

## KAJIAN SISTEMATIK: KESAN KEPEMIMPINAN TINGKAH LAKU PENGETUA TERHADAP KEBERKESANAN SEKOLAH

\*Bavane Gopal

Kenny Cheah Soon Lee

Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya

\*bavaneegopal@hotmail.com

### ABSTRACT

A systematic review was conducted covering an extensive literature exploration of previous studies from 2013-2022 following the Preferred Reporting Item for Systematic Reviews Item and Meta Analysis (PRISMA) approaches, which is deemed to be suitable for review analysis. Articles were chosen from Scopus based on a few criterias. The findings highlight many relevant insights in empirical and theoretical articles, revealing the evolution of leadership behaviour theories and characteristics practised. Leadership behaviour is associated with two leadership styles; transformational and transactional and with four main themes; task, relation, changes and ethical. Researchers concluded that principals in schools should have the knowledge on suitable behaviours and practises in achieving a conducive teaching and learning environment. There also exists demands for continuous studies on principal leadership behaviour as the changes the system is going through are continuous and intensive. The study gives better perception on principal leadership behaviour and school effectiveness. The findings would be helpful to policymakers and school principals in practising successful and fulfilling leadership.

**Keywords:** *Principal Leadership Behaviour, School Effectiveness, Principal, Task, Change, Ethics*

### PENGENALAN

Kepimpinan merupakan faktor yang penting di dalam mana-mana sektor termasuk pendidikan dan kepimpinan di sesebuah sekolah diterajui oleh guru besar untuk sekolah rendah dan pengetua di sekolah menengah. Untuk artikel ini, istilah pengetua akan digunakan tanpa mengira jenis sekolah yang digunakan. Kepimpinan seseorang akan memberi impak yang tinggi kepada semua yang terlibat dengan perjalanan sekolah terutamanya pada guru dan murid dalam membuat keputusan yang memberi kesan secara langsung atau tidak pada pencapaian sekolah. Pendidikan merupakan tunjang sesebuah negara (Duan, Du & Yu, 2018) dan kejayaan sesebuah institusi pendidikan terletak pada pengetua (Ibrahim et.al, 2021). Oleh kerana ini, kepemimpinan terutamanya tingkah laku pemimpin telah menjadi topik yang hangat diperdebatkan.

Berdasarkan Ozdemir, Sahin & Ozturk (2020), kualiti seorang pemimpin boleh dihuraikan daripada tingkah laku yang menentukan kejayaan sesebuah sekolah tetapi halangan yang paling besar kerana kebanyakan kajian lampau berfokus kepada gaya kepimpinan (Marasa, Lim, Kiflee & Atang, 2021). Penting untuk mengenal pasti tingkah laku yang memotivasikan guru dan seterusnya meningkatkan prestasi sekolah (Sufean & Zarina, 2016) dan perlunya pengetua untuk menentukan tingkah laku yang membantu sekolahnya maju. Vrhovnik, Maric, Znidarsic dan Jordan (2018) menyatakan tingkah laku pengetua mempengaruhi tingkah laku guru-gurunya dan seterusnya keberkesanan sekolah (Liebowits & Peter, 2019) tetapi apakah tingkah laku yang berkorelasi dengan motivasi guru dan keberkesanan sekolah.

Peranan guru besar penting untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah (Abdullah & Ismail, 2017) dan biasanya kelakuan ini amat disenangi oleh semua pihak yang ada kepentingan di sekolah. Tingkah laku pengetua penting dalam menunjukkan kuasa untuk mencapai matlamat tanpa halangan dan tingkah laku berorientasikan hubungan membolehkan semua pihak yang terlibat dengan sekolah mengikut kehendak pengetua. Tingkah laku kepimpinan guru besar dan impak yang positif terhadap guru, proses pengajaran dan pembelajaran, pencapaian murid secara khusus dan sekolah secara umum penting untuk dikaji supaya memberi pengetahuan kepada pengetua yang sedia ada atau bakal dilantik (Adams, Mooi & Muniandy, 2020). Pengetahuan ini juga akan menentukan iklim dan budaya sekolah yang membantu keberkesanan sekolah.

Kajian ini juga bertujuan untuk memahami tingkah laku pengetua sekolah berdasarkan empat orientasi; tugas, hubungan, perubahan dan etika. Kajian-kajian lepas menunjukkan kepentingan tingkah laku pengetua mempengaruhi keberkesanan sekolah dan bukan hanya tertumpu pada akademik sahaja. Di samping itu, tingkah laku pengetua diperlukan untuk mengurus guru-guru, ibu bapa dan komuniti yang terlibat dengan sekolah kerana semua untuk bekerjasama untuk kebaikan sekolah dan murid. Menurut Ahmadi, Macassa & Larsson (2020) penggunaan tingkah laku berasaskan orientasi amat sesuai kerana ia telah lama digunakan dan Mikkelsen & Olsen (2019) berpendapat tingkah laku berdasarkan orientasi mudah difahami, fleksibel dan mudah diadaptasikan untuk semua situasi.

Berdasarkan evolusi kepemimpinan tingkah laku pengetua, ia biasanya tertumpu kepada 3 dimensi; tugas, hubungan dan perubahan. Orientasi tugas berdasarkan tugas dan tanggungjawab (Hoy & Miskel, 2005) dan orientasi hubungan lebih kepada sokongan dan perkembangan hubungan antara majikan dan pekerja. Orientasi perubahan berfokus kepada matlamat dan pelaksanaan perubahan yang berlaku. Pada tahun 2012, Yukl mencadangkan orientasi luaran yang dimana majikan menjalankan sebarang perubahan yang dirasakan amat perlu dan pengurusan sumber yang sedia ada (Daniels, Hondeglem & Heystek, 2020).

Tingkah laku pengetua harus menjadi pemacu ke arah pencapaian murid dan keberkesanan sekolah (Abdullah, 2021) dan Sarla (2020) menyatakan tingkah laku yang berkualiti dan disenangi boleh menjayakan sesebuah sekolah. House & Mitchell (1975) menyokong pendapat ini dan menyatakan ia memberi keselesaan kepada para guru-guru dalam mencapai matlamat. Malangnya, hanya beberapa tinjauan sistematik berdasarkan tingkah laku pengetua dan keberkesanan sekolah yang dikaji dan ia menjadi satu keperluan untuk mendapatkan gambaran yang jelas serta pengetahuan terkini dalam bidang pendidikan.

Kajian ini tertumpu hanya kepada dua pembolehubah; kepimpinan tingkahlaku pengetua dan keberkesanan sekolah. Terdapat dua persoalan kajian yang dibina berdasarkan pernyataan masalah.

1. Apakah tingkah laku dan perkembangan kajian tingkah laku pengetua yang membantu dalam tingkah laku kepimpinan pengetua?
2. Apakah hubungan di antara tingkahlaku kepimpinan pengetua dan keberkesanan sekolah?

