

AMALAN KEPIMPINAN MORAL GURU BESAR LEPASAN PROGRAM PRIme DALAM ELEMEN KEBAJIKAN SEBAGAI MATLAMAT ORGANISASI:SATU KAJIAN TINDAKAN PARTISIPATIF

Vasu Muniandy
Nadarajan Thambu
Universiti Pendidikan Sultan Idris
vasu@iab.edu.my

ABSTRAK

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

Kata kunci: Kepimpinan Moral, Kebajikan Sebagai Matlamat Organisasi, PRIme

PENGENALAN

Kepimpinan dalam sistem pendidikan di Malaysia semakin mengalami arus perubahan yang drastik bagi menyediakan pendidikan yang berkualiti dan cemerlang (Rahmad Sukor Ab Samad, Haris Abd Wahab, & Lee Yean Nee, 2016). Pemimpin sekolah pada masa ini mempunyai peranan penting bagi membina pembelajaran abad ke-21 dalam revolusi teknologi industri 4.0, (Hallinger & Wang, 2015). Bukti terkini mencadangkan bahawa kepimpinan di peringkat sekolah memerlukan pelbagai dimensi peranan dan persediaan kebolehan serta kemahiran untuk mencapai sasaran yang ditetapkan (Lopez & Ensari, 2014). Menurut Rehman, Khan dan Waheed (2019), gaya kepimpinan moral di sekolah mesti mengaplikasikan pelbagai kemahiran untuk kekal rapat dengan para pelajar dan mendedahkan dirinya sebagai pemimpin moral yang komited sepenuhnya terhadap profesion dan sekolah mereka.

PERNYATAAN MASALAH

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

keputusan dibuat secara segera serta 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 satu 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).

Dalam perkembangan yang berkaitan telah menjadi tanggungjawab pemimpin sekolah mempersiapkan dirinya dalam pelbagai aspek kemahiran kepimpinan (Shamsul, 2022). Cabaran dalam menjaga kebajikan di kalangan warga sekolah merupakan satu faktor yang menyukarkan di kalangan guru besar sekolah. Perkara ini merumitkan lagi pemimpin sekolah membentuk dan membina perubahan yang perlu dikendalikan segera terganggu dan tergendala dalam penambahbaikan sekolah (Mohd Yusaini & Mohd Izham, 2020).

Rumusannya, kajian ini adalah bertujuan untuk melihat amalan kepimpinan moral pemimpin sekolah khasnya guru besar sekolah kebangsaan lepasan program PRIME dalam elemen kebajikan sebagai matlamat organisasi sekolah.

TINJAUAN LITERATUR

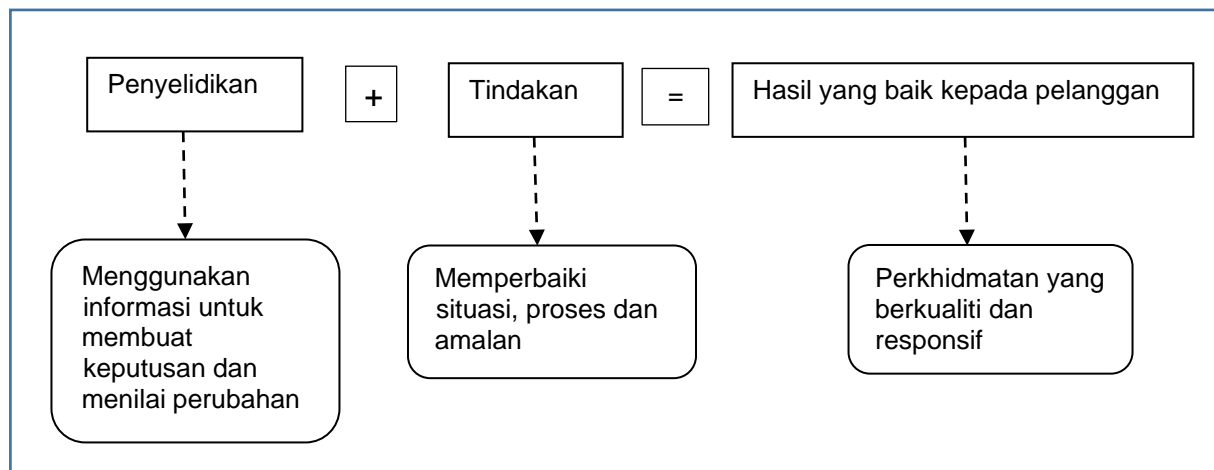
Kepimpinan moral adalah kepimpinan yang lebih kolaboratif dan diedarkan di mana pentingnya diberikan kepada kerja berpasukan; Walau bagaimanapun, kerjasama dan keputusan adalah dibuat berdasarkan konsensus (Hannah, et al., 2005; Quick & Normore, 2004). Dalam konteks ini, termasuk moral atau amalan serta tingkah laku rohani. 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 memberi keutamaan kepada aspek-aspek moral dan motivasi yang membina ketika melaksanakan tugas. Dalam perkembangan yang berkaitan juga pemimpin perlu bersifat kemanusiaan, adil, jujur dan tidak mengutamakan emosi dalam membuat keputusan serta tidak iri hati melihat kejayaan ahli-ahli organisasinya. Sergeovanni (1992, 2005) pula mendefinisikan kepimpinan moral merupakan suatu bentuk bimbingan yang memotivasikan pengikutnya melalui prinsip-prinsip dan pegangan nilai yang terpuji. Kepimpinan moral juga memberikan keutamaan kepada nilai dan etika pemimpin di mana penggunaan kuasa dan pengaruh adalah atas pertimbangan yang baik dan benar (Quick & Normore, 2004).

