

AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR
LEPASAN *PRINCIPALS RESIDENCY AND*
IMMERSION PROGRAMME

 05-4506832  pustaka.upsi.edu.my  Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah  PustakaTBainun  ptbupsi

VASU MUNIANDY

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR LEPASAN *PRINCIPALS*
RESIDENCY AND IMMERSION PROGRAMME

VASU MUNIANDY



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

TESIS YANG DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK
MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI SAINS KEMANUSIAAN
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

UPSWPS-3/BO 32
Pind : 00 m/s: 1/1UNIVERSITI
PENDIDIKAN
SULTAN IDRIS
اوپسي ائديتاف سولطان ايدريس
SULTAN IDRIS EDUCATION UNIVERSITYSila tanda (✓)
Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH**PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN**Perakuan ini telah dibuat pada 12.....(hari bulan) DISEMBER (bulan) 20.....²³**i. Perakuan pelajar :**

Saya, VASU A/L MUNIANDY, P20192001313, FAKULTI SAINS KEMANUSIAAN (SILA NYATAKAN NAMA PELAJAR, NO, MATRIK DAN FAKULTI) dengan ini mengaku bahawa disertasi/tesis yang bertajuk AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR LEPASAN PRINCIPALS RESIDENCY AND IMMERSION PROGRAMME

adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan se jelasnya dan secukupnya

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROF MADYA DR NADARAJAN A/L THAMBU (NAMA PENYELIA) dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR LEPASAN PRINCIPALS RESIDENCY AND IMMERSION PROGRAMME

(TAJUK) dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah DOKTOR FALSAFAH (SILA NYATAKAN NAMA IJAZAH).

Tarikh

Tandatangan Penyelia



UPSWIPS-3/BO 31
Pind.: 01 m/s:1/1
**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**
**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR LEPASAN PRINCIPALS
RESIDENCY AND IMMERSION PROGRAMME

No. Matrik / Matric's No.: P20192001313

Saya / I: VASU A/L MUNIANDY

(Nama pelajar / Student's Name)

mengaku membenarkan Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek (Kedoktoran/Sarjana)* ini disimpan di Universiti Pendidikan Sultan Idris (Perpustakaan Tuanku Bainun) dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:-

acknowledged that Universiti Pendidikan Sultan Idris (Tuanku Bainun Library) reserves the right as follows:-

1. Tesis/Disertasi/Laporan Kertas Projek ini adalah hak milik UPSI.
The thesis is the property of Universiti Pendidikan Sultan Idris
2. Perpustakaan Tuanku Bainun dibenarkan membuat salinan untuk tujuan rujukan dan penyelidikan.
Tuanku Bainun Library has the right to make copies for the purpose of reference and research.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan Tesis/Disertasi ini sebagai bahan pertukaran antara Institusi Pengajian Tinggi.
The Library has the right to make copies of the thesis for academic exchange.
4. Sila tandakan (✓) bagi pilihan kategori di bawah / *Please tick (✓) for category below:-*



SULIT/CONFIDENTIAL

Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub dalam Akta Rahsia Rasmi 1972. / *Contains confidential information under the Official Secret Act 1972*



TERHAD/RESTRICTED

Mengandungi maklumat terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan ini dijalankan. / *Contains restricted information as specified by the organization where research was done.*



TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS

(Tandatangan Pelajar / Signature)

Tarikh: 5/1/2024

(Tandatangan Penyelia / Signature of Supervisor)
& (Nama & Cap Rasmi / Name & Official Stamp)

PROF. MADYA DR. NADARAJAN THAMBO
Jabatan Pengajian Moral, Sivik
Dan Pembangunan Karakter
Fakulti Sains Kemanusiaan
Universiti Pendidikan Sultan Idris

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini SULIT @ TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.

Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for confidentiality or restriction.



PENGHARGAAN

Terlebih dahulu saya ingin mengucapkan syukur kepada Tuhan serta berkat restu dan doa kedua ibu bapa saya Encik Muniandy a/l Sethran dan Puan Sakunthaladevi a/p Manickam, kerana atas kekuatan yang diberikan, maka dapatlah saya menyiapkan tesis ini dengan jayanya walaupun menempuhi pelbagai dugaan dan rintangan. Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih yang tidak terhingga kepada Prof. Madya Dr. Nadarajan Thambu, selaku penyelia saya di atas kesabaran, sokongan, nasihat dan bimbingan yang diberikan banyak membantu kepada kejayaan dalam penghasilan tesis ini. Segala bantuan, semangat, strategi dan kebijaksanaan beliau telah banyak mengajar saya untuk menjadi seorang pengkaji dan pendidik yang baik. Saya juga tidak akan melupakan jasa beliau dan sentiasa terpaku di hati saya bahawa saya berhutang budi dan ilmu yang tidak terhingga. Ucapan terima kasih tidak memadai malah saya memohon kepada tuhan supaya beliau dipanjangkan usia dengan kesihatan yang baik bagi terus membimbing para calon PhD yang akan datang.

Tidak dilupakan kepada barisan pensyarah dan staf teknikal di Fakulti Sains Kemanusiaan, Universiti Pendidikan Sultan Idris yang sudi berkongsi pengalaman sepanjang pengajian ini. Segala pengalaman yang dilalui pasti tidak dapat dilupakan. Terima kasih juga kepada pihak sekolah kajian, kerana telah memberi sokongan penuh dalam kerja lapangan dan memudahkan proses untuk mendapat data. Ucapan terima kasih kepada isteri tersayang, Pn. Kalavathy a/p Krishnan dan kedua-dua anak saya, Pavithira dan Nanthakumaran atas kesabaran, sokongan, bantuan, toleransi, cinta dan doa kalian, sehingga tesis dan pengajian ini dapat disempurnakan dengan jayanya. Sesungguhnya segala pengorbanan yang telah dilakukan amat saya sanjungi dan akan saya ingati sepanjang hayat ini. Saya juga mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan ribuan terima kasih kepada En. Sanmugam, En. Tan Hock Seng, En. Sukumaran dan En. Manoharan yang menjadi pendorong utama saya dalam perjuangan ini. Tidak terlupa juga rakan-rakan saya En. Kanagarajan, En. Periasamy dan Dr. Ratnadevi yang telah sentiasa memberikan sokongan moral, motivasi yang berterusan.

Akhir kata, ucapan terima kasih juga kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam memberikan sumbangan cadangan dan bantuan dalam menyiapkan tesis ini. Semoga tesis ini dapat dijadikan wadah ilmu yang berguna untuk tatapan generasi akan datang.





ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk meneroka amalan kepimpinan moral yang wujud dalam kalangan guru besar lepasan PRIme, anjuran Institut Aminuddin Baki (IAB), yang ditempatkan di beberapa buah sekolah rendah di Malaysia. PRIme merupakan program transisi PGB dalam memantapkan pelbagai kompetensi kepimpinan dan pengurusan serta menimba pengalaman daripada PGB yang akan bersara atau yang akan bertukar dan dapat memahami dan membiasakan diri dengan persekitaran dan iklim sekolah. Elemen kepimpinan yang dikaji dalam kalangan Guru besar ialah amalan kepimpinan moral yang wujud aspek dalam pengurusan organisasi sekolah, aspek pengajaran dan pembelajaran dan dalam aspek kemenjadian murid. Kajian ini dilaksanakan menerusi pendekatan kualitatif dengan menggunakan reka bentuk kajian tindakan partisipatif (Participatory Action Research atau PAR). Model PAR tiga gelung yang diadaptasi daripada Crane dan Richardson (2000) telah digunakan dalam kajian ini. Seramai 21 orang peserta kajian dalam kalangan guru besar, para pentadbir kanan dan guru-guru akademik dipilih daripada tiga buah sekolah Kebangsaan (SK). Data untuk kajian ini dikutip melalui instrumen temu bual, pemerhatian dan catatan jurnal. Data yang dikumpul dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik. Dapatan kajian menunjukkan bahawa guru besar lepasan PRIme, di setiap sekolah mampu mengembangkan amalan kepimpinan moral dalam pengurusan organisasi sekolah, aspek pengajaran dan pembelajaran dan aspek kemenjadian murid. Antara elemen moral yang dikembangkan dalam kepimpinan pengurusan organisasi sekolah ialah elemen perancangan yang berteraskan nilai moral dan elemen pengorganisasian sumber manusia yang insani. Selanjutnya elemen moral yang dikembangkan dalam aspek kepimpinan pengajaran dan pembelajaran ialah elemen pengajaran transformatif, pembelajaran aktif dan pentaksiran yang berasaskan manusia. Di samping itu, elemen moral yang dikembangkan dalam aspek kemenjadian murid, ialah kemenjadian dalam akademik, kokurikulum dan sahsiah murid. Implikasi kajian ini membantu memberikan maklumat yang penting kepada kepimpinan moral guru besar, pengurusan organisasi sekolah dan modul PRIme dalam kepimpinan moral yang lebih efisien.



MORAL LEADERSHIP PRACTICES OF PRINCIPALS RESIDENCY AND IMMERSION PROGRAMME GRADUATE HEAD TEACHERS

ABSTRACT

This study aims to explore the moral leadership practices that exist among head teachers who have graduated from the PRIme program (Principals Residency And Immersion Program) , organized by the Institute Aminuddin Baki (IAB), who are placed in several primary schools in Malaysia. PRIme is a PGB transition program in strengthening various leadership and management competencies as well as gaining experience from PGBs who are about to retire or who will change and can understand and familiarize themselves with the school environment and climate. The element of leadership that is studied among Headmasters is the practice of moral leadership that exists in aspects of school organization management, aspects of teaching and learning and aspects of student development. This study was carried out through 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) was used in this study. A total of 21 study participants among head teachers, senior administrators and academic teachers were selected from three national schools (SK). Data for this study were collected through interview instruments, observations and journal entries. The collected data was analyzed using thematic analysis method. The findings of the study show that PRIme graduate head teachers in each school are able to develop moral leadership practices in school organization management, aspects of teaching and learning and aspects of student development. Among the moral elements that are developed in the leadership of school organization management are elements of planning based on moral values and elements of organizing human resources. While the moral element that is developed in the leadership aspect of teaching and learning is the element of transformative teaching, active learning and human-based assessment. In addition, the moral element that is developed in the aspect of student development, is development in academics, co-curriculum and student personality. The implications of this study help provide important information to the moral leadership of head teachers, school organization management and the PRIme module in more efficient moral leadership.

KANDUNGAN

Muka Surat

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1	Latar Belakang Kajian	1
1.2	Pemimpin dan Kepimpinan di Sekolah	6
1.3	Principals Residency and Immersion Programme (PRIme)	10
1.4	Rasional Kepimpinan Moral	16
1.5	Pernyataan Masalah	20
1.6	Objektif Kajian	30
1.7	Persoalan Kajian	30
1.8	Model Kepimpinan Moral	31
1.9	Kerangka Konsep	37
1.10	Kepentingan Kajian	39
1.11	Batasan Kajian	40

1.12	Takrifan Istilah	42
1.12.1	Kepimpinan	42
1.12.2	Guru Besar	43
1.12.3	Kepimpinan Moral	44
1.12.4	PRIme	45
1.13	Penyusunan Tesis	47
1.14	Kesimpulan Bab	47

BAB 2 SOROTAN KAJIAN

2.1	Pengenalan	49
2.2	Takrifan Kepimpinan	50
2.3	Proses Kepimpinan	56
2.4	Individu Kepimpinan	59
2.5	Jenis Kepimpinan	61
2.5.1	Pemimpin Karismatik	62
2.5.2	Pemimpin Transformasi	65
2.5.3	Pemimpin Transaksional	68
2.5.4	Pemimpin Autokratik	70
2.6	Tugas Kepimpinan	72
2.7	Takrifan Kepimpinan dalam Pendidikan	76
2.8	Guru Besar sebagai Pemimpin	78
2.9	Gaya Kepimpinan	83
2.9.1	Kepimpinan Instruksional	83
2.9.2	Kepimpinan Autentik	85
2.9.3	Kepimpinan Demokratik	89
2.9.4	Kepimpinan Birokrasi	91

2.10	Struktur Organisasi Kepimpinan Sekolah Rendah	93
2.11	Guru Besar Sebagai Ahli Organisasi Sekolah	95
2.12	Latihan Kepimpinan Guru Besar	101
2.13	PRIme	103
2.14	Latar Belakang Kepimpinan Moral	109
2.15	Aspek Moral Dalam Kepimpinan	114
2.16	Kesimpulan Bab	118

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	119
3.2	Pemilihan Lokasi Kajian	120
3.2.1	Sekolah Rendah	120
3.3	Teknik Pemilihan Peserta Kajian	122
3.4	Saiz Peserta Kajian	123
3.5	Rakan Kolaborasi	126
3.6	Reka Bentuk Kajian	128
3.7	Kajian Tindakan Partisipatif (PAR)	130
3.8	Justifikasi Kajian Tindakan PAR	138
3.9	Prosedur Kerja Kajian	144
3.10	Pelaksanaan Kepimpinan Moral dalam PAR	150
3.11	Instrumen Kajian	152
3.11.1	Protokol Temu Bual	153
3.11.2	Protokol Pemerhatian	156
3.11.3	Protokol Catatan Jurnal	158
3.12	Prosedur Pengumpulan Data	162
3.12.1	Fasa Pertama Peringkat PraKajian	163

