekolah yang dikaji menganalisa pencapaian murid dan menggunakan data tersebut untuk memperbaiki amalan kepimpinan mereka. Ini bertepatan dengan dapatan Leithwood dan Reihl, (2003) yang mengatakan bahawa pemimpin yang berkesan mampu mengenalpasti pencapaian organisasinya dan menggunakan maklumat tersebut untuk mengatur strategi dan menetapkan semula matlamat organisasi mereka.

4. Visi dan pembangunan strategi

Para pengetua di ketiga-tiga buah sekolah tersebut membangunkan visi sekolah berlandaskan kepada kepercayaan agama dan nilai moral yang dipegang. Kemudian visi tersebut dikongsi bersama warga sekolah dan 'stakeholder'. 3 langkah-langkah berikut telah digunakan untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang iaitu :

- a) sebelum melaksanakan strategi – menyediakan suasana dan keadaan yang sesuai untuk melaksanakan strategi yang dirancang
- b) semasa melaksanakan strategi – strategi untuk meningkatkan pencapaian para pelajar di dalam bidang akademik dan bukan akademik

- c) strategi sokongan – melibatkan penambahbaikan fasiliti sekolah, mewujudkan budaya sekolah dan menilai program-program sekolah secara sistematik. Strategi sokongan dianggap sebagai pemangkin terhadap perubahan dan penambahbaikan yang dilaksanakan di sekolah-sekolah tersebut.

5. Membina Kapasiti Sekolah

Pengetua di sekolah-sekolah kajian membangunkan 3 aspek yang saling berkait iaitu budaya sekolah, struktur sekolah dan sumber-sumber sekolah (Raihani, 2008).

