

DARI MANAJER MENJADI PEMIMPIN PENGAJARAN: Perubahan Peran Kepala Sekolah

Syarwan Ahmad

Mahasiswa Program Doktor pada University of Malaya, Malaysia

Abstract

Instructional leadership is a concept in which a principal's management emphasizes on academic or instructional improvement. It is the principal leadership siding with academic affairs. Conventionally, school principals play the role as managers or administrators. Whereas the role of instructional leadership is delegated to other parties such as vice principal for curriculum affairs. Most educators and scholars agree that instructional leadership needs to be practiced if effective schools are to be realized. To be an instructional leader, it is necessary for a principal to have expertise in curriculum, instruction and assessment. Since most principals lack of skills on instructional leadership practices, instructional leadership training for principals is badly needed.

Abstrak

Kepemimpinan dalam pengajaran merupakan sebuah konsep di mana manajemen kepala sekolah menitik beratkan pada kemajuan akademik atau pembelajaran. Prinsip kepemimpinan berhubungan dengan urusan akademik. Biasanya, kepala sekolah berperan sebagai manajer atau administrator. Sementara peran kepemimpinan dalam pembelajaran diwakilkan kepada pihak lain seperti wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Kebanyakan para pendidik dan ahli setuju bahwa kepemimpinan dalam pembelajaran perlu dipraktekkan untuk menciptakan sekolah yang efektif. Untuk menjadi pemimpin pembelajaran, perlu bagi kepala sekolah untuk ahli dalam bidang kurikulum, pengajaran dan asesmen. Dikarenakan banyaknya kepala sekolah yang masih kurang ahli dalam bidang penerapan kepemimpinan, maka sangatlah diperlukan adanya pelatihan kepemimpinan dalam pembelajaran bagi kepala sekolah.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Pengajaran; Kepemimpinan Instruksional; Kepala Sekolah.*

PENDAHULUAN

Telah sering kita dengar bahwa kepala sekolah melakokkan banyak peran dalam satu hari, menjadi manajer, pengatur, pemimpin pengajaran dan pemimpin kurikulum. Merupakan tindakan yang wajar kalau kepala sekolah harus menyulap antara berbagai peran ini. Sering, lebih banyak perhatian diberikan kepada tugas-

tugas administratif dan manajerial. Sedangkan tugas kepemimpinan pengajaran biasanya didelegasikan kepada pihak lain sesuai dengan hirarki administratif. Sesungguhnya urusan utama sekolah adalah belajar mengajar. Peran pemimpin sekolah sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leader*) merupakan konsep yang relatif baru yang muncul di awal 1980-an yang meminta kepada perubahan fokus manajemen kepala sekolah, dari kepala sekolah sebagai manajer atau pengatur menjadi pemimpin pengajaran atau pemimpin akademik, atau sering juga disebut dengan istilah pemimpin instruksional. Perubahan ini banyak dipengaruhi oleh penelitian yang menemukan bahwa sekolah-sekolah efektif biasanya memiliki kepala sekolah yang menekankan pentingnya kepemimpinan pengajaran yang dalam bahasa Inggris sering disebut dengan istilah *instructional leadership*.¹ Kemudian, pada paruh pertama 1990-an, “perhatian terhadap kepemimpinan pengajaran sedikit goyah, diganti oleh pembahasan-pembahasan menyangkut MBS (Manajemen Berbasis Sekolah) dan kepemimpinan fasilitatif (*facilitative leadership*)”.² Baru-baru ini, kepemimpinan kepala sekolah telah kembali difokuskan pada standar akademik.

