

## **Faktor Pentadbir dan Pengetua dalam kecemerlangan Guru Cemerlang Pendidikan Islam dan Guru di sekolah menengah: Satu kajian kes**

KAMARUL AZMI JASMI  
AB. HALIM TAMURI  
MOHD IZHAM MOHD HAMZAH

### ABSTRAK

Artikel ini bertujuan membincangkan faktor pentadbir dan pengetua dalam kecemerlangan Guru Cemerlang Pendidikan Islam (GCPI) serta guru sekolah yang lain melalui satu kajian kes. Kajian dilaksanakan di lapan buah sekolah menengah di Malaysia yang terlibat temu bual bersama GCPI, rakan guru, pelajar, dan pengetua atau Penolong Kanan sekolah. Hasil temu bual ini kemudian disusun tadbir dengan program NVivo versi 7.0 untuk menghasilkan tema dan jadual matriks berkaitan dengan faktor pentadbir dan Pengetua dalam membantu kecemerlangan GCPI dan guru-guru di sekolah. Hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat beberapa kriteria penting pentadbir yang dianggap membantu kepada kecemerlangan GCPI dan guru-guru di sekolah iaitu, pentadbir yang berwawasan, berkebolehan memahami guru lain, berkebolehan merancang aktiviti, adil dalam memberi peluang, adil dalam memberi penghargaan, mempertahankan pelaksanaan program yang dirancang, berani membuat keputusan, terbuka, dan tegas dalam membuat keputusan. Dalam aspek pentadbiran sekolah, kelapan-lapan kriteria ini membentuk satu model faktor luaran kecemerlangan GCPI dan guru-guru di sekolah.

Kata kunci: pentadbir, Pengetua, ciri keperibadian, kecemerlangan GCPI

### ABSTRACT

*This article aims to discuss the school administrators and principals' factors towards the excellence of Excellent Islamic Education Teachers (EIET) and other teachers through a case study. This study was conducted in eight secondary schools in Malaysia using interviews with the EIET, their colleagues, students and also school principals and senior assistants. The data were organized using the NVivo Version 7.0 to develop theme and matrix table regarding the factors of administrator and school principal that assisted the excellence of EIET. The study found that there were several important criteria of administrators that contributed to the EIET i.e., administrator who have vision, ability to understand other teachers, to plan activities, fair in acknowledging other teachers, one who protects the programme, brave to make decision, open minded and also firm in making decision. From the school administrative's point of view, these eight criteria produce an external factor model of the EIET and other school teachers.*

*Keyword: administrator, principle, Excellent Islamic Education Teachers (EIET)*

## PENGENALAN

Sekolah merupakan salah satu daripada organisasi yang penting dalam sesebuah negara. Melalui organisasi sekolah ini, ribuan manusia dicorakkan mengikut keperluan sesebuah negara. Organisasi pula bermaksud kesatuan (susunan) berbagai-bagai bahagian atau orang dan sebagainya yang bersistem dalam sesuatu pertubuhan atau perbadanan, dan mempunyai tujuan tertentu (Kamus Dewan Online, 2009) yang ditunjangi oleh seorang ketua organisasi yang dibantu oleh staf pengurusan dan staf-staf yang lain. Oleh itu, organisasi sekolah merujuk kepada sebuah organisasi yang diketuai oleh Pengetua, wakil pengurusan dan guru yang berkerja dalam pelbagai bahagian di sekolah dengan visi dan misi sekolah. Peranan Pengetua yang berkesan sangat penting dalam sesebuah sekolah, kerana Pengetua ialah peneraju kepada hala tuju sekolah melalui misi dan visinya. Dalam tulisan ini, pengkaji akan cuba mengupas hasil kajian tentang ciri Pengetua berkesan menurut responden GCPI, guru, pelajar dan Pengetua atau pentadbir sendiri dalam menentukan kecemerlangan GCPI dan guru-guru di sekolah mereka.

