

## AMALAN KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN KEBERKESANAN SEKOLAH KEBANGSAAN DI HULU LANGAT, SELANGOR

**\*Nik Sasliza Bt Nik Saberi**  
**Mohd Izham Mohd Hamzah**  
Fakulti Pendidikan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
*\*niksas3012@gmail.com*

### ABSTRACT

Sustainable leadership practices can lead to effective schools in the primary schools of the day, which is a key factor in establishing a school's excellence. There are differences in performance among schools within the education system. But striving to maintain excellence at the school level is always a challenge and a challenge. The study was conducted to identify the contribution of the headmaster's sustainable leadership to effective schools in a district in Selangor. Provides guidance to principals in promoting sustainable leadership practices and school target to effective schools. The quantitative methods used for this study were formative studies using questionnaire instruments that tested their validity and reliability. The respondents of this study consisted of 80 teachers in five schools in Hulu Langat district who are currently serving in primary schools. Descriptive and inferential analysis were used to test the research question using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 22.0 software. The results of the descriptive analysis showed that teachers have high perception on the level of headmasters' sustainable leadership practices (mean= 4.21, SP=0.564). Meanwhile, teachers' perception on school effectiveness of national primary schools in Pudu Zone, Kuala Lumpur was also high (mean= 4.31, SP=0.502). The Pearson correlation test analysis showed a significant, positive relationship between headmasters' sustainable leadership practices with high teaching strength and values ( $r = 0.881, p < 0.01$ ). Multiple regression analysis indicated that four dimensions of headmasters' sustainable leadership practices contribute to the development of effective schools. This study is expected to provide information to novice headteachers on the practice of leadership in terms of raising the school level towards effective school in particular primary schools. In conclusion, effective leadership practices should be practiced by every administrator in leading an educational organization in achieving a school's excellence in leading effective schools.

**Keywords:** *Sustainable Leadership, Headmaster, Effective Schools, Primary School, Effectiveness*

### PENGENALAN

Kepimpinan sekolah merupakan pemacu dan penggerak kepada pentadbiran sekolah. Pelbagai cabaran perlu dihadapi dalam mendepani arus globalisasi dan Revolusi Industri 4.0. Oleh itu kepimpinan di sekolah adalah sangat penting dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah itu sendiri. Di mana sebagai seorang pemimpin sekolah seharusnya bijak dalam menguruskan sekolahnya dengan berkesan (Muhammad Hisham Adnan, Jamalul Lail Abdul Wahab, Azlin Norhaini Mansor, 2017). Sebagai seorang pemimpin perlu memiliki kemahiran interpersonal dan berkeupayaan dalam memberi

inspirasi dan semangat seluruh organisasinya untuk bergerak lebih maju dalam mencapai peningkatan prestasi (Hargreaves & Fink, 2006).

Walaupun pelbagai usaha telah dilakukan, cabaran dan kengkangan dalam menuju sekolah berkesan sering menjadi halangan kepada pentadbir sekolah dalam mencapai tahap sekolah berkesan. Sehubungan itu, kajian amalan kepimpinan lestari guru besar dan sumbangannya terhadap keberkesanan sekolah di Selangor wajar dilakukan bagi mengenalpasti sumbangan yang dapat diberikan melalui pengamalan amalan kepimpinan lestari oleh guru besar dalam mencapai keberkesanan sesebuah sekolah. Kepimpinan lestari adalah amalan kepimpinan berkesan yang mampu mempengaruhi seluruh organisasinya serta mempengaruhi komuniti luar dalam berganding bahu untuk mencapai matlamat sekolah ke arah menuju sekolah berkesan. Dalam mencapai status sekolah berkesan, pemimpin sekolah perlu mempunyai tanggungjawab moral untuk membentuk pelajar tanpa mengira etnik, agama, taraf hidup dan sosiobudaya (Muhammad Faizal, Faisol Elham, Ainor Mahfuzah Ahmad, & Maszuria A. Ghani, 2016).

Kepimpinan lestari pula merupakan amalan seseorang pemimpin yang mempunyai beberapa prinsip untuk melengkapkan diri menjadi pemimpin lestari iaitu memberi keutamaan kepada asset manusia dan material, mengagihkan kepimpinan kepada orang bawahan, memberi keutamaan kepada matlamat jangka panjang, membina kapisiti dan kepelbagaian persekitaran sekolah yang dapat menyumbang kepada kecemerlangan sekolah, mengutamakan dan memimpin pembelajaran di sekolah, menitikberatkan faedah dan kemajuan untuk semua pihak di sekolah serta mewujudkan pemimpin pelapis dalam organisasinya (Supian & Khadijah, 2012).

Beberapa kajian lepas mengenai kepimpinan lestari menunjukkan bahawa melalui kepimpinan ini telah membawa kesan kepada keberkesanan sekolah. Kajian yang dijalankan oleh (Syed Ishak, 2015) di Sekolah Menengah Agama Bahagian Kuching menunjukkan keseluruhan dimensi amalan kepimpinan lestari pengetua di sekolah yang dikaji berada pada tahap yang tinggi. Sehubungan dengan itu, amalan kepimpinan lestari yang diperkenalkan oleh sarjana pendidikan iaitu Andy Hargreaves dan Dean Fink merupakan antara teori kepimpinan yang baharu yang boleh diaplikasikan dalam usaha meningkatkan keupayaan dan keberkesanan memimpin seterusnya meningkatkan prestasi sekolah. Hargreaves dan Fink (2003) menyarankan agar kepimpinan lestari perlu menjadi komitmen dan keutamaan semua pentadbir sekolah dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Walaubagaimanapun pentingnya hubungan gaya kepimpinan pentadbir sekolah dalam menyokong penglibatan guru dalam keberkesanan di sekolah pendidikan asas di Thailand dimana amalan kepimpinan lestari merupakan gaya kepimpinan kedua yang paling tinggi diamalkan oleh pengetua sekolah dengan skor min 4.41, (Somprach, K., Tang, K.N., & Popoonsak, P., 2017). Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti amalan kepimpinan lestari guru besar serta sumbangannya terhadap keberkesanan sekolah di lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor.

Dapatan kajian ini juga akan dapat mengenal pasti tahap sumbangan amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap keberkesanan sekolah. Selain itu, kajian ini juga akan dapat mengenal pasti amalan kepimpinan lestari guru besar yang memberi sumbangan utama terhadap keberkesanan sekolah. Dapatan ini dijangka boleh digunakan di peringkat Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dalam menilai semula dan menambahbaik pelaksanaan dasar dalam merialisasikan PPPM 2013-2025 dalam Anjakan ke-5 dalam memastikan kepimpinan yang berkesan dan berprestasi tinggi di tempatkan di sekolah-sekolah. Perkara ini adalah sangat penting bagi memastikan output daripada Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM, 2010) dalam menuju sekolah berkesan. Penggunaan SKPM kini bertambah meluas dan semakin penting untuk menjamin mutu pendidikan. KPM juga telah meningkatkan kualiti pendidikan melalui pelbagai anugerah yang diberikan kepada sekolah pada peringkat negeri dan kebangsaan seperti sekolah cemerlang, sekolah kluster dan sekolah berprestasi tinggi dalam memberi pengiktirafan terhadap keberkesanan sesebuah sekolah.