3.12.2	Permohon Kebenaran	164
3.12.3	Perancangan Kerja	164
3.12.4	Persediaan Peralatan	165
3.12.5	Fasa Kedua Peingkat Kajian Sebenar	166
3.13	Teknik Pengumpulan Data	166
3.13.1	Teknik Temu Bual	168
3.13.2	Teknik Pemerhatian	171
3.13.3	Catatan Jurnal	174
3.14	Tatacara Kajian	176
3.15	Pengurusan Data	190
3.15.1	Transkripsi	191
3.15.2	Penyaringan Data	191
3.15.3	Pengekodan	192
3.15.4	Penghasilan Tema dan Kategori	193
3.16	Analisis Data	195
3.16.1	Tatacara Analisis Data	197
3.17	Kesahan Dan Kebolehpercayaan	199
3.17.1	Triangulasi	200
3.17.2	Penilaian Pakar	201
3.17.3	Semakan Peserta Kajian	202
3.17.4	Penelitian Rakan Sebaya	203
3.17.5	Jejak Audit	204
3.18	Etika Kajian	206
3.19	Kesimpulan Bab	208

**BAB 4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	209
4.2	Justifikasi Pemerolehan Data	210
4.3	Kepimpinan Pengurusan Organisasi Sekolah	212
4.3.1	Tema 1: Perancangan berpaksikan nilai moral	214
4.3.2	Tema 2: Pengorganisasian sumber manusia	238
4.4	Kepimpinan Pengajaran dan Pembelajaran	268
4.4.1	Tema 3: Pengajaran Transformatif	269
4.4.2	Tema 4: Pembelajaran Aktif	286
4.4.3	Tema 5: Pentaksiran	295
4.5	Kemenjadian Murid	303
4.5.1	Tema 6: Kemenjadian dalam akademik	305
4.5.2	Tema 7: Kemenjadian dalam kokurikulum	314
4.5.3	Tema 8: Kemenjadian sahsiah	323
4.6	Kesimpulan Bab	329

BAB 5 PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

5.1	Pengenalan	330
5.2	Kepimpinan Pengurusan Organisasi Sekolah	331
5.2.1	Perancangan Berpaksikan Nilai Moral	332
5.2.2	Nilai Merentasi Organisasi	332
5.2.3	Kebajikan sebagai Matlamat Organisasi	336
5.2.4	Pengorganisasian Sumber Manusia	341
5.2.5	Manusia dan Kemanusiaan	341
5.2.6	Ikatan Kekeluargaan	344
5.2.7	Integriti	346



5.3	Kepimpinan Pengajaran dan Pembelajaran	348
5.3.1	Pengajaran Transformatif	348
5.3.2	Kemahiran Guru	349
5.3.3	Profesionalisme Guru	350
5.3.4	Pembelajaran Aktif	351
5.3.5	Keterlibatan Penuh	352
5.3.6	Pentaksiran	353
5.3.7	Penilaian Autentik	354
5.4	Kemenjadian Murid	355
5.4.1	Kemenjadian dalam Akademik	355
5.4.2	Pencapaian Akademik	356
5.4.3	Kemenjadian dalam Kokurikulum	357
5.4.4	Pencapaian Persatuan dan Kelab	357
5.4.5	Pencapaian Badan Beruniform	357
5.4.6	Pencapaian Sukan	358
5.4.7	Kemenjadian Sahsia	358
5.5	Implikasi Dapatan Kajian	360
5.5.1	Kepimpinan Guru Besar	360
5.5.2	Pengurusan Organisasi Sekolah	361
5.5.3	Pengajaran dan Pembelajaran	362
5.5.4	Kemenjadian Murid	363
5.5.5	Modul Kursus PRIme	363
5.6	Cadangan Kajian Lanjutan	364
5.7	Kesimpulan	365

RUJUKAN

367



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

xiii

LAMPIRAN



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Muka Surat
3.1	Bilangan peserta kajian	125
3.2	Profil rakan kolaborasi sekolah A	128
3.3	Empat peringkat pemungutan data	163
3.4	Kaedah Pengumpulan data	167

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Muka Surat
1.1	Model kepimpinan moral	32
1.2	Kerangka konsep kajian	38
2.3	Carta organisasi kepimpinan sekolah rendah	95
3.1	Kolaborasi dalam kajian tindakan partisipatif	127
3.2	Kajian dan elemen tindakan dalam PAR	135
3.3	Gelung kajian PAR	137
3.4	Pengulangan gelung dalam kajian PAR	138
3.5	Tempat mula (point of entry) kajian tindakan partisipatif	145
3.7	Pengulangan gelung dalam kajian PAR	151
3.8	Gelung pertama PAR	176
3.9	Gelung kedua PAR	180
3.10	Gelung ketiga PAR	185
3.11	Kaedah analisis bertema	196
4.1	Tema pengurusan organisasi sekolah	214
4.2	Ciri-ciri perancangan berpaksikan nilai moral	215
4.3	Ciri-ciri pengorganisasian sumber manusia	239
4.4	Tema kepimpinan pengajaran dan pembelajaran	269
4.5	Ciri-ciri pengajaran transformatif	271
4.6	Ciri-ciri pembelajaran aktif	287
4.7	Ciri pentaksiran	297



4.8	Tema kepimpinan dalam kemenjadian murid	304
4.9	Ciri-ciri kemenjadian dalam akademik	306
4.10	Ciri-ciri kemenjadian dalam kokurikulum	315
4.11	Ciri-ciri kemenjadian dalam sahsiah	324



SENARAI LAMPIRAN

- A Protokol temu bual pengkaji dengan guru besar (Pengurusan organisasi sekolah)
- B Protokol temu bual guru besar dengan pentadbir kanan (Pengurusan organisasi sekolah)
- C Protokol temu bual pentadbir kanan dengan guru akademik (Pengurusan organisasi sekolah)
- D Protokol temu bual pengkaji dengan guru besar (Pengajaran dan pembelajaran)
- E Protokol temu bual guru besar dengan pentadbir kanan (Pengajaran dan pembelajaran)
- F Protokol temu bual pentadbir kanan dengan guru akademik (Pengajaran dan pembelajaran)
- G Protokol temu bual pengkaji dengan guru besar (Kemenjadian murid)
- H Protokol temu bual guru besar dengan pentadbir kanan (Kemenjadian murid)
- I Protokol temu bual pentadbir kanan dengan guru akademik (Kemenjadian murid)
- J Protokol pemerhatian pengkaji terhadap guru besar (Pengurusan organisasi sekolah)
- K Protokol pemerhatian guru besar terhadap pentadbir kanan (Pengurusan organisasi sekolah)
- L Protokol pemerhatian pentadbir kanan terhadap guru akademik (Pengurusan organisasi sekolah)
- M Protokol pemerhatian pengkaji terhadap guru besar (Pengajaran dan pembelajaran)
- N Protokol pemerhatian guru besar terhadap pentadbir kanan (Pengajaran dan pembelajaran)
- O Protokol pemerhatian pentadbir kanan terhadap guru akademik (Pengajaran dan pembelajaran)

- P Protokol pemerhatian pengkaji terhadap guru besar (Kemenjadian murid)
- Q Protokol pemerhatian guru besar terhadap pentadbir kanan (Kemenjadian murid)
- R Protokol pemerhatian pentadbir kanan terhadap guru akademik (Kemenjadian murid)
- S Panduan penulisan jurnal (guru besar)
(Pengurusan organisasi sekolah)
- T Panduan penulisan jurnal (pentadbir kanan)
(Pengurusan organisasi sekolah)
- U Panduan penulisan jurnal (guru akademik)
(Pengurusan organisasi sekolah)
- V Panduan penulisan jurnal (guru besar)
(Pengajaran dan pembelajaran)
- W Panduan penulisan jurnal (pentadbir kanan)
(Pengajaran dan pembelajaran)
- X Panduan penulisan jurnal (guru akademik)
(Pengajaran dan pembelajaran)
- Y Panduan penulisan jurnal (guru besar)
(Kemenjadian murid)
- Z Panduan penulisan jurnal (pentadbir kanan)
(Kemenjadian murid)
- Z1 Panduan penulisan jurnal (guru akademik)
(Kemenjadian murid)
- Z2 Surat kebenaran membuat kajian

BAB 1

PENDAHULUAN

Pengaruh kepemimpinan di sekolah semakin kompleks dalam menentukan kebaikan sejagat dalam kalangan warga sekolah dan komuniti, dan kini telah menjadi tumpuan utama kajian pendidikan (Netolicky, 2020; Fullan, 2018; Stein, 2016). Kenyataan ini disokong oleh DeMatthews (2015), yang menyatakan bahawa kepemimpinan merupakan faktor penyumbang kritikal yang menjadikan sekolah berada dalam keadaan "berisiko". Brown dan Green (2014) pula mendapati bahawa pemimpin boleh mempengaruhi budaya sekolah, namun, menurut Fuller, Hollingworth dan Pendola, (2017), ia bergantung pada bagaimana amalan kepemimpinan yang disalurkan boleh memberikan kesan terhadap perkembangan guru.

Dalam keadaan ini, kepimpinan di sekolah perlu menggunakan pelbagai kemahiran kreatif di samping kemoralan yang beretika supaya kepimpinan berkenaan boleh membina kebaikan sejagat dalam kalangan semua warga sekolah. Kenyataan ini disokong oleh kajian Alghamdi (2018) yang mendapati bahawa kepimpinan moral diramalkan secara signifikan mampu untuk memupuk serta mendorong prestasi kreativiti warga organisasi. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015-2025 turut menggariskan sepuluh anjakan utama untuk merealisasikan satu sistem pendidikan yang holistik, progresif, bermoral dan bertaraf dunia (KPM, 2015). Kepentingan kepimpinan moral kini menjadi perhatian utama dalam kalangan pemimpin sekolah. Oleh itu, perspektif kepemimpinan mengakui peranan penting yang harus dilakukan oleh pemimpin dengan melibatkan diri dalam pengaturan kerja kolaborasi, berkongsi kepemimpinan dan membina keupayaan kepimpinan moral (Ramalepe, 2016).

Keperluan untuk pemimpin berprestasi tinggi di setiap jenis sekolah adalah penting di Malaysia. Pemimpin berprestasi tinggi adalah perlu dan wajib berdasarkan perubahan dasar pendidikan negara secara drastik (Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013; Stein, 2016). Kepimpinan pada hari ini memerlukan kemahiran, pengetahuan, dan kecekapan akibat peningkatan kebertanggungjawaban seiring dengan kekurangan sumber manusia dan fiskal (Hussein Mahmood, 1993; Rancangan Malaysia Kesepuluh, 2010). Sebenarnya, elemen kepimpinan ialah faktor yang paling kritikal di sekolah. Hal ini dikatakan demikian kerana, faktor kepimpinan juga boleh menjadi faktor utama kepada kejayaan para murid yang berasal daripada pelbagai latar belakang (Robinson, 2007). Secara ringkasnya, tugas para pemimpin sekolah di Malaysia dibahagikan secara sama rata, iaitu usaha mereka dalam tugas pengajaran



dan dalam hal-hal pentadbiran seperti yang dilaporkan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013.

Menurut Wan Marfazila Wan Mahmud (2010), sistem pendidikan di Malaysia telah mengalami perubahan dan pembangunan yang drastik. Senario ini adalah sebagai tindak balas daripada dasar pendidikan yang sentiasa berubah-ubah berikutan daripada aspirasi negara yang semakin berkembang. Oleh itu, kepimpinan dan para pemimpin semasa memerlukan kemahiran dan kecekapan dalam mengurus tadbir setiap jenis sekolah. Perubahan yang radikal dan transformasi dasar pendidikan negara menuntut pemimpin dan kepemimpinan berdasarkan moral, akhlak, etika serta kemanusiaan agar kelangsungan mutu pendidikan dapat dikekalkan. Dalam usaha ini, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dengan jelas mengenal pasti peranan penting pemimpin sekolah dalam memimpin dan mengurus organisasi sekolah bagi menghadapi cabaran masa depan untuk membawa pendidikan negara ke arah yang lebih tinggi agar Malaysia dapat “duduk sama rendah, dan berdiri sama tinggi dengan negara-negara maju di dunia (Jemaah Nazir Sekolah, 2006).

Kajian oleh Muhammad Faizal Ghani dan Abd. Khalil Adnan (2015) menyatakan bahawa Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) menyokong kepentingan elemen kepimpinan dalam meningkatkan sumber manusia (murid). Namun, ia juga sangat bercita-cita tinggi dalam hasratnya untuk melahirkan pemimpin yang berprestasi tinggi di setiap sekolah. Beberapa kajian antarabangsa tentang kepimpinan sekolah, seperti kajian oleh Leithwood, et al., (2008) menunjukkan bahawa pemimpin sekolah yang cemerlang ialah seseorang yang tertumpu pada kepimpinan instruksional dan bukan pentadbiran semata-mata.





Sesungguhnya, bimbingan profesional untuk guru besar sekolah baharu adalah penting bagi keberkesanan sekolah. Amin et al., (2006) menegaskan bahawa satu jenis bimbingan profesional baharu untuk pemimpin sekolah yang memfokuskan kepada sembilan kompetensi dalam kepimpinan dan pengurusan sekolah berlandaskan Standard Kompetensi Kepengetuaan Sekolah Malaysia (SKKSM) harus disegerakan. Selain itu, Fullan (2018) menekankan bahawa "jurulatihan kepimpinan adalah satu pendekatan untuk memberikan sokongan kepada pemimpin dengan menawarkan peluang untuk berdialog, mendapatkan nasihat, berlatih, dan mempersoalkan keputusan dan tindakan kepimpinan instruksional utama" (ms. 49).

Kepimpinan guru besar amat mempengaruhi pencapaian dalam semua faktor kejayaan sesuatu sekolah. Menurut Liljenberg (2014), kejayaan sekolah juga adalah hasil ciri-ciri profesional yang dimiliki oleh guru besar sekolah, seperti konsep diri, sikap altruistik, kreativiti, kepercayaan dan nilai-nilai positif serta tahap kompetensi yang tinggi. Kajian Ahmad Alanezi (2016) menyokong kenyataan tersebut bahawa banyak kajian kepimpinan membuktikan sekolah yang cemerlang biasanya dipimpin oleh pemimpin yang berkaliber. Antara faktor penyumbang kepada keberkesanan kepimpinan sekolah adalah nilai-nilai kemoralan dalam kalangan pemimpin sekolah.

