

## KEPIMPINAN MORAL PENGETUA SEKOLAH BERASRAMA PENUH DAN MAKTAB RENDAH SAINS MARA: SATU PERBANDINGAN

**Muhammad Faizal A. Ghani\* & Abd Khalil Adnan**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

mdfaizal@um.edu.my\*

**Suriah Jemaat**

Bahagian Komunikasi Korporat

Ibu Pejabat Majlis Amanah Rakyat

**Maszuria A. Ghani & Amalina Ayub**

Institut Pendidikan Guru Kampus Temenggong Ibrahim

**Mohammad Seman**

Institut Pendidikan Guru Nilai

**Shamsul Mohamed Yusak**

Sekolah Menengah Sains Hulu Selangor

### ABSTRACT

This research is to study the style of moral leadership among high performing school principals of MARA Junior Science Colleges (MARA) and Boarding Schools (SBP). In particular, the objectives of this study are to identify the effectiveness of the practice of moral leadership style in both types of schools and identify whether there is a significant correlation between principal moral leadership and teachers' job satisfaction by types of school. To collect data, questionnaires were distributed to 120 teachers from two MARA Junior Science Colleges and two boarding schools. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Science (SPSS) version 16. The descriptive statistical methods, such as mean and standard deviation, were used to identify the effectiveness of moral leadership principals. Meanwhile, the statistical inference method, Mann-Whitney U Test, was used to identify the differences regarding moral leadership of school principals based on gender. Pearson Correlation was used to identify whether there is a significant correlation between the moral leadership of principals and teachers' job satisfaction by type of school. The findings showed that the effectiveness of moral leadership for high performing school principals, especially MARA female principals, is moderate when the mean score was 3.56. Furthermore, the results of Pearson Correlation showed that there was a high correlation between moral leadership of principals with teachers' job satisfaction when the p score was 0.000 and  $r = 0.62$ . The implication indicates the importance of professional development programs for school leaders to practice moral leadership styles to achieve the goals of the school.

**Keyword:** Moral Leadership, Principal, High Performing School

**Acknowledgment:** This research was funded by the grant of Fundamental Research Grant Scheme (FRGS), the Ministry of Education, Malaysia (FP019-2104A)

## PENGENALAN

Peranan pemimpin di sekolah adalah pelbagai: jurulatih, guru, kaunselor dan kadang bertindak sebagai ibu bapa. Malah, keberkesanan peranan tersebut bergantung kepada gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pemimpin. Nucci (2015, hlm. 14) menggambarkan kenyataan tersebut seperti mana berikut.

*“Pemimpin pendidikan pada abad ke-21 lebih tertumpu kepada peranan mereka yang terperinci dan penting di sesebuah organisasi pembelajaran. Mereka adalah pereka, pelayan dan guru. Mereka berperanan sedemikian untuk membangunkan organisasi melalui usaha mempengaruhi guru bagi mencapai matlamat organisasi. Usaha tersebut dilaksanakan menerusi sejenis gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan zaman.”*

Pada awal kajian mengenai kepimpinan dalam bidang pendidikan, teori kepimpinan lebih tertumpu kepada andaian kepimpinan adalah suatu bentuk kuasa yang dilaksanakan oleh individu untuk mempengaruhi individu lain. Justeru, keberkesanan kepimpinan adalah bergantung kepada pemimpin yang memiliki aspek cemerlang berikut: sifat, kemahiran dan gaya (Goleman, 2000; Nucci, 2015; Yulk, 1981). Keberkesanan kepimpinan juga merupakan suatu kemestian bagi pemimpin mencapai piawai dan penanda aras untuk organisasi mereka (Carnoy & Loeb, 2012; Verstegen, 2012). Implikasinya, pemimpin berasa tertekan dengan tuntutan untuk memberikan tahap komitmen dan akauntabiliti yang tinggi. Hal tersebut dinyatakan oleh Starratt (2014) bahawa tekanan tersebut menyebabkan pemimpin mengajukan soalan berikut: sampai bila akan kita memimpin? dan bagaimanakah caranya penyelesaian kepada tekanan?

Selanjutnya, jawapan kepada dua soalan di atas adalah keperluan pemimpin memiliki moral yang tinggi. Alasan tersebut dinyatakan oleh Greenfield (2010) bahawa pemimpin perlu kepada tahap moral yang tinggi disebabkan mereka berhubungan langsung dengan sumber manusia yang melibatkan guru dan murid. Dengan kata lain, pemimpin bukan sahaja berhubungan langsung dengan kuasa apabila melaksanakan tanggung jawab mereka tetapi memenuhi keperluan, aspirasi dan nilai pengikut. Gaya kepimpinan tersebut adalah kepimpinan moral. Kepimpinan moral muncul daripada usaha pemimpin mengenal pasti keperluan dan kehendak, aspirasi dan nilai pengikut (Abdul Rahman Idris, Muhammad Faizal A. Ghani, Shahril@Charil Marzuki & Maszuria Adam, 2009; Shapiro & Stefkovich, 2011). Usaha tersebut menyebabkan pengikut mengubah tingkah laku dan bersama-sama pemimpin mencapai matlamat organisasi (Noddings, 2014).

Persoalannya kini adakah gaya kepimpinan tersebut diamalkan dalam kalangan pengetua di Malaysia? Kajian Arshad Aliman (1999) mengenai gaya kepimpinan sekolah menengah harian menemui kecenderungan pengetua untuk mengamalkan gaya mengarah tetapi memberikan sokongan yang tinggi. Implikasinya, sekolah tersebut berjaya untuk mencapai matlamat sekolah tetapi tahap kepuasan bekerja guru adalah rendah dan kurang wujud sikap kolaboratif dalam kalangan mereka. Hal tersebut menyebabkan kadar pusing ganti guru adalah tinggi. Begitu juga dengan kajian M. Al-Muz-Zammil Yasin & Noor Khaironisa' Sarjuni (2009) mengenai kepimpinan pengetua di sekolah menengah terpilih di Johor. Kajian mereka mendapati pengetua gemar menggunakan gaya kepimpinan autoritatif berbanding gaya kepimpinan teladan. Dalam hal ini, pemimpin memberikan arahan mengenai sesuatu tugas dengan tegas berserta harapan yang tinggi. Menurut Goleman (2000) gaya kepimpinan ini mengabaikan keperluan dan kehendak, aspirasi dan nilai pengikut atau kurang mengamalkan gaya kepimpinan moral.