METODOLOGI

Pendekatan kualitatif dengan reka bentuk penyelidikan tindakan partisipatif *participatory action research* atau PAR digunakan di dalam kajian ini. Model PAR yang memiliki tiga gelung atau kitaran yang telah diadaptasi digunakan (Crane & Richardson, 2000). Sebagai seorang pengamal reflektif, penyelidik menggunakan kajian tindakan partisipatif untuk mengkaji amalan kepimpinan moral guru besar sekolah rendah kebangsaan. Kemmis dan Wilkinson (1998) telah melaksanakan penyelidikan tindakan partisipatif *participatory action research* untuk menyelidiki

isu-isu yang melibatkan individu, organisasi dan masyarakat demi memperbaiki kualiti masyarakat.



Rajah 1 Penyelidikan dan elemen tindakan dalam PAR
 Sumber: Department of Health and Human Services (DHHS), (2012)

Rajah 1 menghuraikan penyelidikan dan elemen tindakan dalam PAR. Aspek penyelidikan dan tindakan pula membawa kepada hasil yang lebih baik untuk pelanggan atau masyarakat yang dikaji. Oleh itu, apa yang penting dalam PAR ialah proses daripada hasil (Bergold, & Thomas, 2012). Kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan kaedah analisis tema yang berpandukan kepada langkah-langkah yang disyorkan oleh (Braun & Clarke, 2006).

Data untuk menjawab soalan kajian pertama dikutip melalui pemerhatian, temu bual dan catatan jurnal. Data kemudiannya dikodkan dan dikaji semula semasa membaca serta meneliti semua sumber secara berulang-ulang untuk mengesan aspek kepimpinan pengurusan organisasi sekolah oleh guru besar. Respon peserta kajian daripada ketiga-tiga sumber ini ditriangulasi untuk mencungkil kepimpinan guru besar dalam aspek pengurusan organisasi sekolah (Pavlovic, 2015).

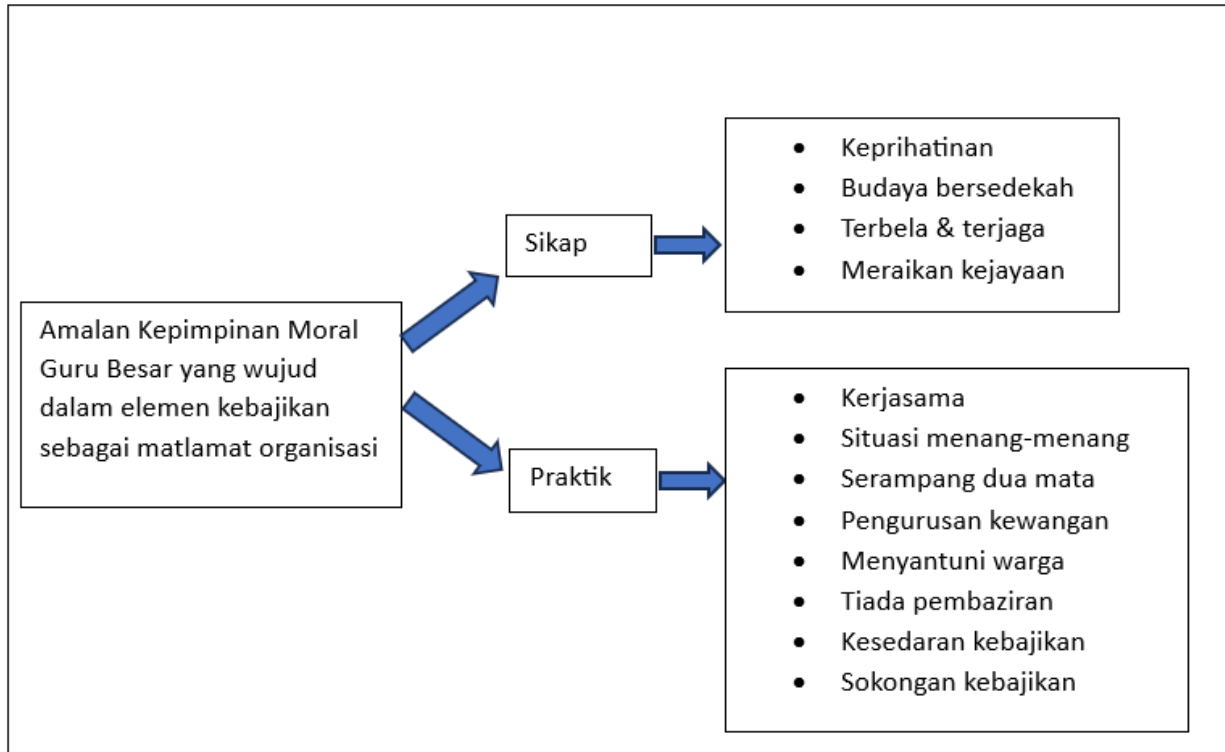
DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian menunjukkan guru besar sebagai ketua pengurusan organisasi sekolah dapat membuat satu perancangan yang berpaksikan nilai moral untuk menjayakan misi dan visi sekolahnya. Tema Kebajikan Sebagai Matlamat Organisasi telah menjadi ramuan utama untuk membentuk perancangan yang berpaksikan nilai moral oleh guru besar. Dapatan kajian adalah seperti di bawah:

Kebajikan sebagai matlamat organisasi

Matlamat utama penubuhan sesebuah organisasi atau pertubuhan ialah untuk melindungi ahli ahlinya. Oleh itu, elemen kebajikan ahli organisasi menjadi elemen penting untuk kelangsungan *sustainable* sesebuah organisasi. Dalam hubungan ini, sekolah sebagai organisasi sosial harus mendukung elemen kebajikan. Hasil temu bual yang dilaksanakan terhadap guru besar dan peserta kajian menunjukkan guru besar telah meletakkan elemen kebajikan sebagai matlamat organisasi yang penting dalam pengurusan sekolah. Beliau telah meletakkan penjagaan

kebijakan ahli-ahli organisasi sebagai aspek utama yang perlu diberi perhatian dalam semua pengurusan. Guru besar sebagai ketua, sentiasa mahu mengutamakan kebijakan orang-rang bawahannya yang terdiri daripada guru, murid dan kaki tangan sekolah yang lain. Beliau juga mahukan ketua-ketua unit untuk menjaga kebijakan orang-orang yang berada di bawah kawal seliaan mereka. Hal ini untuk memastikan ekologi pengurusan organisasi sekolah berjalan lancar dalam pendekatan pengurusan sekolah yang mengutamakan nilai moral. Dapatan kajian dirumuskan dalam Rajah 2.



