



HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI
PEMBELAJARAN, AMALAN KEPIMPINAN
LESTARI GURU BESAR DAN KEPIMPINAN
GURU DI SEKOLAH KEBANGSAAN
DALAM KOMUNITI ORANG ASLI



SARASWATHY A/P KULLAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN, AMALAN
KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN KEPIMPINAN GURU
DI SEKOLAH KEBANGSAAN DALAM KOMUNITI ORANG ASLI

SARASWATHY A/ P KULLAN

TESIS DIKEMUKAKAN BAGI MEMENUHI SYARAT UNTUK MEMPEROLEH
IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2023



Sila Taipkan (✓):

Kertas Projek
Sarjana Penyelidikan
Sarjana Penyelidikan Dan Kerja Kursus
Doktor Falsafah

☐
☐
☐
☒

INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN

Perakuan ini telah dibuat pada 12 (hari bulan) Julai (bulan) 2023

i. Perakuan pelajar :

Saya, SARASWATHY A/P KULLAN, P20191000491, FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI dengan ini mengaku bahawa tesis yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN, AMALAN KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN KEPIMPINAN GURU DI SEKOLAH KEBANGSAAN DALAM KOMUNITI ORANG ASLI adalah hasil kerja saya sendiri. Saya tidak memplagiat dan apa-apa penggunaan mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dilakukan secara urusan yang wajar dan bagi maksud yang dibenarkan dan apa-apa petikan, ekstrak, rujukan atau pengeluaran semula daripada atau kepada mana-mana hasil kerja yang mengandungi hak cipta telah dinyatakan dengan sejelasnya dan secukupnya

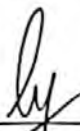

Tandatangan pelajar

ii. Perakuan Penyelia:

Saya, PROFESOR MADYA DR. MAHALIZA BINTI MANSOR dengan ini mengesahkan bahawa hasil kerja pelajar yang bertajuk HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN, AMALAN KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN KEPIMPINAN GURU DI SEKOLAH KEBANGSAAN DALAM KOMUNITI ORANG ASLI dihasilkan oleh pelajar seperti nama di atas, dan telah diserahkan kepada Institut Pengajian Siswazah bagi memenuhi sebahagian/sepenuhnya syarat untuk memperoleh Ijazah DOKTOR FALSAFAH (PENGURUSAN PENDIDIKAN).

11/08/2023

Tarikh


Tandatangan Penyelia



**INSTITUT PENGAJIAN SISWAZAH /
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES**

**BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS/DISERTASI/LAPORAN KERTAS PROJEK
DECLARATION OF THESIS/DISSERTATION/PROJECT PAPER FORM**

Tajuk / Title: HUBUNGAN AMALAN ORGANISASI PEMBELAJARAN, AMALAN
KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR DAN KEPIMPINAN GURU
DI SEKOLAH KEBANGSAAN DALAM KOMUNITI ORANG ASLI

No. Matrik /Matric's No.: P20191000491

Saya / I: SARASWATHY A/P KULLAN

(Nama pelajar / Student's Name)

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

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

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

☐ **SULIT/CONFIDENTIAL**

☐ **TERHAD/RESTRICTED**

☒ **TIDAK TERHAD / OPEN ACCESS**

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

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

(Tandatangan Pelajar/ Signature)

Associate Professor Dr. Mahaliza Mansor
Faculty of Management and Economics
(Tandatangan Penyelia / Supervisor)
& (Nama & Cetak Manja / Name & Official Stamp)
Perak Darul Ridzuan

Tarikh: 11/08/2023

Catatan: Jika Tesis/Disertasi ini SULIT @ TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh laporan ini perlu dikelaskan sebagai SULIT dan TERHAD.
Notes: If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the related authority/organization mentioning the period of confidentiality and reasons for the said confidentiality or restriction.

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih saya rakamkan kepada Tuhan yang memberikan peluang dan keizinan kepada saya untuk memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Kedoktoran (Pengurusan Pendidikan) di Universiti Pendidikan Sultan Idris dalam jangka masa yang ditetapkan. Ucapan ribuan terima kasih juga didedikasikan kepada Profesor Madya Dr. Mahaliza Binti Mansor selaku penyelia utama saya sepanjang menyiapkan tesis ini dan juga Dr. Rosnah Binti Ishak selaku penyelia bersama serta semua pensyarah di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi yang sudi memberikan tunjuk ajar, nasihat, teguran dan bimbingan dalam penambahbaikan dan pemurnian tesis ini sepanjang tempoh pengajian saya serta pensyarah-pensyarah yang sudi menjadi pakar bagi membuat kesahan kandungan instrumen dalam kajian ini. Setinggi-tinggi penghargaan juga disampaikan kepada Bahagian Biasiswa Kementerian Pendidikan Malaysia ke atas tajaan biasiswa dan peluang keemasan yang diberikan. Seterusnya, kepada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Kementerian Pendidikan Malaysia; Jabatan Pendidikan Negeri Perak, Selangor, Negeri Sembilan, Johor, Pahang, Kelantan, Terengganu; semua Pejabat Pendidikan Daerah yang terlibat kerana memberi kebenaran bagi saya menjalankan penyelidikan ini. Selanjutnya, semua guru besar dan guru-guru yang berkhidmat di Sekolah Kebangsaan dalam Komuniti Orang Asli seluruh Malaysia yang terlibat secara langsung dalam melancarkan dan memudahkan urusan kutipan data dalam kajian ini. Terima kasih juga didedikasikan kepada arwah ibu bapa yang sentiasa merestui saya. Akhirnya, ucapan terima kasih yang tidak terhingga disampaikan kepada suami tercinta Encik Palani yang menjadi pendorong utama saya, ahli keluarga dan rakan-rakan atas motivasi, sokongan dan juga kerjasama yang diberikan sepanjang tempoh menyiapkan tesis ini.



ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara amalan organisasi pembelajaran, amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru serta peranan amalan organisasi pembelajaran sebagai *mediator* dalam hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli. Reka bentuk kajian ini menggunakan pendekatan berbentuk kuantitatif dengan kaedah tinjauan melibatkan seramai 518 orang guru yang berkhidmat di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli seluruh Malaysia. Data yang dikutip telah dianalisis secara deskriptif dan inferensi berbantuan perisian SPSS 25.0 dan juga AMOS 24.0. Hasil kajian menunjukkan wujud korelasi antara amalan organisasi pembelajaran dengan amalan kepimpinan lestari guru besar ($r = 0.815$), amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepimpinan guru ($r = 0.652$) dan amalan organisasi pembelajaran dengan kepimpinan guru ($r = 0.678$). Data kajian yang diceraap sepadan (*fit*) dan memenuhi syarat indeks kesepadanan yang ditetapkan dalam konteks kajian ini ($Chisq = 1.472$, $RMSEA = 0.030$, $CFI = 0.945$, $IFI = 0.945$, $TLI = 0.944$, $GFI = 0.800$). Tambahan lagi, didapati amalan organisasi pembelajaran berperanan sebagai *mediator* penuh dalam hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli. Oleh itu, dapat dikenal pasti bahawa peranan guru besar adalah penting dalam mempraktikkan amalan kepimpinan lestari untuk menyokong pelaksanaan amalan organisasi pembelajaran bagi meningkatkan kepimpinan dalam kalangan guru-guru di sekolah. Implikasinya, model persamaan struktural yang telah dicadangkan menunjukkan bahawa amalan kepimpinan lestari guru besar dapat memberi kesan terhadap kepimpinan guru melalui penerapan amalan organisasi pembelajaran di sekolah. Ini memberi indikator bahawa kursus, latihan dan modul kepimpinan pendidikan untuk para guru besar dan juga guru haruslah dirancang secara holistik bagi meningkatkan kualiti sekaligus mentransformasikan sistem pendidikan di Malaysia.



THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION PRACTICES, HEADMASTERS' SUSTAINABLE LEADERSHIP PRACTICES AND TEACHER LEADERSHIP IN NATIONAL SCHOOLS IN THE INDIGENOUS COMMUNITY

ABSTRACT

The main aim of this study were to test the relationship between learning organization practices, headmasters' sustainable leadership practices and teachers' leadership as well as the role of learning organization practices as a mediator in the relationship between headmasters' sustainable leadership practices and teachers' leadership in national schools in the indigenous community. The design of this study utilized a quantitative approach with the survey method involving a total of 518 teachers who were serving in national schools in the indigenous community nationwide. The data has been analyzed by descriptive and inferential statistics using SPSS 25.0 and AMOS 24.0 software. The findings showed that the correlation exists between learning organization practices and headmasters' sustainable leadership practices ($r = 0.815$), headmasters' sustainable leadership practices and teachers' leadership ($r = 0.652$) as well as learning organization practices and teachers' leadership ($r = 0.678$). The observed data matched (fit) and met the requirements of the fit indices (Chisq = 1.472, RMSEA = 0.030, CFI = 0.945, IFI = 0.945, TLI = 0.944, GFI = 0.800). Additionally, the learning organization practices has been identified as a full mediator in the relationship between headmasters' sustainable leadership practices and teachers' leadership in national schools in the indigenous community. Therefore, it has been identified that the role of headmaster is crucial in practicing sustainable leadership practices to support the implementation of learning organization practices to improve leadership among teachers in schools. In terms of implications, the structural equation model that has been suggested shows that the headmasters' sustainable leadership practices can have an impact on teachers' leadership through the application of learning organization practices. This provides an indicator that courses, training and educational leadership modules for headmasters and teachers should be planned holistically to improve the quality as well as to transform the education system in Malaysia.

**KANDUNGAN****Muka Surat**

PERAKUAN KEASLIAN PENULISAN	ii
BORANG PENGESAHAN PENYERAHAN TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI SINGKATAN	xix
SENARAI LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENGENALAN	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	7
1.3 Pernyataan Masalah	18
1.4 Tujuan Kajian	26
1.5 Objektif Kajian	26
1.6 Soalan dan Hipotesis Kajian	27
1.7 Kepentingan Kajian	30
1.8 Kerangka Kajian	34
1.8.1 Kerangka Teoretikal Kajian	34
1.8.2 Kerangka Konseptual Kajian	38
1.9 Definisi Operasional	40
1.9.1 Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	40



1.9.2	Amalan Organisasi Pembelajaran	46
1.9.3	Kepimpinan Guru	51
1.9.4	Sekolah Kebangsaan dalam Komuniti Orang Asli	54
1.10	Batasan Kajian	55
1.11	Rumusan	57

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pendahuluan	58
2.2	Gelombang 3 PPPM (2021-2025)	58
2.3	Kepimpinan	62
2.3.1	Evolusi Pendekatan Kepimpinan	62
2.3.2	Konsep dan Definisi Kepimpinan	66
2.4	Teori Kepimpinan Situasi II	68
2.4.1	Evolusi Teori Kepimpinan Situasi II	68
2.4.2	Komponen Teori Kepimpinan Situasi II	69
2.4.3	Rasional Pemilihan Teori Kepimpinan Situasi II	72
2.4.4	Perkaitan Teori Kepimpinan Situasi II dengan Pemboleh Ubah Kajian	76
2.5	Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	80
2.5.1	Evolusi Pendekatan Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	80
2.5.2	Konsep dan Definisi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	82
2.5.3	Model-Model Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	84
2.5.4	Dimensi -Dimensi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	93
2.5.5	Sorotan Kajian Lepas Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	101

2.6	Amalan Organisasi Pembelajaran	116
2.6.1	Pembelajaran Organisasi dan Organisasi Pembelajaran	116
2.6.2	Evolusi Pendekatan Amalan Organisasi Pembelajaran	118
2.6.3	Konsep dan Definisi Amalan Organisasi Pembelajaran	119
2.6.4	Model-Model Amalan Organisasi Pembelajaran	121
2.6.5	Dimensi-Dimensi Amalan Organisasi Pembelajaran	132
2.6.6	Sorotan Kajian Lepas Amalan Organisasi Pembelajaran	140
2.7	Kepimpinan Guru	157
2.7.1	Evolusi Pendekatan Kepimpinan Guru	157
2.7.2	Konsep dan Definisi Kepimpinan Guru	159
2.7.3	Model-Model Kepimpinan Guru	162
2.7.4	Dimensi-Dimensi Kepimpinan Guru	171
2.7.5	Sorotan Kajian Lepas Kepimpinan Guru	177
2.8	Hubungan antara Pemboleh Ubah	194
2.8.1	Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Amalan Organisasi Pembelajaran	194
2.8.2	Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Kepimpinan Guru	196
2.8.3	Hubungan antara Amalan Organisasi Pembelajaran dengan Kepimpinan Guru	198
2.8.4	Amalan Organisasi Pembelajaran sebagai Pemboleh Ubah Pengantara (<i>Mediator</i>)	200
2.9	Konsep Pengantaraan (<i>Mediator</i>)	203
2.10	Sekolah Kebangsaan dalam Komuniti Orang Asli	205
2.11	Rumusan	206

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pendahuluan	207
-----	-------------	-----

3.2	Reka Bentuk Kajian	208
3.3	Pemboleh Ubah Kajian	211
3.3.1	Pemboleh Ubah Tidak Bersandar (IV)	211
3.3.2	Pemboleh Ubah Pengantara (<i>Mediator</i>)	212
3.3.3	Pemboleh Ubah Bersandar (DV)	212
3.3.4	Hubungan antara Pemboleh Ubah Tidak Bersandar, Pemboleh Ubah Pengantara dan Pemboleh Ubah Bersandar	213
3.4	Populasi dan Sampel Kajian	213
3.5	Instrumen Kajian	224
3.5.1	Soal Selidik	225
3.5.2	Penterjemahan Soal Selidik	232
3.6	Kajian Rintis	235
3.7	Kesahan dan Kebolehpercayaan Soal Selidik	238
3.7.1	Kesahan Kandungan Soal Selidik	238
3.7.2	Kebolehpercayaan Soal Selidik	261
3.7.3	Kesahan Konstruk Soal Selidik	277
3.8	Analisis Faktor Penerokaan (EFA)	277
3.8.1	Analisis Faktor Penerokaan Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	281
3.8.2	Analisis Faktor Penerokaan Amalan Organisasi Pembelajaran	284
3.8.3	Analisis Faktor Penerokaan Kepimpinan Guru	288
3.9	Analisis Faktor Pengesahan (CFA)	291
3.9.1	Unidimensionaliti (Unidimensionality)	292
3.9.2	Kesahan (<i>Validity</i>)	292
3.9.3	Kebolehpercayaan (<i>Reliability</i>)	294

3.10	Prosedur Kajian	295
3.11	Penyediaan Data (Taburan Normaliti)	300
3.12	Prosedur Penganalisisan Data	303
3.12.1	Analisis Statistik Deskriptif	304
3.12.2	Analisis Statistik Inferensi	306
3.13	Rumusan	325

BAB 4 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

4.1	Pendahuluan	326
4.2	Penyediaan Data (Normaliti dan Lineariti)	329
4.2.1	Skewness dan Kurtosis	329
4.2.2	Plot Q-Q Normal	330
4.2.3	Boxplot	331
4.2.4	Multikolineariti	331
4.2.5	Ujian Common Method Bias	333
4.3	Penilaian Kesepadanan Model	334
4.3.1	Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	334
4.3.2	Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Amalan Organisasi Pembelajaran	337
4.3.3	Penilaian Kesepadanan Model Pengukuran Kepimpinan Guru	340
4.3.4	Model Pengukuran Keseluruhan Peringkat Akhir	343
4.4	Analisis Faktor Pengesahan (CFA)	350
4.4.1	Unidimensionaliti	350
4.4.2	Kesahan (Validity)	351
4.4.3	Kebolehpercayaan (Reliability)	355

