

Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar: Satu Kajian Rintis daripada Perspektif Guru di SK Asli, Negeri Sembilan

The Level of Headmasters' Sustainable Leadership Practices: A Pilot Study from the Teacher's Perspectives in SK Asli, Negeri Sembilan

^{a*}Saraswathy Kullan, ^bMahaliza Mansor, ^cRosnah Ishak

^aUniversiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia, saraswathy_kullan@yahoo.com

^bUniversiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia, mahaliza@fpe.upsi.edu.my

^cUniversiti Pendidikan Sultan Idris, Perak, Malaysia, rosnah.ishak@fpe.upsi.edu.my

Published: 30 June 2022

To cite this article (APA): Kullan, S., Mansor, M., & Ishak, R. (2022). Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar: Satu Kajian Rintis daripada Perspektif Guru di SK Asli, Negeri Sembilan. *Management Research Journal*, 11(1), 71–83. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.1.7.2022>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol11.1.7.2022>

Abstrak

Kerintangan yang dihadapi sewaktu Pendemik Covid-19 telah memberi kesedaran kepada semua pihak yang terlibat bekerjasama dalam pembangunan pendidikan untuk membaik pulih sistem pendidikan. Pada masa yang sukar ini, guru besar diberi tanggungjawab untuk mengurus sekolah sebaik mungkin agar peluang pembelajaran berterusan kepada semua murid ditawarkan tanpa sebarang halangan. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengkaji tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di empat buah Sekolah Kebangsaan Asli (SK Asli), Negeri Sembilan. Reka bentuk kuantitatif berkonsepkan tinjauan telah pun diimplentasikan dalam kajian ini. Seramai 50 orang guru yang dipilih secara rawak mudah telah dijadikan sampel menggunakan instrumen *Sustainable Leadership Questionnaire* (SLQ). SPSS 25.0 telah digunakan untuk menganalisis data kajian. Dapatan menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan lestari guru besar berada pada tahap tinggi (min=4.55, SP=0.43) di semua empat buah sekolah kajian. Dapatan kajian ini diharapkan boleh memberi kesedaran dan indikator kepada guru-guru besar sekolah untuk renungkan amalan kepimpinan diri sendiri dalam ekosistem pendidikan yang tidak menentu dan sentiasa berubah ini kerana terdapat keperluan untuk para guru besar mempraktikkan amalan kepimpinan lestari bagi membolehkan sekolah menawarkan perkhidmatan pendidikan yang cemerlang kepada semua murid.

Kata kunci: Guru Besar, Kepimpinan Lestari, SK Asli

Abstract

The obstacles encountered during the Covid-19 Pandemic have given awareness to all parties involved in the development of education work together to overhaul the education system. During these difficult times, the headmasters are given the responsibilities to managing and improving the situation at schools so that continuous learning opportunities to all students are offered without any hindrance. Thus, this study aimed to examine the level of headmasters' sustainable leadership practices from the teacher's perspectives in four indigenous primary schools (SK Asli), Negeri Sembilan. Quantitative research with a survey method has been implemented in this study. A total of 50 teachers who were selected at simple random were sampled using the Sustainable Leadership Questionnaire (SLQ) instrument. SPSS 25.0 were utilized to analyze the data. The finding proved that the level of sustainable

leadership practices among headmasters are at a high level (mean=4.55, SD=0.43). This finding is expected provide indicator and awareness to school headmasters to reflect on self-leadership practices in this ever-changing educational system where the headmasters are encourages to practice sustainable leadership practices to enable schools offer excellent educational services to all students.

Keywords: Headmaster, Sustainable Leadership, SK Asli

PENGENALAN

Sustainable Development Goal yang keempat dalam *The 2030 Agenda for Sustainable Development Goals (SDGs)* bertujuan menawarkan pendidikan berkualiti merentasi global (UNESCO, 2018). Berkaitan dengan ini, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendukung tanggungjawab utama bagi memastikan sistem pendidikan di Malaysia berfungsi dengan berkesan untuk mencapai tujuan SDG ke-4 (KPM, 2018). Untuk itu, KPM telah pun mengimplementasikan dasar-dasar pendidikan yang tepat mengikut keperluan zaman dari semasa ke semasa. Antaranya adalah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 supaya kualiti pendidikan di negara ini dapat dipertingkatkan (KPM, 2013). Sehubungan ini, Anjakan kelima yang tertera dalam PPPM digubal bagi memastikan setiap sekolah di negara ini mempunyai pemimpin yang berprestasi tinggi.

PPPM dirangka dalam tiga peringkat (gelombang) bagi menjamin keberkesannya. Gelombang ke-3 dalam PPPM telah pun bermula pada tahun 2021 dan dijangka berakhir pada tahun 2025. Dalam tempoh gelombang ini bagi mencapai Anjakan ke-5 KPM telah pun menetapkan harapan untuk wujudkan budaya berbentuk kecemerlangan profesional dengan teladan rakan sekerja iaitu para guru besar (1) memainkan peranan sebagai seorang mentor, (2) membimbing antara satu sama lain, (3) membudayakan pelbagai bentuk amalan terbaik yang bersesuaian di sekolah dan juga (4) pastikan rakan sekerja mencapai standard profesional sebagaimana yang telah ditetapkan oleh kementerian (KPM, 2013). Berhubung dengan ini, KPM mengharapkan pemimpin sekolah (guru besar) berkaliiber dan tinggi kualitinya supaya prestasi dan kecemerlangan sekolah dapat dipertingkatkan (KPM, 2017). Untuk melonjakkan kualiti sekolah dan kemenjadian murid pada paras yang lebih tinggi, Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) telah pun digubal oleh KPM supaya transformasi institusi pendidikan khususnya sekolah-sekolah dalam negara dipercepatkan. Sokongan penuh daripada pemimpin sekolah yang berwawasan jelas dan berkualiti boleh menjayakan TS25 (KPM, 2018).

