

## AMALAN KEPIMPINAN LESTARI GURU BESAR SEKOLAH RENDAH DI DAERAH SIMUNJAN, SARAWAK

Abg Mohd Shukri Abg Muis<sup>1</sup>

\*Khalip Musa<sup>1</sup>

Wardyawaty Rajikal<sup>2</sup>

[1] Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Pendidikan Sultan Idris

[2] Jabatan Pendidikan Islam dan Moral, IPG Kampus Tun Abdul Razak

\*khalip@fpe.upsi.edu.my<sup>1</sup>

### ABSTRACT

In navigating globalisation and the Fourth Industrial Revolution (IR 4.0) towards the realisation of Society 5.0, educational institutions are confronted with numerous complex challenges. The present education system should demonstrate greater resilience and adaptive capacity to remain relevant and responsive to rapid societal transformations. Within this context, school leadership constitutes is pivotal in ensuring effective school governance and organisational excellence. The ability of headteachers to lead with clarity of vision and strategic foresight is crucial in translating institutional missions and aspirations into tangible educational outcomes. Accordingly, this study seeks to examine the level of sustainable leadership practices among headteachers in primary schools within the Simunjan District, Sarawak. Employing a quantitative research design through the survey method, data were collected from a randomly selected sample of 50 primary school teachers. The data were analysed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Version 29.0.

**Keywords:** *Educational management, leaders, sustainable leadership, school leaders, headmaster.*

### PENGENALAN

Perkembangan *Sustainable Development Goal* yang keempat dalam *The 2030 Agenda for Sustainable Development Goals* (SDGs) bertujuan menawarkan pendidikan berkualiti merentasi global (UNESCO, 2018). Dalam konteks ini, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) mendukung tanggungjawab utama bagi memastikan sistem pendidikan di Malaysia berfungsi dengan berkesan, sejajar dengan hasrat yang digariskan dalam SDG (KPM, 2013). Anjakan ke – 5 dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025, iaitu memastikan kepimpinan yang berkesan dan berprestasi tinggi ditempatkan di sekolah-sekolah, merupakan komitmen utama KPM dalam memastikan barisan kepimpinan berupaya membawa hala tuju ke arah kecemerlangan.

Hargreaves dan Fink (2003) yang mengasaskan kepimpinan lestari menyatakan kelestarian sebagai matlamat jangka panjang yang akan meningkatkan kelestarian persekitaran dan komuniti pada masa hadapan. Kelestarian menunjukkan bagaimana persekitaran sekolah boleh dipertingkatkan yang akhirnya menghasilkan perubahan baharu. Kualiti dan kecemerlangan sekolah tidak dapat dilestarikan sekiranya barisan kepimpinan sekolah tidak mengamalkan kepimpinan yang berkesan. Kepimpinan yang berkesan dan mencapai keperluan boleh memupuk budaya kepuasan kerja yang seterusnya dapat membantu matlamat untuk dicapai dengan lebih cemerlang (Aminudin & Norfariza, 2024).

Kajian Aziz et al. (2018) menunjukkan bagaimana gaya kepimpinan guru besar mempengaruhi pertumbuhan profesional, dorongan, moral, dan kecerdasan mereka. Ini menunjukkan hubungan baik yang wujud antara guru besar dan guru-guru, yang mempunyai kesan yang signifikan terhadap dedikasi dan prestasi pelajar di dalam bilik darjah. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar sekolah rendah di Simunjan, Sarawak. Dapatan kajian ini diharapkan boleh memberi kesedaran kepada guru besar sekolah untuk melihat gaya kepemimpinan yang berkesan ke arah melahirkan persekitaran sekolah yang positif.

## **PERNYATAAN MASALAH**

Saban hari, kepimpinan sekolah menghadapi pelbagai bentuk masalah yang perlu diselesaikan dengan segera. Permasalahan dan isu timbul daripada dalam organisasi dan luaran organisasi. Hal ini menuntut pemimpin sekolah untuk bertindak pantas mendepani konflik yang memerlukan penyelesaian segera dan tepat. Gaya kepimpinan pemimpin sekolah menjadi tonggak kepada keadaan dan situasi di sekolah.

Menurut Chong et al. (2019), masih terdapat pentadbir sekolah yang masih tidak memandang serius terhadap mengurus perubahan dalam organisasi dalam memastikan kelestarian organisasi tersebut. Hal ini mengambil kira aspek kesediaan dan juga perlaksanaannya di sekolah. Seharusnya pentadbir itu sendiri perlu berupaya menjadi agen perubahan dalam sesebuah organisasi dan berupaya melakukannya. Kaouzes dan Posner (2012) berpendapat bahawa pemimpin memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan persekitaran tersebut dengan berupaya mempengaruhi serta merangsang tingkah laku ahli organisasi. Dapatan lain juga memperlihatkan bahawa corak dan gaya kepimpinan guru besar bercorak reaktif tidak relevan dalam memastikan kecemerlangan pembelajaran murid, prestasi guru, dan iklim fizikal serta sosial sekolah (Supian, 2012).

Tambahan lagi, kajian yang dilakukan oleh Aziah dan Abdul Ghani (2014) menyatakan terhadap ruang-ruang ketidaksefahaman antara pentadbir dengan guru-guru terutama dalam platform memberi idea baru demi kelangsungan sesebuah organisasi. Guru besar dilihat tidak berkompromi dan tidak memberikan ruang kepada kakitangan bawah seliaannya untuk berkongsi masalah atau idea. Hal ini disokong lagi dengan dapatan kajian Shambani (2013) yang menyatakan bahawa gaya kepimpinan yang tidak sesuai menyebabkan motivasi guru menjadi rendah dalam melaksanakan tugas mereka.

Berdasarkan laporan eksekutif hasil pemeriksaan menyeluruh terhadap beberapa sekolah di Malaysia menunjukkan bahawa keupayaan kepimpinan kurikulum dalam kalangan pengetua masih belum mencapai tahap yang memuaskan. Dapatan tersebut menggambarkan bahawa sebahagian pengetua belum berperanan sebagai model teladan yang efektif kepada guru, manakala kualiti kepimpinan instruksional mereka masih berada pada tahap yang rendah. Keadaan ini turut memperlihatkan wujudnya rasa kurang keyakinan dalam kalangan guru terhadap keupayaan pemimpin sekolah sebagai sumber rujukan utama dalam urusan profesional dan hal ehwal sekolah (Norizan Abdul Patah, 2022). Justeru, hal ini menandakan perlunya intervensi yang lebih strategik bagi memperkukuh kompetensi pemimpin sekolah, khususnya dalam aspek pengurusan sumber serta pembangunan kapasiti warga sekolah agar setiap program dan aktiviti dapat digerakkan secara lebih cekap serta berkesan (Norizan Abdul Patah, 2022).

Kepimpinan sekolah yang berkesinambungan dan lestari ialah kunci untuk memastikan perkembangan positif dan berterusan dalam institusi pendidikan. Penglibatan guru secara aktif dalam membuat keputusan dan perkongsian idea adalah penting untuk membina budaya kerja yang saling menghormati dan menyokong, yang akhirnya mempertingkatkan keberkesanan kepimpinan dan pembelajaran di sekolah. Kenyataan ini selari dengan kajian Supian dan Khadijah (2012) yang menunjukkan perubahan perlu dilaksanakan dalam memastikan sekolah mengalami perubahan yang berterusan. Pandangan Aziah dan Abdul Ghani (2014) turut menyokong kenyataan ini dengan menyatakan guru besar yang tidak

membuka peluang kepada para guru untuk memberi idea dan input dengan mengasingkan kuasa guru. Hal ini akan memberi kesan terhadap jurang ketidaksefahaman antara pemimpin dan guru. Oleh hal yang demikian, kajian ini dilaksanakan bagi melihat tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di Simunjan, Sarawak.

## TUJUAN KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar sekolah rendah di daerah Simunjan, Sarawak.

## TINJAUAN LITERATUR

Bahagian ini membincangkan konsep, teori atau model, dan kajian lepas berkaitan dengan kepimpinan lestari.

### *Kepimpinan Lestari*

Kepimpinan lestari ialah paradigma kepimpinan yang menekankan kesinambungan, tanggungjawab moral, dan penggunaan sumber yang seimbang untuk memastikan pertumbuhan dan daya tahan jangka panjang sesebuah organisasi. Menurut Hargreaves dan Fink (2003), kepimpinan lestari tidak terhad kepada pencapaian jangka pendek atau petunjuk prestasi segera, sebaliknya ia bertujuan untuk mengekalkan pembelajaran mendalam, membina kapasiti kepimpinan merentas generasi, dan memelihara sumber manusia dan material dalam institusi pendidikan. Ia mencerminkan komitmen moral untuk bertindak dengan cara yang memastikan peningkatan pendidikan hari ini tanpa menjejaskan keupayaan pemimpin masa depan, guru, dan pelajar untuk berkembang maju.

Dalam konteks ini, pemimpin lestari berfungsi sebagai penjaga yang memupuk ekosistem pembelajaran yang mampu menahan perubahan dalaman dan luaran organisasi sekolah (Davies, 2007). Pemimpin sedemikian memupuk kapasiti kolektif, menggalakkan kerjasama dalam kalangan guru, dan menerapkan amalan reflektif yang menggalakkan peningkatan berterusan. Oleh itu, kepimpinan yang lestari memerlukan pandangan jauh strategik dan tujuan moral, memastikan pembaharuan pendidikan adalah berkekalan dan bukannya bersifat sementara (Fullan, 2005).