4.5	Analisis Deskriptif	359
4.5.1	Profil Responden Kajian	359
4.5.2	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	362
4.5.3	Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran	364
4.5.4	Tahap Kepimpinan Guru	366
4.6	Analisis Inferensi	367
4.6.1	Analisis Korelasi Pearson Product Moments	367
4.6.2	Model Persamaan Struktural	371
4.7	Ringkasan Dapatan Kajian	382
4.8	Rumusan	385

BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pendahuluan	386
5.2	Ringkasan Kajian	387
5.3	Ringkasan Dapatan Kajian	390
5.3.1	Profil Responden	390
5.3.2	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	392
5.3.3	Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran	394
5.3.4	Tahap Kepimpinan Guru	396
5.3.5	Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Amalan Organisasi Pembelajaran	398
5.3.6	Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Kepimpinan Guru	399
5.3.7	Hubungan antara Amalan Organisasi Pembelajaran dengan Kepimpinan Guru	401
5.3.8	Perhubungan Berstruktur antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar, Amalan Organisasi Pembelajaran dan Kepimpinan Guru	402

5.3.9	Amalan Organisasi Pembelajaran Berperanan sebagai Pemboleh Ubah Pengantara (<i>mediator</i>) dalam Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dan Kepimpinan Guru	404
5.4	Implikasi Dapatan Kajian	405
5.4.1	Implikasi Teoretikal	406
5.4.2	Implikasi Praktikal	414
5.5	Cadangan	427
5.5.1	Cadangan Kajian Lanjutan	427
5.6	Kesimpulan	429
	RUJUKAN	432
	LAMPIRAN	486

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual	Muka Surat
2.1 Definisi Kepimpinan	66
2.2 Definisi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	82
2.3 Kerangka Kepimpinan Lestari	84
2.4 Model Tujuh Prinsipal Kepimpinan Lestari	86
2.5 Model Lapan Elemen Kepimpinan Lestari	88
2.6 Definisi Amalan Organisasi Pembelajaran	119
2.7 Definisi Kepimpinan Guru	160
2.8 Inventori Kepimpinan Guru	164
3.1 Bilangan sekolah dan populasi (guru-guru)	215
3.2 Bilangan sampel	220
3.3 Senarai nama sekolah kajian	221
3.4 Taburan Item dalam Konstruk Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar (SLQ)	226
3.5 Taburan Item dalam Konstruk Amalan Organisasi Pembelajaran (DLOQ)	229
3.6 Taburan Item dalam Konstruk Kepimpinan Guru (TLSA)	231
3.7 Ringkasan Bilangan Item dalam Instrumen Kajian	232
3.8 Kesahan kandungan keseluruhan instrumen SLQ	242
3.9 Kesahan kandungan dimensi Mengutamakan Murid	242
3.10 Kesahan kandungan dimensi Memberi Fokus yang Sama Rata terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek	243
3.11 Kesahan kandungan dimensi Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat	243
3.12 Kesahan kandungan dimensi Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif	244





3.13	Kesahan kandungan dimensi Mendalami Aspek Instruksional	244
3.14	Kesahan kandungan dimensi Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru	245
3.15	Kesahan kandungan dimensi Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah	245
3.16	Kesahan kandungan dimensi Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab	246
3.17	Kesahan kandungan keseluruhan instrumen DLOQ	249
3.18	Kesahan kandungan dimensi Amalan Pembelajaran Individu	250
3.19	Kesahan kandungan dimensi Amalan Pembelajaran Kumpulan	250
3.20	Kesahan kandungan dimensi Amalan Pembelajaran Organisasi	251
3.21	Kesahan kandungan dimensi Amalan Pembelajaran Global	252
3.22	Kesahan kandungan keseluruhan instrumen TLSA	255
3.23	Kesahan kandungan dimensi Penilaian Kendiri dan Membawa Perubahan	256
3.24	Kesahan kandungan dimensi Komunikasi	256
3.25	Kesahan kandungan dimensi Kepelbagaian	257
3.26	Kesahan kandungan dimensi Kemahiran Pengajaran	257
3.27	Kesahan kandungan dimensi Penambahbaikan Berterusan	258
3.28	Kesahan kandungan dimensi Organisasi Kendiri	258
3.29	Nilai Alfa Cronbach SLQ	263
3.30	Kebolehpercayaan Instrumen SLQ	264
3.31	Nilai Alfa Cronbach DLOQ	269
3.32	Kebolehpercayaan Instrumen DLOQ	269
3.33	Nilai Alpha Cronbach TLSA	273
3.34	Kebolehpercayaan Instrumen TLSA	273
3.35	Indeks Kesepadanan untuk Analisis Faktor Penerokaan	280



3.36	Hasil Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's bagi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	281
3.37	Skor Komponen Faktor yang telah di Ekstrak bagi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	282
3.38	Hasil Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's bagi Amalan Organisasi Pembelajaran	285
3.39	Skor Komponen Faktor yang telah di Ekstrak bagi Amalan Organisasi Pembelajaran	286
3.40	Hasil Ujian Kecukupan Item (KMO) dan Ujian Bartlett's bagi Kepimpinan Guru	288
3.41	Skor Komponen Faktor yang telah di Ekstrak bagi Kepimpinan Guru	289
3.42	Kriteria Kesahan	294
3.43	Kriteria Kebolehpercayaan	295
3.44	Garis Panduan bagi Skor Min	305
3.45	Nilai Kekuatan Hubungan Korelasi Pearson	307
3.46	Kriteria Indeks Kesepadanan dan Interpretasinya	314
3.47	Rumusan Analisis Data	322
4.1	Skewness dan Kurtosis bagi Pemboleh Ubah Kajian	330
4.2	Korelasi antara Pemboleh Ubah	332
4.3	Penilaian Nilai Tolerance dan Nilai VIF	333
4.4	Ringkasan Bilangan Item Kajian	349
4.5	Laporan CFA untuk Model Pengukuran Pembetulan Keseluruhan Peringkat Akhir	352
4.6	Ringkasan Indeks Kesahan Diskriminan untuk Model Pengukuran Pembetulan Keseluruhan Peringkat Akhir	354
4.7	Jadual Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	356
4.8	Profil Responden Kajian (n=518)	359
4.9	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	362

4.10	Tahap Amalan Organisasi Pembelajaran	365
4.11	Tahap Kepimpinan Guru	366
4.12	Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Amalan Organisasi Pembelajaran	368
4.13	Hubungan antara Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dengan Kepimpinan Guru	369
4.14	Hubungan antara Amalan Organisasi Pembelajaran dengan Kepimpinan Guru	370
4.15	Laluan Pekali Regresi Kesan Langsung Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar terhadap Kepimpinan Guru (Rajah 4.9)	373
4.16	Nilai Laluan Pekali Regresi (Standard Regression Weights) (Model Persamaan Struktural – Rajah 4.10)	375
4.17	Analisis Mediator Amalan Organisasi Pembelajaran	380
4.18	Ringkasan Dapatan Kajian	382

**SENARAI RAJAH**

No. Rajah	Muka Surat
1.1 Kerangka Konseptual Kajian	39
2.1 Teori Kepimpinan Situasi II	71
2.2 Model Lima Disiplin Teras Organisasi Pembelajaran	122
2.3 Model Sistem Organisasi Pembelajaran	124
2.4 Model Organisasi Pembelajaran Tujuh Gesaan	127
2.5 Model Sfera Kepimpinan Guru untuk Pembelajaran	163
2.6 Model Kepimpinan Guru	166
3.1 Penentuan sampel	219
3.2 Prosedur kajian	299
4.1 Model Pengukuran Penuh Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	335
4.2 Model Pengukuran Pembetulan Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	336
4.3 Model Pengukuran Penuh Amalan Organisasi Pembelajaran	338
4.4 Model Pengukuran Pembetulan Amalan Organisasi Pembelajaran	339
4.5 Model Pengukuran Penuh Kepimpinan Guru	341
4.6 Model Pengukuran Pembetulan Kepimpinan Guru	342
4.7 Model Pengukuran Penuh Keseluruhan Peringkat Akhir	346
4.8 Model Pengukuran Pembetulan Keseluruhan Peringkat Akhir	348
4.9 Laluan Pekali Regresi Kesan Langsung Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar terhadap Kepimpinan Guru	372
4.10 Model Persamaan Struktural (Standard Regression Weights)	374
4.11 Model Mediator	377



SENARAI SINGKATAN

AKLGB	Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar
AOP	Amalan Organisasi Pembelajaran
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
DLOQ	<i>Dimensions of the Learning Organization Questionnaire</i>
GFI	<i>Goodness-of-Fit-Index</i>
IFI	<i>Incremental Fit Index</i>
KG	Kepimpinan Guru
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
SLQ	<i>Sustainable Leadership Questionnaire</i>
TLI	<i>Tucker Lewis Index</i>
TLSA	<i>Teacher Leadership Self-Assessment</i>



SENARAI LAMPIRAN

- A Kebenaran Menggunakan Instrumen Kajian
- B Instrumen Kajian
- C Kesahan Kandungan Instrumen
- D Kajian Rintis 1
- E Kajian Rintis 2
- F Kebenaran untuk Menjalankan Kajian
- G Kajian Sebenar (Ujian Normaliti)
- H Kajian Sebenar (Kesahan Konvergen)
- I Kajian Sebenar (Kebolehpercayaan-Alpa Cronbach)
- J Profil Responden
- K Tahap Pemboleh Ubah
- L Korelasi antara Pemboleh Ubah
- M Nilai Laluan Pekali Regresi



BAB 1

PENGENALAN

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) berpesan agar pendidikan mengikut keperluan semasa haruslah lebih berkualiti, juga saksama dan bersifat terangkum serta berupaya memberi peluang pembelajaran sepanjang hayat kepada semua menjelang 2030 sepertimana yang termaktub dalam *The 2030 Agenda for Sustainable Development Goals (SDGs)* khususnya *SDG 4* iaitu membekalkan pendidikan yang berkualiti (UNESCO, 2021; KPM, 2018).

Pendidikan berkualiti memainkan peranan sebagai agen perubahan yang mampu mengurangkan jurang ketidakseimbangan dalam sosioekonomi dengan membanteras kemiskinan. Tambahan lagi, pendidikan inklusif yang sama rata dan juga peluang pembelajaran bagi tempoh sepanjang hayat dapat mentransformasikan

pengetahuan, kemahiran, nilai dan sikap serta memperkasakan generasi masa kini dan juga akan datang bagi memenuhi keseimbangan hidup dari segi ekonomi, sosial dan alam sekitar ke arah mencapai kualiti pendidikan (UNESCO, 2018). Dalam pada itu, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) menjelaskan:

“Pendidikan ialah penyumbang utama pembangunan modal sosial dan ekonomi negara. Pendidikan juga merupakan pencetus kreativiti dan penjana inovasi yang melengkapkan generasi muda dengan kemahiran yang diperlukan untuk bersaing dalam pasaran kerja, dan menjadi pengupaya perkembangan ekonomi keseluruhannya. Sehubungan dengan itu, kerajaan perlu memastikan sistem pendidikan negara berfungsi secara berkesan untuk menjayakan Model Baru Ekonomi, Program Transformasi Ekonomi dan Program Transformasi Kerajaan yang menjadi asas perkembangan ekonomi negara dalam persaingan ekonomi global” (KPM, 2013).

Berhubung dengan ini, KPM sentiasa memastikan sistem pendidikan negara berfungsi secara berkesan dengan melaksanakan pelbagai dasar pembangunan pendidikan yang efisien mulai daripada Penyata Razak 1956, diikuti dengan Laporan Rahman Talib 1960, seterusnya dengan Akta Pelajaran 1961, dituruti oleh Akta Pendidikan 1996, disambung dengan Pelan Induk Pembangunan Pendidikan (PIPP) 2006-2010, sehinggalah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dari semasa ke semasa bagi meningkatkan kualiti pendidikan di negara ini (KPM, 2013).

Selari dengan kenyataan ini, untuk membekalkan pendidikan yang berkualiti Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) yang mendukung dua hasrat utama PPPM iaitu Anjakan ke-5 bagi memastikan kepimpinan berprestasi tinggi di setiap sekolah dan juga Anjakan yang ke-4 iaitu mentransformasikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan telah dirangka oleh KPM sebagai usaha murni untuk

mentransformasikan sekolah di seluruh negara ke arah sekolah yang berkualiti tinggi dengan meningkatkan kadar kemenjadian murid. TS25 diharapkan dapat mencapai tujuannya dengan menyediakan persekitaran pembelajaran yang berbentuk kondusif dan juga lebih menyeronokkan; disokong penuh oleh tampok kepimpinan sekolah yang berkualiti dan juga yang mempunyai wawasan yang jelas; guru-guru sekolah yang bersifat kompeten dan juga mempunyai aspirasi yang tinggi; komitmen yang padu daripada komuniti sekeliling (KPM, 2018). Oleh kerana guru besar dan guru sama-sama memegang jawatan kepimpinan di sekolah (Ekshibit 5-13, KPM, 2013), maka KPM sentiasa memastikan setiap sekolah mempunyai pemimpin (guru besar) yang berkualiti tinggi dan pemimpin guru (guru-guru) yang berpengetahuan luas serta kompeten bagi meningkatkan prestasi dan juga kecemerlangan sekolah (Ekshibit 2-65, KPM, 2017).

Sehubungan ini, guru besar yang berkualiti tinggi haruslah (1) menetapkan strategik dan hala tuju sekolah dalam usaha melakukan perubahan positif terhadap pencapaian murid dan juga sekolah, (2) memantau dan menilai perkembangan profesionalisme guru-guru di sekolah dari semasa ke semasa, (3) kerap memberi motivasi kepada guru di bawah tadbirannya untuk meningkatkan kemahiran dan kapasiti diri (OECD, 2016), (4) mewujudkan persekitaran sekolah yang kondusif berasaskan kepercayaan dan (5) mempromosikan komunikasi yang berkesan di dalam dan luar sekolah serta (6) mengamalkan budaya kolaborasi berstruktur dalam kalangan guru-guru (Li, Hallinger, & Ko, 2016) untuk memenuhi keperluan murid, guru, sekolah, komuniti dan juga negara. Maka, kepimpinan sekolah perlu mengintegrasikan kepimpinan bersama dan prestasi pasukan (D'Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger 2016) serta kepimpinan rangkaian berasaskan sekolah (Leithwood & Azah 2016). Oleh



itu, untuk mencapai hasrat ini KPM kekal komited bagi memperkasakan kualiti guru besar di sekolah supaya aspirasi sistem dan juga aspirasi murid yang termaktub dalam PPPM dapat direalisasikan (KPM, 2018).

Kualiti guru besar dan prestasi pasukan guru amat diperlukan untuk mewujudkan sekolah berkesan. Kemajuan global dan juga teknologi memberi cabaran kepada warga pendidik khususnya guru supaya meningkatkan pengetahuan agar sentiasa kekal relevan dalam sistem pendidikan. Berkaitan dengan ini, OECD membuat saranan agar “*schools should be reconceptualized as learning organizations*” untuk (1) menyokong pembelajaran berterusan, (2) memupuk budaya belajar, (3) belajar untuk belajar (*learning to learn*) dan (4) membolehkan guru memberi respon dengan lebih cepat terhadap perubahan persekitaran dalaman dan juga luaran (OECD, 2016b).