Tambahan lagi, dua aspirasi sistem dalam PPPM iaitu akses dan juga ekuiti memberi kejaminan *No Child Left Behind* dalam sistem pendidikan di Malaysia (KPM, 2018) sebagaimana yang diwar-warkan oleh beberapa organisasi utama di arena global (UNESCO, 2015). KPM berpandukan kepada Pelan Haja Tuju Transformasi Pendidikan Orang Asli dan Pribumi untuk menawarkan peluang pendidikan yang sama rata untuk murid-murid Orang Asli di negara ini (KPM, 2018).

Fullan dan Pinchot (2018) mendapati pemimpin yang berwibawa dan berpotensi tinggi berupaya menukar imej sesebuah sekolah yang mempunyai pencapaian rendah dengan kadar kemiskinan yang tinggi berubah kepada sekolah yang berprestasi tinggi dalam tempoh masa 2 tahun. Oleh itu, para guru besar sebagai pemimpin tertinggi di Sekolah Kebangsaan Orang Asli (SK Asli) (KPM, 2013) seluruh negara haruslah sentiasa berkolaborasi dengan pihak-pihak berkepentingan untuk memberi perkhidmatan pendidikan berkualiti tinggi kepada semua murid Orang Asli agar golongan minoriti ini berpeluang menikmati kehidupan yang selesa dan sempurna.

PERNYATAAN MASALAH

Laporan KPM menjelaskan 2% daripada SK Asli di Malaysia sahaja yang berprestasi standard prestasi tinggi pada band 1 dan juga 2 (KPM, 2013). KPM berhadapan dengan cabaran besar untuk memperbaiki kualiti pendidikan di SK Asli (KPM, 2018). Berkaitan dengan ini, di Hong Kong kajian Lee dan Chiu (2017) mendapati guru besar yang efisien boleh mentadbir sesebuah sekolah dengan lebih berkesan

hinggalah mencapai paras band satu. Bukan itu sahaja, didapati gaya kepimpinan lestari yang dipraktikkan oleh para guru besar dapat meningkatkan pencapaian dan juga kecemerlangan sesebuah sekolah untuk jangka masa yang panjang (Dueppen, 2017; Conway, 2015).

Berkaitan dengan ini, literatur yang telah dikendalikan oleh penyelidik menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan lestari ketua organisasi berada pada paras sederhana (Iqbal, Ahmad, & Li, 2021; Heng, 2018). Maka, wujud keperluan bagi mengkaji konsep kepimpinan lestari ini khususnya dalam sektor pendidikan (Tasci & Titrek, 2020; Lambert 2011).

Walaupun kajian-kajian tentang kepimpinan lestari guru besar di Malaysia telah pun dijalankan di (1) sekolah kebangsaan (Nik Sasliza & Mohd Izham, 2020) dan (2) sekolah rendah yang telah menerima tawaran Bai'ah (Khairun & Rabiatul-Adawiyah, 2016) serta (3) meliputi sekolah kebangsaan, sekolah jenis kebangsaan Cina dan sekolah jenis kebangsaan Tamil (Rajesewary & Jamalul Lail, 2018) akan tetapi masih lagi terdapat keperluan bagi mengkaji tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di SK Asli. Maka, penyelidik telah melaksanakan kajian ini sebagai usaha awalan untuk memenuhi keperluan kajian yang telah wujud.

OBJEKTIF KAJIAN

Kenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar dan dimensi-dimensinya di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan.

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan dan Kelestarian

Kepimpinan dirujuk sebagai satu proses (tindakan) bagi mempengaruhi aktiviti manusia untuk menetapkan dan juga mencapai keputusan yang diinginkan (Northouse, 2018).

Idea kelestarian sering kali dikaitkan dengan pertumbuhan ekonomi yang kebiasaannya ditentang oleh budaya kerana segala-galanya haruslah berlaku secara seimbang (D'Alisa et al., 2015). Istilah kelestarian merujuk kepada pengkalan kestabilan bagi jangka masa panjang dan bukannya semata-mata bergantung kepada proses pertumbuhan sahaja (Van Norren, 2020).

Kepimpinan lestari adalah (1) satu proses seseorang individu mempengaruhi orang lain dengan mempromosikan kepimpinan berbentuk inklusif dan seimbang (Burns, Diamond-Vaught, & Bauman, 2015) dan juga (2) ciri-ciri seseorang individu yang diperluaskan kepada masyarakat dan organisasi (Middlebrooks et al., 2009) serta (3) menyatukan manusia dan mewujudkan peluang bagi mereka meneroka, belajar, mereka bentuk dan menyelesaikan masalah yang timbul untuk mencapai kelestarian (Ferdig, 2007).

Dari aspek pendidikan, kepimpinan lestari adalah kewibawaan guru besar untuk melakukan penambahbaikan yang sepatutnya berdasarkan keperluan dunia semasa agar (1) pencapaian murid, prestasi guru-guru dan juga kecemerlangan sekolah yang diketuainya dipertingkatkan, serta (2) bertanggungjawab melestarikan kecemerlangan sekolah berkenaan bagi jangka waktu panjang dengan mengutamakan nilai-nilai moral (Fullan, 2005). Tambahan pula, Hargreaves dan Fink (2003) mengujar kepimpinan lestari merupakan tanggungjawab bersama dalam menguruskan sumber kewangan dan manusia supaya persekitaran pendidikan yang kondusif dikekalkan agar pembangunan bersama dicapai. Konsep kepimpinan lestari dalam pendidikan telah pun dianalisis oleh beberapa orang sarjana terkemuka termasuklah Hargreaves dan Fink (2003), Hoyle dan Wallace (2005), Fullan (2005), Bottery (2012) dan Davies (2009) serta Lambert (2011;2012).