## SOROTAN KAJIAN

### *Tingkah Laku Pemimpin*

Kepimpinan ialah kebolehan untuk mempengaruhi dan menjadi inspirasi dan diikuti orang bawahan dalam menjalankan tugas dan tingkah laku pemimpin menjurus lebih kepada sifat dan perwatakan seseorang yang menjadikan mereka lebih efektif dan diikuti. Islam, Osman, Othman & Raihan (2019) menyatakan kepemimpinan tingkah laku di bidang pendidikan lebih kepada nilai dan cara layanan terhadap guru-guru yang menolong menentukan iklim sekolah. Tingkah laku kepimpinan mula dikaji di

Ohio State University sekitar tahun 40-an dan diikuti oleh Michigan State University sekitar tahun 50-an berdasarkan orientasi tugas dan hubungan.

Menurut Shenhav (2020) orientasi berdasarkan Ohio State University tidak bergantung antara satu sama lain berbanding kajian dari Michigan State University. Sekitar tahun 90-an, Ekvall & Arvonen dari industri perkilangan mencadangkan tingkah laku berdasarkan perubahan untuk di masukkan ke dalam kajian tingkah laku dan Yukl & Taber (2002) mendapati dimensi ini sesuai untuk semua sektor dan ia juga dikira sebagai dimensi Hierarki Taksonomi Kepemimpinan Tingkah Laku. Orientasi perubahan menolong pemimpin untuk adaptasi dengan keperluan dan perubahan yang sedang berlaku dan sektor pendidikan juga perlu bersedia untuk menghadapi perubahan ini.

Pada tahun 2012, Yukl mencadangkan orientasi luaran yang memberi kepentingan kepada karakter pemimpin dan cara mengendalikan sumber yang sedia ada. Terdapat satu kajian di Malaysia yang dijalankan di sekolah TS25 yang memberi kepentingan kepada etika kerana pemimpin yang beretika dapat menghalang pelanggaran etika dan pengetua menghargai guru-guru mereka (Vikaraman, Mansor, Nor, Alias & Gurusamy, 2021). Hierarki Taksonomi Kepimpinan Tingkah Laku amat bersesuaian untuk semua situasi dan sesuai diadaptasikan dalam kebanyakan model tingkah laku (Sufean & Zarina, 2016).

Tingkah laku pengetua memainkan peranan dalam memperkasakan proses pembelajaran dan pengajaran serta tingkah laku yang sesuai mempengaruhi guru-guru dalam efikasi sendiri, komitmen, sikap kerja dan kepuasan kerja (Khum-inkeeree et al., 2015). Seorang pengetua harus peka dengan tingkah laku yang boleh membantu memberi keputusan yang positif dan mewujudkan sekolah yang berkesan. Kajian ini hanya memberi tumpuan kepada tingkah laku pengetua dan tidak melibatkan barisan pentadbir yang lain. Kajian-kajian lepas dalam tingkah laku kepimpinan dalam pendidikan memberi tumpuan pada gaya kepimpinan, transformasi, transaksional dan distributif (Marasan, Kiflee & Atang, 2021; Ab Rahman & Jantan, 2020).

Perubahan mendadak dan begitu juga dengan kesan pandemik, terdapat permintaan untuk guru besar fokus kepada sifat empati dan simpati terutamanya kerana situasi di sekolah melibatkan emosi dan perasaan manusia. Didapati kajian lepas adalah sangat minimum dalam 10 tahun yang lalu. Kajian ini di harap dapat memberi pengetahuan yang mendalam dalam tingkah laku kepimpinan dan impaknya terhadap sekolah.

### ***Kepimpinan Tingkah Laku Pengetua dan Keberkesanaan Sekolah***

Sistem pendidikan sesebuah negara perlu menghadapi perubahan yang berlaku secara global untuk memastikan kemajuan ekonomi dan negara secara umum. Manakala, keberkesanan sekolah adalah satu topik yang luas yang berfokus kepada pembelajaran, kepimpinan instruksional, pencapaian sekolah, masa instruksional, pemantauan pencapaian murid, keselamatan dan penglibatan ibu bapa, Keberkesanan sekolah diukur berdasarkan misi dan visi sekolah. Tugas utama pengetua adalah untuk memastikan guru-guru dan murid-murid mencapai visi dan misi dengan bantuan faktor-faktor lain-lain.

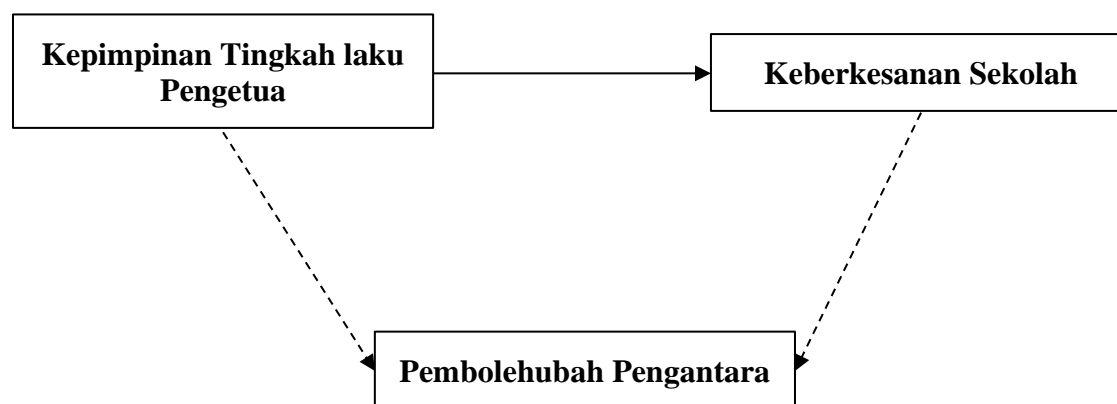
Kebanyakan kajian mewujudkan tingkah laku pengetua dan keberkesanan sekolah dikaitkan dengan prestasi guru dan pencapaian murid (Yuting, Adams & Lee, 2020). Pengetua perlu menyediakan garis panduan yang jelas dan memberi sokongan kepada guru-guru kerana ia memberi kesan positif terhadap pembelajaran di dalam dan luar kelas (Abdullah, 2021). Zamir (2020) menyatakan kualiti sebuah sekolah bergantung kepada kepimpinan yang baik dan tingkah laku pemimpin menjadi asasnya (Sarla, 2020). Syarif, Akbar & Supriyati (2020) berpendapat tingkah laku pengetua mempunyai peranan dalam semua faktor yang berkaitan dengan sekolah. Tingkah laku boleh berubah berdasarkan situasi (Yukl, 2012) dan tingkah laku ini boleh dilihat dalam semua aksi pengetua (Brickmore, Gonzales & Robert, 2021).