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 dan Lee Yean Nee, 2016). Pemimpin sekolah pada masa ini mempunyai peranan yang penting bagi membina pembelajaran abad ke-21 dalam revolusi teknologi industri 4.0, (Hallinger dan Wang, 2015). Bukti





terkini mencadangkan bahawa kepimpinan pada peringkat sekolah memerlukan pelbagai dimensi peranan dan persediaan kebolehan serta kemahiran untuk mencapai sasaran yang ditetapkan (Lopez dan Ensari, 2014). Menurut Rehman, Khan dan Waheed (2019), gaya kepimpinan moral di sekolah mesti mengaplikasikan pelbagai kemahiran untuk kekal rapat dengan para murid dan mendedahkan dirinya sebagai pemimpin moral yang komited sepenuhnya terhadap profesion dan sekolah mereka.

Hal ini juga selari dengan matlamat Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) yang memperkenalkan 11 anjakan untuk mentransformasi sistem pendidikan yang menekankan anjakan kelima untuk memastikan pemimpin sekolah berprestasi tinggi di setiap sekolah sebagai kebertanggungjawaban untuk meningkatkan pencapaian pelajar. Secara ringkasnya, dalam memahami cabaran semasa yang dihadapi oleh pemimpin sekolah di Malaysia, anjakan kelima memainkan peranan yang utama untuk memastikan guru besar baharu mendaftar dengan program di bawah bimbingan guru besar yang akan bersara. Sebelum anjakan kelima, kualiti pemimpin sekolah terus dipertingkatkan kerana peranan mereka penting ke arah kejayaan sistem pendidikan di Malaysia. Oleh itu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dengan kerjasama Unit Prestasi dan Penyampaian Pendidikan (PADU) mengambil langkah berani untuk memperkukuh dan meningkatkan kemahiran dalam kompetensi guru besar dengan memulakan *Principals' Residency and Immersion Programme* (PRIme) pada tahun 2014 (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020).



1.2 Pemimpin dan Kepimpinan di Sekolah

Sebagai sebuah negara yang sedang giat membangun, Pengetua dan Guru Besar (PGB) baharu perlu mementingkan gaya kepimpinan moral bagi menghadapi cabaran semasa dan akan datang dalam melaksanakan pendidikan abad ke-21 secara berkesan (Raamani dan Arumugam, 2018; Robert, 1998). Oleh itu, komitmen PGB baharu dalam mengamalkan kepimpinan moral untuk membentuk sokongan dan kepuasan guru mampu membawa perubahan iklim yang mempengaruhi prestasi di sekolah (McGee, 2019). Oleh hal yang demikian penerapan kepimpinan moral adalah penting dalam memastikan hasrat dan matlamat pendidikan negara tercapai, bersama dengan aspek etika untuk membina manusia yang tidak terpesong daripada nilai-nilai kemoralan sejagat.

Pembudayaan nilai-nilai moral yang tidak menyeluruh melemahkan lagi hasrat melahirkan insan bermoral dan merupakan cabaran kepada kepimpinan moral dalam pendidikan semasa (Duignan, 2007; Muzzafar Malek dan Jamalullail Abdul Wahab, 2020). Kebimbangan ini juga telah mendorong pemimpin untuk mencari dan membangunkan beberapa alternatif dalam kepimpinan moral bagi menangani masalah nilai-nilai etika warga sekolah. Sehubungan dengan itu, kepimpinan moral memainkan peranan yang berkesan bagi mempengaruhi proses dan perilaku berlaku dengan jayanya.

Dalam konteks pendidikan, kewujudan pelbagai masalah dalam kepimpinan moral yang melibatkan guru semakin mendapat perhatian (Noriati, et al., 2010; Northouse, 2018). Keadaan ini menyebabkan pemimpin moral di sekolah untuk



meninjau semula keberkesanan proses kepimpinan moral (Muhamad, et al., 2019; Sawyer, 2012). Keadaan ini mendesak matlamat pendidikan bukan sekadar merangsang kemoralan dalam kepimpinan semata-mata, namun berupaya untuk mengaplikasi dalam bentuk tingkah laku moral (Azlin Norhaini Mansor dan Roselan Baki, 2015; Midgen, 2015). Keupayaan pemimpin moral untuk menerapkan prinsip-prinsip kemoralan menunjukkan kualiti moral yang memerlukan sikap yang kreatif, serta pemikiran positif terhadap pendidikan yang tidak terjejas daripada sekatan hukum perundangan (Miraj, Reba, dan Din, 2018). Oleh itu, kepincangan dalam kepimpinan moral disandarkan sebagai punca kepimpinan moral dalam organisasi.

Kajian oleh Khoza (2012) serta Kabeta, Manchishi, dan Akakandelwa (2013) mendapati bahawa teori kepimpinan dan gaya pemimpin yang cemerlang diakui mempunyai kualiti moral dalaman yang sangat kuat. Dakwaan ini ada kebenarannya. Menurut Duignan, (2007) dan Fullan (2003), hubungan kepimpinan didasarkan pada kualiti hubungan kepimpinan moral yang mampu menaikkan semangat ahli organisasinya. Dalam konteks ini, Wong (1998) dan Western (2019) juga amat bersetuju bahawa menghargai kepemimpinan moral merupakan satu kemestian yang perlu diberikan perhatian dalam menyediakan pemimpin moral yang berkualiti. Menurut Brown, Militello (2016) pula terdapat tiga tonggak etika dan kepimpinan iaitu:-

- i. watak moral pemimpin
- ii. kesahihan nilai dan etika yang menjadi wawasan pemimpin
- iii. moral dan proses pilihan etika dan sosial, iaitu tindakan pemimpin dan pengikut yang digunakan dalam usaha kolektif untuk mencapai matlamat mereka.



Tidak dinafikan bahawa kejayaan sesuatu matlamat pendidikan bergantung pada keberkesanan kepimpinannya.

Oleh itu, membina dan membawa perubahan dalam kalangan sumber manusia di institusi pendidikan sekarang memerlukan strategik yang baharu dalam dunia kepimpinan moral. Kajian oleh Gu, Tang, dan Jiang (2015) mendapati hubungan positif antara kepimpinan moral dengan ahli organisasinya meningkatkan kreativiti dalam kadar yang tinggi. Kajian oleh Greenfield (2004); Greenleaf (1977); Branch, et al., (2015) turut menyokong dapatan berkenaan di mana nilai moral staf sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan moral pemimpin di sekolah. Beberapa kajian menjelaskan bahawa tahap moral staf yang rendah sangat mempengaruhi dalam peningkatan kos, ketidakhadiran, kekurangan motivasi dan minat, serta boleh menyebabkan keberatan untuk pelaksanaan tugas dengan mempengaruhi produktiviti perkhidmatan keseluruhan organisasi terjejas (Noor dan Ampornstira, 2019; Leithwood et al., 2008). Maka, terbukti bahawa kepimpinan moral amat mempengaruhi kecemerlangan sesuatu organisasi dalam dunia pendidikan.

Antara perbincangan semasa yang paling penting dalam kepimpinan moral adalah dilema etika yang timbul ketika orang berada dalam situasi membingungkan yang memerlukan mereka memilih antara satu set prinsip, nilai, kepercayaan atau cita-cita yang bersaing (Bogotch dan Miron, 1998; Leithwood, 2005). Sebilangan besar dilema etika yang dihadapi oleh pemimpin sekolah ialah dalam menentukan antara yang betul dan salah (Muzzafar Malek dan Jamalullail Abdul Wahab, 2020), pemimpin bukan sahaja berkemampuan dalam menguruskan ketegangan malah berupaya membuat keputusan yang tepat dalam pengurusan organisasi (Raamani



Thannimalai dan Arumugam Raman, 2018). Kajian telah menunjukkan bahawa pemimpin sekolah mempunyai kesukaran dalam menyelesaikan dilema etika (Muhammad Faizal Ghani dan Abd. Khalil Adnan, 2015). Dapatan kajian oleh Aziah Ismail, et al., (2016) menjelaskan bahawa kepimpinan moral di sekolah perlu membantu dan mendorong warga sekolah merealisasikan potensi sebenar mereka supaya dapat memanfaatkan bakat, kreativiti dan juga berperanan sebagai pengambil keputusan kritikal dengan yakin, bersemangat dan bertekad dalam perkembangan organisasi masing-masing. Keberanian dalam proses membuat keputusan merupakan kemahiran yang perlu ada pada semua pemimpin di organisasi pendidikan bagi menjayakan matlamat sekolah tercapai tanpa sebarang halangan.



Konteks kajian ini ialah Program Residensi dan Penyerapan atau dikenali sebagai *Principals' Residency and Immersion Programme (PRIme)*, yang diiktiraf sebagai program peralihan pengetua/guru besar (PGB) dalam menyediakan dan memantapkan pelbagai kompetensi kepimpinan dan pengurusan yang diperlukan selaras dengan peranan mereka sebagai pemimpin sekolah. Dalam Pelan Pembangunan Malaysia 2013-2025, mengukuhkan kriteria pemilihan dan proses perancangan penggantian untuk PGB mulai tahun 2013 bagi memastikan Kepimpinan Berprestasi Tinggi ditempatkan di setiap sekolah di Malaysia, (The New Malaysian Blueprint, 2012). Oleh itu pemimpin yang ditempatkan bertanggungjawab sepenuhnya dalam memberikan khidmatnya sebagai pemimpin berkualiti.





Untuk membangunkan barisan pemimpin baharu sekolah yang berpotensi mereka seharusnya dinilai. Menurut Blasé dan Blasé (2000) proses penilaian ini perlu berlaku selepas program latihan kepimpinan dikaji semula oleh pakar bagi mempertimbangkan program penyediaan guru besar selaras dengan kompetensi berasaskan kajian, *coaching*, pementoran dan latihan profesional pembangunan kepimpinan yang berterusan. PRIme merupakan program yang dirancang bagi memenuhi tujuan tersebut.

Oleh itu, Institut Aminuddin Baki (IAB) dengan kerjasama Kementerian Pendidikan dan Unit Pelaksanaan dan Prestasi Pendidikan (PADU) telah menjadikan pengetua dan guru besar sekolah sebagai tumpuan inisiatif pembaharuan pendidikannya melalui Program Residensi dan Penyerapan (PRIme). Menteri Pendidikan dan Ketua Setiausaha KPM percaya bahawa sekolah berprestasi tinggi mesti mempunyai pemimpin yang cemerlang. PRIme dibangunkan untuk menambah baik cara pengetua dan guru besar baharu Malaysia melaksanakan kepimpinan dan usaha ini disokong penuh oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (2018). Pelaksanaan PRIme dilihat sebagai penyelesaian inovatif oleh unit Bidang Keberhasilan Utama Negara atau *National Key Result Areas* (NKRA) Kerajaan Malaysia di bawah Piagam Kepimpinan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) yang bertujuan untuk PGB yang baharu berkecualan tinggi untuk membimbing sekolah masing-masing ke arah mencapai peningkatan dalam semua aspek sekolah. PGB memerlukan bimbingan dalam bidang pengurusan pendidikan dan kepimpinan di sekolah secara praktikal dan perlu mempunyai pengetahuan asas tentang hal ehwal kepimpinan (Buku log PRIme, <https://anyflip.com/mhxe/nalq/basic>). Oleh itu PGB perlu memenuhi tuntutan objektif KPM dalam melaksanakan PRIme.





Selaras dengan persekitaran ini PRIme dilaksanakan melalui tiga fasa seperti yang dirujuk kepada rangka kerja pelaksanaan PRIme (Task-Force PRIme, 2017). Penyerapan dan Tindakan Susulan (FUFT) akan menjadi fasa penting dalam kesinambungan kepimpinan bagi pemimpin sekolah yang baru dilantik.

Hasilnya, PGB akan dapat menimba pengalaman daripada pengetua atau guru besar atau *personal coach* (PC) yang akan bersara atau bertukar bagi membiasakan diri dengan persekitaran dan iklim sekolah melalui program Residensi. Selepas mengambil alih tugas sebagai pemimpin sekolah, PGB akan mendapat bimbingan profesional dalam Program Immersion daripada Jurulatih Utama (PC) yang merupakan PGB berpengalaman. Jurulatih utama (PC) boleh membantu PGB yang baru dilantik dengan berkongsi idea, pengalaman dan kepakaran dalam pengurusan sekolah, serta menjadi sumber penanda aras (Buku log PRIme, <https://anyflip.com/mhxe/nalq/basic>).

Pertama sekali, PGB yang terlibat dalam PRIme perlu memahami dan menyokong sepenuhnya model PRIme yang telah dibangunkan oleh Kementerian Pendidikan dan IAB. Sekolah yang berkualiti memerlukan kepimpinan yang berkualiti. Kepimpinan berkualiti tidak boleh diandaikan atau diperoleh tanpa pendekatan yang ada kesinambungan, bersepadu, berbangkit dan sistematik terhadap pengambilan, pengekalan dan pembangunan kepimpinan.

Kepimpinan pendidikan dan persoalan mengenai pendekatan optimum untuk pengambilan, pengekalan, dan pembangunan PGB yang berkesan merupakan isu yang semakin meningkat ditumpukan dalam sistem pendidikan di peringkat antarabangsa.



Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa masalah-masalah utama di kebanyakan negara ialah:

- Kesukaran untuk menarik calon yang layak ke jawatan pengetua dan guru besar,
- Skim latihan persediaan untuk jawatan pengetua dan guru besar sering tidak mencukupi,
- Pembangunan dan pembaharuan profesional selalunya berlanjutan dan tidak diselaraskan,
- Halangan untuk kemajuan dan kepuasan kerjaya telah meningkat, dan
- Banyak pendidik yang komited meninggalkan profesion pada usia yang lebih awal daripada yang dijangkakan sebelum ini (Padmakar dan Mridula, 2001).