Sehubungan ini, KPM juga turut sentiasa berusaha bagi memperkukuhkan kemahiran dan pengetahuan dalam kalangan guru di sekolah (KPM, 2018) sebab guru besar memerlukan guru dalam tiga bidang utama iaitu pencapaian murid, pembangunan profesional guru dan juga untuk mendapat kejayaan bagi segala perubahan positif yang dilakukan dalam sekolah berkenaan (Carter, 2017). Oleh itu, guru besar harus meluaskan peranan kepimpinannya kepada “*leadership for learning*” di sekolah (Pan & Chen, 2020; Daniels, Hondeghem, & Dochy, 2019; Hallinger, 2011; Hallinger & Heck, 2010) dan mewujudkan persekitaran kondusif yang menggalakkan pembelajaran melibatkan para guru dan juga murid-murid kerana pembelajaran memberi impak positif terhadap pembangunan murid, guru dan juga sekolah (Fullan 2018; OECD, 2016). Maka, pengetahuan, kepakaran, pengalaman dan amalan nilai profesionalisme guru-guru wajib dipertingkatkan mengikut keperluan semasa agar mereka ini kekal efektif dalam ekosistem pendidikan yang mencabar dan juga lebih berbentuk dinamik



(Fullan, Rincon-Gallardo, & Hargreaves, 2015) untuk memenuhi keperluan pendidikan abad ke-21 sebab hanya pembelajaran berterusan sahaja mampu *re-imaging education* (SIETAR, 2021). Kenyataan ini selari dengan harapan KPM (2016b) yang menyarankan para guru berhijrah daripada paradigma tradisional kepada pembudayaan baharu iaitu mengamalkan pembelajaran sepanjang hayat supaya kejayaan dan kelestarian diri dan juga sekolah dapat diteruskan.

Kecemerlangan dan kelestarian sekolah bukan hanya bergantung kepada guru besar yang berkualiti tinggi dan guru yang berpengetahuan luas sahaja. Guru besar perlulah berkongsi kuasa dan tanggungjawabnya dengan guru-guru lain di sekolah bagi melahirkan barisan pemimpin guru yang kompeten (Ekshibit 5-13, KPM, 2013) sebab kepimpinan guru dikenal pasti sebagai faktor utama yang menentukan kualiti sekolah dalam reformasi pendidikan yang telah berlaku sejak dua dekad yang lalu di negara-negara maju seperti USA, Australia, UK, Korea dan Singapura (Wang & Ho, 2020; 2018). Ini kerana, walaupun polisi pendidikan kerap berubah akan tetapi kewibawaan, kemahiran, kegigihan yang berkekalan dan sikap kolaboratif dalam kalangan guru boleh membawa perubahan berterusan terhadap pembelajaran dan juga pencapaian murid serta sekolah (UNESCO, 2021b; Shen et al., 2020; Harris & Jones, 2019). Oleh itu, KPM terus komited meningkatkan kualiti guru di negara ini (KPM, 2018) dengan mengubah persepsi masyarakat dan menjadikan profesion keguruan sebagai pilihan utama supaya guru Malaysia setanding dengan guru-guru di negara-negara maju (KPM, 2017).

Seterusnya, banyak organisasi terkemuka dunia berpegang kepada polisi *No Child Left Behind* bertujuan untuk menawarkan pendidikan berkualiti bagi semua murid





merentasi global (UNESCO, 2015; Save the Children, 2015; 2016). Aspirasi akses dan ekuiti yang termaktub dalam Lima Aspirasi Sistem PPPM menjanjikan *No Child Left Behind* dalam sistem pendidikan di Malaysia (KPM, 2018). Untuk merealisasikannya, Pelan Haja Tuju Transformasi Pendidikan Orang Asli dan Pribumi menjadi panduan asas kepada KPM bagi menawarkan kesamarataan peluang pendidikan bagi semua murid Orang Asli di negara ini (Ekshibit 3-22, KPM, 2018). Maka, guru besar sebagai pemimpin dan guru-guru selaku pemimpin guru yang berkhidmat di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia harus berkemahiran tinggi dan sentiasa berkolaborasi dengan KPM untuk menawarkan pendidikan berkualiti kepada murid-murid Orang Asli supaya golongan minoriti ini dapat menikmati kehidupan yang sempurna sejajar dengan kenyataan UNESCO (2018).



saksama dan bersifat terang-kum serta peluang pembelajaran sepanjang hayat kepada semua dengan adanya persefahaman dan usahasama antara guru besar dengan guru-guru. Guru besar yang berimpak tinggi berupaya mempengaruhi guru-guru dengan wawasan yang jelas, memberi peluang kepada guru untuk meningkatkan tahap profesionalisme masing-masing dan melahirkan pemimpin dalam kalangan guru. Manakala, guru sebagai pemimpin pula komited meningkatkan kemahiran dan kompetensi sendiri dan juga rakan-rakan secara kolektif dengan menjalankan pembelajaran sepanjang tempoh perkhidmatan agar bersama-sama berintelektual dan kompeten untuk meningkatkan pencapaian murid dan sekolah.





1.2 Latar Belakang Kajian

Konsep ‘pemimpin’ menjadi perhatian dunia sejak abad ke-19 dengan mulanya Teori Great Man sejak tahun 1840-an (Stambler, 2006; Chemers, 2000; Kirkpatrick & Locke, 1991) di mana Thomas Carlyle menggunakan gelaran ‘*leader as hero*’ untuk memberi pemahaman mengenai seorang pemimpin yang berkaliber sebab teori ini mencirikan pemimpin dilahirkan dengan ciri-ciri kepimpinan dan bukannya dilatih. Meskipun teori ini masih lagi mendasari banyak kajian mengenai kepimpinan pada masa kini, akan tetapi beberapa kelemahan teori ini iaitu lebih berfokus kepada seorang individu sahaja (pemimpin) dan juga dipercayai situasi yang dihadapi juga boleh melahirkan pemimpin yang hebat (Cawthon, 1996) mengakibatkan munculnya Teori Trait (1910-1948) yang mementingkan kolaborasi antara pemimpin-pengikut.



Dapatan kajian Stogdil (1948) selama 25 tahun mendapati kombinasi beberapa sifat trait yang ada pada seorang individu tidak mencukupi untuk menjadikan seseorang itu sebagai pemimpin berwibawa. Maka, wujudlah Teori Sikap (1950-1970) yang menentukan personaliti seorang pemimpin berasaskan sikapnya. Teori ini menyokong kepimpinan berorientasikan tugas dan juga hubungan dengan pengikut (Katz, Maccoby, Gurin, & Floor, 1951). Walaupun teori ini ada kelebihan, akan tetapi teori ini tetap memerlukan penambahbaikan sebab tidak mengambil kira aspek situasi yang dihadapi untuk mencari jalan penyelesaian bagi sesuatu masalah. Seterusnya, Teori Kontingensi (1967-1990) yang dipelopori oleh Fiedler (1967) telah mengenal pasti tiga komponen utama dalam kepimpinan iaitu (1) hubungan pemimpin-pengikut, (2) berorientasikan tugas, (3) kuasa jawatan yang disandang sebagai solusi berdasarkan situasi bagi masalah yang timbul dalam organisasi berkenaan. Sehubungan dengan ini, ada pihak yang menyokong pemimpin yang berorientasikan tugas, manakala terdapat



juga golongan yang lebih mengemari pemimpin yang mementingkan hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya.

Kesinambungannya, Hersey dan Blanchard (1969) telah memperkenalkan Teori Kepimpinan Situasi yang mengutarakan pendapatnya bahawa tahap perkembangan pengikut mempengaruhi gaya kepimpinan pemimpin. Penggunaan teori ini secara berleluasa bagi tujuan latihan dan pembangunan kepimpinan dalam organisasi (Blanchard, Zigarmi, & Nelson, 1993; Northouse, 2016) menyebabkan teori ini dimurni dan dikemaskini beberapa kali semenjak diperkenalkan sehinggalah terbentuknya Teori Kepimpinan Situasi II pada tahun 1985 (Blanchard, Zigarmi, & Zigarmi 1985). Teori Kepimpinan Situasi II ini menjelaskan perubahan situasi yang berlaku dari semasa ke semasa boleh mempengaruhi gaya atau amalan kepimpinan dalam organisasi berkenaan (Blanchard et al., 1985; Hersey & Blanchard, 1988; Blanchard et al., 1993; Blanchard et al., 2007). Kenyataan ini sepadan dengan pendapat Hargreaves dan Fink (2003), Hargreaves (2007) dan Avery (2005) yang menyatakan perubahan yang berlaku di luar dan dalam organisasi mengikut peredaran zaman memerlukan pemimpin yang boleh melestarikan pencapaian organisasi tersebut bagi tempoh masa yang panjang dan kekal relevan kerana manusia perlu menerima perubahan jika ingin belajar, membangun dan terus berkembang (Walter, 1997). Sehubungan ini, kepimpinan lestari diakui boleh memenuhi keperluan masyarakat kini tanpa menjejaskan kemampuan generasi masa depan untuk maju dalam bidang pendidikan (Hargreaves & Fink, 2004) sebab pemimpin lestari mementingkan perkhidmatan dan penyelesaian yang berkualiti secara berterusan dalam organisasi (Avery & Bergsteiner, 2011).



Berkaitan dengan ini, di Malaysia pada tahun 1987 kementerian telah memperkenalkan suatu program induksi yang dikenali sebagai Kursus Kepimpinan dan Pengurusan Pendidikan (KKPP) bagi melatih dan menyediakan para guru besar dengan ilmu, kemahiran dan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tiga tahun pertama yang dianggap sebagai tempoh kritikal sebagai pemimpin tertinggi di sekolah. Kemudian program ini diganti dengan program Kelayakan Profesional Kebangsaan (NPQH) dan kemudiannya ditambah baik menjadi Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL). Latihan persediaan yang ditawarkan ini disahkan berkesan bagi melahirkan guru besar yang berkaliber menguruskan sekolah dengan baik dan cemerlang (KPM, 2013).

Rentetan daripada ini, laporan tahunan 2017 bagi PPPM yang dikeluarkan oleh KPM menjelaskan sebanyak 79% daripada 1,572 orang peserta yang telah menjalani latihan program NPQEL telah mencapai tahap cemerlang iaitu memperoleh PNGK 3.75 hingga 4.00 (KPM, 2018). Manakala pada tahun 2018 pula kesemua 1,402 orang peserta yang menyertai latihan NPQEL 2.0 telah lulus dengan mencapai sekurang-kurangnya tahap 4 bagi 10 kompetensi yang ditaksir. Tambahan pula, KPM berharap Institut Aminuddin Baki (IAB) yang dipertanggungjawabkan untuk menjalankan program ini akan terus memastikan kualiti NPQEL dipertingkatkan dari semasa ke semasa (KPM, 2019). Kesemua ini menunjukkan bahawa setiap tahun kementerian kekal komited memperuntukkan dana yang banyak bagi melatih para guru besar dan juga pengetua bagi memperkasakan kualiti pemimpin sekolah di Malaysia untuk mencapai TS25.



Meskipun pelbagai usaha telah diambil oleh KPM, akan tetapi laporan awal PPPM menerangkan bahawa hanya 2% sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia sahaja yang mampu mencapai standard prestasi pada band 1 dan 2 sedangkan sebanyak 34% sekolah rendah awam yang lain di negara ini telah pun berada pada band cemerlang bagi tahun yang sama (Ekshibit 4-10, KPM, 2013). Dapatan kajian Lee dan Chiu (2017) membuktikan guru besar yang efisien mampu menguruskan sekolah dengan lebih efektif sehingga mencapai tahap band 1 di Hong Kong, sementara di Malaysia pula amalan kepimpinan guru besar di sekolah berprestasi tinggi boleh dijadikan panduan kepada pentadbir sekolah lain yang berada pada band terendah bagi melonjakkan prestasi sekolah masing-masing (Sheeila & Mohamed Yusoff, 2018) sebab sekolah berprestasi tinggi telah beralih daripada konsep ‘pemimpin wira’ kepada idea ‘kepimpinan teragih’ (Ekshibit 5-13, KPM, 2013). Bukan itu sahaja, dapatan kajian Conway (2015) yang bertempat di Australia juga turut membuktikan amalan kepimpinan lestari oleh guru besar menjanjikan pencapaian dan kecemerlangan sekolah berkenaan secara keseluruhan bagi jangka masa panjang. Namun demikian, literatur yang telah dijalankan mendapati kajian sistematik mengenai amalan kepimpinan lestari guru besar di Malaysia dalam jangkaan lima tahun kebelakangan adalah terhad (Khairun & Rabiatal-Adawiyah, 2016; Rajesewary & Jamalul Lail, 2018; Mohd Izham, Nur Syafiqah, & Bity Salwa, 2018).

Maka, kepimpinan sekolah yang berkualiti hanya akan menjadi realiti dengan adanya guru besar yang berimpak tinggi kerana pemimpin yang berkaliber mampu menukar imej sekolah berprestasi rendah dengan tinggi kadar kemiskinannya kepada sebuah sekolah yang tinggi prestasinya hanya dalam tempoh 2 tahun sahaja (Fullan & Pinchot, 2018) sebab walaupun ditempatkan di sekolah yang rendah



prestasinya akan tetapi seorang guru besar yang mengamalkan ciri-ciri kepimpinan lestari berkebolehan (1) menjalinkan hubungan profesionalisme yang baik dengan semua guru di sekolah tersebut, (2) menyediakan guru-guru yang berpengetahuan, berkemahiran tinggi dan kompeten melalui amalan pembelajaran di sekolah, (3) merancang dan menguruskan aktiviti atau amalan-amalan terbaik yang boleh menggerakkan sekolah tersebut ke arah mencapai kecemerlangan (Hargreaves & Fink, 2006; Fullan, 2005).

Guru besar sahaja tidak memadai untuk meningkatkan dan mengekalkan kualiti sistem pendidikan di sekolah mahupun negara setanding dengan kualiti global sebab kualiti sistem tidak boleh melebihi kualiti guru (Barber & Mourshed, 2007; KPM, 2013) iaitu walaupun pelbagai dasar dan pelan pendidikan yang menentukan kualiti sistem pendidikan di sesebuah negara itu hebat, akan tetapi usaha ini tidak akan memberi sebarang kesan positif kepada mana-mana pihak selagi kualiti guru yang berkhidmat sebagai pengamal dasar dan pelan tersebut tidak ditingkatkan terlebih dahulu. Maka, guru besar dan guru-guru di sekolah perlu belajar untuk merangsang perkembangan intelektual diri sendiri dan juga rakan-rakan, proaktif terhadap perubahan dan keperluan dunia pendidikan terkini (Fullan & Hargreaves, 2016) dengan mengamalkan amalan terbaik organisasi pembelajaran supaya sentiasa memperbaharui ilmu pengetahuan dan kekal relevan (Watkins & Marsick, 1999; Marsick & Watkins, 2003).

Kepentingan 'belajar' buat kali pertama telah disebut oleh ahli falsafah Confucius dari China (551-479BC) sebab beliau percaya setiap orang akan mendapat manfaat melalui pembelajaran yang dilakukan (Malek Shah, 2005). Manakala, istilah





organisasi pembelajaran pula mula disebut sejak awal abad ke-20. Walaupun perkataan organisasi pembelajaran diperkenalkan oleh Garratt pada tahun 1987 (Garratt, 1987; Ortenblad, 2018) akan tetapi ianya dipopularkan oleh Senge (Reese & Sidani, 2020; Watkins & Marsick, 1999) melalui bukunya *The Fifth Discipline* pada tahun 1990. Apabila ilmu yang diperolehi melalui pembelajaran individu dipindahkan atau dikongsi bersama dengan orang lain dalam organisasi, maka ia disimpan dalam memori organisasi sebagai prosedur, garis panduan, model mental bersama dan budaya yang membolehkan belakunya pembelajaran organisasi (Argyris & Schon, 1978; Senge, 1990).

