

ORIGINAL ARTICLE

**AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR LEPASAN PROGRAM PRIme DALAM ELEMEN NILAI MERENTASI ORGANISASI: SATU KAJIAN TINDAKAN PARTISIPATIF****MORAL LEADERSHIP PRACTICES OF PRIme PROGRAM COMPLETED HEAD TEACHERS IN ELEMENTS OF VALUE ACROSS ORGANIZATIONS: A PARTICIPATORY ACTION STUDY****Vasu Muniandy*¹; Nadarajan Thambu²**¹ Faculty of Human Sciences, Sultan Idris Education University, Malaysia.Email: p20192001313@siswa.upsi.edu.my² Faculty of Human Sciences, Sultan Idris Education University, Malaysia.Email: nada@fsk.upsi.edu.my

*Corresponding author

DOI: <https://doi.org/10.33306/mjssh/250>**Abstract**

This study aims to explore the moral leadership practices that exist among principals who have graduated from the Prime program (Principals Residency and Immersion Programme), from three primary schools in Malaysia. The element of leadership that is studied among head teachers is the practice of moral leadership that exists in the aspect of Organizational Values. This study was carried out in a qualitative approach using a participatory action research design (Participatory Action Research or PAR). A three-loop PAR model adapted from Crane and Richardson (2000)³ was used. A total of 21 people, from 3 national schools (SK) have become study participants. Those who became study participants consisted of head teachers, senior administrators and academic teachers. Data for this study were collected through interview techniques, observation and journal entries. The collected data was analyzed using thematic analysis method. The findings of the study show that head teachers who completed PRIme program, in each school studied, are able to develop moral leadership practices in the management of school organizations in planning element of Cross-Organizational Values. The implications of this study provide important information to the moral leadership of head teachers, school organization management and the PRIme module in more efficient moral leadership.

Keywords: Moral Leadership, Management of school organizations, Values Across Organizations, Head Teacher and PRIme

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan moral yang wujud dalam kalangan guru besar lepasan program Prime (Principals Residency and Immersion Programme), daripada tiga buah sekolah rendah di Malaysia. Elemen kepimpinan yang dikaji dalam kalangan Guru besar ialah amalan kepimpinan moral yang wujud dalam aspek Nilai Merentasi Organisasi. Kajian ini dilaksanakan dalam pendekatan kualitatif dengan menggunakan reka bentuk kajian tindakan partisipatif (Participatory Action Research atau PAR). Model PAR yang mempunyai tiga gelung yang telah diadaptasi daripada Crane dan Richardson (2000) digunakan. Seramai 21 orang, dari 3 buah sekolah Kebangsaan (SK) telah menjadi peserta kajian. Mereka yang menjadi peserta kajian terdiri daripada guru besar, para pentadbir kanan dan guru-guru akademik. Data untuk kajian ini dikutip melalui teknik temu bual, pemerhatian dan catatan jurnal. Data yang dikumpul dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis tema. Dapatan kajian menunjukkan guru besar lepasan program PRIME, di setiap sekolah kajian mampu mengembangkan amalan kepimpinan moral pengurusan organisasi sekolah dalam elemen Nilai Merentasi Organisasi. Implikasi kajian ini memberikan maklumat yang penting kepada kepimpinan moral guru besar, pengurusan organisasi sekolah dan modul PRIME dalam kepimpinan moral yang lebih efisien.

Kata Kunci: Kepimpinan Moral, Pengurusan organisasi sekolah, Nilai Merentasi Organisasi, Guru Besar dan PRIME

This article is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License



Received 22nd May 2023, revised 5th July 2023, accepted 2nd August 2023

Pengenalan

Pengaruh kepimpinan di sekolah semakin kompleks, dalam menentukan kebaikan sejagat dalam kalangan warga sekolah dan komuniti, dan kini telah menjadi tumpuan utama penyelidikan pendidikan (Netolicky, 2020; Fullan, 2018; Stein, 2016)^{13 6 27}, namun menurut (Fuller, Hollingworth & Pendola, 2017)⁸ ianya bergantung kepada bagaimana amalan kepimpinan yang disalurkan boleh memberi kesan terhadap perkembangan guru. Kepimpinan dalam sistem pendidikan di Malaysia semakin mengalami arus perubahan yang drastik bagi menyediakan pendidikan yang berkualiti dan cemerlang (Rahmad Sukor Ab Samad, Haris Abd Wahab, & Lee Yean Nee, 2016)²¹. Menurut Rehman, Khan dan Waheed (2019)²², gaya kepimpinan moral di sekolah mesti mengaplikasikan pelbagai kemahiran untuk kekal rapat dengan para pelajar dan mendedahkan dirinya sebagai pemimpin moral yang komited sepenuhnya terhadap profesion dan sekolah mereka.

Pernyataan Masalah

Kini dunia memerlukan pemimpin yang beretika dan bermoral dalam semua bidang termasuk dalam bidang pendidikan yang menunjukkan perubahan drastik sejak kebelakangan ini. Namun persoalan meningkatnya kegagalan etika dan moral dalam kepimpinan organisasi masih

berlarutan. Kajian olen DeCremer, Tenbrunsel, dan Van Dijke (2010)⁵, jelas menegaskan peningkatan kemerosotan moral dan kegagalan etika berada pada tahap yang membimbangkan di kebanyakan organisasi. Kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan kini semakin tipis disebabkan berlakunya kegagalan pemimpin dalam membuat keputusan serta tingkah laku yang tidak bermoral berleluasa dalam semua bidang (Brown & Treviño, 2013; Maguad & Krone, 2009)^{2,11}.