Kajian membuktikan tingkah laku kepimpinan pengetua sangat penting dalam menjayakan sesebuah sekolah. Selepas guru, kepimpinan pengetua memainkan peranan penting dalam mendapatkan keputusan murid yang baik (Leithwood et.al, 2004). Pengaruh pengetua terhadap murid adalah melalui guru (Yuting, Adams & Lee, 2022) jadi kesejahteraan guru sangat penting kerana mereka merupakan jambatan yang menghubungkan pengetua dengan murid. Terdapat sebilangan kajian yang menerangkan kesan tidak langsung tingkah laku kepimpinan pengetua ke atas murid (Hidayat & Wulandar, 2020) menyatakan tingkah laku guru membantu pencapaian yang optimal. Ini juga disokong oleh kajian Hamdat (2020) yang menunjukkan terdapat beberapa dimensi yang membawa kepada keputusan yang cemerlang. Khaola & Oni (2020) juga mendapati sokongan seliaan oleh pengetua menunjukkan impak positif ke atas tingkah laku guru yang membantu keputusan murid. Cohen (2019) juga mendapati komitmen guru juga dibentuk oleh pengetua dan potensinya ke atas sekolah.

Tingkah laku kepimpinan pengetua adalah sesuatu yang boleh dipelajari berdasarkan pengalaman dan pemerhatian. Tingkah laku pengetua adalah penting dalam mempromosi peranan guru sebagai pengantara dalam memajukan sekolah. Tingkah laku kepimpinan pengetua adalah faktor yang paling kukuh dalam keberkesanan sekolah (Abdullah, Ying & Ling, 2016) dan ini menarik perhatian terhadap kajian tingkah laku pemimpin dalam pendidikan (Küçükalioglu & Tuluk, 2021). Persoalannya sekarang apakah tingkah laku pengetua yang membantu keberkesanan sekolah adalah kajian yang berterusan dalam bidang pendidikan. Model yang digunakan adalah sesuai untuk memahami kesan kepimpinan tingkah laku pengetua dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan sekolah secara langsung dan tidak langsung.

### Rajah 1

*Model Kepemimpinan Tingkah Laku Pemimpin dan Keberkesanan Sekolah*



Sumber: Hoy & Miskel, 2013

Berdasarkan model terbuka Hoy & Miskel (2013), model ini menggunakan kepimpinan tingkah laku pengetua sebagai input dan keberkesanan sekolah sebagai hasil. Walaupun kepentingan kepimpinan tingkah laku pengetua di akui tetapi kesimpulan dari semakan semua kajian menunjukkan ia masih minimal dan pengaruhnya terhadap sekolah masih kurang jelas. Jadi wujudnya keperluan untuk menyasat tingkah laku kepimpinan pengetua dan kesannya ke atas isu-isu berkaitan dengan sekolah.

### METODOLOGI

Artikel untuk analisis literatur sistematik dipilih berdasarkan PRISMA (Pahlevan-Sharif, Mura & Wijesinghe, 2019) yang dianggap amat bersesuaian untuk kajian analisis sistematik dan membantu menyempurnakan laporan analisis. Data untuk artikel telah diperolehi daripada Scopus kerana pengkalan data tersebut adalah digunakan luas dalam bidang pengurusan dan pentadbiran pendidikan.

Langkah-langkah adalah proses kajian analisis ialah; mengenalpasti kata kunci dan mencari artikel-artikel yang berkaitan, menapis artikel-artikel yang memenuhi kriteria dan analisis artikel-artikel tersebut.

### ***Pengenalan***

Pencarian telah dilakukan di Scopus menggunakan kata kunci 'kepemimpinan tingkah laku pengetua'. Didapati terdapat sebanyak 52 artikel yang berkaitan dari tahun 1986 hingga 2022.

### ***Saringan***

52 data in telah disaring berdasarkan beberapa kriteria, bidang kajian, jenis institusi pendidikan, tahun, bahasa dan metodologi yang digunakan. Daripada 52 artikel in hanya 32 artikel yang menjurus kepada pengetua di sekolah samada sekolah rendah atau sekolah menengah. Artikel-artikel ini diperoleh dari jurnal, artikel, bab dari buku, kertas konferens dan kertas kajian analisis sistematik.

Kriteria-kriteria adalah seperti di Jadual 1.