Namun, kajian yang diketengahkan di atas adalah berlaku di sekolah menengah harian. Bagaimana pula sekolah berprestasi tinggi yang mempunyai pembolehubah input cemerlang seperti murid, guru dan kemudahan? Adakah mereka turut mengabaikan keperluan dan kehendak, aspirasi dan nilai warga sekolah bagi mencapai matlamat organisasi? Gambaran mengenai jenis sekolah tersebut amat kurang diketengahkan kepada masyarakat dalam bentuk kajian. Justeru, kajian ini bertujuan mengkaji gaya kepimpinan moral dalam kalangan pengetua sekolah berasrama penuh (SBP) dan Maktab Rendah Sains MARA (MRSM). Dapatan kajian ini berupaya menyedarkan pemimpin sekolah khususnya pengetua bahawa tingkah laku yang berasaskan nilai berupaya mewujudkan budaya kolaboratif sebagai salah satu mekanisme keberkesanan bekerja dalam kalangan pemimpin dan guru.

## PENYATAAN MASALAH

Sekiranya kita mengajukan soalan kepada guru mengenai pengetua: Apakah yang dilakukan oleh pengetua cemerlang? Jawapan yang sering kita dengar adalah: Pengetua cemerlang merancang strategi, mereka memotivasikan warga sekolah, mereka menetapkan visi dan misi serta mereka berusaha mewujudkan budaya positif sekolah. Kemudian, kita menanyakan guru lagi: Apakah yang perlu pemimpin lakukan? Kita akan terdengar maklum balas mereka: Peranan hakiki pengetua adalah mendapatkan output cemerlang.

Persoalannya, bagaimanakah pengetua berupaya melaksanakan hasrat di atas? Berreth dan Berman (2007) serta Evans (2015) menyatakan perdebatan tersebut berpanjangan sehingga kini disebabkan masih belum ada kajian yang menemui sebuah gaya kepimpinan berkesan untuk menghasilkan output cemerlang. Terkini, kajian Krefting (2009) menemui seseorang pemimpin berupaya menghasilkan output cemerlang sekiranya mereka menggabungkan gaya kepimpinan berikut: mengarah (*coercive*) memaksa pengikut melaksanakan sesuatu bagi mencapai matlamat organisasi, menyokong (*authoritative*) menggerakkan pengikut ke arah pencapaian matlamat organisasi, partisipatif (*democratic*) membina kesepakatan dalam kalangan pemimpin dan pengikut melalui budaya kolaboratif, orientasi kejayaan (*pacesetting*) mengharapkan kecemerlangan dan pendisiplinan diri pengikut, dan membimbing (*coaching*) membangunkan masa depan pengikut.

Selanjutnya, penemuan kajian Krefting (2009) menggambarkan pemimpin sekolah terikat dengan keperluan untuk mencapai matlamat organisasi menerusi tingkah laku baik mereka untuk mempengaruhi sumber sekolah khususnya manusia seperti guru dan murid. Untuk gambaran yang lebih jelas mengenai hal ini, pengkaji klasik berikut telah menekankan kepentingan pemimpin sekolah memiliki tingkah laku baik: (a) hubungan mesra dengan manusia merupakan punca keberkesanan tugas seseorang pemimpin dan guru (Foster, 1986; Hodgkinson, 1978) dan (b) pendidikan berkaitan dengan tingkah laku baik pemimpin dan guru (seperti berniat murni) bagi menjamin kanak-kanak dididik dengan berkesan (Dewey, 1932; Green, 1984). Justeru, usaha tersebut dapat dilaksanakan sekiranya pengetua mengamalkan gaya kepimpinan moral. Kepimpinan moral bukan semata-mata mempamerkan tingkah laku yang baik atau desakan untuk mematuhi peraturan masyarakat, tetapi kesedaran pemimpin untuk memahami keperluan, aspirasi dan nilai pengikut. Roepke (2011) memberikan satu contoh bagaimana pemimpin sekolah mengamalkan gaya kepimpinan moral dengan mengenal pasti keperluan guru dalam aspek kemudahan fizikal dan peraturan sekolah. Kajian beliau menemui pengetua telah membelanjakan wang sekolah secara berhemah untuk mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif menerusi penyediaan aspek berikut: kemudahan fizikal berkualiti, peluang dan ruang untuk guru berkomunikasi dan peraturan sekolah yang tidak terlalu mengongkong diri guru.

Namun, sebahagian pemimpin sekolah di Malaysia kurang mewujudkan situasi yang digambarkan di atas. Laporan Bahagian Audit Sekolah dalam tempoh tahun 2001 hingga 2008 seperti mana berikut menyokong kenyataan tersebut.

Jadual 1  
*Bilangan Sekolah Menerima Sijil Audit Berteguran*

Tahun	Bilangan Sekolah	Bilangan Sekolah Menerima Sijil Audit Berteguran
2001	6413	883
2002	6607	446
2003	6771	402
2004	8126	521
2005	8212	891
2006	8230	1115
2007	8350	715
2008	8635	797

*Sumber.* Marzita Abu Bakar. (2012). Akauntabiliti dalam Pengurusan Kewangan Sekolah. Diambil daripada <http://sktgtualang.weebly.com/uploads/1/3/5/5/13558155/akauntabiliti.pdf>

Jadual 1 merumuskan masih wujud kelemahan pengurusan kewangan sekolah yang berpunca daripada sikap, kepercayaan dan nilai pengetua. Antara tingkah laku negatif tersebut adalah sikap sambil lewa pengetua, pengetua kurang pengetahuan dan kemahiran mengenai pengurusan kewangan sekolah serta pengetua menyelewangkan wang sekolah (Abdul Rahman Idris et al, 2009). Malah, laporan Bahagian Audit Sekolah (2001) mendapati sejumlah RM1.24 juta wang 73 buah sekolah telah hilang tanpa rekod yang sistematik. Tambah laporan tersebut, punca kehilangan wang itu disebabkan pengetua tidak bersikap jujur, pengetua melaksanakan bayaran tidak merujuk kepada peraturan seperti pembayaran melebihi had peruntukan dan bayaran kurang sistematik. Dalam aspek gender pula, kajian Norhannan Ramli dan Jamaliah Abdul Hamid (2006) menemui pengetua wanita cenderung mengamalkan gaya kepimpinan yang berorientasikan tugas berbanding pertimbangan terhadap pengikut. Manakala kajian Hassan Hushin, Zainudin Abu Bakar dan Normala Shamsuddin (2008) mendapati pengetua wanita memiliki tahap gaya kepimpinan berorientasikan tugas dan pertimbangan yang sama. Implikasinya, wujud ketidakpuasan bekerja dalam kalangan warga sekolah dan mereka juga kurang memberikan komitmen kepada pengetua.

