

AMALAN, CABARAN DAN STRATEGI KEPIMPINAN ETIKA PENGETUA SEKOLAH MENENGAH KEBANGSAAN TERPILIH DI SELANGOR***Noor Hayati Yusof****Kenny S.L Cheah**

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

nr_hayat@yahoo.com*ABSTRACT**

Ethical leadership is mainly focus on the principle and personality. Ethical leadership is closely linked to the behavior and commitment shown in an organization, without commitment and behavior, it would be impossible to execute ethical leadership to the followers. However, there is limitation in principal ethical leadership practices due to the challenges and strategies found at secondary school. It shows positive ethical behavior further enhancement by the principal in his leadership. Then the ethical leadership is needed as a model to show of good values to be applied through example, behavior and ideology. The main purpose of this research is to identity the practices, challenges and strategies of principals' ethical leadership in selected secondary schools in Selangor. The ethical leadership is explored through the approach on study practice, challenges and strategy applied to form the student's morals. It was not an easy task to measure the right ethics but it should be illustrated through the principal experience. Therefore, the research was design through the explorative case study. The participant in this research was made up by a principal and 5 teachers for each school. Total number of research consists of 12 participants from 2 schools. Interview data is recorded, transcribed and analyzed by encoding with theme generation. The finding shows that principals' ethical leadership practices can be explained through cognitive and affective approaches. The communication is focus on cognitive and more with the guidance and advice of both schools. While affective focused communication, there is a difference with emotional actions. The challenges faced in the principal ethical leadership were an environmental challenges that moulds the student's moral to effectively overcome the problems, the teachers should have emotional ability and the seriousness of the teacher. In the strategy applied and data analyze there were 4 theme strategies applied which is self-oriented, teacher, students and organization. For self-student directed approach, the data shows on personality enhancement programed. Therefore, principals' ethical leadership strategies are also viewed in terms of their behavior (psychomotor) in the process of developing student moral. In conclusion the challenges and strategies used by the principal is indirectly interrelated to the content of morals of students. It can be observed and applied too in organization to enhance the principal ethical leadership.

Keywords: *Ethical leadership, Principals' ethical leadership, practices, challenges and strategies*

PENGENALAN

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin itu dapat mencorakkan suatu pengurusan secara menyeluruh dalam pentadbiran dibawahnya. Menurut Mariani et. al, (2017) amalan professional ini sememangnya memberi suatu konsep perhatian dan menggalakkan di kalangan guru dan pelajar. Pengetua sebagai pemimpin dipertanggungjawabkan untuk mengurus dan memimpin sekolah dengan merealisasikan dasar-dasar kementerian (Mohd. Muzakir, 2015). Namun aplikasi kepemimpinan dalam konteks etika dan nilai pengetua masih lagi kurang lagi dikaji (Hanifah et. al, 2016). Secara umum, kepemimpinan yang baik seharusnya akan mempengaruhi pengikut di bawah organisasi itu dalam melaksanakan sesuatu tugas bagi mencapai matlamat organisasi tersebut (Johansson, Miller dan Hamrin, 2014). Gaya kepemimpinan sememangnya mempengaruhi karakter di bawah pengikut atau pekerjanya dari segi sikap, tingkahlaku, emosi serta tahap pemikiran (Cetin et al., 2012). Dalam era pendidikan abad ke-21, pendidikan turut mengalami perubahan yang pantas dalam sistem pengajaran dan pembelajaran. . Walau bagaimanapun kebimbangan tetap wujud, peranan pemimpin sekolah sebagai pengurus sekolah yang mahir dan berwibawa untuk meningkatkan perkembangan pendidikan ini dalam era abad ke-21 (Dina dan Mohamed, 2019). Perubahan ini perlu diselaraskan juga dari kepemimpinan pengetua agar setiap tindakan mendapat pengaruh yang lebih baik ke atas perlakuan beretika yang lebih konsisten (Megat, 2017). Kajian yang telah dijalankan ini dapat menunjukkan kepemimpinan pengetua di sekolah dapat diukur dalam gaya kepemimpinan pengetua di sekolah tersebut. Ia merujuk kepada data yang diperolehi dari pengkaji terdapat peningkatan serta perbezaan dalam kepemimpinan. Pembentukan suasana budaya sekolah yang cenderung kepada suatu pengaruh dari pemimpin juga menunjukkan suatu kepentingan dalam aktiviti sekolah (Mohd. Faizullah, 2014). Ini dapat dilihat dalam tingkah laku dan tindakan pengetua sememangnya mempengaruhi dalam kepemimpinan pengajaran (Mohd Yusri, 2012).

Jika dibandingkan dengan kepelbagaian teori, konsep dan model kepemimpinan pendidikan, kajian berkaitan kepemimpinan etika turut memainkan peranannya dalam konteks perubahan pendidikan di sekolah. Menurut Rahimah dan Ghavifekr, (2014) pembentukan dasardalam pendidikan mengukuhkan lagi akauntabiliti dan peranan pengetua dalam keberkesanan sekolah. Kenyataan tersebut menunjukkan bahawa kepemimpinan pendidikan etika meliputi sistem pengajaran dan pembelajaran yang seharusnya tidak boleh diketepikan. Dalam satu kajian dari Farquhar (2010) kajian mengenai kepemimpinan etika masih lagi kurang untuk tempoh 20 tahun lepas, ini menyebabkan penyelidik sukar memberi definisi yang tepat berkenaan kepemimpinan etika. Perkara ini menunjukkan tumpuan kajian lebih tertumpu kepada kecemerlangan sekolah dari pengetua dan tidak spesifik kepada gaya kepemimpinan yang ditunjukkan (Ghani et al., 2017).

Kepimpinan etika pengetua menunjukkan peranan seorang pengetua itu begitu penting dalam mewujudkan suasana sekolah yang mempunyai nilai-nilai murni di kalangan warga sekolah terutamanya pelajar. Kejayaan sesebuah organisasi pada masa akan datang hanya dapat dicapai sekiranya pemimpin yang dibentuk pada hari ini benar-benar berkualiti dari sudut kepemimpinan. (Mohd. Faizullah, 2014)

Kepimpinan etika yang bercirikan moral, etika dan professional dapat menghasilkan satu peningkatan positif dari pelajar (Ehrich, Harris, Klenowski, Smeed & Spina, 2015). Menurut Anizah Shuhaibun (2014) suasana sekolah yang lebih kondusif dan selamat dapat melahirkan pelajar yang baik dari segi akademik dan juga sahsiah diri serta memberi kesan yang lebih positif. Ini menunjukkan bahawa untuk membentuk sahsiah diri ini perlu seiring dengan gaya kepemimpinan etika.

Personaliti yang baik inilah yang perlu dipupuk dan dipengaruhi dengan akhlak, adab, moral dan tatasusila yang menunjukkan satu prinsip etika dalam kehidupan kita. Justeru itu, pemimpin yang menggerakkan sesuatu organisasi dalam prinsip etika menyerlahkan lagi tahap keyakinan dalam pentadbirannya (Poloncic, 2016). Ini dapat dilihat individu itu perlu menunjukkan tingkah laku yang baik dalam apa juga tindakan kerana ia menjadi satu piawaian dalam dirinya untuk menjadi orang yang

mempunyai etika. Maka lengkaplah ciri-ciri individu tersebut yang melahirkan seseorang yang mempunyai sifat memimpin yang mempunyai etika.

Seterusnya jika dilihat di bawah organisasi dan profesion, etika ini diterjemahkan kepada nilai moral yang menjadi satu penilaian kepada tingkah laku individu (Rashidi, Fakhru & Ilhamie, 2017). Melalui tingkah laku inilah, orang bawahan akan mempunyai penilaian kepada pemimpinnya dengan melihat kualiti etika yang ada pada pemimpin tersebut. Sehubungan itu, penekanan kepada kepimpinan etika pengetua ini menunjukkan peranan seorang pengetua itu begitu penting dalam mewujudkan suasana sekolah yang mempunyai nilai-nilai murni di kalangan warga sekolah terutamanya pelajar.

Dalam kajian ini, konsep kepimpinan etika pengetua akan dijelaskan dengan tiga unit analisis yang berbeza iaitu amalan, cabaran dan strategi. Penerokaan tentang tiga fokus ini adalah untuk meneroka sejauh manakah kefahaman serta tingkahlaku kepimpinan etika pengetua ini terhadap pembentukan akhlak pelajar daripada pengalaman pengetua sendiri. Maka, adalah wajar kajian dilakukan di dalam konteks sekolah untuk melihat amalan, cabaran dan strategi kepimpinan etika yang ditunjukkan oleh seorang pengetua mampu memberi perubahan dan ikutan kepada keseluruhan organisasi di bawah pimpinannya. Bagi mengenalpasti kepimpinan etika ini mampu mempengaruhi secara tidak langsung dalam pembentukan akhlak pelajar, pengetua diletakkan sebagai pemimpin utama di sekolah agar dapat memimpin strategi yang boleh mempengaruhi akhlak dan adab yang tinggi ini.

Adalah diharapkan implikasi kajian ini dapat menyumbangkan kepada sekolah Menengah di Malaysia dalam pembentukan akhlak secara berterusan dan lebih praktikal dalam konteks kepimpinan etika. Peranan sebagai pengetua juga dapat dipertingkatkan lagi dalam usaha mementingkan nilai-nilai akhlak seiring dengan pencapaian akademik. Pengetua juga dapat merancang tindakan susulan sekiranya menghadapi cabaran dalam membentuk akhlak pelajar. Oleh itu perkara yang boleh diaplikasikan serta boleh memberi suatu potensi perubahan yang lebih baik iaitu dalam meningkatkan kemahiran teknikal serta pembentukan afektif yang lebih baik dalam menyeragamkan kepimpinan etika tersebut. Seterusnya Kementerian Pendidikan Malaysia juga dapat menyarankan dan melihat akan kepentingan kepimpinan etika dalam membentuk akhlak yang turut merupakan matlamat yang penting dalam kejayaan sekolah. Oleh itu kepentingan kajian ini juga dapat dijelaskan sebagai langkah pemantapan akhlak pelajar.