## PENYATAAN MASALAH

Menurut Chong, Chee Keong, Muhammad Faizal A. Ghani dan Zuraidah Abdullah (2019) bahawa masih terdapat barisan pentadbir sekolah yang masih tidak memandang serius terhadap agenda perubahan serta kesediaan untuk perubahan dalam organisasi pendidikan sedangkan agen perubahan yang perlu dalam pelaksanaan perubahan di dalam organisasi adalah bertapak daripada kepimpinan pentadbir itu sendiri. Selari dalam kajian Faisol Elham, Muhammad Faizal A. Ghani, Ainoor Mahfuzah Ahmad dan Maszuria A. Ghani (2016) di mana akar kepimpinan sekolah adalah menuntukan jatuh bangunnya sesebuah sekolah tersebut dan antara penyumbang dalam kegagalan menuju sekolah berkesan adalah penyokong kepada usaha-usaha yang telah dijalankan oleh pentadbir sekolah itu sendiri. Seterusnya dalam kajian (Ristapawa & Mohd Izham, 2013) pula menerusi analisis korelasi yang dijalankan antara kepimpinan yang di amalkan dengan sekolah berkesan dalam pelaksanaan Pengurusan Berasaskan Sekolah (PBS) di sekolah SMA Sumatera Barat menunjukkan berada pada tahap sederhana dengan keberkesanan sekolah yang di pimpinnya. Dapatan juga menunjukkan secara keseluruhannya amalan kepimpinan yang diamalkan itu tidak memberikan kesan yang nyata terhadap tahap sekolah berkesan di SMA Sumatera Barat. Hasil dapatan kajian ini, membuka ruang kajian tentang kepimpinan lestari dijalankan dalam melihat ke arah sumbangannya terhadap sekolah berkesan.

Kajian-kajian lampau ini menunjukkan terdapat jurang antara amalan pentadbir sekolah dalam mencapai sekolah berkesan, di mana kurangnya berpengetahuan serta kurang kemahiran dalam memimpin serta menyampaikan maklumat kepada warga sekolah (Faisol Elham et al., 2016); (Ristapawa & Mohd Izham, 2013). Ini menunjukkan wujud jurang dalam amalan kepimpinan seorang pemimpin di sebuah sekolah dalam mencapai kecemerlangan sekolah ke arah tahap sekolah berkesan. Oleh itu dalam mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah itu pula bergantung kepada kemampuan serta kebolehan seorang pemimpin itu sendiri. Di mana pemimpin yang berkesan mampu untuk merancang, melaksana serta mengubah sesebuah sekolah itu menjadi cemerlang dan terus kekal cemerlang (Hargreaves & Fink, 2003).

Kajian ini juga diharapkan dapat mengenal pasti tahap keberkesanan sekolah yang dikaji sama ada berada pada tahap yang tinggi mahupun sebaliknya. Sekiranya keberkesanan sekolah berada pada tahap yang tinggi, pihak bertanggungjawab perlu mengambil langkah proaktif bagi memastikan tahap yang tinggi ini untuk dapat terus dikekalkan. Selain itu, di harapkan dapat memberi nilai tambah kepada Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) dalam memperkukuhkan lagi dasar pendidikan dalam menekankan akauntabiliti dan autoriti kepada pihak sekolah. Sebaliknya jika keberkesanan sekolah berada pada tahap yang rendah, adalah sangat penting bagi pihak KPM untuk mengambil langkah segera dalam mengenal pasti puncanya seterusnya menambahbaik amalan kepimpinan pentadbir yang digunakan. Perkara ini sangat kritikal kerana kejayaan sesebuah organisasi adalah sangat bergantung kepada kesungguhan sesebuah pucuk kepimpinan di sesebuah sekolah. Oleh demikian, untuk melaksanakannya para pentadbir di sekolah perlu memainkan peranan kepimpinannya sebagai role model yang mampu mendorong guru-guru untuk meningkatkan mutu kerja dan membawa sekolah ke arah sekolah berkesan.

## TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari Guru Besar dan Sekolah Berkesan di samping menguji hubungan dan sumbangan yang wujud antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut. Kajian ini dilaksanakan bagi memenuhi objektif seperti berikut:

- i. Mengetahui tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat mengikut persepsi guru.

- ii. Mengenal pasti tahap sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat mengikut persepsi guru.
- iii. Menunjukkan hubungan di antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan Hulu Langat, Selangor.
- iv. Menentukan sumbangan amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor.

## SOROTAN KAJIAN LAMPAU

Bahagian ini membincangkan aspek berikut.

### *Kepimpinan Lestari*

Dapatan daripada kajian lepas menunjukkan amalan kepimpinan lestari menjurus kepada perubahan yang efektif dalam menuju ke arah sekolah berkesan. Manakala kajian kepimpinan lestari ini pula memfokuskan tentang prestasi kerja guru di sekolah rendah daerah Segamat yang telah menerima tawaran baru atau bi'ah (*new deal*) mendapati bahawa tahap kepimpinan lestari pengetua daerah Segamat adalah berada pada tahap sederhana tinggi serta berjaya mengekalkan tahap tinggi dalam prestasi guru Supian Hashim dan Khadijah Daud (2014). Ini menunjukkan faktor kepimpinan di sesebuah sekolah itu amat jelas mempengaruhi prestasi kerja guru dalam menuju sekolah berkesan.

Dalam satu kajian Somprach dan Popoonsak (2017) telah meneroka pentingnya hubungan gaya kepimpinan pentadbir sekolah dalam menyokong penglibatan guru dalam amalan komuniti pembelajaran profesional di sekolah pendidikan asas di Thailand. Berdasarkan kajian yang diperolehi kepimpinan lestari adalah gaya kepimpinan kedua yang paling tinggi diamalkan oleh pengetua sekolah dengan skor min 4.41. Maka secara keseluruhannya, kepimpinan lestari ini dapat di katakan ia adalah merupakan satu amalan kepimpinan yang berkeupayaan, serta bertanggungjawab dalam melaksana pengetahuan, kemahiran mempunyai kepakaran dalam mentadbir dan mengurus sekolah dengan cekap dan berkesan selari dengan pandangan (Tay, 2016).

### *Sekolah Berkesan*

Di samping itu juga dalam kajian Muhammad Faizal et al. (2016), warga sekolah bersetuju pentadbir sekolah kurang telus dalam menyebarkan serta menyampaikan maklumat kepada mereka merupakan salah satu kekangan dan cabaran dalam menuju ke arah sekolah berkesan. Pentadbir sekolah juga dikesan masih kurang mempunyai tahap pengetahuan kemahiran pengurusan yang mencukupi bagi melaksanakan pengurusan pentadbiran sekolah secara efektif. Justeru, secara ideal, segala masalah, pernyataan dan penemuan di atas mewajarkan satu kajian dijalankan berkaitan amalan kepimpinan lestari terhadap guru besar dan hubungannya dengan keberkesanan sesebuah sekolah dapat dicapai. Ini menunjukkan wujud jurang dalam amalan kepimpinan seorang pemimpin di sebuah sekolah dalam mencapai kecemerlangan sekolah ke arah tahap sekolah berkesan.

Dalam kajian Fauzi Sulehan (2013) pula menyatakan hasil kajiannya menunjukkan hubungan dimensi kepimpinan lestari terhadap komitmen organisasi perguruan di sekolah-sekolah agama kerajaan telah menitikberatkan keberkesanan dan pencapaian sesebuah sekolah yang dipengaruhi oleh corak kepimpinan pentadbir terhadap organisasi sekolah di mana corak kepimpinan merupakan dasar pentadbiran bagi sesebuah sekolah malahan membawa pencapaian matlamat sekolah tersebut. Kajian-kajian tersebut selari dengan kajian Syed Ishak (2015), di mana amalan kepimpinan lestari pengetua di sekolah secara keseluruhan dimensi menunjukkan pada tahap yang tinggi di Sekolah Menengah Agama Bahagian Kuching.