Namun, contoh dapatan kajian yang dibincangkan di atas lebih tertumpu kepada gaya kepimpinan di sekolah harian dan tumpuan kepada gaya kepimpinan pengetua wanita. Bagaimanakah pula gaya kepimpinan pengetua di sekolah cemerlang. Adakah wujud perbezaan kepimpinan berasaskan gender? Ramai mengandaikan sekolah cemerlang kurang menghadapi masalah seperti mana dinyatakan di atas kerana input mereka adalah terpilih khususnya murid, guru dan pemimpin sekolah. Kenyataan tersebut merujuk kepada syarat pemilihan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di Malaysia seperti sekolah kluster kecemerlangan: pemimpin sekolah yang terpilih memenuhi syarat pemimpin cemerlang, guru pula menepati kriteria guru cemerlang iaitu berpotensi untuk memberikan perkhidmatan kepakaran berdasarkan bidang kebitaran sekolah dan murid pula dipilih oleh pihak sekolah melalui suatu ujian saringan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2010).

Justeru, pelaksanaan kajian ini untuk mengenal pasti amalan gaya kepimpinan moral dalam kalangan pengetua sekolah cemerlang yang melibatkan sekolah berasrama penuh (SBP) dan Maktab Rendah Sains MARA (MRSM). Selanjutnya, penemuan kajian ini berupaya menyedarkan pemimpin sekolah khususnya pengetua mengenai keperluan untuk memenuhi kehendak, keperluan, aspirasi dan nilai pengikut dalam usaha ke arah pencapaian matlamat organisasi.

## OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini dilaksanakan untuk mencapai objektif berikut.

1. Untuk mengkaji tahap keberkesanan kepimpinan moral pengetua sekolah berprestasi tinggi yang melibatkan sekolah berasrama penuh dan Maktab Rendah Sains MARA; dan
2. Untuk mengetahui sama ada wujud perkaitan yang signifikan antara kepimpinan moral pengetua dengan kepuasan kerja guru berdasarkan jenis sekolah berprestasi tinggi.

## SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan topik berikut.

### *Definisi Kepimpinan Moral*

Walaupun wujud keperluan untuk bertingkah laku baik atau beretika dalam menjalankan tugas, pengkaji masih kurang menjalankan kajian mengenai kepimpinan moral. Kajian awal berkaitan unsur moral dalam kalangan pemimpin sekolah lebih tertumpu dalam aspek saiz daerah dan gaji (Pardini, 2004). Kajian tersebut yang dijalankan dalam kalangan 2790 pegawai pendidikan di Amerika Syarikat menemui 48.1 peratus peserta kajian terlibat dengan fenomena etika kerja. Dalam aspek saiz daerah yang besar, kajian tersebut mendapati pemimpin kurang memimpin diri mereka ke

arah produktif kerana kurang kawalan daripada pihak atasan. Bagi jumlah gaji berbentuk tetap yang diterima oleh pegawai pendidikan, mereka kurang bermotivasi untuk meningkatkan pencapaian mereka disebabkan kadar bayaran gaji adalah tetap walaupun melaksanakan jumlah kerja sama ada banyak ataupun sedikit. Justeru, program pendidikan etika telah diadakan bagi mendidik pemimpin sekolah.

Namun, walaupun situasi di atas telah menggambarkan keperluan kepada pembentukan sebuah dasar bagi bertindak balas terhadap fenomena moral dalam kalangan pemimpin sekolah, perdebatan mengenainya masih merupakan topik yang bersifat sensitif (Starratt, 2014). Dengan kata lain, situasi tersebut menyebabkan pengkaji sukar untuk memberikan sebuah definisi tepat mengenai kepimpinan moral. Hal tersebut dinyatakan oleh Greenfield (2010) bahawa pengkaji beranggapan bahawa kepimpinan moral merupakan salah satu penyumbang utama kejayaan murid tetapi mereka gagal untuk mengenal pasti ciri-ciri kepimpinan moral pengetua. Hal tersebut disebabkan pengetua adalah majikan yang menentukan pencapaian seseorang individu. Kajian Farquhar (2010) berbentuk meta analisis mengenai kepimpinan moral menemui kekurangan kajian mengenainya dalam tempoh 20 tahun lepas menyebabkan pengkaji sukar memberikan definisi tepat berkenaan kepimpinan moral. Fenomena tersebut kerana tumpuan kajian lebih kepada output cemerlang sekolah yang dihasilkan oleh pengetua tanpa mengira gaya kepimpinan mereka.

Antara pengkaji adalah Bell (2001) yang menyenaraikan ciri-ciri kepimpinan moral seperti mana berikut.

- (a) Visi – berkaitan dengan hala tuju tingkah laku pemimpin dalam membangunkan kehidupan murid bagi mencapai kejayaan;
- (b) Sikap menghormati, jangkaan tinggi, saling menyokong dan bekerja bersungguh-sungguh;
- (c) Perkongsian kuasa; dan
- (d) Staf dan murid menggambarkan diri mereka sebagai sebahagian sistem persekolahan yang berjaya akibat daripada gaya kepimpinan moral pengetua.

Selanjutnya, Kanungo dan Mendonca (1998) menyatakan kepimpinan moral adalah tingkah laku pemimpin mempengaruhi nilai, kepercayaan dan sikap pengikut bagi mencapai matlamat organisasi. Keberkesanan tingkah laku tersebut akan tercapai sekiranya pengetua memiliki sifat berikut: nilai kemanusiaan, tanggung jawab moral dan sistem pemikiran positif (Roepke, 2011). Definisi tersebut selari dengan pandangan Peck (2003) bahawa pemimpin yang bermoral mempunyai sikap positif dalam jangka panjang bagi mempengaruhi individu lain dan dunia amnya. Manakala, Graham (1998) berpendapat bahawa pembangunan moral seseorang pemimpin adalah gabungan dua gaya kepimpinan: kepimpinan hamba dan transformasional. Kepimpinan hamba adalah mengutamakan khidmat secara sukarela kemudian memimpin (Greenleaf, 2010). Manakala, kepimpinan transformasional adalah suatu proses melibatkan pemimpin dan pengikut saling membimbing dengan memiliki tahap moral dan motivasi yang tinggi untuk mencapai matlamat organisasi (Northouse, 2001).

Ringkasnya, kepimpinan moral melibatkan gabungan gaya kepimpinan hamba dan kepimpinan transformasi. Hal tersebut bermaksud pemimpin cuba memahami keperluan dan kehendak, aspirasi dan nilai pengikut sebelum memimpin mereka. Implikasinya, pemimpin dan pengikut memiliki hubungan yang mesra dan memudahkan mereka mencapai matlamat organisasi.