Sehubungan ini, laporan PPPM bagi tahun 2018 (KPM, 2019) menjelaskan bahawa seramai 60% daripada Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PPP) termasuklah guru-guru di sekolah yang berkhidmat pada masa kini akan terus berkhidmat dalam sektor pendidikan negara ini bagi tempoh 15 tahun yang akan datang. Oleh itu, Piagam Guru telah dilancarkan sebagai inisiatif tambahan dalam Anjakan ke-4 untuk mencapai hasrat “Guru Berkualiti, Kekal Berkualiti Sepanjang Tempoh Perkhidmatan”.

Piagam Guru ini dibahagikan kepada dua sub-inisiatif iaitu (1) inisiatif Menjadi Guru Malaysia (MGM) yang berfokuskan kepada peningkatan tahap profesionalisme guru di mana peringkat kelayakan guru, urusan pendaftaran guru, proses pensijilan guru dan pengekalan kualiti guru direkodkan secara sistematik dalam Sistem Guru Malaysia (SGMy) dan (2) inisiatif Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB) yang menggalakkan para guru memperoleh pengalaman pembelajaran secara formal dan juga tidak formal sepanjang tempoh kerjaya. Dua program utama dijalankan untuk menjayakan inisiatif Pembangunan Profesionalisme Berterusan (PPB). Pertamanya,



Program Pembangunan Kompetensi PPP yang bertujuan bagi meningkatkan nilai dan amalan profesional, kemahiran dan juga pengetahuan guru mengenai teknik dan kaedah terkini dalam pedagogi. Keduaanya, Program Pelengkap Profesional Keguruan Super Teacher di mana guru-guru yang menjadi peserta program ini sentiasa mengekalkan kualiti tinggi dalam profesion keguruan dan mereka ini dikategorikan sebagai golongan profesional yang mencapai tahap cemerlang (KPM, 2019). Oleh itu, semua guru disarankan supaya bertanggungjawab untuk mencapai standard Piagam Guru yang ditentukan oleh kementerian. Maka, guru-guru haruslah aktif melibatkan diri dalam amalan-amalan terbaik seperti organisasi pembelajaran secara individu, berkumpulan, bersama-sama dengan rakan-rakan di dalam dan luar sekolah serta merentasi global untuk meningkatkan ilmu pengetahuan, kemahiran, keupayaan, kepakaran, nilai profesional secara berterusan dan konsisten bagi tempoh yang panjang supaya kekal efektif dan juga relevan dalam ekosistem pendidikan yang kian dinamik.

Berikutan ini, KPM telah menentukan sasaran untuk melahirkan seramai 18,000 orang guru di sekolah rendah untuk mengikuti pengajian pada peringkat program ijazah sarjana menjelang 2025 melalui Program Scholarly Teachers (KPM, 2019) sebagai usaha tambahan bagi meningkatkan kualiti guru. Ini kerana pada abad ke-21 ini trend baharu dalam bidang teknologi, ekonomi dan politik memberi impak yang besar terhadap kehidupan sosial, tempat bertugas dan juga cara hidup manusia khususnya bagi generasi muda yang bakal menerajui dunia yang lebih kompleks. Bagi menghadapi situasi ini, guru haruslah menyediakan dirinya dengan pelbagai kemahiran global yang relevan dan terkini untuk memenuhi kehendak murid-murid (Fullan, Quinn, & McEachen, 2018) dengan mengamalkan tabiat suka belajar dan sentiasa menimba ilmu baharu agar dirinya kompeten dan mempunyai daya saing yang tinggi kerana



kecemerlangan murid dan sekolah turut bergantung kepada kompetensi, kemahiran, kepakaran dan kewibawaan guru-gurunya.

Walau bagaimanapun, Hargreaves dan O'Connor (2019) mendapati kekurangan jumlah guru di sekolah-sekolah kecil yang terletak di kawasan pedalaman mengakibatkan guru-guru terpaksa berhadapan dengan isu 'pengasingan' sebab peluang menjalankan pembelajaran secara berkolaborasi dalam sekolah adalah tipis. Rangkaian pembelajaran bersama kementerian, komuniti, guru besar dan guru-guru berjaya menyelesaikan masalah ini di 32 buah sekolah yang terletak di kawasan luar bandar Amerika (Hargreaves, Parsley, & Cox, 2015). Oleh itu, penerapan dan pengamalan konsep organisasi pembelajaran membolehkan sama ada individu atau kumpulan mahupun organisasi mampu belajar, menyesuaikan dan terus kekal cemerlang (Watkins & Marsick, 1993; 1996; Watkins, 2005) dalam sistem pendidikan alaf baru yang penuh cabaran ini.

Guru besar yang berkesan dan guru yang berkemahiran tinggi sahaja tidak memadai untuk menawarkan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti bagi jangka masa panjang di sekolah malah sokongan pemimpin guru amat diperlukan. Pada peringkat awal, pendapat John Dewey pada tahun 1977 yang telah mengutarakan isu perwakilan para guru dalam sektor pendidikan awam untuk memberi pandangan masing-masing yang bermanfaat bagi memperkasakan sistem sekolah telah ditentang dan dikritik kerana pada masa itu hanya guru besar sahaja menjadi pemimpin utama di sekolah (Wasley, 1991; Fullan, 1994). Meskipun begitu, reformasi yang berlaku dalam kepimpinan pendidikan mengesa guru memikul tanggungjawab sebagai pemimpin aktif yang menyokong pembaharuan dalam semua peringkat di sekolah



(Smylie & Denny, 1990). Berikutan dengan ini, sejak 1980-an kajian mengenai kepimpinan guru telah berkembang pesat sebagai topik menarik dalam kalangan komuniti pendidik (Berg & Zoellick, 2019; York- Barr & Duke, 2004). Peningkatan penyelidikan mengenai kepimpinan guru membuktikan (1) berlakunya anjakan dalam kepimpinan tradisional di sekolah yang berbentuk hierarki dan (2) mengiktiraf kepimpinan dinamik yang terpendam dalam diri guru di sekolah (Harris & Muijs, 2005).

Sehubungan ini, laporan tahunan 2018 bagi PPPM telah mengesahkan bahawa peratus kehadiran murid Orang Asli ke sekolah berada pada kadar 87.3% bagi tahun 2017 dan juga sebanyak 87.4% bagi tahun 2018. Namun demikian, peratus ini masih lagi rendah berbanding dengan prestasi petunjuk minimum yang ditetapkan bagi peringkat kebangsaan iaitu sebanyak 90%. Oleh itu, KPM berhasrat meneruskan usaha untuk menaikkan peratus kehadiran murid Orang Asli ke sekolah dari semasa ke semasa (KPM, 2019) sebab kehadiran murid merupakan aspek penting untuk melakukan perubahan dalam taraf pendidikan mereka supaya akses dan equiti pendidikan dicapai. Hubungan rumah-sekolah yang baik boleh menjadi penyelesaian bagi masalah ini (OECD, 2019) dan ini hanya boleh dilakukan oleh pemimpin guru yang memainkan peranan sebagai agen perubahan paling utama di sekolah sebab guru sebagai pengajar, pendidik, pembimbing dan pemberi motivasi kepada murid-murid boleh mempengaruhi anak-anak murid (Noornajihan & Zetty Nurliana, 2015) dan mengurangkan kadar ketidakhadiran murid ke sekolah.

Seterusnya, Ujian Penilaian Sekolah Rendah (UPSR) menjadi penanda aras utama yang menentukan prestasi pencapaian murid, guru dan juga sekolah rendah di

Malaysia. Berkaitan dengan itu, Lembaga Peperiksaan Malaysia (LPM) telah melaporkan jurang bagi kadar lulus kertas UPSR untuk sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia berbanding peringkat kebangsaan adalah agak besar. Pencapaian keputusan UPSR untuk tahun 2015 dan 2016 bagi peringkat kebangsaan adalah 84.9% dan 86.5%. Peratus ini agak menyedihkan bagi sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia iaitu hanya 45.6% dan 43.8% bagi tahun-tahun yang sama (KPM, 2017; 2016). Kajian Khalip dan Nee (2017), Norashikin, Ramli dan Foo (2015) dan juga Yusof, Min, Jalil, Noor dan Yusof (2018) membuktikan kepimpinan guru mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap prestasi pencapaian akademik murid. Oleh kerana guru adalah sumber paling berharga yang terdapat di sekolah, dan murid berprestasi rendah memerlukan guru-guru yang berkecualan untuk membantu mereka bagi memperbaiki pencapaiannya (OECD, 2016), maka aspek kepimpinan guru di sekolah harus diutamakan bagi meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah sekaligus martabat institusi pendidikan negara.

Walaupun kepimpinan guru sering dikaitkan dengan pencapaian murid, akan tetapi Katzenmeyer dan Moller (2001; 2009) mentafsirkan kepimpinan guru dari sudut yang berbeza. Menurutnya, peranan guru bukan hanya di dalam bilik darjah sahaja malah mereka juga boleh menjadi pemimpin di luar bilik darjah dengan memberi sumbangan kepada komuniti sekelilingnya khususnya rakan-rakan guru yang lain; berwibawa mempengaruhi orang lain bagi meningkatkan amalan pendidikan di sekolah; sanggup menerima tugas dan tanggungjawab bagi memperoleh kejayaan mahupun untuk diri sendiri, rakan sejawat, murid-murid ataupun organisasi. Tambahan lagi, guru tidak perlu mengabaikan tanggungjawabnya dalam urusan pengajaran dan pembelajaran untuk menjadi seorang pemimpin di sekolah. Oleh itu, sejak



kebelakangan ini ramai penyelidik telah menjalankan kajian literatur tentang aspek kepimpinan guru (Supovitz, 2018; Poekert, 2012; York-Bark & Duke, 2004) dan juga banyak kajian lanjutan dan sintesis secara kritikal berhubung kepimpinan guru telah dijalankan oleh pakar (Harris & Jones, 2019; Spillane & Shirrell, 2017; Fairman & Mackenzie, 2015) mengikut keperluan konteks pendidikan semasa sebab pengiktirafan terhadap kepentingan dan pengaruh guru menjadi komponen penting dalam pembangunan sekolah dan sistem pendidikan (Campbell, Lieberman, Yashkina, Alexander, & Rodway, 2018; Harris, Jones, & Huffman, 2017).

Maka, guru-guru harus tampil ke hadapan untuk mendukung tanggungjawab sebagai pemimpin guru supaya dapat memberi manfaat kepada murid-murid, rakan-rakan guru, sekolah dan juga institusi pendidikan negara. Untuk itu, guru haruslah mengasah kebolehan, kemahiran dan kepakaran bagi memenuhi keperluan dunia pendidikan abad ke 21 dengan mempraktikkan amalan terbaik organisasi pembelajaran iaitu melakukan pembelajaran secara individu, pasukan, dalam dan luar sekolah serta merentasi global. Kesemua ini hanya boleh tercapai dengan adanya sokongan dan dorongan daripada guru besar yang sudi belajar, sanggup tinggalkan pemikiran tradisional yang kurang berfaedah dan sentiasa berusaha kukuhkan pengetahuan untuk menghadapi cabaran pendidikan alaf baharu.

Ringkasnya, meskipun pelbagai intervensi berterusan telah di ambil bagi menyediakan pendidikan saksama dan berkualiti kepada murid-murid di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia, akan tetapi KPM masih lagi berhadapan dengan pelbagai rintangan bagi mencapai matlamatnya. Oleh itu, penyelidik percaya kajian ini pasti boleh memberi kefahaman yang lebih meluas dan



teliti tentang kepentingan dan hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru dalam kalangan guru besar dan guru-guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia untuk mencapai kualiti pendidikan dan kecemerlangan sekolah yang dihasratkan serta boleh melestarikannya bagi tempoh yang panjang.

1.3 Pernyataan Masalah

KPM mendapati sebanyak 35% sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia di negara ini mencatat pencapaian prestasi sekolah pada band terendah iaitu band 6 dan 7 berbanding dengan hanya 1% sahaja sekolah rendah awam yang lain dikategorikan dalam band tersebut (KPM, 2013). Tambahan lagi, pencapaian UPSR bagi murid-murid sekolah ini sangat rendah iaitu hanya berada pada kadar 20.2% sahaja sedangkan pencapaian UPSR peringkat kebangsaan adalah 68.1% bagi tahun 2017 (Ekshibit 3-18, KPM, 2018).

Meskipun pelbagai usaha dan inisiatif telah di ambil oleh KPM dari semasa ke semasa bagi menawarkan pendidikan yang berkualiti dan saksama kepada semua murid Orang Asli bertujuan untuk meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia, akan tetapi KPM masih lagi menghadapi cabaran hebat untuk mencapai hasrat murni ini (m.s 3-22, KPM, 2018) walaupun sistem pendidikan di Malaysia adalah jenis berpusat (*centralized system*) iaitu sistem pengurusan semua sekolah rendah awam di negara ini mempunyai persamaan dari segi sistem persekolahan, penetapan visi dan misi sekolah, lantikan guru besar, latihan pengurusan untuk guru besar, latihan untuk para guru dan juga peluang peningkatkan

profesionalisme keguruan yang sama bagi semua guru di Malaysia tanpa mengira jenis ataupun lokasi sekolah.

Sehubungan dengan ini, Institut Aminuddin Baki (IAB) yang dipertanggungjawabkan untuk mengendalikan program NPQEL sentiasa berusaha mempertingkatkan kualiti diri guru besar dari semasa ke semasa. Ini menunjukkan bahawa kementerian kekal komited bagi melatih para guru besar bagi memperkasakan kualiti pemimpin sekolah di Malaysia untuk mencapai TS25 (KPM, 2019). Namun demikian, didapati tidak ada kurikulum, silibus, modul, latihan khusus sama ada di IAB atau pun universiti untuk melatih para guru besar yang telah atau pun bakal ditempatkan di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Tambahan lagi, Anjakan ke-4 dalam PPPM pula berhasrat mentransformasikan profesion keguruan sebagai profesion pilihan utama untuk melahirkan sekolah yang berkualiti tinggi dengan meningkatkan kadar kemenjadian murid (KPM, 2018). Meskipun sebegitu, didapati tidak ada (1) pendidikan untuk guru di Malaysia yang khusus untuk melahirkan guru bagi pendidikan murid-murid Orang Asli seperti mana pendidikan pra sekolah, tahfiz dan sebagainya, (2) modul latihan khusus untuk mempromosikan pembelajaran dalam kalangan guru dan juga (3) sesi suai kenal secara formal tentang amalan-amalan di sekolah ini diberikan kepada guru-guru yang dihantar untuk berkhidmat di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Maka, semua isu ini perlu diberi perhatian sewajarnya oleh pihak bertanggungjawab kerana budaya dan amalan-amalan di sekolah ini termasuklah gaya kepimpinan guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru adalah



berbeza di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli berbanding dengan sekolah lain di negara ini. Oleh itu, terdapat beberapa faktor yang mendorong penyelidik menjalankan kajian ini.