LATAR BELAKANG KAJIAN

Daripada perspektif makro, etika ini dianggap sebagai tunggak kepada kepimpinan yang menunjukkan integriti yang tinggi (Glanz, 2005). Ini dilihat sebagai satu sifat kepimpinan yang sangat penting. Menurut Marzano, Waters dan Nulty (2005) tugas pengetua tidak terhad kepada pentadbiran sahaja, tetapi ia merupakan penggerak segala sumber dan modal insan di bawah pentadbirannya. Kesungguhan dari seorang pengetua itu perlu dilaksanakan dengan penuh konsisten. Pengetua sekolah yang mempunyai etika sememangnya diperhatikan oleh warga sekolah tetapi jika sebaliknya pengetua yang gagal menunjukkan etika yang baik maka memberi kesan kepada dirinya (Maxcy, 2002). Oleh itu, kepimpinan etika perlu diamalkan agar nilai-nilai yang baik menjadi suatu amalan yang diterima dan termasuklah pelajar yang secara tidak langsung juga dapat membentuk akhlak pelajar.

Tambahan pula, jika dilihat dalam matlamat Kementerian Pendidikan Malaysia melalui PPPM iaitu Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), pada anjakan ketiga dalam transformasi ini, iaitu melahirkan rakyat Malaysia yang menghayati nilai. Oleh itu pendekatan yang lebih berinovasi perlu dibentuk sejajar dengan hasrat Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Penekanan inilah yang merupakan suatu pembentukan pembangunan modal insan yang juga perlu diutamakan setanding dengan pembangunan teknologi yang lebih memfokuskan pendidikan abad ke-21. Dalam konteks sekolah yang dianggap mikro, peranan dalam kepimpinan etika ini menjadi suatu isu

penting dalam organisasi sekolah dalam mewujudkan persekitaran yang dapat membentuk modal insan. Menurut Jefridin Atan et.al, (2017) keupayaan modal insan yang terbentuk inilah yang dapat menyeimbangkan nilai-nilai etika walaupun merentasi arus zaman yang semakin mencabar.

Dalam aspek lain, cabaran yang dihadapi oleh pengetua ini diharapkan dapat dikaji dan dikenalpasti dalam konteks dan tingkahlaku etika kepimpinannya. Oleh itu, kajian dalam cabaran kepimpinan etika pengetua ini dapat juga ditinjau dalam pembentukan akhlak pelajar turut mewujudkan suatu cabaran. Menurut Sathiyabama (2017) pengetua yang kuat dan berpengaruh ini mampu memberi kesan yang baik dan sumbangan di bawah organisasinya. Pendapat lain menunjukkan bahawa cabaran yang diletakkan oleh pengetua dalam membentuk kepimpinan merupakan tanggungjawab yang cukup tinggi (Ehrich et al., 2015). Pada asasnya, jika isu dan cabaran ini jika tidak ditangani dengan baik, kemajuan yang ada tetap tidak mendatangkan faedah dan akan menimbulkan pelbagai isu kemanusiaan sejagat (Zaipah, 2013).

Kajian lain turut menjelaskan strategi kepimpinan etika pengetua atau kaedah yang dilakukan oleh pengetua dalam melahirkan sifat kepimpinannya dalam etika akan dilihat juga dalam penekanan pengetua terhadap pembentukan akhlak pelajar. Ini menunjukkan bahawa pengetua perlu bertindak dalam pelbagai keadaan untuk menyusun strategi bagi mempengaruhi pelajar-pelajar ke arah pembentukan akhlak dalam membina sahsiah diri. Justeru itu, kepimpinan etika ini turut dikaitkan dengan akhlak yang memerlukan kepimpinan berterusan dalam mendidik pelajar. Menurut Khadijah (2013) penghayatan tentang akhlak merupakan suatu karakter tingkah laku yang ditunjukkan pada diri seseorang dan ia berlaku secara berterusan. Sememangnya juga pengetua diamanahkan untuk membimbing guru dan pelajar dalam membentuk prestasi yang lebih cemerlang dan berakhlak. Berasaskan dapatan soroton kajian literatur dan hujah-hujah di atas, maka kepentingan kajian ini akan bertumpu kepada tiga unit analisis utama iaitu: (a) amalan; (b) cabaran; dan (c) strategi dalam kepimpinan etika pengetua di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor. Tiga unit analisis ini diharapkan dapat menunjukkan implikasi yang dapat ditumpukan dalam kepimpinan etika seorang pengetua.

PERNYATAAN MASALAH

Kepimpinan pengetua di bawah organisasi sekolah sememangnya menjadi pengaruh yang utama di bawah pengikutnya. Pengaruh ini diwujudkan dengan suasana sekolah yang lebih efektif dan mencirikan panduan serta matlamat dari pengetua (Shafinaz et. al, 2017). Pengaruh ini turut melibatkan tingkah laku dan cara kepimpinan pengetua. Teori yang ada dalam kepimpinan etika sememangnya tidak dapat menjelaskan “kenapa” dan “bagaimana” seseorang pengetua menghuraikan amalan, cabaran dan strategi dalam konteks sekolah masing-masing.

Dalam kajian ini, pengkaji mencatatkan beberapa spekulasi awal yang perlu dibuktikan kebenarannya melalui pengumpulan data dan analisis. Pertama, spekulasi bahawa dalam kepimpinan etika dari segi amalan, pengetua berkemungkinan menonjolkan sifat kelemahan atau kelebihan mengikut pengalaman dan deskripsi mereka. Data triangulasi mungkin dapat dikaji dari segi penyampaian komunikasi yang berkesan, atau sebaliknya kepada pelajar terutamanya menerusi kandungan ucapan-ucapan pengetua sewaktu perhimpunan. Adalah diharapkan juga sekiranya perkara ini dapat ditinjau lebih dalam samada amalan kepimpinan etika pengetua yang membentuk ke arah kognitif dan afektif. Dapatan kajian lain turut mengaitkan amalan kepimpinan etika guru besar dengan kepuasan kerja guru yang meletakkan aspek tanggungjawab merupakan elemen yang masih lagi ditahap yang perlu ditingkatkan (Wan Nor Asekin, 2012). Ini dikaitkan dengan kajian kepimpinan etika yang lain yang membuktikan kepuasan kerja guru mempengaruhi komitmen organisasi di sekolah (Ilham Ismail, 2015). Maka, spekulasi kedua dalam kajian ini mengambilkira apa yang dapat dilihat dalam kepuasan guru menjalankan tugas, disebabkan ia berkait dengan cara kepimpinan etika yang ditunjukkan. Tambahan juga, amalan

kepimpinan etika pemimpin di sekolah juga berkait dengan kepuasan kerja dalam tugas guru dari aspek komunikasi dalam memberi arahan. Dengan ini, kajian ini secara langsung mengenalpasti jurang dalam menjelaskan situasi kepemimpinan etika bersama guru dan pelajar. Secara khusus, jurang di antara pengetahuan teori dan amalan kepemimpinan etika kurang ditinjau dalam konteks sesebuah sekolah, terutamanya dalam pembentukan akhlak pelajar.

Untuk spekulasi ketiga, diharapkan kajian ini dapat mengenalpasti dan membincangkan cabaran-cabaran yang dihadapi dalam kepemimpinan etika pengetua secara telus. Menurut pengalaman pengkaji, cabaran-cabaran dalam kepemimpinan etika pengetua dapat dikenalpasti melalui personaliti pengetua dalam menghadapi cabaran dalam mengekalkan etika kepemimpinan. Dalam kepemimpinan etika, pengetua perlu berada dalam keadaan yang bersedia menerima cabaran-cabaran dalam menjalankan tanggungjawabnya sebagai pemimpin (Koh, 2014). Dapatan ini turut dinyatakan Niesche dan Keddie (2015) dalam konteks pemimpin yang menjalankan kepemimpinan etika ini, cabaran yang ada boleh mempengaruhi keadaan yang buruk. Oleh itu, cabaran-cabaran ini perlu dikenalpasti dalam kepemimpinan etika turut memberi risiko kepada organisasinya.

Bergantung kepada jenis cabaran kepemimpinan etika pengetua, pengkaji berharap dapat mengaitkan dan menjelaskan strategi-strategi yang disusun atur bagi mempengaruhi suatu budaya penerapan nilai murni. Ini menunjukkan kegagalan pengetua dalam menyandang tanggungjawab ini sepenuhnya boleh menurunkan tahap kepemimpinan etika sebagai pemimpin. Terdapat kajian yang menunjukkan kepemimpinan etika ini mempunyai hubungan dengan budaya sekolah yang berkonsepkan sekolah penyayang dan menunjukkan ada dua elemen yang perlu diberi perhatian iaitu keberkesanan pengetua dan meningkatkan sekolah yang lebih kondusif (Ahmad Najmuddin, 2017). Menurut Day et al. (2016) pengetua perlu memastikan sekolah di bawah keimpinannya berada dalam keadaan yang lebih baik dan perlu mempunyai strategi dalam apa juga tindakan. Contoh dapatan kajian di Malaysia yang telah dibincangkan di atas lebih tertumpu kepada kepemimpinan etika dengan kepuasan kerja guru serta organisasi sekolah. Namun, tidak banyak dapatan empirikal tempatan yang ada terutamanya dalam menjelaskan kepemimpinan etika daripada pengalaman pengetua mengenai pembentukan akhlak pelajar ini sebagai satu keperluan.

Oleh kerana teori umum kepemimpinan etika pengetua mungkin berlainan daripada teori umum yang didapati dari negara Barat, wajarlah kiranya perkara ini diperhatikan atau dikaji dengan lebih lanjut dalam konteks di Malaysia. Adalah penting untuk ditekankan bahawa kajian ini berfokus kepada kepemimpinan etika pengetua dan bukannya mengukur perubahan akhlak pelajar kerana pada hakikatnya, setiap pengetua perlu membentuk budaya sekolah yang baik. Faktor ketara yang membezakan satu sekolah dengan sekolah yang lain mungkin ialah pengalaman pengetua itu sendiri berdasarkan realiti masing-masing. Implikasi dari kajian ini diharap dapat menunjukkan samada kepemimpinan etika mampu memberikan suatu pengaruh yang lebih baik dalam penerapan organisasi sekolah, serta mampu menjadi sumber rujukan bagi sekolah-sekolah lain.

TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk meneroka konteks kepemimpinan etika pengetua dalam tiga unit analisa yang berbeza iaitu amalan, cabaran dan strategi yang diaplikasikan dalam pembentukan akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor. Kajian ini berfokus kepada pengetua dalam aspek kepemimpinan etika, dan bukannya dalam mendalami atau merekodkan perubahan akhlak pelajar yang dikatakan lebih bertumpu kepada bidang psikologi pendidikan.