Jelas bahawa bagi mendapatkan seorang pemimpin yang berkualiti yang mampu bertahan dalam dunia kepimpinan pendidikan sekarang organisasi pendidikan terpaksa berdepan dengan pelbagai situasi yang perlu diberi perhatian.

Dalam senario yang lain, bukti juga menunjukkan bahawa, walaupun tidak terdapat kekurangan pengetua yang berpotensi, namun masih terdapat kebimbangan mengenai kualiti kepimpinan (Walker dan Hallinger, 2015). Dalam hal ini, persoalan sama ada struktur dan budaya pemimpin bekerja, dan saluran mereka dilatih dan memenuhi kriteria latihan yang diterima. Politik, struktur formal dan tidak formal, nilai budaya yang berkekalan, serta norma dikenal pasti memberikan kesan kepada kejayaan mana-mana dasar atau strategi baharu untuk menambah baik pengambilan, pengekalan dan pembangunan kepimpinan.



Pelantikan pengetua dan guru besar yang berpengalaman sebagai fasilitator dan pengiktirafan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang muktamad menjadi tuntutan kementerian. Oleh itu, pengetua dan guru besar menggunakan teori dan kajian untuk menambah baik amalan kepimpinan dan keperluan pusat kepimpinan "menaja" kajian demi mengenal pasti dan menyebarkan amalan yang baik juga diperlukan (Thomas dan Wahyu, 2007). Pemimpin yang baharu dilantik memerlukan penglibatan dalam program pembelajaran yang sistematik, dan induksi berdasarkan analisis pengalaman dan keupayaan terdahulu seseorang yang disepadukan dengan keperluan sekolah, sistem dan konteks tertentu di organisasi mereka berkhidmat (Thomas dan Wahyu, 2007). Oleh itu, strategi berfokus, yang bermula pada peringkat sekolah, tempatan dan kebangsaan, diperlukan untuk menangani permintaan dan penawaran kadar pengetua dan guru besar yang mencukupi.



Kajian mengetengahkan pelbagai pendekatan untuk meningkatkan keupayaan kepimpinan pemimpin yang baru dilantik. Hal ini termasuklah:

a) Program Induksi -Satu kajian program induksi (*UK National College of School Leadership – Headteachers Leadership and Management Program Review, 2003*) telah mengenal pasti keperluan pemimpin sekolah yang baru dilantik dan menunjukkan keperluan program induksi untuk:

- Membantu pengamalan pengetahuan, kemahiran, dan pemahaman yang diperoleh daripada pengalaman terdahulu;
- Membantu dalam membentuk pandangan strategik tentang keperluan pembangunan sekolah;
- Menyediakan sokongan dalam membangunkan hubungan yang membina dengan semua pihak berkepentingan di sekolah; dan





- Menyediakan akses kepada pelbagai jenis peluang pembelajaran.

b) Program Pementoran- Pementoran didapati sebagai strategi yang paling berharga untuk menyediakan sokongan kepada pemimpin sekolah yang baru dilantik. Dalam kajian Program Pementoran berstruktur dalam persekitaran Asia Tenggara oleh Walker dan Hallinger (2015) didapati bahawa:

- Hubungan pementoran paling baik dimulakan dalam persekitaran yang agak tidak formal, sebelum mentee memulakan keterikatan mereka;
- Adalah penting bagi mentee untuk mengetahui jangkaan mentor mereka pada permulaan perhubungan;

- Perhubungan mentor-mentee melalui beberapa peringkat, seperti tempoh awal perkenalan (peringkat formal dan berhati-hati), interaksi intensif (perkongsian), dan pembubaran perhubungan yang mana peranan baharu boleh ditakrifkan (terbuka dan seterusnya); dan pengambilan, pengekalan, dan pembangunan pengetua sekolah

• Penganjur dan perancang program berstruktur perlu berhati-hati apabila memadankan mentor dan anak didik supaya peluang hubungan itu berjaya dimaksimumkan. Walaupun pementoran adalah proses yang paling berkesan untuk pembangunan profesional, dimensi peribadi menjadikannya sumber yang intensif. Program ini direka agar dapat menyediakan ruangan kepada pengetua sebagai pengamal pemimpin sekolah yang diiktiraf untuk mendapatkan nasihat, bimbingan atau idea (Brown dan Treviño, 2006). Masalah ini telah ditangani oleh Persatuan Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan (NASSP) yang telah melancarkan Program Mentor Maya dalam talian.



c) Bimbingan Kepimpinan- Pendekatan bimbingan yang agak berbeza ialah Bimbingan Kepimpinan (Brown, Treviño, dan Harrison, 2005). Satu program dikenali sebagai Pemimpin Kejurulatihan untuk Mencapai Kejayaan Pelajar (CLASS) membezakan antara pementoran dan bimbingan. Seorang mentor membawa perspektif yang berbeza kepada hubungan antara mentor dan konteksnya. Komitmen asas mentor adalah untuk kejayaan pelajar (Brown, Treviño, dan Harrison, 2005). Mentor berfungsi pembimbing strategi pengajaran dan pemudah cara berdasarkan penilaian keperluan pelatih dan dalam mencapai matlamat yang dipersetujui.

Program ini secara khusus menangani keperluan pengetua, direka untuk menangani cabaran yang dihadapi oleh pengetua. Implikasi kepada dasar dan amalan kepimpinan sekolah menggunakan pendekatan pemimpin bermodelkan; kesediaan untuk menghadapi dan mengurus cabaran perubahan, keupayaan untuk menggunakan kecerdasan secara kritis dan kreatif dalam menyelesaikan masalah, dan kepercayaan terhadap isu kompleks, dikongsi bersama, dan proses tambahan pembelajaran untuk belajar serta untuk memimpin (Bazerman dan Gino, 2012). Pengetua yang baru dilantik memerlukan bantuan khas apabila memikul tanggungjawab terhadap sesebuah sekolah. Strategi bersepadu dan persekitaran sokongan profesional, bimbingan dan pembangunan mestilah tersedia kepada pengetua baharu. Hal ini termasuk:

- (i) bimbingan;
- (ii) lawatan antara sekolah dengan daerah;
- (iii) gandingan rakan sebaya;
- (iv) interaksi rangkaian;
- (v) perkongsian secara bersemuka dan dalam talian tentang amalan baik; dan



(vi) akses kepada program modular untuk menangani kemahiran khusus dalam bidang tanggungjawab kepimpinan yang berkaitan dengan persekitaran tertentu tempat pengetua berada (Buku log PRIme, <https://anyflip.com/mhxe/nalq/basic>).

1.4 Rasional Kepimpinan Moral

Pengurusan sekolah juga didapati sentiasa dipengaruhi oleh tuntutan moral sekolah sebagai satu institusi tenaga kerja yang tetap dan berautonomi tinggi serta jangkaan peranan dan tekanan yang berterusan yang bergantung pada jawatan pengetua dan guru besar (Brown, Treviño, dan Harrison, 2005). Oleh itu, pengetua dan guru besar perlu mengambil inisiatif dalam menjayakan organisasi masing-masing mencapai kecemerlangan dalam semua aspek seperti ditentukan dalam falsafah Pendidikan Negara.

Kepimpinan moral telah menjadi fokus kajian yang semakin popular dalam bidang kepimpinan pendidikan. Hal ini telah menjadi tumpuan inisiatif untuk dasar, piawaian akreditasi dan badan kajian yang mengenal pasti kepemimpinan moral sebagai ciri sekolah berprestasi tinggi (Fullan, 2002, 2018; Nucci, 2001; Sajida Miraj, Amjad Reba dan Jalal Ud Din, 2018; Sergiovanni, 1992, Sergiovanni, 2005; Starratt, 1991, Starratt, 1994). h. Kepentingan kajian berkaitan dengan kepimpinan moral melonjak pada awal tahun 1990-an dalam mengembangkan kepimpinan moral di sekolah dengan mengenal pasti kepimpinan moral sebagai elemen yang penting (Rhode, 2006). Namun kajian tentang kepimpinan moral di sekolah tidak banyak memberi penjelasan tentang kepimpinan moral dalam penyediaan pemimpin sekolah.





Kepimpinan moral menunjukkan integriti dan kejujuran diri sendiri dan orang lain serta belajar daripada kesilapan dan sentiasa dalam proses peningkatan diri serta disokong oleh kebolehan kriteria meta-kognitif dan emosi yang tinggi (Hannah, Lester Vogelgesang, 2005). Kepimpinan moral diwujudkan atas dasar kuasa rujukan, kepakaran serta proses kepimpinan komunikasi dua hala (Hodgkinson, 1991). Perkara ini, jelas bahawa kuasa bukan faktor utama berlakunya hubungan antara pemimpin dengan pengikut namun kepimpinan moral memainkan peranan utama dalam perkongsian baharu berkaitan dengan keperluan, aspirasi dan nilai bersama (W. Nor Asekin W. Hussain, 2012). Oleh itu, kepimpinan moral membantu para pemimpin untuk membuat penyelesaian moral yang dilihat sebagai sah dan disokong oleh pengikut dan organisasi.



sekolah. Hal ini selari dengan pendapat yang dinyatakan oleh Kanugo dan Mendonca (1996) dalam Shahril@Charil Marzuki, Rahimah Ahmad, dan Hussien Ahmad (2010), mendefinisikan *ethic* atau etika sebagai perkara yang ada hubungan dengan moral iaitu berkaitan dengan *rule of conduct* (tatacara kelakuan) dan semua perkara yang berkaitan dengan pengetahuan moral (Abdul Hamid, 1996). Oleh itu, jelas bahawa pemimpin sekolah perlu peka dalam makluman berkaitan kepimpinan moral secara terperinci.

Perkembangan dunia ekonomi yang semakin pesat berubah dan menekankan pengetahuan berasaskan kreativiti ialah keperluan dan bukannya lagi sebagai pilihan (Anwar, Abid & Waqas, 2020). Kepimpinan moral yang mengamalkan pendekatan positif membawa peningkatan kreativiti dan motivasi ke arah pemikiran yang





membina dalam kalangan kakitangan organisasi (Rego, Machado, Leal & Cunha, 2009). Hal ini disokong oleh Noor dan Ampornstira (2019), yang menyatakan bahawa kepimpinan moral mampu membina prestasi dan motivasi jika tingkah laku kepimpinan memuaskan hati kakitangan. Walaupun semua gaya kepimpinan boleh dikatakan mempunyai kebaikan dan keburukan namun gaya kepimpinan moral masih paling dikenali dalam konteks sekolah (Hussin & Waheed, 2016). Kepimpinan moral tidak boleh dipisahkan sebagai satu jenis kepimpinan malah perlu diamalkan sepenuhnya dalam setiap organisasi.

Banyak lagi bukti daripada kajian, menegaskan bahawa gaya kepimpinan moral membuktikan kakitangan organisasi pendidikan mampu bekerja secara lebih kreatif bagi meningkatkan kualiti pencapaian (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012), dan membantu organisasi dengan mengembangkan idea baharu serta melaksanakan inovasi secara berterusan (Cianci, Hannah, Roberts & Tsakumis, 2014). Kajian oleh García-Guiu López, Molero Alonso, Moya Morales & Moriano León, 2015) juga membuktikan bahawa, kepimpinan moral di sekolah dapat mewujudkan elemen bersepadu yang berkesan dalam membina sekolah yang efektif. Rasionalnya, tinjauan kajian-kajian lepas membuktikan bahawa kepimpinan moral membawa perkembangan dan pencapaian yang cemerlang dalam kalangan kakitangan serta dapat meningkatkan kualiti dalam perkhidmatan di organisasi pendidikan.

Sehubungan dengan itu, gaya dan amalan kepimpinan moral merupakan antara faktor yang membina kualiti kakitangan dengan menyediakan persekitaran kerja yang kondusif serta berprestasi tinggi (Bass, 1997; Hodge, 2020; Noor, & Ampornstira, 2019). Menurut Netolicky (2020), pemimpin sekolah perlu mengimbangkan antara





keimpinan strategik dan operasi, visi dan tujuan moral yang dikongsi bersama bagi menetapkan keputusan dengan mempertimbangkan pelbagai kesan terhadap individu, organisasi, kesejahteraan, pembelajaran, penyediaan perkhidmatan, prestasi, kepegawaian, implikasi kewangan, pengurusan sumber dan kelestarian perniagaan. Keseimbangan ini tidak dapat dikecapi apabila pelbagai keperluan staf di bawah kepimpinan moral gagal menerima arus perubahan yang drastik bagi menguruskan pendidikan yang berkualiti dan bertaraf cemerlang (Santamaria, 2014; Zainal & Matore, 2019). Oleh itu, sebagai pemimpin sekolah guru besar bertanggungjawab sepenuhnya dalam menentukan keseimbangan dalam semua aspek di sekolah.

Kepimpinan moral sentiasa berhadapan dengan cabaran dalam menyediakan persekitaran kerja yang positif. Kajian mendedahkan bahawa kepimpinan moral perlu menawarkan perspektif yang jelas dalam menangkis cabaran ketegangan pembaharuan dan meningkatkan pengalaman pendidikan persekitaran (Easley, 2005). Namun, kepimpinan moral yang berhadapan dengan kerumitan dalam mengimbangi keperluan guru, pekerja, pelajar, ibu bapa, ahli komuniti, dan lembaga pemegang amanah harus diberikan perhatian (Hinojosa, Davis McCauley, Randolph-Seng & Gardner, 2014). Oleh itu, perkhidmatan pemimpin moral bukan sahaja terhenti pada peringkat sekolah malah berpanjangan sehingga pada peringkat masyarakat. Pencarian keseimbangan ini boleh menjadi sukar kerana pelbagai keperluan setiap kumpulan serta perubahan berterusan yang berlaku dengan mandat pendidikan (Xiong & Fang, 2014). Cabaran sedemikian semakin ketara dalam sistem pendidikan yang berdepan dengan isu dan peranan sekolah dalam membangun modal insan komuniti setempat.



