

## KEPEMIMPINAN YANG AMANAH

Oleh: Tatang M. Amirin<sup>1</sup>

### Abstract

Leadership in Islamic perspective is a trust (*amanah*). It represents a psychological contract between a leader and his followers that he will try his best to guide them, to protect them, and to treat them justly. Hence, the focus of leadership in Islam is on doing well. The position of (organizational) leadership, according to Islamic philosophical ethic, is an “amanah” (given from Allah). Hence, to be eager for the position is not an “*akhlaq al-karimah*” (noble behavior), and asking the position is not a noble deed. In another term, the “amanah leadership” called as ethical leadership. Ethical leadership is a set of principles for effective leadership based on timeless wisdom which when practiced regularly, they enable the leader to establish and build trust and loyalty. In return, it will result in increased productivity and higher profits (for everybody participated).

According to Islam, every person is the “shepherd” of a flock, and occupies a position of leadership. In other words, Islam perceives leadership as many (of western) writers on leadership called it as “distributed leadership” or “shared leadership.” Hence, everybody—since he or she is on the position of leadership—“will be asked about his subject.” For this reason, a leader should actuate ethical leadership. There are four truth timeless principles for the ethical leadership: (1) we must be ethical to lead ethically, (2) we must be trustworthy to build trust, (3) we must define a path for others to follows, and (4) we must believe ethics is profitable. A leader, according to Indonesian thinker, should be a model (of ethical manners), a motivator (for doing the best and doing well), and an agent of empowerment (for being ethical, competent, and independent persons) for the others.

**Keywords:** *Ethical leadership; trust (“amanah”); distributed (shared) leadership; model, motivator, and empowering leadership.*

### Pendahuluan

“*There is no softer pillow than a clear conscience*”  
(Ken Blanchard)

Sebutan pemimpin dalam bahasa Indonesia mencakup semua orang yang berada dalam posisi memimpin, apakah memimpin sebagai pejabat ataupun pemimpin informal. Kepemimpinan (*leadership*) dan kemanajeran (*managerial*,

*management*) karenanya tumpang tindih. Para penulis kepemimpinan dan manajemen ada yang menyamakan dan ada yang membedakan keduanya. Yang membedakan pada umumnya menyatakan bahwa jika manajer (manajemen) berkaitan dengan *doing thing right* (mengerjakan segala sesuatu dengan benar), sementara pemimpin (*leader*) berkenaan dengan *doing the right thing* (mengerjakan sesuatu yang benar).

Dalam kaitan dengan “manajerial” ini pemimpin kerap kali dibedakan menjadi pemimpin formal (pemimpin berjabatan organisasional—Amitai Etzioni dalam Tatang M. Amirin, 1978—mengistilahkannya sebagai pemimpin kantor atau *official leader*), dan pemimpin informal, pemimpin tanpa jabatan organisatoris.

Banyak paparan tentang kepemimpinan ditulis orang. Tulisan ini hanya akan menelaah satu bagian kecil daripadanya, yaitu mengenai nilai yang mestinya melekat dalam kepemimpinan, baik kepemimpinan jabatan, maupun kepemimpinan tanpa jabatan, yaitu etika kepemimpinan, yang dalam ulasannya bisa berupa kepemimpinan yang amanah atau yang etis. Pada paparan ini akan dibicarakan kepemimpinan yang etis secara umum dan juga etika kepemimpinan dari sudut Kristiani dan Islam, bahkan juga Jawa (Indonesia).

### **Kepemimpinan yang Etis**

Secara kebahasaan, menurut *Eagle Vision Leadership Development Group* (EVLGD; 2006), kata **etis** mengandung makna sesuai dengan aturan, patokan, atau kaidah berperilaku yang benar (bajik), sehingga kepemimpinan yang etis mengandung nuansa melakukan sesuatu yang benar (bajik) dengan alasan yang benar (bajik) pula, bahkan ketika bersendirian, tanpa ada orang lain sekalipun (*doing the right thing for the right reason, even if you're first or alone*). EVLDG menegaskan pula bahwa “*ethics is not about being perfect. It's about doing the right thing*” (Bersifat etis itu tidak berarti harus mengerjakan sesuatu dengan sempurna, melainkan mengerjakan sesuatu yang benar atau bajik).