Model Fullan (2005)

Fullan (2005) telah membangunkan Model Lapan Elemen Kepimpinan Lestari yang merangkumi lapan dimensi. Dimensi pertama adalah Mengutamakan Murid iaitu guru besar lestari sentiasa memberi keutamaan kepada pencapaian akademik dan akhlak murid-murid yang berada di sekolah agar tujuan moral dalam pendidikan dicapai (Fullan, 2005). Seterusnya, dimensi kedua iaitu Memberi Fokus yang Sama Rata terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek menyarankan guru besar memberi perhatian sewajarnya terhadap pencapaian matlamat jangka pendek sebab matlamat ini merupakan asas bagi pencapaian terbilang yang akan dicapai dalam jangka panjang (Fullan, 2005).

Selanjutnya, dimensi ketiga adalah Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat yang mencadangkan guru besar memberi galakkan kepada warga sekolah berinteraksi secara berkesan antara satu sama lain dan mempraktikkan amalan pembelajaran bersama rakan sekerja sepanjang masa untuk menguasai pengetahuan dan juga kemahiran yang diperlukan (Fullan, 2005). Kemudian, dimensi keempat ialah Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif iaitu bagi melakukan pembaharuan yang positif secara konsisten serta melestarikannya bagi tempoh masa yang panjang guru besar disarankan supaya bina dan kekalkan jaringan profesional yang utuh dalam kalangan pihak berkepentingan pendidikan (Fullan, 2005).

Bukan itu sahaja, dimensi kelima iaitu Mendalami Aspek Instruksional menjelaskan guru besar perlu menyokong budaya sekolah yang mendahulukan penambahbaikan instruksional dari semasa ke semasa secara berterusan oleh para guru sebab tindakan ini boleh memberi sumbangan dan sokongan kepada pembangunan sekolah dan murid secara menyeluruh (Fullan, 2005). Selain daripada itu, dimensi keenam pula adalah Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru yang memperincikan guru besar wajar memberi perhatian terhadap kepimpinan teragih kerana pemimpin pada semua peringkat di sekolah boleh menggerakkan sekolah ke arah kecemerlangan (Fullan, 2005).

Tambahan lagi, dimensi ketujuh adalah Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah yang mencadangkan guru besar memperbaharui fungsi sekolah sebagai organisasi pembelajaran dengan memberikan perhatian terhadap aktiviti pembelajaran pada semua peringkat di sekolah termasuklah murid, guru, ibu bapa dan juga pentadbir (Fullan, 2005). Akhir sekali, dimensi kelapan adalah Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab iaitu sikap guru besar lestari yang sudi bekerjasama dengan semua pihak berkepentingan pendidikan bagi menyokong pembangunan pendidikan secara berkesan di sekolah sendiri dan juga sekolah-sekolah di sekelilingnya (Fullan, 2005).

Kajian-Kajian Lepas Kepimpinan Lestari dalam Pendidikan di Malaysia

Sorotan kajian mengenai amalan kepimpinan lestari oleh guru besar atau pengetua dalam konteks sekolah di Malaysia telah pun dikendalikan oleh pengkaji. Didapati empat kajian iaitu kajian oleh Raja Nurmunira dan Mohamed Yusoff (2021), Rajesewary dan Jamalul Lail (2018), Dominic dan Mohamed Yusoff (2018) dan juga Heng (2018) telah mengkaji hubungan yang wujud antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan kepuasan kerja guru. Pertama, Raja Nurmunira dan Mohamed Yusoff (2021) telah mengendalikan kajian di Sekolah Kebangsaan Padang Jawa, Shah Alam, Selangor melibatkan 30 orang guru sebagai responden. Kedua, kajian Rajesewary dan Jamalul Lail (2018) melibatkan 322 orang responden dari 46 buah sekolah rendah di daerah Kuala Pilah, Negeri Sembilan. Kajian ketiga pula melibatkan 60 orang guru dari sembilan buah sekolah rendah di daerah Julau, Sarawak (Dominic dan Mohamed Yusoff, 2018). Keempat, kajian Heng (2018) melibatkan 234 orang responden dari Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Cina (Kluster Kecemerlangan), Pulau Pinang. Analisis data kajian-kajian ini menjelaskan tahap amalan kepimpinan lestari oleh pengetua ada pada paras sederhana tinggi (Heng, 2018) dan oleh guru-guru besar pada tahap tinggi (Raja Nurmunira & Mohamed Yusoff, 2021; Dominic & Mohamed Yusoff, 2018; Rajesewary & Jamalul Lail, 2018). Didapati juga amalan kepimpinan lestari mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja guru.

Seterusnya, perkaitan antara amalan kepimpinan lestari oleh guru besar dengan prestasi kerja guru di sekolah-sekolah rendah yang telah menerima tawaran Bai'ah telah pun dikaji oleh Khairun Najjat dan Rabiatul-Adawiyah (2016) dan juga Supian dan Khadijah (2014). Pertama, kajian Khairun Najjat dan

Rabiatul-Adawiyah (2016) melibatkan 218 orang sampel dari 10 buah sekolah SJKC di Pulau Pinang. Kedua, kajian bertempat di daerah Segamat, Johor pula dilakukan oleh Supian dan Khadijah (2014). Menurut laporan, guru-guru besar di SJKC menunjukkan tahap amalan kepimpinan lestari pada paras yang tinggi, sebaliknya pada paras sederhana dalam kalangan guru-guru besar yang berkhidmat di sekolah-sekolah rendah daerah Segamat. Dikenal pasti juga wujudnya perkaitan signifikan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan prestasi guru.

Selanjutnya, satu kajian kuantitatif di Daerah Pasir Putih, Kelantan telah dikendalikan oleh Mohd Izham, Nur Syafiqah dan Bity Salwana (2018) merangkumi 11 buah sekolah rendah. Hasil kajian membuktikan (1) terdapat hubungan lemah dan signifikan antara amalan kepimpinan lestari oleh pentadbir sekolah dengan pembangunan kompetensi profesionalisme berterusan guru dan (2) amalan kepimpinan lestari pentadbir sekolahnya berada pada tahap tinggi.