Sementara sebagian besar para sarjana pendidikan akan setuju bahwa kepemimpinan pengajaran sangat mendesak dalam perwujudan sekolah-sekolah efektif. Sayangnya, hal itu jarang dipraktekkan. Contohnya, di antara banyak tugas yang dijalankan kepala sekolah, hanya 10 % waktu didedikasikan bagi pelaksanaan kepemimpinan pengajaran.³ Bahkan sampai sekarang, para pemimpin sekolah terus mencari keseimbangan dalam peran mereka sebagai manajer dan pemimpin pengajaran. Menarik untuk diperhatikan, di antara alasan yang dikemukakan kenapa penekanan kurang diberikan pada kepemimpinan pengajaran adalah karena kurangnya pelatihan yang mendalam untuk peran kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran, tidak cukupnya waktu untuk menjalankan aktivitas pengajaran (*instructional activities*), meningkatnya kertas kerja dan harapan masyarakat bahwa peran kepala sekolah adalah sebagai manajer.⁴

¹ Brookover, W. B., & Lezotte, L., *Creating Effective Schools*, Holmes Beach, FL: Learning Publication, 1982.

² Lashway, L., “Developing Instructional Leaders,” *ERIC Digest 160* (Juli), Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 2002.

³ Stronge, J. H., “A Position in Transition?” *Principal* 67(5), 1988, hal.32-33.

⁴ Fullan, M., *The New Meaning of Educational Change*, New York: Teachers College Press, 1991.

Mendefinisikan Kepemimpinan Pengajaran

Kepemimpinan pengajaran berbeda dari tugas kepala sekolah sebagai pengatur atau manajer dalam banyak hal. Para kepala sekolah yang membanggakan diri mereka sebagai manajer biasanya terlalu fokus dengan tugas-tugas administratif yang ketat dibandingkan dengan kepala sekolah yang berperan sebagai pemimpin pengajaran. Peran yang terakhir melibatkan penentuan tujuan-tujuan (*goals*) yang jelas, pengalokasian sumber daya untuk pengajaran (*instruction*), pengurusan kurikulum, pemantauan rencana pembelajaran (*lesson plans*), dan evaluasi para guru. Singkat kata, kepemimpinan pengajaran adalah aksi-aksi yang seorang kepala sekolah lakukan, atau delegasikan kepada orang lain, untuk meningkatkan pembelajaran siswa.⁵ Pemimpin pengajaran memprioritas atau mengutamakan kualitas pengajaran sebagai prioritas utama sekolah dan berusaha untuk mewujudkan visi itu menjadi kenyataan. Menurut Hoy dan Hoy sekolah-sekolah dibangun untuk proses belajar mengajar, kegiatan lainnya hanya merupakan penunjang bagi terlaksananya kegiatan belajar mengajar dengan baik.⁶

Sekarang, definisi kepemimpinan pengajaran telah meluas kepada keterlibatan yang lebih dalam ke urusan utama persekolahan, yaitu belajar mengajar. Perhatian telah berubah dari mengajar ke pembelajaran, dan sebagian orang telah mengusulkan istilah "pemimpin pembelajaran" sebagai pengganti "pemimpin pengajaran."⁷ The National Association of Elementary School Principals mendefinisikan kepemimpinan pengajaran sebagai "memimpin komunitas belajar".⁸ Konsep komunitas belajar adalah para staf (guru) bertemu secara reguler untuk mendiskusikan pekerjaan mereka, bekerja bersama-sama untuk memecahkan masalah, berefleksi tentang pekerjaan mereka, dan bertanggungjawab terhadap apa yang mereka pelajari. Mereka beroperasi dalam jaringan keahlian yang saling berbagi dan melengkapi bukannya dalam hirarkhi

⁵ Flath, B., "The Principal as Instructional Leader," *ATA Magazines* 69(3), 1989, hal.19-22.

⁶ Hoy, A.W & Hoy, W. K, *Instructional Leadership: A Research Based Guide to Learning in Schools*, Boston: Pearson, 2009.

⁷ DuFour, Richard, "The Learning-Centered Principal," *Educational Leadership* 59(8), 2002, hal. 12-15.