Pertama, amalan kepimpinan lestari lestari guru besar didapati memberi kesan secara langsung terhadap guru dan amalan-amalan profesionalnya. Oleh itu, amalan kepimpinan lestari perlu dipraktikkan oleh guru besar di sekolah untuk memastikan wujudnya budaya sekolah yang mengamalkan amalan-amalan terbaik secara konsisten bagi tempoh jangka masa panjang (Ngay, 2019) sebab tanggungjawab utama guru besar di sekolah yang kian kompleks adalah melakukan perubahan positif terhadap budaya dan amalan-amalan yang boleh meningkatkan kapasiti guru dalam organisasi yang dipimpinnya (Fullan, 2008; 2005; Hargreaves & Fink 2006).



Berikutan ini, konsep kepimpinan lestari dalam bidang pendidikan perlu dikaji secara komprehensif bagi mengetahui sama ada idea ini boleh diaplikasikan sepenuhnya dalam keadaan yang berbeza atau pun tidak sebab konsep kepimpinan lestari ini masih dalam tahap awal (Tasci & Titrek, 2020; Lambert 2011; 2012) dan memerlukan literatur yang luas. Justeru, data empirikal membuktikan tahap amalan kepimpinan lestari ketua organisasi hanya mencecah paras sederhana sahaja (Iqbal, Ahmad & Li, 2021; Sezgin Nartgun, Limon & Dilekci, 2019; Heng, 2018). Keadaan ini lagi membimbangkan apabila dapatan min pada tahap rendah iaitu 2.81 telah dicatat (Kalkavan, 2015).

Sebaliknya, dapatan kajian di Amerika oleh Dueppen (2017) telah mengesahkan bahawa pemimpin pendidikan khususnya guru besar yang mempraktikkan amalan



kepimpinan lestari boleh melakukan pembaharuan berskala besar (meliputi sekolah, daerah, negeri dan negara) untuk tempoh jangka panjang. Maka, kajian mengenai amalan kepimpinan lestari guru besar perlu dikendalikan di sekolah rendah (Kiser-Edwards, 2016) dengan memberi fokus kepada penyusunan semula budaya dan aspek pembelajaran di sekolah (Potter, 2018) supaya boleh mengukur keberkesanan amalan kepimpinan lestari guru besar terhadap guru dan amalan pembelajarannya. Oleh itu, melalui kajian ini penyelidik ingin mengkaji tahap amalan kepimpinan lestari guru besar dan hubungannya dengan amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Kedua, amalan kepimpinan guru besar yang sentiasa bekerjasama dengan guru-guru, mudah berkomunikasi, saling mempercayai keupayaan guru-guru lain terbukti memberi sumbangan yang positif dan signifikan terhadap keberkesanan amalan pembelajaran dalam kalangan guru (Li, Hallinger, & Ko, 2016). Namun demikian, kajian lalu mengenai amalan organisasi pembelajaran menggunakan soal selidik *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) mencatat keseluruhan min pada tahap sederhana (Bikmoradi, Fardmal, & Torabi, 2018) sahaja.

Rentetan daripada ini, para sarjana juga turut membuat saranan supaya golongan pengkaji menyelidik amalan organisasi pembelajaran dalam pelbagai konteks dan budaya (Smith, 2018) dengan menggunakan saiz sampel yang besar (Tortorella, Nascimento, Caiado, Arrieta Posada, & Sawhney, 2019; Norashikin, Safiah, Fauziah, & Noormala, 2016) dan menggunakan instrumen DLOQ (Ghaffari, Burgoyne, & Shah, 2017) bagi melihat pengaruh positifnya terhadap kelestarian organisasi (Tatangang, 2018) supaya tahap dan hubungan amalan organisasi pembelajaran dengan elemen-

elemen lain boleh ditafsir dengan luas dan lebih mendalam. Oleh itu, melalui kajian ini pengkaji telah mengenal pasti tahap amalan organisasi pembelajaran dan hubungannya dengan amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Ketiga, organisasi pembelajaran juga telah disahkan mempunyai peranan pengantara (*mediator*) yang positif dan signifikan antara amalan pengurusan kualiti dengan peningkatan prestasi syarikat (Tortorella, Giglio, Fogliatto, & Sawhney, 2020) dan struktur organisasi dengan amalan pengurusan sumber manusia (Zahrah, Muhammad Imran, & Abu Bakar, 2018) serta budaya organisasi dengan komitmen efektif pekerja (Lau, McLean, Hsu & Lien, 2017). Kajian-kajian lampau ini membuktikan bahawa pengamalan organisasi pembelajaran di sesebuah organisasi/syarikat mampu membantu menguruskan sumber manusia dengan efektif, membentuk budaya organisasi, meningkatkan komitmen pekerja dan seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi/syarikat berkenaan. Oleh itu adalah penting untuk menguji amalan organisasi pembelajaran sebagai *mediator* di sekolah bagi mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru sebab guru-guru adalah sumber manusia utama di sekolah yang boleh membantu meningkatkan kualiti pendidikan.

Berkaitan dengan ini, dalam kajian lampau didapati organisasi pembelajaran diuji sebagai *mediator* dengan kaedah analisis korelasi dan regresi (Zahrah et al., 2018) sahaja. Sehubungan dengan ini, para sarjana juga mencadangkan agar amalan organisasi pembelajaran diuji dengan menggunakan kaedah kuantitatif berasaskan analisis Structural Equation Modeling (SEM) (Kaschuluk, 2019; Tortorella et al., 2019;

Inforna, 2017). Oleh kerana kebanyakan kajian mengenai peranan amalan organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) telah diuji dalam industri perkilangan, makanan dan juga perkhidmatan, maka Zahrah et al. (2018) mencadangkan agar pemboleh ubah ini dikaji fungsi dan keberkesanannya sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam pelbagai bidang di seluruh dunia. Oleh itu, dalam konteks kajian ini amalan organisasi pembelajaran diuji peranannya sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam sektor pendidikan awam untuk mengesan hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia dengan berasaskan kaedah kuantitatif berbantuan analisis SEM.

Keempat, kajian-kajian lalu telah membuktikan bahawa kepimpinan guru menjadi penyumbang utama bagi meningkatkan pencapaian sekolah sekaligus memartabatkan profesion keguruan. Meskipun ramai penyelidik telah mengkaji tentang kepimpinan guru sejak empat dekad yang lalu, akan tetapi tahap kepimpinan guru khususnya dalam kalangan guru di Malaysia masih berada pada paras sederhana sahaja (Yusof, Antisan, Noor, & Mansur, 2020; Nortamziah & Mua azam, 2019; Yusof, Vyapuri, Jalil, Mansor, & Noor, 2017; Siti Norhafilah & Dg Norizah, 2017) iaitu bermula dengan min pada tahap 1.94 dan sisihan piawai 1.11 (Norashdimah, Bambang, & Zuraidah, 2019).

Sehubungan ini, Wenner dan Campbell (2017) dan juga Nguyen, Harris dan Ng (2020) yang telah menjalankan literatur kajian mengenai kepimpinan guru secara empirikal melaporkan kebanyakan kajian lepas dalam bidang kepimpinan guru berasaskan kepada kaedah kualitatif dengan menggunakan saiz sampel yang kecil dan

sederhana sahaja. Justeru, Davignon (2016) menyarankan supaya bakal penyelidik mengkaji kepimpinan guru secara kuantitatif dengan menggunakan sampel berskala besar. Bukan itu sahaja, kajian tentang kepimpinan guru melibatkan guru-guru dari sekolah asli seluruh dunia kecuali negara-negara barat (Harris & Jones, 2015) perlu dikendalikan untuk menganalisis tentang kerjasama antara guru besar dengan guru-guru dalam mewujudkan kepimpinan guru di sekolah (Kendall, 2019).

Selanjutnya, disebabkan organisasi pembelajaran mempunyai pengaruh yang minimum sahaja terhadap kepimpinan guru, maka Rashid dan Mansor (2018) memberi cadangan supaya faktor-faktor lain selain daripada organisasi pembelajaran yang menggalakkan kepimpinan guru di sekolah patut dikaji. Tambahan lagi, hubungan antara kepimpinan guru dengan amalan-amalan dan pembelajaran guru di sekolah juga perlu dikaji secara mendalam (Wenner & Campbell, 2017) untuk mencari penyelesaian terbaik bagi masalah kepimpinan dalam kalangan guru. Oleh itu, melalui kajian ini penyelidik mengkaji tahap kepimpinan guru dan hubungannya dengan amalan kepimpinan lestari guru besar dan amalan organisasi pembelajaran di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Kelima, literatur menunjukkan kebanyakan kajian di Malaysia mengenai amalan kepimpinan lestari guru besar telah dijalankan berfokuskan kepada perkaitannya dengan prestasi guru di SJK C (Khairun & Rabiatal-Adawiyah, 2016), kepuasan kerja guru di SK, SJK C dan SJK T (Rajesewary & Jamalul Lail, 2018), pengurusan pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi (Noor Hashimah, 2017) serta pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan di sekolah rendah (Mohd Izham,



Nur Syafiqah, & Bity Salwa, 2018). Manakala, amalan organisasi pembelajaran pula mengkaji pengaruhnya terhadap kepimpinan guru di sekolah menengah (Rashid & Mansor, 2018), prestasi dan inovatif organisasi di institusi pengajian tinggi (Norashikin et al., 2016), dan perkaitannya dengan budaya organisasi secara perbandingan berdasarkan gender di sekolah cemerlang luar bandar (Jamal, 2020). Seterusnya, bagi kajian tentang kepimpinan guru pula mengukur amalannya di sekolah rendah (Azhar, Abdul Ghani, Indra Shahril, & Kasmah, 2018), perkaitannya dengan pencapaian akademik pelajar di sekolah menengah harian dan juga sekolah kurang murid (Norashikin, Ramli, & Foo, 2015; Yusof et al., 2018) dan hubungannya dengan kepimpinan instruksional guru besar dan prestasi akademik sekolah yang bertempat di sekolah menengah (Norashikin, 2016). Maklumat di atas memperincikan bahawa kajian ilmiah yang melibatkan sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli kurang dikendalikan di Malaysia. Tambahan lagi, penyelidikan yang menggabungkan ketiga-tiga pemboleh ubah dalam konteks kajian ini amat terhad dijalankan di Malaysia. Oleh itu, penyelidik bercadang untuk melaksanakan kajian ini sebagai usaha bagi memenuhi jurang kajian yang telah wujud secara komprehensif.

Ringkasnya, kajian ini boleh memberi gambaran menyeluruh, kefahaman yang luas dan juga terperinci mengenai tahap dan hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru serta peranan amalan organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam konteks pendidikan Malaysia.



1.4 Tujuan Kajian

Tujuan utama kajian ini dijalankan adalah untuk mengenal pasti hubungan yang wujud antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru serta peranan amalan organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

1.5 Objektif Kajian

Berdasarkan kepada tujuan kajian, secara khususnya objektif kajian ini dijalankan adalah untuk:

1. Mengetahui tahap amalan kepimpinan lestari guru besar dan dimensi-dimensinya di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.
2. Mengetahui tahap amalan organisasi pembelajaran dan dimensi-dimensinya di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.
3. Mengetahui tahap kepimpinan guru dan dimensi-dimensinya di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.
4. Mengetahui hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan amalan organisasi pembelajaran di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

5. Mengenal pasti hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.
 6. Mengenal pasti hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.
 7. Mengenal pasti sama ada terdapat perhubungan berstruktur antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.
-  05-4506832
-  pustaka.upsi.edu.my
-  Perpustakaan Tuanku Bainun
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah
-  PustakaTBainun
-  ptbupsi
8. Mengenal pasti peranan amalan organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

1.6 Soalan dan Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif yang telah dinyatakan, kajian ini dijalankan untuk menjawab soalan dan hipotesis kajian berikut:

1. Apakah tahap amalan kepimpinan lestari guru besar dan dimensi-dimensinya di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?

2. Apakah tahap amalan organisasi pembelajaran dan dimensi-dimensinya di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?
 3. Apakah tahap kepimpinan guru dan dimensi-dimensinya di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?
 4. Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan amalan organisasi pembelajaran di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?
- H_1 bagi menjawab soalan kajian yang ke-4:

- H_1 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan amalan organisasi pembelajaran di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

5. Adakah terdapat hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?

- H_2 bagi menjawab soalan kajian yang ke-5:
- H_2 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

6. Adakah terdapat hubungan antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?

- H_3 bagi menjawab soalan kajian yang ke-6:
- H_3 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

7. Adakah terdapat perhubungan berstruktur antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?

- H_4 bagi menjawab soalan kajian yang ke-7:
- H_4 : Terdapat perhubungan berstruktur antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

8. Adakah amalan organisasi pembelajaran berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia?

- H_5 bagi menjawab soalan kajian yang ke-8:
- H_5 : Amalan organisasi pembelajaran berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini menghubungkan Model Lapan Elemen Kepimpinan Lestari (Fullan, 2005), Model Organisasi Pembelajaran Tujuh Gesaan yang dipelopori oleh Watkins dan Marsick (1999) dan juga Model Kepimpinan Guru (Model LDT) yang dibangunkan oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) yang seringkali dikaji keberkesanannya secara berasingan. Maka, kombinasi ketiga-tiga pemboleh ubah ini diharap dapat memberi sumbangan yang tinggi nilainya kepada pelbagai pihak dan juga bidang.

Pertama, dapatan kajian ini diharap dapat menyumbang kepada perkongsian dan perkembangan pengetahuan dalam bidang kepimpinan lestari, organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru khususnya dalam bidang pendidikan. Meskipun terdapat pelbagai jenis kepimpinan yang dipraktikkan dalam bidang pendidikan, akan tetapi kepimpinan lestari yang dikenalpasti sebagai bentuk kepimpinan *new millennium* dipercayai boleh menyokong bagi pencapaian pembangunan lestari untuk kebaikan manusia sejagat. Manakala, organisasi pembelajaran pula dilihat sebagai wadah penting dalam kehidupan manusia yang semakin kompleks supaya boleh terus kekal dalam arus permodenan dunia. Tambahan pula, guru sebagai cakna melestarikan integriti



diharapkan sentiasa ambil berat dan bertanggungjawab untuk menentukan dan mengekalkan kualiti unggul dan padu terhadap pembangunan individu dan juga organisasi. Maka, bakal para pengkaji yang berminat untuk mendalami bidang ini boleh menjadikan hasil kajian ini sebagai input asas untuk meneroka lebih lanjut tentang ketiga-tiga pemboleh ubah ini.

Kedua, kajian yang dijalankan dalam konteks sekolah ini membantu memberi pengetahuan dan pemahaman yang mendalam kepada para pemimpin sekolah iaitu guru besar tentang perlunya aplikasi kepimpinan berbentuk lestari di sekolah-sekolah seluruh Malaysia untuk melestarikan pendidikan, sumber manusia, pengetahuan, kepimpinan dan juga organisasi. Guru besar juga perlu memberi fokus kepada dua aspek penting iaitu (1) menjadi *role model* kepada para pengikutnya (guru-guru) untuk melibatkan diri dalam amalan organisasi pembelajaran dari semasa ke semasa untuk meningkatkan dan memperbaharui kemahiran serta kapasiti sendiri masing-masing bagi mengharungi paradigma pendidikan terkini dan (2) memainkan peranan sebagai pemimpin lestari dengan memberi peluang kepada subordinat (guru-guru) untuk menjadi pemimpin guru di sekolah. Ini hanya boleh dilakukan apabila guru besar berganjak daripada kepimpinan berbentuk autokratik dan beralih kepada pembahagian dan penurunan kuasa kepada para guru demi melonjakkan prestasi sekolah yang diketuainya ke arah kecemerlangan dan mengekalkannya bagi jangka masa yang panjang.