Lambert (2011) seterusnya berpendapat bahawa kepimpinan lestari tidak boleh dipisahkan daripada konteks sosio-organisasinya. Dalam sistem pendidikan, ia memerlukan pendekatan bersepadu yang menyelaraskan dimensi rohani, sosial, dan intelektual kepimpinan. Pemimpin yang mengamalkan corak kepimpinan lestari berupaya mengimbangi keperluan institusi dengan tanggungjawab etika kepada komuniti mereka sambil memastikan penggantian dan kesinambungan kepimpinan. Oleh itu, kelestarian dalam kepimpinan ialah pembinaan strategik dan beretika; ia adalah mengenai mengekalkan keseimbangan antara prestasi dan orang, kecekapan dan empati, kemajuan, dan pemeliharaan.

Dalam konteks Malaysia, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013–2025 dengan jelas menggariskan keperluan pemimpin sekolah yang berwawasan, berdaya tahan, dan komited terhadap pembangunan holistik. Pemimpin sekolah diharapkan bukan sahaja mengurus operasi harian tetapi juga berperanan sebagai agen transformasi yang mampu mengekalkan kecemerlangan pendidikan, motivasi guru, dan kepercayaan masyarakat (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Ini bermakna kepimpinan lestari di Malaysia mesti diterjemahkan kepada persekitaran sekolah yang kepelbagaian. Kepelbagaian ini, sama ada sekolah bandar atau luar bandar dan kawasan terpencil yang mempunyai jurang sumber, budaya dan infrastruktur, turut memberikan cabaran unik untuk mengekalkan amalan kepimpinan.

Secara praktikal, kepimpinan lestari di sekolah terserlah melalui tindakan yang menjamin kesinambungan pembangunan profesional, memupuk budaya pembelajaran bersama, dan memastikan

pengurusan sumber kewangan, manusia dan fizikal yang beretika dan cekap. Ia menekankan pembinaan kepercayaan dalam kalangan kakitangan, pembuatan keputusan secara kolektif, dan pelaburan jangka panjang dalam kapasiti guru (Ng, 2019). Pemimpin yang mempraktikkan kepimpinan lestari berupaya mengelak pengurusan jangka pendek dan sebaliknya menumpukan pada pembelajaran organisasi yang mendalam, pembinaan kapasiti, dan kepimpinan teragih.

Selain itu, kepimpinan lestari mencabar penguasaan model dipacu prestasi yang mengutamakan keputusan ujian atau kedudukan berbanding pembangunan manusia. Seperti yang ditekankan oleh Hargreaves dan Fink (2006), pemimpin yang lestari bertindak dengan keberanian moral, mengutamakan kesejahteraan manusia, keadilan sosial, dan penglibatan masyarakat. Keputusan mereka dipandu bukan sahaja oleh kecekapan atau produktiviti, tetapi oleh kesedaran tentang akibat etika jangka panjang. Oleh itu, kepimpinan lestari tidak seharusnya difahami semata-mata sebagai gaya kepimpinan, tetapi sebagai falsafah holistik pengurusan organisasi yang bertujuan untuk memastikan kelestarian moral, intelek, dan sosial sistem pendidikan untuk generasi akan datang.

Di samping itu, kepimpinan lestari merupakan konsep yang semakin mendapat perhatian dalam bidang pengurusan dan kepimpinan, terutamanya dalam konteks pendidikan dan organisasi. Secara umum, kepimpinan lestari merujuk kepada gaya kepimpinan yang menekankan tanggungjawab sosial dan pembangunan sumber secara berterusan untuk memastikan manfaat jangka panjang bagi semua pihak berkepentingan (Doherty et al., 2019).

Matsumoto (2021) mengatakan pemimpin bukan sahaja perlu fokus kepada pencapaian matlamat jangka pendek, tetapi juga memberi perhatian kepada impak jangka panjang terhadap alam sekitar, kesejahteraan komuniti, dan budaya organisasi. Dengan itu, kepimpinan dapat dirumuskan sebagai satu pendekatan kepimpinan yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan alam sekitar dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi organisasi. Konsep ini menekankan pentingnya nilai etika, inovasi, dan kolaborasi sebagai teras utama dalam membentuk kepimpinan yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan cabaran semasa.

Dalam konteks pendidikan juga, kepimpinan lestari memainkan peranan penting dalam membina budaya sekolah yang secara berterusan memperbaiki dan mengekalkan pembelajaran berkualiti. Mohanty dan Choudhury (2020) berpendapat bahawa pemimpin sekolah yang berkemahiran dalam kepimpinan lestari akan memupuk budaya perkongsian, inovasi, dan penglibatan semua pihak dalam mencapai matlamat pendidikan yang mampan. Ini termasuklah mewujudkan suasana yang terbuka terhadap perubahan dan memperkukuh kolaborasi antara guru, pelajar, komuniti, serta organisasi luar demi memastikan pertumbuhan dan kemajuan yang berpanjangan.

Secara keseluruhan, konsep kepimpinan lestari adalah sebuah pendekatan yang menuntut pemimpin untuk berfikir secara holistik dan bertanggungjawab terhadap keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan alam sekitar. Ia menegaskan bahawa keberhasilan sesebuah organisasi atau institusi tidak hanya diukur berdasarkan pencapaian jangka pendek, tetapi juga keberlanjutan dan impak positif jangka panjang yang mampu memberi manfaat kepada generasi akan datang (Hubbard & Brislin, 2022).

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

Kepimpinan lestari ialah satu model kepimpinan yang bertujuan untuk melihat budaya kepimpinan seorang pentadbir. Mendasari kajian ini ialah teori Kepimpinan Lestari oleh Hargreaves dan Fink (2003). Teori ini menerangkan model kepimpinan sekolah iaitu pandangan mengenai peranan guru besar dalam memperkasakan kepimpinan di sekolah. Terdapat tujuh prinsip utama untuk membina kepimpinan lestari iaitu (a) menggalakkan pembelajaran berterusan, (b) mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, (c) pencerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru, (d) menggalakkan

perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah, (e) kepelbagaian, (f) pemeliharaan, dan (g) menghargai aset.

Pembelajaran berterusan merupakan asas kepada budaya organisasi yang mampan atau lestari. Ia menuntut agar guru besar membina komuniti pembelajaran profesional (PLC) yang menekankan refleksi, perkongsian amalan baik, dan inovasi pedagogi. Kajian oleh Abdul Rahim et al. (2023) mendapati bahawa pengetua sekolah luar bandar menunjukkan tahap kepimpinan lestari yang tinggi, diiringi oleh komitmen guru yang sangat tinggi. Hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan lestari dan komitmen guru turut menunjukkan betapa pentingnya pembelajaran profesional yang berterusan. Walau bagaimanapun, pelaksanaan PLC yang terlalu berasaskan arahan (*top-down*) boleh mengehadkan kreativiti guru. Maka, pembelajaran perlu dipacu oleh keinginan reflektif, kolaboratif, dan berbentuk tindakan (*action learning*).

Kepimpinan lestari menuntut kesinambungan merupakan prinsip kedua dalam membina kepimpinan lestari. Kesinambungan kepimpinan memastikan pengetahuan, visi, dan budaya organisasi tidak terhenti apabila seseorang pemimpin berpindah. Menurut kajian How dan Ishak (2021), enam dimensi kepimpinan lestari (termasuk pembangunan pelapis) memberi kesan positif terhadap komitmen guru. Guru lebih komited apabila mereka diberikan ruang untuk menjadi sebahagian daripada kepimpinan sekolah. Namun begitu, pelapis tidak boleh dipilih berdasarkan senioriti semata-mata. Pemilihan mesti berdasarkan kompetensi dan potensi. Program bimbingan (*mentoring*) serta latihan kepimpinan peringkat pertengahan (*middle-leadership*) perlu diwujudkan bagi memastikan keberlanjutan kepimpinan yang berkesan.

Manakala budaya perkongsian pembelajaran memerlukan persekitaran yang menggalakkan kepercayaan, kerjasama, dan inovasi. Abd Raub dan Mansor (2024) mendapati bahawa pengurusan pengetahuan organisasi (OKM) memainkan peranan penting dalam melihat perkaitan hubungan antara kepimpinan lestari dan perilaku kerja inovatif guru. Ini bermaksud, apabila pengetua memupuk budaya berkongsi ilmu, guru menjadi lebih kreatif dan inovatif. Namun, halangan seperti kekangan masa, beban kerja, dan budaya hierarki perlu ditangani. Pengiktirafan terhadap guru yang aktif berkongsi dan sistem sokongan masa perlu diwujudkan bagi memastikan amalan ini terus dibudayakan.

Seterusnya ialah kerjasama luar. Prinsip ini dilihat dapat memperluas horizon sekolah dan memberi peluang untuk inovasi. Sekolah yang berkolaborasi dengan universiti, pertubuhan bukan kerajaan (NGO), atau industri mampu memperkukuh pembelajaran kontekstual serta mendapatkan sumber tambahan. Kajian oleh How dan Ishak (2021) menunjukkan bahawa kolaborasi luar menjadi salah satu elemen dalam enam dimensi kepimpinan lestari yang memperkukuh komitmen guru. Walau bagaimanapun, kerjasama yang bersifat projek sementara tanpa kesinambungan sukar menghasilkan impak jangka panjang. Sekolah disaran untuk memeterai Memorandum Persefahaman (MoU) jangka panjang, memastikan manfaat bersama dan menilai hasil kerjasama secara berkala.