Soalan Kajian

Secara khususnya, penyelidikan ini berusaha menjawab soalan kajian berikut:

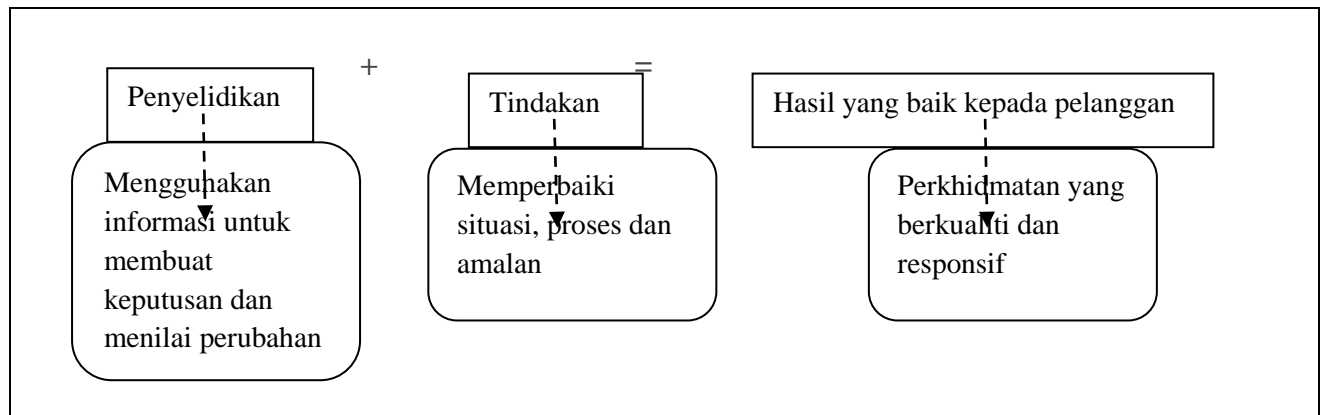
Apakah amalan kepemimpinan moral Guru Besar Lepas Program PRIme yang wujud dalam elemen Nilai Merentasi Organisasi?

Sorotan Kajian

Ternyata, kepemimpinan menjadi tunjang kepada pembangunan sesebuah organisasi termasuk institusi kepemimpinan. Terdapat pelbagai teori dan model yang membincangkan pelbagai gaya kepemimpinan sehingga kini. Namun aspek yang sering dipertikaikan dalam kesemua bentuk kepemimpinan ialah aspek etika dan kemoralan dalam kepemimpinan yang diterajui oleh seseorang pemimpin. Justeru, komponen etika dan kemoralan perlu wujud sebagai ramuan “autentik” dalam membentuk kepemimpinan moral (Pijanowski, 2007)¹⁹. Kepimpinan moral telah menjadi topik yang semakin popular dalam bidang pentadbiran pendidikan. Kepimpinan moral telah menjadi tumpuan inisiatif dasar dan piawaian akreditasi. Penyelidikan-penyelidikan terkini pula telah mengenal pasti kepemimpinan moral sebagai salah satu ciri sekolah berprestasi tinggi, khususnya di kalangan sekolah yang mencapai tahap kemiskinan tinggi (Fullan, 2003; Hodgkinson, 1991; Nucci, 2001; Sergiovanni, 1992; Sizer & Sizer, 1999; Starratt, 1991)^{7 9 15 24 25 26}. Namun minat terhadapnya dan dalam membangunkan kepemimpinan moral di sekolah semakin meluas. Sebahagian besar kajian telah mengambil bentuk mengenal pasti kepemimpinan moral sebagai penting, dalam beberapa kes kritikal elemen sekolah yang kukuh.

Methodologi

Pendekatan kualitatif dengan reka bentuk penyelidikan tindakan partisipatif (participatory action research) atau PAR digunakan di dalam kajian ini. Model PAR yang memiliki tiga gelung atau kitaran yang telah diadaptasi digunakan (Crane & Richardson, 2000)⁴. Sebagai seorang pengamal reflektif, penyelidik menggunakan kajian tindakan partisipatif untuk mengkaji amalan kepemimpinan moral guru besar sekolah rendah kebangsaan. Kemmis dan Wilkinson (1998)¹⁰ telah melaksanakan penyelidikan tindakan partisipatif (participatory action research) untuk menyelidiki isu-isu yang melibatkan individu, organisasi dan masyarakat demi memperbaiki kualiti masyarakat.



Rajah 1 Penyelidikan dan elemen tindakan dalam PAR

Sumber: Department of Health and Human Services (DHHS), (2012)

Data kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis tema yang berpandukan kepada langkah-langkah yang disyorkan oleh (Braun & Clarke, 2006)³. Data untuk menjawab soalan kajian pertama dikutip melalui pemerhatian, temu bual dan catatan jurnal. Data kemudiannya dikodkan dan dikaji semula semasa membaca serta meneliti semua sumber secara berulang-ulang untuk mengesan aspek kepimpinan pengurusan organisasi sekolah oleh guru besar. Respon peserta kajian daripada ketiga-tiga sumber ini ditriangulasi untuk mencungkil kepimpinan guru besar dalam aspek pengurusan organisasi sekolah (Pavlovic, 2015)¹⁸.