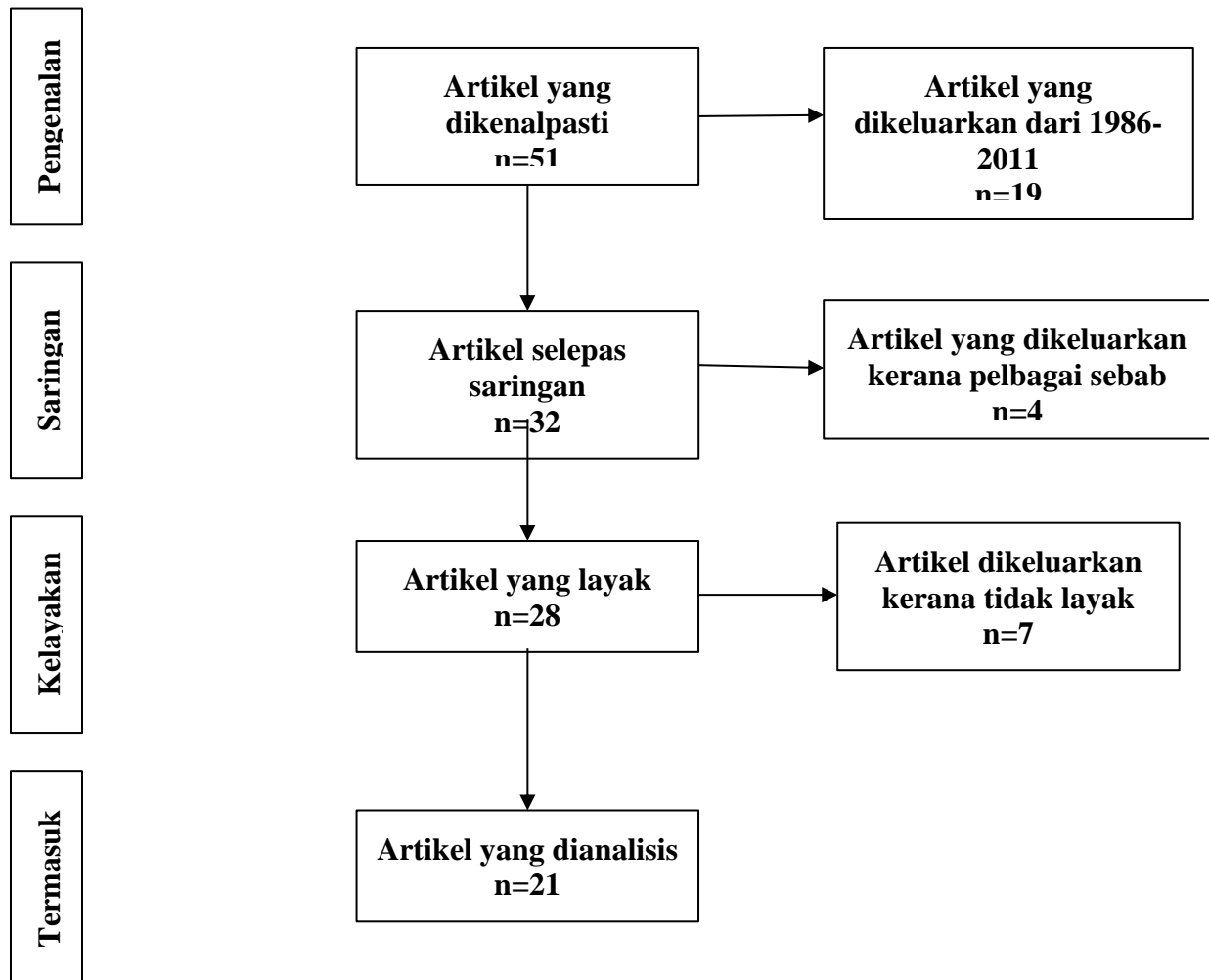
### **Jadual 1**

#### ***Kriteria pemilihan artikel***

<b>Termasuk</b>	<b>Tidak Termasuk</b>
Bidang pentadbiran & pengurusan dalam pendidikan	Bukan dalam bidang pendidikan
Sekolah rendah & sekolah menengah	Institusi pendidikan tinggi, sekolah vokasional & pusat tuisyen
Dari 2013-2022	Sebelum 2013
Bahasa Inggeris	Bahasa-bahasa lain
Kuantitatif & Kajian Analisis	Kualitatif & mod campuran

### ***Kelayakan***

Penapisan pertama dibuat berdasarkan tajuk dan terdapat 28 artikel yang bersesuaian empat artikel telah dikecualikan berdasarkan lokasi, jenis institusi pendidikan dan satu artikel penumpuan lebih kepada efikasi sendiri pengetua. Kemudian, 28 artikel ini telah ditapis semula berdasarkan abstrak, pernyataan masalah, dapatan kajian dan implikasi kajian. Keputusan menunjukkan 21 artikel memenuhi kriteria-kriteria ini dan boleh membantu menjawab persoalan kajian. Proses pemilihan artikel adalah seperti di gambarajah 2.

**Rajah 2***Carta Aliran Proses Pemilihan Artikel***Analisis Data**

Analisis deskriptif telah digunakan untuk menerangkan kepemimpinan tingkah laku pengetua dan meta analisis untuk membincangkan dapatan kajian di antara tingkah laku pengetua dan keberkesanan sekolah. Tujuan utama kajian untuk memahami masa hadapan perkembangan kepemimpinan tingkah laku pengetua di sekolah rendah dan sekolah menengah. Informasi yang didapati telah dikodkan ke kumpulan mengikut tema dan sub tema bagi menjawab persoalan kajian (Patton, 2022). Sintesis naratif digunakan untuk menerangkan semakan kajian ini.

Semua abstrak telah dibaca dalam proses saringan dan kelayakan, semua artikel telah diasingkan berdasarkan kriteria-kriteria yang dinyatakan dalam jadual 1. Di proses kelayakan, terdapat 21 artikel yang sesuai digunakan dalam kajian ini. Kesemua 21 artikel beberapa kali untuk pengestrakan tema adalah seperti di Jadual 2.

**Jadual 2***Artikel yang telah disaring*

<b>Bil</b>	<b>Penulis/Tahun</b>	<b>Tajuk</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Tema</b>
1	Mehdinezhad, V., & Mansouri, M. (2016).	School Principals' Leadership Behaviours and its Relation with Teachers' Sense of Self-Efficacy.	2016 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transformasional</li> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>
2	Abdullah, A. S., & Ismail, S. N. (2017).	The Relationship of Headmasters' Shared Leadership and Teachers' Motivation in Primary Schools.	2017 Sekolah rendah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>
3	Li, S. Y., & Hassan, D. (2018)	Leadership Behaviour on Job Satisfaction in Malaysian National Secondary Schools: Motivation and Hygiene Satisfaction.	2018, Sekolah Menengah, Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Sokongan</li> <li>● Orientasi Pencapaian</li> </ul>
4	Kars, M., & Inandi, Y. (2018).	Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust.	2018 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tingkahlaku Demokartik</li> </ul>
5	Bhattacharyya, E. (2019).	Leadership Competencies and Leadership Style in Aspiring Cluster Schools of Excellence.	2019 Sekolah Menengah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Tugas</li> <li>● Orientasi Hubungan</li> <li>● Orientasi Perubahan</li> </ul>
6	Boies, K., & Fiset, J. (2019).	I do as I think: Exploring the alignment of Principal Cognitions and Behaviors and Its Effects on Teacher Outcomes.	2019 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>
7	Krowin, R. G. A. P. M. (2019).	The Effect of Principal Leadership Behaviour and Work Culture Towards Work Discipline Elementary School Teachers on District Minahasa.	2019 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepimpinan Tingkahlaku Pengetua</li> </ul>
8	Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2019).	Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A	2019 Sekolah Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Tugas</li> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>

9	Wirawan, H., Tamar, M., & Bellani, E. (2019).	review, integration and meta-analytic examination Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation.	Bahasa Inggeris 2019 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Perubahan</li> <li>● Orientasi Tugas</li> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>
10	Hamadat, M. H. (2020).	Impact of Academic Preparation towards Jordanian High School Principals' Leadership Behaviour Acquisition.	2020 Sekolah Menengah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Kepimpinan tingkahlaku pengetua</li> </ul>
11	Khaola, P. P., & Oni, F. A. (2020).	The influence of school principals' leadership behaviour and act of fairness on innovative work behaviours amongst teachers.	2020 Sekolah kerajaan Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>
12	Syarif, M. W., Akbar, M., & Supriyati, Y. (2020).	The effect of leadership behaviour, interpersonal communication, and work satisfaction on teacher's work effectiveness.	2020 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Hubungan</li> <li>● Orientasi Perubahan</li> </ul>
13	Özdemir, G., Sahin, S., & Öztürk, N. (2020).	Teachers' Self-Efficacy Perceptions in Terms of School Principal's Instructional Leadership Behaviours	2020 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tingkahlaku Kepimpinan Instruksional</li> </ul>
14	Osunka, E. C., & Unachukwu, G. O. P. (2020).	Principals' Participative And Achievement Oriented Ethical Leadership Behaviour As Correlates Of Teachers' Job Related Stress In Secondary Schools In Enugu State, Nigeria.	2020 Sekolah Menengah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Etika</li> <li>● Orientasi Pencapaian</li> </ul>
15	NegİŞ IŞIK, A. (2020).	Ethical leadership and school effectiveness: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction.	2020 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Orientasi Etika</li> </ul>
16	Webster, K., & Litchka, P. (2020).	Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals.	2020 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transformasional</li> <li>● Transaksional</li> <li>● Orientasi Tugas</li> <li>● Orientasi Etika</li> </ul>
17	Dimopoulos, A. (2020).	Educational leadership effectiveness. Is it a matter of a leader's characteristics, behaviors, or leadership style?.	2020 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transformasional</li> <li>● Transaksional</li> <li>● Orientasi Tugas</li> <li>● Orientasi Hubungan</li> </ul>



