

Pengaruh Kepimpinan Moral Pengetua/Guru Besar (PGB) dan Penglibatan Ibu Bapa/Masyarakat dalam Kecemerlangan Sekolah

The Influence of Principal/Headmaster's Moral Leadership (PGB) and Parent/Community Involvement in School Excellence

Shamsul Mohamed Yusak¹

^a*Institut Aminudin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia, shamsul@iab.edu.my*

Published: 19 September 2023

To cite this article: Mohamed Yusak, S. (2023). The Influence of Principal/Headmaster's Moral Leadership (PGB) and Parent/Community Involvement in School Excellence . *Management Research Journal*, 12, 53–63. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.6.2023>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol12.sp.6.2023>

Abstrak

Kepimpinan pendidikan mendambakan Pengetua/Guru Besar (PGB) yang mempunyai ciri sahsiah unggul, berkebolehan dan berprestasi tinggi selaras dengan hasrat kerajaan melalui Anjakan Ke-5 Pelan Pembangunan Pendidikan 2013-2025, Kementerian Pendidikan Malaysia. Isu kepimpinan PGB yang diragui seperti gaya komunikasi yang lemah, membuat keputusan dengan emosi, kurang empati, dan pilih kasih boleh menjejaskan kredibiliti pemimpin. Oleh itu, kertas konsep ini bertujuan untuk meninjau pengaruh kepimpinan moral PGB dan penglibatan masyarakat terhadap kecemerlangan sekolah. Kajian ini melaksanakan Model Kepimpinan Moral berdasarkan lima dimensi iaitu (a) Membina komuniti Sekolah (b) Menunjukkan keadilan (c) Menunjukkan kejujuran (d) Menghormati warga sekolah dan (e) Berkhidmat untuk warga sekolah. Diharapkan kajian ini berperanan sebagai garis panduan kepada PGB untuk mengutamakan kepimpinan moral semasa mentadbir sekolah. Saranan kepada pihak berkepentingan seperti KPM, IAB, JPN, dan PPD mengambil serius untuk merangka bentuk modul dan latihan yang sesuai bagi meningkatkan kredibiliti pemimpin berprestasi tinggi, khususnya dalam membentuk kecemerlangan akademik murid, kepuasan kerja guru, penglibatan ibu bapa/masyarakat, dan iklim sekolah yang kondusif.

Kata Kunci: *Kepimpinan Moral, Pengetua/Guru Besar, sahsiah unggul, ibu bapa/masyarakat*

Abstract

Educational leadership yearns for Principals/Headmasters (PGB) who have superior personality traits, ability, and high performance in line with the government's wishes through the 5th Shift of the Education Development Plan 2013-2025, Ministry of Education Malaysia. Questionable PGB leadership issues such as poor communication style, emotional decision-making, lack of empathy, and favoritism can affect the leader's credibility. Therefore, this concept paper aims to review the influence of PGB moral leadership and community involvement on school excellence. This study implements the Moral Leadership Model based on five dimensions which are (a) Developing the school community (b) Showing justice (c) Showing honesty (d) Respecting the school community and (e) Serving the school community. It is hoped that this study will act as a guideline for PGB to prioritize moral leadership when administering schools. Recommendations to stakeholders such as KPM, IAB, JPN, and PPD take seriously to design of appropriate modules and training to increase the credibility of high-

¹ *Corresponding Author*

performing leaders, especially in shaping student academic excellence, teacher job satisfaction, parent/community involvement, and a conducive school climate.

Keywords: *Moral Leadership, Principals/Headmasters, superior personality traits, school community*

PENGENALAN

Sistem pendidikan di Malaysia pada masa kini menyaksikan pembaharuan yang ketara di pelbagai peringkat, termasuk peringkat kementerian, jabatan dan sekolah. Adalah penting untuk mempunyai pemimpin yang berkebolehan untuk mengukuhkan reformasi pendidikan negara ini. Pendidikan sentiasa menghadapi halangan mencabar yang memerlukan perancangan yang teliti, sistematik dan menyeluruh. Kepimpinan yang berkesan adalah penting untuk organisasi mengharungi cabaran ini dalam era yang berubah dengan pantas dan tidak menentu ini. Pemimpin pendidikan bertanggungjawab untuk memimpin pelbagai lapisan masyarakat, termasuk guru, kakitangan dan murid dari latar belakang yang berbeza. Mereka mesti membimbing orang bawahan mereka ke arah matlamat bersama, memupuk persekitaran kerja yang positif dan produktif sambil mengekalkan autoriti (Ranganatha, Yunus, & Divya, 2023).

Menurut kajian oleh Elkington et al. (2017) mengenai pemimpin yang berpengaruh dalam era globalisasi semasa, pemimpin harus memiliki kebolehan untuk menyelesaikan masalah yang kompleks, komited untuk membangunkan kemahiran pekerja mereka, menunjukkan toleransi terhadap subordinat, dan terlibat secara aktif dengan pihak berkepentingan. Pemimpin hari ini juga bertanggungjawab untuk memenuhi permintaan pekerja dan organisasi, mempromosikan kerjasama, dan mengekalkan komunikasi yang seimbang (Kornelsen, 2019). Amalan kepemimpinan membina hubungan yang telus, mengamalkan toleransi, dan menggunakan pendekatan penyelesaian masalah yang seimbang selaras dengan prinsip kepemimpinan moral.

Secara ringkasnya, sistem pendidikan di Malaysia sedang mengalami pembaharuan yang ketara, dan pemimpin yang berkebolehan diperlukan untuk memacu perubahan ini. Pemimpin pendidikan yang berpengaruh mempamerkan kebolehan menyelesaikan masalah, komitmen terhadap pembangunan pekerja, toleransi, dan penglibatan pihak berkepentingan yang aktif. Selain itu, mereka harus memenuhi permintaan pekerja dan organisasi sambil memupuk kerjasama dan komunikasi yang seimbang. Amalan kepimpinan ini, menyerupai kepimpinan moral, memainkan peranan penting dalam kejayaan institusi pendidikan dalam persekitaran dinamik hari ini (Smith, 2019; Ng et al., 2021; KPM, 2021; Sulaiman, 2020; Ahmad et al., 2022; Musa et al., 2023).