Tambahan lagi, Siti Nabilah dan Jamalul Lail (2019) menjalankan kajian untuk menilai hubungan antara amalan kepimpinan lestari pengetua dengan komitmen guru di Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK), Kelantan. Manakala, satu kajian tinjauan melibatkan 312 responden dari SABK di daerah Petaling Perdana dan Klang, Selangor bagi meninjau tahap amalan kepimpinan lestari pengetua SABK telah pun dikendalikan oleh Shabita (2016). Kedua-dua kajian ini mendapati pengetua SABK mempraktikkan amalan kepimpinan lestari pada paras yang tinggi.

Bukan itu sahaja, satu kajian kuantitatif yang melibatkan lima buah sekolah dengan 80 orang guru sebagai responden untuk mengetahui perkaitan antara amalan kepimpinan lestari guru besar dengan keberkesanan sekolah di daerah Hulu Langat, Selangor telah ditinjau oleh Nik Sasliza dan Mohd Izham (2020). Dapatan membuktikan tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di kelima-lima sekolah ini mencapai paras tinggi dan amalan ini mempunyai perkaitan signifikan dengan sekolah berkesan.

Secara kesimpulannya, analisis di atas membuktikan bahawa amalan kepimpinan lestari guru besar boleh dipraktikkan oleh semua guru besar di Malaysia tidak terhad kepada pilihan kategori sekolah mahupun lokasi. Oleh itu, kajian kuantitatif ini telah dikendalikan oleh penyelidik sebagai usaha awalan untuk mengisi keperluan dalam bidang penyelidikan tentang tahap amalan kepimpinan lestari guru besar dalam kalangan guru-guru besar di SK Asli, Negeri Sembilan. Penyelidik telah membentuk objektif kajian ini berpandukan kepada literatur kajian yang telah dibincangkan.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian tinjauan ini menggunakan data numerik yang telah dikutip daripada responden untuk mengukur pendapat (Creswell & Creswell, 2018) tentang amalan kepimpinan lestari guru besar di sekolah dari perspektif para guru.

Jumlah populasi di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan adalah seramai 59 orang (KPM, 2019). Berkaitan ini, jumlah sampel untuk tujuan kajian ini telah pun ditetapkan dengan merujuk kepada jadual penentuan sampel yang dicadangkan oleh Cohen, Manion dan Morrison (2018). Berdasarkan kepada jadual berkenaan, sampel seramai 46 hingga 67 orang sudah memadai bagi populasi antara 50 hingga 75 orang pada aras *Confidence level 99%* dengan *Confidence interval 5%*. Oleh itu, pengkaji telah menetapkan 50 orang responden sebagai sampel dalam konteks kajian ini. Untuk ini, seramai 50 orang guru yang disahkan dan tetap dalam jawatan serta sedang berkhidmat di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan minimum bagi tempoh masa selama setahun (KPM, 2019) telah menjadi responden dalam kajian ini.

Untuk tujuan kutipan data, penyelidik telah pun memaksimumkan penggunaan borang soal selidik yang merangkumi dua bahagian iaitu A dan B. Bahagian A bertujuan mendapatkan penerangan lengkap tentang demografi responden. Bahagian B pula mendapatkan respon tentang amalan kepimpinan lestari yang dipraktikkan oleh guru-guru besar di sekolah-sekolah kajian dari perspektif guru-guru. *Sustainable Leadership Questionnaire (SLQ)* yang telah dibangunkan oleh Hardie (2011) telah pun digunakan di Bahagian B. Soal selidik ini dibina berdasarkan kepada lapan elemen kepimpinan lestari yang wajar diikuti oleh para guru besar sebagaimana yang dicadangkan oleh Fullan melalui Model Lapan Elemen Kepimpinan Lestari pada tahun 2005 (Hardie, 2011). Penyelidik telah pun mendapatkan kebenaran bertulis menerusi e-

mail untuk mengadaptasi soal selidik SLQ dalam konteks kajian ini. Kesemua 40 item yang terkandung dalam SLQ telah menggunakan skala likert lima mata kerana ianya bersesuaian untuk mengukur sikap manusia (Cohen et al., 2018; Magotra, Sharma, & Sharma, 2016). Kesahan kandungan instrumen ini telah pun dilakukan oleh enam orang pakar yang berpengalaman dalam bidang kepimpinan pendidikan (Polit & Beck, 2006; Polit, Beck, & Owen, 2007).

Analisis deskriptif menjelaskan demografi para responden iaitu (1) jantina, (2) umur, (3) kategori sekolah, (4) kelayakan akademik dan (5) pengalaman mengajar berbantuan kekerapan dan juga peratus. Seterusnya skor min dan juga sisihan piawai telah pun digunakan bagi menganalisis tahap amalan kepimpinan lestari guru besar. Jadual interpretasi skor min Pallant (2016) iaitu (1) Rendah = 1.00 hingga 2.33, (2) Sederhana = 2.34 hingga 3.67 dan (3) Tinggi = 3.68 hingga 5.00 telah pun digunakan sebagai panduan.

Kebolehpercayaan Instrumen

Pengukuran nilai alfa Cronbach dikenali sebagai salah satu pendekatan terbaik untuk menilai kebolehpercayaan dalaman sesuatu instrumen. Berkenaan dengan ini, nilai alfa Cronbach (1) lebih tinggi daripada 0.70 dinilai sebagai berada pada tahap tinggi (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019; Creswell & Creswell, 2018) dan (2) lebih tinggi daripada 0.90 pada tahap sangat tinggi (Cohen et al., 2018). Dalam kajian ini analisis terhadap nilai alfa Cronbach telah dijalankan dengan menggunakan IBM-SPSS versi 25.0 untuk menguji kebolehpercayaan terhadap soal selidik SLQ. Dapatan analisis ini ditunjukkan dalam Jadual 1.