Apakah yang dimaksudkan kepemimpinan yang etis itu? EVLDG menjelaskan bahwa “*ethical leadership is a set of principles for effective leadership*

---

<sup>1</sup> Dosen Jurusan AP FIP UNY

*based on timeless wisdom*" (kepemimpinan yang etis merupakan sejumlah prinsip atau asas yang berlandaskan kebijaksanaan yang merupakan prasyarat utama kepemimpinan untuk berjalan efektif).

EVLDG menjelaskan lebih lanjut bahwa manakala asas-asas ini diejawantahkan dalam kepemimpinan sehari-hari secara terus menerus, maka pada diri para pengikut pemimpin tersebut akan tumbuh rasa percaya dan kesetiaan kepadanya. Kepercayaan dan kesetiaan merupakan faktor penting bagi peningkatan kinerja mereka, yang, jika dalam dunia usaha, akan meningkatkan keuntungan, dalam dunia nirlaba akan meningkatkan kemanfaatan dan kepuasan bagi semua. Kepemimpinan yang etis, dengan demikian, akan membawa dampak mendasar pada kehidupan sesuatu organisasi.

Seperti telah disebutkan, menurut EVLDG kepemimpinan yang etis itu merupakan sejumlah asas atau prinsip. EVLDG merumuskan ada empat asas mendasar kepemimpinan yang etis, yaitu:

- (1) Kita harus etis untuk bisa memimpin secara etis;
- (2) Kita harus bisa dipercaya untuk membina kepercayaan;
- (3) Kita harus menentukan jalur untuk dilewati orang lain;
- (4) Kita harus yakin bahwa etis itu membawa kemanfaatan.

Penjelasan masing-masing di bawah ini akan mengacu paparan EVLDG sendiri, tetapi dengan berbagai tambahan dari sumber lain, sehingga lebih kaya.

### **1. Mulai etis dengan diri sendiri untuk memimpin secara etis orang lain**

Agar bisa menjadi pemimpin yang efektif, menurut EVLDG, kita harus punya keinginan kuat untuk melakukan sesuatu yang benar untuk kepentingan lembaga, pengguna jasa lembaga, dan orang banyak. Kita harus memulai dari diri kita sendiri. Jika kita berkeinginan orang lain melakukan sesuatu seperti yang kita harapkan, maka kita sendiri harus memulai melakukan sesuatu itu. Islam menyebutnya *ibda' bi nafsika* (mulailah dengan dirimu sendiri). Semboyan Indonesia (dari bahasa Jawa) mengenalnya dengan *ing ngarsa sung tuladha* (harfiah: di depan menunjukkan contoh teladan atau "model").

Yang harus diingat, tambah EVLDG, adalah bahwa ini tidaklah berarti harus memperbuat sesuatu yang sempurna, tanpa kesalahan sedikitpun. Yang pokok atau utama adalah keinginan, kemauan, untuk melakukan sesuatu yang benar, sesuatu yang—dengan memperhatikan sitiran berikut—sesuai dengan hati nurani. EVLDG menyitir kata-kata Ken Blanchard bahwa *"there is no softer pillow than a clear conscience"* (tiada bantal yang lebih lembut daripada hati nurani yang jernih).

## **2. Kita harus bisa dipercaya untuk membangun kepercayaan**

Kepemimpinan yang etis (dan tentu saja yang efektif—Pen.), menurut EVLDG, mempersyaratkan kita untuk memiliki hubungan kemanusiaan yang kuat dengan orang-orang lain yang menjadi pengikut kita. Kita harus membangun dan membina rasa salingpercaya yang kokoh. Rasa saling percaya, menurut Penulis, dibangun di atas landasan demokrasi dan musyawarah, tidak otoriter dan egois, mau menentukan segalanya sendiri, seolah-olah para pengikut tidak mempunyai daya dan keinginan. Selain itu, para pengikut pun haruslah dihargai sebagaimana mestinya (*"diuwongke"*—Jawa). EVLDG mengatakan bahwa untuk memperoleh kepercayaan dari orang lain, kita tidak saja hanya harus mempercayai mereka, melainkan harus menjadi orang yang menghargai (dan menempatkan secara terhormat) kepercayaan yang mereka berikan.

