

**KEPIMPINAN LESTARI PENGETUA,  
PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI  
DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN  
GURU DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN  
BERPENCAPAIAN TINGGI DI UTARA  
SEMENANJUNG MALAYSIA**

**NOOR HASHIMAH BINTI HASHIM**

**UNIVERSITI SAINS MALAYSIA**

**2017**

**KEPIMPINAN LESTARI PENGETUA,  
PENGURUSAN PENGETAHUAN ORGANISASI  
DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN  
GURU DI SEKOLAH MENENGAH HARIAN  
BERPENCAPAIAN TINGGI DI UTARA  
SEMENANJUNG MALAYSIA**

oleh

**NOOR HASHIMAH BINTI HASHIM**

**Tesis yang diserahkan untuk  
memenuhi keperluan bagi  
Ijazah Doktor Falsafah**

**Julai 2017**

## **PENGHARGAAN**

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT kerana dengan limpah kurnia serta pertolongan-Nya, amanah sebagai pelajar kedoktoran ini akhirnya dapat saya sempurnakan dalam tempoh dua tahun lima bulan.

Limpahan penghargaan yang tidak terhingga kepada Penyelia Utama, Prof. Madya Dr. Aziah binti Ismail dan Penyelia Bersama, Dr. Ahmad Zamri bin Khairani yang banyak memberi pandangan dan kritikan membina dalam memantapkan penulisan tesis, motivasi serta suntikan semangat kepada saya dalam menyiapkan tesis ini. Saya sungguh bertuah kerana mempunyai dua orang penyelia yang pantas memberi respons atas kerja-kerja yang saya tunjukkan kepada mereka. Mereka sentiasa bersedia memperuntukkan masa mereka ketika saya memerlukan tunjuk ajar, nasihat dan bantuan.

Penghargaan istimewa ini juga didedikasikan kepada suami tercinta, Md Saad Hassan, yang sejak dari ijazah pertama sehingga kini tidak jemu memberi sokongan untuk saya terus belajar. Buat anak-anak, Nur Aina Aiman, Nur Amirah Izzati dan Muhammad Ikhmal Zikri yang tidak putus-putus mendoakan kejayaan bonda mereka menyelesaikan pengajian dengan jayanya serta memahami kekangan masa dalam melaksanakan tanggungjawab sebagai ibu mereka.

Ingatan yang tidak pernah terpadam buat kedua-dua arwah mak dan abah yang doa mereka menjadi kekuatan saya dalam menyambung pelajaran hingga ke tahap ini. Kasih sayang dan disiplin diri yang dibentuk oleh mereka sejak kecil membolehkan saya menyiapkan tesis ini mengikut masa yang ditetapkan. Penghargaan ini juga

dipanjangkan kepada kakak, Noor Hayati dan adik, Ahmad Sabri yang sentiasa mendoakan kejayaan ini.

Ucapan terima kasih juga kepada Bahagian Tajaan, Kementerian Pendidikan Malaysia, majikan saya, Tuan Mohd Zanal bin Dirin, Pengarah Institut Aminuddin Baki Cawangan Utara, Ketua Jabatan, Dr Hjh. Noor Fauza Zabidi dan Dr. Hjh. Nor Asikin Salleh yang banyak memberi inspirasi dan pandangan dalam menjalankan kajian ini, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah, Pengetua dan guru-guru sekolah terlibat atas kerjasama dan komitmen yang diberi dalam membantu saya menyiapkan kajian ini. Saya juga menzahirkan ucapan terima kasih kepada rakan sepengajian yang saling memberi semangat dan rakan alam maya dari kumpulan *Doctorate Support Group* kerana melalui kumpulan ini saya memperoleh banyak manfaat dan pelbagai tips berkaitan penulisan tesis.

Sesungguhnya segala jasa dan budi semua tidak mampu saya membalasnya satu per satu. Hanya Allah SWT jua lah yang mampu membalasnya.