### ***Keperluan Kepada Kajian Mengenai Kepimpinan Moral***

Menjadi suatu keperluan bagi pemimpin dalam semua bidang untuk memiliki moral dan beretika tinggi dalam bertingkah laku seharian. Hal tersebut disebabkan terdapat pemimpin yang merupakan *role model* kepada masyarakat kurang bertingkah laku baik. Nair (2004) menggambarkan kenyataan tersebut bahawa kebanyakan pemimpin khususnya dalam bidang politik dan perniagaan kurang bertingkah laku dan berfikiran baik. Gaudiani (2007) pula menyatakan masyarakat kini kurang memiliki pemimpin yang bermoral tinggi dan mereka dijadikan hebahan luas dalam media. King (2011) menambah walaupun masyarakat memerlukan gaya kepimpinan moral, pemimpin masih berusaha mencapai matlamat organisasi dengan cara yang kurang beretika. Tambah beliau lagi dengan beberapa contoh sesuai, pemimpin sesebuah perniagaan gemar mencari keuntungan melalui jalan pintas dan kurang berminat untuk berkongsi kejayaan dengan masyarakat.

Malah, Bennis (2014, hlm. 42) menyatakan pemimpin yang mempunyai moral tinggi sering menghadapi risiko.

*"Di manakah semua pemimpin pergi? Mereka seperti parafrasa lagu berikut, 'mereka berlalu mengikut masa...' Di manakah pemimpin yang paling dihormati dan dibunuh seperti FDR, Churchill, Eisenhower, Schweitzer, Einstein, Gandhi, Kennedys dan Martin Luther King? Mereka dibunuh bagi membuktikan kepada kita bahawa pemimpin yang bermoral akan berakhir dengan risiko tinggi".*

Di samping itu juga, amat kurang kajian lampau mengenai keperluan pemimpin beretika dalam menjalankan tugas. Ciulla (2013) mempunyai pandangan yang selari bahawa kajian lampau mengenai etika kepimpinan adalah kurang dan menyebabkan kesukaran bagi generasi akan datang untuk merujuk. Rost (2015) pula menyatakan kajian mengenai moral pemimpin bukan menjadi keutamaan oleh kebanyakan pengkaji. Permasalahan tersebut berlaku kerana pengkaji, pengkritik dan penulis gemar menengahkan isu dan fenomena penting tanpa mencadangkan kaedah penyelesaian (Scott, 2014) disebabkan kepimpinan moral adalah salah satu penyelesaian kepada tingkah laku negatif pemimpin sekolah (King, 2011).

Walau bagaimanapun, pemimpin abad ke-21 seharusnya memiliki moral yang tinggi. Hal tersebut disebabkan seseorang pemimpin tidak berhubungan dengan pengikut dalam tempoh yang singkat bagi mencapai matlamat organisasi (Kanungo & Mendonca, 1998). Dengan kata lain, untuk mencapai matlamat sekolah, pemimpin seharusnya membentuk sebuah struktur organisasi yang mesra bagi diteladani oleh warga sekolah lain (Scott, 2014).

Rumusannya, kajian mengenai kepimpinan moral adalah amat perlu bagi menambahkan kuantiti kajian yang sedia ada. Implikasinya, pemimpin berupaya menyedari pencapaian sesebuah matlamat organisasi bukan sahaja disokong oleh gaya kepimpinan yang menjurus kepada tugas tetapi kebajikan pengikut.

## KAEDAH KAJIAN

Bahagian ini membincangkan aspek seperti mana berikut.

### *Reka Bentuk Kajian*

Pelaksanaan kajian ini mempunyai unsur falsafah konstruktivis iaitu pengkaji berusaha untuk memahami permasalahan yang berlaku dalam sesebuah persekitaran. Pemahaman fenomena tersebut berjaya dikenal pasti melalui kutipan data menggunakan kaedah kuantitatif. Menerusi kaedah tersebut yang berbentuk tinjauan, pengkaji telah menerokai pandangan warga sekolah berprestasi tinggi mengenai gaya kepimpinan moral pengetua di dua jenis sekolah iaitu SBP dan MRSM.

### *Sampel dan Lokasi Kajian*

Pemilihan peserta kajian ini adalah secara rawak dan berbentuk persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Seramai 120 orang peserta kajian dalam kalangan guru MRSM (60 orang) dan SBP (60) telah dipilih untuk tujuan kutipan data. Penentuan jenis sekolah berprestasi tinggi adalah berasaskan perbincangan dengan pihak Sektor SBP, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Bahagian Pendidikan, Majlis Amanah Rakyat. Manakala, asas penetapan jumlah sampel kajian ini adalah berdasarkan pandangan Scheaffer, Mendenhall III, Ott dan Gerow (2013) yang mengatakan had saiz minimum peserta kajian bagi kajian tinjauan adalah seramai 30 orang berdasarkan taburan normal.

Selanjutnya, gender pengetua yang dinilai adalah lelaki untuk SPB dan perempuan bagi MRSM. Berdasarkan perbincangan dengan pegawai pendidikan daripada kedua-dua agensi, pencapaian SBP adalah lebih baik berbanding MRSM menerusi rekod pencapaian yang ditunjukkan oleh mereka.

### *Instrumen Kajian*

Kajian ini menggunakan instrumen soal selidik yang telah dibina oleh pengkaji terdahulu: (a) kepimpinan moral pengetua oleh Wan Faizal Yahya (2010) dan (b) kepuasan kerja guru oleh Speed (1979) yang telah diubahsuai oleh Mohd Zaki Rashid (2008).

Soal selidik ini mengandungi lima bahagian iaitu Bahagian A melibatkan profil sekolah yang melibatkan sebanyak 7 item, Bahagian B mengenai kepimpinan moral pengetua (16 item) dan Bahagian C adalah kepuasan kerja guru (16 item). Selanjutnya, pandangan peserta kajian telah diuji menggunakan skala Likert 5 poin. Bagi Bahagian B skala Likert 5 poin seperti mana berikut.

- 1 – Sangat Tidak Setuju
- 2 – Tidak Setuju
- 3 – Agak Setuju
- 4 – Setuju
- 5 – Sangat Setuju

Manakala, Bahagian B menggunakan Likert 5 poin seperti di bawah.

- 1 – Sangat Tidak Puas Hati
- 2 – Tidak Puas Hati
- 3 – Agak Puas Hati
- 4 – Puas Hati
- 5 – Sangat Puas Hati

Instrumen ini juga telah menjalani kajian rintis pada skor kebolehppercayaan Alpha adalah 0.91 untuk item berkaitan kepimpinan moral dan 0.90 bagi kepuasan kerja guru. Manakala, 2 orang pakar dalam bidang berkaitan telah ditemui untuk tujuan kesahan instrumen.

### *Analisis Kajian*

Data soal selidik dianalisis menggunakan *Program Statistical Package for The Social Science* (SPSS) versi 16.0. Kaedah statistik deskriptif yang menggunakan skor min, sisihan piawai, peratus dan frekuensi telah digunakan untuk menjawab soalan pertama. Bagi tujuan menganalisis tahap pandangan guru terhadap keberkesanan kepimpinan moral pengetua, tahap pengukuran seperti mana Jadual 2 telah digunakan hasil pengubahsuaian pandangan Pallant (2007).