Kepimpinan moral yang berkualiti sentiasa mampu mendorong anak buahnya dan dapat mengubah mereka ke arah yang baik, lebih hebat daripada keadaan asal (Fullan, 2002; Johnson, 2001). Kepimpinan moral juga perlu bertindak sebagai pemboleh ubah yang paling utama bagi organisasi, jika tidak organisasi akan hanya bergelar sebagai stesen longgokan manusia. Kepimpinan moral yang berkesan dan berwibawa berperanan besar dalam mencetus idea, inovasi, kreatif dan imaginasi ke arah pembentukan generasi pendidik yang berketerampilan dan cinta akan perubahan serta berdaya maju dalam kebolehan mengurus cabaran dalam perubahan. Kajian Zhou, Ma, Cheng dan Xia (2014) berpendapat bahawa kepimpinan moral memerlukan kecekapan, kesejahteraan, selain meningkatkan kebebasan pengikut dalam aspek perhubungan manusia, mengalakkan inovasi, kreativiti dan sentiasa memberikan sokongan profesional yang membina bagi mengekalkan amalan moral yang tinggi dalam kalangan kakitangannya (Algera & Lips-Wiersma, 2012). Oleh itu, perubahan atau kemajuan menyatakan bahawa sesuatu inovasi atau kreativiti memerlukan kepimpinan moral yang berfungsi sebagai penggerak berkualiti dalam mengubah organisasi dan tingkah laku kakitangannya.

1.5 Pernyataan Masalah

Cabaran dan masalah yang dihadapi oleh Pengetua dan Guru Besar dalam menggerak dan membina pengurusan yang berkesan di sesebuah sekolah adalah sukar. Greenfield (2004) berpendapat bahawa sekolah berbeza daripada organisasi yang lain. Hal ini dapat dilihat dari segi usaha-usaha moralnya kerana pengurusan sekolah secara uniknya, melibatkan komunikasi bersemuka secara keterlaluan, berorientasikan aksi,

reaktif, masalah di luar jangkaan, keputusan dibuat secara segera dan menghadapi tekanan yang berterusan untuk mempertahankan perjalanan sekolah yang lancar dan aman (Begley & Leonard, 2005). Sementara itu, pengurusan sekolah juga didapati sentiasa dipengaruhi oleh tuntutan moral sekolah sebagai sebuah institusi tenaga kerja yang tetap dan berautonomi tinggi serta ekspektasi peranan dan tekanan yang berterusan yang bergantung kepada jawatan pengetua (Begley & Leonard, 2005; Maguad, & Krone, 2009). Situasi ini menunjukkan terdapatnya jurang dalam aspek kepimpinan moral dalam organisasi pendidikan.

Kini dunia memerlukan pemimpin yang beretika dan bermoral dalam semua bidang termasuk dalam bidang pendidikan yang menunjukkan perubahan drastik kebelakangan ini. Namun isu peningkatan kegagalan etika dan moral dalam kepimpinan organisasi masih berlarutan. Kajian oleh DeCremer, Tenbrunsel, dan Van Dijke (2010), jelas menegaskan bahawa peningkatan kemerosotan moral dan kegagalan etika berada pada tahap yang membimbangkan di kebanyakan organisasi. Kepercayaan masyarakat terhadap kepimpinan kini semakin tipis disebabkan oleh berlakunya kegagalan pemimpin dalam membuat keputusan serta tingkah laku yang tidak bermoral berleluasa dalam semua bidang (Brown & Treviño, 2013; Maguad, & Krone, 2009). Hal ini jelas menampakkan kegagalan kepimpinan moral dalam kalangan pemimpin pendidikan.

Kajian oleh Samsul (2022) yang meninjau amalan kepimpinan moral pemimpin sekolah mengenal pasti atribut yang menjadi keutamaan dan atribut yang memperoleh skor min terendah sebagai garis panduan dan penanda aras terhadap amalan dan gaya kepimpinan moral pemimpin sekolah. Kajian oleh Muniandy,



Nadarajan, Debarajh dan Narayanasamy (2023) pula menunjukkan bahawa program PRIme di Malaysia adalah berpandukan set analisis konkrit dan eksplisit. Keadaan ini menunjukkan terdapatnya kekurangan kajian tentang kualiti PRIme iaitu kesediaan pengamalan kepimpinan beretika dan bermoral.

Oleh itu, wujud satu kelompangan antara kepimpinan pengetua guru besar dan hasil akhir kepimpinan mereka dalam melahirkan institusi sekolah yang memiliki pengurusan, pengajaran dan pembelajaran serta kemenjadian murid yang menentukan kejayaan pendidikan negara (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2010; Zaiton Md. Nor, 2001). Masalah dan cabaran seperti terlalu banyak kerja, terlalu banyak masa digunakan untuk pengurusan pejabat, mesyuarat, melayani kerenah pelajar, guru, pekerja, dan ibu bapa, mematuhi atur cara pada peringkat komuniti, zon, daerah, negeri dan kebangsaan sedikit sebanyak telah melemahkan mutu kepimpinan pengetua guru besar (PGB) di sekolah (Muzzafar Malek & Jamalullail Abdul Wahab, 2020; Zaiton Md. Nor, 2001). Kekhilafan dalam menjunjung aspek moral dan akhlak dalam membina satu kepimpinan moral oleh sebilangan pengetua guru besar (PGB) tidak dapat dinafikan (Abdul Ghani Abdullah, Abd Rahman Abd Aziz & Mohammed Zonir Ahmad, 2008).

Kajian-kajian yang bertemakan keberkesanan sekolah sentiasa menunjukkan peranan pengetua guru besar sebagai faktor utama dalam menentukan kecemerlangan sekolah. Kajian oleh Aziah Ismail, Zainol Abdullah, Wan Norkursiah dan Abdul Ghani, (2016) misalnya, mendapati bahawa tiada bukti yang menunjukkan bahawa sekolah yang berkesan diterajui oleh pengurus yang lemah. Sebaliknya melalui pengurusan yang berkualiti, seseorang pengetua guru besar berupaya untuk





menukarkan sekolah yang kurang maju kepada sekolah yang maju dan berkesan (Yahya Don, 2005; Yahya Don, Aziah Ismail, & Yaakob Daud, 2007). Oleh itu, pengurus pendidikan harus mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang melampaui pengetahuan dan kemahiran asas profesion pengurusan, iaitu kecekapan. Kecekapan dalam bidang pengurusan biasanya berteraskan kepakaran yang diperoleh daripada latihan dan pengalaman (Yukl, 2002). Oleh itu, pengurusan yang berkualiti memerlukan elemen kepimpinan moral bagi mencapai status sekolah berkesan.

Demi menangani masalah kecekapan pengurusan dan kepimpinan, pelbagai latihan termasuk PRIme telah diusahakan untuk melahirkan Pengetua Guru Besar (PGB) yang memiliki kompetensi kepimpinan yang merangkumi ciri-ciri insani, moral, akhlak, rohani dan spiritual (Buku log PRIme, <https://anyflip.com/mhxe/nalq/basic>). Mereka yang telah menjalani latihan daripada PRIme telah pun ditempatkan di beberapa buah sekolah. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan adalah untuk meneroka amalan kepimpinan moral yang ditunjukkan oleh para guru besar sekolah rendah yang telah melengkapkan satu pusingan latihan PRIme. Maka, dapatan kajian ini mempunyai kepentingan yang signifikan dalam aspek kepimpinan moral di sekolah.

Kajian ini mampu mengurangkan jurang dan memenuhi jurang yang wujud antara kepimpinan pengetua guru besar (PGB) dalam mencapai standard kualiti dari aspek pengurusan, pengajaran dan pembelajaran serta kemenjadian murid seperti yang digariskan dalam Dokumen Standard Pendidikan Berkualiti (Jemaah Nazir Sekolah, 2004, 2006). Kepimpinan moral yang dilaksanakan oleh guru besar yang telah





mendapat latihan PRIme melalui kajian ini menjadi data untuk perkembangan bidang kepimpinan moral dalam kalangan guru besar sekolah rendah di negara ini.

Kajian Wang dan Li (2019), mendapati bahawa hubungan antara kepemimpinan moral dengan warga organisasi menunjukkan bahawa kepemimpinan moral tidak hanya mempengaruhi secara langsung pelanggaran hak pekerja, namun secara tidak langsung melalui keselamatan psikologi dan rantaian kesan perantara kontrak psikologi. Nurul Qistina Abu Bakar (2017), menyatakan bahawa kepimpinan moral sangat berkait rapat dengan proses memahami emosi dan keperluan semua warga sesuatu organisasi. Sehubungan dengan itu kepimpinan moral memiliki sifat-sifat dalam mengawal, berupaya memberi arahan yang mampu mempengaruhi ahli-ahli organisasinya berikutan refleksi sikap dirinya sendiri. Kenyataan ini juga disokong oleh Bryant dan Merritt (2019), yang menekankan bahawa kebanyakan konsep kepimpinan moral dalam struktur organisasi harus bertanggungjawab serta dapat memenuhi keperluan, memberikan aspirasi dan nilai kepada pekerja mereka.

Kebelakangan ini, kajian-kajian merangkumi asas etika atau elemen moral dalam kepimpinan dengan memberi penekanan yang eksplisit semakin meningkat (Greenfield, 1995, Greenfield, 2004; O'Toole, 1996; Rhode, 2006). Kepimpinan moral memberikan keutamaan kepada visi dan nilai-nilai yang mendasari tingkah laku pemimpin serta mewujudkan asas untuk bertindak bersama-sama pengikutnya (Bass, 1997; O'Toole, 1996; Sergiovanni, 2005). Lantaran itu, kajian-kajian berkaitan kepimpinan moral memberikan kesan terhadap warga organisasinya sehingga menanamkan tanggungjawab etika yang dipikul oleh para pemimpin yang boleh difahami oleh barisan pegawainya (Andenoro, Wasserman & Newsome, 2019).



Sebelum ini, pemahaman tentang kepimpinan moral ditakrifkan dalam literatur telah dilakukan dalam psikologi moral seperti yang digunakan pada program latihan pra-profesional yang lain sangat membantu (Pijanowski, J. (2017). Kajian Thambu (2023) mendapati bahawa perbincangan tentang kebajikan (*virtue*) dan moraliti dalam kepimpinan sudah lama wujud dalam kalangan ahli falsafah dunia. Kepimpinan pula sudah diiktiraf sebagai satu “keperluan” untuk membina kekuatan sesuatu organisasi. Aspek-aspek kepimpinan yang wajar dimiliki oleh seseorang pemimpin seperti kuasa, nilai, karisma, karakter, akauntabiliti, perancangan dalam pengorganisasian, hubungan pemimpin-pengikut dan matlamat organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk pelbagai gaya kepimpinan. Walaubagaimanapun, kepimpinan yang mendasari aspek moral dan kemoralan masih terhad dan kurang dipraktikkan oleh para pemimpin.

Kepimpinan yang berkesan tidak hanya bergantung pada pemimpin sebagai orang nombor satu sesuatu organisasi pendidikan (Sousa, 2003; Sun, 2012). Malah, nilai-nilai kepimpinan moral memberikan inspirasi kepada perkembangan budaya serta kecemerlangan sesuatu sekolah (Liljenberg, 2014). Realitinya, kekuatan sistem sekolah bermula dari nilai kepimpinan moral yang baik dalam meningkatkan kualiti pencapaian sekolah dalam pelbagai aspek (Fullan, 2018). Kepimpinan moral tidak hanya mementingkan nilai yang diterima, dipercayai, dikuasai, dan menjadi komitmen pemimpin, tetapi juga bahawa kerahsiaan harus dijaga dengan ketat oleh semua pasukan sekolah (Walker & Qian, 2015). Keadaan ini menggambarkan betapa pentingnya kepimpinan moral dalam kerja sepasukan dalam sesebuah organisasi pendidikan.



Berikutan itu, anggapan bahawa kepimpinan moral hanya berlaku untuk pengurusan atasan tidak relevan dan terpakai kepada semua warga organisasi tanpa bersandarkan kelayakan, gelaran, latar belakang atau kedudukan. Menurut Quah (2011), walaupun wujud banyak harapan untuk kepimpinan moral, namun terdapat pemimpin yang tidak mencapai objektif kepimpinan moral. Oleh itu, keperluan seperti elemen kreativiti dalam kepimpinan moral kini menjadi satu kemahiran yang wajib bagi menghadapi cabaran-cabaran dalam mendapat kepercayaan ahli organisasi dan memastikan arahan yang diberikan kepada mereka berada di landasan beretika serta boleh diguna pakai tanpa keraguan lantas mencapai matlamat sasaran tertentu (Noriati, Boon, & Wong, 2010). Ini menunjukkan cabaran-cabaran dalam kepimpinan moral masih wujud di organisasi pendidikan.



kepimpinan sekolah yang masih berdepan dengan ketidakpatuhan peraturan dan mengakibatkan penyelewengan wang sekolah serta peruntukan yang disalurkan untuk manfaat pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Semakan Audit mendapati bahawa 171 pengurus sekolah telah membuat bayaran tanpa dokumen sokongan yang lengkap berjumlah RM5,051,132. Pada tahun 2019, pengauditan pengurusan kewangan telah dilaksanakan dan didapati sebanyak 238 atau 2.4% pada tahap Kurang Memuaskan dan 38 atau 0.4% pada tahap Tidak Memuaskan. Dapatan laporan jelas menunjukkan bahawa masih wujud nilai-nilai kepimpinan moral yang kurang diamalkan dalam organisasi sekolah (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2020). Statistik ini merupakan satu angka yang tidak sepatutnya wujud dalam organisasi pendidikan.