## OBJEKTIF DAN PERSOALAN KAJIAN

Kajian ini dijalankan untuk melihat objektif berikut iaitu untuk melihat ciri pentadbir atau Pengetua yang menjadi faktor kecemerlangan GCPI dan guru-guru di sekolah. Manakala persoalan kajian pula menyentuh kepada iaitu, "*Apakah ciri pentadbir atau Pengetua menjadi faktor kecemerlangan GCPI dan guru-guru di sekolah?*"

## METODOLOGI

Perbincangan metodologi adalah menyentuh kepada pendekatan dan jenis kajian, sampel kajian, dan kebolehpercayaan kajian. Kajian ini merupakan kajian melalui pendekatan kualitatif dengan pemilihan jenis kajian kes atau lebih tepat lagi sebagai kajian pelbagai kes (*multiple case*) atau dikenali sebagai kajian pelbagai tempat lapangan (*multisite studies*) yang menurut Merriam (2001) sebagai salah satu bentuk keesahan data kajian. Kajian ini seterusnya menggunakan tiga kaedah pengumpulan data, iaitu kaedah temu bual terhadap GCPI, Pengetua, dua orang rakan, dan dua orang pelajar GCPI sebagai data utama. Manakala kaedah pemerhatian terhadap sampel kajian dan kaedah analisis dokumen dilaksanakan bagi menyokong data temu bual. Selain itu, nota lapangan dan diari juga digunakan untuk memperkukuhkan ketiga-tiga data tersebut.

Pemilihan sampel kajian pengkaji menggunakan persampelan bertujuan (*purposive sampling*), iaitu kelompok responden yang mewakili populasi yang hendak dikaji dikenal pasti dan kesemua individu dalam kelompok tersebut diambil kira sebagai sampel (Sabitha, 2005). Pengkaji mengenal pasti lapan buah sekolah yang terdapat GCPI yang disenaraikan oleh Majlis Guru Cemerlang Malaysia [MGCM] (2007). Mengikut MGCM, pada tahun 2006 terdapat 32 orang GCPI yang termasuk dalam kajian ini. Namun daripada 32 orang ini, hanya lapan orang sahaja yang dipilih dalam kajian kes ini berdasarkan perkara berikut: (a) GCPI mestilah dalam pangkat DG 48 atau 52 supaya tahap keupayaan dan kecemerlangan boleh dianggap hampir sama untuk menghasilkan dapatan yang agak bersamaan; (b) GCPI mestilah mengajar tingkatan 4, 5 atau 6 atas atau 6 bawah. Oleh itu, GCPI yang hanya mengajar tingkatan 1, 2 dan 3 tidak termasuk dalam kajian ini. Pemilihan pelajar daripada tingkatan 4 dan ke atas berdasarkan kematangan mereka yang lebih untuk sesi soal selidik dan temu bual (Abdullah Nasih Ulwan 1998); (c) GCPI juga mestilah mengajar subjek Pendidikan Islam, Syariah, Usuluddin dan Tasawwur Islam; (d) GCPI mewakili daripada pelbagai jenis sekolah dan lokasi, iaitu sama ada

sekolah menengah bandar atau luar bandar, sekolah jenis agama atau jenis kebangsaan, sekolah harian atau berasrama, sekolah di pantai barat atau timur Semenanjung Malaysia, dan sekolah di utara atau tengah Semenanjung Malaysia. Bahagian selatan Semenanjung Malaysia tidak mempunyai wakil GCPI sebagaimana yang tercatat dalam senarai Majlis Guru Cemerlang Malaysia (2007) (e) Pengkaji juga memilih lapan orang GCPI yang paling senior daripada kategori (a), (b), (c) dan (d) kerana pengalaman mereka yang lebih berbanding yang junior dalam GCPI.