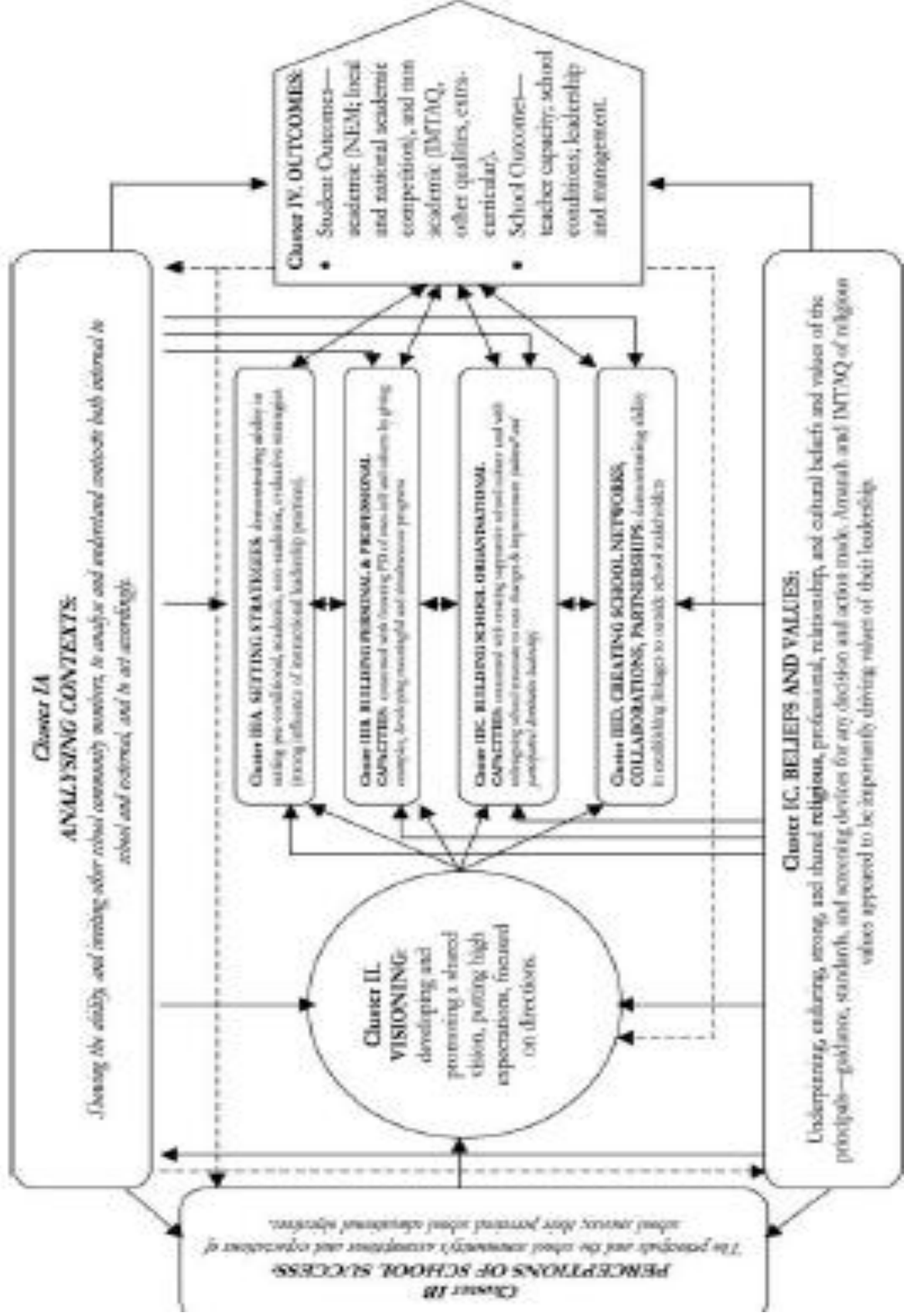
- a) budaya sekolah –budaya sesebuah organisasi terhasil daripada corak norma, nilai atau tabiat di antara warga sekolah, ibubapa dan komuniti yang diterima oleh semua (Jenkins, 1991; Caldwell & Spinks, 1998; Bush & Middlewood, 2005, Raihani 2008). Di sekolah-sekolah ini budaya kekeluargaan menjadi tonggak untuk menggalakkan sikap bekerjasama dan kolaboratif dalam membuat sesuatu keputusan di sekolah.
- b) struktur sekolah – para pengetua mengagihkan kuasa kepimpinan kepada warga sekolah yang lain dan membuat keputusan secara bersama-sama.
- c) sumber-sumber sekolah –para pengetua menunjukkan kemahiran mengurus yang sangat efisien dalam mengurus pembangunan sumber manusia dan sumber kewangan

6. Mewujudkan kolaborasi yang lebih luas

Setiap pengetua menunjukkan kebolehan untuk mewujudkan kolaborasi dan jalinan kerjasama dengan pihak-pihak di luar sekolah untuk mendapatkan dana dan menggunakannya dengan sebaik mungkin untuk penambahbaikan sekolah.

3.1 Penerangan Mengenai Model Yang Dihasilkan

Berdasarkan model Raihani (2008), terdapat 4 kluster proses kepimpinan sekolah (Rajah 1). '*Cluster IA, IB dan IC*' merupakan asas kepada kepimpinan pengetua yang menerangkan mengenai amalan pengetua. '*Cluster II*' menunjukkan fungsi kepimpinan untuk menggalakkan dan membangunkan visi yang dikongsi bersama, mewujudkan jangkaan yang tinggi dan menentukan arah yang ingin dicapai oleh para pengetua melalui kepimpinan mereka. '*Cluster III*' pula mengandungi 4 komponen dan akhirnya ialah '*Cluster IV*' hasil pelajar dan hasil sekolah yang dihasratkan oleh semua pengetua. Secara keseluruhannya, para pengetua yang dikaji menggunakan kepimpinan mereka sebagai asas untuk menghasilkan visi dan strategi untuk menjadikan sekolah-sekolah mereka sebagai tempat yang lebih baik untuk para pelajar menimba ilmu dan berkembang.