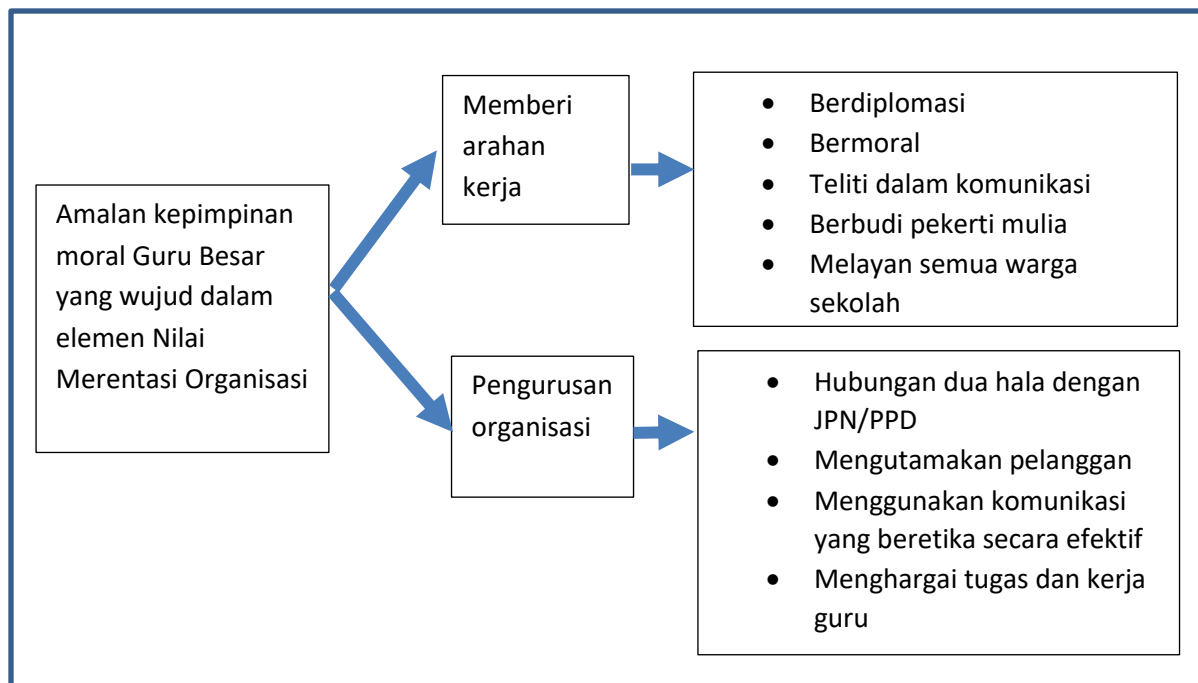
Dapatan Kajian

Dapatan kajian menunjukkan guru besar sebagai ketua pengurusan organisasi sekolah dapat membuat satu perancangan yang berpaksikan nilai moral untuk menjayakan misi dan visi sekolahnya. Tema perancangan berpaksikan nilai moral terbentuk daripada subtema iaitu Nilai Merentasi Organisasi. Ciri-ciri seperti nilai merentasi organisasi telah menjadi ramuan utama untuk membentuk perancangan yang berpaksikan nilai moral oleh guru besar.

Nilai Merentasi Organisasi

Hasil temu bual yang dilaksanakan terhadap peserta kajian menunjukkan guru besar menjadi tonggak perancang kepada perjalanan keseluruhan organisasi sekolah. Beliau menjadi pengurus organisasi sekolah yang cekap dan prihatin. Selaras dengan aspirasi negara untuk melahirkan masyarakat yang bermoral dan beretika, keseluruhan perancangan dan pegurusan organisasi sekolah telah diterapkan dengan nilai-nilai moral. Nilai-nilai moral ini dipupuk secara formal dan tidak formal dalam organisasi pengurusan sekolah (Nucci, 2001)¹⁵. Guru besar sebagai pengurus atau ketua organisasi telah memastikan pelaksanaan, operasi dan perjalanan organisasi sekolah bersandarkan kepada nilai-nilai moral dan nilai-nilai murni masyarakat Malaysia. Semua anggota dalam organisasi seperti Penolong Kanan Pentadbiran (PK1), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid(HeM) dan Penolong Kanan Kokurikulum(PK KoKo) staf pentadbiran pejabat, staf sokongan (tukang sapu, tukang kebun), pemilik kantin dan murid-murid dikehendaki untuk mematuhi nilai-nilai yang telah ditetapkan. Hal ini untuk memastikan ekologi pengurusan

organisasi sekolah berjalan lancar dalam pendekatan pengurusan sekolah yang mengutamakan nilai moral. Dapatan kajian dirumuskan dalam Rajah 2.



Rajah 2 Elemen Nilai Merentasi Organisasi dalam Kalangan Guru Besar

Peserta kajian menyatakan bahawa guru besar telah berusaha untuk membina satu organisasi pengurusan sekolah yang berteraskan nilai-nilai moral dan nilai-nilai murni masyarakat Malaysia. Dalam memberikan arahan kepada orang-orang bawahan, guru besar dikatakan begitu berdiplomasi dan menggunakan pendekatan yang bermoral. Beliau juga begitu teliti dalam berkomunikasi dan berbudi pekerti mulia dalam melayani semua guru, staf pentadbiran pejabat dan staf sokongan. Dalam sesi temu bual para peserta kajian menyatakan bahawa:

Peserta 1: Pada mulanya, guru besar telah melaksanakan perancangan yang teliti tentang cara pengurusan organisasi sekolah. Beliau telah meletakkan sedikit penambahbaikan dalam objektif, misi dan visi sekolah yang sedia ada. Beliau telah menekankan peri pentingnya nilai-nilai moral dan nilai-nilai murni masyarakat Malaysia seperti nilai baik hati, hemah tinggi, berterima kasih, bertanggungjawab, kerjasama, bersopan santun dan toleransi. Beliau mahukan nilai-nilai murni dipupuk secara formal dan tidak formal dalam pengurusan organisasi sekolah dan setiap anggota dalam organisasi mematuhi dan mengamalkannya. (TB/PK1/SKA/G2/21)

Peserta 4: Guru besar ada membentangkan perancangan organisasi yang berteraskan nilai moral dan nilai murni dalam mesyuarat pengurusan sekolah. Slogan seperti “berterima kasih amalan kita”, “hemah tinggi amalan mulia”, “bertoleransi asas perpaduan” dan sebagainya ditulis dan diletakkan di laluan-laluan utama untuk tatapan seluruh warga sekolah. Kami para pentadbir kanan (PK1, PK KoKo dan PK HeM) diminta untuk mengamalkan nilai moral dan nilai murni dalam semua urusan kami sama ada semasa berurusan dengan warga sekolah ataupun dengan masyarakat luar. Guru besar sendiri menjadi suri teladan kepada kami untuk kami

mencontohi beliau. Guru besar sering menekankan pentingnya nilai murni menjadi asas dalam pengurusan organisasi sekolah dalam usaha melahirkan warganegara yang berakhlak mulia dan bersatu padu. (TB/PKk/SKB/G2/21)