Di Malaysia, perlunya pemimpin yang mengamalkan kepimpinan bermoral melalui sikap dan akhlak yang terpuji, termasuk merasakan bahawa Tuhan sedang mengawasi mereka, dan bersikap ikhlas, adil, proaktif, dan kreatif. Selain itu, pemimpin moral dalam pendidikan mengutamakan keikhlasan dan keadilan dalam interaksi dengan guru, murid, ahli sekolah, dan pihak berkepentingan lain. Pendekatan ini memastikan semua pihak dilayan secara adil dan dihormati, memupuk kepercayaan dan menggalakkan hubungan positif dalam komuniti pendidikan (Sung & Choi, 2019). Bagaimanapun, dalam konteks sekolah PGB memainkan peranan penting dalam melibatkan masyarakat dalam kecemerlangan sekolah adalah penting untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif dan menyokong (Smith, 2017). Apabila sekolah dan komuniti bekerjasama, mereka boleh meningkatkan pengalaman pendidikan, menggalakkan kejayaan murid, dan mengukuhkan budaya sekolah secara keseluruhan (Johnson, 2019; Anderson et al., 2021).

Oleh demikian, penyelidik berhasrat untuk menjalankan kajian kepimpinan moral terhadap PGB di sekolah menengah dan rendah Kementerian Pendidikan Malaysia bertujuan meninjau tahap amalan kepimpinan moral PGB di sekolah, mengenal pasti dimensi kepimpinan moral yang menjadi keutamaan, dan menentukan konstruk yang paling kerap diamalkan. Di samping meninjau faktor yang menjadi kecenderungan penglibatan masyarakat terhadap kecemerlangan sekolah. Diharapkan melalui penyelidikan ini garapan pengaruh kepimpinan moral PGB dan penglibatan masyarakat mampu memacu kecemerlangan sekolah untuk mencapai visi dan misinya.

PENYATAAN MASALAH

Pemimpin yang berkualiti adalah tonggak kejayaan sistem pendidikan negara (Alyahyan, 2020). Di Malaysia, pemimpin sekolah iaitu PGB menghadapi isu dan keraguan yang boleh menghalang keberkesanan dan impaknya dalam mengurus tadbir sekolah. Menurut Sufean Hussin (2018), pemimpin sekolah yang dianggap sebagai "pembuat akal" dan "agen perubahan" menghadapi tugas mentransformasikan sekolah yang sedang bergelut dan meningkatkan kualiti pengajaran dan pembelajaran harian selaras dengan standard global. Tambahan pula, jangkakan masyarakat yang semakin meningkat untuk kecekapan dan akauntabiliti yang lebih baik telah memaksa pemimpin sekolah menunjukkan kemahiran yang luar biasa dalam mengurus dan mentadbir sekolah setiap hari (Sufean Hussin, 2018).

Permasalahan utama adalah gaya kepimpinan PGB di sekolah antaranya amalan kepimpinan autokratik, kelemahan gaya komunikasi, memberikan visi dan misi yang tidak jelas, membuat keputusan berdasarkan emosi, kurang empati terhadap guru, menguruskan hal kewangan dengan tidak jujur dan kurang amanah, menghadkan penglibatan guru dalam proses membuat keputusan, mempamerkan layanan tidak adil, sikap pilih kasih, kurang menghargai sumbangan guru, menyebarkan maklumat negatif tentang guru, tidak mempedulikan kebajikan guru, kurang memberi perhatian kepada kakitangan yang bermasalah, dan tidak menepati janji yang dibuat. Isu ini menghalang kepimpinan yang berkesan dan memberi kesan negatif kepada keseluruhan fungsi serta suasana di sekolah (DeVita, 2020; Singha, 2022; Abdul Sahib, 2020; Laufenberg et al., 2019; Singh et al., 2021; Boyer et al., 2021; Boland et al., 2020; & Klassen et al., 2019).

Komunikasi yang berkesan dalam kalangan PGB adalah penting untuk kelancaran fungsi sekolah (Smith, 2019). Walau bagaimanapun, beberapa cabaran menghalang proses ini. Satu halangan utama ialah kekurangan masa yang dihadapi oleh PGB yang sering dibebani dengan pelbagai tanggungjawab, menyebabkan mereka mempunyai masa yang terhad untuk komunikasi yang berkesan (Brown & Johnson, 2020). Kekangan masa ini membawa kepada komunikasi yang tergesa-gesa atau tidak mencukupi, menjejaskan kualitinya (Jones, 2021). Selain itu, miskomunikasi dalam kalangan PGB boleh mengakibatkan salah faham, kekeliruan, dan salah tafsir arahan, yang membawa kepada ketidakcekapan, kesilapan, dan pengurangan produktiviti dalam sekolah (Wilson, 2022). Selain itu, komunikasi yang lemah dalam kepimpinan boleh mewujudkan persepsi kepimpinan yang tidak mencukupi, yang menghakis kepercayaan dan rasa hormat dalam komuniti sekolah (Anderson et al., 2023). Menangani cabaran ini dan memupuk komunikasi berkesan dalam kalangan PGB adalah penting untuk menggalakkan persekitaran pendidikan yang sihat dan produktif (Thomas, 2019).

Justeru, dengan mempraktikkan gaya kepimpinan moral, PGB mampu untuk menyumbang kepada penyelesaian masalah yang dihadapi dalam membantu PGB mengurus tadbir sekolah dengan baik. Pertama; dengan membina komuniti sekolah, PGB mampu memupuk persekitaran yang positif dan menyokong, memupuk semangat kekitaan dan menggalakkan kerjasama serta kerja berpasukan. Kedua; menunjukkan keadilan dengan memberikan layanan yang adil dan saksama untuk semua warga sekolah, membina kepercayaan, dan menggalakkan iklim dan budaya sekolah yang positif (Ghiasi-pour et al., 2017). Selain itu, mempamerkan kejujuran melalui kepercayaan dan kredibiliti, memupuk komunikasi yang telus dan akauntabiliti (Singha, 2022). Dengan menghormati warga sekolah, PGB dapat memupuk budaya saling menghormati dan memahami, menjalin hubungan positif dan keterangkuman (Maddock, 2023).