Jadual 2

*Interpretasi Skor Min*

Skor Min	Interpretasi Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua
1.00-2.33	Rendah
2.34-3.66	Sederhana
3.67-5.00	Tinggi

Selanjutnya, Ujian Mann Whitney *U* digunakan kerana untuk menganalisis perbezaan antara dua sample bebas yang variable bersandarnya merupakan data skala ordinal. Ujian Mann Whitney *U* digunakan untuk mengkaji sama ada terdapat perbezaan yang signifikan mengenai kepimpinan moral pengetua sekolah berasrama penuh dan Maktab Rendah Sains MARA berasaskan gender. Perbezaan ini dikaitkan nilai signifikan yang berada aras 0.05.

Kolerasi Sperman Rho digunakan untuk mengetahui sama ada wujud perkaitan yang signifikan antara kepimpinan moral pengetua dengan kepuasan kerja guru berdasarkan jenis sekolah berprestasi tinggi. Untuk menentukan tahap kekuatan perkaitan, pandangan Cohen (1988) dan Guilford dan Fruchter (1978) dalam meletakkan anggaran kekuatan perkaitan antara dua pembolehubah telah digunakan dan ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3

*Skor Julat Bagi Kekuatan Perkaitan*

Skor Min	Kekuatan Perkaitan
0.00	Tiada Hubungan
< 0.19	Sangat Lemah
0.20-0.39	Lemah
0.40-0.69	Sederhana
0.70-0.89	Tinggi
>0.90	Sangat Tinggi

## DAPATAN KAJIAN

Bahagian ini diterangkan seperti berikut.

### *Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi*

Dapatan kajian bagi bahagian ini diperolehi dari edaran soal selidik kepada 60 orang guru SBP dan 60 orang guru MRSM. Data yang diperolehi berupaya memberikan gambaran mengenai tahap keberkesanan kepimpinan moral pengetua SBP dan MRSM. Selanjutnya, data tersebut dianalisis menggunakan kaedah statistik deskriptif iaitu min dan sisihan piawai. Persembahan analisis data secara keseluruhan ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4

*Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi*

Jenis Sekolah	Skor Min	Tahap Kepimpinan Moral Pengetua	Keberkesanan
SBP	3.86	Tinggi	
MRSM	3.23	Sederhana	
<b>Keseluruhan</b>	<b>3.56</b>	<b>Sederhana</b>	

Jadual 4 menunjukkan skor min yang menggambarkan tahap keberkesanan kepimpinan moral pengetua. Skor min pengetua SBP adalah 3.86 iaitu mempunyai tahap keberkesanan kepimpinan moral yang tinggi. Manakala, skor min pengetua MRSM adalah 3.23 iaitu tahap keberkesanan kepimpinan moral adalah sederhana.

Secara terperinci, dapatan kajian mengenai tahap keberkesanan kepimpinan moral pengetua diterangkan mengikut dimensi seperti mana berikut.

#### (a) Dimensi Nilai dan Kepercayaan

Tahap kepimpinan moral pengetua mengikut dimensi nilai dan kepercayaan ditunjukkan dalam Jadual 5.

Jadual 5

*Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi: Dimensi Nilai Dan Kepercayaan*

Pernyataan	MRSM			SBP		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
Pengetua saya saling mempercayai warga sekolah	3.52	0.83	Sederhana	3.98	0.77	Tinggi
Pengetua saya mengurangkan kerenah birokrasi	3.23	1.04	Sederhana	3.80	0.71	Tinggi



Jadual 5 (Sambungan...)

Pernyataan	MRSM			SBP		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
Pengetua saya menjaga imej dan reputasi guru	3.78	0.84	Tinggi	3.85	0.79	Tinggi
Pengetua saya adalah pendengar yang setia	3.72	0.88	Tinggi	3.93	0.71	Tinggi
Pengetua saya menepati janji	3.47	0.98	Sederhana	3.92	0.69	Tinggi

Jadual 5 menunjukkan skor min tertinggi adalah pengetua saling mempercayai warga sekolah bagi SBP apabila skor tersebut adalah 3.98. Manakala, skor min tertinggi MRSM adalah pengetua menjaga imej dan reputasi guru apabila skor tersebut ialah 3.78. Skor min terendah adalah pengetua mengurangkan kerenah birokrasi bagi SBP (min=3.80) dan MRSM (min=3.23).

**(b) Dimensi Pemikiran**

Tahap kepimpinan moral pengetua berdasarkan dimensi pemikiran ditunjukkan dalam Jadual 6.

Jadual 6

*Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi: Dimensi Pemikiran*

Pernyataan	MRS M			SBP		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
Pengetua saya menghindarkan isu sensitif	3.10	1.21	Sederhana	3.68	0.77	Tinggi
Pengetua saya menerangkan visi sekolah dengan jelas	3.15	1.13	Sederhana	3.77	0.10	Tinggi
Pengetua saya melayan sama rata	3.28	1.13	Sederhana	3.83	0.74	Tinggi
Pengetua saya memberikan teguran membina	3.40	1.06	Sederhana	4.00	0.76	Tinggi
Pengetua saya menjelaskan falsafah diri bagi diterima ramai	3.03	1.05	Sederhana	3.87	0.84	Tinggi

Jadual 6 menunjukkan skor min tertinggi bagi SBP (min=4.00) dan MRSM (min=3.40) adalah pengetua memberikan teguran membina. Skor min terendah bagi SBP adalah pengetua menghindarkan isu sensitif (min=3.68). Manakala, skor terendah MRSM (min=3.03) adalah pengetua menjelaskan falsafah diri bagi diterima ramai.

**(c) Dimensi Tingkah Laku**

Tahap kepimpinan moral pengetua berdasarkan dimensi tingkah laku ditunjukkan dalam Jadual 7.

Jadual 7

*Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi: Dimensi Tingkah Laku*

Pernyataan	MRSM			SBP		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
Pengetua saya prihatin dengan kebajikan warga sekolah	3.05	1.08	Sederhana	3.93	0.78	Tinggi
Pengetua saya berpandangan terbuka	3.20	0.98	Sederhana	3.88	0.80	Tinggi
Pengetua saya bersikap adil	3.27	0.77	Sederhana	3.82	0.77	Tinggi
Pengetua saya mempunyai budaya kolaboratif	3.83	0.89	Tinggi	3.83	0.89	Tinggi
Pengetua saya mengamalkan pendekatan pertimbangan kemanusiaan untuk mencapai matlamat sekolah	3.20	0.98	Sederhana	3.38	1.04	Sederhana
Pengetua saya berkhidmat dengan ikhlas	3.63	0.83	Sederhana	3.90	0.84	Tinggi

Jadual 7 menunjukkan skor min tertinggi adalah pengetua saya prihatin dengan kebajikan warga sekolah SBP apabila skor tersebut adalah 3.98. Manakala, skor min tertinggi MRSM adalah pengetua saya mempunyai budaya kolaboratif apabila skor tersebut ialah 3.83. Skor min terendah bagi SBP adalah pengetua mengamalkan pendekatan pertimbangan kemanusiaan untuk mencapai matlamat sekolah (min=3.38). Manakala, skor terendah MRSM (min=3.05) adalah pengetua prihatin dengan kebajikan warga sekolah.