Kajian-kajian lampau juga menunjukkan terdapat jurang antara amalan pentadbir sekolah dalam mencapai sekolah berkesan, di mana kurangnya berpengetahuan serta kurang kemahiran dalam memimpin serta menyampaikan maklumat kepada warga sekolah (Faisal Elham et al., 2016; Ristapawa Indra & Mohd Izham Mohd Hamzah, 2013). Ini menunjukkan wujud jurang dalam amalan kepimpinan seorang pemimpin di sebuah sekolah dalam mencapai kecemerlangan sekolah ke arah tahap sekolah berkesan.

Manakala dapatan kajian berkaitan amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan standard kualiti sekolah berkesan yang dijalankan oleh Tay (2016) menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan lestari dan standard kualiti sekolah berkesan, Terbukti pengetua di negeri Melaka berjaya melaksanakan peranan kepimpinan lestari dan mampu menjadikan sesebuah sekolah di tahap sekolah berkesan. Kejayaan dan keberkesanan pengetua dalam melaksanakan peranan dan tanggungjawab sebagai pemimpin lestari dalam menuju sekolah berkesan banyak dipengaruhi oleh faktor dalaman diri pengetua itu sendiri. Pengetua sebagai pemimpin lestari harus memainkan peranan secara aktif dalam menerajui sebuah organisasinya untuk mencapai matlamat sekolah berkesan. Akhir sekali, secara keseluruhannya kesemua dapatan kajian lepas ini selari dengan sasaran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2013-2025) dalam menempatkan pemimpin berprestasi tinggi di sekolah dan kriteria pemilihan pemimpin di sekolah harus berasaskan kompetensi serta memperkukuhkan proses perancangan penggantian pengetua.

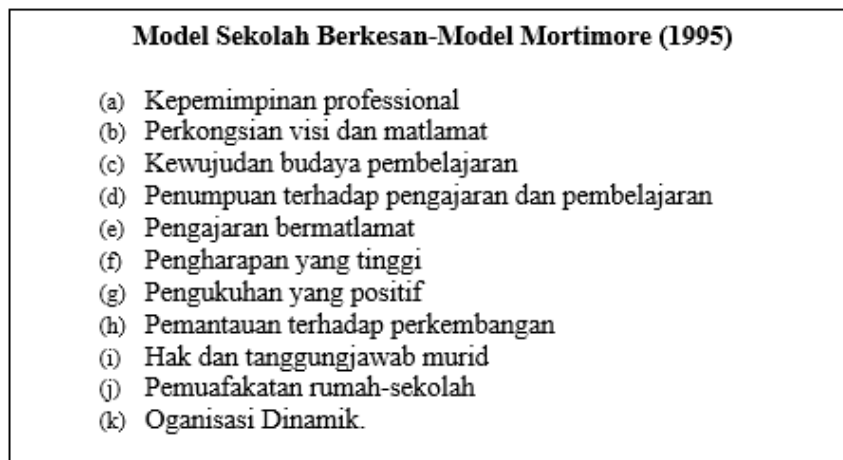
### ***Teori Kepimpinan Lestari***

Kepimpinan lestari adalah satu strategi dalam sistem kepimpinan kini yang telah di asaskan oleh Hargreaves dan Fink (2003). Teori kepimpinan lestari atau *sustainable leadership* pada asalnya merupakan satu-satunya teori yang telah diasaskan sendiri oleh pemikir sarjana kepimpinan pendidikan. Justeru itu, teori ini tidak dipinjam juga tidak diambil daripada mana-mana teori kepimpinan yang lain. Kepimpinan lestari ini adalah merujuk kepada model kepimpinan sekolah di mana amalan dan tingkah laku pemimpin sekolah dalam membudayakan kepimpinan serta meningkatkan kualiti juga produktiviti guru di sesebuah sekolah. Sebanyak tujuh prinsip kepemimpinan yang digariskan dalam kepimpinan lestari iaitu: (1) menggalakkan pembelajaran berterusan, (2) mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, (3) budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru, (4) melibatkan hubungan aktivis dengan persekitaran, (5) mengamalkan kepelbagaian sumber, (6) menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan serta (7) pemeliharaan sekolah. Takrifan ini dapat disimpulkan di mana kelestarian ini sebenarnya tidak melihat kepada konsep pengekalan dalam tempoh yang pendek akan tetapi ia merupakan satu konsep kelestarian elemen yang kekal dan tempoh yang panjang serta dapat diperbaharui dengan penambahbaikan demi kebaikan kepada sesebuah organisasi untuk jangka masa panjang kepada komuniti dan persekitaran.

### ***Model Sekolah Berkesan oleh Mortimore (1995)***

Sekolah yang berada pada tahap sekolah berkesan ini dapat diertikan dalam berasaskan keperluan semasa iaitu dari aspek ekonomi, manakala perspektif pula adalah dari sudut pengurusan serta sudut pendidikan, juga mempunyai peningkatan kemajuan murid secara berterusan. Mortimore (1995) telah melaksanakan banyak kajian berkaitan sekolah berkesan di seluruh dunia. Dapatan kajian sekolah berkesan menunjukkan bahawa pengetua berusaha menambah baik sekolah (*school improvement*). Maka tersenarai sebelas ciri sekolah berkesan yang telah dirumuskan oleh Mortimore (1995) seperti berikut: (a) kepemimpinan profesional, (b) perkongsian visi dan matlamat, (c) kewujudan budaya pembelajaran, (d) penumpuan terhadap proses pengajaran dan pembelajaran, (e) pengajaran bermatlamat, (f) pengharapan yang tinggi, (g) pengukuhan yang positif, (h) pemantauan terhadap

perkembangan, (i) hak dan tanggungjawab murid, (j) permuafakatan rumah-sekolah, dan (k) organisasi dinamik merujuk di dalam rajah 1 di bawah:

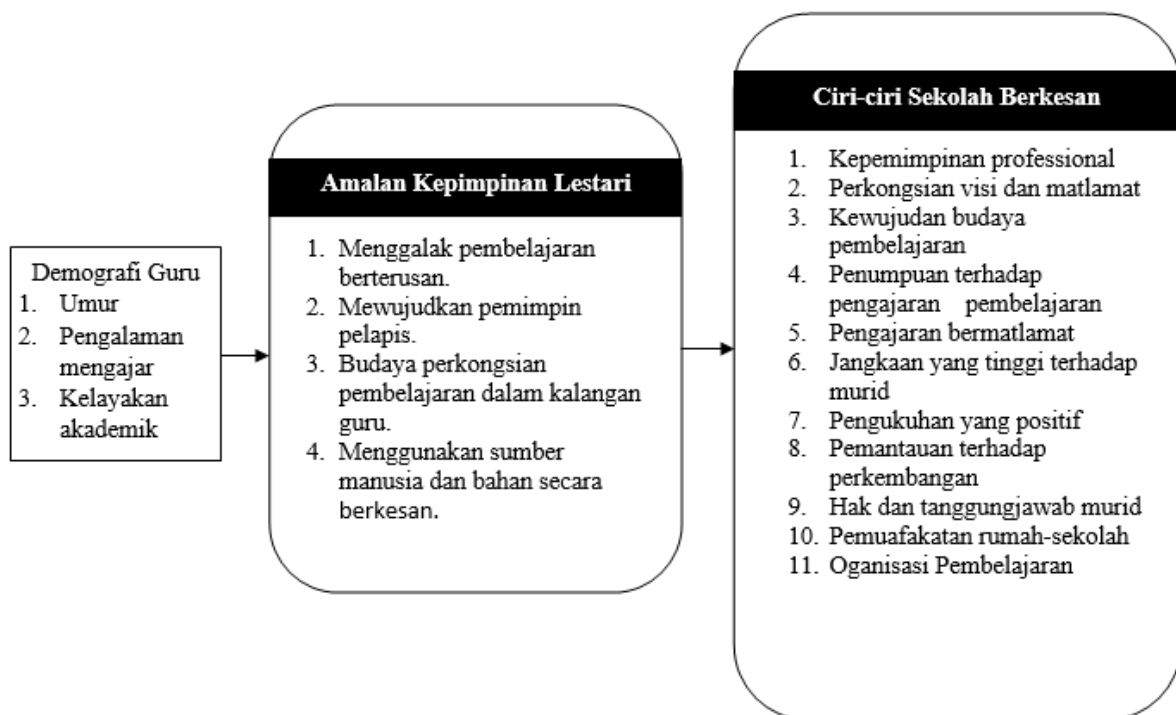


*Rajah 1. Model Sekolah Berkesan*  
Sumber: Model Mortimore (1995)