Rajah 2: Elemen Kebijakan Sebagai Matlamat organisasi

Elemen kebijakan sosial ahli organisasi yang menjadi paksi kemanusiaan menjadi slogan utama dalam organisasi pentadbiran di sekolah. Salah seorang peserta kajian yang ditemu bual mengaku bahawa:

Peserta 6: Guru besar mengutamakan kebijakan kami. Kami guru-guru sering diminta untuk menjaga kesihatan dan kecergasan diri. Jika sakit, kami digalakkan untuk mengambil sijil cuti sakit (MC) dan berehat di rumah sehingga sembuh. Sikap guru besar ini menyebabkan kami berasa segan. Ada juga beliau meminta saya mengambil cuti untuk menjaga isteri dan anak saya yang kena demam campak pada tahun lepas. Sikap keperihatinan guru besar dalam menjaga kebijakan staf amat saya sanjung. Saya segan akan guru besar saya. Oleh itu, saya akan membawa kerja-kerja yang tak sempat dihabiskan di sekolah ke rumah untuk disiapkan. Saya melaksanakan tugas ini dengan suka rela kerana saya amat menghormati beliau dan saya rasa saya terhutang budi dengan kebaikan beliau menjaga kebijakan kami. (TB/GA/SKA/G3/21).

Fokus guru besar untuk menjaga kebijakan ahli organisasi juga tidak dapat dinafikan apabila beliau mendesak dan memastikan bahawa kebijakan guru dan kaki tangan sekolah harus

dilindungi melalui persatuan atau kelab yang mewakili kaki tangan sekolah. Berikut ialah pengakuan salah seorang peserta kajian yang ditemu bual.

Peserta 2: Saya masih ingat, aspek pertama yang beliau minta saya laksanakan ialah penubuhan kelab kebajikan guru dan kakitangan sekolah. Oleh sebab, kelab ini sudah pun ada, beliau meminta kami untuk meneruskan aktiviti-aktiviti yang benar-benar memberikan faedah kepada ahli-ahlinya. Saya ada menyuarakan kekurangan dana dalam kelab kebajikan guru dan kaki tangan sekolah untuk memberi derma kepada 4 orang guru yang kehilangan rumah akibat kebakaran pada tahun lepas. Guru besar sendiri telah memulakan program “derma kilat” untuk mengutip derma daripada warga sekolah. Beliau sendiri telah memberikan derma sebanyak RM 4,000.00 daripada duit poket beliau sendiri. Begitu juga, budaya bersedekah kepada kaki tangan sekolah termasuk murid yang memerlukan digalakkan oleh guru besar. (TB/PK1/SKB/G3/21).

Penyelidik: Bagaimanakah cikgu melihat sikap mementingkan kebajikan warga sekolah oleh guru besar sebagai satu ciri kepimpinan moral beliau?

Peserta 3: Bagi pendapat saya kemoralan dan kemanusiaan harus merentasi semua aspek dalam kehidupan manusia termasuk dalam pengurusan organisasi sekolah. Guru besar telah meletakkan elemen kebajikan kaki tangan sekolah termasuk murid kerana beliau percaya bahawa jika kebajikan ahli organisasi terbela dan terjaga, maka mereka dapat melakukan tugas-tugas harian di sekolah dengan tenang dan gembira. Masalah keluarga dan masalah kewangan sering menjadi kekangan kepada kaki tangan sekolah untuk melaksanakan tugas harian dengan sempurna. Gangguan ini menyebabkan tumpuan dan fokus mereka terhadap tugas yang diberikan akan hilang. Guru besar telah memahami masalah ini. Beliau cuba menangani permasalahan ini dengan pendekatan moral dan kemanusiaan dengan menjaga kebajikan kaki tangan. Saya rasa ini juga satu ciri kepimpinan moral beliau, iaitu membantu ahli organisasi agar ahli organisasi membantu pula kelangsungan perjalanan organisasi. (TB/PKHm/SKC/G2/21).

Penyelidik: Bagaimanakah unit Tuan merealisasikan aspek kebajikan ini?

Peserta 6: Antara tugas saya sebagai Penolong Kanan Hal Ehwal Murid ialah, membantu PK1 dan sekolah untuk menyediakan anggaran belanjawan sekolah. Saya telah diarahkan oleh guru besar untuk sentiasa memastikan ada peruntukan untuk aspek kebajikan ahli organisasi sekolah. Objektif utama dalam anggaran dan pengurusan belanjawan dalam sesebuah organisasi adalah untuk meringankan beban ahli. Dalam konteks ini kami percaya nilai kesederhanaan ialah tonggak kepada kejayaan organisasi yang berasaskan moral dan kemanusiaan. Oleh itu, mengurus perbelanjaan supaya tidak membebankan ahli dan organisasi telah menjadi objektif utama kami. Bagi guru besar, tindakan mencari jalan mudah dengan mengenakan yuran yang tinggi terhadap ahli organisasi dan ibu bapa merupakan satu kesalahan dalam pengurusan organisasi berkebajikan. Unit saya akan meneliti dengan mencari jalan melakukan aktiviti berkebajikan ke arah yang lebih baik. Saya akan pastikan anggaran belanjawan yang diuruskan mampu menaikkan semangat selain menyediakan beberapa peruntukan membantu ahli dan meraikan mereka yang berjaya. (TB/PKHm/SKA/G2/21).