Kajian oleh Hu, Gu dan Chen (2013) mengesahkan bahawa amanah dalam kepimpinan moral telah berkurang secara besar-besaran (Clifton, & Harter, 2019). Kajian oleh Lam, Schaubroeck, dan Aryee (2002) serta Norhisham (2018) mendapati bahawa keperluan kepimpinan kosmopolitan yang meluas dalam kalangan pemimpin mula memfokuskan terhadap pandangan dan nilai alternatif, menggabungkan pertimbangan kreatif berdasarkan kompas moral yang stabil dan telus perlu berhadapan dengan cabaran-cabaran secara mendadak.

Kajian Bogotch dan Miron, (1998) mendedahkan bahawa kepemimpinan moral, jika diamalkan secara silang, boleh menjejaskan suasana dalaman sekolah. Oleh itu, peranan pemimpin sekolah sebagai pengamal nilai-nilai dan sikap melalui kepimpinan moral mereka dapat mencipta "iklim pengambilan risiko, pembelajaran berpusatkan murid, komunikasi terbuka, norma hubungan baharu, dan estetika." Namun, peranan kepimpinan moral yang wujud dan terlaksana dalam amalan di sekolah masih belum diterokai secara imperatif.

Menurut Velson, Ellen, Wright, dan Joel (2012), generasi akan datang perlu memiliki kecerdasan moral yang bersifat kreatif, terbuka, dan membawa idea-idea baharu dalam menangani cabaran-cabaran dalam kepimpinan moral. Lopez dan Ensari, (2014) mendapati bahawa cabaran dan tekanan semasa sekolah yang unik, termasuk tingkah laku pelajar yang melampau, menyekat pengajaran guru yang memerlukan semangat moral yang tinggi daripada pemimpin sekolah. Neves dan Coimbra (2019) menyatakan bahawa kepimpinan kini memerlukan kecerdasan moral dan keyakinan moral yang kuat supaya boleh bertindak dengan sewajarnya untuk



mengenali pasti elemen kreativiti yang betul dari yang salah melalui dalam kepimpinan moral.

Kajian oleh Yates (2014), mendapati bahawa etika dalam kepimpinan moral diperlukan bagi membuat keputusan daripada menggunakan kaedah tradisional (Andenoro, Wasserman, & Newsome, 2019; Santos & Risk, 2020). Kepimpinan moral kian berdepan dengan tekanan dan wujud dilema dalam kalangan pemimpin moral untuk membuat keputusan terbaik dan mencari keseimbangan dalam budi bicara yang bertentangan (De Cremer, Tenbrunsel & van Dijke, 2010; Lam, et al., 2002). Masalah tekanan dan dilema dalam kepimpinan membuntukan kecemerlangan organisasi yang dipimpin oleh pengetua dan guru besar sedemikian.



ke dalam kepimpinan. Kepimpinan moral adalah antara pendekatan kepimpinan yang paling ditekankan seperti kepimpinan berwawasan, kepimpinan strategik, kepimpinan pengajaran, dan kepimpinan transformasi. Berbeza dengan pendekatan kepimpinan yang lain, kepimpinan moral bergantung kepada kuasa moral. Kepimpinan moral adalah proses membentuk, mengembangkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral serta memimpin ahli organisasi untuk bertindak menurut nilai moral. Pemimpin sekolah, yang tidak menunjukkan tingkah laku kepimpinan moral, boleh membawa sekolah ke arah proses pencemaran moral. Dalam kedudukan sedemikian, pemimpin yang berpegang pada kepimpinan moral digabung jalin dengan kredibiliti dan integriti dalam kepimpinan diperlukan (Samsul, 2022). Namun sejauh mana kepimpinan moral dalam pengurusan organisasi sekolah masih kurang dikaji.





Kini, kajian-kajian tentang kepimpinan moral di sekolah semakin didalami dan semakin diteroka (Greenleaf,1977; Sergiovanni, 1992, Sergiovanni, 2005; Starratt, 1991, Starratt, 1994; Theoharis, 2007). Dalam kajian Sizer dan Sizer (1999) serta Santamaria (2014), mereka mula meneroka sejauh mana, bagaimana dan cara-cara khusus para pemimpin pendidikan dapat menggunakan unsur-unsur kepimpinan moral dalam organisasi mereka. Antara tujuan kajian ini adalah untuk meneruskan tradisi dengan meneroka cara pemimpin pendidikan menggunakan elemen kepimpinan moral dan elemen amalan kreativiti dalam menghadapi cabaran-cabaran di sekolah.

Kajian berkaitan dengan kepimpinan moral telah lama dijalankan di organisasi pendidikan (Greenleaf,1977; Sergiovanni,1992; Starratt,1994; Theoharis,2007; Santamaria, 2014), yang meneroka sejauh mana, dan cara tertentu, pemimpin pendidikan dapat menggunakan elemen kepimpinan moral secara khusus untuk memupuk ekuiti pendidikan yang lebih besar. Dakwaan ini disokong oleh Walker dan Hallinger (2015) dan Walker dan Qian (2015), bahawa dalam konteks dan budaya kepimpinan moral yang mengamalkan nilai kejujuran, integriti, kebenaran, dan kedalaman emosi serta peribadi adalah ialah faktor utama kejayaan amalan kepimpinan dalam organisasi. Namun, untuk meneruskan tradisi dalam konteks semasa, guru besar yang telah mengikuti PRIme mampu menerajui kepimpinan moral dalam aspek pengurusan organisasi, pengajaran dan pembelajaran serta dalam aspek kemenjadian murid di sekolah, tempat mereka bertugas (Resick, Martin, Keating, Dickson, Kwan & Peng (2011). Dalam kajian ini, kepimpinan moral dalam pendidikan dan tingkah laku kepimpinan pemimpin sekolah dianalisis dalam pelbagai aspek yang dapat merapatkan jurang dalam literatur kepimpinan moral sebelum ini. Oleh itu kajian ini dapat meneroka amalan kepimpinan moral dalam kalangan





pengetua guru besar lepasan PRIme dalam pengurusan organisasi sekolah, pengajaran dan pembelajaran serta kemenjadian murid.

1.6 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk meneroka amalan kepemimpinan moral yang ditunjukkan atau wujud dalam kalangan guru besar yang menjadi pemimpin di sekolah masing-masing. Secara khusus, bertujuan untuk mengenal pasti elemen moral dalam kepimpinan guru besar sekolah rendah yang telah melengkapkan latihan PRIme. Objektif yang digariskan secara khusus adalah seperti yang berikut:

1. Menyiasat amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme yang wujud dalam aspek pengurusan organisasi sekolah;
2. Meneroka amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme yang wujud dalam aspek pengajaran dan pembelajaran; dan
3. Menggalurkan amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme yang wujud dalam aspek kemenjadian murid di sekolah.

1.7 Persoalan Kajian

Secara khususnya, kajian ini berusaha untuk menjawab persoalan-persoalan kajian yang berikut:

1. Apakah amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme yang wujud dalam aspek pengurusan organisasi sekolah?



2. Sejauh manakah amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme wujud dalam aspek pengajaran dan pembelajaran?
3. Bagaimanakah amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme wujud dalam aspek kemenjadian murid di sekolah?

1.8 Model Kepimpinan Moral

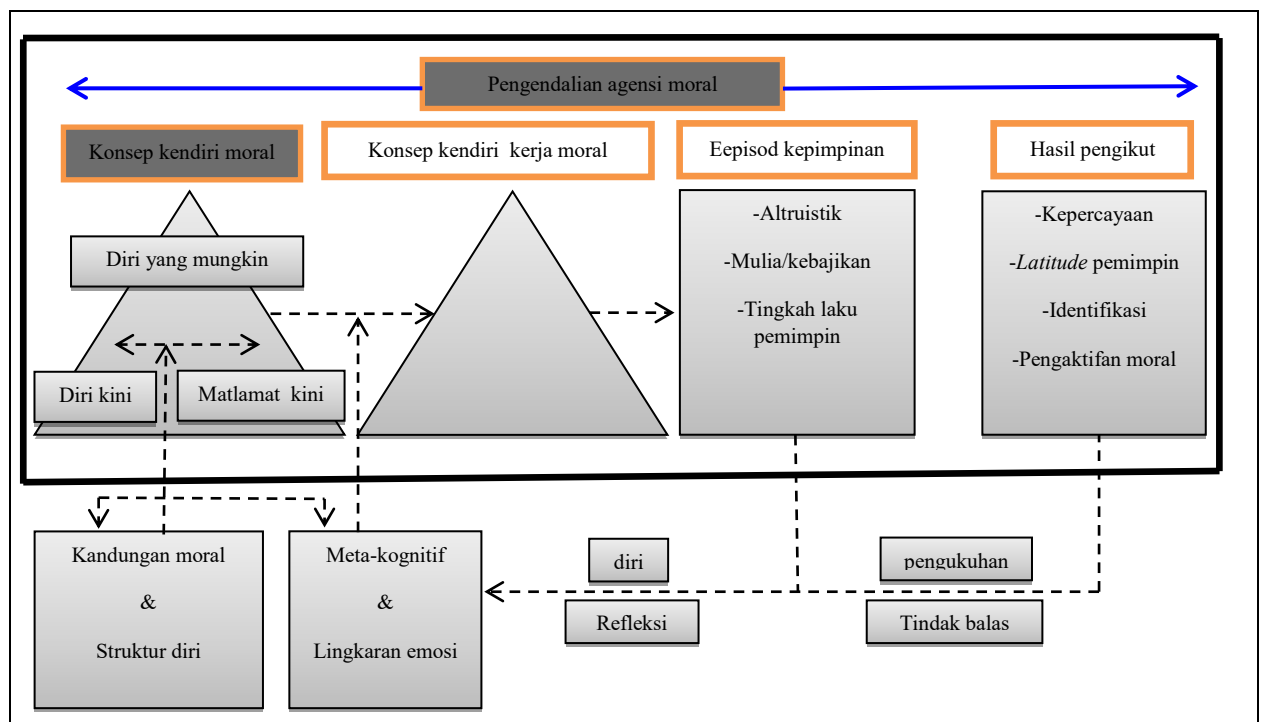
Model kepimpinan moral yang diutarakan oleh Hannah, Lester, dan Vogelgesang, (2005) dijadikan sebagai latar belakang teori kajian ini. Hannah et al., (2005), berpendapat bahawa kepimpinan moral dapat dikenal pasti berdasarkan bukti-bukti moral, etika dan akhlak yang terdapat dalam proses kepimpinan seseorang pemimpin.

Seseorang pemimpin yang bermoral mampu bertindak secara jujur berdasarkan konsep sendiri yang mantap dalam membuat keputusan yang “benar”, “betul” dan “beretika”, untuk diri dan organisasinya (Gini, 1997, 2004). Oleh itu, aspek penting kepada seseorang pemimpin yang bermoral ialah konsep sendiri yang mantap dan yang disokong oleh keupayaan kognitif dan pengendalian emosi yang stabil. Keupayaan dan kemahiran begini diharapkan dapat membantu seseorang pemimpin untuk menghadapi, menganalisis dan menyelesaikan masalah yang timbul secara bermoral untuk menyelamatkan organisasinya daripada kemelut masalah.

Dalam hubungan ini, Hannah et al., (2005), membincangkan pembentukan kepimpinan moral seseorang individu dengan memberikan tumpuan khusus kepada unsur moral yang membentuk kepimpinan tulen atau jujur. Hannah et al., 2005 turut menggunakan dua elemen untuk membentuk kerangka konsep yang mendasari model

ini iaitu elemen agensi moral yang disyorkan oleh (Bandura, 1977; Bandura,1999; Bandura, 2007) dan elemen konsep sendiri oleh Lord dan Brown, 2004. Komponen moral dalam kepimpinan moral ditakrifkan sebagai satu pengendalian terhadap peskitaran moral seperti elemen altruistik dan kebajikan oleh pemimpin yang cekap.

Selain itu, Model Kepimpinan Moral (Hannah, et al.,2005) juga menekankan empat perkara yang harus dilalui oleh seseorang pemimpin dalam proses kepimpinan moral untuk membawa kejayaan kepada organisasinya. Empat perkara tersebut ialah: (i) konsep sendiri moral; (ii) konsep sendiri berkaitan dengan kerja moral; (iii) episod kepimpinan; dan (iv) hasil kepada pengikut. Pemimpin yang memiliki kepimpinan tulen dan sah serta disokong oleh ciri-ciri kemoralan seperti *altruisme* dan kebajikan (*virtuousness*) akan mendapat sokongan padu daripada pengikutnya. Hubungan begini dapat meningkatkan kesan positif kepada pengikut dan organisasi. Rajah 1.1 jelas menerangkan model Kepimpinan Moral Hannah et al., (2005).



Rajah 1.1. Model Kepimpinan Moral. Sumber: Hannah, et al.(2005)



Seseorang individu yang menjadi pemimpin diberi tanggungjawab untuk menerajui organisasi yang berada di bawah kawalannya dengan cekap. Dalam konteks kepimpinan moral, seluruh aktiviti yang difikir, disusun dan dilaksanakan harus berpaksikan aspek kemoralan. Kemoralan menjadi dasar kepada pengoperasian seluruh organisasi dan pemimpin serta kepimpinan juga terikat dengan elemen moral, akhlak dan etika. Oleh sebab inilah, Hannah, et al. (2005), melabelkan seluruh proses kepimpinan seseorang individu dalam mengendalikan sesebuah organisasi sebagai “pengendalian agensi moral”. Hal ini bermaksud, aspek moral menjadi tunjang kepada seluruh pengoperasian sesebuah organisasi yang diuruskan oleh pemimpin bermoral.