Rajah 1 : Model ISSPP di Indonesia (Raihani, 2008)

4.0 ISSPP DI SINGAPURA

Kajian di Singapura meneroka ciri-ciri dan amalan guru besar di empat buah sekolah yang dikategorikan sebagai sekolah yang berjaya. Dapatan kajian oleh Wang (2016), menunjukkan bahawa amalan kepimpinan para guru besar didasari oleh kepercayaan dan nilai yang ada pada diri mereka, serta ciri-ciri jati diri.

Tujuh tema utama telah diperolehi yang menjadi asas dalam pembangunan model 6E.

1. Visi Kolaboratif

Keempat-empat orang guru besar membangunkan dan menyebarkan visi yang ingin dicapai oleh sekolah, menyatakan sasaran dan ekspektasi. Perbincangan kolaboratif dijalankan dan kesepakatan dicapai secara bersama dengan semua kakitangan akademik dan bukan akademik sekolah, wakil ibubapa dan pihak '*stakeholders*'. Visi yang difahami oleh semua pihak menghasilkan visi sekolah yang lebih terarah dan fokus untuk membangunkan guru dan para pelajar serta komuniti setempat (Notman & Henry, 2009; Gur & Day, 2014). Warga sekolah dan komuniti sedar akan peranan mereka dan dapat menyumbang tenaga dan buah fikiran untuk mencapai visi sekolah. Secara sistematik visi sekolah diterjemahkan melalui amalan dan aktiviti yang telah dirancang.

2. Budaya Kolaboratif

Semua guru besar di sekolah-sekolah yang dikaji berjaya mewujudkan hubungan yang baik dengan warga sekolah dan komuniti di luar sekolah, sepertimana yang telah dibincangkan di dalam beberapa kajian di Singapura (Khong & Ng, 2005; Hairon & Goh, 2014; Ng *et al.*, 2015). Mereka percaya bahawa mereka tidak boleh berkerja seorang diri dan perlu mempunyai kerjasama yang erat dengan para penolong kanan dan pengurus pertengahan di sekolah mereka untuk mewujudkan kumpulan kepimpinan sekolah yang kuat (Wong, 2016). Aktiviti kolaboratif yang dilakukan menjadi ciri dan bukti bahawa para pemimpin sekolah dan guru-guru saling berkerjasama (Wang, Gurr & Drysdale, 2014). Guru-guru besar di sekolah-sekolah yang dikaji berjaya mewujudkan hubungan yang sangat baik dengan para pelajar dan ibubapa mereka dan mendengar cadangan-cadangan yang diberikan untuk memperbaiki mutu kepimpinan mereka.

3. Pendidikan Menyeluruh Pelajar

Semua guru besar menyedari hakikat bahawa semua pelajar perlu dibangunkan dari segi akademik dan bukan akademik. Mereka sedar bahawa adalah menjadi tanggungjawab mereka untuk membangunkan para pelajar secara holistik (Ng, 2013; Walker & Hallinger, 2015) dan juga dari segi sosial, emosi dan psikomotor. Sekolah juga menjadi tempat untuk mendidik dan memberi pendedahan kepada para pelajar mengenai kemahiran-kemahiran yang mereka perlukan untuk menghadapi keadaan yang tidak menentu dan cabaran-cabaran abad ke-21.

4. Membangunkan insan

Semua guru besar menganggap membangunkan insan adalah penting dan sangat menghargai setiap warga sekolah yang banyak menyumbang terhadap penambahbaikan sekolah (Hairon & Goh 2014). Keempat-empat buah sekolah telah memperolehi sijil '*People Developer (PD)*' yang menandakan bahawa semua sekolah tersebut telah membangunkan semua warga sekolahnya. Latihan dalaman yang dilaksanakan memenuhi kehendak warga sekolah dan dapat meningkatkan mutu pengajaran guru-guru. Guru besar juga percaya bahawa pemimpin yang

baik adalah pemimpin yang boleh melahirkan pemimpin yang lain, terutamanya di kalangan para pemimpin pertengahan sekolah.