⁸ National Association of Elementary School Principals, *Leading Learning Communities: Standards for What Principals Should Know and Be Able to Do*, Alexandria, Virginia, 2001.

atau isolasi. Orang di dalam komunitas belajar “memiliki masalah” dan menjadi agen-agen bagi solusinya. Pemimpin pengajaran juga memprioritaskan pembelajaran sesama guru; menentukan harapan-harapan yang tinggi; menciptakan budaya belajar yang terus menerus bagi guru dan menggalang dukungan komunitas untuk keberhasilan sekolah. Blase dan Blase, mengekspresikan kepemimpinan pengajaran dengan tingkah laku khusus seperti memberi saran-saran, memberi masukan (*feedback*), menawarkan model pembelajaran yang efektif, meminta pendapat, mendukung kolaborasi, menyediakan kesempatan pengembangan profesional, dan memberi penghargaan atau pujian atas pengajaran yang efektif.⁹ Hallinger menyarankan kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran menciptakan lingkungan sekolah di mana guru dapat mengajar lebih efektif dan siswa dapat belajar lebih baik.¹⁰ Fidler berargumen bahwa kepemimpinan pengajaran merupakan “kepemimpinan kurikulum” sebab menurutnya kepala sekolah adalah pihak yang paling tepat untuk mengkoordinasi, mengintegrasikan, mengimplementasikan dan mensupervisi program pengajaran agar dapat memastikan hasil (*outcomes*) apa yang diharapkan tercapai.¹¹

Pengetahuan dan Pemimpin Pengajaran

Terkandung di dalam konsep seorang pemimpin pengajaran adalah gagasan di mana pembelajaran harus diprioritaskan, sementara semua yang lain berkisar pada peningkatan pembelajaran yang tidak dapat disangkal merupakan karakteristik dari usaha pendidikan mana pun. Dengan demikian untuk memiliki kredibilitas sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah harus juga guru yang mengajar (*practicing teacher*). Contohnya, di Inggris, kebanyakan kepala sekolah menghabiskan rata-rata 20% dari waktu mereka di dalam seminggu untuk mengajar.¹²

⁹ Blase, J. dan Blase Jo., “Effective Instructional Leadership: Teachers’ Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools,” *Journal of Educational Administration* 38(2), 2000, hal. 130-41.

¹⁰ Hallinger, P., L. Bickman & K. Davis, “School Context, Principal Leadership, and Student Reading Achievement,” *The Elementary School Journal* 96(5), 1996, 527.

¹¹ Fidler, F.E., “School Leadership: Some Keys Ideas,” *School Leadership and Management* 17(1), 1997, 23-37.

¹² Weindling, D., “The Secondary School Head Teacher: New Principals in The United Kingdom,” *National Association of Secondary School Principals Bulletin* 74(526), 1990, hal.40-45.

Para pemimpin pengajaran perlu mengetahui apa yang berlangsung di ruangan kelas; menyaksikan langsung proses pembelajaran. Sering, para kepala sekolah tidak berkomunikasi dengan apa yang terjadi di tingkat ruangan kelas dan tidak sanggup mengantisipasi beberapa masalah yang guru dan siswa hadapi. Manfaatnya adalah untuk menyorot isu-isu pengajaran dari perspektif ketika mereka menjadi guru. Para kepala sekolah perlu bekerja lebih dekat dengan siswa, mengembangkan teknik dan metode pembelajaran sebagai alat untuk mengetahui perspektif guru dan untuk membangun dasar yang di atasnya keputusan-keputusan kurikulum dirumuskan. Juga, seorang kepala sekolah yang mengajar memperkuat keyakinan bahwa "satu-satunya maksud persekolahan adalah untuk melayani kebutuhan pendidikan siswa."¹³ Whitaker mengidentifikasi empat keahlian penting kepemimpinan pengajaran.¹⁴