Pengendalian agensi moral pula berlaku dalam empat faktor iaitu: (i) konsep sendiri moral; (ii) konsep sendiri kerja moral; (iii) episod kepimpinan; dan (iv) hasil pengikut (Hannah, et al., 2005). Konsep sendiri moral ialah konsep diri yang dimiliki oleh seseorang pemimpin. Pemimpin yang mahu melaksanakan kepimpinan moral harus mengakui secara jujur konsep diri mereka, sama ada mereka hendak menjadi seorang insan yang bermoral atau sebagai pemimpin yang suka “menangguk di air keruh”. Pemimpin harus jelas akan jati diri dan hala tuju kepimpinan mereka. Dalam usaha untuk menentukan matlamat diri dan organisasi, pemimpin harus membuat bermuhasabah diri dan menganalisis matlamat organisasi mereka (Gini, 1997; Gini, 2004). Analisis sendiri ini dapat membantu pemimpin untuk bertindak dalam luan-luan kemoralan dan kepimpinan moral yang diaspirasikan mampu dicapai.

Konsep sendiri kerja moral pula ditakrifkan sebagai satu proses adaptasi oleh seseorang individu yang ingin menjadi pemimpin dalam sistem organisasi yang sedia





ada. Menurut Gini (1997) dan Gini (2004), antara perkara yang perlu didaptasi ialah kandungan moral, struktur diri yang sedia ada, emosi dan kemahiran meta-kognitif. Hannah, et al. (2005), melabelkan proses adaptasi ini sebagai “konsep sendiri kerja moral” kerana keseluruhan adaptasi oleh seseorang pemimpin dalam organisasi yang ada harus juga bertunjangkan kemoralan. Istilah “kerja moral”, yang dinyatakan oleh beliau sebenarnya menjurus kepada semua pemikiran, perasaan dan tindakan yang dilaksanakan untuk kemajuan diri dan organisasi adalah kerja moral (*moral work*), untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnnya. Maka, seseorang pemimpin perlu melihat semua unsur yang ada dalam organisasi sebagai “kandungan moral”, dan setiap satunya dikendalikan serta diterajui secara bermoral (Hailinger & Heck, 1996). Model ini memperihalkan secara lengkap proses kepimpinan moral.



Dalam konsep sendiri kerja moral ini, antara aspek lain yang perlu didaptasi

ialah struktur diri, emosi dan kemahiran meta-kognitif. Seseorang individu yang ingin menjadi pemimpin harus “menstruktur” diri mereka agar mereka dapat menjadi pemimpin yang bermoral dan dapat merealisasikan kepimpinan moral (Hailinger & Heck, 1996; Hanafi Kamal, 1990). Antara dimensi diri yang perlu distrukturkan ialah dimensi pemikiran, dimensi perasaan atau emosi dan dimensi perlakuan. Ketiga-tiga dimensi ini harus “dikendalikan” secara bermoral agar individu mampu menjadi pemimpin bermoral dan kepimpinan mereka berada dalam landasan kepimpinan moral. Aspek kemahiran meta-kognitif pula wajar dikuasai kerana kemahiran ini memberikan pengetahuan kepada pemimpin untuk membuat spekulasi secara bermoral dan berakhlak untuk kemajuan diri dan organisasinya (Hailinger & Heck, 1996; Hanafi Kamal, 1990; Hussein Mahmood, 1991). Dalam hubungan ini, aspek





emosi juga perlu distrukturkan agar emosi atau unsur afektif ini berada dalam “zon psikologi positif” sepanjang kepemimpinan seseorang individu.

Episod kepemimpinan ialah satu usaha yang dilaksanakan oleh pemimpin terhadap orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Aspek ini merupakan satu usaha secara langsung oleh pemimpin dalam menggunakan kepemimpinan moral yang telah dirangka, disusun dan dirancang untuk dilaksanakan dalam organisasi yang ditadbir. Pelaksanaan ini dapat menunjukkan sejauh mana seseorang pemimpin itu berpegang pada lunas-lunas kemoralan untuk merealisasikan konsep kepemimpinan moral (Davis, Darling-Hammond, LaPointe, & Meyerson, 2005). Sokongan moral dan kewangan adalah antara unsur yang diperlukan dalam menjaga kebajikan pekerjaanya. Tingkah laku pemimpin dan sikap altruistik pula dianggap sebagai dua elemen utama yang menjayakan kepemimpinan moral yang ada pada seseorang pemimpin. Seluruh idea kepemimpinan moral akan diukur daripada tingkah laku pemimpin dalam mengurus tadbir sesebuah organisasi secara autentik dan bermoral (Davis, Darling-Hammond, LaPointe, & Meyerson, 2005). Dalam konteks ini, seseorang pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan moral harus memiliki sikap mulia dalam mementingkan kebajikan ahli yang berada di bawah pimpinannya.

Atribut terakhir ialah hasil pengikut. Sesebuah organisasi dan pemimpin tidak wujud tanpa pengikut atau orang-orang yang dipimpinnya (Lambersky, 2016). Kepimpinan seseorang individu juga diukur dari aspek sokongan yang diberikan oleh para pengikutnya. Dalam hubungan ini, pengikut atau para pekerja menjadi aspek penting dalam kejayaan sesebuah organisasi. Walau betapa hebat sesuatu idea atau dasar itu didokumentasikan, namun dasar itu hanya berjaya dilaksanakan apabila idea





itu disokong oleh para pekerja yang menjadi jentera pelaksana idea dan dasar itu (Lambersky, 2016). Oleh itu, sebagai individu, kepimpinannya akan berjaya jika ia mendapat sokongan daripada orang bawahan. Pemimpin dan pengikutnya tidak dapat dipisahkan dalam kejayaan sesebuah organisasi. Ibarat kata, jika pemimpin ialah nakhoda, para pengikutnya ialah kelasi-kelasi yang memastikan sesebuah pelayaran tiba di destinasi secara selamat.

Dalam model ini, istilah hasil pengikut yang dimaksudkan oleh Hannah, et al. (2005) dan yang disokong oleh Gini (1997) dan Gini (2004), ialah keupayaan para pengikut untuk memberikan kerjasama kepada pemimpin dalam menjayakan sesebuah misi dan visi organisasinya. Dalam konteks ini, para pengikut atau pekerja dalam sesebuah organisasi perlu mempunyai kepercayaan, menerima gaya kepimpinan dan mengiktiraf segala unsur kepimpinan yang ada pada seseorang individu. Oleh itu, pemimpin perlu menunjukkan tingkah laku atau nilai yang boleh menimbulkan kepercayaan dan keyakinan kepada para pengikutnya. Gaya kepimpinan pemimpin juga perlu berada dalam landasan moral, etika dan akhlak yang digunakan untuk pembangunan setiap insan dan institusi yang diterajuinya (Kam-cheung, 1998). Pendek kata, para pengikut atau ahli organisasi perlu menerima kepimpinan seseorang individu dengan yakin dan jika kepimpinan seseorang diterima atas dasar kepimpinan moral dan kemanusiaan, maka kejayaan organisasi itu tidak dapat dinafikan.





1.9 Kerangka Konsep

Kerangka konsep kajian ini berlatarkan Model Kepimpinan Moral yang diperkenalkan oleh Hannah, et al., (2005). Dalam konsep ini, guru besar sebagai ketua organisasi menjadi agen moral yang mengendalikan agensi moral dalam kepimpinan beliau. Agensi moral yang dimaksudkan ialah (i) konsep sendiri moral; (ii) episod kepimpinan; (iii) konsep sendiri kerja; dan (iv) hasil pengikut. Sebagai ketua organisasi, guru besar perlulah memiliki keyakinan dan kepercayaan kepada konsep nilai yang menjadi pegangan beliau. Beliau perlulah menjadi insan yang bermoral dan setiap nilai yang menjadi pegangan pula perlu disuntik dalam organisasi demi kecemerlangan produktiviti. Akhirnya, kesemua usaha pemimpin perlu dihargai oleh pengikut agar menjadi legasi kepimpinan ketua yang terbaik.

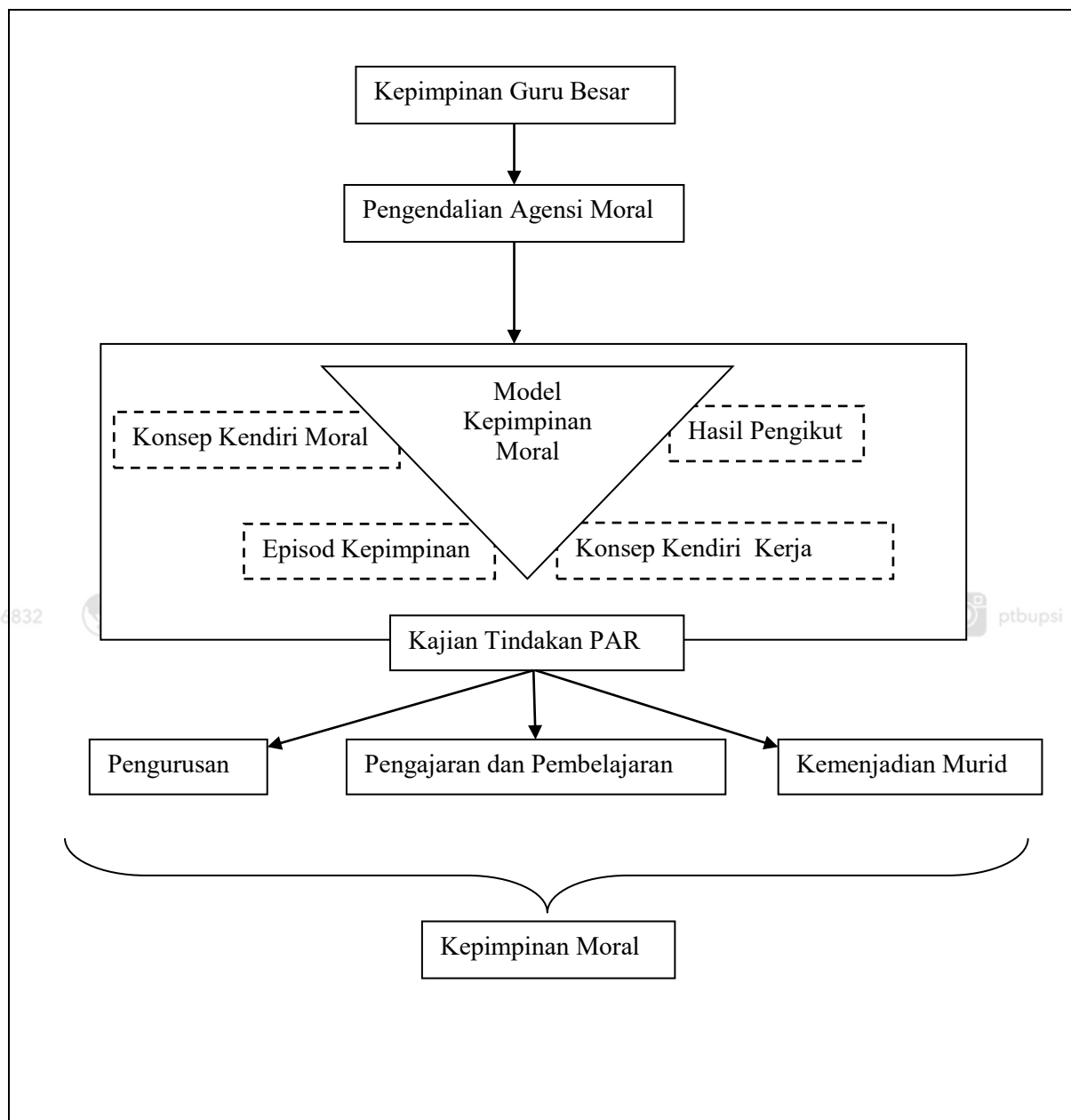


Melalui kajian tindakan PAR, pengkaji akan menyiasat integrasi keempat-empat agensi moral iaitu; (i) konsep sendiri moral; (ii) episod kepimpinan; (iii) konsep sendiri kerja; dan (iv) hasil pengikut. oleh guru besar ke dalam kepimpinannya. Tiga persoalan kajian iaitu aspek pengurusan, pengajaran dan pembelajaran serta kemenjadian murid akan diuji dalam tiga gelung kajian tindakan partisipatif untuk melihat kepimpinan moral guru besar lepasan

PRIme di sekolah-sekolah terpilih. Kerangka konsep kajian ini berpaksikan Model Kepimpinan Moral oleh Hannah, et al. (2005), agar dapatan kajian mempunyai kesahan dan kebolehpercayaan dari aspek teori dan amali. Oleh itu, kajian ini meneroka amalan kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme berlandaskan Model Kepimpinan Moral oleh Hannah, et al. (2005). Kerangka kajian ini membantu



pengkaji dalam mencapai matlamat dan objektif kajian secara lebih berfokus dan penelitian yang mendalam.



Rajah 1.2. Kerangka Konsep Kajian



1.10 Kepentingan Kajian

Kajian ini dapat dijadikan sumber rujukan para pengkaji pada masa akan datang berkaitan dengan amalan kepimpinan moral guru besar sekolah rendah. Selain itu, kajian ini dapat membantu pihak Kementerian Pendidikan dan penggubal dasar mengambil tindakan segera dan bersepadu terhadap resolusi yang diperolehi dalam kepimpinan moral di sekolah. Selain itu, kajian ini juga diharap dapat mencetuskan kesedaran tentang kepimpinan moral dalam kalangan guru besar dan pengetua yang menjadi pelaksana dasar-dasar Kementerian Pendidikan.

Kajian ini memberikan sumbangan kepada kesarjanaan yang semakin meningkat dalam aspek kepimpinan autentik yang menjurus kepada kepimpinan moral di negara kita dengan dapatan penerokaan terhadap amalan kepimpinan moral guru besar. Pendedahan dan dapatan kajian tentang kepimpinan moral mampu membuka perspektif baharu dalam kepimpinan instruksional yang sedia ada kepada pihak berkepentingan, seperti guru sekolah, pensyarah universiti, pensyarah Institusi Pendidikan Guru, para pensyarah Institut Aminuddin Baki, para pengkaji dan para perancang dasar di Bahagian Perkembangan Kurikulum.