### ***Kerangka Kajian***

Kerangka konseptual kajian ditunjukkan seperti dalam Rajah 2. Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar bertindak sebagai pemboleh ubah tidak bersandar yang terdiri daripada empat konstruk iaitu (i) menggalakkan pembelajaran berterusan, (ii) mewujudkan pemimpin pelapis, (iii) budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru (iv) menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan. Ciri-ciri sekolah berkesan pula bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar yang terdiri daripada sebelas konstruk iaitu (i) kepimpinan profesional, (ii) perkongsian visi dan matlamat, (iii) kewujudan budaya pembelajaran, (iv) penumpuan terhadap pengajaran dan pembelajaran, (v) pengajaran bermatlamat, (vi) jangkaan yang tinggi terhadap murid, (vii) pengukuhan yang positif, (viii) pemantauan terhadap perkembangan, (ix) hak dan tanggungjawab murid, (x) permuafakatan rumah-sekolah, dan (xi) organisasi pembelajaran. Manakala guru-guru merupakan unit analisis kajian yang akan dikaji. Tahap kepimpinan lestari gur besar mengikut persepsi guru ini kemudiannya akan dinilai untuk melihat sama ada terdapat hubungan dan sejauhmana sumbangannya terhadap sekolah berkesan. Model kepimpinan lestari yang digunakan ialah Model Hargreaves dan Fink (2003) manakala amalan sekolah berkesan berdasarkan kerangka ciri sekolah berkesan oleh (Mortimore et al., 1995) ialah pemboleh ubah bersandar.





Rajah 2. Kerangka konseptual kajian.

Sumber: Adaptasi daripada Model Hargreaves dan Fink (2003) dan Mortimore (1955)

## METADOLOGI

### *Reka Bentuk Kajian*

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan kuantitatif berbentuk tinjauan bagi melihat amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap sumbangannya kepada sekolah berkesan dengan mengedarkan soal selidik. Fokus kajian adalah untuk menguji hubungan antara kepimpinan lestari (pbolehkan ubah tidak bersandar) dengan sekolah berkesan (pbolehkan ubah bersandar). Unit analisis bagi kajian adalah sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor manakala sampel kajian pula melibatkan guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah berkenaan sebagai responden. Dalam kajian ini, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengumpul data daripada responden berdasarkan kepada situasi yang berlaku di sekolah pada tempoh masa tertentu (Creswell, 2014) menggunakan borang soal selidik.

### *Populasi dan Persampelan*

Kaedah persampelan yang digunakan oleh penyelidik adalah kaedah persampelan bertujuan. Kaedah ini sesuai digunakan untuk mendapatkan maklumat secara terus daripada kumpulan sasaran di samping dapat menjimatkan masa dan kos (Sekaran, 2003). Selain itu, menurut (Abdul Rahim, 2009) kaedah ini juga mampu memberikan keputusan deskriptif yang baik mengenai subjek kajian. Populasi kajian terdiri daripada guru-guru yang sedang berkhidmat di sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor sebagai sampel kajian. Dalam kajian ini, kelima-lima buah sekolah di daerah hulu langat yang dipilih mempunyai seramai 80 orang guru-guru yang mengajar di sekolah kebangsaan harian yang telah menjawab soal selidik kajian ini. Kajian ini berfokuskan kepada guru-guru di lima buah sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Responden seramai 80 orang telah terlibat di dalam kajian ini ditetapkan dengan penggunaan perisian G\*Power kerana ia lebih sesuai dalam

menentukan saiz sampel jika tidak mengetahui jumlah populasi kajian serta dapat mengambil kira saiz kesan (*effect size*). Manakala, terdapat tiga ciri demografi telah digunakan seperti umur, pengalaman mengajar dan kelayakan akademik dibentangkan dalam bentuk jadual berdasarkan bilangan dan peratusan responden. Berikut adalah taburan demografi responden dipaparkan dalam Jadual 1.

Jadual 1

*Taburan Demografi Responden*

	Bilangan	Peratus
<b>Umur</b>		
26 hingga 35 tahun	20	25.0
36 hingga 45 tahun	37	46.3
46 tahun ke atas	23	28.7
<b>Pengalaman mengajar</b>		
Kurang dari 5 tahun	4	5.0
6 hingga 10 tahun	19	23.8
11 hingga 15 tahun	25	31.3
Lebih 15 tahun	32	40.0
<b>Kelayakan akademik</b>		
SPM / STPM / Diploma	5	6.3
Ijazah Sarjana Muda	63	78.8
Ijazah Sarjana	12	15.0

***Instrumen***

Bagi memperoleh data kajian, satu set soal selidik telah dibangunkan sebagai instrumen kajian yang diadaptasi daripada Tay (2016) dan Ristapawa (2013). Instrumen kajian ini adalah berdasarkan pembinaan dan pembangunan berdasarkan kepada Teori Kepimpinan Lestari oleh Hargreaves dan Fink (2003) dan model sekolah berkesan (Mortimore, 1995). Borang soal selidik ini terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian A, B dan C yang merangkumi 99 item soalan keseluruhannya. Bahagian A merupakan bahagian Demografi responden yang terdiri daripada tiga(3) item yang bertujuan bagi mendapatkan latar belakang responden. Manakala bahagian B pula terdiri daripada 24 item bertujuan untuk menilai amalan kepimpinan lestari guru besar. Seterusnya bahagian C pula terdiri daripada 72 item bertujuan untuk mengukur tahap sekolah berkesan. Kedua-dua bahagian B dan C ini dinilai berdasarkan skala Likert lima mata bermula dari skala 1 (Sangat Tidak Setuju), skala 2 (Tidak Setuju), skala 3 (Kurang Setuju), skala 4 (Setuju), dan skala 5 (Sangat Setuju) (Kelly et al. 2008). Keseluruhan instrumen telah disemak oleh pakar-pakar bidang pengurusan pendidikan bagi tujuan memastikan kesahan kandungan (*content validity*). Kesahan daripada pakar bidang ini diperlukan agar item-item yang digunakan untuk mengukur pemboleh ubah kepuasan kerja dan komitmen adalah tepat (Zainudin Awang, 2015).

***Analisis Data***

Analisis data kajian dilakukan menggunakan perisian komputer *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 22.0. Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh daripada Bahagian A (Demografi) serta untuk menjawab persoalan kajian 1(S1) dan persoalan kajian 2 (S2) yang melibatkan frekuensi, peratusan, min, sisihan piawai serta penyusunan data. Manakala persoalan kajian 3 (S3) dan persoalan kajian 4 (S4) pula adalah dengan melihat hubungan dan sumbangan kepimpinan lestari guru besar terhadap sekolah berkesan. Bagi tujuan ini, interpretasi skor min bagi persoalan kajian 1 dan 2 ditentukan merujuk kepada Jadual 2.