Ciri utama bagi menentukan kesesuaian dan kebolegunaan sesuatu instrumen ialah kesahan dan kebolehpercayaan. Dalam kajian ini, Kesahan muka dan kebolehpercayaan yang digunakan oleh pengkaji dalam kajian kualitatif ini melibatkan beberapa langkah sebagaimana yang dicadangkan oleh Bogdan dan Biklen (2003), iaitu pengesahan inventori soalan separuh berstruktur oleh penyelia dan pakar bidang, kajian rintis, triangulasi data, laporan nota lapangan dan diari, pengesahan pakar terhadap tema yang dibina, serta pengiraan Cohhen Kappa terhadap tahap persetujuan pakar terhadap tema. Triangulasi data dalam kajian ini melibatkan triangulasi antara lapangan kajian, triangulasi antara data tembuial GCPI dengan temu bual bersama Pengetua, dua rakan guru dan dua pelajar GCPI, triangulasi antara data temu bual dengan data pemerhatian serta analisis dokumen yang disokong oleh nota lapangan dan diari pengkaji. Setelah semua hasil transkrip telah disahkan serta disusun semula, begitu juga laporan nota lapangan dan diari telah siap, pengkaji mula menyusun tadbir data tersebut untuk mendapatkan tema dapatan kajian dengan bantuan program N'Vivo 7.0. Sebaik sahaja semua data diproses, dan data keseluruhan serta pola dapatan kajian dihasilkan, pengkaji menyediakan satu set borang persetujuan pakar terhadap tema yang dibina oleh pengkaji. Persetujuan pakar terhadap tema yang dibina ini penting menurut Cohen (*et.al.* 2000; lihat Jadual 1) kerana pakar merupakan *interater* (persetujuan antara penilai), iaitu orang luar yang mengesahkan pembinaan tema yang dilakukan oleh pengkaji selaku pendidik (Cohen *et al.* 2000).

Jadual 1 Indikator Tahap Persetujuan Cohen Kappa

Indikator	Nilai Cohen Kappa
Sangat tinggi	0.90 <
Tinggi	0.89-0.70
Sederhana	0.69-0.30
Rendah	0.30 >

Sumber: Wiersma (1991)

Jadual 2 Sanarai Panel Pakar Analisis Persetujuan Pembinaan Tema Data Kualitatif

Bil.	Nama	Wakil	Jawatan dan Kelayakan	Kepakaran	Tahap (Cohen Kappa)
1.	Pakar A	Institute of Education, IIUM	Pembantu Professor, Dr.	Pendidikan Islam	0.94
2.	Pakar B	Dep. of Education Foundation and Humanities, FP, UM	Pensyarah Kanan, Ketua Jabatan, Dr.	Pendidikan Guru dan Pendidikan Islam	0.92
3.	Pakar C	Fakulti Pengajian Pendidikan, UPM	Pensyarah Kanan, Ketua Jabatan, Dr.	Pendidikan Islam, Pendidikan Nilai, dan Pedagogi	0.92

Sumber: Borang persetujuan pakar Pendidikan Islam terhadap tema data kualitatif 2009

Berdasarkan Jadual 2, sebanyak tiga orang pakar kualitatif dalam bidang Pendidikan Islam yang telah dilantik untuk menjadi *interater* terhadap tema yang dibina. Hasil daripada penilaian pakar ini menunjukkan bahawa pembinaan tema yang dilakukan oleh pengkaji mencapai tahap pengukuran Cohen Kappa pada tahap melebihi 9.0 (sangat tinggi). Pencapaian tahap persetujuan yang sangat tinggi mengikut penilaian Cohen Kappa ini merupakan bukti terbaik bagi menentukan kebolehpercayaan yang tinggi data kajian.

### DAPATAN KAJIAN

Soalan separuh berstruktur tentang “Apakah ciri Pengetua yang menjadi faktor kepada kecemerlangan GCPI dan guru di sekolah?” serta proses pemerhatian di dalam kelas oleh pengkaji serta analisis dokumen khususnya melalui tulisan GCPI telah menghasilkan pola sifat keperibadian GCPI kepada Allah S.W.T. dari Jadual 3.