OBJEKTIF KAJIAN

Susulan daripada penerangan tujuan kajian di atas, objektif kajian ini adalah:

1. Meninjau amalan kepimpinan etika pengetua dalam pembentukan akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor.
2. Mengenalpasti cabaran-cabaran kepimpinan etika pengetua dalam pembentukan akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor.
3. Menjelaskan strategi kepimpinan etika pengetua dalam usaha membentuk akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor.

SOALAN KAJIAN

Kajian ini adalah untuk mengkaji amalan, cabaran dan strategi kepimpinan etika pengetua di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor. Skop persoalan kajian ini merujuk kepada kepimpinan etika pengetua dalam tiga unit analisa yang berbeza iaitu amalan, cabaran dan strategi dalam konteks pembentukan akhlak pelajar.

Oleh itu, terdapat tiga persoalan di bawah kajian ini iaitu:

1. Apakah amalan kepimpinan etika pengetua dalam pembentukan akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor?
2. Apakah cabaran-cabaran kepimpinan etika pengetua dalam pembentukan akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor?
3. Apakah strategi kepimpinan etika pengetua dalam usaha membentuk akhlak pelajar di sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor?

KAJIAN LITERATUR

Dalam kajian ini, perkara yang ingin dilihat adalah meneroka pengalaman kepimpinan etika pengetua terhadap pembentukan akhlak pelajar di sekolah. Oleh itu, disebabkan pengetua dapat mempengaruhi pengikut di kalangan warga sekolah, inilah yang perlu dikaitkan juga dalam amalan kepimpinan etika pengetua.

Menurut dapatan Eisenbeiss & Van (2014) kepimpinan etika memberi kesan positif kepada pengikut bawahannya. Ini dapat ditunjukkan dalam kajian bersama 135 pemimpin, telah dikaji dua contoh yang dilihat dengan perbezaan individu afektif dan kognitif yang cenderung tinggi kepada elemen yang beretika. Walaupun kajian tersebut dikaji di bawah unit pentadbiran pengurusan, ini menunjukkan kepimpinan etika pengetua juga perlu dikaji di bawah sistem persekolahan.

Hasil daripada kajian yang dilakukan di Kanada antara pemimpin sekolah dan guru menunjukkan kepimpinan etika dalam komuniti di sekolah turut mengaitkan kepada empat peranan iaitu komunikasi, kerjasama dan sokongan, pengurusan konflik serta perubahan dan inovasi (Bouchamma & Brie, 2014). Empat peranan tersebut dapat ditinjau dalam kepimpinan etika yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin. Perkara ini dapat dinilai jika seseorang pemimpin itu yang membawa gaya kepimpinan etika dapat mempengaruhi pengikutnya dalam menunjukkan amalan untuk dipraktikkan sama ada ke arah yang lebih baik atau sebaliknya. Ini menunjukkan dengan nilai etika dan amalan dapat dibentuk dengan lebih konsisten (Huhtal et al., 2013).

Oleh itu, amalan yang cuba disampaikan oleh pengetua adalah dalam konteks menjelaskan bagaimana mereka terlibat dalam pembentukan akhlak pelajar. Pengetua yang menggunakan nilai-nilai moral dalam kepimpinan sememangnya menjadikan dirinya sebagai model kepada guru dan staff (Mohd. Khamdani, 2010). Dapatan kajian yang telah dijalankan dalam 254 unit pelbagai organisasi di negara Amerika menunjukkan cabaran dari kelakuan yang tidak beretika serta hubungan yang konflik antara ketua dan

kakitangan bawahan berada di tahap yang rendah dalam melihat kemampuan pemimpin tersebut dalam kepimpinan etika (Mayer, Karl & Rebecca., 2012).

Dalam konteks untuk menyampaikan ilmu dalam membentuk akhlak dan keperibadian yang baik, cabaran ini adalah satu yang perlu dipupuk secara berterusan. Di sekolah, pengetua yang sentiasa menjadi contoh yang terbaik dalam mengamalkan pendidikan akhlak kepada pelajar tentu juga menghadapi cabaran-cabarannya.

Strategi pengetua sekolah dalam kajian ini adalah untuk memahami pengalaman mereka dalam menyaksikan perubahan yang berlaku kepada pelajar dalam amalan pendidikan akhlak oleh pengetua. Menurut Ali Imron (2018) perubahan ini seperti suatu keadaan yang boleh merebak luas secara positif iaitu dari kurang baik boleh berubah kepada yang lebih baik ataupun dari tidak faham, ia boleh jadi kepada memahami. Hasil dapatan kajian yang dijalankan juga dengan jumlah responden seramai 66 orang dalam gaya teori kepimpinan yang berbeza menunjukkan strategi yang diwujudkan dalam membentuk kepimpinan etika bermula dari proses kolaboratif iaitu dari tahap bawah hingga ke peringkat tinggi dan dari tahap atas ke peringkat bawah adalah pengaruh hierarki (Dinh et al., 2014). Ini menunjukkan strategi yang perlu dilaksanakan juga perlu merujuk kepada keadaan, budaya dan aspek organisasi tersebut kerana dalam pelaksanaan sesuatu strategi ia perlu dikaitkan secara menyeluruh. Ini disebabkan dalam sesuatu strategi yang digunakan juga pasti akan dikaitkan juga dengan cabaran serta amalan yang dipraktikkan.

KERANGKA KAJIAN

Oleh kerana kajian ini bertumpu kepada kepimpinan etika pengetua, maka Teori Pembelajaran Sosial dirujuk sebagai Kerangka Teori. Antara aspek-aspek seperti amalan, cabaran dan strategi kemimpinan etika pengetua daripada pengalaman mereka.

Teori Pembelajaran Sosial ini berlaku dalam keadaan pembelajaran secara memerhati (*Observational Learning*) yang telah dijelaskan oleh Albert Bandura (Laila, 2015). Teori ini memberi penekanan dalam interaksi berkaitan dengan tingkah laku dari individu itu sendiri dengan menunjukkannya secara semulajadi. Prinsip teori ini dapat diterima melalui perilaku seseorang dan memberi kesan-kesan isyarat pada perilaku melalui proses pemikiran dalaman. Ini menunjukkan tingkah laku pada individu tersebut menggambarkan peribadi yang ada pada dirinya. Perkara ini turut menepati teori yang dinyatakan iaitu salingkaitan pemikiran dalaman pemimpin dalam konteks keperibadiannya.

Mengikut pada kenyataan Bandura (2004) pembentukan tingkah laku manusia sangat mempengaruhi dengan persekitaran yang ada. Di antara hubungan kaitan antara tingkahlaku seseorang itu sangat berkait rapat dengan peribadinya serta persekitaran yang ada. Keadaan ini boleh mewujudkan nilai pengaruh yang baik kepada orang lain kerana ia seperti suatu daya tarikan yang boleh mengambil perhatian.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian yang digunakan dalam kajian kualitatif ini adalah kajian kes penerokaan (*explorative case study*). Kajian kes merupakan kajian yang boleh dianalisis secara mendalam atau pun boleh diteroka dengan melibatkan peserta, kumpulan ataupun komuniti (Cresswell, 2012). Dalam kajian ini, kepimpinan etika pengetua ingin dianalisis secara kualitatif di sekolah menengah kebangsaan di dua sekolah menengah kebangsaan terpilih di Selangor. Saling kaitan antara peserta dan penyelidik amatlah diperlukan dalam memperolehi data (Mills et al, 2017). Pendekatan dalam kajian kes penerokaan ini dapat membantu dalam menjelaskan perbezaan dan lebih memahami bagaimana pengetua boleh

melakukan sesuatu amalan (Mills et al., 2017). Oleh itu, kajian kes penerokaan ini dilihat sebagai suatu pilihan yang bersesuaian dalam kajian penyelidikan.

Populasi dan Persampelan Kajian

Populasi antara sekolah menengah kebangsaan di daerah Ampang, Selangor adalah sebanyak 9 buah sekolah. Ini diwakili oleh 9 orang pengetua dan 942 orang guru. Dalam konteks kajian ini, pengkaji menggunakan kaedah persampelan bermatlamat. Dalam kajian kualitatif penggunaan persampelan bermatlamat amat digalakkan (Merriam, 2015). Berdasarkan kaedah persampelan bermatlamat, kriteria pemilihan pengetua dan sekolah dikenalpasti, dan data diperolehi menerusi temu bual supaya menjadi lebih terperinci (*in-depth interview*) ke atas sekumpulan kecil responden (Mohamad Khadafi et al., 2018). Dalam kajian ini, peserta kajian ini terdiri daripada seorang pengetua dan lima orang guru bagi satu sekolah.

Dua sampel sekolah yang dipilih adalah menepati ciri-ciri seperti sekolah tersebut tahap disiplin pelajar semakin menurun dan persekitaran yang baik semenjak kemasukan pengetua ini. Selain itu, sekolah banyak mengalami perubahan yang baik. Rasionalnya memilih kawasan ini kerana terletak di kawasan bandar. Seterusnya pengkaji dapat menjalankan kajian dengan lebih terperinci. Antara sembilan sekolah menengah kebangsaan di daerah Ampang, hanya dua sekolah sahaja dipilih untuk kajian ini. Pemilihan sekolah ini didasarkan oleh ciri-ciri yang telah dinyatakan tadi.

Kajian Instrumen

Kajian ini menggunakan protokol temu bual yang dijadikan sebagai satu senarai semak dalam menyediakan soalan temu bual (Castillo, 2016). Dalam mengatur soalan temu bual ini, ia merupakan satu proses penting untuk mendapatkan respon yang lebih berkesan. Temu bual dapat memudahkan penyelidik dalam memahami pengalaman peserta kajian dengan melihat keterangannya seiring dengan pengalamannya (Rubin, 2012). Menurut Engel dan Curran (2016) pengetua yang mempunyai pengalaman yang dapat dikongsi bersama atau maklumat yang diberikan melebihi dari persoalan dalam protokol tersebut, soalan tambahan juga sangat digalakkan untuk pertanyaan agar maklumat yang diperolehi adalah lebih jelas dan terperinci. Ini memudahkan pengkaji dalam meneroka semua data yang ada berdasarkan pengalaman yang diceritakan.