## KANDUNGAN

PENGHARGAAN	ii
KANDUNGAN	iv
SENARAI JADUAL	xiii
SENARAI RAJAH	xviii
SENARAI LAMPIRAN	xix
SENARAI SINGKATAN KATA	xx
ABSTRAK	xxii
ABSTRACT	xxiv
<b>BAB 1: PENGENALAN</b>	
1.1	Pendahuluan..... 1
1.2	Latar Belakang Kajian..... 2
1.3	Penyataan Masalah..... 9
1.4	Objektif Kajian..... 14
1.5	Soalan Kajian..... 15
1.6	Hipotesis Kajian..... 16
1.7	Kepentingan Kajian..... 17
1.8	Batasan Kajian..... 20
1.9	Definisi Operasional..... 21
1.9.1	Kepimpinan Lestari Pengetua (KLP)..... 21
1.9.2	Pengurusan Pengetahuan Organisasi (PPO)..... 22
1.9.3	Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru (TLIPG)..... 22
1.9.4	Sekolah Menengah Harian Berpencapaian Tinggi..... 22

1.10	Rumusan.....	23
------	--------------	----

## **BAB 2: KAJIAN LITERATUR**

2.1	Pendahuluan.....	24
2.2	Pengurusan Kualiti Sekolah di Malaysia.....	24
2.3	Kepimpinan .....	26
2.3.1	Konsep dan Definisi Kepimpinan.....	27
2.4	Kepimpinan Lestari.....	29
2.4.1	Konsep dan Definisi Kepimpinan Lestari.....	30
2.4.2	Dimensi Kepimpinan Lestari.....	31
2.4.2(a)	Berfokuskan Murid.....	31
2.4.2(b)	Berfokuskan Matlamat Jangka Panjang dan Jangka Pendek.....	33
2.4.2(c)	Pembelajaran Melalui Rakan Sekerja.....	34
2.4.2(d)	Persekitaran Kerja yang Positif.....	35
2.4.2(e)	Kedalaman Aspek Pengajaran dan Pembelajaran.....	37
2.4.2(f)	Pemimpin Pelapis dalam Kalangan Guru.....	38
2.4.2(g)	Mengubah Konteks Kerja dan Budaya.....	39
2.4.2(h)	Bekerja Bersama-sama Secara Bertanggungjawab.....	40
2.5	Teori Berkaitan Kepimpinan Lestari.....	41
2.5.1	Teori Pertukaran Pemimpin-Pengikut (LMX).....	41
2.6	Pengetahuan .....	45
2.6.1	Asal Usul Pengetahuan.....	46
2.6.2	Kategori Pengetahuan.....	49

2.7	Pengurusan Pengetahuan.....	50
2.7.1	Definisi Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	52
2.7.2	Kepentingan Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	55
2.7.3	Dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	57
2.7.3(a)	Pemerolehan Pengetahuan.....	59
2.7.3(b)	Pendokumentasian Pengetahuan.....	59
2.7.3(c)	Perkongsian Pengetahuan.....	60
2.7.3(d)	Penciptaan Pengetahuan.....	61
2.7.3(e)	Pengaplikasian Pengetahuan.....	62
2.7.4	Antesedan Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	63
2.8	Teori dan Model Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	64
2.8.1	Model Pengurusan Pengetahuan SECI (Nonaka dan Takeuchi, 1995).....	64
2.8.1(a)	Proses Sosialisasi (Socialization).....	67
2.8.1(b)	Proses Luaran (Externalization).....	68
2.8.1(c)	Perbincangan dan Refleksi Secara Bersama-sama.....	69
2.8.1(d)	Proses Gabungan (Combination).....	70
2.8.1(e)	Jaringan dan Jalinan Pengetahuan Tersurat....	71
2.8.1(f)	Proses Dalam/Penghayatan Ilmu (Internalization).....	72
2.8.1(g)	Pembelajaran Melalui Pemerhatian dan Melakukan Sendiri.....	72
2.8.1(h)	Mewujudkan Masa dan Ruang untuk Bertukar-tukar Pendapat.....	73
2.8.2	Teori Berasaskan Sumber (RBT).....	75
2.9	Tingkah Laku Inovatif.....	78
2.9.1	Tingkah Laku Inovatif Pekerja.....	79

2.9.2	Definisi Tingkah Laku Inovatif Pekerja.....	80
2.9.3	Kepentingan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	82
2.9.4	Dimensi Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	83
2.9.4(a)	Jana Idea.....	83
2.9.4(b)	Promosi Idea.....	84
2.9.4(c)	Realisasi Idea.....	85
2.9.5	Antesedan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	85
2.9.6	Teori Kognitif Sosial (SCT).....	86
2.10	Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Pengurusan Pengetahuan dan Tingkah Laku Inovatif.....	89
2.10.1	Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Tingkah Laku Inovatif.....	90
2.10.2	Hubungan antara Kepimpinan Lestari dengan Pengurusan Pengetahuan.....	91
2.10.3	Hubungan antara Pengurusan Pengetahuan dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	92
2.10.4	Pengurusan Pengetahuan Sebagai Mediator dalam Kajian-kajian Lepas.....	94
2.11	Kerangka Teori.....	95
2.12	Kerangka Konseptual Kajian.....	99
2.13	Rumusan.....	106