Selain itu, kepelbagaian dalam konteks kepimpinan lestari merangkumi penghargaan terhadap variasi budaya, latar sosioekonomi, dan potensi guru serta murid. Kajian oleh Sandanasamy Paul (2023) mendapati bahawa tahap kepimpinan guru dan komitmen guru di sekolah jenis kebangsaan adalah tinggi. Ini menunjukkan bahawa sekolah yang meraikan kepelbagaian peranan kepimpinan guru mempunyai kesan positif terhadap komitmen dan motivasi. Kepelbagaian perlu diurus dengan bijak agar ia menjadi kekuatan, bukan punca ketidakseimbangan. Guru besar harus memastikan setiap suara dalam organisasi dihargai dan diberi peluang menyumbang kepada inovasi.

Manakala prinsip pemeliharaan kemampuan dilihat dapat mengekalkan nilai, tradisi, dan visi sekolah semasa menerapkan pembaharuan. Abdul Rahim et al. (2023) mendapati bahawa walaupun sekolah luar bandar berhadapan cabaran sumber, kepimpinan lestari membantu mengekalkan misi dan kestabilan

organisasi. Ini menunjukkan bahawa pemeliharaan yang seimbang dengan inovasi membolehkan sekolah kekal relevan dan stabil. Sekolah perlu mengekalkan nilai baik tanpa menghalang adaptasi terhadap cabaran baharu seperti digitalisasi dan pembelajaran abad ke-21.

Akhir sekali, kepimpinan lestari menekankan penggunaan optimum aset manusia, intelektual, sosial dan fizikal. Kajian oleh Abd Raub dan Mansor (2024) menunjukkan bahawa pengurusan pengetahuan organisasi memperkuat penghargaan terhadap aset intelektual guru, sekali gus meningkatkan perilaku kerja inovatif. Begitu juga, Abdul Rahim et al. (2023) membuktikan bahawa guru yang dihargai sebagai aset utama organisasi menunjukkan tahap komitmen kerja yang lebih tinggi. Pengiktirafan, pembangunan profesional berterusan, dan penjagaan kebajikan guru adalah asas dalam memastikan aset manusia kekal produktif dan lestari.

Secara keseluruhannya, tujuh prinsip kepimpinan lestari oleh Hargreaves dan Fink (2003) membentuk kerangka konseptual yang kukuh untuk meningkatkan keberkesanan sekolah di Malaysia. Dapatan kajian terkini menunjukkan bahawa amalan ini bukan sahaja meningkatkan komitmen guru tetapi juga memperkuat inovasi dan keutuhan organisasi pendidikan. Untuk pelaksanaan yang berkesan, sekolah perlu memperkuat budaya kolaboratif, menyediakan sistem pembangunan pelapis yang sistematik, mengurus aset pengetahuan dengan strategik, dan mengekalkan keseimbangan antara pemeliharaan serta inovasi.

### ***Kajian Lepas***

Dalam konteks pendidikan di Malaysia, pelbagai kajian empirikal telah dilaksanakan bagi meneliti amalan kepimpinan lestari dalam kalangan pemimpin sekolah. Secara umumnya, dapatan kajian menunjukkan bahawa kepimpinan lestari memainkan peranan penting dalam memperkuat kecekapan organisasi sekolah serta kesejahteraan warga pendidik. Namun demikian, pelaksanaannya masih memperlihatkan tahap penghayatan yang berbeza mengikut konteks sekolah, sumber, dan sokongan sistem pendidikan tempatan.

Kajian oleh Supian Hashim dan Khadijah Daud (2014) misalnya, meneliti hubungan antara amalan kepimpinan lestari pengetua dengan prestasi kerja guru di sekolah rendah yang menerima Tawaran Baharu. Dapatan mereka membuktikan wujudnya hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan lestari dan prestasi kerja guru. Walau bagaimanapun, kajian tersebut turut menyorot bahawa dimensi tertentu seperti pembentukan kepimpinan pelapis dan pengurusan sumber secara lestari masih belum mencapai tahap kematangan yang diharapkan. Ini menunjukkan bahawa meskipun pemimpin sekolah sedar akan keperluan kepimpinan lestari, pelaksanaannya sering tertumpu pada aspek pengurusan rutin berbanding pembangunan jangka panjang organisasi.

Selanjutnya, Tay (2016) menegaskan bahawa amalan kepimpinan lestari pengetua mempunyai hubungan positif dengan tahap keberkesanan sekolah. Faktor intrinsik seperti komitmen, visi, dan kebolehan mengurus sumber manusia dikenal pasti sebagai pemacu utama kepada kelestarian kepimpinan. Namun, Tay turut menekankan bahawa pelaksanaan kepimpinan lestari tidak dapat dipisahkan daripada faktor persekitaran seperti lokasi sekolah, tahap sokongan Pejabat Pendidikan Daerah, dan dasar penggantian pengetua. Hal ini menunjukkan bahawa keberkesanan kepimpinan lestari bukan sahaja ditentukan oleh kualiti individu pemimpin, tetapi juga oleh sejauh mana sistem dan struktur organisasi menyokong kesinambungan kepimpinan di sekolah.

Sementara itu, Nik Sasliza Saberi dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2020) yang menjalankan kajian di lima buah sekolah rendah mendapati bahawa guru besar yang mengamalkan kepimpinan lestari mampu menyumbang kepada sekolah yang lebih berkesan. Dapatan ini sejajar dengan penegasan Hargreaves dan Fink (2003) bahawa kelestarian dalam kepimpinan bergantung kepada kemampuan pemimpin membina sistem pembelajaran yang berterusan dan berasaskan nilai. Namun begitu, kajian Nik Sasliza

dan Mohd Izham turut mengesan variasi yang ketara antara sekolah, terutamanya dalam aspek pengetahuan dan kemahiran menjaga elemen kelestarian. Sekolah yang mempunyai sokongan profesional dan sumber mencukupi menunjukkan prestasi kepimpinan yang lebih mantap berbanding sekolah yang beroperasi dalam kekangan sumber dan persekitaran.

Dalam konteks yang lebih spesifik, Saraswathy Kullam et al. (2022) menjalankan kajian rintis terhadap amalan kepimpinan lestari guru besar di Sekolah Kebangsaan Asli, Negeri Sembilan. Kajian ini memperlihatkan bahawa walaupun tahap amalan kepimpinan lestari berada pada paras yang baik, guru besar berdepan dengan pelbagai cabaran seperti lokasi luar bandar, kekangan sumber, serta keterbatasan dalam latihan kepimpinan. Dapatan ini memberi petunjuk bahawa pelaksanaan kepimpinan lestari amat bergantung kepada konteks sosio-geografi serta keupayaan organisasi membina sistem sokongan dalaman bagi memperkukuh kepimpinan pelapis dan budaya perkongsian ilmu.

Dalam konteks negeri Sarawak pula, Abg Mohd Shukri Abg Muis dan Jamal @ Nordin Yunus (2024) meneliti isu ini melalui sorotan literatur berkaitan kepimpinan lestari dalam sekolah agama swasta. Kajian tersebut menegaskan bahawa wujud jurang dalam literatur tempatan khususnya dalam dimensi kepimpinan pelapis, pembelajaran bersama, serta pengurusan sumber dalam persekitaran geografi dan demografi yang mencabar. Dapatan ini menggariskan keperluan mendesak untuk memperluas penyelidikan empirik berkaitan kepimpinan lestari dalam konteks sekolah-sekolah luar bandar di Sarawak yang berhadapan dengan kekangan sumber dan kepelbagaian sosio-budaya.

Secara keseluruhannya, rumusan daripada kajian-kajian ini menunjukkan bahawa walaupun kepimpinan lestari telah dikenal pasti sebagai faktor penting dalam memperkukuh keberkesanan sekolah, pelaksanaannya masih belum menyeluruh dan konsisten di semua konteks pendidikan. Dapatan lepas memperlihatkan bahawa keberhasilan kepimpinan lestari amat bergantung kepada sokongan sistemik, pembangunan kompetensi pemimpin serta kesediaan organisasi untuk memperkukuh budaya pembelajaran dan kepimpinan pelapis. Oleh yang demikian, kajian ini dijalankan bagi meneliti tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar sekolah rendah di daerah Simunjan, Sarawak, yang mempunyai keunikan geografi dan cabaran tersendiri, sekali gus menyumbang kepada pengayaan literatur dalam konteks tempatan.

### ***Kerangka Teori Kajian***

Kerangka teori yang menjadi asas kepada kajian ini berteraskan Teori Kepimpinan Lestari yang diperkenalkan oleh Hargreaves dan Fink (2003). Teori ini menekankan bahawa kepimpinan dalam sesebuah organisasi pendidikan bukan sahaja berorientasikan kejayaan jangka pendek, tetapi perlu memastikan kesinambungan kecemerlangan melalui pembangunan manusia, budaya organisasi dan pengurusan sumber yang lestari. Kepimpinan lestari menuntut pemimpin untuk membangunkan kapasiti warga sekolah agar pembelajaran dan amalan baik dapat diteruskan walaupun berlaku perubahan kepimpinan.

Hargreaves dan Fink (2003) menggariskan tujuh dimensi utama kepimpinan lestari, yang menjadi asas dalam pembinaan kerangka teori kajian ini. Dimensi tersebut adalah seperti berikut:

1. Menggalakkan Pembelajaran Berterusan: Pemimpin sekolah bertanggungjawab mewujudkan persekitaran pembelajaran yang dinamik dan berterusan, bukan sekadar memenuhi keperluan akademik semasa tetapi membina keupayaan jangka panjang warga sekolah untuk berfikir secara reflektif, inovatif dan kritikal.
2. Mewujudkan Pemimpin Pelapis: Kepimpinan lestari menuntut agar potensi kepimpinan dalam kalangan guru dibangunkan melalui pementoran, delegasi tanggungjawab dan latihan profesional supaya kesinambungan kepimpinan dapat dijamin.