Ketiga, kajian eksplorasi terhadap amalan organisasi pembelajaran dan juga kepimpinan guru ini juga diharap dapat memberi kesedaran kepada warga pendidik khususnya guru-guru di sekolah untuk aktif menjalankan pembelajaran sebaik



mungkin untuk memperbaharui ilmu mengikut kehendak dunia digital semasa supaya dapat meningkatkan kualiti pendidikan sendiri dan anak-anak murid. Seterusnya, peningkatan kualiti sendiri ini boleh menjadikan para guru lebih berkeyakinan memainkan peranan sebagai pemimpin di kalangan rakan setugas dan juga di sekolah. Selanjutnya, guru-guru ini mampu mengangkat martabat organisasi yang diwakilinya serta negara Malaysia di arena antarabangsa dengan melahirkan murid kelas pertama sepertimana yang diimpikan oleh kementerian.

Keempat, selari dengan cadangan anjakan ke-6 PPPM yang menjelaskan pengupayaan kuasa Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) bagi menjalankan intervensi yang bersesuaian, membimbing dan membantu sekolah-sekolah dibawah pentadbirannya untuk mencapai prestasi tinggi, pihak PPD dan juga JPN boleh menggunakan dapatan kajian ini sebagai panduan untuk mengupayakan dan memperkasakan kepimpinan sekolah di bawah seliaannya. Maka, kedua-dua pihak ini boleh mendorong pemimpin ataupun guru besar supaya mengamalkan amalan kepimpinan lestari di sekolah masing-masing bagi mencapai kecemerlangan organisasi tersebut dan mengekalkannya. Tambahan lagi, guru besar sebegini boleh dijadikan rujukan ataupun teladan kepada para guru besar dari sekolah sekitarnya termasuklah guru besar novis yang bakal menerajui kepimpinan sekolah bagi mengetahui amalan dan cara kepimpinan effisien yang dapat meningkatkan martabat sekolah yang dipimpinnya.

Kelima, dapatan penyelidikan ini juga relevan diaplikasikan kepada Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM) yang memainkan fungsi utama sebagai pusat melatih bakal guru yang akan mendidik anak-anak bangsa dan juga mentadbir sekolah.



IPGM boleh mengambil inisiatif untuk menerapkan kurikulum pendidikan yang menitikberatkan amalan kepimpinan berbentuk lestari dan juga amalan-amalan terbaik seperti organisasi pembelajaran yang perlu diadaptasi oleh bakal guru untuk menjadi seorang guru yang berkemahiran luas, pemimpin yang kreatif dan efisien di sekolah bersesuaian dengan keperluan semasa. Jikalau bakal guru ini dilatih, dibimbing, dibentuk dan diasah dengan kompetensi yang relevan, maka mereka pasti akan mengaplikasikan kemahiran-kemahiran sebegini sepanjang tempoh perkhidmatan sekaligus berusaha meningkatkan kualiti pendidikan negara kita menepati kualiti pendidikan global.

Keenam, KPM amanahkan Institut Aminuddin Baki (IAB) supaya menjadi pusat latihan yang bertanggungjawab dalam mengendalikan pelbagai program yang bersesuaian untuk para pemimpin dan pemimpin pelapis di sekolah bagi mencapai tahap prestasi dan kompetensi yang sewajarnya. Maka, dapatan kajian ini boleh memberi analisis tepat tentang perlunya amalan kepimpinan lestari dikalangan guru besar untuk meningkatkan pencapaian prestasi sekolah. Berdasarkan ini, IAB boleh menawarkan pelbagai program transisi berdasarkan amalan kepimpinan lestari kepada para pemimpin sekolah lantikan baharu mahupun yang sedia ada supaya menyediakan dan juga memantapkan barisan pemimpin ini dengan pelbagai kompetensi kepimpinan yang perlu dan juga pengurusan yang mantap sejajar dengan fungsi golongan ini sebagai pemimpin sekolah. Latihan *hands-on* sebegini pasti boleh melahirkan barisan pemimpin sekolah yang berupaya menerajui sekolah ke arah kecemerlangan bagi tempoh masa yang panjang.



Akhir sekali, Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA) juga turut boleh bermanfaat melalui kajian ini. Sepertimana yang kita sedia maklum, JAKOA adalah sebuah agensi di bawah Jabatan Perdana Menteri Malaysia yang bertanggungjawab ke atas hal ehwal dan kemajuan Orang Asli. Agensi ini memainkan peranan penting dalam menerapkan kepentingan pendidikan dalam kalangan masyarakat Orang Asli untuk memartabatkan dan membawa keluar masyarakat itu daripada jurang kemiskinan. Ini kerana anak-anak Orang Asli turut mempunyai hak, peranan dan juga tanggungjawab dalam pencapaian wawasan negara mahupun dunia termasuklah kualiti pendidikan menjelang 2030. Maka, dengan adanya kajian ini, (1) JAKOA pasti akan yakin dan percaya pada kewibawaan sekolah, pemimpin sekolah dan juga barisan pemimpin pelapis di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli, (2) menggalakkan masyarakat Orang Asli supaya terlibat secara aktif dalam Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG) di sekolah sekaligus memperkasakan sarana ibu bapa bagi melibatkan komuniti dalam mempertingkatkan pencapaian sekolah dan anak-anak murid.

1.8 Kerangka Kajian

Kerangka kajian ini berasaskan kepada kerangka teoretikal dan kerangka konseptual kajian yang dibincangkan seperti dibawah.

1.8.1 Kerangka Teoretikal Kajian

Kajian ini didasari oleh satu teori perdana (*grand theory*) iaitu Teori Kepimpinan Situasi II (*Situational Leadership II*) yang menggabungkan ketiga-tiga pemboleh ubah utama dalam kajian ini dan tiga model utama iaitu (1) Model Lapan Elemen

Kepimpinan Lestari yang diasaskan oleh Fullan (2005) untuk mewakili pemboleh ubah tidak bersandar, (2) Model Organisasi Pembelajaran Tujuh Gesaan yang dibangunkan oleh Watkins dan Marsick (1999) untuk memainkan peranan sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*), dan (3) Model Kepimpinan Guru atau lebih dikenali sebagai *Model Leadership Development for Teachers* (Model LDT) yang dipelopori oleh Katzenmeyer dan Moller pada tahun 2009 untuk mewakili pemboleh ubah bersandar.

1.8.1.1 Kerangka Teori Kepimpinan Situasi II

Dalam konteks kajian ini, Teori Kepimpinan Situasi II (Blanchard et al., 2007) telah digunakan sebagai teori perdana (*grand theory*) bagi menerangkan perkaitan yang wujud antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan juga kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Teori Kepimpinan Situasi II ini merangkumi dua komponen utama iaitu gaya kepimpinan dan juga tahap perkembangan.

Pertama, komponen gaya kepimpinan dalam teori ini merangkumi empat jenis gaya kepimpinan yang boleh dan harus diamalkan oleh seseorang ketua/pemimpin iaitu (1) S1-gaya mengarah, (2) S2-gaya membimbing, (3) S3-gaya menyokong, dan (4) S4-gaya mendelegasi. Kesemua gaya kepimpinan ini bergantung kepada sikap yang ditunjukkan oleh pengikut berdasarkan situasi yang berlaku dalam organisasi (sekolah) berkenaan. Kedua, komponen tahap perkembangan pula menjelaskan empat tahap pembangunan yang dicapai oleh pengikut (guru-guru) yang berkhidmat dibawah kepimpinan guru besar berkenaan dari semasa ke semasa. Empat tahap ini adalah (1)

D1-tahap perkembangan 1, (2) D2-tahap perkembangan 2, (3) D3-tahap perkembangan 3, dan (4) D4-tahap perkembangan 4.

1.8.1.2 Kerangka Model Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar

Model Lapan Elemen Kepimpinan Lestari yang dibangunkan oleh Fullan (2005) digunakan dalam kajian ini bagi menerangkan amalan kepimpinan lestari yang dipraktikkan oleh para guru besar di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia. Lapan elemen tersebut adalah (1) Mengutamakan Murid, (2) Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek, (3) Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat, (4) Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif, (5) Mendalami Aspek Instruksional, (6) Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru, (7) Melakukan Perubahan dalam Konteks kerja dan Budaya Sekolah dan (8) Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab.

1.8.1.3 Kerangka Model Amalan Organisasi Pembelajaran

Dalam kajian ini, amalan organisasi pembelajaran berfungsi sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) antara pemboleh ubah tidak bersandar dan juga pemboleh ubah bersandar. Model Organisasi Pembelajaran Tujuh Gesaan yang diketengahkan oleh Watkins dan Marsick pada Tahun 1999 digunakan untuk mengkaji mengenai amalan organisasi pembelajaran yang dipraktikkan oleh guru-guru sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Model ini menjelaskan pembelajaran pada peringkat sistem (sekolah) merujuk kepada kapasiti sekolah tersebut sebagai satu sistem bersepadu. Maka, pembelajaran berterusan dalam model ini di bahagikan kepada empat peringkat iaitu individu, pasukan, organisasi dan global (Watkins & Marsick, 1999, ms 11). Berhubung dengan ini, (1) dimensi pertama iaitu Mewujudkan Peluang Pembelajaran secara Berterusan dan dimensi kedua iaitu Menggalakkan Dialog dan Soal Jawab menjelaskan amalan pembelajaran peringkat individu, (2) dimensi ketiga iaitu Menggalakkan Pembelajaran Kolaboratif dan Berpasukan untuk mewakili pembelajaran amalan peringkat kumpulan, (3) dimensi keempat iaitu Mewujudkan Sistem untuk Memperoleh dan Berkongsi Pembelajaran dan juga dimensi kelima iaitu Penurunan Kuasa untuk Mencapai Matlamat Bersama menerangkan amalan pembelajaran organisasi yang berlaku di dalam organisasi, dan (4) dimensi keenam iaitu Menghubungkan Organisasi dengan Persekitarannya dan dimensi ketujuh iaitu Mewujudkan Kepimpinan Strategik untuk Pembelajaran memperincikan amalan pembelajaran global yang berlaku antara organisasi.

1.8.1.4 Kerangka Model Kepimpinan Guru

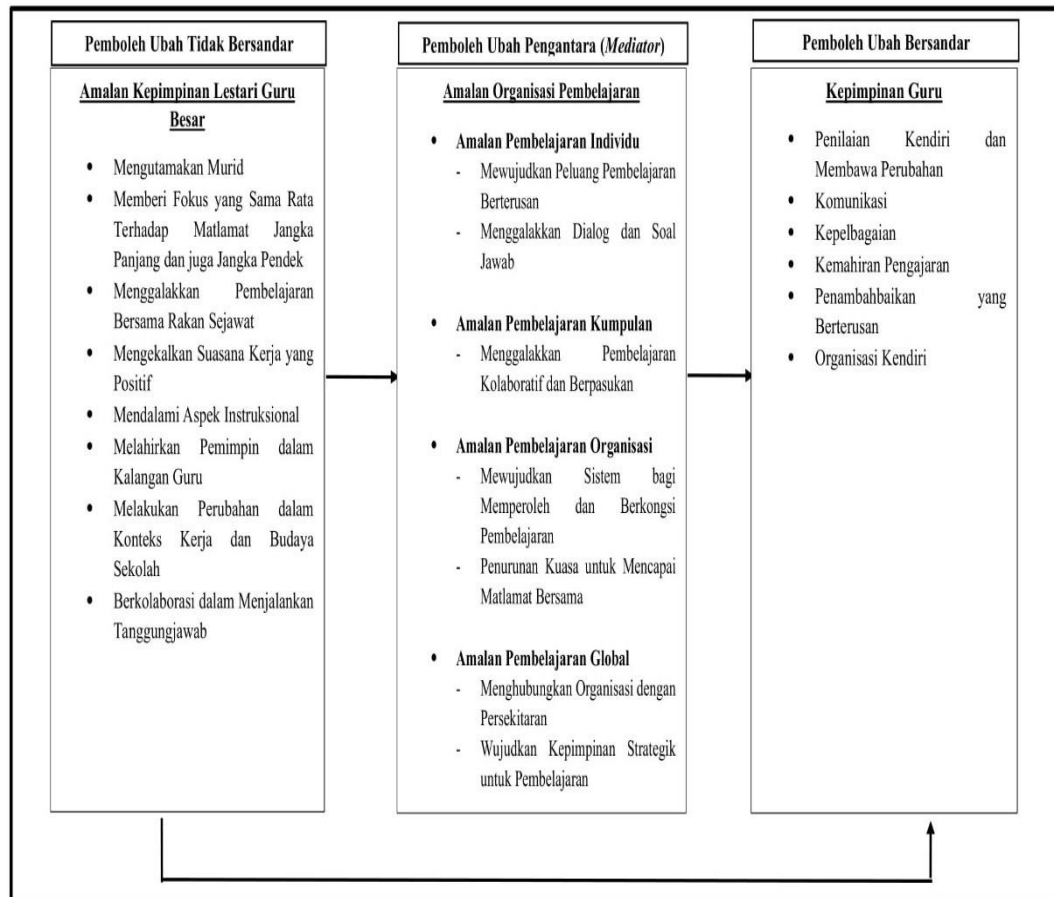
Model Kepimpinan Guru atau lebih dikenali sebagai *Model Leadership Development for Teachers* (Model LDT) yang dibangunkan oleh Katzenmeyer dan Moller pada tahun 2009 digunakan dalam konteks kajian ini untuk mengukur (1) tahap kepimpinan guru dan juga (2) hubungannya dengan amalan kepimpinan lestari guru besar dan amalan organisasi pembelajaran di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

Model ini merangkumi empat komponen utama iaitu (1) Penilaian Peribadi untuk mengenali siapakah diri guru sebenarnya, (2) Mengubah Sekolah bagi menjawab persoalan mengenai di manakah lokasi yang guru perlu memainkan peranannya sama ada di dalam atau di luar bilik darjah, (3) Strategi untuk Mempengaruhi yang menjelaskan tentang pelbagai strategi atau pun teknik yang boleh digunakan oleh guru bagi mempengaruhi dan memimpin rakan-rakan lain, (4) Pelan Tindakan untuk memperincikan mengenai apakah dan bagaimanakah guru boleh melakukan perubahan di sekolah dari semasa ke semasa dengan menggunakan ilmu yang diperolehi. Keempat-empat komponen ini dapat di uji dengan enam dimensi iaitu (1) Penilaian Kendiri dan Membawa Perubahan, (2) Komunikasi, (3) Kepelbagaian, (4) Kemahiran Pengajaran, (5) Penambahbaikan yang Berterusan dan (6) Organisasi Kendiri untuk menilai kepimpinan guru (Katzenmeyer & Moller, 2009) di sekolah.