5. Membina legasi guru besar yang terdahulu

Keempat-empat guru besar mementingkan kejayaan yang telah dihasilkan dan menganggap bahawa kehadiran mereka sebagai guru besar yang baru akan mencipta kejayaan yang baru dan melengkapkan legasi yang sedia ada. Di dalam kajian ini, didapati bahawa rasa hormat yang ditunjukkan oleh semua guru besar ini terhadap guru besar yang memimpin sebelum mereka mungkin ada kaitannya dengan nilai budaya yang hanya dapat dilihat di negara-negara di Asia (Dimmock & Tan, 2013; Wong, 2016).

6. Sistem dan struktur sekolah

Keempat-empat sekolah mempunyai prosedur operasi yang standard yang dengan jelas menerangkan proses kerja seperti pembangunan profesional, pentadbiran dan kewangan (Ng, 2013).

7. Kualiti personal, kepercayaan dan nilai

Seperti yang telah ditemui di dalam kebanyakan kajian ISSPP, kepimpinan pengetua yang dikaji adalah berlandaskan kualiti personal, kepercayaan dan nilai. Mereka merupakan pemimpin yang sentiasa terbuka untuk menerima cadangan dari orang lain, empati, komited, kreatif dan proaktif (Gurr & Day, 2014).

4.1 Model 6E Singapura

Model yang dicadangkan ialah model kepimpinan pengetua yang berjaya 6E iaitu, '*Educate*', '*Envision*', '*Energize*', '*Engage*', '*Enable*', '*Embrace*', yang terkandung di dalam 3 elemen utama (Rajah 2).

'Educate'

Mendidik merupakan tujuan utama sekolah diwujudkan dan elemen utama model ini. Di Singapura, mendidik warganegara adalah agenda utama sistem pendidikan dan secara tidak langsung dibuktikan melalui pencapaian para pelajarnya di bidang akademik dan bukan akademik di sekolah-sekolah. Pencapaian sekolah diukur melalui keberkesanan dan kecekapan sekolah dari segi perancangan strategik, pengurusan staf dan sumber serta pembelajaran dan pengajaran di dalam bilik darjah. Bukti-bukti ini diperkukuhkan lagi dengan anugerah-anugerah yang diterima di peringkat kebangsaan dan antarabangsa (Wang, 2016).

'Envision, Energize, Engage and Enable'