Oleh itu, melalui amalan kepimpinan moral ini, PGB dapat menangani dan mengatasi cabaran pengurusan sekolah dengan berkesan. Ini kerana kepimpinan moral adalah salah satu penyelesaian kepada tingkah laku negatif pemimpin sekolah (Mette & Klas, 2019) dengan mewujudkan budaya sekolah yang kondusif dan bermoral. PGB yang mengamalkan kepimpinan moral berupaya memupuk persekitaran yang positif dalam membuat keputusan dengan berintegriti, jujur serta adil (Cranston, 2015).

Tambahan pula, melalui pemodelan tingkah laku bermoral dan mempamerkan keprihatinan terhadap guru, pemimpin moral meningkatkan semangat dan komitmen guru, seterusnya mengurangkan tingkah laku negatif dan menyumbang kepada suasana sekolah yang positif secara keseluruhan (Wahlstrom, 2018). Selain itu, dengan mengutamakan kepercayaan dan kerjasama dengan pihak berkepentingan, PGB yang mengamalkan kepimpinan moral berupaya mewujudkan persekitaran yang menggalakkan komunikasi terbuka dan mengurangkan tingkah laku negatif (Hoy & Tschannen-Moran, 2013). Akhir sekali, PGB yang menunjukkan nilai kepimpinan moral memberi inspirasi kepada murid untuk menghayati prinsip ini, menghasilkan tingkah laku positif dalam kalangan guru dan murid (Jones & Diliberti, 2015).

Kesimpulannya, kepimpinan moral berfungsi sebagai penyelesaian penting kepada tingkah laku negatif pemimpin sekolah dengan mewujudkan budaya sekolah yang bermoral. Ini kerana kepimpinan moral adalah salah satu penyelesaian kepada tingkah laku negatif pemimpin sekolah (Mette & Klas, 2019). Dengan mengutamakan nilai seperti integriti, kejujuran, dan keadilan, kepimpinan moral memupuk persekitaran yang positif di mana pengambilan keputusan yang bertanggungjawab ditekankan (Cranston, 2015).

TINJAUAN LITERATUR

Model Kepimpinan Moral Northouse (2004)

Dalam kajian ini, penyelidik mengimplementasikan Model Kepimpinan Moral oleh Northouse (2004) yang diadaptasikan oleh Muhammad Faizal A. Ghani et al. (2009, 2015) berteraskan lima dimensi utama iaitu: (1) Membina komuniti sekolah; (2) Mempamerkan keadilan; (3) Mempamerkan kejujuran; (4) Menghormati warga sekolah; dan (5) Berkhidmat untuk warga sekolah.

Setiap dimensi kepimpinan moral ini mempunyai konstruk tersendiri. Dimensi kepimpinan moral yang pertama terdiri daripada 12 konstruk iaitu (a) Menggalakkan guru untuk melibatkan diri dalam aktiviti yang menyumbang ke arah penambahbaikan sekolah; (b) Berkongsi visi dan misi sekolah dengan warga sekolah; (c) Mendorong guru untuk mengembangkan potensi diri; (d) Membina visi dan misi bersama barisan pentabdir berdasarkan kepentingan sekolah; (e) Mewujudkan iklim sekolah yang kondusif dalam kalangan warga sekolah; (f) Membina semangat kejelekitan dalam kalangan warga sekolah; (g) Memegang prinsip bekerja dalam satu pasukan; (h) Memberi peluang kepada guru untuk menyuarakan pendapat; (i) Perihatin terhadap hal kebajikan guru; (j) Melaksanakan program pembangunan staf yang telah dirancang secara berterusan; (k) Memberikan kebebasan kepada guru untuk melakukan aktiviti yang selari dengan visi dan misi sekolah; serta (l) Membimbing staf untuk mencapai visi dan misi sekolah.

Dimensi kepimpinan moral yang kedua pula terdiri daripada 5 konstruk iaitu (a) Memberi layanan yang sama kepada semua guru; (b) Menguruskan aktiviti sekolah secara sama rata terhadap warga sekolah; (c) Mengamalkan sikap pilih kasih terhadap guru yang beliau gemari; (d) Menghargai guru tanpa mengira kecil atau besar sumbangannya kepada sekolah; dan (e) Memberi penghargaan hanya kepada guru yang memberi sumbangan besar terhadap sekolah.

Manakala dimensi kepimpinan moral yang ketiga pula terdiri daripada 7 konstruk iaitu (a) Bercakap benar dalam kepimpinannya; (b) Menjalankan tugas dengan berdedikasi; (c) Menjaga nama baik warga sekolah kepada pihak lain; (d) Berusaha untuk menunaikan janjinya; (e) Menguruskan hal kewangan

dengan amanah; (f) Membuat sesuatu keputusan mengikut emosinya; (g) Memaklumkan kesilapan guru terhadap murid kepada ibu bapa.

Seterusnya dimensi kepimpinan moral yang keempat pula terdiri daripada 10 konstruk iaitu (a) Menjaga kerahsiaan keburukan peribadi guru kepada pihak lain; (b) Menerima secara terbuka pandangan daripada pihak lain terhadap stafnya; (c) Memelihara maruah stafnya; (d) Membudayakan amalan saling menghormati dalam kalangan warga sekolah; (e) Bertoleransi dalam membuat sesuatu keputusan; (f) Menjalinkan hubungan yang baik tanpa mengira kaum dan agama; (g) Bertolak ansur dengan guru dalam kebanyakan hal; (h) Bersifat empati terhadap urusan peribadi guru; (i) Mengambil berat perihal guru yang bermasalah; (j) Mendengar aduan mengenai masalah guru.

Dimensi kepimpinan moral yang terakhir pula terdiri daripada 6 konstruk iaitu (a) Membimbing staf yang berminat terhadap tugas yang diberi; (b) Memberi motivasi kepada guru untuk memajukan diri dalam kerjaya mereka; (c) Berusaha untuk memenuhi kehendak warga sekolah terhadap sesuatu perkara yang baik; (d) Menumpukan perhatian kepada stafnya yang bermasalah; (e) Mendapatkan persetujuan bersama ketika membuat keputusan untuk kepentingan sekolah; (f) Bersikap jujur dalam menyampaikan hala tuju sekolah. Oleh itu, kesemua dimensi dan konstruk kepimpinan moral ini harus difahami dan dihayati oleh PGB serta menjadikannya satu keutamaan dalam mentadbir urusan organisasi di sekolah. Sekaligus ianya akan memberi kesan dan impak yang besar terhadap kecemerlangan sekolah khususnya melalui aspek pencapaian akademik murid, kepuasan kerja guru, penglibatan ibu bapa dan iklim sekolah kondusif serta kredibiliti kepimpinan PGB itu sendiri.