Soalan yang diajukan biasanya bermula dengan soalan yang lebih mudah kemudian lebih mencabar di samping mendalami juga isu-isu yang berlaku. Seterusnya untuk menguji rintis soalan temu bual, satu kajian rintis telah dilakukan. Ini menunjukkan bahagian yang penting pada pengkaji untuk mengenalpasti sama ada soalan yang diajukan adalah soalan yang tepat atau sebaliknya mengikut kajian yang dijalankan (Nik Syuharul & Salleh, 2014).

Temu bual separa struktur digunakan dalam kajian ini dengan jumlah keseluruhan soalan adalah sebanyak 24 soalan yang telah dibentuk dari pengkaji. Soalan ini telah dibahagi kepada 2 kategori responden yang berbeza iaitu untuk pengetua dan juga guru. Soalan tersebut mempunyai dua bahagian. Bahagian A iaitu tentang latar belakang responden manakala bahagian B pula terbahagi kepada tiga persoalan utama dalam kajian ini. Iaitu soalan pertama kajian mempunyai 8 soalan yang berkaitan, soalan kedua mempunyai 9 soalan berkaitan dan soalan ketiga mempunyai 7 soalan yang berkaitan.

Pengumpulan Data

Pungutan data yang tersusun dilakukan dengan berdasarkan persoalan kajian yang telah dibentuk (Rasid Mail dan Raman Noordin, 2016). Dalam pengumpulan data ada tiga teknik yang dijalankan iaitu temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen (Bogdan dan Biklen, 2007). Penyelidik menjalankan

pengumpulan data dalam kajian ini bersesuaian dengan kaedah yang dicadangkan oleh Creswell (2012), iaitu data yang dikumpul dibahagi kepada data temu bual, data pemerhatian, bukti dokumen atau bahan audio visual, protokol temu bual perlu disediakan dan senarai semak pemerhatian dan kaedah merekod data ditetapkan mengikut kesesuaian, pengutipan data di lapangan dan menentukan lokasi, populasi dan peserta kajian.

Kaedah temu bual secara langsung ini dilakukan secara bersemuka untuk mendapatkan maklumat, persiapan awal perlu dilakukan sebelum menemubual responden dengan lebih mendalam (Ang, 2016). Pemerhatian yang dilakukan pula adalah secara langsung terhadap pengetua, guru serta pelajar mengikut konteks kajian ini. Pemerhatian ini menunjukkan suatu keadaan yang realiti untuk membantu pengkaji melihat interaksi antara pengetua, guru dan pelajar. Pengkaji turut memainkan peranan sebagai pemerhati dengan melibatkan diri dalam aktiviti yang diperhatikan. Pengkaji juga turut menyediakan fail yang berbeza bagi menyimpan data transkrip temu bual, data pemerhatian serta bukti-bukti dokumen.

Keesahan dan Kebolehppercayaan

Kesahan dan kepercayaan ini penting agar tidak menimbulkan isu berat sebelah atau unsur bias (Creswell, 2017). Perkara ini menunjukkan pengkaji perlu berada di lapangan kajian dalam menjalankan kajian. Bagi memastikan kesahan tersebut, kesahan ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu kesahan dalaman dan kesahan luaran. Keesahan ini telah dijalankan oleh pengkaji dengan menyerahkan data transkrip temu bual pengesahan kepada responden asal untuk disemak dan disahkan

Keesahan dari segi data pemerhatian adalah melalui bukti dokumen yang dilampirkan. Kebolehppercayaan pula dilakukan dengan cara merekodkan semua perbualan melalui temu bual, transkripsi data, penyertaan peserta kajian secara langsung, nota lapangan yang dibuat dengan pemerhatian yang jelas dan pengesahan pakar.

Prosedur Analisis Data

Pungutan data dan analisis data ini merupakan proses yang berperingkat dan berterusan sehingga mencukupi segala persoalan kajian (Rasid Mail dan Raman Noordin, 2016). Analisis data ini merangkumi data berbentuk transkrip teks, audio atau gambar untuk dianalisis. Data yang banyak dikumpul ini kemudiannya ditapis dan dipadankan kepada bentuk tema secara koding dengan lebih terperinci. Setelah membuat koding, data dipersembahkan dalam bentuk perbincangan deskriptif, kekerapan, jadual dan gambar rajah (Creswell, 2017). Dalam mengorganisasi data, ini membolehkan kerja menganalisis data dijalankan. Pengkaji telah membuat label tertentu untuk memudahkan jenis data yang dikumpulkan bagi merujuk peserta kajian.

Dalam kajian ini, peserta kajian dari Sekolah A bermula dengan pengetua A sebagai (PA) manakala lima orang guru dari sekolah tersebut akan dilabel sebagai GA1 hingga GA5. Bagi sekolah B pula, pengetua B sebagai (PB) dan guru pula dari GB1 hingga GB5. Data ini dirujuk sebagai sumber data dalam temu bual yang telah dijalankan.

Ketika inilah perlu diwujudkan kategori dan subkategori bagi konsep, tema dan corak yang diselidiki (Rasid Mail dan Raman Noordin, 2016). Kemudian penkodan perlu dibentuk mengikut kategori yang menampakkan hala tuju kajian. Kod iaitu label bagi menandakan sesuatu unit makna dalam bentuk yang lebih deskriptif (Miles & Huberman, 1994). Kod ini menunjukkan suatu lambang bagi mewakili elemen-elemen dalam bentuk angka, huruf, warna atau simbol (Rasid Mail dan Raman Noordin, 2016). Dalam membentangkan data bagi menganalisis data tersebut, pengkaji menggunakan jadual matriks.

Penggunaan matriks berjadual ini diwujudkan bagi melihat data temu bual, data pemerhatian dan bukti dokumen. Berikut adalah contoh jadual yang digunakan untuk menganalisis data, jadual ini menunjukkan data-data dari responden. Kod yang ditunjukkan adalah dihubungkan dengan *quotation* yang berada di sebelah kanan *column*, Kod ini akan menunjukkan perbezaan Tema. Jadual 1.1: Contoh Pembentangan Matriks Berjadual Selepas Data Analisis

Jadual 1.1

Kepimpinan Etika Pengetua

Hasil tema yang diperlihatkan oleh kod	Definisi Tema	Kaedah Penjanaan Kod
Contoh: Kepimpinan Etika pengetua (Amalan)		
Contoh: Tema <i>Komunikasi</i>	Tema dijana daripada pengkategorian kod, dan diberi definisi paling sesuai. Pertuturan yang digunakan dalam menyampaikan ucapan	Kod kod akan dijana melalui untuk menjelaskan semua tema-tema yang bakal dibina

DAPATAN KAJIAN*Amalan Kepimpinan Etika Pengetua*

Dapatan kajian dari refleksi jurnal telah menunjukkan amalan kepimpinan etika pengetua terbahagi kepada amalan secara langsung dan amalan secara tidak langsung. Amalan secara langsung yang dapat dilihat iaitu komunikasi yang disampaikan oleh pengetua. Komunikasi ini pula terbentuk kearah kognitif dan afektif.

“Saya nak semua pelajar mesti biasakan diri senyum, sapa dan salam. Inilah yang saya selalu ingatkan. Ini adalah adab dan akhlak kita. Jadikan ini satu budaya”.

Sumber Rujukan Data RQ1g: PB

Dalam pembentukan kognitif ini, amalan komunikasi pengetua dilihat dalam bimbingan nasihat dan bimbingan secara psikologi. Kepimpinan Etika yang ditunjukkan pengetua melalui cara dalam memberi bimbingan nasihat. Bimbingan nasihat pengetua kepada pelajar adalah untuk kesedaran diri dalam interaksi hariannya. Amalan ini terdapat persamaan antara pengetua PA dan pengetua PB yang sememangnya sentiasa menyampaikan nasihat-nasihat yang baik kepada pelajar-pelajarnya.

“Saya sayang kamu semua. Kalau kamu hendak berjaya, perlu ada akhlak yang baik, ada disiplin dan boleh memberi sumbangan kepada keluarga.”

Sumber Rujukan Data RQ1c: PA

Manakala dalam bimbingan untuk membentuk psikologi pelajar melalui refleksi diri dalam ucapan pengetua terdapat perbezaan antara pengetua PA dan pengetua PB. Perbezaan ini wujud disebabkan pendekatan yang digunakan oleh pengetua PB lebih menunjukkan sokongan kepada pelajar dalam komunikasi beliau berbanding dengan pengetua PA yang lebih kepada teknik psikologi kepada pelajar.

“Contoh saya panggil budak masuk ke bilik saya, budak yang ada masalah.... dia masuk saya jerit terus. Dia terkejut, saya tanya kenapa terkejut. Tuan marah? Apa awak rasa tidak seronok? Sama juga...cikgu pun tidak seronok... Saya rasa tidak seronok kalau awak buat hal. Tapi awak pun tidak suka macam ini kan...Macam sesi ambil peranan.baru dia terfikir...ini cara psikologi”
Sumber Rujukan Data RQ1f: PA

Oleh itu, pendekatan pengetua dalam kepimpinan etika ditunjukkan dalam amalan melalui komunikasi yang disampaikan kepada pelajar dengan etika bercirikan kata-kata yang berunsurkan nasihat-nasihat membina. Seterusnya dalam pembentukan afektif pula terbahagi kepada tegas dalam teguran sekiranya diperlukan, penyayang dalam menitikberatkan kebajikan pelajar dan sabar menghukum kesalahan pelajar. Persamaan yang ada pada pengetua PA dan pengetua PB iaitu tegas dalam teguran dan sabar dalam menghukum kesalahan pelajar.

“Tingkah laku kita menjadi contoh...setiap kali yang kita buat, inilah yang menjadi contoh walaupun kita tidak sedar dalam disiplin tidak perlu dengan kekerasan, tetapi perlu ada ketegasan”
Sumber Rujukan Data RQ1c1: PA

Manakala terdapat perbezaan pada pengetua PA dalam menzahirkan sikap penyayang terhadap kebajikan pelajar. Guru GA4 turut menyatakan pengetua di sekolahnya tidak pernah terlepas pandang dan mengambil berat.

“Pengetua senang didekati, ambil berat dan bagi kuasa kepada Cikgu, tidak lepas pandang”
Sumber Rujukan Data RQ1g5: GA4

Ini menunjukkan tingkah laku yang ditunjukkan memberi suatu persepsi dan pandangan dari pihak lain. Pengetua yang lebih menekankan kepimpinan etika akan meletakkan tingkah laku dari keperibadiannya mempengaruhi corak kepimpinannya dalam pentadbiran dan organisasi begitu juga kepada pelajar.