Rumusan bahagian ini dapat diringkaskan seperti mana Jadual 8.

Jadual 8

*Tahap Keberkesanan Kepimpinan Moral Pengetua Sekolah Berprestasi Tinggi Berdasarkan Dimensi*

Item	Min	Tahap
Nilai Dan Kepercayaan	MRSM	3.16
	SBPBT	3.82
Pemikiran	MRSM	3.23
	SBPBT	3.89
Tingkah laku	MRSM	3.32
	SBPBT	3.87

Jadual 8 menunjukkan pengetua MRSM mempunyai gaya kepimpinan moral yang sederhana berbanding pengetua SBP apabila skor min adalah kurang daripada 3.50.

### *Perkaitan Antara Kepimpinan Moral Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru Berdasarkan Jenis Sekolah Berprestasi Tinggi*

Dapatan kajian bagi bahagian ini diperolehi dari edaran soal selidik kepada 60 orang guru SBP dan 60 orang guru MRSM. Data yang diperolehi berupaya memberikan gambaran mengenai perkaitan antara kepimpinan moral pengetua dengan kepuasan kerja guru berdasarkan jenis sekolah berprestasi tinggi. Selanjutnya, data tersebut dianalisis menggunakan korelasi Spearman Rho. Persembahan analisis data secara keseluruhan ditunjukkan dalam Jadual 9.

Jadual 9

*Perkaitan Antara Kepimpinan Moral Pengetua Dengan Kepuasan Kerja Guru*

Jenis Sekolah	Nilai Korelasi ( $r$ )	Nilai Signifikan ( $p$ )	Tahap Perkaitan
MRSM	0.56	0.000*	Sederhana
SBP	0.29	0.026*	Rendah
Keseluruhan	0.62	0.000*	Tinggi

Nota. \*  $p < 0.05$

Jadual 9 menunjukkan terdapat perkaitan yang signifikan antara gaya kepimpinan moral dalam kalangan pengetua dengan kepuasan kerja guru apabila perkaitan tersebut signifikan pada  $p < 0.05$  ( $p = 0.000$ ). Tahap perkaitan tersebut adalah tinggi apabila skor  $r$  adalah 0.62.

Secara terperinci, terdapat perkaitan yang signifikan antara gaya kepimpinan moral pengetua dengan kepuasan kerja guru SBP apabila perkaitan tersebut signifikan pada  $p < 0.05$  ( $p = 0.026$ ). Tahap perkaitan tersebut adalah rendah apabila skor  $r$  adalah 0.29. Begitu juga dengan MRSM, terdapat perkaitan yang signifikan antara gaya kepimpinan moral pengetua dengan kepuasan kerja guru MRSM apabila perkaitan tersebut signifikan pada  $p < 0.05$  ( $p = 0.000$ ). Tahap perkaitan tersebut adalah sederhana apabila skor  $r$  adalah 0.56.

Kesimpulannya, wujud perkaitan yang signifikan antara gaya kepimpinan moral dalam kalangan pengetua dengan kepuasan kerja guru apabila perkaitan tersebut signifikan pada  $p < 0.05$ .

## PERBINCANGAN

Dua patah perkataan, “kepimpinan” dan “berkesan”, amat signifikan dengan ukuran output sesebuah sekolah. Kepimpinan telah menjadi isu dalam dasar pendidikan kerana pembolehubah tersebut merupakan salah satu faktor penyumbang keberkesanan sesebuah sekolah yang menyebabkan peningkatan pencapaian sekolah dan pengukur keberkesanan sesebuah sekolah oleh masyarakat (Fullan, 2001). Sekiranya mereka berkesan, ianya kurang dijadikan isu oleh penggubal dasar (Nucci, 2015). Pada perspektif penggubal dasar, kepimpinan berkesan berupaya menyelesaikan banyak permasalahan yang dihadapi oleh sesebuah sekolah.

Namun, bagaimanakah hasrat tersebut dicapai? Adakah menerusi sifat semulajadi yang ditanam sejak lahir oleh seseorang pemimpin? Atau, adakah menerusi kompetensi yang dimiliki oleh seseorang pemimpin? Soalan tersebut ditimbulkan kerana pandangan Lord dan Maher (2013) bahawa masih terdapat jurang yang besar dalam memahami gelagat pemimpin sekolah dalam sesebuah organisasi: Mengapakah warga sekolah perlu memahami antara satu sama lain dan apakah tujuan mereka berada di sesebuah organisasi? Dengan kata lain, pengkaji lampau masih kurang mengetahui bagaimana pemimpin, guru dan murid bertingkah laku dalam sesebuah organisasi (Little, 2010). Heller dan Firestone (2011) menggambarkan kenyataan tersebut bahawa pemimpin, guru dan murid bertingkah laku menerusi pengalaman yang dimiliki bagi bertindak balas terhadap persekitaran. Tingkah balas positif amat berkait rapat dengan kepimpinan moral. Kepimpinan moral dibina berdasarkan komunikasi sosial. Justeru, faktor sosial, sejarah dan budaya amat mempengaruhi pertimbangan yang dibuat oleh seseorang pemimpin yang mengamalkan kepimpinan moral (Golemen, 2000; Nucci, 2015; Yulk, 1981).

Justeru, adalah jelas bahawa kualiti peribadi seseorang pemimpin mempunyai impak yang besar terhadap apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukannya dan betapa cemerlang mereka melakukannya. Hal ini dapat digambarkan menerusi dapatan kajian ini bahawa tahap

keberkesanan kepimpinan moral pengetua sekolah berprestasi tinggi menyebabkan berlaku dua impak utama terhadap sekolah mereka iaitu pencapaian sekolah meningkat dan kepuasan kerja dalam kalangan guru. Bottery (2012) menyatakan hal tersebut boleh dicapai kerana pemimpin sekolah yang beretika sentiasa tingkah laku seperti mana berikut: berupaya melaksanakan transformasi, berwawasan, berpendidikan, berupaya menurunkan kuasa, berpandangan terbuka, bermoral dan bertanggung jawab tinggi. Implikasinya, sekolah berupaya membangunkan kompetensi murid menerusi budaya kolaboratif dalam kalangan warga sekolah. Pandangan yang sama diberikan oleh Starratt (2014) bahawa pemimpin sekolah seharusnya memimpin dengan penuh makna, cemerlang dan berkhidmat untuk warga sekolah dan masyarakat. Hal tersebut bukan sahaja untuk membantu sekolah mengatasi permasalahan yang dihadapi tetapi mewujudkan sebuah budaya kolaboratif dalam pembelajaran. Untuk mencapai hasrat tersebut, pemimpin sekolah seharusnya mempengaruhi pengikut untuk melaksanakan ideanya dengan beretika tinggi dalam menilai, mengkritik dan memahami keperluan pengikut (Greenleaf, 2010).