Kepemimpinan, menurut Islam, adalah "amanah", suatu kepercayaan. Kepercayaan itu tentu tidak boleh dikhianati dengan menjauhkan kemanusiaan manusia yang memberikan kepercayaan itu, dan menjauhkan diri dari kognisi dan afeksi (buah pikiran, usulan, gagasan, dan perasaan) para pengikut yang memberikan kepercayaan tersebut. Berdemokrasi yang semu (*pseudodemocracy*), bermusyawarah sekedar basa-basi untuk tetap membuat keputusan menuruti kemauan sendiri, merupakan salah satu bentuk pengkhianatan amanah.

Kepercayaan, menurut EVLDG, merupakan prasyarat utama adanya kesetiaan. Oleh karenanya mulailah dengan kepercayaan. Dalam dunia bisnis, jika bisnis kita dilakukan secara etis, maka kita akan mendapatkan kesetiaan besar dari para pengguna jasa kita, dan semakin kita bisa menumbuhkembangkan kesetiaan itu, maka semakin banyak keuntungan yang bisa kita peroleh.

Kepemimpinan yang dilandasi salingpercaya yang kokoh akan memunculkan penghargaan yang tiada lekang oleh waktu, kendati andaikata sang pemimpin sudah tidak memegang tampuk kepemimpinan kantorannya (jabatan organisatoris) sekalipun. Tentu sebaliknya akan terjadi. Penghargaan akan luntur manakala jabatan organisatoris telah lepas, karena landasannya bukan kepercayaan, melainkan ketakutan.

EVLDG menyitir kata-kata Rick Warren (dalam karyanya "*The Purpose Driven Life*") yang mengatakan bahwa "*the most essential quality for leadership is not perfection, but credibility. People must be able to trust you, or they won't follow you*" (kualitas kepemimpinan yang paling utama bukanlah kesempurnaan, melainkan kebisadipercayaan. Orang-orang harus bisa mempercayai Anda, atau, jika tidak, mereka tak kan pernah secara ikhklas menjadi pengikut setiamu).

### **3. Kita menentukan jalur untuk diikuti orang.**

Seseorang yang berada dalam jabatan kepemimpinan organisatoris, menurut EVLDG, haruslah:

- (1) mempunyai visi dan misi yang jelas;
- (2) memiliki prinsip atau nilai;
- (3) memiliki tim kepemimpinan yang kuat yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan kedua hal di atas.

EVLDG tidak menjelaskan panjang lebar makna ketiga hal tersebut. Namun demikian dapat diperkirakan seperti dipaparkan berikut.

Visi, seperti telah banyak dipahami orang, merupakan wawasan ke depan, sebagai harapan atau cita-cita akan ke mana diri kita melangkah, dan akan ke mana organisasi (dan para pengikut) kita akan dibawa. Visi berjaln berkelindan dengan misi, tujuan dasar eksistensi atau pendirian organisasi. Apa misi organisasi kita? Mencari keuntungan, atau membahagiakan semua orang? Tentu jangan lupa pula akan misi kepemimpinan kita sendiri. Mengapa dan untuk apa kita jadi pemimpin? Mengapa orang-orang memberikan amanah kepada kita untuk memimpin?

Menurut EVLDG, pemimpin tidaklah patut hanya sekedar membuat kebijakan (*policy*) untuk menyantuni semua orang. Tidak juga sekedar membuat peraturan dan ketentuan, karena tidak bisa menjadi jaminan keberhasilan (efektivitas

kepemimpinan), sebab setiap aturan dan ketentuan pasti mengandung lubang-lubang kelemahan. Pemimpin harus mampu menentukan jalur (arah tujuan berjalan—yang baik dan benar) untuk ditempuh, dan dengan arif pula memimpin para pengikut mengikuti jalur mencapai tujuan bersama tersebut. Tegasnya visi dan misi kepemimpinan kita harus jelas dan bermanfaat, sehingga orang-orang akan mengikuti dan memperoleh kebahagiaan daripadanya. EVLDG menyitir pendapat Aristoteles yang menyatakan bahwa *"it is impossible even to think without a mental picture"* (sungguh suatu kemustahilan, bahkan untuk sekedar membuat gagasan, manakala tidak punya sedikitpun kerangka pikir).