Jadual 2

*Interprestasi Skor Min*

Skor Min	Interpretasi Skor Min
1.00 - 1.89	Sangat Rendah
1.90 - 2.69	Rendah
2.70 - 3.49	Sederhana
3.50 - 4.29	Tinggi
4.30 - 5.00	Sangat Tinggi

Sumber: Izani dan Yahya (2014)

Manakala bagi persoalan kajian 3 pula interprestasi pekali korelasi ditentukan dengan merujuk Jadual 3.

Jadual 3

*Interpretasi Nilai Pekali Korelasi*

Skor Min	Interpretasi nilai pekali korelasi
0.91 hingga 1.00	Sangat kuat
0.71 hingga 0.90	Kuat
0.51 hingga 0.70	Sederhana
0.31 hingga 0.50	Lemah
0.01 hingga 0.30	Sangat Lemah
0.00	Tiada korelasi

Sumber: Chua (2012)

**DAPATAN KAJIAN*****SI Apakah tahap amalan kepimpinan lestari yang diamalkan oleh guru besar sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat Selangor mengikut persepsi guru?***

Keputusan kajian ini adalah untuk menjawab objektif kajian pertama iaitu mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor mengikut persepsi guru. Untuk memberi gambaran yang lebih jelas, Jadual 4 di bawah adalah menunjukkan analisis deskriptif bagi persoalan kajian 1:

Jadual 4

*Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar*

	Min	SP	Tahap
Menggalakkan pembelajaran berterusan	4.25	0.573	Tinggi
Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah	4.13	0.616	Tinggi
Budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru	4.34	0.567	Tinggi
Menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan	4.12	0.685	Tinggi
Amalan kepimpinan lestari guru besar	4.21	0.564	Tinggi

(Tahap: Rendah = 1.00 – 2.33, Sederhana = 2.34 – 3.66, Tinggi = 3.67 – 5.00)

Menurut dapatan kajian ini, tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar menurut persepsi guru-guru di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor oleh 4 dimensi iaitu menggalakkan pembelajaran berterusan, mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru dan menggunakan sumber manusia dan bahan secara

berkesan. Daripada Jadual 4 di atas menunjukkan bahawa skor menggalakkan pembelajaran berterusan (min = 4.25, SP = 0.573), mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah (min = 4.13, SP = 0.616), budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru (min = 4.34, SP = 0.567) dan menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan (min = 4.12, SP = 0.685) adalah berada pada tahap yang tinggi. Secara keseluruhannya menunjukkan skor tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar (min = 4.21, SP = 0.564) di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor mengikut persepsi guru berada pada tahap tinggi.

## ***S2 Apakah tahap sekolah berkesan di sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat Selangor mengikut persepsi guru?***

Hasil dapatan kajian ini adalah untuk menjawab persoalan kajian kedua iaitu mengenal pasti tahap sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor mengikut persepsi guru. Bagi memberi gambaran yang lebih jelas, analisis deskriptif seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5 di bawah.

Jadual 5

*Nilai Min dan Sisihan Piawai Tahap Sekolah Berkesan*

	Min	SP	Tahap
Kepimpinan profesional	4.18	0.688	Tinggi
Perkongsian visi dan matlamat	4.27	0.604	Tinggi
Kewujudkan budaya pembelajaran	4.23	0.566	Tinggi
Penumpuan terhadap pengajaran pembelajaran	4.26	0.530	Tinggi
Pengajaran bermatlamat	4.42	0.492	Tinggi
Jangkaan yang tinggi terhadap murid	4.38	0.474	Tinggi
Pengukuhan yang positif	4.30	0.615	Tinggi
Pemantauan terhadap perkembangan	4.30	0.609	Tinggi
Hak dan tanggungjawab murid	4.37	0.544	Tinggi
Pemuafakatan rumah sekolah	4.37	0.556	Tinggi
Organisasi pembelajaran	4.38	0.564	Tinggi
Ciri-ciri sekolah berkesan	4.31	0.502	Tinggi

(Tahap: Rendah = 1.00 – 2.33, Sederhana = 2.34 – 3.66, Tinggi = 3.67 – 5.00)

Dalam kajian ini, tahap sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor mengikut persepsi guru diukur oleh 11 dimensi iaitu kepimpinan profesional, perkongsian visi dan matlamat, kewujudkan budaya pembelajaran, penumpuan terhadap pengajaran pembelajaran, pengajaran bermatlamat, jangkaan yang tinggi terhadap murid, pengukuhan yang positif, pemantauan terhadap perkembangan, hak dan tanggungjawab murid, pemuafakatan rumah sekolah dan organisasi pembelajaran. Daripada Jadual 5 di atas menunjukkan bahawa skor bagi dimensi kepimpinan profesional (min = 4.18, SP = 0.688), perkongsian visi dan matlamat (min = 4.27, SP = 0.604), kewujudkan budaya pembelajaran (min = 4.23, SP = 0.566), penumpuan terhadap pengajaran pembelajaran (min = 4.26, SP = 0.530), pengajaran bermatlamat (min = 4.42, SP = 0.492), jangkaan yang tinggi terhadap murid (min = 4.38, SP = 0.474), pengukuhan yang positif (min = 4.30, SP = 0.615), pemantauan terhadap perkembangan (min = 4.30, SP = 0.609), hak dan tanggungjawab murid (min = 4.37, SP = 0.544), pemuafakatan rumah sekolah (min = 4.37, SP = 0.556) dan organisasi pembelajaran (min = 4.38, SP = 0.564) berada pada tahap tinggi. Sehubungan dengan itu, secara keseluruhannya tahap sekolah berkesan memberikan skor (min = 4.31, SP = 0.502) di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor mengikut persepsi guru adalah berada pada tahap yang tinggi.

## Taburan Kenormalan

### *Ujian Kepencongkan Skewness dan Kurtosis*

Hasil taburan kenormalan data berdasarkan ujian statistik *Skewness* dan *Kurtosis* dipaparkan dalam Jadual 6.

Jadual 6

*Taburan Kenormalan*

Pemboleh ubah	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Amalan kepimpinan lestari guru besar	-.500	.269	.031	.532
Menggalakkan pembelajaran berterusan	-.613	.269	.401	.532
Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah	-.327	.269	-.373	.532
Budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru	-.422	.269	-.311	.532
Menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan	-.944	.269	1.928	.532
Ciri-ciri sekolah berkesan	-.241	.269	-.857	.532
Kepimpinan profesional	-.511	.269	-.095	.532
Perkongsian visi dan matlamat	-.455	.269	-.370	.532
Kewujudkan budaya pembelajaran	-.121	.269	-.901	.532
Penumpuan terhadap pengajaran pembelajaran	-.133	.269	-.482	.532
Pengajaran bermatlamat	-.250	.269	-.881	.532
Jangkaan yang tinggi terhadap murid	.037	.269	-1.209	.532
Pengukuhan yang positif	-.530	.269	-.563	.532
Pemantauan terhadap perkembangan	-.417	.269	-.817	.532
Hak dan tanggungjawab murid	-.379	.269	-.525	.532
Pemuafakatan rumah sekolah	-.369	.269	-.824	.532
Organisasi pembelajaran	-.362	.269	-1.002	.532

Berdasarkan analisis statistik seperti dalam Jadual 6 menunjukkan semua pemboleh ubah kajian adalah berdistribusi normal iaitu mempunyai hasil ujian pembolehubah di antara  $\pm 2$  sisihan piawai. Oleh itu, data-data dalam kajian ini adalah sesuai untuk dilakukan analisis selanjutnya.

### *S3 Adakah terdapat hubungan amalan kepimpinan lestari guru besar dengan sekolah berkesan?*

Seterusnya, hasil dapatan kajian ini adalah untuk menjawab persoalan kajian yang ketiga iaitu menunjukkan hubungan di antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Selain itu, untuk menilai hipotesis seperti berikut:

Ho3 Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tahap amalan kepimpinan lestari guru besar dengan amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor.