3. Membudayakan Perkongsian Pembelajaran dalam Kalangan Guru: Dimensi ini menekankan kolaborasi profesional, perkongsian amalan terbaik serta refleksi bersama sebagai asas kepada pembangunan kapasiti organisasi.
4. Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi Luar Sekolah: Pemimpin lestari perlu membina jaringan strategik dengan komuniti, organisasi pendidikan lain dan pihak luar bagi memperkukuh sumber, idea dan sokongan terhadap agenda pembangunan sekolah.
5. Mengurus Kepelbagaian: Kepimpinan lestari menghargai perbezaan individu, latar belakang dan kebolehan warga sekolah sebagai aset kepada inovasi dan keharmonian organisasi.
6. Memelihara Persekitaran dan Sumber: Dimensi ini menekankan pentingnya mengurus sumber manusia, kewangan dan fizikal secara berhemah agar dapat mengekalkan keberkesanan organisasi tanpa menjejaskan keperluan masa depan.
7. Menghargai Aset dan Nilai Institusi: Pemimpin lestari perlu mengekalkan nilai-nilai teras, tradisi dan identiti sekolah sambil memastikan perubahan yang diperkenalkan tidak merosakkan kekuatan sedia ada.

Kesemua dimensi ini saling melengkapi antara satu sama lain dan membentuk satu sistem kepimpinan yang bersepadu. Dalam konteks kajian ini, teori Hargreaves dan Fink (2003) dijadikan landasan untuk menilai tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah Simunjan, Sarawak serta bagaimana dimensi-dimensi tersebut diaplikasikan dalam mengurus pembangunan sekolah yang berterusan dan adaptif terhadap perubahan.

## METODOLOGI

### *Reka Bentuk 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 yang mana ia dilihat dari perspektif para guru. Hasil kajian ditentukan oleh kaedah dan reka bentuk kajian, manakala reka bentuk kajian pula ditentukan oleh tujuan kajian (Chua Yan Paw, 2014). Kaedah kuantitatif berbentuk tinjauan melalui instrumen soal selidik akan digunakan dalam kajian ini. Data dikumpul menggunakan aplikasi *Google Forms*. Data yang diperoleh akan dianalisis dan diuji dengan statistik deskriptif.

### *Populasi dan Sampel*

Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru sekolah rendah di daerah Simunjan, Sarawak. Berdasarkan data daripada Kementerian Pendidikan Malaysia, jumlah keseluruhan guru sekolah rendah di daerah tersebut ialah seramai 698 orang.

Bagi tujuan kajian rintis ini, pengkaji telah melibatkan 50 orang guru daripada empat buah sekolah rendah yang dipilih. Pemilihan saiz sampel ini adalah sejajar dengan saranan Cooper dan Schindler (2011), yang menyatakan bahawa bilangan antara 25 hingga 100 responden dianggap memadai dan ideal bagi pelaksanaan kajian rintis. Pemilihan sekolah bagi kajian rintis ini dilakukan secara rawak mudah melibatkan empat buah sekolah rendah di daerah Simunjan. Pemilihan ini bertujuan memastikan instrumen diuji dalam konteks sekolah yang berbeza dari segi saiz dan latar persekitaran, selaras dengan objektif kajian rintis untuk menilai kesesuaian dan kebolehfahaman item soal selidik sebelum kajian sebenar dijalankan.

Selain itu, persekitaran kajian dan kemudahan akses kepada sekolah juga diambil kira dalam menentukan saiz sampel. Pemilihan 50 responden daripada empat buah sekolah memberikan kepelbagaian konteks (contohnya sekolah besar dan kecil, bandar dan luar bandar), sekali gus membantu pengkaji menilai kesesuaian item soal selidik dalam pelbagai situasi sekolah.

**Instrumen Kajian**

Soal selidik adalah instrumen yang paling kerap digunakan dalam penyelidikan pendidikan kerana ia tidak memerlukan kos yang banyak selain mudah di sedia dan ditadbir kepada bilangan responden yang besar. Item-item soal selidik direka bentuk menggunakan Skala Likert 5 Mata. Soal selidik ini terbahagi kepada tiga bahagian seperti Jadual 1 berikut:

**Jadual 1.***Taburan Soal Selidik*

| <b>Bahagian</b> | <b>Item</b>   | <b>Perkara</b>                                                          |
|-----------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|
| A               | (Item 1 – 3)  | <b>Latar Belakang Responden</b>                                         |
|                 | Item 1        | - Jantina                                                               |
|                 | Item 2        | - Jawatan                                                               |
|                 | Item 3        | - Tempoh Perkhidmatan                                                   |
| B               | (Item 1 – 47) | <b>Amalan Tahap Kepimpinan Lestari</b>                                  |
|                 | Item 1 – 6    | - Menggalakkan Pembelajaran Berterusan                                  |
|                 | Item 7 – 15   | - Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah                                |
|                 | Item 16 – 22  | - Pencerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran Dalam Kalangan Guru        |
|                 | Item 23 – 29  | - Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi di Luar Sekolah |
|                 | Item 30 – 35  | - Kepelbagaian                                                          |
|                 | Item 36 – 43  | - Pemeliharaan                                                          |
|                 | Item 44 – 47  | - Menghargai Aset                                                       |

Soal selidik kajian ini telah diubah suai daripada instrumen asal yang dibangunkan oleh Tay Lee Peng (2016), yang berasaskan Model Kepimpinan Lestari oleh Andy Hargreaves dan Dean Fink (2003). Model ini menekankan tujuh prinsip utama kepimpinan lestari yang merangkumi aspek pembangunan berterusan, pembelajaran bersama, kelestarian nilai, dan kesejahteraan organisasi pendidikan secara menyeluruh.

Instrumen ini dipilih kerana telah digunakan dalam konteks pendidikan di Malaysia dan terbukti mempunyai kebolehpercayaan serta kesahan yang tinggi, seperti yang dilaporkan dalam kajian Tay (2016) iaitu nilai ( $\alpha = 0.94$ ). Nilai Cronbach's Alpha keseluruhan yang diperoleh ( $\alpha = 0.94$ ) menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang sangat tinggi (Hair et al., 2010; Pallant, 2020). Hal ini membuktikan bahawa instrumen ini mempunyai konsistensi dalaman yang baik serta sesuai digunakan dan diadaptasi untuk kajian ini dalam konteks sekolah rendah di Sarawak. Justeru, penggunaannya dalam kajian ini dianggap sesuai kerana ia menepati konteks kepimpinan sekolah rendah serta memudahkan proses perbandingan dapatan dengan kajian lepas yang menggunakan kerangka teori yang sama.

Selain itu, pengubahsuaian terhadap beberapa item dilakukan bagi memastikan kesesuaian dengan konteks semasa sekolah rendah di daerah Simunjan, Sarawak tanpa menjejaskan struktur asal konstruk yang diukur.

Responden dikehendaki memberikan maklum balas terhadap setiap pernyataan dengan menggunakan Skala Likert Lima Mata, seperti berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju  
2 = Tidak Setuju

3 = Kurang Setuju

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Penggunaan skala ini membolehkan pengkaji mendapatkan data berbentuk kuantitatif yang lebih stabil dan seragam, serta memudahkan analisis statistik dijalankan bagi menilai tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar.

Interprestasi skor min bagi kajian ini dinyatakan dalam Jadual 2 berikut:

#### Jadual 2.

##### *Interprestasi Skor Min*

| Nilai min        | Tahap            |
|------------------|------------------|
| 1.00 hingga 2.00 | Rendah           |
| 2.01 hingga 3.00 | Sederhana Rendah |
| 3.01 hingga 4.00 | Sederhana Tinggi |
| 4.01 hingga 5.00 | Tinggi           |

Sumber. Nunally dan Bernstein (1994)

Jadual 2 di atas menunjukkan interpretasi skor min iaitu tahap Rendah = 1.00 hingga 2.00, Sederhana Rendah = 2.01 hingga 3.00, Sederhana Tinggi = 3.01 hingga 4.00 dan tahap Tinggi = 4.01 hingga 5.00 telah pun digunakan sebagai panduan bagi menjawab objektif kajian.

#### **Analisis Data**

Pengkaji akan menganalisis data kajian ini dengan menggunakan SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 29. Kaedah deskriptif akan menunjukkan skop frekuensi, peratusan, min, dan sisihan piawai untuk mengenal pasti faktor demografi seperti jantina, jawatan, dan tempoh perkhidmatan di sekolah semasa responden. Kaedah ini juga digunakan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar.

#### **DAPATAN KAJIAN**

Dapatan kajian ini diperoleh melalui edaran soal selidik kepada 50 orang responden yang terdiri daripada guru-guru di empat buah sekolah rendah dalam daerah Simunjan, Sarawak. Edaran soal selidik ini bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah berkenaan.