- Pertama, mereka harus menjadi penyedia sumber belajar (*resource provider*). Tidak cukup bagi kepala sekolah hanya mengetahui kekuatan dan kelemahan para guru mereka, tetapi juga harus menyediakan sumber belajar, mengakui bahwa guru menginginkan untuk diakui dan dihargai apa yang mereka telah kerjakan dengan baik.
- Kedua, mereka harus menjadi sumber pengajaran (*instructional resource*). Guru menganggap kepala sekolah mereka sebagai sumber informasi tentang tren-tren terkini dan pelaksanaan pengajaran yang efektif. Pemimpin pengajaran adalah memahami isu-isu yang berhubungan dengan kurikulum, strategi-strategi pedagogik dan evaluasi yang efektif.
- Ketiga, mereka harus menjadi komunikator yang baik (*good communicators*). Pemimpin pengajaran yang efektif perlu mengkomunikasikan slogan-slogan penting seperti semboyan bahwa semua anak bisa belajar dan tidak ada yang tertinggal.
- Akhirnya, mereka perlu menciptakan *a visible presence*. Mengarahkan program pengajaran sebuah sekolah berarti komitmen bagi menghidupkan dan menghembuskan visi sukses di dalam mengajar dan belajar. Ini

¹³ Harden, G., "The Principal as Leader Practitioner," *The Clearing House* 62(2), hal. 87-88.

¹⁴ Whitaker, B., "Instructional Leadership and Principal Visibility," *The Clearinghouse* 70(3), 1997, hal.155-156.

termasuk memfokuskan tujuan pembelajaran (*learning objectives*), model pembelajaran (*modeling behaviors of learning*), dan merancang program dan aktivitas pengajaran.

Di banyak negara sementara secara umum kepala sekolah dipandang sebagai manajer pengatur bukan pemimpin pengajaran, termasuk di Malaysia, kepala sekolah condong menjadi lebih sebagai manajer -pengatur, sementara tugas sebagai pemimpin pengajaran sangat sering didelegasikan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum/akademik. Bahkan, julukan 'pemimpin pengajaran' jarang diberikan kepada satu orang tetapi dianggap menjadi tanggung jawab semua guru. Namun, menarik untuk dicatat bahwa kecenderungan mengarah kepada penuntutan bahwa kepala sekolah memainkan peran utama sebagai pemimpin pengajaran. Akan menjadi tugas berat meyakinkan kepala sekolah untuk melepaskan citra mereka sebagai manajer dan mengambil peran sebagai pemimpin pengajaran. Umumnya, para kepala sekolah tidak menganggap mereka sendiri sebagai pemimpin pengajaran dan banyak di antara mereka percaya bahwa apapun yang berhubungan dengan belajar mengajar cara terbaik adalah ditugaskan kepada guru. Dalam banyak hal, kepala sekolah merasa tidak mampu untuk mengambil inisiatif dan mengembangkan program-program pengajaran karena keragaman bidang studi yang diajarkan di mana masing-masing pelajaran memiliki keunikan pedagogis tersendiri. Sebagai contoh, mengajar membaca berbeda dengan mengajar sains dan akan tidak adil mengharapkan kepala sekolah memiliki pengetahuan tentang strategi pembelajaran untuk tiap-tiap mata pelajaran. Terlepas dari kekhawatiran ini, yang mendukung ide bahwa kepala sekolah harus menjadi pemimpin pengajaran, mendapat perhatian serius. Jika demikian halnya lalu kepala sekolah perlu memutakhirkan pengetahuan mereka di tiga wilayah pendidikan, yaitu: kurikulum, pengajaran dan penilaian (*assessment*).

- Menyangkut kurikulum, kepala sekolah perlu mengetahui konsepsi kurikulum yang terus berubah, falsafah dan norma-norma bidang pendidikan, fragmentasi dan spesialisasi pengetahuan, sumber kurikulum dan konflik menyangkut kurikulum, evaluasi kurikulum dan perbaikannya.
- Menyangkut pengajaran, kepala sekolah perlu mengetahui model-model pembelajaran yang berbeda, alasan teoretis mengadopsi model

pembelajaran tertentu, pedagogi internet, serta teori-teori pembelajaran yang didukung oleh teknologi.

- Menyangkut penilaian (*assessment*), kepala sekolah perlu mengetahui prinsip-prinsip penilaian siswa, prosedur penilaian dengan penekanan pada metode-metode penilaian alternatif dan penilaian yang bertujuan untuk memperbaiki ketimbang membuktikan pembelajaran siswa.