Hasil analisis korelasi dipaparkan dalam Jadual 7.

Jadual 7

*Hubungan Di Antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Dengan Sekolah Berkesan*

	Amalan Sekolah Berkesan	
	<i>r</i>	<i>Sig. P</i>
Menggalakkan pembelajaran berterusan	0.770**	.000
Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah	0.794**	.000
Budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru	0.875**	.000
Menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan	0.821**	.000
<b>Amalan kepimpinan lestari guru besar</b>	<b>0.881**</b>	<b>.000</b>

\*\*  $p < 0.01$

Jadual 7 menunjukkan menggalakkan pembelajaran berterusan ( $r = 0.770$ ,  $p < 0.01$ ), mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah ( $r = 0.794$ ,  $p < 0.01$ ), budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru ( $r = 0.875$ ,  $p < 0.01$ ) dan menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan ( $r = 0.821$ ,  $p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Secara keseluruhan amalan kepimpinan lestari guru besar seperti yang dipaparkan dalam Jadual 7 menunjukkan ( $r = 0.881$ ,  $p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Dengan itu,  $H_03$  adalah ditolak.

***S4 Adakah terdapat sumbangan amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap tahap sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat Selangor?***

Hasil dapatan kajian ini adalah untuk menjawab persoalan kajian yang keempat iaitu menentukan sumbangan amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Ia juga menilai hipotesis seperti berikut:

Ho4 Tidak terdapat sumbangan yang signifikan amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor.

Hasil analisis regresi berganda dipaparkan dalam Jadual 8.

Jadual 8

*Sumbangan Dimensi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Terhadap Sekolah Berkesan*

Pembolehubah	<i>B</i>	Beta	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
(Constant)	.859		3.969	.000
Menggalakkan pembelajaran berterusan	.153	.174	1.940	.056
Mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah	.026	.032	.296	.768
Budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru	.488	.551	4.646	.000
Menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan	.140	.191	1.762	.082
$R^2 = 0.799$ ; $F(4, 75) = 74.511$ ; $Sig. F = 0.000$				

Keputusan dalam Jadual 8 menunjukkan dimensi kepimpinan lestari guru besar meramal secara signifikan terhadap amalan sekolah berkesan,  $R^2 = 0.799$ ,  $F(4, 75) = 74.511$ ,  $p < 0.05$ . Semua peramal ini menyumbang sebanyak 79.9% varians terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Analisis lanjut mendapati budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru,  $Beta = 0.551$ ,  $t(75) = 4.646$ ,  $p < 0.01$  mempengaruhi secara signifikan terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Manakala menggalakkan pembelajaran berterusan,  $Beta = 0.174$ ,  $t(75) = 1.940$ ,  $p > 0.05$ ; mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah,  $Beta = 0.296$ ,  $t(75) = 0.296$ ,  $p > 0.05$ ; dan menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan,  $Beta = 0.191$ ,  $t(75) = 1.762$ ,  $p > 0.05$  pula tidak mempengaruhi secara signifikan terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor.

Secara keseluruhan merujuk kepada Jadual 9 yang dipaparkan menunjukkan kepimpinan lestari guru besar meramal secara signifikan terhadap amalan sekolah berkesan,  $R^2 = 0.776$ ,  $F(1, 78) = 270.866$ ,  $p < 0.05$ . Peramal ini menyumbang sebanyak 77.6% varians terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah kebangsaan daerah Hulu Langat, Selangor. Dapatan menunjukkan amalan kepimpinan lestari guru besar,  $Beta = 0.881$ ,  $t(78) = 16.458$ ,  $p < 0.01$  mempengaruhi secara signifikan terhadap amalan sekolah berkesan di sekolah-sekolah daerah Hulu Langat, Selangor. Dengan itu,  $H_04$  adalah ditolak.

Jadual 9

*Sumbangan Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Terhadap Sekolah Berkesan*

Pembolehubah	B	Beta	t	Sig.
(Constant)	1.010		4.990	.000
Amalan kepimpinan lestari guru besar	.785	.881	16.458	.000
$R^2 = 0.776$ ; $F(1, 78) = 270.866$ ; Sig. $F = 0.000$				

**PERBINCANGAN***Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar*

Kajian ini mendapati tahap amalan kepimpinan lestari Guru Besar di lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor berada pada tahap yang tinggi (min=4.21, S.P=0.564). Dapatan ini menunjukkan kelima-lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor ini mempunyai amalan kepimpinan lestari guru besar yang tinggi sekaligus membuktikan pihak pentadbir sekolah iaitu Guru Besar telah mengamalkan kepimpinan lestari di sekolah masing-masing dengan terbaik dan terancang bagi memastikan matlamat sekolah yang diharapkan berjaya dicapai. Guru Besar mengamalkan empat daripada tujuh dimensi kepimpinan lestari berdasarkan keperluan dan situasi sekolahnya. Walau bagaimanapun pola dimensi kepimpinan lestari di dapati keempat-empatnya adalah seragam dan guru besar telah mengutamakan keempat-empat dimensi kepimpinan lestari dalam pengurusan dan pentadbiran sekolah. Hal ini kerana guru besar mempraktikkan konsep kelestarian sebagai elemen kekal dan dapat melakukan penambahbaikan untuk manfaat semua pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran (Hargreaves & Fink, 2003). Maka kajian ini selari dengan kajian (Cherkowski, 2012) yang mengatakan bahawa kejayaan pemimpin dalam sesebuah sekolah berkesan seringkali dihubungkan dengan kualiti kepimpinan sekolah. Keempat-empat konstruk kepimpinan lestari guru besar juga berada pada tahap yang tinggi, di mana keempat-empat konstruk kepimpinan lestari secara keseluruhannya mencatatkan skor min pada tahap yang paling tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa guru besar sebagai kepimpinan lestari berperanan meningkatkan sekolah supaya menjadi sekolah yang berprestasi tinggi ke arah tahap sekolah berkesan. Bagaimanapun kajian ini didapati tidak selari dengan beberapa kajian (Supian Hashim, 2016) yang mendapati bahawa tahap

amalan kepimpinan lestari di sekolah sampel kajian secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana dan sederhana tinggi. Justeru itu dapatlah di gambarkan bahawa kewujudan tahap kepimpinan lestari berbeza-beza ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor secara langsung atau tidak langsung dengan apa yang berlaku di dalam sesuatu organisasi sesebuah sekolah itu sendiri.