Kepimpinan Moral di Malaysia

Di Malaysia, kepentingan kepimpinan moral PGB di sekolah amat dititikberatkan kebelakangan ini. KPM mengiktiraf kepimpinan moral sebagai aspek kritikal kepimpinan sekolah yang berkesan (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2019). PGB diharapkan dapat menjunjung nilai moral, menggalakkan perpaduan dan keharmonian, serta memupuk persekitaran yang menyokong pembangunan sahsiah dan pembuatan keputusan yang bermoral dalam kalangan murid (Roslan et al., 2023). Pelbagai usaha telah dilakukan untuk mengintegrasikan pendidikan sahsiah dan nilai moral ke dalam kurikulum dan aktiviti sekolah di Malaysia. Jelasnya, KPM menekankan keperluan pemimpin sekolah untuk membimbing murid dalam pembangunan moral dan etika (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Perpaduan ini bertujuan untuk memupuk warganegara yang beretika dan bertanggungjawab yang menjiwai nilai moral, integriti, dan tanggungjawab sosial (Aziz et al., 2019).

Tambahan pula, Keeves dan Anthony (2021) menyumbang kepada wacana dengan membincangkan peranan kepimpinan moral yang berkembang di sekolah-sekolah. Terutamanya dengan menekankan pengiktirafan yang semakin meningkat tentang kepentingan kepimpinan moral dalam memupuk iklim sekolah yang positif, menggalakkan kesejahteraan murid dan mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk pembangunan sahsiah. Kajian tentang pengaruh moral dan nilai Islam terhadap amalan kepimpinan di Malaysia juga adalah relevan (Mohamed Zabidi, 2019). Kesimpulannya, adalah penting untuk mengikuti perkembangan terkini penyelidikan dan penerbitan ilmiah agar terus mendapat maklumat tentang perkembangan semasa dalam kepimpinan moral.

Kepimpinan Moral di Luar Negara

Konsep kepimpinan moral yang diasaskan oleh Northouse (2004) menjelaskan bahawa kepimpinan moral ialah pertunjukan tingkah laku yang sesuai secara normatif melalui tindakan peribadi dan hubungan interpersonal, pengikut melalui komunikasi dua hala, peneguhan, dan membuat keputusan (Northouse, 2004). Menurut Meyer et al. (2019) kajian terhadap peranan kepimpinan moral dalam mempromosikan tingkah laku bermoral dalam organisasi menunjukkan bahawa pemimpin yang bermoral dan berempati membuat keputusan mampu mempengaruhi tingkah laku moral subordinat secara positif. Lin et al. (2022) mengkaji hubungan antara kepimpinan moral dan kepuasan kerja subordinat mendapati bahawa kepimpinan moral mempengaruhi kepuasan kerja subordinat secara

positif dengan mewujudkan rasa keadilan dan keadilan di tempat kerja.

Lanskap penyelidikan kepimpinan moral adalah dinamik. Di Eropah, kajian tentang kepimpinan moral tertumpu kepada pelbagai aspek antaranya pembuatan keputusan bermoral, kepimpinan bermoral, dan hubungan antara kepimpinan moral dan hasil organisasi (Kalshoven et al., 2019). Di samping itu, terdapat penekanan pada pengaruh budaya kebangsaan terhadap amalan kepimpinan moral, seperti yang diketengahkan oleh Mayer et al. (2020). Begitu juga di Amerika Syarikat, penyelidikan mengenai kepimpinan moral mengkaji kepentingan integriti, tingkah laku moral, dan kepimpinan berasaskan nilai. Eisenbeiss, Knippenberg, dan Boerner (2019) telah mengkaji kesan kepimpinan moral terhadap penglibatan pekerja, komitmen organisasi dan iklim etika. Tambahan pula, Liu et. al. (2020) telah menyiasat peranan emosi moral dalam membuat keputusan beretika oleh pemimpin dan kesan keberanian moral pemimpin terhadap tingkah laku moral pengikut.

Walaupun kajian mengenai kepimpinan moral di Timur Tengah agak terhad, ini kerana terdapat minat yang semakin meningkat untuk meneroka peranan moral, nilai, dan etika Islam dalam amalan kepimpinan. Budhwar et al. (2020) telah mengkaji konsep kepimpinan moral dari perspektif Islam dan implikasinya untuk membuat keputusan bermoral dan hasil organisasi. Manakala di Asia, penyelidikan mengenai kepimpinan moral mencerminkan variasi budaya dan kontekstual merentas negara. Pengkaji di China menjalankan penyelidikan tentang pengaruh nilai Confucian terhadap kepimpinan moral di China, hubungan antara kepimpinan moral di Korea Selatan, dan peranan kerohanian dalam kepimpinan moral di India (Eisenbeiss et al., 2019; Sarros et al. ., 2020; Srivastava & Bhagat, 2019). Tambahan pula, penyelidikan mengenai kepimpinan moral di Asia Tenggara menjurus kepada pelbagai dimensi, termasuk pengaruh nilai budaya terhadap kepimpinan moral, hubungan antara kepimpinan moral dan keadilan organisasi, dan kesan kepimpinan moral terhadap kesejahteraan pekerja. Kajian yang dijalankan di negara seperti Singapura, Indonesia, dan Filipina telah menyumbang kepada bidang pengetahuan ini (Pun & Tay, 2019; Tabunda & Kim, 2020).