Jadual 3 Pola Peranan Pengetua sebagai Faktor Luaran Kecemerlangan GCPI di S1-S8

Sek.	Data Temu bual						Observasi	Dokumen
	GCPI	P1	P2	G1	G2	P/PK	O	AD
S1	-	-	-	X	-	X	-	X
S2	X	-	-	X	-	X	-	X
S3	X	-	-	-	-	X	-	X
S4	X	-	-	-	X	X	-	X
S5	X	-	-	X	X	X	-	-
S6	X	-	-	X	X	X	-	-
S7	X	X	X	X	X	-	-	-
S8	X	X	X	X	-	-	-	-

**Keterangan:** ‘x’ bermakna mewakili data. S1-S8 – Sekolah 1 hingga Sekolah 8, GCPI – Guru Cemerlang Pendidikan Islam, P – pelajar, G – guru, P/PK – Pengetuan/Penolong Kanan, AD – Analisis Dokumen, dan O – Observasi.

Berdasarkan Jadual 3, Kebanyakan responden bersetuju bahawa peranan pentadbir adalah juga pemangkin kepada kejayaan GCPI, guru, dan pelajar serta pencapaian sekolah secara keseluruhan. Pentadbir yang memahami, merancang, dan memberi peluang serta sokongan moral kepada GCPI menjadikan mereka berjaya dan lebih bermotivasi (G1S1: 496; G1S2: 585; GCPI2: 589; G1S6: 396). Pentadbir yang menghargai kerja yang dilakukan oleh staf dan guru mampu meningkatkan motivasi dan keseronokkan mereka bekerja untuk terus cemerlang (GCPI4: 149, 890). Penghargaan daripada Pengetua boleh dilakukan dalam bentuk meluluskan peruntukan, memberi ucapan terima kasih, mengambil berat, menghadiri sesuatu program yang dilaksanakan khususnya pada masa pembukaan dan penutupan program, dan memberikan sijil dan pengiktirafan pada hari kualiti (GCPI4: 971; G1S7: 84; GCPI8: 1221). Begitu juga, pentadbir yang memberi tugas dan tugas diterima oleh GCPI atau guru, seterusnya tugas itu terlaksana mengikut perancangan, hal ini memberi nama kepada penggeraknya dan Pengetua kepada kalangan staf dan pihak atasan di PPD, JPN dan sebagainya. Sebaliknya, jika tidak terlaksana dengan baik, maka peranan pentadbir sangat penting mempertahankan pelaksanaan itu supaya staf dan pihak atasan tidak memperlekeh kegagalan yang dilakukan (GCPI2,: 662).

Ada juga responden yang menjelaskan bahawa Pengetua berwawasan dan praktikal, staf akan mempunyai hala tuju, dan sekolah menjadi cemerlang. Hal ini terbukti berlaku

kepada sekolah tempat beliau sekarang yang dulunya sekolah ini cukup terkenal di Malaysia kerana kekuatan Pengetua atau pentadbirnya, tetapi tidak sekarang. Beliau menambah semua pihak perlu ambil berat untuk kejayaan sekolah, tidak kira daripada Pengetua atau pentadbir, daripada guru, dan daripada pelajar, barulah sekolah boleh pergi jauh dan hebat (GCPI3: 1275). Pengetua juga mestilah jenis yang berani buat keputusan tentang sesuatu perkara supaya staf, guru, dan GCPI dapat menjalankan tugas yang ditetapkan dengan lancar (G1S5: 426). Ada juga kalangan Pengetua baru dan pentadbir yang masih belum memahami budaya sekolah agama, ini menyebabkan banyak ketidakpuasan hati timbul dalam kalangan staf dan guru. Sebab itu peranan Pengetua yang berlatar belakang pendidikan agama adalah penting untuk sekolah agama agar dia benar-benar memahami budaya sesebuah sekolah agama (G2S4: 409). Seperkara lagi adalah tentang keadilan Pengetua dan pentadbir kepada staf, guru, dan GCPI. Tentang hal keadilan ini perbualan dengan rakan GCPI jelas menggambarkan keperluan keadilan Pengetua:

**(GCPI:FLKG/PDPP/PNTDBR)** Kemudian yang keduanya dari segi kerjasama pentadbiran. Kalau pentadbiran boleh mengagihkan tugas lebih adil maka akan memberikan itu sebagai motivasi untuk guru kerja dengan lebih kuat. Kalau pihak pentadbiran tidak memandang guru-guru ini guru yang berkerja *effisen*, guru yang bekerja sambil lewa, Pengetua buat tidak tahu sahaja jadi guru-guru ini akan rasa tiada penghargaan. Bila tiada penghargaan walaupun jangka masa yang singkat itu tidak apalah, kita takut dia terbawa pada jangkamasa yang panjang akibat daripada ketidakperhatian Pengetua dan juga pentadbiran. Kemudian apa-apa masalah yang dihadapi oleh guru apabila disampaikan kepada pihak pengurusan maka kena ambil tindakanlah. Jangan dilepaskan balik masalah itu kepada guru. Peranan Pengetua dan pentadbiran memang membawa kepada kecemerlangan guru.

G2S5: 418

Temu bual ini menggambarkan peranan pentadbir memberi tugas yang adil kepada semua guru tanpa memberi label kepada mereka. Pelabelan guru efektif dengan tidak efektif dan guru bekerja dengan tidak bekerja akan menyebabkan guru yang diberi label yang negatif rasa tidak dihargai dan dalam jangka masa yang panjang akan memberikan kesan yang tidak baik kepada kecemerlangan sekolah.

Selain adil menurut responden lain pula, pentadbir yang baik juga ialah pentadbir yang boleh menerima pendapat orang lain. Jikalau dia menolak sesuatu cadangan, dia perlu memberikan alasan yang konkrit kenapa perkara tersebut ditolak, dengan ini semua staf akan berpuas hati (GCPI6: 965). Pentadbir yang tegas dan tidak berkompromi tentang kejayaan para pelajar juga merupakan ciri penting pentadbir. Kepakaran sebagai pentadbir apabila digabung dengan kepakaran GCPI dan dilaksana bersama oleh guru-guru bagi membantu para pelajar barulah kejayaan boleh dikecapi oleh sekolah (G2S7: 489; GCPI7: 794).

Semua perbincangan dapatan kajian ini telah menghuraikan objektif kajian, iaitu melihat ciri Pengetua yang menjadi faktor kepada kecemerlangan GCPI dan guru di sekolah. melalui soalan kajian: “*Apakah ciri Pengetua yang menjadi faktor kepada kecemerlangan GCPI dan guru di sekolah?*”

## **PERBINCANGAN KAJIAN**

Berdasarkan dapatan kajian jelas bahawa pentadbir yang berwawasan, memahami, merancang dengan baik, adil dalam memberi peluang, adil dalam memberi penghargaan, dan mempertahankan hasil pelaksanaan, berani membuat keputusan, bersifat terbuka,

dan tegas merupakan ciri pentadbir yang membantu kepada kecemerlangan GCPI, guru dan sekolah. Pola dapatan ini jika diperhalusi adalah berkait rapat juga dengan pandangan Ballantine (1997) dan Brookover *et al.* (1997). Menurut Ballantine (1997), kejayaan pentadbir merupakan ciri yang perlu ada kepada sekolah berkesan.

Pentadbir berwawasan merupakan ciri pertama pentadbir yang membantu GCPI dan guru dalam kecemerlangan. Ciri ini selaras dengan dengan pandangan Kirkpatrick dan Locke (1991) yang menyatakan bahawa pentadbir yang baik bersifat pembimbing, iaitu gabungan kepada pencapaian, motivasi, berwawasan, penggerak dan memberi inisiatif. Pandangan ini disokong oleh Brookover *et al.* (1997) yang menyatakan pentadbir yang baik ialah pentadbir yang mempunyai matlamat dan objektif sekolah dikongsi bersama dengan para stafnya.