Dapatan dalam Jadual 1 membuktikan dimensi Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab mencatat nilai alfa Cronbach tertinggi iaitu 0.941. Diikuti oleh dimensi Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah dengan nilai 0.938. Seterusnya, dimensi Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif dengan nilai sebanyak 0.913. Selanjutnya, dimensi Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek mencapai nilai sejumlah 0.905. Selepas itu, dimensi Mendalami Aspek Instruksional dengan nilai alfa Cronbach setinggi 0.904. Manakala, dimensi Mengutamakan Murid mencapai nilai 0.903. Dimensi Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat dan dimensi Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru masing-masing mencatat nilai alfa Cronbach pada paras 0.899 dan juga 0.893. Keseluruhannya, alfa Cronbach bagi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dalam kajian ini telah mencapai nilai sebanyak 0.984 bagi sejumlah 40 item. Capaian nilai ini adalah tinggi berbanding dengan nilai alfa Cronbach (0.954) yang telah diperolehi menerusi kajian yang melibatkan seramai 629 orang responden dari 42 buah sekolah berpencapaian tinggi di Malaysia (Yaakob et al., 2020). Ini membuktikan instrumen SLQ yang telah diadaptasi dalam konteks kajian ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi kerana telah mencatat nilai alfa Cronbach yang tinggi iaitu melebihi 0.7 (Hair et al., 2019; Creswell & Creswell, 2018).

Jadual 1: Kebolehpercayaan Instrumen SLQ

Dimensi	Jumlah Item	Alfa Cronbach
Mengutamakan Murid	6	0.903
Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek	4	0.905
Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat	6	0.899
Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif	4	0.913
Mendalami Aspek Instruksional	6	0.904
Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru	4	0.893
Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah	6	0.938
Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab	4	0.941
Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	40	0.984

DAPATAN KAJIAN

Demografi

Berdasarkan Jadual 2, sejumlah 50 orang guru (25 orang guru lelaki dan 25 orang guru perempuan) dari empat buah SK Asli bertempat di Negeri Sembilan menjadi responden dalam kajian ini. Didapati guru-guru yang berumur antara 21 hingga 30 tahun adalah seramai 11 orang. Seramai 16 orang guru adalah mereka yang berumur antara 31 hingga 40 tahun; 16 orang lagi guru berada dalam lingkungan umur antara 41 hingga 50 tahun. Akhir sekali, guru-guru berusia antara 51 hingga 60 tahun terdiri daripada 7 orang. Para responden ini sedang berkhidmat di sekolah-sekolah yang terletak di kawasan luar bandar. Dari segi kelayakan akademik, 4 orang guru telah tamat pendidikan peringkat sarjana. Manakala, sebanyak 40 orang guru berpendidikan sarjana muda dan 6 orang lagi peringkat diploma/sijil. Selanjutnya, seramai 16 orang guru mengajar kurang daripada 10 tahun. Seramai 21 orang guru mempunyai pengalaman mengajar 11 hingga 20 tahun. Manakala, 11 orang guru telah mengajar antara 21 hingga 30 tahun. Akhir sekali, 2 orang guru mempunyai pengalaman mengajar antara 31 hingga 40 tahun.

Jadual 2: Demografi responden (n=50)

Demografi		Kekerapan (bilangan)	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	25	50
	Perempuan	25	50
	Jumlah	50	100
Umur	21 hingga 30 tahun	11	22
	31 hingga 40 tahun	16	32
	41 hingga 50 tahun	16	32
	51 hingga 60 tahun	7	14
	Jumlah	50	100
Kategori sekolah	Luar bandar	50	100
	Jumlah	50	100
Kelayakan akademik	Sarjana	4	8
	Sarjana muda	40	80
	Diploma/Sijil	6	12
	Jumlah	50	100
Pengalaman mengajar	Kurang dari 10 tahun	16	32
	10 hingga 20 tahun	21	42
	21 hingga 30 tahun	11	22
	31 hingga 40 tahun	2	4
	Jumlah	50	100

Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar

Jadual 3 menunjukkan tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan. Dapatan memperincikan bahawa semua dimensi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar berada pada tahap tinggi. Dimensi yang mempunyai min tertinggi adalah dimensi Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat (min=4.63, SP=0.41). Seterusnya diikuti oleh dimensi Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah (min=4.62, SP=0.44), dimensi Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab (min=4.60, SP=0.47), dimensi Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek (min=4.56, SP=0.51), dimensi Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru (min=4.54, SP=0.48), dimensi Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif (min=4.52,

SP=0.52) dan dimensi Mengutamakan Murid (min=4.49, SP=0.46). Dimensi Mendalami Aspek Instruksional mencatat nilai min yang terendah iaitu min=4.47 (SP=0.47). Keseluruhannya, analisis membuktikan dari perspektif guru-guru para guru besar yang menjadi pemimpin tertinggi di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan mempraktikkan amalan kepimpinan lestari pada tahap yang tinggi dengan catatan min=4.55 (SP=0.43).

Jadual 3: Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar

Dimensi	Min	SP	Tahap
Mengutamakan Murid	4.49	0.46	Tinggi
Memberi Fokus yang Sama Rata Terhadap Matlamat Jangka Panjang dan juga Jangka Pendek	4.56	0.51	Tinggi
Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat	4.63	0.41	Tinggi
Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif	4.52	0.52	Tinggi
Mendalami Aspek Instruksional	4.47	0.47	Tinggi
Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru	4.54	0.48	Tinggi
Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah	4.62	0.44	Tinggi
Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab	4.60	0.47	Tinggi
Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar	4.55	0.43	Tinggi

Rendah=1.00-2.33; Sederhana=2.34-3-67; Tinggi=3.68-5.00

PERBINCANGAN

Mengutamakan Murid

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi mengutamakan murid mencapai tahap tinggi. Maka didapati guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan ini sentiasa menggalakkan guru-guru untuk komited menawarkan pendidikan berkualiti kepada murid-murid di sekolah supaya jurang pencapaian antara murid dikurangkan dan kelestarian dicapai. Ini sejajar dengan tujuan asas sistem pendidikan untuk membentuk identiti manusia iaitu setiap individu memperolehi pendidikan asas dan berupaya menjadi pembelajar sepanjang hayat (OECD, 2019) supaya dapat membina kapasiti dan menyumbang kepada pembangunan lestari (UNESCO, 2018). Oleh kerana murid merupakan aset penting dalam sistem pendidikan, maka pengajaran dan pembelajaran di sekolah perlulah *real-time* dan juga *real-life* bagi murid. Ini kerana murid dalam zaman digital lebih cenderung belajar mengikut *trends* (keperluan) dunia semasa dan dengan melakukannya (*hands on doing*) sendiri (Fullan, 2016).