Bagi amalan dalam konteks tidak langsung ia terbahagi kepada program-program sekolah, guru-guru dan kaunselor. Ketiga-tiga konteks ini menunjukkan ia adalah sebagai pengantara untuk pengetua dalam menyampaikan segala tindakannya dalam bentuk kognitif dan afektif dalam meningkatkan lagi pembentukan akhlak pelajar. Oleh itu dalam amalan kepimpinan etika pengetua ini adalah suatu cara yang boleh diteladani dan dicontohi oleh pelajar di sekolah.

Jadual 1.2

Amalan Kepimpinan etika pengetua

Hasil tema yang diperlihatkan oleh kod	Definisi Tema	Kaedah Penjanaan Kod
Secara Langsung	Komunikasi terbentuk secara kognitif Komunikasi terbentuk Secara afektif.	i. Bimbingan secara nasihat (Persamaan PA & PB) ii. Bimbingan secara psikologi (Perbezaan PA &PB) Tegas dalam teguran (Persamaan PA &PB) iii. Penyayang dalam menitikberatkan kebajikan pelajar (Perbezaan PA&PB) iv. Sabar menghukum kesalahan pelajar (Persamaan PA & PB)
Secara Tidak Langsung	Tindakan dalam bentuk kognitif dan afektif	i. Program-program sekolah, guru-guru dan kaunselor (Persamaan PA&PB)

Jadual 1.3

Pengekodan yang telah dikelaskan dalam Amalan Komunikasi Positif Pengetua untuk Pembentukan Kognitif Pelajar

Tema 1: Amalan komunikasi positif pengetua untuk pembentukan kognitif pelajar

Kod	PA	PB	GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GB1	GB2	GB3	GB4	GB5	Catatan (Refleksi)
(i)Bimbingan nasihat pengetua kepada pelajar untuk kesedaran diri mempunyai dalam interaksi harian	a	b		√						√			Petikan ini disokong dari Responden PA, PB, GA2, GB3. PA dan PB persamaan cara
(ii) Bimbingan untuk membentuk Psikologi pelajar melalui refleksi diri dalam ucapan.	c	d			√						√		Konsep ini diambil dari temubual PA, PB, GA4, GB4 Terdapat perbezaan antara PA dan PB
Isi Utama	Petikan daripada Temu bual												
Komunikasi disampaikan dengan kata-kata nasihat	a.	“Saya sayang kamu semua. Kalau kamu hendak berjaya, perlu ada akhlak yang baik, ada disiplin dan boleh memberi sumbangan kepada keluarga.” Sumber Rujukan Data RQ1c: PA											

Amalan akan terjadi jika ada nasihat dan disiplin yang berterusan	b. “Saya nak semua pelajar mesti biasakan diri senyum, sapa dan salam. Inilah yang saya selalu ingatkan. Ini adalah adab dan akhlak kita. Jadikan ini satu budaya” PB Sumber Rujukan Data RQ1g:
Pengetua menasihati pelajar secara psikologi	c. “Contoh saya panggil budak masuk ke bilik saya, budak yang ada masalah... dia masuk saya jerit terus. Dia terkejut, saya tanya kenapa terkejut. Tuan marah? Apa awak rasa tak seronok? Sama jugak...cikgu pun tak seronok... Saya rasa tak seronok kalau awak buat hal. Tapi awak pun tak suka macam ini kan...Macam sesi ambil peranan.baru dia terfikir...ini cara psikologi” Sumber Rujukan Data RQ1f: PA
Pengetua menanamkan konsep memberi sokongan yang membina semangat pelajar	d. “Sebab bermula dengan akhlak diri, ia akan terbentuk sahsiah diri. Bila sahsiah diri terbentuk, maka disiplin pelajar akan dapat kita perkasakan. Bila disiplin dapat diperkasakan, akademik akan terus berhubung. Untuk kita menuju puncak, itu memang terbukti” Sumber Rujukan Data RQ1f: PB

Nota: Huruf-huruf tersebut mewakili petikan yang dinyatakan oleh responden manakala yang bertanda (√) adalah menunjukkan triangulasi

Cabaran-cabaran kepimpinan etika pengetua

Cabaran kepimpinan etika pengetua dibahagi kepada dua cabaran iaitu cabaran dalaman dan cabaran luaran. Cabaran dalaman pengetua dilihat dari segi personaliti dan kemahiran keperibadian pengetua. Manakala cabaran luaran iaitu cabaran dari pelajar, cabaran dari guru-guru, cabaran dari ibu bapa dan cabaran dari persekitaran. Antara cabaran-cabaran berikut, menunjukkan ada persamaan dan juga perbezaan di antara pengetua dari sekolah A dan sekolah B.

Kandungan refleksi jurnal menunjukkan cabaran dalaman dari pengetua tersebut lebih mempamerkan personaliti dan kemahiran pengetua dalam berhadapan dengan cabaran bagi menzahirkan kepimpinan etika pengetua. Menurut guru GA2, pengetua menunjukkan personalitinya yang berhemah.

“Pengetua ini tidak beremosi orangnya dan tenang sahaja nampak”

Sumber Rujukan Data RQ2a7: GA2

Cabaran personaliti ini dapat dilihat dari segi keyakinan pengetua dan kekuatan emosi pengetua dalam membentuk akhlak pelajar. Pengetua A menunjukkan bahawa keyakinan dan kekuatan emosi perlu berada di situasi yang betul dengan menstabilkan keadaan diri terutamanya berada depan pelajar.

“Secara peribadi cabaran ini adalah tidak terlau besar, dengan guru-guru pun saya perlu yakinkan pada cikgu.”

Sumber Rujukan Data RQ2a2: PA

Perkara ini wajar ditunjukkan agar pengetua dapat mempengaruhi pelajar dengan cara yang lebih lembut tanpa kekerasan. Namun begitu, terdapat perbezaan dari segi cabaran personaliti pengetua PB yang memainkan peranan personaliti yang ada pada beliau lebih kepada ketegasan. Menurut guru GB1, pengetua PB menunjukkan cara yang lebih professional dalam mengawal keadaan.

“Pengetua ini nampak garang dan tegas, tapi bijak kawal keadaan”

Sumber Rujukan Data RQ2a2: GB1

Ketegasan yang ada pada beliau telah menunjukkan beliau tidak merasakan keyakinan dan kekuatan emosi itu sebagai satu cabaran dalam dirinya. Manakala dalam aspek cabaran kemahiran komunikasi dan teknikal, pengetua PA dan pengetua PB juga menunjukkan perbezaan yang lebih ketara. Pengetua PB merasakan kemahiran komunikasi adalah cabaran beliau dalam menyampaikan maklumat dan nasihat.

“anak murid yang tak faham bahasa melayu, itulah cabaran kami”

Sumber Rujukan Data RQ2a3: PB

Pengetua PA pula meletakkan kemahiran teknikal adalah cabaran untuk beliau menarik perhatian pelajar dalam bentuk media massa dan teknologi. Perbezaan yang ditunjukkan oleh pengetua PB dalam menghadapi cabaran ini iaitu dengan cara membahagikan aktiviti berkaitan akhlak mengikut kesesuaian tetapi meletakkan objektif yang sama dengan memperkasakan akhlak pelajar. Kenyataan pengetua PB,

“Macam-macam kami buat, saya pecahkan kepada pelajar melayu dan pelajar bukan melayu.”

Sumber Rujukan Data RQ2a4: PB

Oleh itu, cabaran dalaman kepimpinan etika pengetua dalam membina personaliti juga sangat mempengaruhi kepimpinan etika tersebut. Seterusnya cabaran luaran kepimpinan etika pengetua menunjukkan cabaran dari pelajar dan cabaran dari persekitaran.

Cabaran ini lebih mempengaruhi personaliti pengetua terutama dalam kemahiran komunikasi bagi pelajar yang mempunyai masalah disiplin. Cabaran luaran tersebut secara tidak langsung menunjukkan kepimpinan etika pengetua dalam membimbing dan menasihati pelajar. Pembentukan keperibadian yang kurang pada pelajar adalah disebabkan sikap pelajar itu sendiri yang mudah terpengaruh dengan rakan sebaya sekaligus menyebabkan salah laku pelajar itu dalam tidak mematuhi peraturan di sekolah. Persamaan yang dilihat dari dapatan kajian iaitu salah laku pelajar dalam tidak mematuhi peraturan sekolah merupakan cabaran bagi pengetua PA dan pengetua PB.

“Dari segi luar, berkawan dengan budak luar, budak yang tak sekolah, sukarlah untuk kita kawal. Kadang-kadang akhlak yang tak baik di luar di bawa ke sekolah”.

Sumber Rujukan Data RQ2f: PB

Walaupun perbezaan cabaran ini tidak begitu ketara antara sikap pelajar yang tidak berakhlak dengan guru dan pengaruh rakan sebaya. Manakala cabaran dari persekitaran yang lebih mempengaruhi kepada gejala negatif iaitu pengaruh komuniti yang negatif di sekeliling sekolah.

“Komuniti inilah kita takut ada orang yang hisap dadah, orang yang cakap kasar ada, mencarut ada, mencuri, merompak, yang melakukan jenayah...”

Sumber Rujukan Data RQ2g6: PA

Ini menunjukkan persamaan yang ada di antara dua sekolah A dan sekolah B. Hal ini bermakna kedudukan lokasi sekolah merupakan lokasi yang berada di bandar dan menyebabkan kawasan ini dari komuniti yang pelbagai dari segi umur, bangsa, pekerjaan dan latar belakang. Begitu juga dengan masalah pelajar yang menyalahgunakan waktu persekolahan di pusat internet yang berhampiran dengan sekolah.

“Persekitaran yang hampir dengan bandar”

Sumber Rujukan Data RQ2g10: PB

Oleh itu, lokasi sekolah ini juga turut mewujudkan satu cabaran yang besar buat pengetua dalam memimpin sekolahnya.

Begitu juga dengan cabaran luaran yang lain iaitu cabaran dari guru-guru dan ibu bapa. Dalam kepimpinan etika pengetua, cabaran dari guru tidak menunjukkan sesuatu ukuran yang sukar pada pengetua. Namun, guru kebanyakannya meletakkan kekuatan emosi dan kesungguhannya dalam mendidik akhlak pelajar.