Kepemimpinan, di sisi lain, dalam "bahasa" EVLDG, harus merupakan suatu tim (*leadership team*). Organisasi harus memiliki tim kepemimpinan yang kuat yang berkemampuan dan kemauan untuk menjalankan visi dan misi organisasi serta prinsip dan nilai yang dipegang organisasi. Kepemimpinan bukan milik satu orang. Sergiovanni (1996) menyatakan hawa setiap orang merupakan pemimpin (*everybody is leader*). Nabi Muhammad saw. sekian abad yang lalu telah menyebutkan bahwa setiap orang dari kalian adalah pengurus/pemimpin (*"kullukum ra'in"*). Kepemimpinan sebagai suatu tim dikenal sekarang sebagai *distributed leadership* atau *shared leadership*.

#### 4. Kita harus yakin bahwa etis itu membawa kemanfaatan

Banyak orang, kata EVLDG, yang salah keyakinan bahwa manakala kita memperbuat sesuatu yang benar, maka peluang, penjualan, dan keuntungan (perusahaan) akan sangat rendah. Tentu hal itu benar-benar tidak benar. Banyak sekali bukti, menurut EVLDG—dalam kalimat yang "berbunga-bunga"—yang menunjukkan bahwa orang yang etis itu bukan saja tidak pernah menyelesaikan sesuatu paling akhir, melainkan seringkali menyelesaikan paling awal. Orang etis pasti memberi hasil.

Janganlah, lanjut EVLDG, terbuai oleh keuntungan sesaat yang diperoleh dari *"bad business,"* yang tidak memberikan keuntungan yang paling mendasar, sebab pada suatu ketika, manakala kepercayaan orang sudah luntur, maka habislah segala keuntungan besar sesungguhnya yang bisa diperoleh. "Sekali lancung ke

ujian, seumur hidup orang tak kan percaya,” kata peribahasa. Biarkan saja kehilangan sementara pengguna jasa bisnis kita karena kita tetap taat asas melakukan sesuatu yang baik (*“the right thing”*). Hitunglah barkah yang akan kita peroleh kemudian karena kita bersikap etis.

### **Etika Kepemimpinan (Kristiani)**

Dawn Frail (konsultan pengembangan kepemimpinan etis) merumuskan ada sepuluh asas penting (*“Ten Commandments”*) untuk menjadi pemimpin yang dipercaya, dihargai, dan berwibawa. Kesepuluh asas yang harus dipegang, dimiliki, atau dilaksanakan itu (berdasarkan Injil—dinukil dalam istilah Inggris) adalah:

1. Mengembangkan visi (*“Where there is no vision, the people perish”*—Tanpa visi, orang akan lari—Prov. 29:18).
2. Integritas sifat-karakteristik (*“He who walks with integrity, walks securely”*—Barangsiapa berjalan dengan integritas, berjalan dengan aman—Prov. 10:9)
3. Memimpin arah—jadilah teladan (*“In all things show thyself a pattern of good works”*—Dalam segala hal tunjukkan karya baik dirimu—Titus 2:7)
4. Pemahaman akan keberhargaan diri—pahami bakat dan manfaatkan dengan bijak (*“Having then gifts differing according to the grace that is given to us”*—Karunia yang kemudian kita peroleh berbeda-beda tergantung pada kemuliaan yang diberikan kepada kita—Rom 12:6).
5. Senang belajar (*“A wise man will hear and increase learning”*—Orang yang bijaksana akan senantiasa mendengar dan belajar—Prov. 1:5)
6. Berinvestasi secara bijak (*“From everyone who has been given much, much will be demanded”*—Dari orang yang telah dikaruniai banyak, banyak yang akan dituntut—Luke 12:48)
7. Pandu hatimu—siapa tak “diterima” orang (*“If anyone will not welcome you or listen to your words, shake the dust off your feet when you leave that home or town”*—Jika tak seorang pun akan menerimamu dengan baik

atau mendengarkanmu, haspuskanlah debu-debu dari kakimu ketika kamu tinggalkan rumah atau kota tempat orang-orang itu”—Matt 10:14)

8. Rendah hati—kepemimpinan adalah amanah (“*Do not think of yourself more highly than you ought*”—Jangan anggap dirimu jauh lebih tinggi dari yang semestinya”—Rom 12:3)
9. Tumbuhkan kesetiaan—dengan jadi “pelayan” (“*If anyone wants to be first, he must be the very last, and the servant of all*”—Jika seseorang ingin menjadi orang pertama, maka ia haruslah menjadi orang yang paling akhir dan melayani semua orang”—Mark 9:35)
10. Keyakinan (“*According to your faith, it will be done to you*”—Sesuai dengan keyakinanmu, maka semua akan terjadi padamu”—Matt 9:29).