Dapatan kajian ini dibahagikan kepada beberapa bahagian utama iaitu:

1. Profil demografi responden, yang meliputi maklumat asas seperti jantina, jawatan, dan tempoh perkhidmatan di sekolah semasa.
2. Analisis deskriptif tahap amalan kepimpinan lestari guru besar secara keseluruhan, bagi melihat gambaran umum tahap pelaksanaan kepimpinan lestari dalam konteks sekolah rendah di daerah Simunjan.
3. Analisis tahap amalan kepimpinan lestari guru besar mengikut dimensi, berdasarkan tujuh dimensi utama yang dikemukakan oleh Hargreaves dan Fink (2003).
4. Analisis tahap amalan kepimpinan lestari mengikut item.

Dapatan yang diperoleh daripada analisis ini diharap dapat memberikan gambaran yang menyeluruh tentang sejauh mana guru besar di daerah Simunjan mengamalkan kepimpinan lestari dalam konteks pengurusan dan pembangunan sekolah rendah.

**Profil Demografi Responden**

Jadual 3 di bawah menunjukkan taburan keseluruhan demografi responden dalam kajian ini.

**Jadual 3.**

*Taburan Keseluruhan Demografi Responden*

| Demografi           |                      | Bilangan (n) | Peratus (%) |
|---------------------|----------------------|--------------|-------------|
| Jantina             | Lelaki               | 23           | 46          |
|                     | Perempuan            | 27           | 54          |
| Jawatan             | Guru Akademik Biasa  | 31           | 62          |
|                     | Ketua Panitia        | 7            | 14          |
|                     | Penolong Kanan       | 12           | 24          |
| Tempoh Perkhidmatan | Kurang dari 10 tahun | 18           | 36          |
|                     | 11-19 tahun          | 23           | 46          |
|                     | Lebih dari 20 tahun  | 9            | 18          |

Berdasarkan Jadual 3, dapatan kajian menunjukkan daripada seramai 50 orang responden dalam kajian ini, seramai 23 orang responden adalah dalam kalangan lelaki (46%) dan seramai 27 orang responden adalah dalam kalangan perempuan (54%) seperti yang dipaparkan dalam Jadual 3.

Dalam analisis seterusnya, dapatan menunjukkan seramai 31 orang Guru Akademik Biasa (62%), diikuti seramai 7 orang Ketua Panitia (14%) dan hanya seramai 12 orang Penolong Kanan (24%) yang menjawab soal selidik yang diedarkan.

Dapatan menunjukkan seramai 18 orang guru (36%) merupakan guru yang berkhidmat kurang dari 10 tahun. Kemudian diikuti pula oleh responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan antara 11 hingga 19 tahun iaitu seramai 23 orang guru (46%) manakala responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan melebihi 20 tahun iaitu seramai 9 orang guru (18%).

**Analisis Deskriptif Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar**

Persoalan Kajian: Apakah Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar Sekolah Rendah di daerah Simunjan, Sarawak?

Dalam persoalan kajian ini, pengkaji membuat analisis dengan mencari skor min bagi pemboleh ubah amalan kepimpinan lestari guru besar di Simunjan.

**Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar.** Dapatan berkaitan tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah Simunjan diperoleh melalui analisis min bagi setiap item yang terkandung dalam instrumen kajian. Analisis ini bertujuan untuk menentukan sejauh mana amalan kepimpinan lestari diamalkan oleh guru besar di sekolah rendah daerah tersebut. Jadual 4 di bawah memperincikan keputusan analisis deskriptif yang menunjukkan tahap keseluruhan amalan kepimpinan lestari guru besar berdasarkan skor min dan tafsiran tahap.

**Jadual 4.***Analisis Keseluruhan Nilai Min Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar*

|                           | <b>N</b> | <b>Min</b> | <b>Tahap</b> |
|---------------------------|----------|------------|--------------|
| Amalan Kepimpinan Lestari | 50       | 4.328      | Tinggi       |

Berdasarkan Jadual 4 di atas, tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di Simunjan memperoleh skor min = 4.328 yang menunjukkan tahap tinggi.

**Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Mengikut Dimensi.** Analisis seterusnya dijalankan bagi mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar mengikut tujuh dimensi seperti yang dikemukakan oleh Hargreaves dan Fink (2003), iaitu: Menggalakkan Pembelajaran Berterusan, Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah, Pencerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran dalam Kalangan Guru, Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi di Luar Sekolah, Kepelbagaian, Pemeliharaan, dan Menghargai Aset.

Analisis deskriptif yang dijalankan mendapati bahawa kesemua dimensi menunjukkan tahap amalan yang tinggi, dengan nilai min keseluruhan melebihi 4.328. Ini menunjukkan bahawa guru besar di daerah Simunjan secara konsisten mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan lestari dalam pelbagai aspek pengurusan dan pembangunan sekolah.

Jadual 5 berikut memperincikan nilai min dan tahap bagi setiap dimensi amalan kepimpinan lestari guru besar.

**Jadual 5.***Analisis Dimensi Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar***Dimensi Amalan Kepimpinan Lestari**

|       | Menggalakkan Pembelajaran Berterusan | Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah | Pencerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran dalam Kalangan Guru | Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi di Luar Sekolah | Kepelbagaian | Pemeliharaan | Menghargai Aset |
|-------|--------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| N     | 50                                   | 50                                     | 50                                                             | 50                                                                    | 50           | 50           | 50              |
| Min   | 4.473                                | 4.282                                  | 4.360                                                          | 4.246                                                                 | 4.373        | 4.185        | 4.515           |
| Tahap | Tinggi                               | Tinggi                                 | Tinggi                                                         | Tinggi                                                                | Tinggi       | Tinggi       | Tinggi          |

Berdasarkan Jadual 5 di atas, analisis tahap amalan kepimpinan lestari mengikut dimensi adalah seperti berikut:

**Menggalakkan Pembelajaran Berterusan (Min = 4.473, Tahap Tinggi).** Dimensi ini memperoleh skor min kedua tertinggi, menunjukkan bahawa guru besar memberi penekanan terhadap budaya pembelajaran sepanjang hayat dalam kalangan guru dan staf. Guru besar dilihat aktif menyediakan ruang, peluang, dan galakan kepada guru untuk meningkatkan kemahiran profesional mereka. Ini menepati prinsip *capacity building* yang ditekankan oleh Hargreaves dan Fink (2006) bahawa kepimpinan lestari perlu menekankan kelestarian ilmu melalui pembelajaran berterusan.

**Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah (Min = 4.282, Tahap Tinggi).** Skor ini menggambarkan usaha guru besar dalam memastikan kesinambungan kepimpinan. Walaupun tahapnya tinggi, nilai min yang sedikit lebih rendah berbanding dimensi lain menunjukkan ruang untuk penambahbaikan, terutamanya dalam mengenal pasti dan melatih pelapis kepimpinan secara formal. Hal ini seiring dengan

dapatan Supian Hashim dan Khadijah Daud (2014) yang mendapati bahawa walaupun konsep kepimpinan pelapis disedari, pelaksanaannya masih bersifat *ad hoc* di kebanyakan sekolah.

**Pencerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran dalam Kalangan Guru (Min = 4.360, Tahap Tinggi).** Dimensi ini menunjukkan bahawa guru besar berperanan dalam membina komuniti pembelajaran profesional (PLC). Amalan perkongsian pengalaman, refleksi pengajaran, dan sokongan rakan sejawat menjadi sebahagian budaya sekolah. Ini mencerminkan gaya kepimpinan kolaboratif yang menekankan pembelajaran organisasi dan peningkatan bersama.

**Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi di Luar Sekolah (Min = 4.246, Tahap Tinggi).** Dimensi ini menunjukkan tahap yang baik, namun sedikit rendah berbanding dimensi lain. Ini mungkin disebabkan oleh cabaran logistik, kedudukan geografi luar bandar, serta kekangan sumber yang menghadkan jalinan strategik dengan pihak luar. Walau bagaimanapun, keterlibatan komuniti dan agensi luar masih berlaku secara aktif, selaras dengan prinsip *sustainability partnership* yang digariskan oleh Fullan (2005).

**Kepelbagaian (Min = 4.373, Tahap Tinggi).** Guru besar menunjukkan kebolehan mengurus dan meraikan kepelbagaian latar belakang warga sekolah. Dapatan ini menunjukkan wujudnya toleransi dan keadilan dalam pengurusan sumber manusia. Kepelbagaian yang diurus secara lestari memberi impak positif terhadap keharmonian organisasi dan inovasi dalam pengajaran (Davies, 2009).

**Pemeliharaan (Min = 4.185, Tahap Tinggi).** Walaupun berada pada tahap tinggi, dimensi ini merekodkan skor min kedua terendah. Ini menunjukkan bahawa aspek pemeliharaan sumber fizikal dan bukan fizikal seperti tenaga kerja, infrastruktur serta nilai organisasi masih memerlukan pengukuhan. Hargreaves dan Fink (2006) menekankan bahawa pemeliharaan ialah asas kepada kelestarian organisasi dan jika diabaikan, kesinambungan kecemerlangan akan terjejas.

**Menghargai Aset (Min = 4.515, Tahap Tinggi).** Dimensi ini mencatatkan skor tertinggi antara semua dimensi. Ini menunjukkan bahawa guru besar amat menghargai sumber manusia dan aset organisasi. Keprihatinan terhadap guru, staf sokongan dan kemudahan fizikal menjadi asas kepada kesejahteraan dan motivasi sekolah. Hal ini menepati prinsip membangunkan manusia sebelum sistem dalam kepimpinan lestari.

Secara keseluruhannya, dimensi menghargai aset mencatatkan nilai min tertinggi =4.515 manakala dimensi pemeliharaan mencatatkan skor min terendah=4.185. Kesemua dimensi dalam amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah Simunjan berada pada tahap min yang tinggi.