“Ada cabaran, berdepan dengan murid yang tidak mahu belajar,

kita nak didik akhlak”

Sumber Rujukan Data RQ2c5: GA1

Dapatan kajian turut menunjukkan guru di sekolah A mempunyai cabaran berbanding sekolah B. Keadaan ini berkaitan dengan dorongan dan sokongan dari pengetua serta tahap didikan akhlak yang ada pada pelajar. Pengetua PA sering menunjukkan amalan komunikasi dalam bimbingan nasihat kepada guru-gurunya agar guru lebih dekat dengan pelajar.

“Pertalian antara guru dan pelajar juga kurang”

Sumber Rujukan Data RQ2c: PA

Manakala pengetua PB lebih menyifatkan guru-guru di bawah pimpinannya tidak menunjukkan cabaran yang tinggi.

“Tiada masalah, semua guru memainkan peranan. Semua guru adalah

Guru Disiplin dan tanggungjawab itu digalas bersama. tiada masalah”

Sumber Rujukan Data RQ2c: PB

Selain itu, cabaran dari ibu bapa juga turut memberi implikasinya juga. Namun cabaran ibu bapa yang lebih mempengaruhi akhlak pelajar iaitu pelajar yang datang dari keluarga yang bermasalah dan kurang memberi penekanan dalam membentuk akhlak. Bagi sekolah A, pengetua PA lebih melihat kecenderungan pelajar ini lebih kepada kemahiran dan kebolehan yang tidak dihargai oleh ibu bapa dan ini lebih tertumpu kepada pelajar yang lemah.

“Jadi mereka akan buat sesuatu yang tak elok, sebab dia tidak minat, pelajar- pelajar ni patut berada di tempat kemahiran”.

Sumber Rujukan Data RQ2g1: PA

Bagi pengetua PB pula masalah latar belakang keluarga dari segi kewangan dan cara hidup yang lebih memberikan kesan kepada akhlak pelajar.

“Anak murid kami ramai yang dihimpit kemiskinan”

Sumber Rujukan Data RQ2g5: PB

Pengetua menyifatkan berhadapan dengan ibu bapa pelajar perlu menunjukkan pendekatan yang lebih beretika agar dapat melahirkan kepercayaan yang tinggi dari ibu bapa.

Daripada penerangan di atas, jelaslah bahawa cabaran yang ada dari segi dalaman dan luaran pada pengetua turut menjadi ukuran dalam melihat respon yang diterima dalam mendidik akhlak pelajar. Oleh

itu, cabaran yang dihadapi ini merupakan daya ukur dalam menerapkan gaya kepimpinan etika pengetua di sekolah.

Jadual 1.4

Cabaran Kepimpinan Etika Pengetua

Hasil tema yang diperlihatkan oleh kod	Definisi Tema	Kaedah Penjanaan Kod
a) Cabaran dalaman	Personaliti pengetua	i. Keyakinan pengetua dan kekuatan emosi ii. Ketegasan. (Perbezaan PA & PB)
	Kemahiran keperibadian Pengetua	i. Kemahiran komunikasi ii. Kemahiran teknikal (Perbezaan PA & PB)
b) Cabaran Luaran	Cabaran dari pelajar	i. Salah laku pelajar (Persamaan PA & PB)
	Cabaran dari guru	ii. Kekuatan emosi dan kesungguhan (Perbezaan PA& PB)
	Cabaran dari ibu bapa	iii. Keluarga bermasalah dan kurang memberi penekanan serta masalah kewangan (Perbezaan PA& PB)
	Cabaran dari persekitaran	iv. Pengaruh komuniti (Persamaan PA&PB)

Jadual 1.5 menunjukkan kaedah pengkodan data.

Jadual 1.5

Pengekodan yang telah dikelaskan Mengikut Tema yang Berkaitan dengan Personaliti Pengetua dalam Kepimpinan Etika

Tema 1: Cabaran personaliti pengetua dalam kepimpinan etika

Kod	PA	PB	GAI	GA2	GA3	GA4	GA5	GB1	GB2	GB3	GB4	GB5	Memo (Refleksi)
(i) Keyakinan temubual Pengetua GA3, dalam cabaran membentuk akhlak pelajar	a					√							Petikan ini Responden PA,
(ii) Kekuatan Emosi Pengetua	b			√			√						Petikan ini dari responden PA, GA2, GB1

Dalam cabaran membentuk akhlak pelajar	
Isi Utama	Petikan daripada Temu bual
Prinsip keyakinan dapat mengelakkan diri dari kesukaran	a. “kita tidak akan terasa ia sebagai satu cabaran yang besar, tetapi ini bergantung juga pada keyakinan” Sumber Rujukan Data RQ2a: PA
Meletakkan sesuatu tugas itu mudah	b. “Saya tidak risau. Saya tahu kerja saya mudah” Sumber Rujukan Data RQ2a5: PA

Nota: Huruf-huruf tersebut mewakili petikan yang dinyatakan oleh responden manakala yang bertanda (√) adalah menunjukkan triangulasi

Strategi Kepimpinan Etika Pengetua

Strategi kepimpinan etika pengetua dibahagikan kepada empat strategi iaitu strategi yang berorientasikan diri, guru, pelajar dan organisasi. Strategi tersebut turut menunjukkan adanya persamaan dan perbezaan antara sekolah A dan sekolah B. Strategi yang berorientasi diri menunjukkan kaitan personaliti diri pengetua. Pengetua PA dan pengetua PB menzahirkan diri mereka sebagai pembimbing dengan menggunakan kemahiran komunikasi dalam menasihati organisasinya.

“Pelajar yakin saya boleh bimbing mereka, jadi saya yakinkan mereka saya di sini adalah untuk anak-anak semua yang saya rasa ada tanggungjawab.”

Sumber Rujukan Data RQ3a: PA

Namun dari segi perbezaannya pengetua PA menggunakan cara dengan menarik perhatian pelajar dengan penggunaan audio visual manakala pengetua PB lebih menunjukkan sikap tegasnya dalam apa juga tindakan. Selain itu pengetua PA menggunakan cara berkongsi pengalaman dan bercerita agar dengan cara berikut dapat memudahkan beliau memupuk pembentukan akhlak manakala pengetua PB lebih menggunakan gaya teguran secara langsung. Perbezaan strategi ini berkaitan dengan sifat keperibadian kedua-dua pengetua tersebut. Perkara ini turut disokong oleh guru GB1,

“Pengetua ni memang tegaskan akhlak pelajar, kehadiran ke sekolah, sentiasa ingatkan”

Sumber Rujukan Data RQ3a1: GB1

Seterusnya strategi ini dilihat berorientasikan kepada guru-guru. Strategi ini berkaitan dengan cara pengetua mendapat tindak balas dari guru terutama dalam pembentukan akhlak pelajar. Bagi pengetua PA, beliau lebih menyandarkan pembentukan karakter dari guru itu sendiri dalam mempengaruhi akhlak pelajar. Berbeza pula dengan pengetua PB yang sentiasa mengingatkan guru-gurunya agar menjalankan tugas dengan mengikut SOP sepenuhnya agar tidak menimbulkan sebarang spekulasi antara pihak dalam dan luar seperti antara guru dan ibu bapa.

“Kalau sebelum ini apa yang saya dengar guru merungut tentang pelajar, sekarang ni saya cakap kita perlu korban sesuatu, ikut buku sop,”

Sumber Rujukan Data RQ3c1: PB

Justeru itu dari segi penggunaan masa, sememangnya mempunyai persamaan di antara pengetua PA dan pengetua PB. Penggunaan masa yang betul dalam etika kerja adalah suatu tindak balas yang boleh dicontohi. Menurut guru GA5, sikap menepati masa dari pengetua sememangnya menjadi suatu contoh.

“Pengetua lah orang yang terawal sampai sekolah walaupun dia duduk jauh...awal 6 pagi dah keluar rumah”

Sumber Rujukan Data RQ3b2: GA5

Begitu juga dengan strategi ikhlas dalam bekerja. Walaupun ikhlas bukan suatu pelaksanaan yang ada sistem namun penggunaan ikhlas dalam bekerja itu menunjukkan keperluan etika kerja yang memberi kesan kepada keseluruhan organisasi.

“Cikgu-cikgu perlu letak ikhlas dalam kerja...sebab kalau ikhlas baru kita dapat nilai kerja itu dari segi kepentingannya...ini adalah satu cara kita ikhlas baru ada penyusunan kerja yang baik”

Sumber Rujukan Data RQ3c3: PA

Sehubungan dengan itu, strategi berikutnya iaitu berorientasikan kepada pelajar. Strategi yang difokuskan iaitu menghargai pelajar. Pengetua PA lebih meletakkan caranya menghargai pelajar dalam kemahiran dan kebolehan manakala pengetua PB pula meletakkan penghargaan yang lebih ditekankan dalam kehadiran pelajar ke sekolah.

“Pelajar yang ada perubahan kehadiran memang saya bagi hadiah... mereka memang suka”

Sumber Rujukan Data RQ3e3: PB

Dalam membudayakan konsep etika di sekolah pula, terdapat perbezaan strategi yang ditekankan oleh pengetua. Pengetua PA menggunakan konsep rapat dengan guru manakala pengetua PB pula menggunakan konsep 3S iaitu senyum, sapa dan salam. Seterusnya iaitu pengisian program berkaitan sahsiah menunjukkan program yang dijalankan adalah sangat konsisten dan ini dapat dilihat pada sekolah A dan sekolah B.

“Senyum sapa salam, perasaan saya, saya sangat suka, contoh bila ke kantin anak murid semua buat, saya guna perkataan sayang kepada semua anak murid saya”

Sumber Rujukan Data RQ3e4: PB

Begitu juga dengan strategi yang berorientasikan organisasi di bawah pimpinan pengetua tersebut. Jika dilihat pada sudut akademik dan sahsiah, dapat dinilai antara pengetua PA dan pengetua PB meletakkan penyeimbangan antara akademik dan akhlak.

Manakala bagi strategi yang berikutnya iaitu meletakkan Misi dan Visi sekolah sebagai suatu matlamat meningkatkan kecemerlangan pelajar dan juga sekolah. Panduan dari Misi dan visi sekolah tersebut berbeza dari konteks sekolah A dan sekolah B.

“Memang Misi Visi KPM perlu jadi panduan semua sekolah. Untuk sekolah ni saya letak disini 6 aspirasi murid.”