18	Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020).	Paternalistic school principals' behaviours and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals.	2020 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritarian</li> <li>• Orientasi Hubungan</li> <li>• Orientasi Etika</li> </ul>
19	Tai, M. K., & Abdull Kareem, O. (2020).	Headteacher change leadership competency: a study in Malaysian primary schools.	2020 Sekolah rendah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientasi Perubahan</li> </ul>
20	Meinda, K., & Ye, Y. (2020)	Comparative Study of Teachers' Perception Towards Principal's Leadership Behavior According to Their Demographics at Pitaka Buddhist Monastic Educational Institute, Shan State, Union of Myanmar.	2020 Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepimpinan tingkahlaku pengetua</li> </ul>
21	Yaçınkaya, S.; Dağlı, G.; Altınay, F.; Altınay, Z.; Kalkan, Ü. (2021).	The Effect of Leadership Styles and Initiative Behaviors of School Principals on Teacher Motivation	2021 Sekolah Kuantitatif Bahasa Inggeris	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelakuan Inisiatif</li> </ul>

## DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Dapatan kajian telah dikelaskan kepada tiga bahagian; penerangan am kajian yang sedia ada, model dan evolusi kepimpinan pengetua dan kesannya ke atas sekolah.

### *Perkembangan Kepemimpinan Tingkah Laku Pengetua Sebelum 2012*

Kepimpinan tingkah laku adalah satu topik yang mula berevolusi semenjak tahun 40 an. Kajian dari State University Ohio pada tahun 40an dan State Michigan University pada tahun 50 an menjadi panduan untuk kajian kepimpinan tingkah laku. Kajian ini membahagikan kepimpinan tingkah laku kepada dua era. Era pertama ialah dari 1986-2012, dimana kebanyakan tingkah laku adalah berdasarkan tiga gaya kepimpinan; transformasi, transaksional dan instruksional. Soal selidik berdasarkan tingkah laku kepimpinan pada tahun 1986 menggunakan Teori Kepimpinan Tingkah laku oleh Yukl dan soal selidik ini lebih menjurus kepada sektor perindustrian dan Charters Jr. & Pitner (1986) mencadangkan lebih banyak kajian perlu dijalankan. Kebanyakan kajian yang dijalankan menyatakan kepimpinan transformasi menyumbang lebih kepada keberkesanan sekolah berbanding transaksional (Ngang, 2011). Satu lagi gaya kepimpinan yang di dapati berkesan dan perlu di amalkan ialah gaya kepimpinan instruksional.

Sancar (2009) menyatakan kepuasan kerja, pencapaian akademik murid (Ingram, 1997; Hallinger, Bickman & Davis, 1996), komitmen guru dan efikasi sendiri guru semua memerlukan kepemimpinan tingkah laku pengetua yang digemari. Satu lagi faktor yang berkaitan dengan tingkah laku pengetua ialah dengan budaya sekolah (Ngang, 2011) dan Cheng (1993) menyatakan tingkah laku yang menyenangkan warga sekolah akan menghasilkan suasana positif di sekolah. Kesimpulan boleh dibuat bahawa dari tahun 80an sehingga awal 2000 tingkah laku pengetua berkisar sekitar tiga gaya kepimpinan; transformasi, transaksional dan instruksional (Hallinger, Bickman & Davis, 1996). Gaya

kepemimpinan transformasi adalah dikaitkan dengan orientasi hubungan (Skohory, Hamid, Awang & Hudin, 2019) kepemimpinan transaksional dikaitkan dengan orientasi tugas (Chatterjee & Mohanty, 2019).

Dalam tempoh 20 tahun bilangan kajian berkaitan tingkah laku kepimpinan meningkat dan terdapat beberapa dimensi lain diambilkira tetapi orientasi tugas dan hubungan masih memainkan peranan utama. Terdapat banyak faktor seperti perkembangan teknologi, revolusi pendidikan dan globalisasi mendorong kajian yang berterusan dalam kepemimpinan tingkah laku (Adams, Ashley & Vasu, 2020). Kebanyakan kajian yang dijalankan di sekolah menjurus kepada hubungan tingkah laku dengan guru, murid dan sekolah keseluruhannya (Syarif, Akbar & Supriyati, 2020; Ozdemir, 2019).

### ***Dapatan Kajian Dari 2012-2022***

Terdapat beberapa teori yang boleh dikaitkan dengan tingkah laku pengetua. Berdasarkan analisis dalam tempoh 10 tahun yang lalu boleh disimpulkan, terdapat tiga teori utama yang digunakan oleh kebanyakan pengkaji. Teori Contingency oleh Fred Fiedler dalam tahun 1960-an dan Teori Kepemimpinan Situasi oleh Hersey & Blanchard pada tahun 1969 menyatakan terdapat tingkah laku yang sesuai mengikut situasi. Teori Full Range Leadership oleh Bass & Avolio (1993) berdasarkan tiga gaya kepimpinan; transformasi, transaksional dan “laissez faire”. Satu lagi teori yang mulai popular dari 90an ialah Taxonomy Hierarchy Leadership Behaviour oleh Gary Yukl (2007) yang berkaitan tiga orientasi; tugas, hubungan dan perubahan. Kaluza, Boer, Buengeler & Van Dick (2019), menggunakan teori ini yang diperkasa pada tahun 2012 dengan penambahan orientasi luaran. Mereka berpendapat teori ini berfokus kepada tingkah laku dan menunjukkan hubungan yang jelas dengan kejayaan sekolah. Kaluza, Boer, Buengeler & Van Dick (2019), menyatakan semua orientasi ini sesuai digunakan dalam semua situasi dan kategori.

Satu lagi teori yang biasa digunakan untuk menerangkan tingkah laku ialah Path Goal Teori oleh Peter Northouse, 1971. Path Goal Teori ini adalah berdasarkan situasi yang menghasilkan persekitaran yang positif untuk semua ahlinya (Meinda & Ye, 2020). Walaupun teori ini wujud beberapa dekad yang lalu, tetapi Meinda & Ye (2020), berpendapat perlu lebih banyak bukti empirikal dalam kesesuaiannya untuk kerja berpasukan.