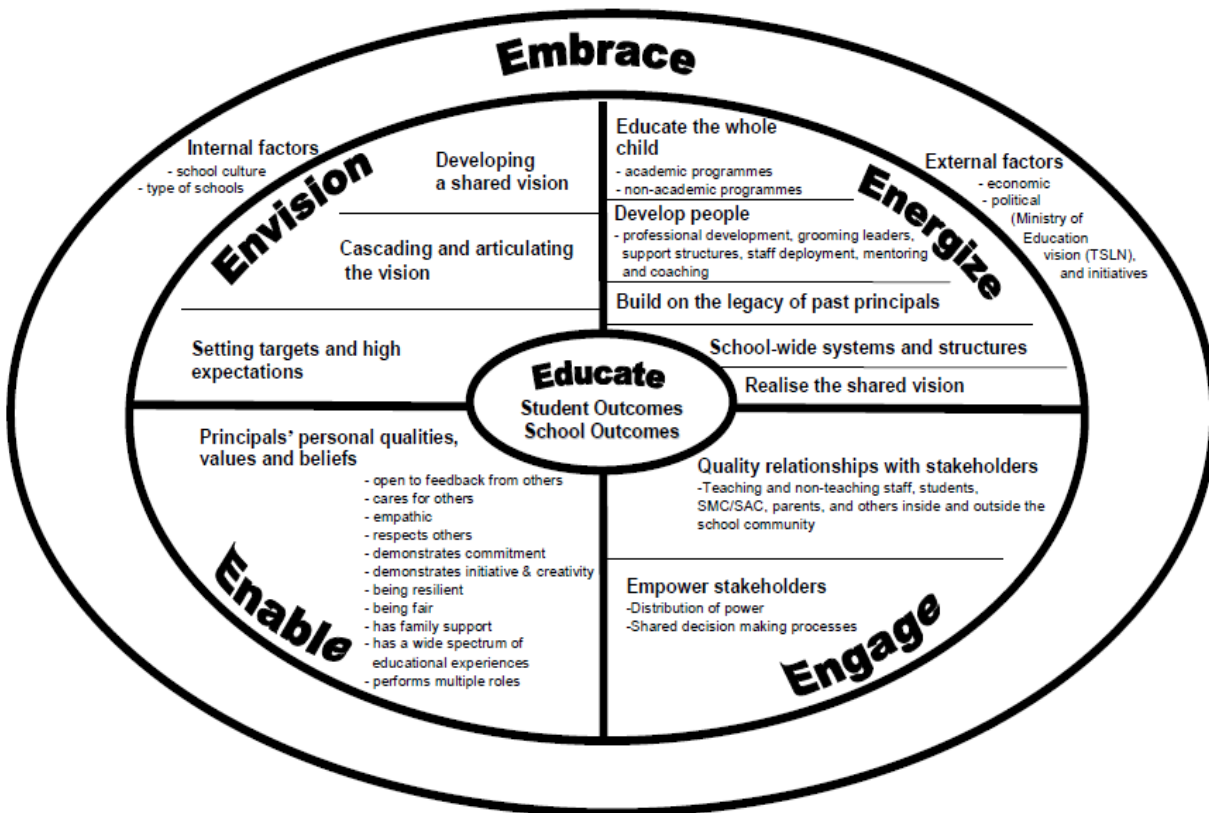
Kemahiran untuk membangunkan dan menyebarkan visi sekolah berdasarkan perbincangan dengan semua pihak merupakan kelebihan yang ada pada semua pengetua dan guru besar yang terlibat dengan ISSPP, termasuk di Singapura. Tenaga yang dicurahkan oleh semua guru besar kajian ini menunjukkan tahap komitmen dan daya saing yang tinggi untuk merealisasikan visi sekolah. Semua guru besar sangat menghargai setiap warga sekolah dan berusaha untuk mengadakan aktiviti yang dapat membantu pembangunan potensi mereka. Legasi yang ditinggalkan oleh guru besar yang sebelumnya menjadi pemangkin untuk mereka meningkatkan mutu kepimpinan sekolah mereka di masa ini dan di masa yang akan datang. Budaya kolaboratif

dapat mengeratkan hubungan di antara pihak sekolah, komuniti di luar sekolah dan 'stakeholder'. Hubungan ini diperkuatkan lagi dengan ciri-ciri personal yang ada pada setiap guru besar. Pelbagai aktiviti yang bermanfaat dapat dilaksanakan di peringkat sekolah dan kebangsaan melalui proses kolaboratif yang berkesan ini.

'Embrace'

Semua guru besar yang terlibat di dalam kajian ini amat memahami keadaan di dalam dan di luar sekolah di tempat mereka ditugaskan. Mereka menggunakan kepimpinan yang dipanggil 'paternalistic' (Tan & Dimmock, 2013) dan menggunakan apa yang digariskan oleh Kementerian Pendidikan Singapura sebagai panduan utama.

Kajian ini juga membuktikan bahawa kejayaan kepimpinan sekolah seseorang guru besar bergantung kepada bagaimana guru besar tersebut menggunakan sumber yang ada di sekelilingnya dan merancang untuk membuat penambahbaikan, terutamanya dari segi pencapaian murid.



Rajah 2 : Model ISSPP 6E Singapura (Wang, 2015)

5.0 KESIMPULAN

Jelasnya, kedua-dua model ISSPP yang dipilih merupakan 2 model yang mempunyai konteks, latarbelakang dan ciri-ciri yang paling hampir dengan Malaysia. Hasil dari kedua-dua model membuktikan bahawa pemimpin sekolah, melalui kepimpinan mereka mampu membentuk visi dan misi yang difahami dan dipersetujui oleh warga sekolah, komuniti di luar kawasan sekolah dan 'stakeholder'. Melalui kajian-kajian ISSPP ini diharap amalan-amalan kepimpinan guru besar dan pengetua yang berjaya meningkatkan pencapaian sekolah mereka dapat menjadi inspirasi kepada pemimpin-pemimpin sekolah yang lain untuk berjaya dan maklumat-maklumat yang diperolehi dapat digunakan oleh sekolah-sekolah lain di Malaysia dan di dunia.