### **BAB 3: METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan.....	107
3.2	Reka Bentuk Kajian.....	107
3.3	Kerangka Kajian.....	108
3.4	Rasional Pemilihan Pendekatan Reka Bentuk Gabungan Kuantitatif dan Kualitatif (Mixed Methods).....	111



3.5	Huraian Variabel.....	114
3.5.1	Variabel Bebas.....	114
3.5.2	Variabel Bersandar.....	114
3.5.3	Variabel Mediator.....	115
3.5.4	Variabel Kawalan.....	115
3.6	Populasi Kajian.....	116
3.6.1	Persampelan bagi Kaedah Tinjauan.....	117
3.6.2	Persampelan bagi Kaedah Temu Bual Separa Berstruktur	120
3.7	Akses dan Kebenaran.....	121
3.8	Prosedur Pengumpulan Data.....	121
3.8.1	Instrumen Kajian.....	122
3.8.2	Instrumen Kajian Kuantitatif.....	122
3.8.2(a)	Bahagian A: Demografi Responden.....	122
3.8.2(b)	Bahagian B: Kepimpinan Lestari Pengetua....	123
3.8.2(c)	Bahagian C: Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	125
3.8.2(d)	Bahagian D:Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	127
3.8.3	Garis Panduan Kajian Kualitatif.....	128
3.9	Kajian Rintis.....	129
3.9.1	Kesahan Kandungan Instrumen Kajian Kaedah Kuantitatif.....	130
3.9.2	Kesahan Kandungan Instrumen Kepimpinan Lestari Pengetua.....	134
3.9.3	Kesahan Kandungan Instrumen Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	136
3.9.4	Kesahan Kandungan Instrumen Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	137

3.9.5	Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Kuantitatif.....	137
3.9.6	Kesahan Kandungan Garis Panduan Kajian Kualitatif.....	141
3.9.7	Kebolehpercayaan Kajian Kualitatif.....	143
3.9.7(a)	Proses Triangulasi Data Temu Bual antara Pengetua dan Guru.....	146
3.9.7(b)	Kebolehpercayaan Dapatan Temu Bual.....	148
3.10	Prosedur Analisis Data.....	148
3.10.1	Analisis Data Kuantitatif.....	148
3.10.2	Penapisan Data.....	151
3.10.3	Analisis Kehilangan atau Ketiadaan Data.....	152
3.10.4	Analisis Data dengan Nilai Ekstrem atau Outliers.....	153
3.10.5	Penentuan Kenormalan Data.....	155
3.10.6	Analisis Faktor.....	156
3.10.6(a)	Analisis Faktor Variabel Bebas Kepimpinan Lestari Pengetua.....	157
3.10.6(b)	Analisis Faktor Variabel Bebas Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	161
3.10.6(c)	Analisis Faktor Variabel Bersandar Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	164
3.10.7	Pengguguran Item-item Kajian.....	166
3.11	Interkorelasi antara Variabel Kajian.....	167
3.11.1	Hubungan antara Dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi dengan Kepimpinan Lestari Pengetua.....	169
3.11.2	Hubungan antara Dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	171
3.12	Analisis Data Kualitatif.....	173
3.13	Rumusan.....	173

## **BAB 4: DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pendahuluan.....	174
4.2	Kadar Respons Kajian.....	175
4.3	Taburan Demografi Responden.....	177
4.3.1	Profil Responden Kajian Kuantitatif.....	177
4.4	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari Pengetua, Pengurusan Pengetahuan Organisasi dan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	179
4.4.1	Tahap Amalan Kepimpinan Lestari yang diamalkan oleh Pengetua Sekolah Menengah Harian Berpencapaian Tinggi Menurut Pandangan Guru.....	180
4.4.2	Tahap Amalan Pengurusan Pengetahuan yang diamalkan di Sekolah Menengah Harian Berpencapaian Tinggi Menurut Pandangan Guru.....	182
4.4.3	Tahap Amalan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru di Sekolah Menengah Harian Berpencapaian Tinggi Menurut Pandangan Guru.....	183
4.5	Pengujian Hipotesis Kajian.....	184
4.5.1	Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	184
4.5.2	Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	187
4.5.3	Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	191
4.5.4	Pengaruh Mediator Pengurusan Pengetahuan Organisasi Terhadap Hubungan di antara Kepimpinan Lestari Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	194
4.6	Dapatan Kajian Kualitatif.....	219
4.6.1	Profil Responden Kajian Kualitatif.....	220
4.6.1(a)	Pengetua.....	220
4.6.1(b)	Guru.....	220