Sifat memahami dan merancang dengan baik dalam dapatan merupakan sifat kedua ciri pentadbir yang baik. Sybouts and Wendel (1994) bersetuju bahawa pengetua dan pentadbir yang merancang dengan baik adalah sifat pengetua yang baik. Manakala Schulte *et al.*, (2010) dalam kajian beliau menyatakan bahawa sifat memahami staf bawahan dan merancangan perjalanan sekolah dengan baik merupakan dua daripada 29 sifat pengetua sekolah yang berkesan.

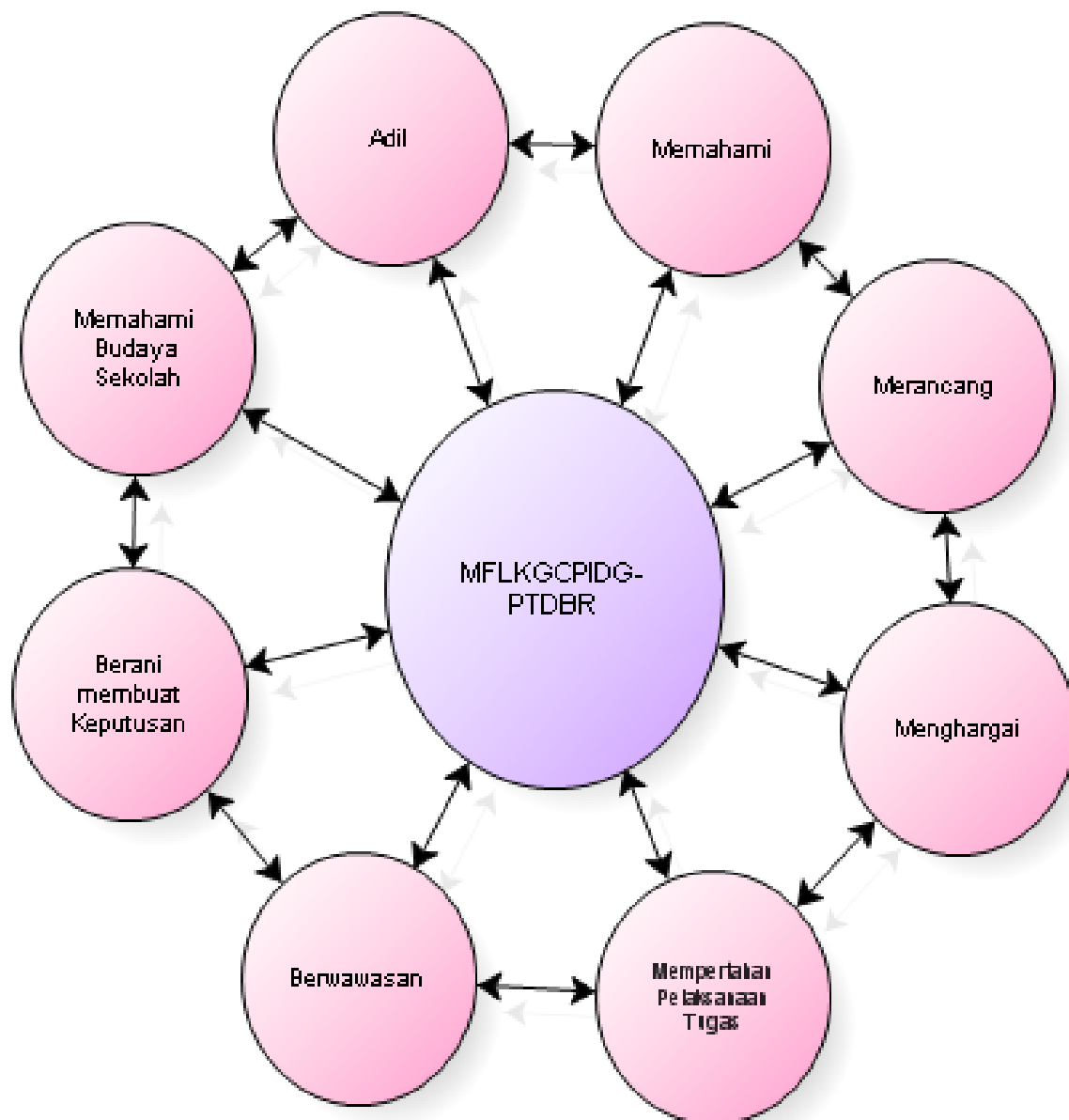
Hampir kebanyakan pengkaji bersetuju bahawa sifat adil merupakan ciri asas pengetua dan pentadbir yang baik sebagaimana hasil dapatan kajian ini, iaitu adil dalam memberi peluang, adil dalam memberi penghargaan pentadbir kepada staf gurunya. Sebagai contoh, Kirkpatrick and Locke (1991) menjelaskan bahawa bagi mengekalkan motivasi para staf sifat adil merupakan satu sikap yang baik buat pentadbir. Brookover *et al.* (1997) pula menjelaskan bahawa struktur ganjaran yang berpusatkan kepada kejayaan pencapaian dilaksanakan dengan adil dan saksama merupakan antara ciri pengetua berkesan dan baik. Hal ini disokong oleh Franklin S.S. (2008) dan Schulte *et al.* (2010) yang menyatakan bahawa pentadbir yang baik ialah mereka yang mengamalkan prinsip keadilan dalam pengurusan dengan stafnya.