1.8.2 Kerangka Konseptual Kajian

Kerangka konseptual kajian telah direka untuk menjawab objektif, soalan dan hipotesis kajian yang dibentuk dalam konteks kajian ini. Sehubungan ini, kerangka konseptual kajian ini telah diadaptasi daripada Model Lapan Elemen Kepimpinan Lestari oleh Fullan (2005) untuk mewakili pemboleh ubah tidak bersandar, Model Organisasi Pembelajaran Tujuh Gesaan oleh Watkins dan Marsick (1999) untuk menerangkan pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dan juga Model Kepimpinan Guru oleh Katzenmeyer dan Moller (2009) bagi menjelaskan pemboleh ubah bersandar. Ketiga-tiga model ini telah diintegrasikan dalam bentuk kerangka konseptual dalam kajian ini bagi mengkaji tahap dan hubungan yang wujud antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini serta mengenal pasti peranan amalan organisasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah

pengantara (*mediator*) dalam konteks sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia. Kerangka konseptual kajian ini telah diterangkan dalam Rajah 1.1 seperti berikut.



Rajah 1.1. Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1.1 menjelaskan perkaitan yang wujud antara amalan kepimpinan lestari guru besar dalam (1) Mengutamakan Murid, (2) Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek, (3) Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat, (4) Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif, (5) Mendalami Aspek Instruksional, (6) Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru, (7) Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah, (8) Berkolaborasi

dalam Menjalankan Tanggungjawab dan korelasi terhadap amalan organisasi pembelajaran pada peringkat (1) Individu, (2) Kumpulan, (3) Organisasi dan (4) Global sebagai pengantara (*mediator*) untuk mengenal pasti hubungannya terhadap (1) Penilaian Kendiri dan Membawa Perubahan, (2) Komunikasi, (3) Kepelbagaian, (4) Kemahiran Pengajaran, (5) Penambahbaikan yang Berterusan dan (6) Organisasi Kendiri yang boleh membangunkan kepimpinan dalam kalangan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia.

1.9 Definisi Operasional

Skop kajian ini terbatas kepada definisi operasional yang diterangkan seperti berikut. Kesemua definisi yang disenaraikan berkaitan dengan tiga pemboleh ubah utama yang dikaji dalam kajian ini iaitu amalan kepimpinan lestari guru besar dan amalan organisasi pembelajaran serta kepimpinan guru seperti mana yang diterangkan dalam kerangka konseptual kajian. Sepanjang kajian ini, pengkaji menggunakan definisi operasional berikut untuk tujuan menjawab objektif kajian yang ingin dicapai.

1.9.1 Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar

Kepimpinan lestari dikenali sebagai kebolehan, kemampuan dan kewibawaan seseorang ketua sekolah iaitu guru besar bagi melakukan penambahbaikan yang sewajarnya mengikut kehendak semasa supaya dapat meningkatkan pencapaian murid, prestasi guru dan kecemerlangan sekolah yang dipimpinnya serta sentiasa berusaha bagi mengekalkan kelestarian yang diperolehinya bagi jangka masa panjang dengan mengekalkan nilai-nilai kemanusiaan (Fullan, 2005). Manakala, Hargreaves & Fink

(2003) pula berpendapat kepimpinan lestari adalah satu tanggungjawab bersama menguruskan sumber manusia dan kewangan untuk membina persekitaran pendidikan dengan mempraktikkan amalan dan idea terbaik supaya pembelajaran dan pembangunan bersama dicapai. Oleh itu, dalam konteks kajian ini kepimpinan lestari guru besar ialah (1) keupayaan seorang guru besar untuk memberi keutamaan kepada murid dengan meningkatkan pencapaian akademik dan akhlak murid, (2) membentuk budaya sekolah yang kondusif bagi menggalakkan sistem pembelajaran pada semua tahap melibatkan seluruh warga organisasi tersebut, (3) mengutamakan perkembangan pengetahuan dengan menjadi teladan dan juga pendorong kepada guru-guru untuk menjalankan pembelajaran secara individu, kumpulan dan juga bersama-sama dengan rakan sekerja di dalam organisasi sepanjang tempoh perkhidmatan, (4) menjalankan tanggungjawab dengan berkolaborasi bersama pelbagai pihak dari dalam dan luar sekolah demi kepentingan pendidikan, (5) memberi fokus pada penambahbaikan aspek pengajaran dan pemudahcaraan (PdPc) dikalangan warga sekolah dari semasa ke semasa, (6) berkolaborasi bersama guru-guru dalam merangka visi dan misi sekolah yang realistik dan berusaha mencapainya dalam tempoh masa yang ditetapkan, (7) sentiasa kekalkan persekitaran kerja yang positif dengan berkomited menjalankan tanggungjawab secara konsisten, dan (8) mengesan dan mencungkil kemahiran dan kompetensi yang terpendam dalam diri guru-guru bagi melahirkan para pemimpin dalam kalangan guru yang sama-sama boleh menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan.

1.9.1.1 Mengutamakan Murid

Murid merupakan aset penting di sekolah. Maka murid harus diutamakan dengan memberi fokus dari segi pencapaian akademik dan juga akhlak supaya tujuan moral dalam sektor pendidikan awam dicapai (Fullan, 2005). Memberi keutamaan kepada murid adalah satu budaya yang memfokuskan pada tujuan moral dan juga kejayaan pendidikan semua murid (Davies, 2007). Oleh itu, dalam kajian ini aspek mengutamakan murid adalah amalan-amalan guru besar yang bertindak mengenal pasti jalan penyelesaian terbaik bagi mengatasi masalah jurang pencapaian yang wujud antara murid dari segi akademik dan juga akhlak supaya kecemerlangan pendidikan semua murid dicapai.

1.9.1.2 Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek

Misi dan visi sekolah yang dibentuk bersama haruslah bersesuaian dan relevan mengikut keperluan sekolah yang diketuainya dan juga komuniti. Maka, guru besar tidak harus mengabaikan matlamat jangka pendek kerana matlamat jangka pendek adalah asas kepada pencapaian terbilang yang bakal akan dicapai dalam tempoh jangka panjang (Fullan, 2005). Lambert (2011) berpesan supaya membina objektif jangka masa panjang dari matlamat jangka pendek dengan mewujudkan sinergi antara objektif jangka panjang dengan sasaran jangka pendek. Oleh itu, dalam kajian ini aspek memberi fokus yang sama rata terhadap matlamat jangka panjang dan juga jangka pendek adalah amalan-amalan guru besar yang menyelaraskan visi dan misi sekolah supaya dapat mencapai matlamat asas sekolah iaitu peningkatan pencapaian sekolah dalam jangka masa pendek dan juga panjang.

1.9.1.3 Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat

Warga sekolah perlu mempunyai interaksi yang bermakna untuk menguasai pengetahuan dan kemahiran yang mendalam. Maka warga sekolah perlu berkolaborasi mempraktikkan amalan pembelajaran bersama rakan sekerja sepanjang masa (Fullan, 2005). Pemimpin lestari perlu berusaha menyediakan peluang, mengamalkan pembelajaran secara kolaboratif dan aktif serta mengembangkan perkongsian dalam kalangan rakan sejawat agar ilmu yang diperolehi memberi manfaat kepada semua orang dalam organisasi (Lambert, 2011). Oleh itu, dalam kajian ini aspek menggalakkan pembelajaran bersama rakan sejawat adalah amalan-amalan guru besar yang menjadi '*motivator*' dan juga '*role model*' kepada guru-guru dengan sentiasa memotivasikan mereka menjalankan aktiviti pembelajaran secara individu, kumpulan dan dalam sekolah serta dengan organisasi luar sepanjang tempoh perkhidmatan bagi memastikan kualiti guru dipertingkatkan agar pencapaian murid dan sekolah mencecah tahap tinggi.

1.9.1.4 Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif

Jaringan profesional (kerjasama) utuh yang dibina dan dikekalkan di antara para guru, staf dan juga sekolah lain dalam komuniti oleh guru besar membolehkan semua orang dalam organisasi tersebut belajar pengetahuan baharu, berusaha membuat penambahbaikan dan seterusnya melakukan pembaharuan positif secara konsisten serta mengekalkannya bagi tempoh masa yang panjang (Fullan, 2005). Guru besar yang berkesan sentiasa berfokus pada pembangunan diri sendiri dan juga guru-guru di sekolah. Maka, guru besar akan percaya pada guru, memberi keyakinan kepada para

guru dan menjaga emosi guru-guru dengan sentiasa memberi motivasi dan sokongan (Hargreaves & Fink, 2006). Oleh itu, dalam kajian ini aspek mengekalkan suasana kerja yang positif adalah amalan-amalan guru besar yang sentiasa mengekalkan hubungan profesional yang baik dengan guru-guru; memahami emosi para guru; memberi motivasi dan sokongan secara berterusan kepada guru; bertindak dengan bijak mengikut kesesuaian keadaan supaya wujudnya persekitaran kerja yang positif di sekolah.

1.9.1.5 Mendalami Aspek Instruksional

Guru besar harus menggalakkan budaya sekolah yang mementingkan penambahbaikan instruksional secara berterusan oleh guru-guru dan menjadikannya sebagai jalan penyelesaian bagi sebarang masalah yang bakal dihadapi (Fullan, 2005). Pemimpin lestari perlu memainkan peranan sebagai pemimpin instruksional dengan memberi peluang dan masa kepada guru supaya berfikir secara mendalam bagi mengenal pasti penyelesaian dan membuat refleksi tentang masalah-masalah dalam tugas (Hargreaves & Fink, 2006). Oleh itu, dalam kajian ini mendalami aspek instruksional adalah amalan-amalan guru besar yang sentiasa memberi masa dan peluang kepada guru untuk terus belajar; membimbing guru-guru bagi berkongsi maklumat dan ilmu; berusaha melakukan penambahbaikan kemahiran instruksional secara kolektif untuk mencapai tahap kualiti guru dan pendidikan yang tinggi di sekolah.



1.9.1.6 Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru

Kepimpinan teragih merupakan salah satu aspek penting yang perlu diberi perhatian oleh seseorang ketua organisasi. Ini kerana pemimpin yang wujud pada semua peringkat di sekolah sahaja mampu turut serta bersama guru besar untuk menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan (Fullan, 2005). Mengagihkan kuasa kepemimpinan kepada guru-guru dalam sekolah secara maksimum adalah salah satu cara pemimpin lestari melahirkan pemimpin guru bagi menyumbang kepada penambahbaikan aktiviti dalam bilik darjah dan juga pembangunan sekolah dan seterusnya mengekalkan legasi kepimpinannya (Hargreaves & Fink, 2006). Oleh itu, dalam kajian ini aspek melahirkan pemimpin dalam kalangan guru di sekolah adalah amalan-amalan guru besar yang mengenali kemahiran dan kompetensi guru-guru yang berkhidmat di sekolah; membahagikan kuasa autonominya; membentuk guru-guru sebagai pemimpin guru yang berwibawa di sekolah agar mereka ini berganding bahu bersama guru besar bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah secara keseluruhan dan kekal lestari.

1.9.1.7 Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah

Menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan ciri penting yang perlu ada pada seorang pemimpin lestari. Oleh itu, guru besar harus mengutamakan sistem pembelajaran pada semua peringkat termasuklah murid-murid, guru-guru, ibu bapa dan juga pentadbir di sekolah (Fullan, 2005). Guru besar yang berkesan harus memberi fokus pada pembelajaran secara mendalam pada semua peringkat di sekolah (Hargreaves, 2009). Oleh itu, dalam kajian ini aspek melakukan perubahan dalam konteks kerja dan budaya sekolah adalah amalan-amalan guru besar yang



menggalakkan amalan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru secara individu, kumpulan, dalam sekolah dan juga dengan organisasi luar sepanjang masa supaya para guru dapat meningkatkan ilmu dan seterusnya menjadi pemimpin guru yang berkalibar.

1.9.1.8 Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab

Saling bekerjasama dengan semua pihak yang terlibat dalam pembangunan pendidikan adalah kriteria penting yang perlu ada pada seorang guru besar. Sikap berkolaborasi ini penting untuk menyokong pembangunan pendidikan di sekolah sendiri dan juga sekolah sekelilingnya secara berkesan (Fullan, 2005). Pemimpin lestari bukan hanya memikirkan sekolah sendiri sahaja tetapi berkolaborasi dengan guru besar lain dan lakukan yang terbaik bagi murid, guru, sekolah dan komuniti sekelilingnya (Hargreaves & Fink, 2006). Oleh itu, dalam kajian ini aspek berkolaborasi dalam menjalankan tanggungjawab adalah amalan-amalan guru besar yang mampu menjalinkan hubungan profesional yang baik dengan semua pihak termasuklah murid-murid, guru-guru, barisan pentadbir, ibu bapa, sekolah lain dalam zon dan daerah serta kluster, PPD, JPN, KPM dan pihak luar yang berkaitan bagi mencapai matlamat sekolah serta pendidikan awam di negara ini.

1.9.2 Amalan Organisasi Pembelajaran

Organisasi pembelajaran bermaksud organisasi yang belajar secara berterusan dan mampu berubah dengan sendirinya mengikut perubahan persekitarannya. Pembelajaran merupakan satu proses yang digunakan secara strategik, digabungkan dan dijalankan secara selari dengan kerja (Watkins & Marsick, 1999). Senge (2006) pula

berpendapat organisasi pembelajaran adalah organisasi yang terus mengembangkan keupayaannya dari semasa ke semasa untuk mencipta masa depan yang cerah. Oleh itu, dalam kajian ini organisasi pembelajaran ialah sekolah sebagai organisasi yang mengamalkan amalan terbaik organisasi pembelajaran yang terdiri daripada pembelajaran individu, pembelajaran kumpulan, pembelajaran organisasi dan juga pembelajaran global bagi membolehkan ianya belajar secara berterusan, mampu berubah mengikut perubahan persekitarannya bagi memenuhi tuntutan semasa dan terus kekal cemerlang.

1.9.2.1 Amalan Pembelajaran Individu

Pertama pembelajaran berhubung rapat dengan pekerjaan yang dilakukan. Maka, manusia sentiasa boleh belajar di tempat kerja dan peluang pembelajaran serta pembangunan diri secara berterusan juga ditawarkan di organisasi. Kedua, manusia juga berpeluang menyatakan pandangan sendiri, mendengar dan menyoal pendapat orang lain dalam organisasi berkenaan. Maka, budaya kerja telah berubah lebih kepada bentuk menyokong pertanyaan yang membina; memberi maklum balas yang progresif; menjalankan percubaan bagi tujuan pembelajaran dan pembangunan diri (Marsick & Watkins, 2003). Sementara, Senge (1990) pula menyatakan organisasi belajar melalui individu yang melaburkan segala tenaga untuk belajar secara berterusan bagi mencapai visi peribadi.

Oleh itu, dalam kajian ini amalan pembelajaran individu ialah amalan terbaik yang dipraktikkan oleh guru-guru seperti belajar bersungguh-sungguh melalui pengalaman di tempat kerja, sentiasa berusaha mempelajari pengetahuan baharu dari

semasa ke semasa, meningkatkan kebolehan dan keupayaan diri sendiri, menjalankan pembelajaran masteri, belajar untuk lebih efektif, bermotivasi tinggi untuk mencari jalan yang terbaik bagi meningkatkan pencapaian sendiri secara berterusan, bersikap terbuka dalam menyuarakan pendapat sendiri dan bertanya bagi tujuan menimba ilmu pengetahuan terkini serta sikap sentiasa berusaha tingkatan kemahiran untuk menjalankan tugasnya dengan lebih cemerlang.