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

Analisis kajian ini menunjukkan bahawa dimensi memberi fokus yang sama rata terhadap matlamat jangka panjang dan juga jangka pendek mencapai tahap tinggi. Ini membuktikan guru-guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan sentiasa berkerjasama dengan guru-guru bagi merancang pembangunan pendidikan yang berfokuskan matlamat jangka pendek untuk memenuhi keperluan pendidikan murid-murid supaya visi dan misi sekolah dicapai sepenuhnya dalam jangka masa panjang. Berhubung dengan ini, UNESCO (2018) membuat saranan supaya ilmu pengetahuan dan kemahiran para guru yang berkhidmat di sekolah kawasan pedalaman merentasi global wajarlah dibaik pulih dan dipertingkatkan dengan segera supaya pendidikan berkualiti dicapai menjelang tahun 2030 serta matlamat utama sekolah iaitu pembangunan murid dan juga sekolah diperolehi. Ini kerana guru bertanggungjawab sepenuhnya terhadap

murid-murid di kawasan pedalaman yang mempunyai latar belakang, tahap sosio ekonomi dan juga budaya yang berbeza (OECD, 2019).

Menggalakkan Pembelajaran Bersama Rakan Sejawat

Oleh kerana dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi menggalakkan pembelajaran bersama rakan sejawat mencapai tahap tinggi, maka didapati guru-guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan menjadi contoh terbaik kepada guru-guru lain di sekolah dan galakkan pembelajaran secara kolektif untuk melahirkan warga pendidik yang berintelektual agar kekal cemerlang dalam dunia *digitalized*. Kajian di sebuah sekolah berprestasi rendah bertempat di California mendapati guru besar sekolah yang menggalakkan pembelajaran dalam kalangan guru berjaya (1) mempengaruhi guru-guru untuk turut serta dalam pembelajaran kolektif, (2) mewujudkan budaya sekolah yang berbentuk positif dan (3) mempertingkatkan kualiti diri sendiri dan juga guru serta (4) mampu menggerakkan organisasi ke arah pencapaian kecemerlangan (Fullan & Pinchot, 2018).

Mengekalkan Suasana Kerja yang Positif

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa dimensi mengekalkan suasana kerja yang positif mencapai tahap tinggi. Ini menjelaskan bahawa guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan telah pun menyediakan dan mengekalkan suasana kerja positif di sekolah agar guru merasa dirinya dihargai dan diberi peluang untuk turut serta dalam memberi sumbangan bagi pencapaian murid dan sekolah. Berkaitan dengan ini, didapati guru berkomited tinggi dalam menjalankan tanggungjawab apabila guru besar menyediakan persekitaran sekolah yang lebih berbentuk positif dan kondusif (Somech & Ron, 2007; Zembylas & Papanastasiou, 2005). Maka, guru besar perlukan kestabilan para guru untuk memberi sumbangan kepada pembangunan sekolah (Guin, 2004).

Mendalami Aspek Instruksional

Dimensi mendalami aspek instruksional mencapai tahap tinggi dalam konteks kajian ini. Maka didapati guru besar dan para guru di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan bertanggungjawab secara bersama terhadap aspek instruksional untuk menjanjikan keberkesanan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Guru boleh mempengaruhi murid, akan tetapi guru besar mampu memberi impak yang besar terhadap kualiti guru, amalan guru, pencapaian murid dan sekolah (Branch, Hanushek, & Rivkin, 2013). Oleh itu, pengetua/guru besar sekolah terlebih dahulu perlulah menjadi pemimpin instruksional yang berwibawa supaya boleh membimbing pasukan guru agar menyampaikan pengajaran kepada murid secara berkesan.

Melahirkan Pemimpin dalam Kalangan Guru

Para guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan sentiasa mengagihkan kuasa pentadbiran mereka kepada guru lain di sekolah untuk membolehkan pemimpin-pemimpin guru ini turut serta dalam pembangunan sekolah secara menyeluruh. Ini jelas kelihatan melalui dapatan kajian ini yang menunjukkan bahawa dimensi melahirkan pemimpin dalam kalangan guru mencapai tahap tinggi. Menurut Liljenberg (2016), potensi kepimpinan dalam kalangan guru di sekolah belum dieksploitasi semaksimum mungkin sebab guru besar kurang berkongsi autoriti yang diberikannya kepada guru. Berkaitan ini, Katzenmeyer dan Moller (2009; 2001) mencadangkan agar guru besar memberi peluang kepada guru-guru untuk memainkan peranan sebagai pemimpin guru di sekolah.

Melakukan Perubahan dalam Konteks Kerja dan Budaya Sekolah

Guru besar yang telah berjaya sentiasa (1) tentukan hala tuju sekolah dengan cara membina dan berkongsi visi bersama dengan para guru, (2) wujudkan dan kekalkan hubungan profesional yang baik dengan guru-guru, (3) sokong implementasi amalan-amalan terbaik secara kolektif dalam sekolah dan (4) menambah baik aspek-aspek intruksional di sekolah (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2019). Keempat-empat domain ini didapati boleh menjadi tunjang kepada perubahan positif dalam konteks kerja dan juga budaya sekolah. Oleh kerana dapatan kajian ini menunjukkan bahawa dimensi melakukan perubahan dalam konteks kerja dan budaya sekolah mencapai tahap tinggi, maka didapati guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan ini berperanan menyokong perubahan positif yang menjurus kepada kelestarian sekolah dalam jangka masa panjang.