Elemen kebajikan ini bukan sahaja diutamakan kepada warga sekolah yang menjadi ahli organisasi, malahan diperluas juga kepada masyarakat luar yang berada di persekitaran sekolah. Oleh itu, beliau juga telah meletakkan peranan sekolah sebagai organisasi yang diwujudkan untuk melaksanakan aktiviti kebajikan, sosial dan kemanusiaan. Guru besar juga mengakui bahawa adalah wajar objektif sekolah juga perlu menjurus kepada program khidmat bakti,

kemanusiaan dan kesejahteraan sosial sama ada yang melibatkan individu, organisasi ataupun masyarakat luar. Rujuk temu bual berikut:

Penyelidik: Bagaimanakah pula aspek kebajikan ini dipraktikkan untuk masyarakat di luar sekolah?

Peserta 2: Bagi guru besar sekolah sebagai sebuah organisasi sosial juga harus keluar daripada “kepompong” mengharapkan bantuan daripada masyarakat luar sahaja. Sekolah tidak harus menjadi organisasi yang menunggu untuk menerima bantuan daripada masyarakat luar sahaja. Beliau berharap kewujudan organisasi ini mampu memberi impak lebih lagi dalam membantu masyarakat yang memerlukan. Sekolah sendiri ada menganjurkan beberapa aktiviti amal untuk masyarakat dengan kerjasama beberapa NGO (Badan Bukan Kerajaan) setempat. Antara program yang pernah diadakan ialah majlis Makan Malam Amal untuk mengutip derma bagi anak-anak miskin untuk menampung yuran perbelanjaan sekolah, Politeknik, Institut Pendidikan Guru dan Universiti tempatan. Dalam usaha ini, Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) sekolah dan pertubuhan-pertubuhan setempat seperti Jawatan Kuasa Keselamatan dan Kebajikan Kampung (JKKK), Rukun Tetangga, Kelab Keluarga dan Kakitangan (KKK), Persatuan Penduduk Taman (PPT) dan Pertubuhan Belia digerakkan demi menjaga kebajikan masyarakat di luar sekolah. (TB/GB/SKB/G2/21).

Analisis catatan jurnal juga menunjukkan matlamat kebajikan sebagai matlamat utama organisasi sekolah. Kebajikan anggota organisasi dianggap penting dan harus dijaga kerana anggota organisasi yang dibantu akan dapat membantu perjalanan organisasi. Bagi guru besar, beliau hendak mewujudkan satu sistem organisasi yang ada dalam *win-win situation*, di mana kedua-dua pihak iaitu ahli organisasi dan organisasi itu sendiri dapat saling membantu untuk kejayaan bersama. Hal ini kerana matlamat akhir organisasi ialah kebajikan ahli terpelihara dan tidak seorang pun terpinggir daripada menikmati hasil kejayaan organisasi. Pada masa yang sama organisasi juga dapat bergerak maju untuk mencapai matlamat, misi dan visi sekolah. Kerjasama antara kedua-dua pihak ini ibarat “aur dengan tebing”, yang saling memerlukan dan saling menolong menjadi asas matlamat pengurusan organisasi berkebajikan. Rujuk catatan jurnal berikut:

Sebagai Guru besar saya sering memastikan agar ahli-ahlinya mendapat manfaat daripada organisasi sekolah. Saya mahu organisasi sekolah memainkan peranan serampang dua mata, iaitu bermanfaat kepada ahli dan juga organisasi itu sendiri mendapat manfaat. Setelah memenangi pertandingan drama peringkat daerah dan negeri, pasukan drama sekolah juga kekurangan dana untuk menyertai pertandingan drama pada peringkat kebangsaan. Peluang untuk meningkatkan nama sekolah dalam bidang drama dan kredibiliti dua orang guru yang melatih pasukan drama sekolah, juga akan terbantut jika pasukan ini tidak menyertai pertandingan drama peringkat kebangsaan. Untuk meningkatkan motivasi dua orang guru yang melatih pasukan drama dan demi meningkatkan nama sekolah di peringkat kebangsaan saya meminta Kelab Kebudayaan untuk mewujudkan tabung bagi mengutip derma. Pasukan drama sekolah telah menjadi juara pertandingan peringkat kebangsaan dan dua orang guru juga mendapat anugerah pengarah terbaik dan penulisan skrip terbaik. Dalam kes ini, kebajikan dua orang guru juga terbela dan mereka mendapat manfaat daripada organisasi (JR/GB/SKA/G3/21)

Ada beberapa ciri untuk menentukan kecekapan pengurusan sesuatu urbanisasi. Antara yang penting ialah kecekapan dalam pengurusan kewangan. Guru besar akan dibantu oleh Penolong Kanan 1 untuk menyelaras semua jenis kutipan yuran. Penolong Kanan 1 juga akan

menyelaras dan menyediakan penyata kewangan untuk urusan audit tahunan. Manakala Penolong Kanan Hal Ehwal Murid juga merancang anggaran belanjawan untuk pengurusan sekolah. Matlamat kebajikan kakitangan dan murid sekolah menjadi aspirasi utama dalam belanjawan dan pengurusan kewangan sekolah. Rujuk catatan jurnal berikut:

Dalam pengurusan kewangan saya meletakkan matlamat kebajikan kaki tangan sekolah sebagai matlamat utama. Kami kekurangan dana untuk membantu golongan (kaki tangan sekolah) yang mengalami musibah seperti banjir, kebakaran dan kemalangan. Ada cadangan daripada Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) untuk menaikkan yuran PIBG. Saya tidak menyokong cadangan ini. Bagi saya, menyantuni warga sekolah dan masyarakat memang merupakan agenda kebajikan kami. Namun, saya tidak mahu mengambil jalan mudah dengan menaikkan yuran PIBG yang juga akan membebankan ibu bapa. Maklumlah, ibu bapa di tempat saya ramai yang bekerja sebagai pekebun, petani, nelayan dan buruh binaan yang tidak mempunyai pendapatan tetap. Saya dan beberapa orang guru yang ada pengaruh dalam masyarakat bertindak untuk menghubungi beberapa pihak NGO (Badan Bukan Kerajaan), Bank dan beberapa orang pengurus kilang serta syarikat perniagaan setempat untuk mengumpulkan dana. (JR/GB/SKB/G2/21).