1.9.2.2 Amalan Pembelajaran Kumpulan

Setiap manusia mempunyai cara berfikir yang berlainan dan tersendiri. Maka, budaya kolaborasi yang wujud antara kumpulan kecil di dalam sesebuah organisasi mempunyai nilai yang tinggi kerana manusia boleh bekerjasama untuk belajar bersama-sama dalam kumpulan bagi meningkatkan ilmu pengetahuan, kemahiran dan kompetensi secara keseluruhan (Marsick & Watkins, 2003). Manakala Senge (1990) pula menerangkan pembelajaran kumpulan sebagai satu proses menyelaraskan dan membangunkan kapasiti ahli-ahli dalam kumpulan untuk mencapai hasrat yang ingin dicapai oleh ahli-ahli tersebut. Oleh itu, dalam kajian ini amalan pembelajaran kumpulan ialah tahap di mana kumpulan guru-guru yang reka cipta pengetahuan baharu, berkerja secara berkolaborasi, berkongsi kemahiran dan kepakaran, kesanggupan guru-guru menetapkan dan mencapai objektif tertinggi yang ingin dicapai dalam kumpulan, memberi tumpuan kepada tugas kumpulan dan juga keberkesanan kumpulan menjalankan tugas tersebut, menambahkan ilmu pengetahuan hasil daripada perbincangan dan juga maklumat yang dikumpul dalam kumpulan serta kumpulan bertindak mengikut cadangan ahli kumpulannya.

1.9.2.3 Amalan Pembelajaran Organisasi

Pertama, teknologi yang bersesuaian di sepadukan dan dipermudahkan penggunaannya serta sentiasa di kemaskini agar sesuai dengan persekitaran kerja untuk menyokong pembelajaran berterusan. Kedua, kuasa perlu di agih kepada semua lapisan manusia dalam organisasi tersebut agar mereka ini bermotivasi untuk turut serta dalam proses pengambilan keputusan dan faham tanggungjawabnya dalam organisasi berkenaan. (Marsick & Watkins, 2003). Argyris dan Schon (1978) pula mentakrifkan pembelajaran organisasi sebagai perubahan dalam tindak balas yang menjurus kepada penyelesaian terhadap isu dan masalah yang wujud dalam organisasi.

Oleh itu, dalam kajian ini amalan pembelajaran organisasi ialah (1) guru menggunakan bantuan pelbagai jenis teknologi untuk terus belajar secara kolektif dalam organisasi, (2) guru-guru tahu dan faham tentang amalan pembelajaran organisasi dan tanggungjawabnya terhadap organisasi sekolah, (3) guru turut serta dalam proses pengambilan keputusan untuk mencapai kecemerlangan sekolah, (4) guru-guru sentiasa bersama-sama terus belajar dan mengikuti latihan dalam sekolah, (5) guru bekerjasama dengan rakan-rakan setugas untuk memenuhi keperluan sekolah, guru juga mengambil kira pendapat orang lain dalam sekolah sewaktu membuat sebarang keputusan dan sentiasa berfikir dari perspektif organisasi sekolah, (6) guru sebagai ahli organisasi secara kolektif berhubung dengan persekitaran dan komuniti dalam dan luar untuk belajar dan melakukan penambahbaikan dalam sistem, (7) guru besar bertanggungjawab bagi mewujudkan sistem yang bersesuaian untuk memudahkan guru-guru menimba ilmu pengetahuan dan kemahiran baharu, memastikan semua guru mengamalkan amalan terbaik pembelajaran organisasi secara

berkolaborasi bagi menyumbang jasanya untuk mencapai visi sekolah yang telah ditetapkan bersama.

1.9.2.4 Amalan Pembelajaran Global

Pertama, manusia melihat, belajar dan menggunakan maklumat yang diperolehi daripada persekitaran dan komuniti di luar organisasi (global) untuk menyesuaikan amalan pembelajarannya. Kedua, ketua organisasi memainkan peranan sebagai pemimpin strategik dalam menggalakkan para pengikutnya belajar di luar organisasi, antara organisasi dan di peringkat global. Pemimpin juga menjadi *role model* kepada orang lain untuk belajar, menyokong pembelajaran dan menggunakan amalan pembelajaran untuk mencapai misi organisasi (Marsick & Watkins, 2003). Guru secara individu mahupun berkumpulan di sekolah perlu bekerjasama dan berkongsi tugas dengan para ibu bapa, komuniti, sekolah-sekolah lain dan juga organisasi profesional luar (Fairman & Mackenzie, 2015).

Oleh itu, dalam kajian ini amalan pembelajaran global ialah (1) guru secara individu, berkumpulan dan juga organisasi (sekolah) sentiasa berkolaborasi dengan para ibu bapa, komuniti, sekolah-sekolah luar, PPD, JPN, KPM, pertubuhan bukan kerajaan, organisasi profesional luar termasuklah institusi pendidikan luar negara untuk terus belajar bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran diri, rakan-rakan sekerja, murid, sekolah dan juga kualiti pendidikan secara keseluruhannya, (2) guru besar menjadi *role model* kepada para guru untuk terus belajar, (3) guru besar juga mempraktikkan konsep “*leadership for learning*” di sekolah dan memotivasikan serta

menyokong para guru menjalankan pembelajaran secara berterusan bagi mencapai visi sekolah yang ingin dicapai.

1.9.3 Kepimpinan Guru

Kepimpinan guru adalah sikap guru yang menjadi pemimpin bagi murid di dalam bilik darjah dan untuk guru-guru lain di dalam sekolah; memahami dan memberi sumbangan kepada aspek pembelajaran; mempengaruhi orang lain untuk turut serta dalam melakukan perubahan positif terhadap amalan pendidikan di sekolah dan rela terima tanggungjawab untuk mencapai hasrat kepimpinannya (Katzenmeyer & Moller, 2009). Harris dan Lambert (2003) berpendapat kepimpinan guru adalah sejenis model kepimpinan di mana semua guru dalam organisasi diberi peluang untuk menjadi pemimpin. Oleh itu, dalam kajian ini kepimpinan guru ialah sikap guru yang sentiasa berusaha meningkatkan keupayaan diri dengan menimba ilmu pengetahuan dan kemahiran baharu, bermotivasi tinggi dan menjadi pemimpin bagi murid-murid dan juga rakan sekerja, terlibat dalam proses pembuatan keputusan di sekolah dan sentiasa memberi komitmen tinggi untuk mencapai visi dan misi sekolah.

1.9.3.1 Penilaian Kendiri dan Membawa Perubahan

Penilaian kendiri merupakan keadaan di mana guru mempunyai gambaran yang tepat mengenai diri sendiri dari segi kekuatan, nilai, falsafah dan tingkah laku. Seterusnya, guru menggunakan strategi yang berkesan untuk membawa perubahan positif dalam diri sendiri, rakan-rakan dan juga di sekolah (Katzenmeyer & Moller, 2009). Manakala Bandura (1986) pula menyatakan manusia percaya pada keupayaan diri sendiri dan



boleh mengawal segala peristiwa yang berlaku dalam kehidupan mereka. Oleh itu, dalam kajian ini penilaian sendiri dan membawa perubahan ialah sikap guru yang melakukan refleksi sendiri dari semasa ke semasa, menambahbaik dirinya mengikut kesesuaian persekitaran kerja, memimpin rakan-rakan setugas yang lain bagi membantu membawa perubahan positif dalam kalangan murid-murid, amalan-amalan baik di sekolah dan juga pencapaian sekolah.

1.9.3.2 Komunikasi

Guru mempamerkan kemahiran mendengar secara efektif, komunikasi lisan, kemahiran pembentangan dan juga komunikasi melalui penulisan (Katzenmeyer & Moller, 2009). Karadag dan Caliskan (2009) mendefinisikan komunikasi sebagai alat asas untuk memindahkan maklumat dan boleh memberi kesan terhadap kehidupan seseorang. Oleh itu, dalam kajian ini komunikasi adalah kemahiran guru dalam berhubung dengan orang lain termasuklah berbicara dengan berkesan, mendengar pendapat orang lain di sekolah secara efektif, kemampuan penulisan yang bermakna bagi tujuan mewujudkan hubungan baik dengan warga sekolah supaya bersama-sama boleh mencapai visi dan misi sekolah.

1.9.3.3 Kepelbagaian

Guru menunjukkan rasa hormat dan memberi respon kepada perbezaan dalam pelbagai perspektif (Katzenmeyer & Moller, 2009). Menghormati setiap individu merupakan aspek penting dalam pembentukan organisasi dan sistem (Fullan, 2003). Oleh itu, dalam kajian ini kepelbagaian ialah kebolehan guru untuk menghormati dan



mengekalkan hubungan sosial yang baik dengan warga sekolah yang terdiri daripada pelbagai kaum, agama, taraf sosio ekonomi, budaya, kepercayaan, nilai hidup dan tahap pendidikan yang berbeza.

1.9.3.4 Kemahiran Pengajaran

Guru memiliki dan menggunakan pengetahuan profesional dan kemahiran dalam menyediakan peluang pembelajaran yang paling berkesan untuk murid dan orang dewasa (Katzenmeyer & Moller, 2009). Leithwood, Seashore-Louis, Anderson dan Wahlstrom (2004) pula berpendapat kemahiran pengajaran adalah satu proses untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Oleh itu, dalam kajian ini kemahiran pengajaran ialah kebolehan guru-guru menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang ada pada dirinya untuk membimbing murid dan juga rakan sekerja bagi meningkatkan pencapaian murid, guru dan sekolah.

1.9.3.5 Penambahbaikan yang Berterusan

Guru menunjukkan komitmen untuk mencapai standard yang lebih tinggi dan bersedia melakukan penambahbaikan (Katzenmeyer & Moller, 2009). Darling-Hammond (2009) mengutarakan pendapat bahawa pemimpin guru berkebolehan mempengaruhi guru lain untuk melakukan perubahan dan penambahbaikan di sekolah. Oleh itu, dalam kajian ini penambahbaikan yang berterusan ialah amalan guru dalam menilai, merancang dan bertindak bersama-sama dengan rakan-rakan sekerja bagi melakukan pembaharuan baik yang membawa kepada kemajuan sekolah.



1.9.3.6 Organisasi Kendiri

Guru menetapkan tindakan dan melaksanakan rancangan untuk mencapai keputusan terbaik (Katzenmeyer & Moller, 2009). Manakala, Kostromina (2013) pula mendefinisikan organisasi kendiri sebagai tanggungjawab individu terhadap keperibadian dan perkembangan profesional mereka. Oleh itu, dalam kajian ini organisasi kendiri ialah sikap daya saing dan motivasi guru dalam menguruskan dirinya dengan mendapatkan keseimbangan antara profesion dan urusan peribadi semasa menjalankan tugas yang diamanahkan di sekolah.

1.9.4 Sekolah Kebangsaan dalam Komuniti Orang Asli

Menurut dokumen rasmi PPPM 2013-2025 (Pendidikan Kumpulan Prasekolah hingga Lepas Menengah) istilah Sekolah Kebangsaan Murid Orang Asli telah digunakan bagi sekolah rendah yang majoriti murid-muridnya terdiri daripada murid Orang Asli (KPM, 2013). Menurut KPM (2019b), terdapat sejumlah 93 buah sekolah rendah jenis ini di seluruh negara. Sekolah-sekolah ini diperkenalkan dengan harapan murid Orang Asli dapat menikmati peluang pendidikan dari segi aksesibiliti, ekuiti dan kualiti seperti murid-murid arus perdana yang lain di Malaysia (KPM, 2019; 2018; 2017; 2016; 2013; Noorsham, Zainin, Isham, & Soon, 2012). Oleh itu, dalam konteks kajian ini istilah sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia telah digunakan untuk pemahaman tentang 93 buah sekolah rendah yang majoriti murid-muridnya terdiri daripada murid orang asli.



1.10 Batasan Kajian

Terdapat beberapa batasan dalam kajian ini. Pertama, populasi dan sampel kajian yang digunakan. Kajian ini melibatkan guru-guru yang berkhidmat di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia sahaja. Penyelidik memilih sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia sahaja kerana budaya, keadaan persekitaran sekolah dan juga corak pentadbiran yang agak menyamai antara satu sama lain. Maka, hasil kajian yang diperolehi lebih tinggi kebolehpercayaannya kerana ianya merangkumi keadaan populasi, pendapat, dan penilaian daripada responden yang terlibat dalam kajian ini yang terdiri daripada kluster yang sama. Ini membolehkan dapatan kajian boleh digeneralisasikan bagi sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia sebab semua sekolah ini merupakan sekolah rendah awam yang mendapat bantuan penuh daripada kerajaan dan diberi band prestasi mengikut kualiti yang dicapainya berpandukan penataran Standard Kualiti Pendidikan Malaysia Gelombang 2 (SKPMg2).

Kedua, kajian ini juga terbatas kepada penggunaan tiga pemboleh ubah sahaja iaitu amalan kepimpinan lestari guru besar yang dibangunkan oleh Fullan (Fullan, 2005), amalan organisasi pembelajaran yang dipelopori oleh Watkins dan Marsick (Watkins & Marsick, 1999) dan kepimpinan guru oleh Katzenmeyer dan Moller (Katzenmeyer & Moller, 2009). Maka, dalam konteks kajian ini amalan kepimpinan lestari guru besar menjadi pemboleh ubah tidak bersandar dan kepimpinan guru sebagai pemboleh ubah bersandar. Tambahan lagi, hanya terdapat satu pemboleh ubah pengantara (*mediator*) sahaja iaitu amalan organisasi pembelajaran. Pengukuran tahap dan hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah ini adalah terbatas kepada perspektif sampel yang menjadi responden dalam kajian ini sahaja.

Ketiga, kajian ini terhad kepada kaedah kuantitatif dengan kajian tinjauan (*survey*) keratan rentas (*cross sectional*) sahaja. Sehubungan ini, soal selidik *Sustainable Leadership Questionnaire* (SLQ) yang dibangunkan oleh Hardie (2011) dan soal selidik *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) oleh (Marsick & Watkins, 2003) serta *Teacher Leadership Self-Assessment* (TLSA) yang dibangunkan oleh Katzenmeyer dan Katzenmeyer (2004) sahaja digunakan sebagai instrumen bagi mengukur tahap, hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah berkenaan dan juga peranan pemboleh ubah pengantara dalam konteks kajian ini.

Keempat, dari segi metodologi pula kajian ini menganalisis dapatan yang diperolehi secara deskriptif dan inferensi. Bagi analisis statistik deskriptif, hanya mengukur tahap yang merangkumi min dan sisihan piawai sahaja untuk kesemua dimensi yang terkandung dalam ketiga-tiga pemboleh ubah yang terlibat. Seterusnya, untuk data inferensi pula menguji (1) hubungan yang wujud antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan amalan organisasi pembelajaran, (2) perkaitan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepimpinan guru, (3) korelasi antara amalan organisasi pembelajaran dengan kepimpinan guru, (4) mengenal pasti sama ada terdapat perhubungan berstruktur antara amalan kepimpinan lestari guru besar, amalan organisasi pembelajaran dan kepimpinan guru sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap dan (5) peranan amalan organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara (*mediator*) dalam hubungan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepimpinan guru di sekolah kebangsaan dalam komuniti orang asli Malaysia sahaja.

1.11 Rumusan

Latar belakang kajian, pernyataan masalah, tujuan, objektif, persoalan, hipotesis, kepentingan, kerangka teoritikal, kerangka konseptual, definisi operasional dan batasan kajian adalah antara komponen utama yang dijelaskan secara terperinci dalam bab ini. Bab satu ini telah memberi pemahaman keseluruhan mengenai hala tuju kajian ini. Bab seterusnya akan membincangkan literatur kajian mengenai teori dan konsep yang berkaitan dalam konteks kajian ini.