Sumber Rujukan Data RQ3h4: PA

Perkara ini menunjukkan kekuatan sekolah tersebut dalam mencapai matlamat tersebut mengikut acuan dari pemimpin sekolah tersebut. Dari segi budaya sekolah tersebut menunjukkan ada perbezaan iaitu sekolah A lebih mewujudkan budaya penyayang dan sekolah B pula lebih menerapkan budaya menepati masa. Perkara inilah yang menunjukkan antara sekolah A dan sekolah B turut menunjukkan suatu perbezaan.

“Budaya yang saya cuba praktikkan adalah budaya penyayang semua kena ada konsep penyayang”

Sumber Rujukan Data RQ3i: PA

Walau bagaimanapun, strategi kepimpinan etika pengetua bagi pengetua PA dan pengetua PB telah menunjukkan suatu persamaan dan juga perbezaan. Oleh itu, strategi kepimpinan etika yang dipimpin oleh pengetua dalam organisasi sekolah sememangnya memberi pendekatan yang mempunyai pelaksanaan yang lebih beretika. Pelaksanaan tersebut yang mencirikan etika melahirkan lagi gaya kepimpinan pengetua yang lebih berpengaruh.

Jadual 1.6

Strategi Kepimpinan Etika Pengetua

Hasil tema yang diperlihatkan oleh kod	Definisi Tema	Kaedah Penjanaan Kod
Strategi	Berorientasikan diri	i. Pembimbing & kemahiran komunikasi (Perbezaan PA& PB)
	Berorientasikan guru	ii. Pembentukan karakter dan mengikut SOP(Perbezaan PA & PB)
	Berorientasikan pelajar	iii. Penghargaan Pelajar dan Konsep 3S (Perbezaan PA & PB)
	Berorientasikan organisasi	iv. Penyeimbangan akademik dan akhlak, Panduan dari Misi dan visi sekolah serta budaya sekolah (Perbezaan PA& PB)

Jadual 1.7

Pengekodan yang telah dikelaskan Mengikut Tema yang Berkaitan dengan Strategi Kepimpinan Etika Pengetua Berorientasikan Diri

Tema 5: Strategi kepimpinan etika pengetua berorientasikan diri

Kod											Memo (Refleksi)		
	PA	PB	GA1	GA2	GA3	GA4	GA5	GB1	GB2	GB3		GB4	GB5
(i) Pengetua membentuk diri sebagai pembimbing	a		√		√		√						Responden PA, GA1, GA3, GB1
(ii) Pengetua bijak mengambil Perhatian pelajar	b												Responden PA
(iii) Pengetua berkongsi pengalaman	c			√									Responden PA,GA2
Point Utama	Petikan daripada Temu bual												
Pembimbing pelajar	a. “ saya sentiasa bimbing pelajar macam kerja kaunselor” Sumber Rujukan Data RQ3a1: PA												

Pelajar beri perhatian	b. “saya lebih suka menarik minat pelajar, sebab mereka lebih fokus”	Sumber Rujukan Data RQ3a2: PA
Pengalaman dikongsi	c. “Saya sebagai ketua di sini dengan melalui pengalaman”	Sumber Rujukan Data RQ3a4: PA

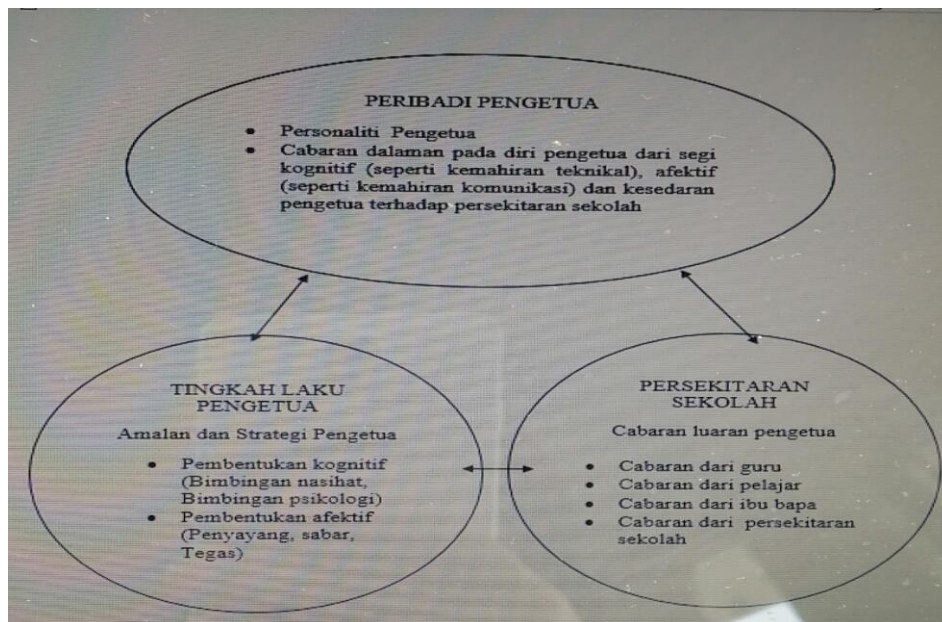
Nota: Huruf-huruf tersebut mewakili petikan yang dinyatakan oleh responden manakala yang bertanda (√) adalah menunjukkan triangulasi

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN KAJIAN

Perbincangan Kajian

Melalui kajian yang telah dijalankan ini, dapat dirumuskan bahawa dalam kepimpinan etika pengetua dapat dilihat dari segi amalan, cabaran dan strateginya. Kepimpinan etika yang dipraktikkan dalam organisasi sekolah menunjukkan kekuatan dan kesungguhan pengetua tersebut melaksanakan tanggungjawabnya berdasarkan kriteria yang ada pada dirinya.

Merujuk kepada model berikut dapat dilihat saling kaitan kepimpinan etika pengetua sangat mempengaruhi peribadi, tingkah laku dan persekitaran di bawah organisasi pengetua tersebut. Apabila keperibadian yang baik ada pada pengetua, ini akan menyerlahkan lagi tingkah laku yang ditunjukkan. Peribadi yang ada juga mampu dalam meningkatkan perubahan dalam organisasi itu disebabkan tingkah laku yang menunjukkan persepsi yang positif seperti komunikasi yang baik serta dapat memotivasi orang lain (Gilley et al., 2009). Oleh itu melalui konseptual kajian dapat digambarkan dalam rajah berikut.



Rajah 1.1. Dapatan hasil kajian mengenai Amalan, cabaran dan strategi kepimpinan etika pengetua dari sekolah menengah terpilih di Selangor

Merujuk kepada rajah 1.1 dapat dikaitkan kitaran yang mewujudkan antara peribadi, tingkah laku dan persekitaran bagi kepimpinan etika pengetua di bawah satu organisasi sekolah. Amalan kepimpinan

etika dirujuk dalam keperibadiannya yang melahirkan personaliti pengetua itu dalam menyampaikan ucapannya kepada guru dan pelajar. Menurut Ehrich (2015) tanggungjawab yang dipikul sebagai pengetua turut menyerlahkan peribadinya sebagai seorang pemimpin yang lebih beretika. Perkara inilah yang menunjukkan kemahiran komunikasi yang diterapkan serta komunikasi teknikal yang dipengaruhi keperibadian pengetua tersebut. Justeru itu, keperibadian yang ada tetap akan mempengaruhi cabaran persekitaran yang dibahagi kepada aspek pelbagai cabaran yang dihadapi oleh pengetua. Berikutnya, dengan cabaran yang ada maka akan wujudlah strategi yang perlu disesuaikan dalam kepimpinan etika pengetua. Hal ini menunjukkan dalam kepimpinan etika dari pengetua, keperluan dan kehendak serta aspirasi dan nilai pengikut turut menjadi suatu kepentingan (Abdul Rahman Idris et al., 2009). Apabila adanya strategi yang diletakkan sebagai asas dalam mencapai matlamat, inilah yang akan mempengaruhi tingkah laku pengetua tersebut. Oleh itu, kajian banyak memberi tumpuan pada tingkahlaku pemimpin kepada orang bawahannya (Frisch & Huppenbauer, 2014).

Ini menunjukkan konseptual kajian tersebut turut menepati dalam teori pembelajaran sosial dari Bandura. Jelasnya, tiga dimensi di antara peribadi, tingkah laku dan persekitaran amatlah jelas diperhatikan dan mereka saling mempengaruhi dan di pengaruhi antara satu sama lain dalam menjelaskan amalan, cabaran dan strategi kepimpinan etika pengetua di antara dua sekolah di Ampang.

Implikasi Kajian

Implikasi kajian yang dijalankan dapat dikenalpasti dari segi amalan, cabaran dan strategi kepimpinan etika pengetua. Perkara ini dapat dilihat sebagai satu langkah pelaksanaan yang dapat diaplikasikan dalam memimpin satu organisasi sekolah tersebut dengan gaya kepimpinan etika pengetua. Oleh itu kajian ini dapat juga menyumbangkan kepada sekolah Menengah di Malaysia dalam pembentukan akhlak secara berterusan dan lebih praktikal dalam konteks kepimpinan etika.

Peranan sebagai pengetua juga dapat dipertingkatkan lagi dalam usaha mementingkan nilai-nilai akhlak seiring dengan pencapaian akademik. Cabaran-cabaran yang melibatkan cabaran dalaman dan luaran dapat diatasi sejajar dengan pelbagai strategi yang berorientasikan diri, guru, pelajar dan organisasi. Pengetua juga dapat merancang tindakan susulan sekiranya menghadapi cabaran dalam membentuk akhlak pelajar.

Oleh itu perkara yang boleh diaplikasikan serta boleh memberi suatu potensi perubahan yang lebih baik iaitu dalam meningkatkan kemahiran teknikal serta pembentukan afektif yang lebih baik dalam menyeragamkan kepimpinan etika tersebut. Seterusnya Kementerian Pendidikan Malaysia juga dapat menyarankan dan melihat akan kepentingan kepimpinan etika dalam membentuk akhlak yang turut merupakan matlamat yang penting dalam kejayaan sekolah. Oleh itu kepentingan kajian ini dapat dilihat sebagai langkah pemantapan akhlak pelajar.

Cadangan Kajian Lanjutan

Kajian lanjutan dalam bahagian kepimpinan etika pengetua boleh dicadangkan pula untuk dikaji dengan lebih terperinci tentang pengaruh strategi kepimpinan etika pengetua dalam pembentukan akhlak pelajar di Sekolah menengah Swasta di Selangor. Perkara ini dapat ditinjau pula persekitaran di sekolah swasta yang menunjukkan pengaruh strategi kepimpinan etika pengetua.