Organisasi sekolah menjadi mata dan telinga kepada kerajaan untuk memenuhi matlamat pendidikan selaras dengan Falsafah Pendidikan Kebangsaan. Oleh itu, organisasi yang ditubuhkan juga perlu mempunyai objektif yang jelas, diyakini dan memiliki kredibiliti dalam mengurus program dan perbelanjaan. Setiap ahli jawatankuasa pula perlu melaksanakan aktiviti yang sesuai dengan peraturan yang diwujudkan agar mereka tidak tergelincir daripada landasan kebajikan yang digariskan oleh organisasi. Justeru, organisasi berkebiasaan seperti sekolah harus mengamalkan sikap sederhana dalam mengurus program yang dirancang. Hal ini penting kerana langkah itu berupaya mendapatkan sokongan agensi awam atau swasta untuk kelangsungan program yang akan dijalankan. Inisiatif tajaan pula seharusnya tidak menekan ahli agar mengeluarkan perbelanjaan besar yang akhirnya memberi beban kewangan selain beban tugas hakiki yang sedia ada. Rujuk catatan jurnal berikut:

Saya amat teliti dalam mengurus kewangan dan belanjawan dalam melaksanakan sesuatu program. Kertas kerja yang lengkap dan peruntukan kewangan yang munasabah serta yang rasional sahaja akan saya luluskan untuk dilaksanakan. Setiap perbelanjaan akan saya teliti dan perbelanjaan yang benar-benar perlu sahaja akan diluluskan. Dana yang disumbangkan oleh agensi awam dan swasta dibelanjakan dengan cara yang berhemah. Saya berpegang pada amalan kesederhanaan dalam berbelanja untuk melaksanakan sesuatu aktiviti. Saya percaya duit rakyat ialah amanah yang perlu saya pikul dan setiap sen yang dibelanjakan perlu memberikan manfaat kepada yang benar-benar memerlukan. Setiap sen yang dibelanjakan akan direkodkan dan bukti seperti sebut harga quotation resit pembelian, invoice serta akaun kira-kira disediakan untuk tujuan audit. Saya tidak suka membazirkan atau berbelanja secara boros wang yang diberikan oleh penaja atas nama “kebajikan” juga. (JR/GB/SKC/G3/21).

Selanjutnya, Guru besar juga berjaya mewujudkan kesedaran tentang kebajikan orang lain, dalam kalangan anggota organisasi. Semua ahli organisasi faham akan keadaan ini. Setiap guru dan kaki tangan digalakkan untuk menjadikan amalan bersedekah sebagai amalan harian dalam kehidupan mereka. Guru-guru juga sanggup “melepaskan” hak dan kepentingan mereka demi manfaat dan kebajikan orang lain. Rujuk catatan jurnal berikut:

Saya sendiri telah melihat bagaimana guru dan kaki tangan sekolah melepaskan hak mereka demi kebajikan orang lain. Sebagai contoh, peruntukan untuk aktiviti riadah dan lawatan untuk guru dan kaki tangan sekolah sebanyak RM 10,000.00 tidak kami gunakan untuk tujuan lawatan baru-baru ini. Kami sebulat suara telah bersetuju untuk menggunakan peruntukan itu bagi urusan membantu mangsa banjir kilat, pembiayaan perbelanjaan bagi persekolahan anak-anak miskin, pembelian buku rujukan kepada pelajar-pelajar yang menduduki peperiksaan SPM, dan bantuan pakaian seragam kepada kanak-kanak tadika KEMAS. Semua ini dapat kami laksanakan kerana kami letakkan kebajikan sebagai matlamat organisasi. (JR/Pkgk/SKA/G1/21).

Sementara itu, catatan pemerhatian oleh penyelidik terhadap guru besar pula menunjukkan bahawa, guru besar dapat melaksanakan konsep kebajikan sebagai matlamat organisasi dengan baik. Guru besar dapat menunjukkan keprihatinan dalam menjaga kebajikan kaki tangan dan murid-murid. Guru besar bersama-sama dengan guru-guru yang lain dapat mengumpulkan dana untuk menghantar pasukan drama sekolah menyertai pertandingan drama peringkat kebangsaan. Pasukan ini telah menjadi juara pertandingan drama peringkat kebangsaan dan dua orang guru yang menjadi juru latih juga meraih anugerah pengarah terbaik dan penulisan skrip terbaik. Tindakan guru besar mengutip dana dan menghantar pasukan drama merupakan satu tindakan yang menjaga kebajikan ahli organisasi. Beliau tidak mahu menghalang usaha kedua-dua guru yang bertungkus lumus melatih pasukan drama sekolah. Guru besar juga sanggup mengutip dana sebagai cara untuk menjaga kebajikan guru yang berusaha menaikkan imej sekolah dalam bidang drama. Dalam konteks ini, guru besar dapat mewujudkan satu sistem organisasi yang ada dalam *win-win situation*, di mana kedua-dua pihak iaitu ahli organisasi dan organisasi itu sendiri dapat saling membantu untuk kejayaan bersama. (PM/Pn/GB/SKB/G2/21).