Ciri lain yang menjadi lambang pengetua yang berkesan bagi membantu kejayaan GCPI dan guru sekolah mengikut dapatan kajian ini ialah mempertahankan hasil pelaksanaan atau bertanggungjawab, berani membuat keputusan, bersifat terbuka, dan tegas. Mempertahankan hasil pelaksanaan adalah selaras dengan Sybouts dan Wendel (1994) dan Schulte *et al.*, (2010) yang menggunakan istilah membantu staf bawahan dengan baik dalam menjalankan tugas mereka merupakan ciri pentadbir berkesan. Namun, Schulte *et al.*, (2010) menambah selain daripada mempertahankan, membantu dan bertanggungjawab terhadap staf, sifat tegas, berani, serta terbuka juga merupakan ciri yang penting seorang pentadbir.

Secara ringkas, dapatan kajian tentang ciri yang baik pengetua yang membantu kecemerlangan GCPI dan guru adalah selaras dengan pandangan pengkaji sebelum ini yang terdiri daripada sifat berwawasan, memahami, perancang, adil, menghargai, mempertahankan staf, berani terbuka, dan tegas dalam membuat keputusan.

## **IMPLIKASI KAJIAN**

Berdasarkan pola dapatan kajian, pengkaji mendapati terdapat satu model faktor luaran kecemerlangan GCPI dan guru-guru oleh pentadbir (MFLKGCPI DG-PTDBR) seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1 Model Faktor Luaran Kecemerlangan GCPI dan Guru dari Sudut Pentadbir (MFLKGCPIDG-PTDBR)

Berdasarkan Rajah 1, didapati terdapat ciri yang diperkatakan oleh responden yang membantu kepada kecemerlangan GCPI dan guru di sekolah seterusnya membantu kepada kejayaan sekolah. Berdasarkan data, ciri tersebut terdiri daripada lapan sifat pentadbir, iaitu sifat adil, memahami, menghargai, mempertahankan pelaksanaan tugas GCPI dan guru. Selain itu, ciri lain pula menyentuh kepada Pengetua yang berwawasan, berani membuat keputusan terhadap sesuatu isu dan persoalan yang dirujuk kepada mereka, dan akhir sekali yang khususnya kepada sekolah agama ialah pentadbir yang memahami budaya sekolah agama.