Selain itu, sesuatu organisasi tidak akan berjaya jika ia tidak mendapat sokongan ahli-ahli organisasi yang lain. Dalam konteks kajian ini, ketiga-tiga pentadbir kanan sekolah telah memberikan sokongan padu kepada nilai tambah yang disyorkan oleh guru besar dalam objektif serta strategi dalam pengurusan organisasi sekolah. Matlamat dan tujuan pengurusan telah ditakrifkan dengan jelas oleh guru besar, iaitu satu pengurusan yang meletakkan nilai sebagai paksi dalam mengendalikan jentera organisasi. Selaras dengan matlamat ini, strategi yang dicadangkan ialah pemupukan dan amalan nilai yang menjadi inti pati tadbir urus organisasi. Jenis tadbir urus ini telah pun dijadikan amalan harian para penolong kanan dan guru akademik sekolah. Rujuk temu bual berikut:

Peserta 1: Sebagai Penolong Kanan 1 yang memegang portfolio pentadbiran, saya selalu membantu guru besar dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah. Dalam melaksanakan tugas pentadbiran, khususnya dalam hal kurikulum, keselamatan dan hubungan dengan masyarakat, saya juga menekankan aspek nilai seperti amanah, bersikap jujur dan bersopan santun. Saya sentiasa berpegang pada nilai pengurusan organisasi yang ditekankan oleh guru besar iaitu “berkhidmat untuk orang” dalam membina komuniti setempat. Saya rasa, pendekatan moral yang digunakan oleh guru besar dalam pengurusan organisasi sekolah dapat meningkatkan pandangan warga sekolah dan masyarakat setempat. (TB/PK1/SKA/G3/21)

Peserta 5: Saya rasa kepimpinan guru besar yang menggunakan pendekatan moral iaitu mengutamakan nilai moral dan nilai murni dalam pengurusan organisasi dapat meningkatkan imej sekolah di mata masyarakat. Bukan sahaja sikap guru telah berubah untuk menjadi seorang penjawat awam yang bermoral, tetapi juga perubahan dapat dilihat dalam sikap murid-murid. Sudah 12 tahun saya menjadi guru akademik sejarah di sekolah ini. Namun, dalam pengurusan guru besar baharu ini, saya rasa ada perubahan sikap yang positif dalam kalangan guru dan murid sekolah ini. Mereka ada berikan kerjasama untuk pihak sekolah, khususnya kepada guru besar. (TB/GA/SKC/G2/21)

Selanjutnya, seluruh warga sekolah telah menerima perubahan yang dibawa oleh Guru Besar dalam aspek pengurusan organisasi. Mereka telah menerima pendekatan yang bersandarkan nilai moral dalam organisasi pengurusan sekolah. Gaya kepimpinan guru besar yang menekankan aspek nilai telah memberikan satu keyakinan baharu kepada para pentadbir kanan dan seluruh warga sekolah. Mereka mengaku bahawa, pendekatan baharu dalam organisasi pentadbiran yang dibawa oleh guru besar mampu melahirkan generasi kini dan generasi muda yang beretika, bermoral dan yang mampu menghadapi cabaran alaf mendatang. Selain itu, usaha guru besar ini menjadi satu langkah awal dalam menyebarkan satu pendekatan kepimpinan yang berteraskan moral, etika dan nilai. Rujuk pengakuan beberapa orang peserta kajian seperti berikut:

Penyelidik: Adakah cikgu bersetuju bahawa gaya kepimpinan guru besar ini lebih menjurus kepada gaya kepimpinan moral?

Peserta 5: Tugas saya juga adalah untuk membantu guru besar dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah. Pada pendapat saya, gaya kepimpinan guru besar sekolah kita adalah juga menjurus kepada gaya kepimpinan moral. Saya bersetuju dengan pandangan encik, bahawa guru besar memang mengamalkan gaya kepimpinan moral. Saya sendiri mengamalkan nilai amanah dan bertanggungjawab kepada guru besar dalam hal-hal berkaitan kaunseling, keselamatan dan kebajikan pelajar, buku teks, penerbitan dan percetakan, perayaan sekolah, koperasi sekolah dan kantin sekolah. Saya percaya pemupukan nilai-nilai moral dalam organisasi sekolah dapat mengelakkan konflik dan percanggahan pendapat. Guru dan murid dapat memahami tugas masing-masing. Kepimpinan moral begini perlu ditangani oleh semua guru besar demi kemajuan negara. (TB/PKHm/SKA/G3/21)

Selain itu, analisis catatan jurnal juga menunjukkan keupayaan guru besar dalam melaksanakan kepimpinan yang berdasarkan etika dan nilai moral. Beliau juga berjaya mempengaruhi ahli-ahli organisasi sekolah untuk merealisasikan pengurusan organisasi yang bersandarkan nilai moral dan nilai murni masyarakat Malaysia. Idea nilai merentasi organisasi menjadi ikutan para penolong kanan sekolah. Para penolong kanan membantu guru besar dan mereka menjadi tulang belakang dalam melaksanakan pengurusan yang cekap dan mesra pelanggan. Catatan jurnal berikut menunjukkan pengakuan peserta yang merealisasikan amalan kepimpinan moral guru besar dalam organisasi pengurusan pentadbiran sekolah.