Tetapi kebanyakan artikel dalam tempoh 10 tahun yang lalu membincangkan beberapa faktor yang memperkukuhkan tingkah laku dan kebanyakan berfokus kepada dua jenis gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta berdasarkan empat orientasi; tugas, hubungan, perubahan dan etika. Seorang pemimpin yang baik boleh memperoleh kepercayaan dan kesetiaan guru dan rasa kekitaan turut meningkat (Mehdinezhad & Mansouri, 2016). Berdasarkan satu lagi kajian Bhattacharyya (2019), tingkah laku pemimpin bukan sahaja memberi kesan kepada guru tetapi melibatkan semua yang terlibat dengan perjalanan sekolah. Kepimpinan tingkah laku melibatkan dua faktor utama iaitu situasi dan keadaan sekolah. Orientasi tugas lebih mengutamakan pembahagian tugas berdasarkan kemahiran dan cara kerja, garis panduan serta arahan disediakan untuk mencapai matlamat. Kars & Inandi (2018) mengakui kemahiran dan pengalaman sangat penting dalam mencapai matlamat.

Orientasi hubungan lebih berfokus kepada sokongan, nasihat dan konsultasi dalam mencapai matlamat projek. Perasaan dan emosi memainkan peranan penting dalam orientasi hubungan (Mehdinezhad & Mansouri, 2016) dan Khaola & Oni (2020) mendapati ia boleh meningkatkan komitmen guru terhadap projek mereka. Pada awal 90-an orientasi perubahan telah diperkenalkan dan ia memainkan peranan yang sangat penting kerana perubahan mendadak dunia sedang alami. Seorang pengetua perlu bersedia untuk melaksanakan sebarang perubahan dan pada masa yang sama memimpin guru-guru untuk menghadapi perubahan tersebut (Syarif, Akbar & Supriyati, 2020).

Pada masa kini orientasi etika diberi perhatian kerana ia ada kebolehan dalam mewujudkan pekerja yang baik dan gembira. Osunka & Unachukwu (2020), etika dipelajari dari pengalaman dan amalan yang dipraktikkan mewujudkan suasana kerja yang kondusif (Cansoy, Polatcan & Parlar, 2020). Tingkah laku yang menunjukkan kejujuran, peramah, amanah dan tingkah laku lain yang membolehkan pemimpin memperoleh kepercayaan pekerja mereka (Bhattacharyya, 2019). Ini menolong pekerja terutamanya guru-guru dalam memperkenalkan idea-idea baru dan melaksanakan pengajaran yang efektif tanpa sekatan.

Kepimpinan tingkah laku dalam mana-mana organisasi perlu lebih berfokus kepada hubungan dan etika kerana kedua-dua faktor ini terbukti dalam mendapat kerjasama semua pihak terlibat (Onsuka & Unachukwu, 2020) dan hubungan antara pengetua dan guru-guru dapat memastikan perubahan yang dilakukan berjaya (Tai & Abdull, 2020). Manakala, Kars & Inandi (2018), menyatakan kepercayaan adalah kunci kejayaan mana-mana pemimpin. Pemahaman tentang kepemimpinan tingkah laku boleh dilihat dari pelbagai sudut dan ia akan berkembang dengan bantuan lebih banyak kajian dan ini disokong oleh NegiŞ (2020), lebih banyak kajian empirikal diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang tingkah laku pengetua dan kesannya ke atas sekolah.

Untuk menakluki perubahan perlu ada pemahaman tingkah laku yang efektif dan sesuai dalam menangani isu-isu di sekolah (Cansoy, 2018). Kajian perlu mengenalpasti tingkah laku yang membantu kejayaan sesebuah sekolah tanpa mengambil kira gaya kepemimpinan yang dipraktikkan (Yalçinkaya, Dağlı, Altınay, Altınay & Kalkan, 2021) kerana terbukti lebih memotivasikan guru-guru.

### ***Tingkah laku Kepimpinan Pengetua dan Keberkesanan Sekolah***

Kebanyakan artikel membincangkan kesan kepemimpinan tingkah laku pengetua dengan kejayaan sekolah secara keseluruhan. Tingkah laku yang disenangi akan meningkatkan mutu kerja dan komitmen guru dalam proses pengajaran dan pembelajaran (Khaola & Oni, 2020). Tingkah laku pengetua adalah penting untuk menentukan kejayaan sekolah (Hidayat & Wulandari, 2020) tetapi masih perlukan lebih evidens dalam kajian kesan tingkah laku pengetua (Ozdemir, 2019) sama ada langsung atau tidak langsung. Satu kajian yang dijalankan di Indonesia oleh Syarif, Akbar & Supriyati (2020) di kalangan guru-guru sekolah swasta mendapati tingkah laku pengetua memberi kesan secara langsung ke atas pembolehubah berkaitan guru.

Bilangan kajian secara tidak langsung dengan pencapaian murid meningkat dalam tempoh 10 tahun menunjukkan impak faktor pengantara dan moderator. Kars & Inandi (2018) menunjukkan tingkah laku demokratik pengetua bukan sahaja memberi kesan kepada guru tetapi semua yang terlibat. Manakala, Bach, Bonhke & Thiel (2020) mendapati tingkah laku pengetua mempunyai hubungan yang positif dengan guru tetapi kesannya ke atas pencapaian sekolah dan murid masih kurang jelas. Cohen (2019) membuat kesimpulan kesediaan guru dipengaruhi oleh tingkah laku pengetua. Semua ini menunjukkan kebanyakan hubungan antara tingkah laku pengetua dan pencapaian sekolah dibantu oleh faktor guru.

Kejayaan sekolah memerlukan sokongan daripada semua pihak yang berkepentingan; guru, staf-staf pejabat, ibu bapa dan komuniti dari sekeliling sekolah yang aktif membantu sekolah. Tingkah laku yang ditunjukkan oleh pengetua adalah subjektif dan timbulnya keperluan untuk mengubah tingkah laku berdasarkan situasi dan perkara ini sesuatu yang dipelajari melalui pengalaman. Kajian oleh Boeis & Fiest (2079) dan Yan-Li & Hassan (2018) menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepemimpinan tingkah laku pengetua dan guru yang dikaitkan dengan faktor seperti; efikasi sendiri diri, prestasi kerja dan komitmen tetapi Duta & Sahney (2016) menyatakan pendapat yang berbeza iaitu kepemimpinan tingkah laku pengetua tidak terlibat secara langsung dengan kepuasan kerja guru. Jadi wujudnya keperluan untuk lebih banyak kajian dilakukan untuk memahami hubungan antara kepemimpinan tingkah laku pengetua dan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian sekolah.