## KESIMPULAN

Tulisan ini telah membincangkan objektif, metodologi, dapatan, perbincangan kajian kes faktor luaran yang membantu kecemerlangan GCPI. Hasil daripada pola dapatan kajian didapati terdapat model MFLKGCPIDG-PTDBR yang boleh dijadikan penanda

aras kepada pentadbir dan Pengetua dalam membantu guru dan GCPI serta sekolah untuk berada dalam kecemerlangan. Berdasarkan model MFLKGCPI-DG-PTDDBR ini pentadbir perlu mempunyai lapan sifat utama. Enam sifat menyentuh kepada keperibadian pentadbir kepada guru dan GCPI. Menakala dua sifat lagi menyentuh kepada seorang pentadbir yang berwawasan dan berani membuat keputusan dalam sesuatu isu dan permasalahan yang berlaku di dalam sekolah.

## RUJUKAN

- ‘Ali Murad, Yahya Hasan. (2003). *Adab al-‘Alim wa al-Muta‘alim ‘ind al-Mufakkirin al-Muslimin min Muntasif al-Qarn al-Thani al-Hijriy wa hatta Nihayah al-Qarn al-Sabi’*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Ballantine, J.H. (1997). *The Sociology of education: a systematic analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Bogdan, R. C. dan Miklen, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education: An Introduction To Theory and Methods*. Boston: Allyn dan Bacon.
- Borang persetujuan pakar Pendidikan Islam terhadap tema data kualitatif (2009).
- Brookover W.; Erickson F.J.; & McEvoy A.W. (1997). *Creating effective schools: An inservice program for enhancing school learning climate and achievement*. 2nd Edition. Holmes Beach, Florida: Learning Publications.
- Ibn Abi al-Dunya, al-Hafiz al-Imam Abi Bakr ‘Abdullah bin Muhammad bin ‘Ubaid. (2000). *Makarim al-Akhlak*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Kamus Dewan Online*. (2009). <http://prpm.dbp.gov.my/carian.aspx?cari=organisasi&ID=Kamus%20dan%20Istilah&muka=5&IMY=111&BIMY=--Semua%20Bidang--&IM=1111&BIM=--Semua%20Bidang--&BSB=--Semua%20Bahasa--&BST=--Semua%20Tema--&entrikamus=2&entribs=0&s=Semua>, [18.11.2009].
- Kirkpatrick, Shelley A. and Locke Edwin, A. (1991). Leadership: Do traits matter? in *Academy of Management Executive*. University of Maryland, Vol. 5 No. 2.
- Majlis Guru Cemerlang Malaysia (MGCM). (2007). *Diari Majlis Guru Cemerlang Malaysia 2007*. t.tp.: t.pt.
- Merriam, S. B. (1997). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mubarak, Zaki. (1988). *Al-Akhlaq ‘ind al-Ghazali*. Beirut: Dar al-Jail.
- Mustafa Helmi, Dr. (2004). *Akhlaq baina al-Falasifah wa ‘Ulama’ al-Islam*. Beirut: Dar al-Kutub al-‘Ilmiyyah.
- Schulte Don P., Slate John R., *Onwuegbuzie Anthony J.* (2010). Characteristics of Effective School Principals: A Mixed-Research Study in *Alberta Journal of Educational Research*, Vol 56, No 2
- Sybouts, Ward and Wendel, Frederick C. (1994). *The Training and Development of School Principals A Handbook*. London: Westport. CT. Publication
- Wiersma W. 1991. *Research Methods in Education*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Allyn dan Bacon.

## Biodata:

**Kamarul Azmi Jasmi (Ph.D)**, Fakulti Tamadun Islam, Universiti Teknologi Malaysia. e-mail: [qamar@utm.my](mailto:qamar@utm.my) dan [kamarulazmi07@gmail.com](mailto:kamarulazmi07@gmail.com)

**Ab. Halim Tamuri (Ph.D)**, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. e-mail: [abhalim@ukm.my](mailto:abhalim@ukm.my)

**Mohd Izham Mohd Hamzah (Ph.D)**, Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia. e-mail: [izham@ukm.my](mailto:izham@ukm.my)