Menekankan tiga wilayah pengetahuan ini, pada dasarnya merupakan pemahaman yang mendalam menyangkut bagaimana manusia belajar. Rasanya tidak berlebihan untuk disarankan bahwa seorang kepala sekolah tidak sepenuhnya siap jika ia tidak memiliki pengetahuan yang mendalam menyangkut bagaimana manusia belajar.¹⁵ Urusan utama sekolah adalah pembelajaran, dan penelitian terbaru bidang kognitif telah menghasilkan pengetahuan yang cukup memadai tentang pembelajaran manusia. Penting bagi kepala sekolah untuk mengetahui dan memahami teori-teori ini sehingga mereka bisa berfungsi sebagai nara sumber dalam meningkatkan efektivitas pengajaran. Miskinnya pengetahuan kepala sekolah tentang pembelajaran manusia akan menjadi sulit bagi mereka untuk menjelaskan dan menjustifikasi sokongan teoretis terhadap strategi pembelajaran yang dipraktikkan. Selanjutnya, bersama dengan semakin pentingnya teknologi di sekolah-sekolah, kepala sekolah perlu dibekali dengan pengetahuan menyangkut integrasi teknologi ke dalam pembelajaran. Semakin dipandanginya kepala sekolah sebagai pemimpin yang memberi inspirasi kepada guru untuk mengadopsi pedagogi-pedagogi inovatif ke dalam ruangan kelas. Contohnya, jika beberapa siswa tidak sanggup membaca dan menulis di tingkat SLTP, kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran harus mengambil langkah-langkah untuk meringankan masalah dengan membantu metode pembelajaran guru, mengalokasikan sumber daya dan bahan, sering mengunjungi ruangan kelas, memberi masukan (*feedback*) menyangkut metode dan teknik mengajar dan

¹⁵ Phillip, J.A., Manager-Administrator to Instructional Leader: Shift in The Role of The School Principal [on-line], diakses 23 April, 2013 dari: Peoplelearn.homestead.com/principalInstructleader.

menggunakan data untuk memberi perhatian pada peningkatan pengajaran dan kurikulum.¹⁶

Keterampilan dan Pemimpin Pengajaran

Disamping berpengetahuan di bidang-bidang utama pendidikan, kepala sekolah harus memiliki keterampilan tertentu untuk menjalankan tugas-tugas sebagai pemimpin pengajaran. Keterampilan-keterampilan ini adalah keterampilan antarpribadi (*interpersonal skills*), keterampilan perencanaan (*planning skills*), keterampilan observasi pengajaran (*instructional observation skills*), dan keterampilan-keterampilan di bidang penelitian dan evaluasi.

- Keterampilan interpersonal atau keterampilan berhubungan/ berkomunikasi dengan orang (*people skills*) sangat diperlukan demi keberhasilan seorang kepala sekolah. Ini adalah keterampilan yang menjaga kepercayaan, memacu motivasi, memberdayakan dan meningkatkan kolegialitas. Hubungan dibangun atas kepercayaan dan tugas-tugas diselesaikan dengan pemberian motivasi dan pemberdayaan di mana guru terlibat dalam perencanaan, perancangan dan evaluasi program-program pengajaran. Pemberdayaan mengarah kepada kebangkitan rasa memiliki dan komitmen sebagai guru untuk mengidentifikasi masalah dan merancang strategi-strategi mereka sendiri. Kolegialitas mempromosikan saling tukar pikiran/pengalaman (*sharing*), kerjasama dan kolaborasi, yang di dalamnya kepala sekolah dan guru membicarakan tentang belajar-mengajar.
- Perencanaan dimulai dengan pengidentifikasian tujuan (*goals*) atau visi (*vision*) yang jelas untuk bekerja terus dan juga merangsang tumbuhnya komitmen dan antusiasme. Selanjutnya adalah menilai perubahan apa yang perlu terjadi dan yang mungkin bisa diselesaikan dengan meminta orang-orang terlibat, melalui dokumen-dokumen dan mengamati apa yang sedang terjadi.
- Mengobservasi pengajaran (*supervision*) bertujuan untuk menyediakan guru masukan-masukan (*feedback*) apa yang harus dipertimbangkan dan

¹⁶ Mendez-Morse, S., "The principal's Role in The Instructional Process: Implications for At-Risk Students," *Issues About Change* 1(2), 1991, hal.1-5.

direfleksikan. Tetapi guru sebaiknya membuat keputusan-keputusan mereka sendiri dan mendapatkan kesimpulan mereka sendiri.