Walaupun kajian ini memfokuskan tiga aspek dalam kepimpinan etika pengetua yang berteraskan amalan, cabaran dan strategi dalam pembentukan akhlak pelajar namun kepimpinan etika pengetua ini masih lagi mengenalpasti kecenderungan strategi yang menjadi keberkesanan yang tinggi dalam pembentukan akhlak pelajar. Oleh itu, cadangan kajian lanjutan dapat diberi penekanan dalam strategi kepimpinan etika pengetua dalam membentuk suatu model yang boleh mempengaruhi sahsiah pelajar.

KESIMPULAN

Peranan pengetua adalah satu tanggungjawab yang besar dalam memimpin organisasi sekolah. Perkara ini perlu didasarkan dengan gaya kepimpinan yang dibawa oleh pengetua tersebut.

Oleh itu pengetua yang membawa gaya kepimpinan etika ini dapat menerapkan amalannya di sekolah agar dapat dipengaruhi oleh pelajar, guru dan organisasi. Pengetua juga dapat menghadapi cabaran yang ada dari dalaman dan luaran dengan meletakkan strategi yang bersesuaian dalam pembentukan akhlak pelajar.

Segala pendekatan yang dilakukan dari segi amalan, cabaran dan strategi turut memberikan suatu ilmu yang boleh diterapkan dalam menitikberatkan gaya kepimpinan etika dalam organisasi sekolah di bawah pimpinan seorang pengetua.

RUJUKAN

- Abdul Rahman Idris, Muhammad Faizal A. Ghani, Shahril@Charil Marzuki & Maszuria Adam. (2009). Kepimpinan moral pengetua pemacu keberkesanan sekolah. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*, 29(2), 151-6
- Ahmad Najmuddin Azmi. (2017). Ethical Leadership and Caring School Leadership of Secondary school principals in Hulu Langat, Selangor. Institut Kepimpinan Pendidikan, University of Malaya, Kuala Lumpur.
- Ali Imron. (2018). Pandangan Islam Tentang Akhlak dan Perubahan serta Konseptualisasinya dalam Pendidikan Islam. *Jurnal Al Qalam*, 19 (2). Universitas Sains Al-Quran.
- Ang. H K. (2016). Pengenalan rangkakerja metodologi dalam kajian penyelidikan: Satu kajian kes. *Journal home page*, 1(1), 109-199.
- Anizah Shuhaibun. (2014). Pengaruh gaya kepimpinan pengetua dalam budaya kerja guru di SMKA Maahad, Muar, Johor. Universiti Teknologi Malaysia.
- Bandura, A. (2004). *Cultivate self- efficacy for personal and organizational effectiveness*. In Locke, E.A(Ed), *Handbook of principles of organizational behavior*, Malden, M.A: Blackwell.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research in education: An Introduction to Theory and Methods*. (4th ed). USA: Pearson Education Group, Inc.
- Bouchamma, Y., & Brie, J. M. (2014). Communities of Practice and Ethical Leadership. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 42(2).
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for interview research: The interview protocol refinement framework. *The Qualitative Report*, 21(5), 811-831.
- Çetin, M., Karabay, M. E., & Efe, M. N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: the case of Turkish banks. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 58, 227-235.
- Creswell, C. J. (2012). Qualitative research narrative structure. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 220-30.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Day, C., Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Dina Amira & Mohamed Yussof (2019). Tahap Kepimpinan Coaching Guru Besar dan Kesiediaan Guru dalam Pelaksanaan Pembelajaran Abad ke-21 di Sekolah Rendah. *International Journal of Education and Pedagogy*, 1(1), 50-70

- Ehrich, L. C., Harris, J., Klenowski, V., Smeed, J., & Spina, N. (2015). The centrality of ethical leadership. *Journal of Educational Administration*, 53(2), 197-214
- Eisenbeiss, S. A., & Van, K. D. (2014). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. *Journal of Organizational Behaviour*, 36(2), 182-195.
- Engel, M., & Curran, F. C. (2016). Toward understanding principals' hiring practices. *Journal of Educational Administration*, 54(2), 173-190.c
- Falsafah Pendidikan Kebangsaan dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025), Portal Rasmi Kementerian Pendidikan Malaysia, www.moe.gov.my.
- Farquhar, R. (2010). Preparing educational administrators for ethical practice. *The Alberta Journal of Educational Research*, 27(2), 192-204.
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New insights into ethical leadership: A qualitative Investigation of the experiences of executive ethical leaders. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 23-43.
- Gilley, B. (2009). *The right to rule: how states win and lose legitimacy*. Columbia University Press.
- Glanz, J. (2005). What every principal should know about ethical and spiritual leadership. *Corwin Press*.
- Hanifah Mahat, Zainudin Othman, Yazid Saleh, Mohmadisa Hashim, Adnan Jusoh dan Norazlan Hadi Yaacob.(2016). *Keberkesanan kurikulum pendidikan sains sosial di Malaysia: Kajian perspektif guru siswazah dan pengetua sekolah di UPSI* . Malaysian Journal of Society and space 12 issue 1 (37-48).
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A.-M., Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership and Organization Development Journal*, 34, 250 – 270.
- Ilham Ismail. (2015). *Pengaruh kepemimpinan beretika dan kepuasan kerja guru terhadap komitmen organisasi di sekolah* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Jefferdin Atan, Muhammad Hilmi Jalil & Muhammad Hakimi., (2017). Analisis Kepimpinan Tun Abdullah Ahmad Badawi Terhadap Pembangunan Modal Insan Di Malaysia. *Jurnal Hadhari: An International Journal*, 195-212.
- Johansson, C., D. Miller, V., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147-165.
- Khadijah Abdul Razak. (2013). *Gaya Pembelajaran, Pencapaian Pendidikan Islam, dan Penghayatan Akhlak dalam Kalangan Pelajar Sekolah Menengah di Selangor* (Doctoral dissertation). Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Koh, L. C. (2014). *Ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah di Malaysia* (Doctoral dissertation). University Malaya.
- Laila, Q. N. (2015). Pemikiran Pendidikan Moral Albert Bandura. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 2(1), 21-36.
- Mariani Md. Nor, Mohd Nazri.A.R., Norazana M. N., Nor'ain .M.T & Ahmad Zabidi A. R.(2017). Amalan Kepimpinan Pengajaran untuk Penambahbaikan Sekolah: Retrospeksi guru besar sekolah Bberprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 44-53.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Marzano, R., Waters, T. & Mc. Nulty, B. (2005). *School leadership that work: from research to result*. Alexandria, VA: ASCD.
- Maxcy, S. J. (2002). *Ethical school leadership*. Lanham, MD: Scarecrow Press
- Megat Ayop Megat Arifin & Abd. Halim Ahmad. (2017). Kepentingan budaya integriti dan etika kerja dalam organisasi di Malaysia: Suatu tinjauan umum. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(9).
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis an Expended Sourcebook (2nd Ed.)* California: Sage Publications.

- Mills, J., Harrison, H., Franklin, R., & Birks, M. (2017). Case study research: Foundations and Methodological orientations. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 18, No. 1, p. 17). DEU.
- Mohamad Khadafi Hj Rofiel, Shukri Ahmad, Mohd Akram Dato' Dahaman, Kamaruddin Ngah, Sobihatul. (2018). Akidah, Ahlu Sunah wal Jamaah Indeks Pemetaan di Malaysia.
- Mohd. Faizullah .M. (2014). *Penerapan Kemahiran Insaniah Dalam KOnteks Membina Insan Berkeimpinan di Kalangan Pelajar Melalui Aktiviti Kokurikulum Di Universiti*. <https://www.researchgate.net/publication/269405582>.
- Mohd. Khamdani Sairi. (2010). Pendekatan penerapan nilai murni perkhidmatan awam oleh pengetua dalam pengurusan sekolah. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd. Muzakir Md. Ali. (2015). *Peranan pengurusan pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan terhadap dasar sekolah selamat* (Doctoral dissertation, Universiti Pendidikan Sultan Idris).
- Niesche, R., & Keddie, A. (2015). *Leadership, ethics and schooling for social justice*. Routledg.
- Nik Syuharul Apizo B. Safien, Salleh B. Amat. (2014). Kajian terhadap perbezaan pencapaian SPM pelajar lelaki dengan pelajar perempuan dan faktor yang mempengaruhinya. Projek Sarjana (Tidak Diterbitkan), UM.
- Poloncic, M. J. (2016). Principals matter: Perceptions of principals on school leadership.
- Rahimah Ahmad, & Ghavifekr, S. (2014). School leadership for the 21st century: A conceptual overview. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 2(4), 48-61.
- Rashidi, A., Fakrul, A. A. K., Ilhamie A. G.A. (2017). Kemahiran Generik: Hubungan Nilai Amanah Dengan Etika dan Moral Profesional Dalam Kalangan Pelajar Universiti Teknikal Malaysia. *O-JIE: Online Journal of Islamic Education*, 2(2).
- Rasid Mail & Raman Noordin. (2016). *Penyelidikan Peringkat Sarjana: Pendekatan Kualitatif Sebagai Alternatif*. Penerbit Universiti Malaysia Sabah.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data (3rd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Sathiyabama, S. (2017). *Model hubungan bakat kepimpinan dengan kepimpinan dan hala tuju sekolah graduan program kelayakan profesional kebangsaan bagi pemimpin pendidikan (NPQEL)*(Doctoral dissertation), University of Malaya.
- Shafinaz. A.M, Piaw, C. Y., Hussein Ahmad., Wei, L. M., & Shahrin Alias (2017). Kecerdasan Emosi Pengetua dan Hubungannya Dengan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Menengah. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 3(3), 54-75.
- Mohd Yusri Ibrahim (2012). Model kepemimpinan pengajaran pengetua, efikasi dan kompetensi pengajaran. Tesis Kedoktoran, UMT.
- Muhammad Faizal A. Ghani., & Crow, G. M. (2017). Amalan Komuniti Pembelajaran Profesional: Perspektif Pemimpin Sekolah Cemerlang Negara Maju. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 1(3), 10-27.
- Wan Nor Asekin Wan Hussain. (2012). Amalan Kepimpinan Etika Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Rendah Daerah Segamat.
- Zaipah, I. (2013, July). *Kepimpinan Berkesan Dalam Kalangan Pengetua Di Sekolah Adalah Penentu Pendidikan Abad Ke-21*. In Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan Ke-20 2013. Institut Aminuddin Baki.