Selain itu, catatan pemerhatian oleh penyelidik terhadap guru besar, juga menunjukkan guru besar ada memberikan duit poket beliau sendiri sebagai derma untuk diberikan kepada empat orang guru yang kehilangan rumah akibat kebakaran. Guru besar sendiri telah pergi ke rumah mangsa kebakaran untuk menyerahkan derma tersebut. Sikap keprihatinan beliau terhadap ahli organisasi merupakan satu sikap yang mementingkan kebajikan ahli organisasi harus dipuji. Semangat beliau untuk menjaga kebajikan ahli organisasi juga menjadi satu ciri kepimpinan yang penting dalam organisasi yang mengutamakan kebajikan ahli-ahlinya. (PM/Pn/TF/SKA/G3/21).

Sekolah sebagai organisasi berkebakjian juga dapat diperhatikan oleh penyelidik. Catatan pemerhatian oleh penyelidik menunjukkan bahawa, guru besar dan guru-guru sendiri telah turun padang untuk mencari dana daripada masyarakat setempat. Pihak sekolah telah menggunakan saluran Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) sekolah untuk tujuan tersebut. Pasukan *task-force* untuk mengutip dana telah ditubuhkan di bawah pengelolaan guru besar sendiri. Pasukan *task-force* ini telah mencari kedai-kedai runcit, peniaga-peniaga kecil, pertubuhan, syarikat, beberapa pihak NGO (Badan Bukan Kerajaan), Bank dan beberapa orang pengurus kilang serta syarikat perniagaan setempat untuk mengumpulkan dana. Pasukan ini juga dibantu oleh pertubuhan-pertubuhan setempat seperti Jawatan Kuasa Keselamatan dan Kebajikan Kampung (JKKK), Rukun Tetangga, Kelab Keluarga dan Kakitangan (KKK), Persatuan Penduduk Taman (PPT) dan Pertubuhan Belia. Pihak sekolah dan pertubuhan setempat bergerak seiring untuk mengumpulkan dana dan dana ini pula “dikembalikan” kepada masyarakat demi menjaga kebajikan masyarakat di luar sekolah. (PM/Pn/TF/SKB/G2/21).

Beberapa program kebajikan juga diadakan oleh pihak sekolah kepada masyarakat luar. Dana yang dikumpulkan oleh pasukan *task-force*, telah digunakan untuk menyantuni masyarakat luar yang memerlukannya. Hasil pemerhatian penyelidik mendapati bahawa pihak sekolah sebagai organisasi yang prihatin dapat menyalurkan wang tunai dan pelbagai keperluan asas kepada masyarakat. Pihak sekolah telah mengadakan sebuah majlis keramaian untuk menyerahkan bantuan kepada golongan yang memerlukannya. Hasil kutipan dana telah digunakan untuk membantu mereka yang kurang bernasib baik. Dana telah disalurkan untuk membantu mangsa banjir kilat, pembiayaan perbelanjaan bagi persekolahan anak-anak miskin, pemberian pakaian seragam, beg dan kasut sekolah, bantuan cermin mata, pembelian buku rujukan kepada pelajar-pelajar yang menduduki peperiksaan SPM, serta bantuan pakaian seragam kepada kanak-kanak tadika KEMAS. Program ini dilaksanakan atas sokongan dan dorongan guru besar. (PM/Pn/TF/SKB/G3/21).

Selanjutnya, pemerhatian oleh penyelidik juga mendapati, para guru dengan kerjasama kaunselor sekolah telah mewujudkan satu ruang yang diberi nama "kami prihatin". Ruang ini terletak di depan pejabat bilik Bimbingan dan Kaunseling sekolah. Pelbagai makanan kering seperti, biskut, roti, kuih muih, dan makanan basah seperti nasi lemak dan mi goreng disediakan. Selain itu, air minuman dalam kotak seperti Milo, Soya dan Kopi juga disediakan. Para pelajar boleh mengambil makanan ini dengan percuma pada waktu rehat, setiap hari Isnin hingga hari Jumaat. Ruangan ini ditaja sepenuhnya oleh guru dan kaki tangan sekolah. Selain itu, atas inisiatif guru besar para pelajar yang berasal daripada keluarga miskin juga dikenal pasti dan diberikan kupon untuk mendapatkan makanan percuma dari kantin sekolah. Kedua-dua program ini telah mendapat penghargaan dari Pejabat Pelajaran Daerah dan sijil penghargaan telah diberikan kepada sekolah. (PM/Pn/SKC/G3/21).

PERBINCANGAN

Dalam kajian ini, guru besar sebagai pemimpin moral; di samping membuat satu perancangan yang berpaksikan nilai moral, beliau juga meletakkan aspek kebajikan sebagai satu lagi matlamat penting dalam pengurusan organisasi sekolah (Qusayla, Chua & Bambang, 2021). Oleh itu, aspek perancangan berpaksikan nilai moral juga diiringi oleh elemen kebajikan sebagai matlamat organisasi. Dalam perancangan pengurusan sekolah, kebajikan ahli organisasi telah diutamakan oleh guru besar. Sebuah organisasi tidak mampu meneruskan kelangsungannya *sustainability* jika kebajikan para anggota organisasi terabai. Kebajikan merupakan salah kunci kelangsungan organisasi seperti sekolah (Bao & Zhao, 2018).

Guru besar telah menekankan aspek kebajikan ahli-ahli organisasi secara berperingkat (Bono & Judge, 2003). Beliau sebagai ketua organisasi menjaga kebajikan semua warga sekolah. Manakala para pentadbir kanan (Penolong Kanan Pentadbiran, Penolong Kanan Kokurikulum dan Penolong Kanan Hal Ehwal Murid) juga diminta untuk menjaga kebajikan guru-guru dan kakitangan sekolah yang berada di bawah portfolio dan kawal seliaan mereka. Ternyata para guru, murid dan kaki tangan sekolah berpuas hati dengan keprihatinan guru besar dan para pentadbir yang menjaga kebajikan mereka di sekolah. Kepuasan ini telah menyemarakkan semangat kerja mereka sehingga produktiviti sekolah juga bertambah baik. Hasil kajian ini juga menyokong kajian (Bedi, Alpaslan & Green, 2015), bahawa jika kebajikan anggota organisasi dijaga, sebahagian besar masalah produktiviti organisasi dapat diselesaikan.