**Analisis Mengikut Item Tahap Kepimpinan Lestari.** Analisis seterusnya dijalankan bagi meneliti tahap amalan kepimpinan lestari guru besar mengikut setiap item soal selidik yang digunakan dalam kajian ini. Analisis ini bertujuan mengenal pasti dengan lebih terperinci aspek-aspek spesifik dalam kepimpinan lestari yang menunjukkan tahap amalan tertinggi dan terendah dalam kalangan guru besar di daerah Simunjan.

Jadual 6 berikut memperincikan dapatan analisis mengikut item bagi amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah Simunjan.

#### Jadual 6.

*Analisis Nilai Min Setiap Item Amalan Kepimpinan Lestari*

| Dimensi/Item                                | Frekuensi<br><i>f</i> | Min | Tahap |
|---------------------------------------------|-----------------------|-----|-------|
| <b>Menggalakkan Pembelajaran Berterusan</b> |                       |     |       |

|                                                                                                           |      |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------|
| Guru besar sentiasa memberi sokongan kepada pembelajaran sepanjang hayat.                                 | 4.52 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa memberi keutamaan kepada penguasaan ilmu.                                             | 4.54 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa mengutamakan pembelajaran semasa di sekolah.                                          | 4.50 | Tinggi           |
| Guru besar merupakan pemimpin yang mengambil berat akan aspek pembelajaran.                               | 4.50 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa memberi tunjuk ajar kepada murid walaupun di luar pembelajaran.                       | 4.34 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa memberi galakkan kepada perkembangan emosi murid terhadap pembelajaran berkesan.      | 4.44 | Tinggi           |
| <b>Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah</b>                                                             |      |                  |
| Guru besar sentiasa membahagikan tugas kepimpinan kepada guru lain secara sama rata.                      | 4.24 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa berkongsi ilmu pengurusan dalam kalangan guru.                                        | 4.38 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa membudayakan amalan kepimpinan yang dikongsi bersama antara guru.                     | 4.36 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa memberi latihan yang berkaitan kepimpinan untuk menerapkan kemahiran kepimpinan guru. | 4.18 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa memberi latihan kepada guru supaya mereka bersedia menjadi pemimpin kelak.            | 4.18 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa menjadi sumber inspirasi kepada guru yang ingin menjadi pemimpin.                     | 4.16 | Tinggi           |
| Guru besar mendorong guru supaya percaya kepada kepimpinan beliau                                         | 4.24 | Tinggi           |
| Guru besar berhasrat penggantinya menjadi pemimpin yang lebih baik dari beliau.                           | 4.38 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa memastikan penggantinya berkemampuan memikul tugas pemimpin.                          | 4.42 | Tinggi           |
| <b>Pencerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran Dalam Kalangan Guru</b>                                     |      |                  |
| Guru besar sentiasa menggalakkan guru untuk belajar daripada guru yang lain.                              | 4.46 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa menggalakkan guru untuk berkongsi maklumat dan informasi mengenai pembelajaran.       | 4.52 | Tinggi           |
| Guru besar mewujudkan program mentor-mentee kepada guru.                                                  | 3.92 | Sederhana Tinggi |
| Guru besar sentiasa mengadakan latihan dalaman untuk guru.                                                | 4.18 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa prihatin tentang kompetensi guru.                                                     | 4.36 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa menggalakkan guru untuk bekerjasama.                                                  | 4.54 | Tinggi           |
| Guru besar sentiasa menggalakkan guru untuk bekerja secara berpasukan.                                    | 4.54 | Tinggi           |
| <b>Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi di Luar Sekolah</b>                              |      |                  |
| Guru besar membantu pemimpin sekolah lain yang menghadapi kesulitan.                                      | 4.30 | Tinggi           |
| Guru besar akan meminta kepakaran pemimpin sekolah lain yang mempunyai masalah.                           | 4.04 | Tinggi           |
| Guru besar akan berkolaborasi dengan sekolah lain untuk mencapai kecemerlangan sekolah.                   | 4.24 | Tinggi           |

|                                                                                                                  |      |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|---------------------|
| Guru besar akan berkolaborasi dengan sekolah lain untuk menyumbang tenaga dan idea bagi sekolah yang bermasalah. | 4.32 | Tinggi              |
| Guru besar akan berkolaborasi dengan sekolah lain untuk sama-sama mencapai kejayaan.                             | 4.22 | Tinggi              |
| Guru besar sanggup berkongsi kemahiran sekolahnya untuk peningkatan prestasi ke peringkat seterusnya.            | 4.42 | Tinggi              |
| Guru besar merasa bertanggungjawab untuk membantu sekolah lain yang menghadapi masalah dalam aspek pengurusan    | 4.18 | Tinggi              |
| <b>Kepelbagaian</b>                                                                                              |      |                     |
| Guru besar sentiasa mewujudkan landasan kerja untuk mencapai matlamat sekolah.                                   | 4.44 | Tinggi              |
| Guru besar menggalakkan guru mempelbagaikan kepakaran sendiri.                                                   | 4.48 | Tinggi              |
| Guru besar sentiasa bersikap terbuka dengan setiap pandangan guru.                                               | 4.32 | Tinggi              |
| Guru besar sentiasa bersikap terbuka terhadap perubahan yang berlaku mengikut kesesuaian sekolah.                | 4.38 | Tinggi              |
| Guru besar sentiasa bersikap tegas dengan sebarang jenis tekanan.                                                | 4.26 | Tinggi              |
| Guru besar sentiasa menghargai kerjasama dan bantuan guru.                                                       | 4.36 | Tinggi              |
| <b>Pemeliharaan</b>                                                                                              |      |                     |
| Guru besar sentiasa bertenang jika guru tidak menyebelainya.                                                     | 4.16 | Tinggi              |
| Guru besar mengaplikasi pengalamannya sebagai pemimpin di sekolah sebelumnya.                                    | 4.34 | Tinggi              |
| Guru besar menjadikan masalah di sekolah yang lama sebagai panduan supaya lebih efektif.                         | 4.18 | Tinggi              |
| Guru besar sentiasa membuat keputusan berdasarkan kutipan data analisis sekolah.                                 | 4.28 | Tinggi              |
| Guru besar tidak akan meniru program sekolah lain yang tidak berjaya.                                            | 4.14 | Tinggi              |
| Guru besar cuba untuk memperbaiki visi sekolah jika tidak berjaya untuk dicapai mengikut kesesuaian.             | 4.10 | Tinggi              |
| Guru besar menggalakkan budaya pembelajaran berterusan.                                                          | 4.50 | Tinggi              |
| Guru besar tidak akan teragak-agak untuk menukar tugas yang tidak melaksanakan tugas yang diberikan.             | 3.78 | Sederhana<br>Tinggi |
| <b>Menghargai Aset</b>                                                                                           |      |                     |
| Memastikan kemudahan di sekolah mencukupi untuk kegunaan guru dan murid                                          | 4.52 | Tinggi              |
| Memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berjaya mencapai matlamat yang ditetapkan                           | 4.54 | Tinggi              |
| Merancang latihan dan kursus kepakaran kepada setiap guru                                                        | 4.50 | Tinggi              |
| Mementingkan kebajikan guru-guru dalam menjalankan tugas                                                         | 4.50 | Tinggi              |

Merujuk kepada Jadual 6 di atas, analisis bagi setiap item dalam konstruk kepimpinan lestari telah dijalankan bagi menilai secara terperinci tahap pelaksanaan amalan kepimpinan lestari oleh guru besar di daerah Simunjan. Analisis ini membolehkan pengkaji mengenal pasti aspek-aspek amalan yang paling dominan dan aspek yang masih memerlukan perhatian untuk penambahbaikan. Secara keseluruhan, keputusan analisis menunjukkan bahawa majoriti item mencatatkan nilai min melebihi 4.00, menggambarkan tahap amalan kepimpinan lestari yang tinggi dalam kalangan guru besar di sekolah rendah daerah Simunjan. Hanya segelintir item menunjukkan tahap sederhana tinggi, iaitu antara 3.78 hingga 3.92 yang menandakan ruang penambahbaikan masih wujud dalam aspek-aspek tertentu.

Berdasarkan kepada dapatan menunjukkan bahawa dimensi Menggalakkan Pembelajaran Berterusan mencatatkan skor min tertinggi secara konsisten bagi semua item. Item yang menunjukkan skor tertinggi ialah "*Guru besar sentiasa memberi keutamaan kepada penguasaan ilmu*" (min = 4.54) dan "*Guru besar sentiasa memberi sokongan kepada pembelajaran sepanjang hayat*" (min = 4.52). Ini menunjukkan bahawa guru besar di Simunjan amat menitikberatkan pembangunan ilmu, pembelajaran berterusan dan pembentukan budaya akademik yang positif dalam kalangan warga sekolah.

Dimensi Menghargai Aset turut menunjukkan skor yang tinggi, khususnya pada item "*Memberikan penghargaan kepada guru-guru yang berjaya mencapai matlamat yang ditetapkan*" (min = 4.54). Dapatan ini memperlihatkan bahawa guru besar menzahirkan penghargaan terhadap warga sekolah sebagai aset utama organisasi.

Dimensi Kepelbagaian juga menunjukkan tahap amalan tinggi yang menandakan keterbukaan guru besar terhadap pandangan dan perubahan serta kebolehan menyesuaikan kepimpinan dengan konteks sekolah masing-masing.