Namun, kajian ini menemui pemimpin MRSM kurang memiliki gaya kepimpinan moral. Aspek gender merupakan faktor penyumbang kepada penemuan tersebut seperti mana pandangan Walker (2003) bahawa pemimpin wanita lebih mengamalkan kepimpinan yang beroritisasikan tugas berbanding pertimbangan kemanusiaan. Situasi tersebut kerana pemimpin wanita mempunyai keinginan yang tinggi untuk melihat sesuatu tugas dilengkapkan dengan cemerlang (Jermier & Kerr, 2009). Di samping itu juga, pemimpin wanita cenderung kepada mengambil risiko yang menyebabkan kadang-kadang mereka menguris perasaan orang lain (Wayson, 2010). Justeru, tidak menjadi kehairanan di negara maju bahawa pemimpin sekolah dalam kalangan wanita adalah bersaiz kecil. Misalnya, walaupun guru wanita telah menguasai sekolah di Amerika Syarikat sebanyak 54 peratus tetapi hanya 26 peratus adalah pemimpin (Shakeshaft, 2009).

Selanjutnya, kajian mengenai kepimpinan berdasarkan gender telah menarik minat beberapa pengkaji untuk melaksanakan kajian seperti Aburdene dan Naisbett (2012), Dobbins dan Platz (1996) dan Eagly dan Johnson (2011). Kajian mereka menemui hasil yang sama bahawa pemimpin lelaki dan wanita mempunyai gaya dan tingkah laku kepimpinan yang berlainan. Antara kelainan tersebut telah digambarkan oleh kajian ini iaitu dalam aspek nilai dan kepercayaan, pemikiran dan tingkah laku. Kelainan tersebut menyebabkan output sekolah yang dihasilkan adalah berlainan. Kajian ini mendapati output SBP adalah lebih baik berbanding MRSM. Hal tersebut disebabkan gaya kepimpinan yang dimiliki oleh pengetua SBP lebih cenderung kepada beroritisasikan pertimbangan kemanusiaan.

Oleh yang demikian, seseorang pemimpin sekolah seharusnya memiliki gaya kepimpinan moral yang melibatkan tiga aspek berikut: kuasa, keseimbangan dan pemikiran. Berreth dan Berman (2007) menghuraikan kenyataan tersebut bahawa seseorang pemimpin sekolah perlu mengawal kuasa yang mereka miliki dengan menggunakan sistem pemikiran secara cekap dan berkesan agar keputusan yang dibuat adalah seimbang dan adil. Situasi ini akan diteladani oleh warga sekolah dalam menjalankan tugas mereka. Dengan kata lain, adalah suatu keutamaan bagi seseorang pemimpin untuk mendidik warga sekolah melalui tingkah laku cemerlang mereka dalam menjalankan tugas rutin mereka terhadap kurikulum, pembuatan keputusan dan birokrasi (Sizer & Sizer, 2014). Keperluan kepada hasrat tersebut kerana setiap warga sekolah mempunyai perasaan, pemikiran dan tingkah laku yang memberikan erti dalam kehidupan mereka.

## PENUTUP

Institusi kepimpinan merupakan antara penyebab kepada jatuh bangunnya sesebuah sekolah. Pemimpin sekolah yang berperanan sebagai *role model* seharusnya mewujudkan iklim, budaya dan warga sekolah yang memiliki tahap nilai yang tinggi. Menerusi gabungan tiga aspek berikut, kuasa, keseimbangan dan pemikiran, pemimpin tersebut berupaya mewujudkannya. Situasi tersebut dilaksanakan seperti mana berikut: ketika pemimpin bertingkah laku, mereka akan memimpin, mengarah dan membimbing. Namun, mereka melakukannya terlebih dahulu sebelum memimpin, mengarah dan membimbing warga sekolah. Hal tersebut disebabkan hubungan yang pemimpin bina, struktur yang mereka sokong dan keputusan yang mereka buat amat mempengaruhi pencapaian keseluruhan sekolah.

Dengan mewujudkan situasi di atas menyebabkan pemimpin sekolah mempunyai peluang untuk berinteraksi dengan pihak berkepentingan dalam pendidikan, membimbing warga sekolah ke arah pencapaian matlamat dan menyedarkan murid mengenai kompetensi yang mereka perlu miliki. Justeru, untuk melakukan kesemua yang dibincangkan di atas merupakan matlamat bagi setiap pemimpin khususnya mereka yang menyedari peranan mereka sebagai *role model* yang bertingkah laku secara bermoral dan beretika tinggi.

## RUJUKAN

- Abdul Ghani Ishak (1993). *Kepemimpinan pengetua sekolah menengah agama di negeri Selangor dan kaitannya dengan kepuasan bekerja di kalangan guru-guru*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Abdul Rahman Idris, Muhammad Faizal A. Ghani, Shahril@Charil Marzuki & Maszuria Adam. (2009). Kepimpinan moral pengetua pemacu keberkesanan sekolah. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 29(2), 151-65.
- Aburdene, S. A., & Naisbitt, J. (2012). *Megatrends for women*. New York: Random House.
- Arshad Aliman. (1999). *Kesan kepimpinan ke atas keberkesanan pentadbiran sekolah*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Malaya.
- Bennis, W. G. (2014). Where have all the leaders gone? Dalam W. E. Rosenbach & R. L. Taylor (Eds.), *Contemporary issues in leadership* (pp. 40-52). Boulder, CO: West View Press.
- Berreth, D., & Berman, S. (2007). The moral dimensions of schools. *Educational Leadership*, 54(8), 24-27.
- Bell, J. A. (2001). High-performing, High-poverty schools. *Leadership*, 31(1), 8-11.
- Bottery, M. (1992). *The Ethics of Educational Management*, Cassell Educational, London
- Burns, G. M. (1978), *Leadership*, New York, NY.: Harper & Row.
- Carnoy, M. & Loeb, S. (2012). Does external accountability affect student outcomes? A cross-state analysis. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 24(4) 305-31.
- Ciulla, J.B. (2013). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5-28.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dewey, J. (1932), *Human nature and conduct*. New York: Random House.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1996). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (2010). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulliten*, 108, 2, 223-256.
- Erickson, D. A. & Reller, T. L. (2010), *The principal in Metropolitan Schools*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing.
- Evans, R. (2015). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco. CA: Jossey-Bass
- Farquhar, R. (2010). Preparing educational administrators for ethical practice. *The Alberta Journal of Educational Research*, 27(2), 192-204
- Fenstermaker, W. C. (1986). The ethical dimension of superintendent decision making. *School Administrator*, 5 (2), 12-19.
- Foster, W. (1986), *Paradigms and Promises: New approaches to educational administration*. Buffalo, NY: Prometheus.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Gaudiani, C. L. (2010). Catalyzing community: The college as a model of civil society. *Educational Record*, 78 (3-4), 81-86.
- Gilligan, C., Ward, J. V., Taylor, J. M., & Bardige, B. (2008). *Mapping the moral domain*. Cambridge, MA: Harvard University Press
- Golemen, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, April-March 2012, 78-90.
- Graham, J. W. (1998). Servant leadership and enterprise strategy. Dalam L. C. Spears (Ed.). *Insights on leadership* (hlm. 145-156). New York: John Wiley & Sons.