Kajian ini juga memberikan manfaat secara langsung kepada guru besar yang bukan daripada PRIme yang bertugas di sekolah harian yang biasa. Kajian ini dapat menambah sumber maklumat dan memberikan idea baharu kepada para guru besar yang sentiasa berusaha untuk menambah baik proses kepimpinan mereka di sekolah. Segala proses, cabaran, pemahaman dan dapatan kajian ini mampu memberikan data yang pelbagai dan mempunyai nilai pelaksanaan kepada guru besar. Selain itu,





dapatan kajian ini juga boleh diterjemahkan oleh guru besar untuk dijadikan contoh panduan kepimpinan mereka di sekolah, di samping memberikan peluang kepada mereka untuk mengetahui amalan kepimpinan moral yang agak berbeza sedikit dengan amalan kepimpinan instruksional yang menjadi amalan kini mereka.

Falsafah kepimpinan moral dan amalannya dikatakan sudah lama wujud di negara-negara luar. Banyak kajian tentang amalan kepimpinan moral sebagai satu kepimpinan autentik dan tulen untuk meningkatkan kemajuan organisasi tanpa mengabaikan “sentuhan kemanusiaan dan moral” sudah dilaksanakan dan dibuktikan kejayaannya. Namun, di Malaysia, kajian tentang aspek kepimpinan moral, khususnya dalam kalangan pengetua dan guru besar hanya dinyatakan secara konsep dan kebanyakan kajian masih di peringkat awal dan masih terhad dalam aspek kuantiti.

Oleh itu, kajian ini dianggap penting untuk membuktikan dakwaan oleh para pengkaji luar, di samping menambah pangkalan data dalam bidang kepimpinan moral di negara ini.

1.11 Batasan Kajian

Kajian ini dibataskan kepada guru besar lepasan PRIme sahaja. Pandangan daripada guru-guru besar yang terlibat secara langsung dengan kepimpinan moral, seperti guru penolong kanan kurikulum dan guru akademik diambil bagi melihat pandangan mereka terhadap kepimpinan moral. Mereka yang dipilih untuk kajian ini mestilah telah berkhidmat dengan guru besar sekolah berkenaan lebih daripada tiga tahun selepas PRIme.



Kajian ini dijalankan menggunakan reka bentuk kajian tindakan partisipatif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Oleh itu, kajian ini mempunyai beberapa batasan. Antaranya ialah pengkaji hanya mengkaji aspek kepimpinan moral guru besar dalam konteks pengurusan organisasi sekolah, aspek pengajaran dan pembelajaran serta aspek kemenjadian murid sahaja. Kajian ini juga terhad kepada tiga buah sekolah rendah (sekolah kebangsaan) di daerah Nilai yang melibatkan guru besar, guru penolong kanan kurikulum, guru penolong kanan kokurikulum dan guru-guru akademik di setiap sekolah. Daerah Nilai di pilih berdasarkan kriteria kesemua penolong kanan telah berkhidmat lebih daripada tiga tahun bersama-sama guru besar lepasan PRIme. Sekolah rendah (jenis) kebangsaan Cina (SJKC) dan sekolah rendah (jenis) kebangsaan Tamil (SJKT), tidak dilibatkan dalam kajian ini, kerana iklim budaya kedua-dua sekolah ini agak berbeza daripada SK.

Bilangan peserta melibatkan kumpulan peserta yang kecil. Seramai tiga orang guru besar lepasan PRIme, tiga orang guru penolong kanan (kurikulum), tiga orang guru penolong kanan (kokurikulum) dan tiga orang guru akademik dan pengkaji sendiri terlibat dalam proses mengumpul data. Peserta kajian juga dipilih daripada semua guru penolong kanan (kurikulum dan kokurikulum) serta guru akademik yang mempunyai pengalaman berkhidmat bersama-sama guru besar sekolah berkenaan sekurang-kurangnya tiga tahun berturut-turut. Tempoh masa kajian ini selama 16 minggu sahaja.

Oleh sebab kajian ini melibatkan bilangan peserta yang kecil dan dijalankan dalam tempoh masa yang terhad, maka, dapatan kajian tidak mampu digeneralisasikan dalam konteks peserta dan latar yang lain. Jelasnya, kajian ini tidak mampu



memberikan gambaran menyeluruh tentang kepimpinan moral guru besar sekolah kebangsaan (SK) yang lain di Malaysia. Dapatan kajian hanya bertepatan dalam konteks kajian ini. Namun begitu, dapatan kajian ini mampu memberikan satu gambaran terperinci tentang amalan dalam kepimpinan moral guru besar lepasan PRIme.

1.12 Takrifan Istilah

Bahagian ini mengemukakan beberapa takrifan istilah yang digunakan dalam kajian ini. Takrifan ini membantu pengkaji dalam memahami setiap takrifan yang dibincangkan dan mengelak daripada apa yang sepatutnya di pegang semasa



menjalankan kajian ini.

1.12.1 Kepimpinan

Yahya Don (2005), mentakrifkan kepimpinan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi, memotivasikan, mengubah sikap dan tingkah laku subordinat seperti guru dan warga sekolah supaya menyempurnakan aktiviti atau program yang dirancang untuk mencapai objektif sekolah. Kepimpinan juga didefinisikan sebagai satu proses individu mempengaruhi sekumpulan individu untuk mencapai matlamat bersama (Northouse, 2018) dan memaksimumkan usaha pengikut, yang ingin dipimpin oleh pemimpin (Western, 2019).





Takrifan ini membuktikan bahawa kepimpinan tidak boleh diasingkan daripada sudut pandangan ahli organisasi dan perlu dilihat serta dinilai untuk mendapatkan keputusan yang holistik dan berkesan. Kepimpinan menunjukkan keupayaan untuk membimbing, memberi inspirasi, mengarahkan, dan menguruskan ahli organisasi dalam organisasi atau kumpulan. Dalam konteks kajian ini kepimpinan ialah usaha-usaha yang dilakukan oleh pemimpin sekolah rendah iaitu guru besar dalam aspek pengurusan, pengajaran dan pembelajaran serta kemenjadian murid demi membawa kemajuan dalam organisasi yang berada di bawah pimpinannya.

1.12.2 Guru Besar



Sistem pendidikan di Malaysia terbahagi kepada beberapa peringkat iaitu bermula dari prasekolah, sekolah kebangsaan, sekolah menengah dan sehingga ke peringkat universiti. Definisi guru besar dalam kajian ini ialah seorang pemimpin/pentadbir/pengurus bagi sekolah kebangsaan/rendah. Guru besar dipertanggungjawabkan untuk memimpin guru-guru di sekolah kebangsaan/rendah. Guru besar memimpin murid-murid yang bersekolah bermula dari darjah satu hingga ke darjah enam (Jemaah Nazir Sekolah, 2004, Jemaah Nazir Sekolah, 2006). Tugas dan tanggungjawab guru besar yang diterima oleh guru besar adalah daripada Kementerian Pendidikan, Pejabat Pendidikan Negeri dan juga Pejabat Pendidikan Daerah. Tugas dan tanggungjawab guru besar dan pengetua tidak banyak bezanya, yang membezakannya adalah dari aspek persekitaran sekolah sahaja (Jemaah Nazir Sekolah, 2004, Jemaah Nazir Sekolah, 2006; Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti,



2010). Guru besar dan pengetua bertanggungjawab mengetahui semua aspek di sekolah masing-masing.

Guru besar perlulah sentiasa bermotivasi dan mempunyai kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pihak atasan. Selain itu, guru besar perlulah sentiasa bersemangat dalam melakukan sesuatu aktiviti yang terdapat di sekolah supaya dapat meningkatkan kompetensi mereka dalam mentadbir sekolah (Jemaah Nazir Sekolah, 2004, Jemaah Nazir Sekolah, 2006). Guru besar perlulah sentiasa menekankan skor Standard Kualiti Pengetua dan Guru Besar dalam kalangan warga sekolah supaya dapat meningkatkan lagi kualiti sekolah berdasarkan elemen yang telah ditetapkan dalamnya, seperti meningkatkan kecemerlangan sekolah untuk mencapai sekolah berprestasi tinggi (W. Nor Asekin W. Hussain, 2012; Wan Marfazila Wan Mahmud, 2010). Oleh itu, kedudukan sebagai guru besar biasanya digunakan untuk mengurus kesejahteraan keseluruhan dan penghasilan sekolah.

1.12.3 Kepimpinan Moral

Kepimpinan moral adalah kepimpinan yang lebih kolaboratif dan diamalkan dalam kerja berpasukan. Walau bagaimanapun, kerjasama dan keputusan dibuat berdasarkan persetujuan bersama (Hannah, et al., 2005; Quick & Normore, 2004). Menurut Gini (2004), pemimpin moral menunjukkan komitmen yang kuat terhadap profesinya dan mempunyai pengetahuan tentang sifat manusia dan cuba memenuhi keperluan mereka.

Kanungo dan Menonca (1998) pula mentakrifkan kepimpinan moral adalah tingkah laku beretika pemimpin yang memiliki prinsip moral dan maruah diri bagi mencapai objektif organisasi. Kepimpinan moral juga memberikan keutamaan kepada aspek-aspek moral dan motivasi yang membina ketika melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, pemimpin perlu bersifat kemanusiaan, adil, jujur dan tidak mengutamakan emosi dalam membuat keputusan serta tidak iri hati melihat kejayaan ahli-ahli organisasinya. Sergeovanni (1992) dan Sergeovanni (2005) pula mendefinisikan kepimpinan moral sebagai suatu bentuk bimbingan yang memotivasikan pengikutnya melalui prinsip-prinsip dan pegangan nilai yang terpuji. Kepimpinan moral juga memberikan keutamaan kepada nilai dan etika pemimpin dalam penggunaan kuasa dan pengaruh adalah atas pertimbangan yang baik dan benar (Quick & Normore, 2004).

Dalam konteks kajian ini, kepimpinan moral ialah usaha-usaha kepimpinan yang dilaksanakan oleh guru besar sekolah rendah yang telah menerima latihan PRIme daripada Institusi Aminuddin Baki. Aspek kepimpinan yang diberi perhatian dalam kajian ini ialah kepimpinan moral yang berpaksikan konsep sendiri moral, episod kepimpinan, konsep sendiri kerja dan hasil pengikut dalam memajukan organisasi sekolah yang menjadi tempat mereka memimpin.

1.12.4 PRIme

Program *Principal's Residency and Immersion* (PRIme) ini ialah program transisi bakal Pengetua Guru Besar (PGB) dalam menyediakan dan memantapkan pelbagai



kompetensi kepimpinan dan pengurusan yang diperlukan sejajar dengan peranan mereka sebagai pemimpin sekolah (<https://anyflip.com/mhxe/nalq/basic>). Program ini bertujuan untuk memberikan bimbingan kepada PGB Lantikan Baharu dalam proses mereka menjawat jawatan sebagai pemimpin sekolah buat kali pertama. Mereka akan menerima bimbingan dalam masa transisi pengetua/guru besar lantikan baharu sebagai pemimpin sekolah buat kali pertama (<https://coach7blog.wordpress.com/prime/>). Dalam konteks kajian ini, kajian tentang kepimpinan moral dilakukan terhadap guru-guru besar sekolah rendah yang telah melengkapkan satu pusingan latihan PRIme, anjuran Institut Aminuddin Baki.

Maklum balas daripada guru besar adalah berbeza-beza apabila mereka ditanya tentang pengalaman mereka selepas mengikuti PRIme dan didapati guru besar mengakui bahawa program ini menyediakan situasi kepimpinan supaya dapat menghadapi pentadbiran secara bersemuka di lapangan. PRIme menyediakan dan membekalkan pengetahuan dan pengalaman praktikal kepada guru besar dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah (IAB, 2013). Kajian Adams., D. et.al., (2020), mendapati bahawa PRIme membolehkan pemimpin sekolah melibatkan kepimpinan guru besar dan tanggungjawab serta mengupayakan semangat dan keyakinan seorang pemimpin bagi menerajui sekolah secara berkesan melalui aktiviti yang diselitkan sepanjang program berkenaan dilaksanakan.



1.13 Penyusunan Tesis

Tesis ini disusun dalam lima bab. Bab satu ialah bab pendahuluan yang merangkumi tentang latar belakang kajian, kepimpinan di sekolah, PRIme, kepimpinan moral, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, model kepimpinan moral, kepentingan kajian, batasan kajian, kerangka konsep dan takrifan istilah. Bab dua membincangkan sorotan kajian, iaitu kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan topik kajian. Bab tiga pula membincangkan metodologi yang digunakan untuk melaksanakan kajian ini, termasuklah reka bentuk kajian, tatacara kajian, peserta kajian, instrumen kajian, teknik pengumpulan data, kesahan dan kebolehpercayaan. Selanjutnya bab empat membentangkan analisis dan dapatan kajian. Aspek perbincangan, implikasi dan cadangan pula dibentangkan dalam bab lima.

1.14 Kesimpulan Bab

Bab ini membincangkan latar belakang kajian tentang konsep dan amalan kepimpinan moral secara umum dan khusus di dalam dan luar negara. Pelbagai permasalahan yang sedia ada di sekolah menyebabkan pengetua guru besar (PGB) sukar untuk melaksanakan tugas kepimpinan mereka secara mantap. Kekurangan sentuhan dalam aspek seperti moral, akhlak dan spiritual dalam kepimpinan menjadi satu kelemahan yang ketara dalam kepimpinan yang sedia ada. Walhal, pengetua dan guru besar ialah pemimpin di sekolah dan mereka yang menentukan hala tuju serta kejayaan sekolah sebagai organisasi yang berada di bawah pimpinan mereka. Guru besar yang menjalani latihan PRIme pula mendapat perhatian dan dipertanggungjawabkan untuk



membawa perubahan dalam kepemimpinan mereka. Aspek-aspek kepemimpinan yang melibatkan insaniah, moral dan rohani diharapkan menjadi ramuan utama dalam melaksanakan kepemimpinan moral, yang mesra insaniah.