Penglibatan masyarakat terhadap kecemerlangan sekolah

Penglibatan masyarakat dalam kecemerlangan sesebuah sekolah sememangnya merupakan aspek penting yang boleh memberi impak besar kepada persekitaran pembelajaran dan kejayaan murid. Dalam kajian oleh Henderson dan Mapp (2017), didapati penglibatan komuniti di sekolah memberi kesan positif kepada pencapaian, kehadiran dan kadar pengijazahan murid. Apabila sekolah terlibat secara aktif dengan keluarga dan ahli komuniti, ia memupuk rasa tanggungjawab bersama untuk kejayaan murid. Pengetua memainkan peranan yang kritikal dalam melibatkan masyarakat dalam kecemerlangan sekolah. Mereka bertindak sebagai jambatan antara sekolah dan komuniti, memudahkan perkongsian dan kerjasama. Kajian yang dijalankan oleh Johnson (2019) mendapati PGB yang berkesan terlibat secara aktif dengan komuniti demi mewujudkan peluang kepada ibu bapa menyumbang terhadap peningkatan sekolah.

Penglibatan komuniti menyediakan sumber dan kepakaran tambahan bagi meningkatkan pengalaman pendidikan untuk murid. Ia boleh termasuk penceramah jemputan, mentor, pameran kerjaya dan program sukarelawan. Menurut kajian oleh Blank et al. (2018), perkongsian komuniti boleh meluaskan peluang pembelajaran murid dan mendedahkan mereka kepada pengalaman dunia sebenar, yang memberi kesan positif terhadap pencapaian akademik dan kerjaya mereka. Apabila sekolah dan komuniti bekerjasama, mereka boleh mewujudkan persekitaran yang menyokong yang menggalakkan kejayaan murid. Penyelidikan oleh Epstein dan Sanders (2020) menyerlahkan kepentingan membina perkongsian sekolah-keluarga-komuniti yang kukuh untuk menyokong pencapaian murid, kerana perkongsian ini memberikan murid sokongan yang konsisten, harapan yang tinggi dan semangat kekitaan. Penglibatan komuniti memupuk budaya sekolah yang positif dengan mewujudkan rasa kekitaan dan pemilikan bersama. Kajian oleh Mapp et al. (2021) menekankan bahawa pengetua boleh memupuk budaya sekolah yang kukuh dengan melibatkan pihak berkepentingan komuniti secara aktif, melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan, dan menghargai sumbangan mereka.

Dengan melibatkan komuniti secara aktif, pengetua atau guru besar boleh memanfaatkan sumber kolektif, kepakaran dan sokongan komuniti untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran yang positif dan menyokong, meningkatkan pengalaman pendidikan, menggalakkan kejayaan murid dan mengukuhkan budaya sekolah secara keseluruhan. Penglibatan komuniti membolehkan pelbagai perspektif dan pengalaman disepadukan ke dalam proses membuat keputusan sekolah. Penyelidikan oleh Bryk et al. (2018) mencadangkan bahawa pengetua yang mencari input komuniti secara aktif boleh menangani keperluan dan aspirasi unik populasi murid yang pelbagai, yang membawa kepada amalan pendidikan yang lebih inklusif dan saksama. Pengetua boleh menggerakkan sumber komuniti dengan berkesan untuk menyokong inisiatif dan program sekolah. Sumber ini mungkin termasuk sumbangan kewangan, derma dalam bentuk dan usaha sukarelawan.

Kajian oleh Scales et al. (2020) menekankan bahawa PGB yang mewujudkan perkongsian komuniti yang kukuh boleh memanfaatkan sumber luar untuk meningkatkan peluang pendidikan dan menangani jurang sumber dalam sekolah. Penglibatan PGB dengan komuniti membantu membina kepercayaan dan hubungan positif antara sekolah dan pihak berkepentingan. Menurut laporan Persatuan Pengetua Sekolah Rendah Kebangsaan (NAESP, 2020), PGB yang mengutamakan penglibatan komuniti dan mengekalkan talian komunikasi terbuka mewujudkan asas kepercayaan, memupuk kerjasama dan sokongan untuk matlamat sekolah.

Penyelidikan oleh Swick et al. (2017) menunjukkan bahawa PGB yang melibatkan komuniti secara aktif mewujudkan imej positif sekolah, membawa kepada peningkatan kebanggaan komuniti, sokongan untuk inisiatif sekolah, dan juga potensi pertumbuhan enrolmen. Melalui penglibatan komuniti, PGB boleh mendapatkan pandangan tentang keperluan dan aspirasi khusus masyarakat setempat. Pengetahuan ini membolehkan mereka menyesuaikan program dan inisiatif pendidikan yang sejajar dengan nilai dan harapan masyarakat. Kajian oleh Goldring et al. (2020) menekankan kepentingan PGB memahami dan menangani keperluan komuniti untuk memupuk perkongsian bermakna dan memberi kesan positif kepada hasil murid. Dengan melibatkan diri secara aktif dengan komuniti, PGB boleh memanfaatkan kuasa kerjasama, sumber dan perspektif yang pelbagai, yang membawa kepada peningkatan hasil murid, sokongan komuniti yang lebih kukuh, dan persekitaran sekolah yang lebih inklusif dan responsif.

Kecemerlangan Sekolah

Ciri-ciri kecemerlangan sekolah di Malaysia termasuklah (1)Kecemerlangan dalam pengajaran dan pembelajaran; (2)Amalan penambahbaikan sekolah yang berkesan; (3)Sekolah kluster kecemerlangan; dan (4)Sistem pendidikan berstruktur. Sejak kebelakangan ini, penekanan terhadap kecemerlangan dalam pengajaran dan pembelajaran semakin meningkat. Pendidik dan penyelidik telah meneroka pelbagai pendekatan untuk meningkatkan amalan pengajaran dan meningkatkan hasil murid. Satu inisiatif yang ketara ialah pelaksanaan strategi pengajaran berasaskan bukti. Pengkaji telah menjalankan kajian untuk mengenal pasti kaedah pengajaran dan teknik pengajaran yang berkesan. Sebagai contoh, Hattie (2017) menjalankan analisis meta ke atas lebih 1,400 kajian dan mendapati faktor seperti maklum balas, arahan langsung dan penilaian formatif mempunyai kesan yang signifikan terhadap pembelajaran murid. Tambahan pula, pengintegrasian teknologi dalam pendidikan juga telah memainkan peranan dalam menggalakkan kecemerlangan dalam pengajaran dan pembelajaran. Alat digital dan sumber dalam talian telah meluaskan akses kepada bahan pendidikan dan menyediakan peluang untuk pembelajaran yang diperibadikan. Sebagai contoh, kajian oleh Dede et al. (2017) meneroka kesan realiti tambahan terhadap penglibatan murid dan mendapati kesan positif terhadap hasil pembelajaran.