- Keterampilan penelitian dan evaluasi diperlukan untuk mempertanyakan secara kritis keberhasilan program-program pengajaran yang diprakarsai dan salah satu keterampilan yang paling berguna adalah Penelitian Tindakan Kelas (*Classroom Action Research*).

Tugas menjadi pemimpin pengajaran adalah kompleks dan multidimensi. Jika kepala sekolah yakin bahwa peningkatan pembelajaran siswa merupakan tujuan utama persekolahan, maka hal tersebut menjadi sebuah tugas yang sangat berguna untuk dipelajari. Jika seorang kepala sekolah memiliki pengetahuan dan keterampilan-keterampilan maka ia lebih mungkin menjadi pemimpin-pemimpin yang efektif— yang berbagi (*sharing*), memfasilitasi (*facilitating*), dan memberi arahan bagi keputusan-keputusan menyangkut peningkatan pengajaran demi kemajuan pendidikan siswa.

SIMPULAN

Jika kepala sekolah mengambil peran sebagai pemimpin pengajaran secara serius, mereka harus membebaskan diri dari tugas-tugas birokrasi dan fokus pada usaha mereka terhadap peningkatan belajar-mengajar. Peningkatan pembelajaran adalah suatu tujuan (*goal*) penting, untuk diraih. Suatu tujuan ketika diimplementasikan, membuat siswa dan guru mengontrol tujuan mereka sendiri dalam menciptakan suasana pembelajaran yang lebih berarti. Brewer mengusulkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran diperluas untuk berpindah dari "manajemen" (bekerja dalam sistem tugas administrasi) ke "kepemimpinan" (bekerja pada sistem) dan itu disebut dengan 'kepemimpinan pengajaran'.¹⁷

Untuk menggapai tujuan di atas, diperlukan lebih dari seorang kepala sekolah yang kuat dengan ide-ide nyata dan keahlian teknis. Kita memerlukan definisi ulang peran kepala sekolah, yang memindahkan halangan-halangan menuju kepemimpinan (*leadership*) dengan cara memangkas struktur-struktur birokrasi dan menemukan kembali hubungan-hubungan.

¹⁷ Brewer, H., "Ten Steps to Success," *Journal of Staff Development* 22(1), 2001, hal.30-31.

Singkat kata, "peran yang berbeda secara dramatis" dari pada kepala sekolah sebagai manajer menjadi pemimpin pengajaran disorot oleh Brewer, sebagai "seseorang yang perlu memfokuskan pengajaran; menciptakan komunitas belajar; berbagi dalam pengambilan keputusan; mempertahankan aturan-aturan dasar-dasar; meluangkan waktu untuk urusan pembelajaran; mendukung pengembangan profesi untuk semua staff; mengarahkan kembali sumber daya untuk mendukung rencana sekolah yang beraneka ragam; dan menciptakan iklim integritas, penelitian, dan peningkatan yang terus-menerus."

Banyak literatur menyangkut kepemimpinan pengajaran memiliki kesamaan yaitu mengklaim ada tiga dimensi utama yang harus dijalankan kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinan pengajaran, yaitu merumuskan visi/misi sekolah; mengurus kurikulum; serta menciptakan iklim pembelajaran sesama guru.