Keprihatinan guru besar yang membenarkan cuti sakit (MC) dan memberikan cuti rehat kepada guru-guru yang tidak sihat dan membenarkan mereka untuk menjaga suami/isteri serta anak-anak mereka juga dihargai oleh para ahli organisasi. Mereka yang kembali daripada cuti rehat pula melaksanakan tugas-tugas yang tertanggung dengan baik dan cekap atas dasar “terhutang budi”. Jelasnya aspek kebajikan ini menjadi “alat” pengurusan yang baik untuk menangani dan mengatasi masalah kerja-kerja yang tertanggung akibat staf (ahli organisasi) yang cuti sakit. Jika ketua menjaga kebajikan ahli, ahli juga akan menjaga kehendak organisasi iaitu produktiviti. Hasil kajian ini juga menyokong kajian (Bono & Judge, 2003), bahawa kebajikan ahli organisasi harus dijaga demi kemandirian organisasi.

Selain itu, penubuhan kelab guru dan kaki tangan sekolah (KGKTS) pula telah memberikan satu rasa keselamatan *security*, kepada para warga sekolah. Mereka kini lebih yakin dan percaya bahawa melalui kelab ini, mereka dapat menyuarakan rasa tidak puas hati dan kehendak mereka (Lee, Choi, Youn, & Chun, 2017). Kepercayaan mereka juga bertambah kukuh apabila ada bantuan kewangan dan sokongan moral dari Kelab guru dan kakitangan sekolah kepada mangsa bencana seperti banjir, kebakaran, kemalangan dan kematian anggota keluarga. Tindakan guru besar yang mengutamakan kebajikan sebagai matlamat organisasi juga disokong oleh para pengkaji lepas seperti Chan (2014). Jika kebajikan seseorang insan terbela maka, ia mampu menjadi modal insan yang berharga kepada kemajuan organisasi. Hal ini juga dapat dikaitkan dengan teori Maslow (Richards, 2017) bahawa, jika keperluan asas atau keperluan biologi manusia dapat dipenuhi, maka mereka dapat menumpukan perhatian kepada kemajuan diri sendiri dan orang lain dengan mengutamakan kebajikan dalam aspek moral yang merentasi kemanusiaan.

Dalam konteks ini, anggaran dan pengurusan belanjawan *budget* juga perlu diambil kira dan peruntukan sejumlah wang untuk kebajikan para ahli organisasi juga telah dipastikan. Selain itu, peranan sekolah sebagai organisasi yang juga mempunyai akauntabiliti terhadap kebajikan sosial dan kemanusiaan masyarakat luar juga diambil kira (Harris, Campbell & Jones, 2022). Oleh itu, beberapa buah organisasi yang berkaitan dengan sekolah seperti Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) sekolah, Jawatan Kuasa Keselamatan dan Kebajikan Kampung (JKKK), Rukun Tetangga, Kelab Keluarga dan Kakitangan (KKK), Persatuan Penduduk Taman (PPT) dan Pertubuhan Belia digerakkan demi menjaga kebajikan masyarakat di luar sekolah. Tindakan ini juga selaras dengan pengakuan (Meglino & Ravlin, 1998) bahawa, penglibatan warga sekolah dalam hal-hal kebajikan masyarakat juga dapat memperkukuh nilai moral, tanggungjawab sosial dan nilai kemanusiaan individu. Individu tidak seharusnya selalu menerima. Mereka juga harus dilatih untuk memberi agar konsep “kebajikan orang lain” menjadi tabiat sendiri setiap insan.

Salah satu cara untuk mengekalkan sokongan ahli organisasi terhadap perjuangan pucuk kepimpinan organisasi ialah ahli-ahli juga harus mendapat faedah daripada kejayaan organisasi (Morrison, 2011). Kepimpinan moral pengetua juga ditunjukkan dengan menjaga kebajikan guru dan murid sekolah yang menyertai pertandingan di peringkat daerah dan negeri. Kelab kebajikan juga ada memberikan sokongan kewangan kepada guru penasihat, jurulatih dan mereka yang menyertai pertandingan di peringkat daerah dan negeri. Malahan amalan bersedekah pula telah menjadi satu budaya dalam kalangan kakitangan sekolah. Mereka banyak bersedekah secara suka rela untuk melaksanakan sesuatu program. Kewujudan “ruang prihatin”, untuk membantu murid-murid yang kurang berada dengan menyediakan makanan dan minuman juga satu aktiviti kebajikan yang harus dipuji. Hasil kajian ini juga menyokong kajian (Tangirala & Ramanujam, 2012), bahawa kebajikan dan sikap menyantuni masyarakat harus dimulakan dari sekolah dan pemimpin sekolah seperti guru besar harus merangsang keadaan ini.

Kesedaran tentang kebajikan yang diwujudkan oleh pengetua juga menjadikan para pentadbir sekolah untuk berbelanja secara sederhana. Mereka juga membelanjakan wang yang ada dengan berhemah dan mencari penaja untuk menampung kekurangan dana untuk melaksanakan sesuatu program. Kewujudan *task-force*, melalui PIBG sekolah juga menjadi satu elemen penting untuk melaksanakan kebajikan. Ternyata guru besar dapat memainkan peranan sebagai pemimpin dengan mewujudkan elemen kebajikan sebagai matlamat organisasi yang akhirnya dapat menjayakan pengurusan organisasi sekolah (Treviño, 1992).