Usaha untuk menambah baik sekolah dan meningkatkan hasil pendidikan telah menjadi tumpuan utama dalam penyelidikan dan dasar pendidikan. Penyelidik telah meneliti pelbagai amalan dan intervensi yang menyumbang kepada penambahbaikan sekolah yang berkesan. Satu bidang penyelidikan ialah pelaksanaan komuniti pembelajaran profesional (KPP). KPP menyediakan peluang untuk kerjasama dalam kalangan pendidik, menggalakkan budaya penambahbaikan berterusan. Kajian oleh Vescio et al. (2018) mendapati bahawa KPP mempengaruhi amalan guru dan pencapaian murid secara positif. Satu lagi pendekatan untuk penambahbaikan sekolah ialah penggunaan membuat keputusan berasaskan data.

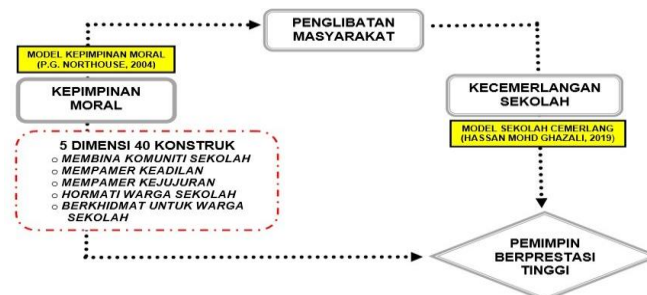
Pendidik menganalisis data murid untuk mengenal pasti bidang untuk penambahbaikan dan memaklumkan strategi pengajaran. Amalan ini telah ditunjukkan untuk meningkatkan hasil murid. Sebagai contoh, kajian oleh Marsh et al. (2019) meneroka kesan penggunaan data terhadap pencapaian murid dan mendapati korelasi yang positif.

Sekolah kluster kecemerlangan, juga dikenali sebagai sekolah elit atau khusus, bertujuan untuk menyediakan peluang pembelajaran yang luar biasa untuk murid berprestasi tinggi. Sekolah-sekolah ini sering memberi tumpuan kepada bidang pengajian tertentu atau menawarkan program lanjutan untuk memupuk kecemerlangan. Salah satu contoh sekolah kluster kecemerlangan ialah penubuhan akademi STEM (Sains, Teknologi, Kejuruteraan, dan Matematik). Sekolah-sekolah ini menekankan kerja kursus yang ketat dalam bidang STEM dan menyediakan sumber dan sokongan khusus. Kajian oleh Li et al. (2021) menyatakan bahawa kesan akademi STEM terhadap aspirasi STEM murid dan mendapati bahawa menghadiri sekolah sedemikian mempengaruhi minat kerjaya murid secara positif. Selain sekolah berfokuskan STEM, terdapat juga sekolah kluster kecemerlangan yang pakar dalam bidang seni, muzik, sukan dan bidang lain. Sebagai contoh, penyelidikan oleh Morrison et al. (2017) meneroka faedah menghadiri sekolah seni khusus dan mendapati bahawa murid di sekolah ini mempamerkan tahap kreativiti dan pencapaian artistik yang lebih tinggi.

Sistem pendidikan berstruktur merujuk kepada pendekatan sistematik untuk mengatur dan menyampaikan pendidikan, biasanya melibatkan kurikulum piawai, objektif pembelajaran yang jelas dan perkembangan kandungan yang berurutan. Satu contoh sistem pendidikan berstruktur ialah penggunaan pendidikan berasaskan kompetensi atau Competency-Based Education (CBE). CBE memberi tumpuan kepada murid yang menguasai kecekapan atau kemahiran tertentu dan bukannya semata-mata maju melalui tahap gred berdasarkan umur. Penyokong berpendapat bahawa CBE menyediakan pengalaman pembelajaran yang lebih peribadi dan fleksibel. Kajian oleh Preston et al. (2018) mengkaji pelaksanaan CBE di sekolah K-12 dan mendapati hasil yang positif dalam penglibatan murid dan pencapaian akademik. Satu lagi aspek sistem pendidikan berstruktur ialah penggunaan rangka kerja dan piawai kurikulum. Rangka kerja ini menggariskan pengetahuan dan kemahiran yang dijangka diperoleh murid pada setiap peringkat gred.

KERANGKA KONSEPTUAL

Berdasarkan kerangka konseptual ini, penyelidik ingin mengemukakan gaya kepemimpinan moral dalam dunia kepemimpinan pendidikan di Malaysia. Dalam kajian ini Model Kepimpinan Moral Northouse (2004) digunakan kerana dimensi dan konstraknya amat bertepatan dengan konteks kepemimpinan pendidikan di Malaysia khususnya terhadap PGB di sekolah menengah dan rendah. Oleh itu, melalui kertas konsep ini penyelidik ingin meninjau amalan kepemimpinan moral PGB di sekolah berdasarkan 5 dimensi utamanya iaitu: (1) Membina komuniti sekolah; (2) Mempamerkan keadilan; (3) Mempamerkan kejujuran; (4) Menghormati warga sekolah; dan (5) Berkhidmat untuk warga sekolah. Ini kerana setiap dimensi mempunyai 40 konstruk tersendiri yang terdapat di dalamnya unsur positif dan negatif amalan kepemimpinan PGB. Maka dimensi yang menjadi keutamaan dan konstruk yang paling kerap diamalkan oleh PGB akan dikenali pasti dan dinilai untuk melihat pengaruh dan hubungannya terhadap kecemerlangan sekolah.



Rajah 1 Kerangka Konseptual Kajian

Selain itu juga, penyelidik ingin menilai dan menentukan elemen yang menjadi kecenderungan kepada penglibatan masyarakat terhadap kecemerlangan sekolah. Dapatan berdasarkan elemen yang dikenal pasti ini mampu menjadi faktor utama kecemerlangan sekolah. Hasil gabungan dimensi kepimpinan moral PGB dan elemen kecenderungan penglibatan masyarakat ini, penyelidik akan menggarap kedua-duanya menjadi faktor utama selaras dengan objektif yang hendak dicapai. Sekaligus hasil kajian ini dapat dilihat elemen yang menjadi kekuatan dan nilai tambah kepada ciri pemimpin berprestasi tinggi seperti mana yang dihasratkan oleh kerajaan selaras dengan Anjakan ke 5 Pelan Pembangunan Pendidikan (PPPM, KPM) 2013 – 2025, ingin menempatkan pemimpin sekolah berprestasi tinggi ditempatkan di semua sekolah.