### **Etika Jabatan Kepemimpinan (Islami)**

Islam mengenal kepemimpinan sebagai “porsi” setiap orang. Nabi Muhammad saw. bersabda bahwa setiap orang merupakan pengurus/pemimpin yang kelak akan dimintai pertanggungjawaban akan pelaksanaan kepengurusan/kepemimpinannya itu (“*Kullukum ra'in, wa kullu ra'in mas'ulun 'an ra'iyatihi*”—Shahih Bukhary, hadits 3.733). Dengan kata lain, siapapun, setiap orang, pasti akan memiliki “tanggung jawab” untuk mengelola, mengatur, mengurus sesuatu, atau memimpin sesuatu kaum, sehingga ia, bukan saja di dunia harus mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas fungsinya itu, melainkan juga akan diminta pertanggungjawaban “kepemimpinannya” itu di hari kiamat.

Kepemimpinan tersebut dalam konteks mencakup kepemimpinan informal, bukan hanya kantor (ofisial) atau jabatan organisatoris. Beberapa ajaran Islam tentang betapa penting kepemimpinan dan tanggung jawab serta etika kepemimpinan antara lain dapat disimak dari hadits-hadits Nabi Muhammad saw. (dinukil dari *Terjemahan Nailul Authar*, 1993) sebagai berikut:

1. Nabi saw. bersabda, “Tidak halal bagi tiga orang yang berada dalam sebuah perjalanan di bumi ini, melainkan mereka harus mengangkat seorang di antaranya sebagai pemimpin (amir).” (H.R. Ahmad dari ‘Abdullah bin ‘Amr).



2. Nabi saw. bersabda, "Apabila ada tiga orang keluar dalam suatu bepergian, maka hendaklah mereka mengangkat salah seorang di antara mereka sebagai pimpinan (amir)." (H.R. Abu Daud dari Abu Sa'id).
3. [Diambil sarinya] Abu Musa r.a. dan dua orang cucu pamannya masuk ke tempat Nabi saw, lalu keduanya meminta kepada Nabi saw untuk dijadikan pejabat pengelola sesuatu. Nabi saw. lalu bersabda, "Demi Allah, sungguh kami tidak akan menyerahkan kepengurusan atas pekerjaan ini kepada seseorang yang memintanya, atau kepada seseorang yang sangat berambisi menginginkannya." (H.R. Ahmad, Bukhari, dan Muslim).
4. Nabi saw. bersabda, "Barangsiapa minta menjadi pemimpin, maka dirinya akan dibebani sendiri, dan barangsiapa yang diberi tugas, maka akan ada malaikat yang turun untuk membantunya." (H.R. lima imam kecuali Nasai dari Anas).
5. Nabi saw. bersabda, "Sesungguhnya kamu akan sangat berkeinginan untuk menjadi pemimpin, sedangkan kekuasaan itu akan menjadi suatu penyesalan nanti di hari kiamat. Oleh karena itu alangkah senangya anak yang masih menyusu, dan alangkah sedihnya anak yang sudah disapih." (H.R. Ahmad, Bukhari dan Nasai dari Abu Hurairah).
6. Nabi saw. bersabda, "Barangsiapa minta jabatan mengurus (memimpin) kaum mislimin hingga dapat, kemudian keadilannya mengalahkan kezalimannya, maka dia akan masuk surga, dan barangsiapa kezalimannya mengalahkan keadilannya, maka dia akan masuk neraka." (H.R. Abu Daud dari Abu Hurairah).
7. Nabi saw. bersabda, "Siapa yang diangkat menjdipenguasa di kalangan umat manusia, maka sama halnya dengan disembelih tanpa pisau" (H.R. lima imam kecuali Nasai dari Abu Hurairah).
8. Nabi saw. bersbada, "Celakalah para umara' (pemimpin pemerintahan), celakalah para penguasa suatu perkumpulan, dan celakalah para pemegang amanat. Hendaklah orang-orang membayangkan bahwa kelak di hari kiamat jambul-jambul (kepala) mereka itu akan digantung di

bintang tsurayat (bintang tujuh) berputar-putar antara langit dan bumi, karena mereka tidak pernah mengerjakan barang sesuatu apapun ("amanah" yang seharusnya mereka kerjakan sebagaimana mestinya—dengan adil dan bajik—Pen.)" (H.R. Ahmad dari Abu Hurairah)