Sebagai Penolong Kanan 1, saya juga turut terlibat dalam urusan pengurusan organisasi sekolah. Saya membantu merancang takwim sekolah. Dalam hubungan ini aspek yang diambil kira dalam perancangan takwim ialah nilai keadilan dalam membahagikan masa untuk aktiviti akademik, kurikulum, kokurikulum, hal ehwal peperiksaan, kursus dan latihan guru serta staf sokongan. Dalam pemilihan guru dan staf sokongan untuk latihan serta kursus, aspek yang diutamakan ialah kelayakan mereka. Semua guru dan staf sokongan sekolah mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Selain itu, manfaat dan sumbangan kursus dan latihan kepada perkembangan kualiti pengurusan organisasi sekolah juga diambil kira. Perancangan ini juga adalah kehendak daripada guru besar sendiri, yang mahukan satu pengurusan yang berpaksikan nilai moral. (JR/PK1/SKB/G2/21)

Dalam pada itu, semua anggota organisasi sekolah juga telah mengetahui peranan dan fungsi masing-masing untuk menjadikan konsep nilai merentasi organisasi menjadi kenyataan. Mereka sentiasa berada di barisan hadapan untuk membantu segala perubahan yang dibawa oleh guru besar dalam pengurusan organisasi sekolah. Justeru, setiap guru yang memegang portfolio tertentu (Penolong Kanan 1, Penolong Kanan HeM dan Penolong Kanan Kurikulum) telah memainkan peranan sebagai “pengurus kecil” untuk memastikan portfolio yang berada di bawah tanggungjawab mereka menjadi organisasi yang menyokong pengurusan guru besar yang berpaksikan pendekatan moral. Justeru, ketua setiap portfolio terikat secara langsung dalam pembangunan pengurusan dan organisasi sekolah. Kini setiap pemegang taruh portfolio menjadi sebahagian daripada pihak pengurusan utama untuk mengatur pelbagai program atau strategi yang berasaskan matlamat organisasi sekolah. Mereka telah meletakkan nilai murni dan nilai moral dalam menguruskan portfolio organisasi mereka. Berikut ialah catatan jurnal salah seorang peserta kajian:

Saya sebagai Penolong Kanan Hal Ehwal Murid pula banyak menumpukan perhatian kepada pengurusan yang berkaitan dengan murid. Aspek pengurusan saya juga berpaksikan kepada nilai moral seperti amanah, kasih sayang, bertanggungjawab dan kepedulian (caring). Adalah menjadi tanggungjawab saya untuk menyemak buku kedatangan harian murid. Saya melakukan rutin ini setiap hari dan pelajar yang tidak hadir ke sekolah secara berkala ataupun secara berurutan akan saya siasat punca dan sebabnya. Hal ini menjadi tanggungjawab moral saya terhadap masa depan murid-murid sekolah ini. Tugas ini pula telah diamanahkan oleh guru besar dan saya cuba melakukannya secara jujur dan ikhlas. Saya juga sering berjumpa dengan ibu bapa pelajar yang bermasalah dan cuba membantu mereka sedaya upaya saya. Saya tidak menghadapi konflik atau masalah dengan ibu bapa kerana, saya mengikuti pendekatan moral yang disyorkan oleh guru besar. (JR/PKHm/SKB/G1/21)

Selanjutnya, setiap warga sekolah, khususnya para pentadbir kanan juga sentiasa menyokong guru besar untuk menjayakan wawasan kepemimpinan moral yang dibawa oleh beliau. Para pentadbir kanan misalnya, bertanggungjawab kepada guru besar dalam aspek pengurusan organisasi sekolah. Mereka juga sentiasa mengadakan hubungan yang mesra dengan Pejabat Pelajaran Daerah (PPD) dan Jabatan Pelajaran Negeri (JPN) dengan menghantar rekod kurikulum, data kokurikulum dan maklumat murid secara berkala seperti yang dikehendaki pada setiap masa. Ternyata hubungan dua hala yang sihat serta beretika di antara organisasi sekolah dengan pihak luar yang menjadi stakeholders, juga menjadi satu elemen penting dalam kepemimpinan moral guru besar. Cara pengurusan yang mengutamakan pelanggan (murid sekolah) menjadi satu ciri penting dalam pengurusan organisasi sekolah yang mengutamakan nilai dan pendekatan moral. Catatan jurnal salah seorang peserta kajian menunjukkan bahawa:

Saya ialah Penolong Kanan Kokurikulum. Saya bertanggungjawab terus kepada guru besar dalam aspek perancangan dan pengurusan kokurikulum sekolah. Saya juga menggunakan pendekatan moral dalam mengurus portfolio kokurikulum sekolah seperti yang diarahkan oleh guru besar. Dalam pengurusan alatan dan kemudahan untuk kegiatan kokurikulum saya sentiasa berterus terang dan bersikap terbuka kepada guru-guru Pendidikan Jasmani dan guru-guru sukan agar memastikan setiap kemudahan digunakan secara maksimum untuk manfaat murid. Saya mahu murid memperoleh manfaat dengan menggunakan semua peralatan dan kemudahan untuk kegiatan kokurikulum agar potensi murid dalam kegiatan kokurikulum dapat dikenal pasti. Hal ini menjadi satu tanggungjawab moral dan sosial saya untuk peningkatan potensi individu murid. Bagi saya, pemberdayaan potensi individu harus menjadi mekanisme penting dalam pengurusan yang mementingkan nilai. (JR/PKk/SKC/G3/21)

Sementara itu, catatan pemerhatian oleh penyelidik terhadap guru besar pula menunjukkan guru besar dapat melaksanakan tugas sebagai ketua pengurusan organisasi sekolah dengan baik. Guru besar sentiasa menekankan konsep nilai merentasi organisasi dalam pengurusan beliau. Guru besar dibantu oleh tiga orang pentadbir kanan dan mereka juga berpegang kepada nilai-nilai moral dan nilai-nilai murni masyarakat Malaysia dalam pengurusan mereka. Penyelidik juga dapat memerhatikan cara berkomunikasi Guru Besar dengan para penolong kanan

sekolah. Guru besar menggunakan pendekatan yang bermoral dan beretika semasa memberikan arahan tugas dan para penolong kanan juga menerima tugas yang dipertanggungjawabkan kepada mereka dengan sukarela. Riak wajah mereka juga langsung tidak menunjukkan sebarang perasaan tidak senang hati dengan guru besar. Ternyata sikap menghormati orang-orang bawahan dalam memberikan arahan menjadi satu ciri dalam kepimpinan moral guru besar. (PM/Pn/GB/SKA/G2/21).