KESIMPULAN

Implikasi hasil daripada kajian ini kepada pemimpin-pemimpin sekolah supaya menyedari kepentingan dan keutamaan kepimpinan moral untuk diamalkan di sekolah. Sekaligus pemimpin sekolah dapat merealisasikan visi dan misi sekolah dan membangunkan sekolah bersama surbodinatnya dengan sejahtera berteraskan dimensi dan konstruk kepimpinan moral, sekaligus memberi impak yang besar terhadap kecemerlangan sekolah. Kajian ini mampu berperanan sebagai garis panduan kepada pemimpin sekolah yang senior mahupun novis dan khusus kepada peserta NPQEL iaitu pemimpin yang terdiri daripada SLT dan MLT yang menjalani kursus di Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia (IAB, KPM) sebelum dilantik secara rasmi sebagai Pengetua/Guru Besar. Maka kajian ini mampu meningkatkan kompetensi diri sebagai pemimpin berprestasi tinggi selaras dengan Anjakan Ke – 5 Pelan Pembangunan Pendidikan (PPPM, KPM) 2013 – 2025.

Sehubungan dengan itu, kajian ini sebagai rintis tentang pelaksanaan amalan kepimpinan moral pemimpin sekolah di sekolah rendah dan menengah KPM di seluruh negara. Di samping ianya mampu menjadi contoh teladan kepada pemimpin sekolah lain dalam menentukan gaya kepimpinan yang terbaik untuk memacu kecemerlangan organisasinya. Rentetan daripada ini, diharapkan agar pihak yang berkepentingan seperti PPD, JPN dan KPM khususnya Institut Aminuddin Baki berupaya merangka modul latihan yang berkesan.

Secara kesimpulannya, kajian ini diharapkan bertindak sebagai platform perkembangan gaya kepimpinan moral di Malaysia dengan membuka ruang kepada pengkaji baharu untuk menyebarkan ilmu kepimpinan moral pemimpin ini di semua institusi pendidikan di Malaysia. Cadangan kajian akan datang agar gaya kepimpinan moral ini dijalankan di setiap negeri termasuk Sekolah Berasrama Penuh (SBP), Sekolah Aliran Mara (MRSM), Sekolah Agama Bantuan Kerajaan Negeri (SABK), Sekolah Aliran Swasta, Politeknik, Kolej Vokasional, Kolej Matrikulasi, dan Institut Pendidikan Guru Malaysia.

RUJUKAN

- Anderson, L., Brown, K., & Williams, M. (2021). Kesan Penglibatan Komuniti Terhadap Budaya Sekolah. *Jurnal Hubungan Sekolah-Komuniti*, 36(2), 75-90.
- Blank, M. J., Jacobs, R., & Riddell, W. C. (2018). Meningkatkan peralihan sekolah ke tempat kerja: Peranan perkongsian komuniti. *Ekonomi Pendidikan*, 26(5), 513-528.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., & Grunow, A. (2018). Melaksanakan idea: Membina komuniti penambah baikan rangkaian dalam pendidikan . Akhbar Pendidikan Harvard.
- Davis-Kean, P. E., Burchinal, M., Farkas, G., Gibbs, C. R., & Kling, R. E. (2021). Persekitaran Pembelajaran Di Rumah Meramalkan Kemahiran Akademik Kanak-Kanak Di Kemasukan Tadika: Kajian Berasaskan Populasi. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 113(5), 924-942.
- Dede, C., Richards, J., & Ketelhut, D. (2017). Mereka bentuk teknologi canggih untuk pembelajaran yang kompleks. Dalam R. K. Sawyer (Ed.), *The Cambridge handbook of the learning sciences* (2nd ed., ms. 441-464). Cambridge University Press.
- Desimone, L. M. (2019). Penglibatan Ibu Bapa Dan Pencapaian Murid: Analisis Meta. *Kajian Penyelidikan Pendidikan*, 27, 1-22.
- Dumas, D., & Gordon, E. W. (2020). Sokongan Ibu Bapa, Motivasi Intrinsik, Dan Pencapaian Akademik Dalam Murid Hispanik. *Jurnal Sains Tingkah Laku Hispanik*, 42(3), 245-263.