Daripada analisis, pengkaji mendapati terdapat banyak faktor keberkesanan sekolah dapat dikaitkan dengan tingkah laku pengetua termasuk saiz sekolah dan bilangan murid (Bach, Bonhke & Thiel, 2020) keberkesanan guru (Syarif, Akbar & Supriyati, 2020), prestasi kerja guru (La Ode, Jafar & Namik, 2019) dan iklim sekolah (Velasco, Edmonson & Slate, 2012). Kesemua kajian menunjukkan terdapat hubungan yang secara langsung dan tidak langsung dengan pencapaian murid. Berdasarkan faktor-faktor ini tingkah laku pengetua dan hubungannya dengan ibu bapa, komuniti atau cara pengurusan sekolah dapat dikaji.

Pengetua perlu bersedia dengan tingkah laku yang sesuai dengan keadaan atau keperluan sekolah terutamanya dalam menangani guru dan isu berkaitan perjalanan sekolah. Pemahaman tingkah laku dan kesannya amat penting dalam menjana motivasi dan kepuasan di kalangan semua. Lebih banyak kajian juga diperlukan dalam memahami teori, aplikasi dan perkembangan tingkah laku dan hubungannya dengan faktor yang mempengaruhi perjalanan sekolah, keselamatan, masa instruksional dan penglibatan ibu bapa. Ini menolong dalam merangka latihan dan kursus perkembangan diri berdasarkan tingkah laku pengetua yang diperlukan untuk aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang kondusif.

## KESIMPULAN

Kepimpinan adalah satu bidang yang telah dikaji secara meluas dalam beberapa dekad dan tingkah laku pengetua adalah penting dalam mendapatkan kerjasama semua pihak kepentingan dalam memperoleh kejayaan sekolah. Penting untuk pengetua sedia ada dan yang baru untuk memahami tingkah laku-tingkah laku yang bersesuaian. Kajian tentang tingkah laku pengetua meningkat dalam tempoh 10 tahun tetapi kejayaan berdasarkan tingkah laku ini masih kabur. Kebanyakan kajian menunjukkan kesan secara tidak langsung tingkah laku pengetua dengan keberkesanan sekolah yang biasanya dibantu oleh faktor pengantara. Kajian ini memberi idea tentang pengembangan tingkah laku berdasarkan teori, aplikasi, perkembangan dan strategi berbeza yang menolong pencapaian murid dan sekolah.

## RUJUKAN

- Abdullah, A. S., & Ismail, S. N. (2017). The Relationship of Headmasters' Shared Leadership and Teachers' Motivation in Primary Schools. *International Journal of Education, Psychology and Counselling*, 2 (6), 202–213.
- Ab Rahman, M. R. Z. B., & Jantan, A. H. B. (2020). Leadership Behaviour Influence Organisational Commitment, Organisational Culture and Job Satisfaction at Public University in Malaysia. *Journal of International Business and Management*, 3 (2), 01-13. <https://doi.org/10.37227/jibm-2019-04-71>
- Adams, D., Mooi, A. N. Y., & Muniandy, V. (2020). Principal leadership preparation towards high-performing school leadership in Malaysia. *Asian Education and Development Studies*.
- Ahmadi, E., Macassa, G., & Larsson, J. (2020). Managers' work and behaviour patterns in profitable growth SMEs. *Small Business Economics*, 1-15.
- Bach, A., Böhnke, A., & Thiel, F. (2020). Improving instructional competencies through individualized staff development and teacher collaboration in German schools. *International Journal of Educational Management*, 34 (8), 1289-1302
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.
- Bickmore, D. L., Gonzales, M. M., & Roberts, M. B. (2021). Exploring School Leaders Communities of Practice and School Improvement. *NASSP Bulletin*, 019263652110339. doi:10.1177/01926365211033937
- Bin Ibrahim, Z., bin Mohd Yusof, A., Hamid, S., Sapiai, N., & bin Abd Majid, M. K. (2021). Penilaian amalan pembangunan profesional dalam kalangan pasukan pemimpin dan pemimpin