Berdasarkan sumber-sumber yang dapat diakses dapat didefinisikan kepemimpinan pengajaran (*instructional leadership*) sebagai kepemimpinan kepala sekolah yang memihak kepada pengajaran atau kepemimpinan yang memperhatikan secara serius urusan akademik. Menurut Halingger, untuk menjalankan kepemimpinan pengajaran kepala sekolah diminta untuk menjalankan beberapa fungsi yaitu: 1) Merumuskan visi misi sekolah dan mensosialisasikannya; 2) Mengkoordinasikan kurikulum; 3) Mensupervisi dan mengevaluasi pengajaran; 4) Memonitor kemajuan siswa; 5) Melindungi waktu untuk pengajaran; 6) Memberi insentif untuk guru; 7) Menyediakan insentif untuk siswa; 8) Menjaga visibilitas yang tinggi dan; 9) Mempromosikan pengembangan profesi.¹⁸ Karena kebanyakan kepala sekolah tidak memiliki pengetahuan yang memadai menyangkut kepemimpinan pengajaran, pelatihan bagi kepala sekolah untuk mendapat pengetahuan dan keterampilan menyangkut kepemimpinan pengajaran sangat mendesak untuk dilaksanakan.

¹⁸ Hallinger, P & Murphy, J., "Assessing the instructional behavior of principals", *Elementary School Journal*, 86, 1985, hal. 217-247.

DAFTAR PUSTAKA

- Blase, J. dan Blase Jo., "Effective Instructional Leadership: Teachers' Perspectives on How Principals Promote Teaching and Learning in Schools," *Journal of Educational Administration* 38(2), 2000, hal. 130-41.
- Brewer, H., "Ten Steps to Success," *Journal of Staff Development* 22(1), 2001, hal.30-31.
- Brookover, W. B., & Lezotte, L., *Creating Effective Schools*, Holmes Beach, FL: Learning Publication, 1982.
- DuFour, Richard, "The Learning-Centered Principal," *Educational Leadership* 59(8), 2002, hal. 12-15.
- Fiddler, F.E., "School Leadership: Some Keys Ideas," *School Leadership and Management* 17(1), 1997, hal. 23-37.
- Flath, B., "The Principal as Instructional Leader," *ATA Magazines* 69(3), 1989, hal.19-22.
- Fullan, M., *The New Meaning of Educational Change*, New York: Teachers College Press, 1991.
- Hallinger, P., "School Leadership That Makes a Difference: Lessons from 30 Years of International Research," (Rome: Ministry of Education, October 4, 2012), diakses dari: Philiphallinger.com/instructional-leadership-2/
- Hallinger, P., L. Bickman & K. Davis, "School Context, Principal Leadership, and Student Reading Achievement," *The Elementary School Journal* 96(5), (1996), hal.527.
- Hallinger, P & Murphy, J., "Assessing the instructional behavior of principals," *Elementary School Journal*, 86, 1985, 217-247.
- Harden. G., "The Principal as Leader Practitioner," *The Clearing House* 62(2), hal. 87-88.
- Hoy A.W & Hoy W.K, *Instructional Leadership: A Research Based Guide to Learning in Schools*, Boston: Pearson, 2009.
- Lashway, L., "Developing Instructional Leaders," *ERIC Digest* 160 (Juli), Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon, 2002.
- Mendez-Morse, S., "The principal's Role in The Instructional Process: Implications for At-Risk Students," *Issues About Change* 1(2), 1991, hal.1-5.
- National Association of Elementary School Principals, *Leading Learning Communities: Standards for What Principals Should Know and Be Able to Do*, Alexandria, Virginia, 2001.
- Phillip, J.A., Manager-Administrator to Instructional Leader: Shift in The Role of The School Principal [artikel jurnal on-line], diakses 23 April, 2013 dari: Peoplelearn.homestead.com/principalInstructleader.

- Stronge, J. H., "A Position in Transition?" *Principal* 67(5), 1988, hal. 32-33.
- Weindling, D., "The Secondary School Head Teacher: New Principals in The United Kingdom," *National Association of Secondary School Principals Bulletin* 74(526), 1990, hal. 40-45.
- Whitaker, B., "Instructional Leadership and Principal Visibility," *The Clearing house* 70(3), 1997, hal. 155-156.