Selain itu, catatan pemerhatian oleh guru besar terhadap Penolong Kanan 1 yang membantu beliau dalam aspek pentadbiran dan pengurusan sekolah juga menunjukkan impak yang positif. Penolong Kanan 1 juga menggunakan cara berkomunikasi yang menunjukkan sikap menghargai tugas kerja guru-guru akademik yang berada di bawah portfolionya. Penolong Kanan 1 memberikan arahan yang menunjukkan sikap menghormati peraturan pengurusan sekolah. Beliau juga menghormati pandangan guru-guru akademik yang berada di bawah kawal seliaannya. Beliau menerima pandangan yang boleh memberikan sumbangan untuk kemajuan sekolah yang merupakan satu institusi sosial yang penting untuk kemajuan masyarakat. Cara menurunkan arahan yang diterima daripada guru besar oleh Penolong Kanan 1 secara berhemah juga enunjukkan ciri kepimpinan moral yang menjadi gagasan guru besar. (PM/GB/PK1/SKA/G2/21)

Analisis data catatan pemerhatian oleh guru besar terhadap gaya pengurusan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid juga menunjukkan kesan yang baik. Dalam memberikan arahan kepada guru-guru yang berada di bawah portfolionya, Penolong Kanan HeM, juga menunjukkan sikap berterima kasih dengan menghargai sumbangan mereka yang lalu. Beliau juga mengiktiraf kejayaan guru-guru yang berada di bawah kawal seliaan yang membantu unit HeM dan sekolah dalam mencapai visi dan misinya. Arahan kerja kepada mereka juga diberikan dalam bentuk “meminta pertolongan dan kerjasama” dan bukannya dalam gaya “memerintah dan mengarah” atas kuasa sebagai ketua unit HeM. Perlakuan dan tadbir urus Penolong Kanan HeM, juga dapat memenuhi gaya pengurusan yang berteraskan nilai dan moral, yang menjadi teras kepimpinan guru besar. (PM/GB/PK1/SKB/G2/21).

Guru besar juga ada membuat pemerhatian terhadap guru Penolong Kanan Kokurikulum untuk mencatatkan gaya kepimpinan mereka, sama ada terarah kepada wawasan pentadbiran yang digariskan oleh guru besar atau tidak. Catatan dapatan pemerhatian oleh guru besar terhadap Penolong Kanan Kokurikulum juga menunjukkan impak yang menyokong kepada wawasan kepimpinan moral yang diketengahkan oleh guru besar. Dalam memberikan arahan kepada para guru kokurikulum dan guru sukan, Penolong Kanan Kokurikulum menekankan tugas dan kewajipan mereka terhadap kemajuan dan kejayaan individu murid. Beliau memberikan kepercayaan kepada guru-guru yang berada di bawah portfolionya untuk melaksanakan kewajipan mereka terhadap murid-murid dengan sempurna. Sikap Penolong Kanan Kokurikulum yang beradab dalam memberikan arahan tugas serta kebijaksanaan beliau dalam menyedarkan tanggungjawab bahawa melakukan setiap tugas secara bersama-sama untuk kebaikan semua, menjadi satu

ciri yang dapat meningkatkan kerjasama semua ahli organisasi. Pendekatan psikologi moral yang digunakan oleh Penolong Kanan Kokurikulum juga dapat memperkuat kepemimpinan moral yang digariskan oleh guru besar. (PM/GB/PKk/SKC/G3/21).

Selanjutnya, analisis data catatan pemerhatian oleh guru Penolong Kanan Pentadbiran terhadap Ketua Panitia mata pelajaran tentang gaya pengurusan mereka juga menunjukkan impak yang baik. Para Ketua Panitia mata pelajaran juga memberikan arahan tugas yang berteraskan sikap “berkhidmat untuk orang” (serve to people). Dalam mesyuarat Ketua Panitia dengan guru-guru mata pelajaran, Ketua Panitia juga menggunakan pendekatan yang lebih bermoral dengan menganggap semua guru mata pelajaran sebagai “ibu bapa kedua” kepada murid-murid mereka. Maka tugas sebagai guru mata pelajaran harus dipikul sebagai tugas murni untuk “mengasuh dan mendidik anak murid”, dan bukannya sebagai tugas untuk mengajar semata-mata. Tanggungjawab ini pula harus dilaksanakan dengan bersungguh-sungguh. Ketua Panitia juga menekankan prinsip “kejayaan murid sebagai kejayaan individu guru” dan menerapkan prinsip ini dalam pengurusan Panitia mata pelajaran. Melalui prinsip ini “roh” guru yang ideal dapat dikembalikan dan satu proses pengajaran dan pembelajaran yang aktif, dinamik serta bermakna dapat dilaksanakan oleh guru. Pendekatan pengurusan yang lebih menekankan prinsip moral dan psikologi moral oleh Ketua Panitia terhadap guru-guru mata pelajaran juga dapat memperkuat wawasan nilai merentasi organisasi yang disyorkan oleh guru besar sebagai salah satu ciri pengurusan organisasi bermoral. (PM/PK1/KP/SKA/G2/21).