- pertengahan sekolah di sekolah transformasi negeri Pahang. *Jurnal Penyelidikan Dedikasi*, 17, 169-183
- Boies, K., & Fiset, J. (2019). I do as I think: Exploring the alignment of Principal Cognitions and Behaviors and Its Effects on Teacher Outcomes. *Educational Administration Quarterly*, 55 (2), 225-252.
- Borgmann, L., Rowold, J., & Bormann, K. C. (2016). Integrating leadership research: A meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 45 (6), 1340-1366.
- Bugwak, E. (2022). A Path Analysis of Teacher Effectiveness as Estimated by Leadership Behavior, Communicative Competence and Self-Efficacy of Teachers in San Isidro, Davao Oriental. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 4 (1), 131-142.
- Cansoy, R. (2018). The Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and Teachers' Job Satisfaction: A Systematic Review. *International Education Studies*, 12 (1), 37-52
- Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviours and teachers' participation in decision making: The intermediary role of teachers' trust in principals. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5 (2), 553-584.
- Charters Jr, W. W., & Pitner, N. J. (1986). The application of the management behavior survey to the measurement of principal leadership behaviors. *Educational and psychological measurement*, 46 (4), 811-824.
- Chatterjee, M., & Mohanty, M. (2017). Relationship between demographical variables and leadership and motivational styles of bank managers in Kolkata. *International Management Review*, 13 (1).
- Cheng, Y. C. (1993). Profiles of organizational culture and effective schools. *School effectiveness and school improvement*, 4 (2), 85-110.
- Cohen, G. (2019). Principals' leadership behaviours that shaped teachers' motivation to implement an educational ICT reform imposed by state authorities in Israel. *Israel Affairs*, 25 (3), 554-570.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Heystek, J. (2020). School leaders' and teachers' leadership perceptions: differences and similarities. *Journal of Educational Administration*.
- D'Sa, J. M. C., & Sheela, G. (2015). School effectiveness in relation to leadership behaviour. *International Journal of Education and Psychological Research*, 4 (2), 52-57.
- Dimopoulos, A. (2020). Educational leadership effectiveness. Is it a matter of a leader's characteristics, behaviors, or leadership style?. *Journal of Economics and Management Sciences*, 3 (1), p13-p13.
- Duan, X., Du, X., & Yu, K. (2018). School culture and school effectiveness: The mediating effect of teachers' job satisfaction. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17 (5), 15-25. <https://doi.org/10.26803/ijlter.17.5.2>
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7 (1), 17-26.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hallinger, P., Bickman, L., & Davis, K. (1996). School context, principal leadership, and student reading achievement. *The Elementary School Journal*, 96 (5), 527-549.
- Hamadat, M. H. (2020). Impact of Academic Preparation towards Jordanian High School Principals' Leadership Behaviour Acquisition. *Universal Journal of Educational Research*, 8 (7), 2794-2808
- Hidayat, N., & Wulandari, F. (2020). The impact of leadership behavior on school performance. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 39 (3), 493-506
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Washington Univ Seattle Dept Of Psychology.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Ingram, P. D. (1997). Leadership behaviours of principals in inclusive educational settings. *Journal of Educational Administration*.
- Islam, R., Osman, N., Othman, M. F., & Raihan, M. A. (2019). Impact of global leadership behaviors on performance of multinational companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7 (3), 661-670.
- Kars, M., & Inandi, Y. (2018). Relationship between School Principals' Leadership Behaviors and Teachers' Organizational Trust. *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, 145-164
- Khaola, P. P., & Oni, F. A. (2020). The influence of school principals' leadership behaviour and act of fairness on innovative work behaviours amongst teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 8.
- Krowin, R. G. A. P. M. (2019). The Effect of Principal Leadership Behaviour and Work Culture Towards Work Discipline Elementary School Teachers on District Minahasa.
- Küçükalioglu, T., & Tuluk, G. (2021). The Effect of Mathematics Teachers' Self-Efficacy and Leadership Styles on Students' Mathematical Achievement and Attitudes. *Athens Journal of Education*, 8 (3), 221-237.
- La Ode, Amaluddin, Jafar, A., & Nanik, J.H., (2019). The effect of school leadership leadership behavior, work culture, organizational innovation and self-concept to performance of high schools teachers in Kendari City. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* Volume 9, Issue 9, Pages 88 - 102
- Leithwood K, Louis KS, Anderson S, et al. (2004) How Leadership Influences Student Learning. *Review of Research*. Minneapolis: The Wallace Foundation.
- Liebowitz, D. D., & Porter, L. (2019). The effect of principal behaviors on student, teacher, and school outcomes: A systematic review and meta-analysis of the empirical literature. *Review of Educational Research*, 89 (5), 785-827.
- Marasan, R. B., Lim, A., Kiflee, D. N. A., & Atang, C. (2021). Exploring the Natural Attributes of Principals as Educational Leaders. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6 (3), 365-376.
- Meinda, K., & Ye, Y. (2020). A Comparative Study of Teachers' Perception Towards Principal's Leadership Behavior According to Their Demographics at Pitaka Buddhist Monastic Educational Institute, Shan State, Union of Myanmar. Scholar: *Human Sciences*, 12 (1), 249-249.
- Ngang, T. K. (2011). The effect of transformational leadership on school culture in male'primary schools Maldives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2575-2580.
- Osunka, E. C., & Unachukwu, G. O. (2020). Relationship between principals' transformational and directive ethical leadership behaviour and teachers' job satisfaction related stress in secondary schools in Enugu State, Nigeria. *European Journal of Education Studies*.
- Özdemir, G., Sahin, S., & Öztürk, N. (2020). Teachers' Self-Efficacy Perceptions in Terms of School Principal's Instructional Leadership Behaviours. *International Journal of Progressive Education*, 16 (1), 25-40.
- Pahlevan-Sharif, S., Mura, P., & Wijesinghe, S. N. (2019). A systematic review of systematic reviews in tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 158-165.
- Pardosi, J., & Utari, T. I. (2021). Effective principal leadership behaviors to improve the teacher performance and the student achievement. *F1000Research*, 10 (465), 465.
- Patton MQ (2002). *Qualitative Research and Education Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Quinn, D. M. (2002). The impact of principal leadership behaviors on instructional practice and student engagement. *Journal of Educational Administration*.

- Ramirez, J. A. (2020). High School Professional Learning Communities in California High Schools: *The Significance of the Principal's Leadership Behaviors* (Doctoral dissertation, University of La Verne).
- Sancar, M. (2009). Leadership behaviors of school principals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 1 (1), 2855-2864.
- Sarla, G. S. (2020). Leadership Lessons. *NOLEGEIN-Journal of Leadership & Strategic Management*, 1-5.
- ShenSihite, O. B., Sulistiadi, A., & Utama, V. (2019). Influence of Leadership Behaviour, Academic Culture and Innovative Behaviour in Effective Teaching of Lecturers.
- Skohory, S. M., Hamid, S. A., Awang, M., & Hudin, N. S. (2019). The impact of the leadership of the Head of Department on administrative staff's performance in Malaysian premier education university. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9 (3),
- Sufean Hussin & Zarina W. (2016). Rising to Prominence and Excellence: A conceptual model of School Transformation. Proceedings of INTED2016 Conference Valencia, Spain.
- Syarif, M. W., Akbar, M., & Supriyati, Y. (2020). The effect of leadership behaviour, interpersonal communication, and work satisfaction on teacher's work effectiveness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11 (9), 543-565
- Vrhovnik, T., Marič, M., Žnidaršič, J., & Jordan, G. (2018). The Influence of Teachers' Perceptions of School Leaders' Empowering Behaviours on the Dimensions of Psychological Empowerment. *Organizacija*, 51 (2), 112–120. <https://doi.org/10.2478/orga-2018-0009>
- Velasco, I., Edmonson, S. L., & Slate, J. R. (2012). Principal Leadership Behaviours and School Climate: A Conceptual Analysis. *Journal of Education Research*, 6 (3).
- Vikaraman, S. S., Mansor, A. N., Nor, M. Y. M., Alias, B. S., & Gurusamy, V. (2021). Ethical Leadership Practices and Trust Among Public School Leaders in Malaysia. *Asian Journal of University Education*, 17 (3), 174-191.
- Waheed, Z., Hussin, S., Khan, M. I., Ghavifekr, S., & Bahadur, W. (2019). Ethical leadership and change: A qualitative comparative case study in selected Malaysian transformed schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 47 (4), 624-639.
- Walker, J., & Slear, S. (2011). The impact of principal leadership behaviors on the efficacy of new and experienced middle school teachers. *NASSP Bulletin*, 95 (1), 46-64.
- Webster, K., & Litchka, P. (2020). Planning for Effective School Leadership: Teachers' Perceptions of the Leadership Skills and Ethical Behaviors of School Principals. *Educational Planning*, 27 (1), 31-47.
- Yan-Li, S., & Hassan, D. (2018). Leadership behaviour on job satisfaction in Malaysian national secondary schools: Motivation and hygiene satisfaction. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6 (3), 48-67
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 15-32.
- Yuting, Z., Adams, D., & Lee, K. C. S. (2022). A systematic review of E-leadership and its effects on student learning in higher education. *Management in Education*, 08920206221111668.
- Zamir, N. A. (2020). A Review of School Effectiveness Theory for School Improvement. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10 (3), 113–101. doi:10.6007/IJARBS/v10-i3/7028
- Zarina, W. (2017). *Leadership behaviours, best practices and capitals in selected transformed schools in Selangor: A multiple-case study*/Zarina Waheed (Doctoral dissertation, University of Malaya).