### ***Tahap Sekolah Berkesan***

Kajian yang dijalankan ini juga mendapati tahap sekolah berkesan di kelima-lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor juga berada pada tahap yang tinggi (min=4.31, SP=0.502). Pengajaran bermatlamat merupakan konstruk yang mendapat skor min yang paling tinggi (min=4.42, SP=0.492) manakala Kepimpinan profesional merupakan konstruk yang mendapat skor min yang paling rendah (min=4.18, SP=0.688). Secara umumnya, dapatan ini menggambarkan pihak pentadbir sekolah iaitu Guru Besar telah berjaya mengamalkan kepimpinan lestari ke arah menuju sekolah berkesan dalam mencapai matlamat sekolah untuk terus cemerlang dalam memenuhi keperluan warga sekolah. Selain itu, kepimpinan profesional merupakan konstruk dengan skor min yang paling rendah. Walaupun mencatatkan skor paling rendah, hakikatnya dapatan ini merupakan suatu petanda positif kerana menunjukkan bahawa pentadbir sekolah mengamalkan kepimpinan lestari di sekolah dengan sebaiknya dan masih berada pada tahap yang tinggi secara keseluruhannya. Situasi ini mencerminkan keberkesanan amalan kepimpinan lestari di sekolah yang mana dapat mengekalkan kecemerlangan pada jangka yang panjang dalam membuat penambahbaikan bagi menuju sekolah berkesan. Selain itu, dapatan ini juga menggambarkan bahawa pentadbir sekolah iaitu Guru Besar sentiasa komited dalam menjalankan tanggungjawab yang telah diamanahkan terhadapnya dalam mengurus an metadbir organisasi di sekolah mereka dalam mencapai matlamat sekolah untuk kecemerlangan. Pada prinsipnya semua ciri-ciri sekolah berkesan oleh Mortimore (1995) telah dimiliki oleh kelima-lima sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor ini yang menjadi sampel kajian ini. Kajian ini selari dengan kajian (Mohammed Sani Ibrahim et al., 2008) yang menegaskan pentadbir sekolah merupakan faktor utama dalam menentukan kecemerlangan sesebuah sekolah dan masih belum ada bukti yang dapat menunjukkan sekolah-sekolah berkesan dipimpin oleh pemimpin yang lemah. Oleh sebab itu, sekolah yang berkesan biasanya ditunjukkan oleh pencapaian dan prestasi akademik dan kokurikulum yang menyerlah berakar umbi dari pucuk pimpinannya (Sandra & Jamalul Lail, 2016).

### ***Hubungan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Sekolah Berkesan***

Kajian yang dijalankan menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan sekolah berkesan pada tahap yang tinggi ( $r=0.881$ ,  $p<0.01$ ). Dapatan ini adalah selaras dengan penemuan kajian terdahulu (Tay, 2016) yang mengenal pasti hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan lestari guru besar dan hubungannya dengan sekolah berkesan di Melaka. Secara umumnya, dapatan ini menunjukkan semakin meningkat amalan kepimpinan lestari yang diamalkan oleh guru besar di sekolah maka semakin meningkatlah tahap sekolah berkesan di sesebuah sekolah. Sehubungan itu, pihak penggubal dasar pendidikan hendaklah sentiasa berusaha memastikan amalan kepimpinan di kalangan pentadbir sekolah yang diamalkan oleh pentadbir-pentadbir di sekolah sentiasa relevan dan mengikut arus perubahan dalam pendidikan dalam menepati jangkaan pihak KPM yang mana selanjutnya akan dapat meningkatkan tahap kecemerlangan sesebuah sekolah dalam memacu ke arah sekolah berkesan. Di mana selari dalam kajian Liba (2014) menyatakan bahawa kepimpinan bergantung kepada kekuatan personaliti seseorang pemimpin tersebut. Menerusi kajiannya, beliau mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara ciri-ciri kepimpinan pengurus sekolah dengan tingkah laku guru. Guru Besar yang berupaya memimpin dengan baik mampu menggalakkan guru-guru bekerja dalam satu pasukan untuk menjana kecemerlangan dan sekaligus dapat menuju ke arah sekolah berkesan. Guru-guru juga perlu mengenalpasti amalan kepimpinan guru besar mereka kerana ini menjadi panduan dan matlamat



mereka untuk mencapai Key Performance Indicator (KPI) sekolah yang ditetapkan. Kerjasama pihak pengurusan dengan guru-guru sudah pastinya membantu pembentukan iklim sekolah berkesan. Pemimpin sekolah memainkan peranan signifikan dalam menentukan kualiti serta merupakan tonggak kejayaan sesebuah sekolah (Anizah, 2013).

### *Sumbangan Kepimpinan Lestari terhadap Sekolah Berkesan*

Dapatan analisis regresi berganda telah dijalankan bagi menguji sumbangan yang signifikan keatas dua pembolehubah iaitu kepemimpinan lestari guru besar sekolah dan sumbangannya dengan sekolah berkesan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat sumbangan yang signifikan antara amalan kepemimpinan lestari terhadap keberkesanan sekolah, manakala kepemimpinan lestari secara keseluruhannya memberikan sumbangan yang nyata keatas keberkesanan sekolah. Selanjutnya sumbangan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru dalam elemen kepemimpinan lestari terhadap keberkesanan sekolah menunjukkan menjadi peramal atau memberikan sumbangan yang signifikan keatas keberkesanan sekolah, manakala tiga lagi elemen dalam kepemimpinan lestari iaitu menggalakkan pembelajaran berterusan, mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, dan menggunakan sumber manusia dan bahan secara berkesan tidak menunjukkan dalam memberikan sumbangan yang besar. Selari dalam kajian (Lee & Louis, 2019) menyatakan di mana budaya kolaborasi merupakan salah satu elemen penting dalam memastikan kelestarian penambahbaikan sekolah. Budaya kolaborasi profesional ini diamalkan dalam komuniti pembelajaran profesional. Komuniti pembelajaran profesional telah dilaksanakan oleh negara yang telah menunjukkan prestasi yang tinggi dalam penilaian peperiksaan antarabangsa seperti negara Finland, Singapura dan Kanada. Salah satu kunci kejayaan mereka adalah melalui budaya kolaborasi profesional tersebut (Hargreaves & O' Connor, 2017).

### **IMPLIKASI**

Kajian ini telah berjaya mengenal pasti hubungan kepemimpinan lestari guru besar dengan sekolah berkesan. Didapati terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap tinggi antara kepemimpinan lestari guru besar dengan tahap sekolah berkesan di kelima-lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor. Ini bermakna, semakin tinggi tahap kepemimpinan lestari guru besar maka semakin tinggilah tahap sekolah berkesan di sesebuah sekolah tersebut. Dapatan kajian ini secara keseluruhannya memberikan beberapa implikasi dan cadangan yang positif kepada amalan kepemimpinan lestari guru besar dan hubungannya dengan sekolah berkesan. Walau bagaimanapun dapatan kajian juga menunjukkan bahawa secara tidak langsung wujud implikasi-implikasi yang berguna dan bermanfaat kepada pihak yang terlibat dalam pengurusan dan kepimpinan sekolah. Ini termasuk pihak Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM), Institut Aminudin Baki, Jabatan Pendidikan Selangor, Pegawai Pendidikan Daerah dan pihak pentadbir sekolah. Perkara ini adalah sangat penting bagi untuk menilai semula dan menambahbaik pelaksanaan dasar yang sedang diguna pakai dalam memastikan untuk menghasilkan pemimpin-pemimpin yang berprestasi tinggi.

Kajian ini juga telah dapat mengenal pasti tahap sekolah berkesan di kelima-lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor berada pada tahap tinggi. Berdasarkan kajian yang dijalankan, didapati tahap amalan kepemimpinan lestari guru besar menurut persepsi guru di lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor berada pada tahap tinggi. Sehubungan dengan itu, penemuan daripada kajian ini membolehkan pihak KPM untuk mencari dan memikirkan inisiatif yang sesuai untuk terus memotivasikan bakal pemimpin-pemimpin sekolah agar memberi komitmen yang lebih tinggi dalam merealisasikan matlamat sesebuah sekolah ke arah menuju sekolah berkesan. Selain itu, masih terdapat banyak ruang untuk pihak sekolah masing-masing meningkatkan lagi kecemerlangan sekolah dalam menuju ke arah sekolah berkesan. Antaranya ialah dengan menambahbaik amalan pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan dalam mencapai kecemerlangan

sekolah yang dipimpin. Pendekatan sebegini sudah pasti akan mengubah sesebuah sekolah itu ke arah kecemerlangan dan secara tidak langsung juga dapat meningkatkan komitmen warga sekolah dalam bekerjasama untuk meningkatkan kecemerlangan sekolah secara bersama.