Perbincangan Dan Cadangan

Dalam usaha untuk mewujudkan satu pengurusan organisasi sekolah yang bermoral dan beretika, guru besar telah mewujudkan satu konsep yang baharu dalam pengurusan yang dikenali sebagai konsep nilai merentasi organisasi. Beliau menjadi tonggak perancang kepada perjalanan keseluruhan organisasi sekolah dengan menerapkan nilai-nilai moral dan nilai-nilai murni masyarakat Malaysia. Selaras dengan matlamat Kementerian Pendidikan Malaysia yang mahu melahirkan masyarakat yang bermoral dan beretika, keseluruhan perancangan dan pengurusan organisasi sekolah telah diterapkan dengan nilai-nilai moral (Rahmad & Zulkifli, 2013)²⁰. Hal ini telah menjadikan ekologi pengurusan organisasi sekolah berjalan dengan efisien dalam pendekatan pengurusan sekolah yang bertunjangkan nilai moral.

Penerapan nilai dalam satu-satu pengurusan organisasi menjadi langkah awal dalam mewujudkan satu kepimpinan moral di dalam organisasinya (Mohd Yusaini & Mohd Izham, 2020)¹³. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian (Muhammad Faizal, Saedah, Norfariza, Ghani, Siraj, Radzi & Adam, 2009)¹² bahawa organisasi yang digerakkan melalui nilai-nilai moral dan nilai-nilai murni memudahkan pencapaian matlamat organisasi tersebut dengan mudah dan cepat. Hal ini kerana, organisasi yang memiliki nilai-nilai moral mempunyai ketepatan moral (*moral correctness*) yang menjadi asas untuk memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada pelanggan (Nurlaili & Mohd Yusof, 2018)¹⁶. Dalam konteks ini, nilai-nilai moral menjadi pegangan ahli organisasi untuk melaksanakan perkhidmatan mereka dengan cemerlang kepada murid, warga sekolah dan kepada masyarakat.

Guru besar juga menerapkan nilai-nilai moral seperti nilai baik hati, bertanggungjawab, berterima kasih, hemah tinggi, kasih sayang, kejujuran, kerjasama, toleransi, berdikari, harga diri dan rasional. Selain itu, nilai-nilai murni masyarakat Malaysia seperti nilai hormat-menghormati, keadilan, kebebasan, keberanian, kebersihan fizikal dan mental, kerajinan, kesederhanaan, kesyukuran, semangat bermasyarakat dan patriotisme juga diterapkan dalam pengurusan organisasi sekolah. Pendekatan guru besar yang mengutamakan penerapan nilai dalam organisasi adalah bertujuan untuk memastikan ekologi pengurusan organisasi sekolah berjalan lancar dalam pendekatan pengurusan sekolah yang mengutamakan kepimpinan moral. Pendekatan guru besar lepasa PRIME menerapkan nilai dalam organisasi pengurusan juga mirip kepada pendekatan kepimpinan moral yang disyorkan oleh Roepke (1995)²³, iaitu kepimpinan moral tertumpu kepada membina sikap dan tanggungjawab moral melalui penerapan serta penghayatan nilai.

Nilai-nilai moral yang dipupuk oleh guru besar dalam organisasinya telah dipatuhi serta diikuti oleh semua ahli organisasi seperti Penolong Kanan Pentadbiran (PK1), Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HeM) dan Penolong Kanan Kokurikulum (PK KoKo), staf pentadbiran pejabat, staf sokongan (tukang sapu, tukang kebun), pemilik kantin dan murid-murid. Sikap peribadi guru besar yang berdiplomasi dan berbudi pekerti mulia dalam melayani semua guru, staf pentadbiran pejabat dan staf sokongan, menjadi faktor asas kepada kejayaan kepimpinan moral oleh guru besar. Para pentadbir kanan memberikan sokongan yang tidak berbelah bahagi dan mendukung nilai moral dan etika sebagai tunjang dalam mengendalikan jentera organisasi sekolah. Kerjasama dan motivasi yang tinggi daripada ahli organisasi kepada ketua organisasi (guru besar) juga jelas menunjukkan kejayaan kepimpinan moral guru besar dalam menguruskan organisasinya. Hasil dapatan ini juga menyokong dapatan kajian oleh (Thaamarai & Aida, 2020)²⁹, bahawa tingkah laku beretika oleh pemimpin dapat mempengaruhi ahli organisasi untuk menyokong segala pembaharuan yang dibawanya, dan ciri kerjasama padu ahli organisasi kepada ketua ialah penting dalam kepimpinan moral sesebuah organisasi.

Idea nilai merentasi organisasi menjadi ikutan para penolong kanan sekolah. Para penolong kanan membantu guru besar dan mereka menjadi tulang belakang dalam melaksanakan pengurusan yang cekap dan mesra pelanggan. Mereka telah memainkan peranan sebagai “pengurus kecil” untuk menyokong pengurusan utama guru besar yang berpaksikan pendekatan moral. Penolong Kanan HeM misalnya, melaksanakan pengurusan yang bertunjangkan nilai moral seperti amanah, kasih sayang, bertanggungjawab dan kepedulian (*caring*) terhadap murid (Noddings, 2014)¹⁷.

Penolong Kanan Kokurikulum pula melaksanakan pengurusan untuk pemberdayaan potensi individu ke arah kecemerlangan aktiviti sukan, kelab, persatuan dan badan beruniform. Gaya pengurusan oleh setiap Penolong Kanan terhadap unit kawal seliaan portfolio masing-masing menunjukkan impak yang menyokong kepada wawasan kepimpinan moral yang diketengahkan oleh guru besar. Mereka mengutamakan pelanggan dan mengambil pendekatan “*serve to people*” (Tichy, & Cohen, 2002. m.s. 16)³⁰. Pendekatan pengurusan yang lebih menekankan prinsip moral oleh Ketua Panitia terhadap guru-guru mata pelajaran juga dapat memperkukuh wawasan nilai merentasi organisasi yang disyorkan oleh guru besar sebagai salah satu ciri pengurusan organisasi bermoral. Hasil kajian ini juga menyokong dapatan kajian (Stoll & Fink, 1996)²⁸, bahawa guru besar berupaya menjadi agen moral yang mampu mengubah diri dan pengikutnya dalam mewujudkan satu kepimpinan moral dalam organisasinya.