6.0 RUJUKAN

- Bush, T. & Middlewood, D. (2005). *Leading and Managing People in Education*. London : Sage Publication.
- Caldwell, B.J. & Spinks, M. (1998). *Beyond the Self-Managing School*. London : The Falmer Press.
- Dimmock, C. & Tan C.Y. (2013). Educational Leadership In Singapore: Tight Coupling, Sustainability, Scalability, And Succession. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 320-340.
- Gurr, D., Drysdale, L. & Mulford, B. (2005). Successful Principal Leadership: Australian Case Studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-51.
- Gurr, D. & Day, C. (2014). Leading Schools In Day C. And Gurr, D. (Eds). *Leading Schools Successfully: Stories from The Field*. London : Routledge, 1-6.
- Gurr, D. (2015). A Model of Successful School Leadership From The International Successful School Principalship Project. *Societies*, 5 (1), 136-150. doi:10.3390/soc5010136.
- Hairon, S. & Goh, J.W.P. (2014). Pursuing the Elusive Construct of Distributed Leadership Is The Search Over ?. *Educational Management Administration & Leadership*. doi : 10.1177/1741143214535745.
- Hassan bin Hussin dan Che Husin bin Ismail. *Amalan Kepimpinan Guru Besar Sekolah Harapan Negara 2007 SK Parit Setongkat, Muar, Johor*. Fakulti Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia. Muat turun dari : <http://eprints.utm.my/11730/1/AmalanKepimpinanGuruBesarSekolahHarapanNegara2007SKParitSetongkat.pdf>
- Jenkins, H.O. (1991). *A Handbook for Successful School Leadership*. Oxford : Basil Blackwell.
- Khong, Y.L.L. & Ng, P.T. (2005). School-Parent Partnerships In Singapore. *Educational Research for Policy and Practice*, 4(1), 1-11.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What Do We Already Know About Successful School Leadership?*. Muat turun dari www.cepa.gse.rutgers.edu/Division%20A%20Paper%202003/Leithwood%20Riehl4-28.pdf
- Ng, P.T. (2013). An Examination of School Accountability From The Perspective of Singapore School Leaders". *Educational Research for Policy and Practice*, 12(2), 121-131.
- Ng, F. S. D., Nguyen, T. D., Wong, K. S. B. & Choy, K. W. W. (2015). Instructional Leadership Practices In Singapore. *School Leadership & Management*. doi : 10.1080/13632434.2015.1010501.
- Notman, R. & Henry, A. (2009). The Human Face Of Principalship: A Synthesis Of Case Study Findings. *Journal of Educational Leadership Policy and Practice*, 24(1), 37-52.

- Tan, C. Y. & Dimmock, C. (2013), How A 'Top-Performing' Asian School System Formulates And Implements Policy: The Case of Singapore.. *Educational Management Administration & Leadership*. doi :1741143213510507.
- Wang, L. H, Gurr, D. & Drysdale, L. (2016). Successful School Leadership: Case Studies of Four Singapore Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 54 (3), doi :10.1108/JEA-03-2015-0022
- Raihani, (2008). An Indonesian Model Of Successful School Leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481 – 496. doi : 10.1108/09578230810882018
- Walker, A. & Hallinger, P. (2015). A Synthesis of Reviews of Research On Principal Leadership In East Asia. *Journal of Educational Administration*, 53(4), 554 – 570.
- Wang, L.H., Gurr, D. & Drysdale, L. (2014). Working Together With Others. In Day, C. & Gurr, D. (Eds.), *Leading Schools Successfully: Stories from the field* (149-160). London : Routledge.