## KESIMPULAN

Kajian merumuskan Guru Besar di kelima-lima buah sekolah kebangsaan di daerah Hulu Langat, Selangor telah mengamalkan amalan kepimpinan lestari dengan tahap amat memuaskan. Kajian ini membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan di antara kepimpinan lestari guru besar dengan sekolah berkesan. Hubungan tersebut adalah tinggi, maka amalan kepimpinan lestari mampu memberikan sumbangan dan penekanan yang lebih dalam peranan kepimpinan sekolah untuk menyediakan ruang dan peluang serta dapat menyokong pembelajaran guru, menjadi model pembelajaran, menggalakkan inovasi, memberikan penghargaan dan pengiktirafan sepenuh hati serta membangunkan potensi warga sekolah secara berterusan. Sehubungan itu, kepimpinan sekolah perlu membuat refleksi terhadap amalan kepimpinan masing-masing dalam berdepan dengan arus perubahan seiring dengan dasar pendidikan. Daripada hasil kajian ini terdapat tiga implikasi yang dapat dibincangkan. Dari sudut teoretikal, kajian ini akan turut meyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan amalan kepimpinan lestari khususnya dalam bidang pendidikan yang kadang kala kurang diberi perhatian dan masih kurang kajiannya di Malaysia. Penulisan dan kajian khususnya untuk sekolah perlu diperbanyakkan oleh pengkaji dan penulis tempatan. Dari sudut dasar Pendidikan pula, pihak yang terbabit seperti KPM, IAB, JPN dan PPD seharusnya memberikan penekanan terhadap latihan kepimpinan kepada pentadbir-pentadbir sekolah agar peka dengan amalan kepimpinan yang lebih praktikal dan terkini serta relevan. Kepimpinan lestari ialah merupakan satu bentuk kepimpinan baru yang boleh dijadikan satu amalan di kalangan pemimpin sekolah mengikut arus perubahan pendidikan pada masa kini. Oleh itu adalah dicadangkan pihak berkenaan yang menginstitusikan amalan kepimpinan lestari kepimpinan sekolah yang dilatih membuat pemantauan bagi melihat perkembangan daripada hasil latihan-latihan yang diberikan. Dari sudut amalan pula, kepimpinan sekolah perlu mengaplikasikan amalan tersebut berdasarkan konteks sekolah masing-masing. Namun, pembangunan modal insan guru perlu diberi perhatian sewajarnya dalam melaksanakan amalan kepimpinan tersebut memandangkan selama ini kepimpinan sekolah lebih memberi tumpuan kepada pencapaian pelajar sahaja. Pembangunan diri dan profesionalisme guru adalah strategi yang dapat menjamin peningkatan pencapaian pelajar dan keberkesanan sekolah secara keseluruhannya.

## RUJUKAN

- Azlin Norhaini Mansor, Jamalul Lail Abdul Wahab & Muhammad Hisham Adnan. (2017). Tahap Kepuasan Kerja Guru: Aspek Bebanan Kerja Guru, Pengiktirafan dan Penglibatan dalam Pengurusan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan Jilid 18* :187-199.
- Baharuzaini Baharin, Muhammad Hisham Adnan, Mohd Hanif Mohd Zin, Mohd Norhisyam Kamaludin & Azlin Norhaini Mansor. (2016). *Journal of Personalized Learning*, 2(1) 2016, 9-17.
- Chong, Chee Keong, Muhammad Faizal A. Ghani & Zuraidah Abdullah. (2019). Cabaran Amalan Komuniti Pembelajaran Dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik Julai 2019, Bil. 7, Isu 3*.
- Cherkowski, S. (2012). Teacher commitment in sustainable learning communities: A new “ancient” story of educational leadership. *Canadian Journal of Education* 35(1), 56–68.
- Fauzi Sulehan. (2013). Amalan kepimpinan lestari pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di Daerah Pontian. *Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai*.

- Faisol Elham, Muhammad Faizal A. Ghani, Ainoor Mahfuzah Ahmad & Maszuria A. Ghani. (2016). Cabaran Keberkesanan Sekolah: Perspektif Sekolah Menengah Agama Berprestasi Tinggi. *Isu Dalam Pendidikan*, 40.
- Gregory Stebbins. (2015). "Sustainable Leadership Through Loving Wisdom", *Journal of Sustainability Education (JSE) Vol. 9, March 2015 ISSN: 2151-7452*.
- Hargreaves, A dan Fink, D. (2003). Sustaining leadership: *Phi Delta Kappan*
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable Leadership and Development in Education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*. 42 (2): 223-233.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M.T. (2017). Cultures of professional collaboration: Their origins and opponents. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 74-85.
- Lee, M., & Louis, K.S. (2019). Mapping a strong school culture and linking it to sustainable school improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84-96.
- Malaysia, Kementerian Pendidikan. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013- 2025*. Putrajaya: Bahagian Pendidikan Guru.
- Malaysia, Kementerian Pendidikan. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010*. Putrajaya: Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti.
- Marlia Jamail, & Yahya Don. (2016). Praktis Kepimpinan Distributif Dan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Kohort Generasi Guru. *Proceeding of ICECRS, 1 (2016) 275-286*.
- Mortimore, P. (1995). "Key Characteristics of Effective Schools". *Kertas kerja Seminar Sekolah Efektif, Institut Aminudin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia*.
- Muhammad Faizal A. Ghani, Faisol Elham, Ainoor Mahfuzah Ahmad, & Maszuria A. Ghani. (2016). Cabaran Keberkesanan Sekolah: Perspektif Sekolah Menengah Kebangsaan Agama Berprestasi Tinggi. *Jurnal Isu Dalam Pendidikan*, 40.
- Muhammad Hisham Adnan, Jamalul Lail Abdul Wahab & Azlin Norhaini Mansor. (2017). Tahap Kepuasan Kerja Guru: Aspek Bebanan Kerja Guru, Pengiktirafan dan Penglibatan dalam Pengurusan. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan, Jilid 18 :187-199*.
- Nik Badrul Hisham Nik Ismail & Mastura Mahfar. (2015). Hubungan antara gaya kepimpinan pengetua dengan motivasi. *Jurnal Sains Humanika*, 5(1): 9–18.
- Ristapawa Indra & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2013). Potret Gaya Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Atas (SMA) Kerajaan Di Sumatera Barat Menuju Sekolah Berkesan. *Seminar Internasional Pendidikan Serantau Ke-66th International Seminar On Regional Education: 3291-3307*.
- Tay, Lee Peng. (2016). Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua dan Hubungannya dengan Standard Kualiti sekolah berkesan di Negeri Melaka. *Tesis Doktor Falsafah Pengurusan dan Pentadbiran Tidak Diterbitkan, Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia*.
- Sandra Stephen & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2016). Kepimpinan Instruksional Guru Besar Melestarikan Amalan Sekolah Berkesan. *Proceeding Persidangan Antarabangsa Pendidikan Islam ICIEd2016. ISBN978-967-14229-2-2: 911-926*.
- Supian Hashim. (2016). *Amalan Kepimpinan Lestari dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah Yang Menerima Tawaran Baru Di Daerah Segamat*. Tesis Sarjana Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Teknologi Malaysia.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1995). Key Characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research. *Institute of Education, University of London: London*.
- Somprach, K., Tang, K.N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 16, 157-165. doi: 10.1007/s10671-016-9206-7.
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2014). Amalan kepimpinan lestari Guru Besar dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima Tawaran Baru di daerah Segamat. *Jurnal Sains Humanika*, 2 (4): 18-32.

Syed Ishak Syed Manan. (2015). Amalan kepimpinan lestari pexngetua dan hubungannya dengan prestasi kerja guru di SMKA Bahagian Kuching. *Tesis Sarjana Pendidikan. Fakulti Pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris.*