Berkolaborasi dalam Menjalankan Tanggungjawab

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa dimensi berkolaborasi dalam menjalankan tanggungjawab mencapai tahap tinggi. Ini membuktikan guru besar di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan bersedia berkolaborasi dengan semua pihak berkepentingan pendidikan untuk mencapai matlamat pembangunan pendidikan bersama. Sikap berkolaborasi semasa menjalankan tugas membolehkan guru besar (1) belajar bagi membuat penilaian secara holistik terhadap masalah yang timbul, (2) sedar bahawa semua sekolah saling bergantung dan boleh memberi kesan antara satu sama lain, (3) sentiasa berpandukan pada tujuan moral iaitu lakukan sesuatu yang memberi kebaikan untuk semua (Mourkogiannis, 2005).

CADANGAN DAN KESIMPULAN

Dapatan kajian ini memberi sumbangan secara teoretikal dan juga praktikal. Dari sudut teoretikal, oleh kerana kajian tentang kepimpinan lestari khususnya dalam bidang pendidikan masih lagi berada dalam peringkat awalan (Lambert, 2011; Tasci & Titrek, 2020) didapati terhad bilangan kajian dalam bidang ini. Maka, kajian ini telah pun menyumbang kepada perkembangan literatur mengenai konsep kepimpinan lestari khususnya dalam bidang pendidikan di Malaysia. Selain itu, dapatan kajian ini juga memberi sokongan kepada Fullan (2005) dan Hardie (2011) sebab didapati aspek kepimpinan lestari dalam bidang pendidikan sememangnya merangkumi lapan dimensi sebagaimana yang telah dicadangkan oleh kedua-dua sarjana ini. Dari aspek praktikal pula hasil kajian ini juga memberi kesedaran kepada guru-guru besar supaya mempraktikkan amalan kepimpinan lestari di sekolah bagi mencapai keberkesanan dan kelestarian sekolah secara keseluruhan.

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi tersendiri. Pertama, kajian ini telah pun dikendalikan di empat buah SK Asli, Negeri Sembilan sahaja. Oleh itu, pengkaji mencadangkan agar kajian ini direplika dan dijalankan di sekolah-sekolah lain khususnya di sekolah rendah kawasan luar bandar dan juga pedalaman untuk mengetahui tahap amalan kepimpinan lestari guru besar yang memimpin sekolah-sekolah berkenaan. Kedua, kajian ini hanya melibatkan 50 orang guru sebagai responden. Maka disarankan supaya kajian pada masa hadapan melibatkan jumlah responden yang lebih ramai agar dapatan yang diperolehi dapat digeneralisasikan. Ketiga, soal selidik SLQ merupakan instrumen utama yang digunakan bagi mengutip data dalam konteks kajian ini. Oleh itu, bakal penyelidik digalakkan memaksimumkan penggunaan pelbagai jenis instrumen yang bersesuaian dan relevan untuk mengukur tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di sekolah. Keempat, kajian ini hanya menggunakan satu pemboleh ubah sahaja iaitu amalan kepimpinan lestari guru besar. Berkenaan dengan ini, kajian ini juga dapat dikembangkan dengan mengkaji pengaruhnya terhadap kepimpinan guru, prestasi guru atau pun efikasi guru. Secara ringkasnya, kajian ini telah memenuhi kelompongan kajian mengenai tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di sekolah rendah.

Kesimpulannya, mencapai tujuan *SDG* menjelang 2030 memerlukan pemimpin yang boleh melangkaui sempadan fizikal, halangan sosial, budaya dan politik untuk mempengaruhi sesama manusia

dan dapatkan kerjasama berskala besar. Guru besar yang mempunyai nilai-nilai kepemimpinan lestari yang tinggi mampu menyokong transformasi pendidikan ke arah kecemerlangan dan kelestarian sekaligus menjadi penyumbang kepada pencapaian *SDG* ke-4 iaitu menawarkan pendidikan berkualiti merentasi global.

RUJUKAN

- Bottery., M. (2012). Leadership, The Logic of Sufficiency and the Sustainability of Education. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(4), 449–463. <https://doi.org/10.1177/1741143212438220>
- Branch, G. F., Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2013). School leader's matter: Measuring the impact of effective principals. *Education Next*, 13(1), 62-69. Retrieved from <http://educationnext.org/school-leaders-matter/>
- Burns, H., Diamond-Vaught, H., Bauman., C. (2015). Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 88–100.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research Methods in Education (8th edition)*. New York: Routledge.
- Conway, J.M. (2015). Sustainable Leadership for Sustainable School Outcomes: Focusing on the capacity building of school leadership. *Leading & Managing*, 21(2), 29-45.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed)*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Davies, B. (2009). *The essentials of school leadership*. London, Sage.
- D'Alisa, G., Demaria, F., & Kallis, G. (2015). *Degrowth: A vocabulary for a New Era*. Routledge: England.
- Dominic Anak Chungat & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2018). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Proceeding ICOFEA*, 393–400.
- Dueppen, E. J. (2017). *Sustainable leadership: A case study examining perceptions of participants in a long-term, district-wide reform*. Unpublished doctoral dissertation, Arizona: Northern Arizona University. Available from ProQuest Dissertations and Theses database.
- Ferdig, M.A. (2007). Sustainability Leadership: Co-Creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25–35.
- Fullan, M. (2005). *Leadership & Sustainability: System Thinkers in Action*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Fullan, M. (2016). Developing humanity: Education's emerging role. *Principal Connections*, 20(2), 10–12. Retrieved from www.michaelfullan.ca
- Fullan, M., & Pinchot, M. (2018). The fast track to sustainable turnaround. *Educational Leadership*, 75(6), 48–54.
- Guin, K. (2004). "Chronic teacher turnover in urban elementary schools". *Education Policy Analysis Archives*, 12(42), 1-21.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis (8th ed)*. UK: Cengage.
- Hardie, R.A. (2011). *Principals' Perceptions of the Essential Components of Sustainable Leadership and Implications for Succession Planning at the Elementary School Level: A Mixed Methods Research Study*. Unpublished doctoral dissertation, Saskatoon: University of Saskatchewan. Retrieved from https://harvest.usask.ca/bitstream/handle/10388/ETD-2011-12-299/1_HARDIE-DISSERTATION.pdf?isAllowed=y&sequence=4
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693–700. <https://doi.org/10.1177/003172170308400910>
- Heng, S.P. (2018). *Hubungan Kepimpinan Lestari Pengetua dengan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan Cina (Kluster Kecemerlangan), Pulau Pinang*. Kertas projek sarjana yang tidak diterbitkan, Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia.
- Hoyle, E. & Wallace, M. (2005). *Educational Leadership: Ambiguity, Professionals, and Managerialism*. Sage: London.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Y. (2021). Sustainable leadership in frontier Asia region: Managerial discretion and environmental innovation. *Sustainability*, 13. 5002. <https://doi.org/10.3390/su13095002>.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2001). *Awakening the Sleeping Giant: Leadership Development for Teachers (2nd ed)*. Thousand Oaks, California: Corwin Press Inc.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the Sleeping Giant: Leadership Development for Teachers (3rd ed)*. Thousand Oaks, California: Corwin Press Inc.

- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (Pendidikan Prasekolah Hingga Lepas Menengah)*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia. Dimuat turun daripada padu.edu.my
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2017). *Laporan Tahunan PPPM 2016*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia. Dimuat turun daripada padu.edu.my
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2018). *Laporan Tahunan PPPM 2017*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia. Dimuat turun daripada padu.edu.my
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2019). *Senarai Sekolah Asli dan Guru: Data seperti 31 Oktober 2019*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Khairun Najjat Hussnani, & Rabiatul-Adawiyah Ahmad Rashid. (2016). Hubungan Antara Kepimpinan Lestari dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah yang Menerima Bai'ah. *Journal of Human Development and Communication*, 5, 87–102.
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector education college sector. *Journal of Further Higher Education*, 35(1), 131-148. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2010.540319>
- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education colleges. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 102-119.
- Lee, D. H. L., & Chiu, C. S. (2017). School banding: Principals' perspectives of teacher professional development in the school-based management context. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 686-701. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2017-0018>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership and Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liljenberg, M. (2016). Teacher leadership modes and practices in a Swedish context—a case study. *School Leadership & Management*, 36(1), 21-40. <https://doi.org/10.1080/13632434.2016.1160209>
- Magotra, I., Sharma, J., & Sharma, S. K. (2016). Assessing personal disposition of individuals towards technology adoption. *Future Business Journal*, 2(1), 81–101. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.003>
- Middlebrooks, A., Miltenberger, L., Tweedy, J., Newman, G., & Follman, J. (2009). Developing a Sustainability Ethic in Leaders. *Journal of Leadership Studies*, 3, 31–43.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Nur Syafiqah Alias, & Bity Salwana. (2018). Amalan Kepimpinan Lestari Pentadbir Sekolah dan Hubungannya dengan Pembangunan Kompetensi Profesionalisme Berterusan Guru. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 32(1), 69-80. Retrieved from <http://www.iab.edu.my>.
- Mourkogiannis, N. (2005). “The Realist's Guide to Moral Purpose”. *Strategy + Business*, Booz & Company, 1-12.
- Nik Sasliza Nik Saberi, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2020). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dan Keberkesanan Sekolah Kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 20-37. Dimuat turun daripada <http://e-journal.um.edu.my/publish/JuPiDi/>
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed). Sage, Thousand Oaks, CA.
- OECD. (2019). *Trends Shaping Education 2019*. Paris: France. http://doi.org/10.1787/trends_edu-2019-en.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS (6th ed)*. London: McGraw-Hill Education.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 29, 489–497. <https://doi.org/10.1002/nur>
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in Nursing & Health*. 30(4), 459-467. <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Raja Nurmunira Raja Harman Shah, & Mohamed Yusoff Mohd Nor. (2021). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dan Kepuasan Kerja Guru di Sekolah Kebangsaan Padang Jawa Shah Alam. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 385-393. Dimuat turun daripada <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/jdpd>
- Rajesewary Chinnatamby, & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2018). Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru Sekolah Rendah di Daerah Kuala Pilah. *Proceedings of The International Conference of Future Education and Advances*, 234-242.
- Tasci, G., & Titrek, O. (2020). Evaluation of Lifelong Learning Centres in Higher Education: A Sustainable Leadership Perspective. *Sustainability*, 12(22), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su12010022>
- Shabita Md Hussian. (2016). *Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di Selangor*. Kertas Projek Sarjana yang tidak diterbitkan, Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Siti Nabilah Zahari, & Jamalul Lail Abdul Wahab. (2019). Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua dan Hubungannya dengan Komitmen Guru terhadap Sekolah Agama Bantuan Kerajaan, Kelantan. *ICOFEA 2019 Conference Proceeding*, 669-676.

- Somech, A. & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: the impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38-66.
- Supian Hashim, & Khadijah Daud. (2014). Amalan Kepimpinan Lestari dan Hubungannya dengan Prestasi Kerja Guru Sekolah Rendah yang Menerima Tawaran Baru di daerah Segamat. *Sains Humaika*, 2(4), 197-208.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2018). *Issues and trends in Education for Sustainable Development*. Paris: France.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2015). The Millennium Development Goals Report. *United Nations*, 72. <https://doi.org/978-92-1-101320-7>
- Van Norren, D. (2020). The sustainable development goals viewed through gross national happiness, Ubuntu, and Buen Vivir. *International Environmental Agreements (INEA)*, 20, 431–458.
- Zembylas, M. & Papanastasiou, E. (2005). Modeling teacher empowerment: the role of job satisfaction. *Educational Research and Evaluation*, 11(5), 433-459.