Bagi dimensi Pencerapan Budaya Perkongsian Pembelajaran Dalam Kalangan Guru, hampir semua item berada pada tahap tinggi kecuali item "*Guru besar mewujudkan program mentor-mentee kepada guru*" (min = 3.92) yang berada pada tahap sederhana tinggi. Hal ini menunjukkan bahawa walaupun budaya kolaboratif sudah wujud, pelaksanaan program mentor-mentee mungkin masih belum dioptimumkan, mungkin disebabkan kekangan masa, beban tugas atau sumber yang terhad.

Sementara itu, dimensi Pemeliharaan walaupun menunjukkan tahap tinggi namun item iaitu "*Guru besar tidak akan teragak-agak untuk menukar tugas guru yang tidak melaksanakan tugas yang diberikan*" mencatatkan skor paling rendah (min = 3.78). Ini menggambarkan bahawa tindakan pembetulan atau penstrukturan semula dalam organisasi masih dilakukan dengan berhati-hati, sejajar dengan budaya kerja sekolah yang menitikberatkan keharmonian dan diplomasi.

Berikutnya, dimensi Mewujudkan Pemimpin Pelapis di Sekolah menunjukkan tahap tinggi dengan kesemua item mencatatkan tahap tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa guru besar di daerah Simunjan secara konsisten memberi perhatian terhadap pembangunan kepimpinan dalam kalangan guru melalui perkongsian tanggungjawab, bimbingan, latihan kepimpinan, serta dorongan ke arah penerapan nilai-nilai kepimpinan dalam kalangan warga sekolah. Amalan ini jelas menggambarkan bahawa guru besar bukan sahaja menumpukan kepada keberkesanan pengurusan semasa, tetapi juga berperanan dalam memastikan kesinambungan kepimpinan di masa hadapan sejajar dengan prinsip kepimpinan lestari yang menekankan pembentukan pelapis dan pembangunan kapasiti organisasi.

Akhir sekali, dimensi Menggalakkan Perkongsian dengan Rakan atau Organisasi di Luar Sekolah mencatatkan tahap tinggi yang menunjukkan kecenderungan guru besar untuk membina jaringan profesional dan kolaborasi antara sekolah. Ini bertepatan dengan dimensi *connectivity* dalam teori Hargreaves dan Fink (2003) yang menekankan keperluan perkongsian sumber dan kepakaran antara institusi bagi menjamin kelestarian sistem pendidikan.

Analisis mengikut item menunjukkan bahawa guru besar di daerah Simunjan mengamalkan kepimpinan lestari pada tahap tinggi dalam semua dimensi. Dapatan ini membuktikan bahawa budaya kepimpinan lestari telah meresap dalam amalan pengurusan sekolah rendah di daerah Simunjan, walaupun terdapat aspek-aspek tertentu seperti pelaksanaan mentor-mentee dan penggiliran kepimpinan yang boleh diperkukuh bagi memastikan kesinambungan kepimpinan yang lestari.

Rumusannya, dapatan kajian ini menggambarkan bahawa guru besar di daerah Simunjan telah mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan lestari dengan baik dalam aspek pengurusan dan kepimpinan sekolah.

## PERBINCANGAN

### *Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Guru Besar di Daerah Simunjan*

Berdasarkan kepada dapatan, kajian ini mendapati tahap amalan kepimpinan lestari guru besar di daerah Simunjan berada pada tahap yang tinggi (min = 4.328). Ini memberi gambaran bahawa sebahagian besar guru besar di kawasan kajian telah melaksanakan prinsip-prinsip kepimpinan yang berorientasikan kelestarian, merangkumi aspek pembelajaran berterusan, pembangunan kepimpinan pelapis, pengurusan sumber manusia, serta pemeliharaan budaya sekolah yang positif.

Secara konseptual, dapatan ini menepati kerangka yang dikemukakan oleh Hargreaves dan Fink (2006) yang menjelaskan bahawa kepimpinan lestari tidak hanya menumpukan kepada pencapaian jangka pendek, tetapi juga terhadap keupayaan pemimpin untuk mengekalkan kecemerlangan institusi secara berterusan. Menurut mereka, kepimpinan yang lestari ialah kepimpinan yang berakar panjang iaitu mampu memastikan kesinambungan nilai, tenaga dan sumber dalam jangka panjang melalui pembangunan manusia dan pembelajaran organisasi.

Berdasarkan dapatan kajian, dapatan menunjukkan terdapat persamaan dalam beberapa kajian terdahulu iaitu Ahmad Saat Tahir et al. (2023), Syed Ishak (2015), serta Supian dan Khadijah (2014) yang menyatakan dimensi dalam amalan kepimpinan lestari pengetua berada pada tahap tinggi. Dapatan kajian ini menunjukkan amalan kepimpinan lestari guru besar yang tinggi sekaligus menterjemah pihak pentadbir sekolah iaitu guru besar telah menzahirkan amalan kepimpinan lestari di sekolah masing-masing dengan tersusun dan terancang dalam memastikan visi dan misi sekolah yang diharapkan dapat direalisasikan.

Guru besar di daerah Simunjan turut dilihat mengamalkan kesemua dimensi-dimensi amalan kepimpinan lestari iaitu menggalakkan pembelajaran berterusan, mewujudkan pemimpin pelapis di sekolah, pencerapan budaya perkongsian pembelajaran dalam kalangan guru, menggalakkan perkongsian dengan rakan atau organisasi di luar sekolah, kepelbagaian, pemeliharaan dan menghargai aset dalam corak kepimpinan mereka. Kesemua dimensi ini berada pada tahap yang tinggi yang menunjukkan ia begitu signifikan dan tepat mengikut situasinya. Hal ini seiring dengan penemuan Nik Sasliza Saberi dan Mohd Izham Mohd Hamzah (2020) yang mendapati bahawa amalan kepimpinan lestari mempunyai hubungan langsung dengan keberkesanan sekolah, khususnya apabila pemimpin memberi tumpuan kepada pembangunan kapasiti guru dan memperkukuh budaya kolaboratif. Guru besar yang mengamalkan kepimpinan berasaskan nilai lestari bukan sahaja membimbing warga sekolah ke arah kecemerlangan, tetapi turut memastikan bahawa kejayaan itu dapat diwarisi oleh generasi pemimpin seterusnya. Kajian ini juga selari dengan kajian (Ahmad Saat Tahir et al. 2023) yang menyatakan bahawa kejayaan kepimpinan dalam sesebuah sekolah seringkali dihubungkan dengan corak kepimpinan pentadbir dalam mempengaruhi tahap komitmen ahli organisasi.

Namun begitu, walaupun tahap keseluruhan amalan kepimpinan lestari menunjukkan skor tinggi, ia turut menggambarkan bahawa terdapat variasi kecil antara dimensi yang menyumbang kepada kelestarian kepimpinan. Sebagai contoh, dimensi berkaitan pembangunan pemimpin pelapis dan pemeliharaan sumber merekodkan skor yang lebih rendah berbanding dimensi lain. Ini menunjukkan bahawa kesinambungan kepimpinan dan pengurusan sumber masih perlu diperkukuh. Supian Hashim dan Khadijah Daud (2014) turut melaporkan fenomena serupa dalam kajian mereka terhadap sekolah rendah yang menerima tawaran baharu di mana pelaksanaan amalan kepimpinan pelapis sering kali bersifat tidak formal dan tidak disusun secara sistematik.

Perbezaan tahap amalan ini mungkin juga dipengaruhi oleh faktor yang pelbagai. Sekolah-sekolah di kawasan luar bandar atau pedalaman berdepan dengan cabaran geografi, kekangan sumber manusia dan akses terhad kepada latihan profesional. Walau bagaimanapun, hasil min keseluruhan yang tinggi menunjukkan keupayaan guru besar untuk menyesuaikan diri dengan konteks setempat melalui strategi kepimpinan yang fleksibel dan kreatif. Ini mengukuhkan pandangan Lambert (2011) bahawa kepimpinan lestari menuntut keanjalan dalam membuat keputusan dengan menyesuaikan tindakan kepimpinan kepada realiti dan kapasiti persekitaran sekolah.

Selain itu, dapatan ini juga selari dengan Fullan (2005) yang menyatakan bahawa pemimpin sekolah berperanan sebagai pemangkin pembelajaran kolektif, bukan sekadar pentadbir birokratik. Guru besar yang berfikir lestari membina ekosistem sekolah yang memupuk kerjasama, perkongsian pengetahuan dan tanggungjawab bersama dalam kalangan guru. Keadaan ini mencipta budaya organisasi yang lestari, sekaligus mengurangkan kebergantungan kepada seorang individu sebagai faktor kejayaan utama sesebuah organisasi.

Dari sudut praktikal, hasil kajian ini menunjukkan bahawa model kepimpinan lestari semakin diterima dalam ekosistem pendidikan Malaysia, yang meliputi kepelbagaian yang sangat rencam. Ia juga membuktikan keberkesanan pelbagai inisiatif pembangunan kepimpinan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia seperti Program Kelayakan Profesional Pemimpin Pendidikan Kebangsaan (NPQEL) dalam memperkukuh kompetensi guru besar ke arah kepimpinan yang berdaya tahan dan berwawasan.

Kesimpulannya, skor pada tahap tinggi ini menandakan bahawa guru besar di daerah Simunjan telah mencapai tahap kematangan kepimpinan yang tinggi dari segi amalan kepimpinan lestari. Walau bagaimanapun, bagi memastikan kelangsungan kecemerlangan sekolah dalam jangka panjang, dimensi yang berkaitan dengan pembinaan pelapis kepimpinan dan pemeliharaan sumber wajar diberikan perhatian tambahan. Justeru, sokongan berterusan dalam bentuk latihan kepimpinan strategik, pembudayaan komuniti pembelajaran profesional (PLC) dan jalinan kolaboratif antara sekolah perlu dipertingkatkan bagi menjamin kelestarian kepimpinan sekolah secara holistik.