Justeru, guru besar dapat merealisasikan pengurusan organisasi sekolah dengan melaksanakan perancangan yang berpaksikan nilai moral. Beliau telah menerapkan nilai dan kebajikan ahli organisasi dalam menguruskan organisasi sekolah. Dapatan kajian menunjukkan guru besar dapat mengamalkan kepimpinan moral dalam organisasi pentadbiran di sekolahnya. Hal ini juga dapat dibuktikan dengan melihat kepada hubungan di antara guru besar dan anggota organisasi yang intim serta harmoni. Hasil pemerhatian pula menunjukkan hubungan ini pula bukanlah berpaksikan “kuasa” guru besar semata-mata, sebaliknya berasaskan kepada hasrat berkongsi kehendak, aspirasi dan nilai yang baik secara bersama (Treviño, Hartman & Brown, 2000). Matlamat kejayaan organisasi telah diletakkan sebagai matlamat utama dan semua pentadbir kanan (PK 1, PK KoKo dan PK HEM) serta warga sekolah dapat memberikan kerjasama kepada guru besar secara ikhlas dan jujur.

RUMUSAN

Dalam kepimpinan konvensional semua arahan datang daripada ketua dan orang-orang namun kepimpinan moral berbeza sama sekali. Kepimpinan moral merupakan satu mekanisme yang nyata dan merupakan kepimpinan tahap tinggi yang meletakkan nilai moral dan nilai murni masyarakat Malaysia sebagai asas pelaksanaan arahan kerja dalam pengurusan organisasi sekolah. Walaupun kajian ini tidak dapat digeneralisasikan kepada semua kepimpinan sekolah di Malaysia namun dapat dijadikan panduan dalam organisasi kepimpinan pendidikan.

RUJUKAN

- Bao, Y., Li, C., & Zhao, H. (2018). Servant leadership and engagement: a dual mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 33(6), 406–417. <https://doi.org/10.1108/jmp-12-2017-0435>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Begley, P., & Leonard, P. (2005). *The Values of Educational Administration*. Routledge.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <https://doi.org/10.5465/30040649>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Chan, S. C. (2014). Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6), 667–693. <https://doi.org/10.1177/0018726713503022>
- Crane, P., Richardson, L., Australia. Department Of Family And Community Services, Australia. Department Of Family And Community Services. Youth And Student Programs Branch, & Reconnect Action Research Committee. (2000). *Reconnect action research kit*. Dept. Of Family And Community Services.

- Gini, A. (2004). Moral leadership and business ethics. Dlm. Joanne B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (pp. 25-43). London: Praeger.
- Greenfield, W. D. (2004). Moral leadership in schools. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 174–196. <https://doi.org/10.1108/09578230410525595>
- Hallinger, P., & Wang, W.-C. (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15533-3>
- Hannah, S. T., Lester, P. B., & Vogelgesang, G. R. (2005). Moral leadership: Explicating the moral component of authentic leadership. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 43-81.
- Harris, A., Campbell, C., & Jones, M. (2022). A national discussion on education – so what for school leaders? *School Leadership & Management*, 42(5), 433–437. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2134665>
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1998). Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of Human Values*, 4(2), 133–148. <https://doi.org/10.1177/097168589800400202>
- Kemmis, S., & Wilkinson, M. (1998). Participatory Action Research and the study of practice. Dlm. Atweh, B., Kemmis, S., & Weeks, P. (Eds.), *Action research in practice: Partnerships for social justice in education* (pp.21-36). London and New York: Routledge.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., & Chun, J. U. (2015). Ethical Leadership and Employee Moral Voice: The Mediating Role of Moral Efficacy and the Moderating Role of Leader–Follower Value Congruence. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47–57. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2689-y>
- Lopez, E. S., & Ensari, N. (2014). The Effects of Leadership Style, Organizational Outcome, and Gender on Attributional Bias Toward Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 8(2), 19–37. <https://doi.org/10.1002/jls.21326>
- Maguad, B. A., & Krone, R. M. (2009). Ethics and moral leadership: Quality linkages1. *Total Quality Management & Business Excellence*, 20(2), 209–222. <https://doi.org/10.1080/14783360802623043>
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Mohd Yusaini, Y., & Mohd Izham, M. H. (2020). Kepimpinan Distributif Pemimpin Sekolah: Isu Dan Cabaran. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 33(1), 10–20.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373–412. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.574506>
- Pavlovic, N. (2015). Authentic leadership in educational institutions. *International Journal for Quality Research*, 9(2), 309–322.
- Quick, P. M., & Normore, A. H. (2004). Moral Leadership in the 21st Century: Everyone Is Watching—Especially the Students. *The Educational Forum*, 68(4), 336–347. <https://doi.org/10.1080/00131720408984649>
- Qusayla Abd Razak, Chua, Y. P., & Bambang Sumintono. (2021). Amalan kepimpinan instruksional Guru Besar empat sekolah fokus di daerah Sandakan, Sabah. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(3), 219-238.
- Rahmad Sukor Ab Samad., Haris Abd Wahab., & Lee Yean Nee. (2016). The factor of principal instructional leadership roles that contribute the most to teachers' creative pedagogy in Kuala Pilah primary schools, Negeri Sembilan, Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik JuKu*, 4(4), 44-52.
- Rehman, A., Khan, M., & Waheed, Z. (2019). School Heads' Perceptions About Their Leadership Styles. *Journal of Education and Educational Development*, 6(1), 138–153. <https://doi.org/10.22555/joeed.v6i1.2288>
- Richards, W. A. (2016). Abraham Maslow's Interest in Psychedelic Research: A Tribute. *Journal of Humanistic Psychology*, 57(4), 319–322. <https://doi.org/10.1177/0022167816670997>
- Shamsul, M. Y. (2022). Amalan Kepimpinan Moral Pemimpin Sekolah Di Daerah Bagan Datuk Perak. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 35(2), 46–57.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership : getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.

- Sergiovanni, T. J. (2005). *Leadership: What's in it for schools?* London: Routledge.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251–282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Trevino, L. K. (1992). Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 445–459. <https://doi.org/10.1007/bf00870556>
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142. <https://doi.org/10.2307/41166057>