- Elkington, R., van der Steege, M., Glick-Smith, J. and Moss Breen, J. (2017), *Visionary Leadership in a Turbulent World: Thriving in the New VUCA Context*, Emerald Publications, Bingley.
- Epstein, J. L., & Sanders, M. G. (2020). Sekolah dan komunitas: Perkongsian penting untuk kejayaan murid. *Pakar Psikologi Pendidikan*, 55(3), 155-170.
- Fan, W., & Chen, M. (2021). Komunikasi Ibu Bapa-Anak Dan Pencapaian Murid: Analisis Meta. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 113(3), 444-469.
- Goldring, E. B., Taie, S., & Mumford, K. G. (2020). Kepimpinan sekolah dan kerjasama komuniti: Meneliti strategi untuk menyokong murid. Perbadanan RAND.
- Henderson, A. T., & Mapp, K. L. (2017). Gelombang bukti baharu: Kesan hubungan sekolah, keluarga dan komuniti terhadap pencapaian murid (Sintesis Tahunan). Pusat Kebangsaan untuk Hubungan Keluarga dan Komuniti dengan Sekolah.
- Hill, N. E., & Tyson, D. F. (2019). Penglibatan Ibu Bapa Di Sekolah Menengah: Penilaian Meta-Analisis Strategi Yang Menggalakkan Pencapaian. *Psikologi Perkembangan*, 55(12), 2603-2623.
- Jeynes, W. H. (2020). Penglibatan Ibu Bapa Dan Pencapaian Akademik: Meta-Analisis Yang Dikemas Kini. *Kajian Psikologi Pendidikan*, 32(2), 297-328.
- Johnson, J. (2019). Kepimpinan utama untuk penglibatan komuniti yang berjaya. *Jurnal Pentadbiran Pendidikan*, 57(1), 54- 68.
- Johnson, R. (2019). Membina Perkongsian Sekolah-Komuniti yang Teguh: Buku Panduan untuk Pengetua. New York: Routledge.
- Jurnal Penyelidikan Pendidikan Amerika*, 56(3), 717-754 (2017). Pembelajaran boleh dilihat: Sintesis lebih 800 meta- analisis yang berkaitan dengan pencapaian. Routledge.
- Kornelsen, J. (2019). *The Quest to Lead (with) Millennials in a VUCA-World: Bridging the Gap Between Generations* (pp. 27-41). Springer International Publishing.
- Li, Y., Gilmour, A. F., & Hau, K. T. (2021). Di luar minat: Pengaruh menghadiri akademi sains, teknologi, kejuruteraan dan matematik terhadap aspirasi STEM murid. *Jurnal Penyelidikan dalam Pengajaran Sains*, 58(5), 530-553.
- Loveless, T. (2017). Sejauh manakah murid Amerika belajar? Institusi Brookings. Diperoleh daripada <https://www.brookings.edu/research/how-well-are-american-students-learning/>
- Mapp, K. L., Feldman, A., & Christiansen, A. (2021). Memimpin perkongsian sekolah-komuniti: Peranan pengetua. *Kepimpinan Pendidikan*, 78(6), 72-79.
- Marks, R. (2023, March 1). <https://actascientific.com/asor/pdf/asor-06-0704.pdf>. *Acta Scientific Orthopaedics*, 6(3), 126 - 133. <https://doi.org/10.31080/Asor.2023.06.0704>
- Marlia, J., & Yahya, D. (2017). Praktis Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Guru. *Proceedings Of The Icecrs*, 1(1), 275-286. <https://doi.org/10.21070/Picecrs.V1i1.612>
- Marsh, J. A., Kerr, K. A., Ikemoto, G. S., Darilek, H., Suttorp, M., Zimmer, R. W., & Barney, H. (2019). Meneroka penggunaan data dalam pendidikan: Analisis mesyuarat tahunan persatuan penyelidikan pendidikan Amerika, 2000-2015. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Amerika*, 56(3), 717-754.
- Marzita Abu Bakar dan Sufean Hussin. (2018). Pengurusan Strategik di Kalangan Pengurusan Sekolah Agama JAIS. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan* 12 (2).97-125.
- Morrison, S. J., Vaquera, D. S., & Blume, H. (2017). Kesan pengalaman sekolah menengah tertumpu seni berbanding akademik tertumpu pada penyertaan seni, sikap seni dan pembangunan kemahiran berkaitan seni. *Jurnal Ekonomi Budaya*, 41(3), 287-308.
- Persatuan Pengetua Sekolah Rendah Kebangsaan. (2020). Menerajui Komuniti Pembelajaran: Panduan Pengetua untuk Penglibatan Komuniti. Dimuat turun daripada <https://www.naesp.org/resource/leading-learning-communities-a-principals-guide-to-community-engagement/>
- Preston, C., Morrison, D., Pugach, M., & Sargent, T. (2018). Pendidikan berasaskan kompetensi: Isu dan implikasi untuk sekolah K-12. *Kajian Penyelidikan dalam Pendidikan*, 42(1), 471-506.
- Raise The Bar: Achieve Academic Excellence | U.S. Department Of Education, N.D.) Raise The Bar: Achieve Academic Excellence | U.S. Department Of Education. (N.D.) <https://www.ed.gov/raisethebar/academic-excellence>
- Ranganatha, K., Yunus, J. N., & Divya, S. (2023). Amalan Kepimpinan Autentik Guru Besar dan Pengaruhnya terhadap Motivasi Kerja dan Komitmen Guru-Guru Sekolah Rendah Negeri Pulau Pinang [Authentic Leadership Practices of Headmasters and Its Influence on *Work Motivation and Commitment Of Penang State Primary School Teachers*]. *MJSSH Online*, 7(1), 133-144.
- Roache, R. (2021). Success In Academic Philosophy: What Female Students and Junior Academics Need To Know. *Think*, 20(59), 133-142. <https://doi.org/10.1017/S1477175621000257>
- Scales, P. C., Roehlkepartin, E. C., & Neal, J. W. (2020). Kepimpinan sekolah dan perkongsian sekolah-komuniti: Kajian menyeluruh terhadap kesusasteraan empirikal. *Jurnal Kepimpinan Sekolah*, 30(6), 758-787.

- School And Higher Education System Features In Malaysia. (N.D.). <https://www.malaysiaeducation.info/education-system/features-of-the-education-system.html>
- Sirin, S. R. (2022). Penglibatan Pendidikan Ibu Bapa, Status Sosioekonomi Keluarga Dan Pencapaian Akademik: Model Pengantaraan Sederhana. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, 114(1), 21-35.
- Smith, J. (2017). Peranan Pengetua dalam Penglibatan Masyarakat. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 42(3), 125-138.
- Swick, K. J., Martin, M. M., Beck, A. N., & Eitle, T. M. (2017). Sekolah sebagai komuniti: Hubungan antara penglibatan komuniti di sekolah dan keterikatan kejiwaan. *Jurnal Psikologi Komuniti*, 45(6), 848-863.
- Tadese, M., Yeshaneh, A., & Mulu, G. B. (2022, May 23). Determinants Of Good Academic Performance Among University Students In Ethiopia: A Cross-Sectional Study. *Bmc Medical Education*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03461-0>
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2018). Kajian semula penyelidikan tentang kesan komuniti pembelajaran profesional terhadap amalan pengajaran dan pembelajaran murid. *Pengajaran dan Pendidikan Guru*, 79, 33-50.
- Xu, J., & Corno, L. (2019). Bantuan Ibu Bapa Dengan Kerja Rumah: Kesan Kepada Pencapaian Murid. *Pakar Psikologi Pendidikan*, 54(1), 1-19.
- Zain, A. M., Asimiran, S., Razali, A. B., & Ahmad, N. A. (2021, November 25). The Implementation Of Teaching Supervision In Excellence Cluster Secondary Schools And Daily Secondary Schools. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(4s), 243. Dimuat turun daripada <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i4s.19251>