Aspek yang penting dalam elemen nilai merentasi organisasi ialah, keupayaan guru besar untuk menjenamakan semula (*rebranding*) nilai-nilai asas seperti nilai berterima kasih, nilai meminta maaf, nilai bertanggungjawab dan nilai bertoleransi sebagai nilai penting dalam organisasi sekolah. Hal ini bukan sahaja dapat memugar aspek pemikiran moral dan nilai, malahan juga amalan ahli organisasi sekolah (Anthony, Penny, Elaine, Stuart & John, 2012)¹. Hal ini bukan sahaja mengubah pemikiran dan pegangan nilai ahli organisasi, malahan juga jati diri mereka terhadap misi dan visi sekolah. Guru besar dapat mewujudkan satu keyakinan kepada guru dan kaki tangan sekolah tentang nilai sebagai asas kelangsungan pengurusan organisasi.

Kesimpulan

Dapatan kajian ini dapat disimpulkan bahawa selain mengelakkan konflik dan percanggahan pendapat, nilai juga dapat mewujudkan kepercayaan dalam kalangan ahli dan ketua organisasi. Kajian menjelaskan bahawa kepimpinan moral guru besar dalam elemen nilai merentasi organisasi dapat meningkatkan kejayaan pengurusan organisasi di sekolah. Oleh itu, elemen nilai merentasi organisasi dalam kepimpinan moral dalam kalangan guru besar atau pemimpin sekolah mampu membina pemimpin berprestasi tinggi yang jitu selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan.

Rujukan

1. Anthony S. B., Penny B. S., Elaine A., Stuart L. & John Q. E (2012). *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. London: The University of Chicago Press.
2. Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2013). Do Role Models Matter? An Investigation of Role Modeling as an Antecedent of Perceived Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 587–598. doi:10.1007/s10551-013-1769-0
3. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research psychology*, 3, 77-101.
4. Crane, P., & Richardson, L. (2000). Reconnect action research kit. Canberra: Department of Family and Community Services.
5. DeCremer, D., Tenbrunsel, A. E., & Van Dijke, M. (2010). Regulating ethical failures: Insights from psychology. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 1-6.
6. Fullan, M. (2018). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
7. Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.
8. Fuller, E. J., Hollingworth, L., & Pendola, A. (2017). Every student succeeds act, state efforts to improve access to effective educators, and the importance of school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 53(5), 727-756.
9. Hodgkinson, C. (1991). *Educational leadership: The moral art*. Albany, N.Y.: State University of New York Press.
10. Kemmis, S., & Wilkinson, M. (1998). Participatory Action Research and the study of practice. Dlm. B. Atweh, S. Kemmis, & P. Weeks (Eds.), *Action research in practice: Partnerships for social justice in education* (pp.21-36). London and New York: Routledge.
11. Maguad, B.A., & Krone, R.M. (2009) Ethics and moral leadership: Quality linkages 1. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(2), 209-222. DOI: 10.1080/14783360802623043

12. Muhammad Faizal, A. G., Saedah, S., Norfariza, M. R., Ghani, M., Siraj, S., Radzi, N., & Adam, M. (2009). Kepimpinan moral pengetua pemacu keberkesanan sekolah: Satu tinjauan awal. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 1– 26.
13. Mohd Yusaini, Y., & Mohd Izham, M. H. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu Dan Cabaran. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 10–20.
14. Netolicky, D. M. (2020). School leadership during a pandemic: Navigating tensions. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 391-395. DOI 10.1108/JPC-05-2020-001
15. Nucci, L. P. (2001). *Education in the moral domain*. New York: Cambridge University Press.
16. Nurlaili, A. W., & Mohd Yusof, A. (2018). Hubungan Gaya Kepimpinan Dan Pengurusan Kerja Guru Besar Dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Agama Kerajaan Johor. *Jurnal Ilmi*, 8, 136–150.
17. Noddings, N. (2014). High morale in a good cause. *In Educational Leadership*, 71(5), 14–18.
18. Pavlovic, N. (2015). Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 309–322.
19. Pijanowski, J. (2007). Defining moral leadership in graduate schools of education. *Journal of Leadership Education*, 6(1),1-13.
20. Rahmad, M., & Zulkifli, A. M. (2013). Etika Dan Moral Dalam Kepimpinan: Kajian Ke Atas Seorang Pengetua Sekolah Menengah Harian Di Kuala Selangor. *Jurnal Pemimpin*, 1, 93–104.
21. Rahmad Sukor Ab Samad., Haris Abd Wahab., & Lee Yean Nee. (2016). The factor of principal instructional leadership roles that contributes the most to teachers' creative pedagogy in Kuala Pilah primary schools, Negeri Sembilan, Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik JuKu*, 4(4), 44-52.
22. Rehman, A. U., Khan, M. I., & Waheed, Z. (2019). School Heads' Perceptions about Their Leadership Styles. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 138-153.
23. Roepke, W. J. (1995). Morality as a yardstick of educational leadership. *Journalism and Mass Communication Educator*, 50(2), 71-76.
24. Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
25. Sizer, T. R., & N. F. Sizer. (1999). *The students are watching: Schools and the moral contract*. Boston, Mass.: Beacon Press.
26. Starratt, R. J. (1991). Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership. *Educational administration quarterly*, 27(2), 185-202.
27. Stein, L. (2016). Schools Need leaders-not managers: It's time for a paradigm shift. *Journal of Leadership Education*, 15(2), 21-30. DOI: 10.12806/V15/I2/I3
28. Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham & Philadelphia: Open University Press.
29. Thaamarai, S. M., & Aida, H. A. H. (2020). Kepimpinan karismatik pentadbir dan hubungannya terhadap motivasi guru sekolah rendah. *International Journal of Education and Pedagogy (IJEAP)*, 2(4), 2682–8464.
30. Tichy, N. M., & Cohen, E. (2002). *The leadership engine: How winning companies build leaders at every level*. New York: HarperCollins.