## KESIMPULAN

Kajian ini telah berjaya mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari dalam kalangan guru besar sekolah rendah di daerah Simunjan, Sarawak. Analisis yang dijalankan berasaskan tiga dimensi utama kepimpinan lestari telah memberikan gambaran awal tentang sejauh mana prinsip-prinsip kepimpinan lestari diaplikasikan dalam konteks sekolah luar bandar. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan lestari guru besar berada pada tahap tinggi, sekali gus memperlihatkan komitmen pemimpin sekolah terhadap usaha mengekalkan keberkesanan organisasi pendidikan secara berterusan.

Namun begitu, dapatan ini juga membuka ruang kepada beberapa penambahbaikan, khususnya dalam aspek memperkukuh kepimpinan pelapis dan memperluas budaya perkongsian pembelajaran secara lebih sistematik. Oleh itu, implikasi kajian ini amat signifikan kepada pelbagai pihak yang terlibat dalam pengurusan dan kepimpinan pendidikan seperti Kementerian Pendidikan Malaysia, Institut Aminuddin Baki (IAB), Jabatan Pendidikan Negeri Sarawak, Pejabat Pendidikan Daerah serta pihak pentadbir sekolah. Hasil penemuan ini boleh dijadikan asas dalam menilai keberkesanan pelaksanaan dasar sedia ada dan seterusnya menyokong usaha melahirkan pemimpin sekolah yang berprestasi tinggi, selaras dengan aspirasi Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025.

Di samping itu, kajian ini juga menyumbang kepada pengayaan literatur berkaitan kepimpinan lestari dalam konteks pendidikan Malaysia, terutamanya di kawasan luar bandar yang kurang diberi tumpuan dalam penyelidikan terdahulu. Secara praktikal, penemuan ini dapat membantu pihak berwajib

merancang inisiatif peningkatan profesionalisme dan latihan kepimpinan yang lebih kontekstual serta bersesuaian dengan realiti lapangan sekolah.

Akhirnya, di peringkat sekolah juga guru besar boleh menjadikan dapatan ini sebagai bahan refleksi terhadap amalan kepimpinan masing-masing, sekali gus memperkukuh keupayaan organisasi untuk melestarikan budaya kerja, memperkasa modal insan dan memastikan pembangunan sekolah bergerak secara berterusan ke arah kecemerlangan.

## RUJUKAN

- Abd Raub, S., & Mansor, M. (2024). Organizational knowledge management as a mediator on the relationship between headmaster's sustainable leadership and teacher innovative work behavior at Pahang primary school (TS25). *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 17(1), 37–48. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/JPB/article/view/9209>
- Abdul Rahim, M. H., Hamzah, M. I., & Aida Hanim, A. H. (2023). Sustainable leadership practices among school principals and their relationship with teacher commitment in Malaysia rural school. *e-Bangi: Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(4), 129–140. <https://ejournal.ukm.edu.my/ebangi/article/view/64892>
- Abg Muis, A. M. S., & Yunus, J. @ N. (2024). Amalan kepimpinan lestari dalam kalangan pemimpin sekolah agama swasta di Sarawak, Malaysia: Sorotan literatur. *Jurnal Pendidikan Bitara UPSI*, 17 (Special Issue 2), 1–7.
- Aziz, T., Mansor, A. Z., & Darusalam, G. (2018). Amalan kepimpinan transformasional guru besar dan hubungannya terhadap kepuasan kerja guru sekolah daerah Miri. *Jurnal Pendidikan*, 12–24.
- Babatunde, F. T., & Ojikutu, R. K. (2013). School climate and teacher job performance in Lagos State, Nigeria. *Discourse Journal of Educational Research*, 1(1), 26–36.
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2015). *Applying the Rasch model: Fundamental measurement in the human sciences* (3rd ed.). Routledge. [https://doi.org/10.1207/S15327574IJT013&4\\_10](https://doi.org/10.1207/S15327574IJT013&4_10)
- Botha, R. (2010). School effectiveness: Conceptualising divergent assessment approaches. *South African Journal of Education*, 30(4), 605–620.
- Chong, C. K., Ghani, M. F. A., & Abdullah, Z. (2019). Cabaran amalan komuniti pembelajaran dalam kalangan guru sekolah rendah berprestasi tinggi Malaysia. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 7(3), 1–10.
- Chua, Y. P. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Asas statistik penyelidikan* (Edisi ke-3). McGraw Hill Education (Malaysia).
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods* (11th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Dalati, S., & Al Hamwi, S. E. (2016). Sustainable development in higher education through service quality and price fairness: Empirical evidence from private universities in Syria. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 4(1), 25–38.
- Davis, T. (1996). *Leadership solutions: The pathway bridge the leadership gap*. Bakus.com.
- Davies, B. (2009). *The essentials of school leadership* (2nd ed.). SAGE.
- Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2019). Sustainable development goals and corporate social responsibility: A critical reflection. *Business & Society*, 58(1), 127–150.
- Elvina, S., & Liu, Z. C. (2019). A study on the relationship between employee motivation and work performance. *Journal of Business and Management*, 21(3), 59–68.

- Fauzi Sulehan. (2013). *Amalan kepimpinan lestari pengetua Sekolah Agama Bantuan Kerajaan (SABK) di daerah Pontian* [Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia]. Universiti Teknologi Malaysia.
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. Corwin Press.
- Griffin, E. (2012). *A first look at communication theory* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693–700. <https://doi.org/10.1177/003172170308400910>
- How, R. P. T. K., & Ishak, M. Z. (2021). Empowering teachers' commitment: How do six dimensions of sustainable leadership play a role? *Management Research Journal*, 10(2), 33–44. <https://ojs.upsi.edu.my/index.php/MRJ/article/view/5551>
- Hubbard, R., & Brislin, R. (2022). Holistic leadership and sustainable development in organizations. *Organizational Dynamics*, 51(1), 100876.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., & Li, Y. (2021). Sustainable leadership in frontier Asia region: Managerial discretion and environmental innovation. *Sustainability*, 13(9), 5002. <https://doi.org/10.3390/su13095002>
- Kelly, J. A., Linde, T. C., & Anderson, G. (2016). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 55–70.
- Kementerian Pelajaran Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013–2025 (Pendidikan prasekolah hingga lepas menengah)*. Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- 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.
- Matsumoto, D. (2021). Leadership and sustainability: Building ethical and responsible organizations. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 245–260.
- McCann, J., & Holt, R. A. (2010). Servant and sustainable leadership: An analysis in the manufacturing environment. *International Journal of Management Practice*, 4(2), 134–148. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2010.033691>
- Mohanty, R. P., & Choudhury, S. (2020). Sustainable leadership in education: Strategies for long-term development. *International Journal of Educational Management*, 34(3), 543–558.
- Muhammad Zerni Mubaraq, & Bity Salwana Alias. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan motivasi kerja guru di Sekolah Kebangsaan Wilayah Persekutuan Putrajaya. *Proceedings of the ICOFEA 2020 Conference* (pp. 439–446). Pertubuhan Penyelidikan dan Pendidikan Pendidik Malaysia.
- Nik Saberi, N. S., & Hamzah, M. I. (2020). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat, Selangor. *JuPiDi: Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 7(3), 20–37.
- Raja Nurmunira, & Mohamed Yusoff. (2021). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan kepuasan kerja guru di Sekolah Kebangsaan Padang Jawa Shah Alam. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(1), 385–393.
- Sandanasamy Paul, S. (2023). The relationship between teacher leadership and teacher commitment in national type secondary schools in Klang, Selangor. *Management Research Journal*, 12, 42–52. <https://ejournal.upsi.edu.my/index.php/MRJ/article/view/8560>
- Supian Hashim, & Khadijah Daud. (2014). Amalan kepimpinan lestari guru besar dan hubungannya dengan prestasi kerja guru sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat. *Jurnal Sains Humanika*, 2(4), 18–32.
- Syed Ishak Syed Manan. (2015). *Amalan kepimpinan lestari pengetua dan hubungannya dengan prestasi kerja guru di SMKA Bahagian Kuching* [Tesis Sarjana Pendidikan, Universiti Pendidikan Sultan Idris]. Universiti Pendidikan Sultan Idris.

- Tahir, A. S., Hamzah, M. I., & Othman, N. (2024). Leadership styles and organizational commitment: A study of Malaysian SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 34–47. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2023-0167>
- Tahir, A. S., Hamzah, M. I., & Othman, N. (2023). Amalan kepimpinan lestari pengetua dan hubungannya dengan motivasi guru di sekolah menengah daerah Papar, Sabah. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(6), e002144. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i6.2144>
- Tay, L. P. (2016). *Amalan kepimpinan lestari pengetua dan hubungannya dengan standard kualiti sekolah berkesan di Negeri Melaka* [Tesis Doktor Falsafah, Universiti Teknologi Malaysia]. Universiti Teknologi Malaysia.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2018). *Issues and trends in education for sustainable development*. UNESCO Publishing.
- Vesudevan, M., & Abdullah, Z. (2025). Role of sustainable faculty leadership in shaping learning organizations in Malaysian higher education institutions. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 10(SI33), 157–161. <https://ebpj.eiph.co.uk/index.php/EBProceedings/article/view/7080>