Kepemimpinan adalah "amanah", suatu kepercayaan yang diberikan kepada seseorang (untuk membawa orang-orang ke kebahagiaan kehidupan dunia dan akhirat). Maka tiada kata lain bagi seseorang yang diberi amanah itu selain harus menjalankan amanah itu dengan sebaik-baiknya. Meminjam hadits lain: "*an tu'addul amanati ila ahliha*" (menunaikan amanah kepada yang berhak), dalam kepemimpinan megandung makna menyantuni orang-orang yang memberi amanah (kepercayaan kepemimpinan) itu dengan sebaik-baiknya, antara lain mendengarkan—isi kalbunya--dan melaksanakan usaha untuk memenuhi keperluannya. Itulah inti kepemimpinan yang etis, seperti dikatakan Beekun (2006):

Leadership in Islam is a trust (*amanah*). It represents a psychological contract between a leader and his follower that he will try his best to guide them, to protect them, and to treat them justly. Hence, the focus of leadership in Islam is on doing good [well-Pen.].

Kepemimpinan dalam pandangan Islam merupakan suatu kepercayaan (*amanah*). Tegasnya, kepemimpinan merupakan suatu perjanjian psikologis antara pemimpin dan yang dipimpin, yaitu bahwa si pemimpin akan berupaya sebaik-baiknya untuk membimbing mereka, melindungi mereka, dan memperlakukan mereka secara adil. Oleh karena itulah maka fokus kepemimpinan dalam Islam adalah mengerjakan sesuatu yang baik.

### **Semboyan Etis Kepemimpinan Indonesia**

Sejak lama di bumi Indonesia dikenal semboyan kepemimpinan dan pendidikan dalam bahasa (dari budaya) Jawa berupa "*Ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*" (Harfiah berarti: Di depan menunjukkan keteladanan, di tengah-tengah—bersama-sama—mengembangkan kemauan atau motivasi, di belakang memberdayakan).

Semboyan (asas) tersebut mencerminkan etika kepemimpinan yang harus senantiasa menjadi teladan, memberi contoh dengan memulai dari diri sendiri

(modeling). Selain itu sekaligus pula bernuansakan kepemimpinan yang transformatif, tidak egoistik, melainkan memberikan kesempatan kepada semua pihak untuk mengejawantahkan hakekat setiap individu sebagai pemimpin (*shared atau distributed leadership*). Ini tercermin dalam mengembangkan motivasi dan memberdayakan para pengikut (agar mandiri). Dengan kata lain, dikembangkanlah dengan prinsip ini apa yang disebut di muka sebagai "leadership team."

### **Bahan Bacaan**

Amirin, Tatang M. 1978. **Kadersisasi Sebagai Fungsi Dinamika Manajemen.** {Diklat}

Beekun, Rafik Issa. 2006. "*Leadership: An Islamic Perspective*" (Online article)

Busher, Hugh, and Bernard Barker. 2001. "*The nub of leadership: Managing the culture and policy contexts of educational organisations.*" Paper presented to the British Educational Research Association Annual Conference, University of Leeds, 13-15 September 2001.

Clinkscales, Gwen. 1997. *Shared Leadership: School autonomy and teacher accountability.* [Http://www.teachersnetwork.or](http://www.teachersnetwork.or). 29-11-2005.

Dawn Frail. 2007. *Ten Commandments of Ethical Leadership.* (online)

Eagle Vision Leadership Development Group. 2007. "*What is Ethical Leadership?*"

Lee, Lee W. 2007. "*Leadership.*" Answer.com.

*Terjemahan Nailul Authar.* 1993.

Oduro, George K.T. 2004. "'Distributed leadership' in schools: What English headteachers say about the 'pull' and 'push' factors." Paper prepared for the BERA Annual Conference 2004, UMST, Manchester 14-18 September 2004.

Rauch, Franz. 1998. "*Recent trends in the change roles of head teachers.*" Paper presented at the European Conference for Educational Research, University of Ljubijana, Slovenia, September 17<sup>th</sup> to 20<sup>th</sup> 1998.

Sergiovanni, Thomas J. 1996. *Leadership for the schoolhouse. How is it different? Why is it important.* San Fransisco: Jossey-Bass.