- Green, T. F. (1984). The formation of conscience in an age of technology. John Dewey Society Lecture, School of Education, Syracuse University, New York, NY.
- Greenfield, W. D. (2010). Moral, social, and technical dimensions of the principalship. *Peabody Journal of Education*, 63, 138-149
- Gross, N. & Herriott, R.E. (1965). *Staff leadership in public schools: A sociological inquiry*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education*. New York: McGraw Hill.
- Hassan Hushin, Zainudin Abu Bakar & Normala Shamsuddin. (2008). *Gaya kepemimpinan guru besar wanita dan hubungannya dengan komitmen guru di sekolah*. Diambil pada 13 Jun 2015 di [http://eprints.utm.my/10662/1/HassanHushin2008\\_GayaKepimpinanGuruBesarWanita.pdf](http://eprints.utm.my/10662/1/HassanHushin2008_GayaKepimpinanGuruBesarWanita.pdf)
- Heller, M. F. & Firestone, W. (2011). Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools. *Elementary School Journal*, 96(1), 65-85.
- Hodgkinson, C. (1978), *Towards a Philosophy of Administration*, Oxford: Basil Blackwell.
- Jermier, J.M. & Kerr, S. (2009). Substitutes for leadership: their meaning and measurement contextual recollections and current observations. *Leadership Quarterly*, 8, 95-101.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1998). Ethics of leadership. *Encyclopedia of Applied Ethics*, 1, 49-58.
- King, P. M. (2007). Character and civic education: What does it take? *Educational Record*, 78 (3-4), 87-93.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2010). *Sekolah berprestasi tinggi*. Diambil pada 12 Jun 2015 di [http://ms.wikipedia.org/wiki/Sekolah\\_Berprestasi\\_Tinggi](http://ms.wikipedia.org/wiki/Sekolah_Berprestasi_Tinggi)
- Krefting, L. (2009). Rigor in qualitative research: The assessment of trustworthiness. Dalam A. K. Milinki, *Cases in qualitative research*, 173-181, Los Angeles, CA: Pyrczak.
- Little, J. W. (2010). *The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations*. *Teachers College Record*, 91(4), 509-536.
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (2013). *Leadership and information processing*. London: Routledge
- M. Al-Muz-Zammil Yasin & Noor Khaironisa' Sarjuni. (2009). *Persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan pengetua di dua buah sekolah menengah di Daerah Kluang, Johor*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Masleh Yunus. (1996). *Stail kepemimpinan pengetua Sekolah Berasrama Penuh dan kaitannya dengan kepuasan guru*. Disertasi sarjana yang tidak diterbitkan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Muhammad Faizal A. Ghani. (2013). Development of effective school model for Malaysian school. *International Journal of Academic Research*, 5, 5, 131-142.
- Nair, K. (2004). *A higher standard of leadership: Lessons from the life of Gandhi*. San Francisco: Berrett-Koehler
- Noddings, N. (2014). *Caring: A feminine approach to ethics and moral education*. Columbia University, Berkeley, CA: University of California Press.
- Norhannan Ramli & Jamaliah Abdul Hamid. (2006). Gaya kepemimpinan pengetua wanita dan hubungannya dengan tahap motivasi guru sekolah menengah. *Jurnal Pendidikan*, 31, 53-69.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practice* (2nd ed.). Thousands Oaks, CA: Sage.
- Nucci, L. P. (2015). *Education in the moral domain*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual: A step-by-step guide to data analysis using SPSS for windows (version 10)*. Buckingham, UK: Open University Press
- Pardini, P. (2004). Ethics in the superintendency. *The School Administrator*, 5 (2), 12-19.
- Peck, M. S. (2003). *A world waiting to be born: Civility rediscovered*. NY: Bantam Books.
- Roepke, W. J. (2011). Morality as a yardstick of educational leadership. *Journalism and Mass Communication Educator*, 50(2), 71-76
- Rost, J. C. (2015). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 129-142.
- Scheaffer, R. L., Mendenhall III, W., Ott, R. L., & Gerow, K. (2013). *Elementary survey sampling (8<sup>th</sup> edition)*. Boston: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Scott, K. T. (2014). Leadership and spirituality: A quest for reconciliation. Dalam J. A. Conger & Associates (Eds.), *Spirit at work* (hlm. 63-99). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shakeshaft, C. (2009). *Women in educational administration*. Beverly Hills: Sage.

- Shapiro, J. & Stefkovich, J. (2011). *Ethical leadership and decision making in education*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sizer, T. R., & Sizer, N. F. (2014). *The student are watching: Schools and the moral contract*. Boston, MA: Beacon Press.
- Starratt, R. J. (2014). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 27(2), 185-202
- Verstegen, D.A. (2012). Financing the new adequacy: towards new models of state education finance systems that support standards-based reform. *Journal of Educational Finance*, 27, 3, 749-81.
- Walker, A. D. (2003). Developing cross-cultural perspectives on education and community. Dalam Begley, P.T. & Johansson, O. (Eds). *The ethical dimensions of school leadership*. Kluwer Academic Press, Dordrecht, pp. 145-60.
- Wan Faizal Yahya. (2010). *Kepimpinan moral pengetua dan tahap profesionalisme guru di sebuah sekolah menengah di daerah Kuala Kangsar, Perak*. Kertas projek srajana yang tidak diterbitkan. Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya.
- Wayson, W. W. (2010). A view of the leadership shortage in school buildings. Dalam Erickson, D. A. & Reller, T. L. (Eds). *The principal in metropolitan schools*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.