4.6.2	Kepimpinan Lestari Pengetua.....	221
	4.6.2(a) Rumusan Kepimpinan Lestari Pengetua.....	235
4.6.3	Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	239
	4.6.3(a) Rumusan Pengurusan Pengetahuan Organisasi	247
4.6.4	Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	250
	4.6.4(a) Rumusan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	253
4.7	Rumusan Dapatan Kualitatif.....	255
4.8	Ringkasan Matriks Dapatan Kajian.....	258
4.9	Rumusan.....	259

## **BAB 5: PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pendahuluan.....	261
5.2	Rumusan Dapatan Kajian.....	261
5.3	Perbincangan Dapatan Kajian.....	263
	5.3.1 Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	263
	5.3.2 Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Pengurusan Pengetahuan Organisasi.....	269
	5.3.3 Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	273
	5.3.4 Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi Sebagai Mediator Terhadap Hubungan Antara Kepimpinan Lestari Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru.....	275
5.4	Implikasi Kajian.....	278
	5.4.1 Implikasi Terhadap Teori.....	279
	5.4.2 Implikasi Terhadap Metodologi yang Digunakan.....	283

5.4.3	Implikasi Terhadap Dasar Kementerian Pendidikan Malaysia.....	284
5.4.4	Implikasi Terhadap Penambahbaikan Amalan Kepimpinan Pendidikan.....	286
5.4.4(a)	Implikasi Terhadap Amalan Kepimpinan Pendidikan.....	287
5.4.4(b)	Implikasi Terhadap Latihan di Institut Aminuddin Baki (IAB).....	290
5.4.4(c)	Implikasi Terhadap Latihan di Institut Pendidikan Guru Malaysia.....	291
5.5	Cadangan Kajian Lanjutan.....	292
5.6	Rumusan .....	293
	<b>RUJUKAN</b>	295
	<b>LAMPIRAN</b>	
	<b>SENARAI PENERBITAN</b>	

## SENARAI JADUAL

		<b>Halaman</b>
Jadual 2.1	Contoh Definisi Pengurusan Pengetahuan Berdasarkan Beberapa Perspektif	53
Jadual 3.1	Jumlah Sekolah Menengah di Negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia	117
Jadual 3.2	Jumlah Sekolah Menengah Harian Berpencapaian Tinggi di Negeri-negeri Utara Semenanjung Malaysia	118
Jadual 3.3	Bilangan Responden Mengikut Sekolah	119
Jadual 3.4	Senarai Item Kepimpinan Lestari Pengetua	123
Jadual 3.5	Senarai Item Pengurusan Pengetahuan Organisasi	126
Jadual 3.6	Senarai Item Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	127
Jadual 3.7	Ringkasan Instrumen dan Jumlah Item Kuantitatif dan Kualitatif	129
Jadual 3.8	Penilaian Pakar Terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Kepimpinan Lestari Pengetua	135
Jadual 3.9	Penilaian Pakar Terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Pengurusan Pengetahuan Organisasi	136
Jadual 3.10	Penilaian Pakar Terhadap Kesahan Kandungan Instrumen Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	137
Jadual 3.11	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kepimpinan Lestari Pengetua	139
Jadual 3.12	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Pengurusan Pengetahuan Organisasi	140
Jadual 3.13	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	141

Jadual 3.14	Contoh Proses Triangulasi Dapatan Temu Bual Antara Pengetua dan Guru	146
Jadual 3.15	Kekuatan Kebolehpercayaan Kappa (Landis & Koch, 1997)	147
Jadual 3.16	Kekuatan Kebolehpercayaan Kappa (Chua, 2012)	148
Jadual 3.17	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Kappa ke atas Dapatan Temu Bual	148
Jadual 3.18	Kaedah Analisis	151
Jadual 3.19	Senarai Sampel Outliers yang Dikeluarkan dari Data	154
Jadual 3.20	Min, Sisihan Piawai, Skewness dan Kurtosis Variabel Kajian	155
Jadual 3.21	Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Kepimpinan Lestari Pengetua	159
Jadual 3.22	Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Pengurusan Pengetahuan Organisasi	162
Jadual 3.23	Analisis Faktor Pengesahan Pemutaran Faktor Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	165
Jadual 3.24	Keputusan Analisis Faktor Variabel Kajian	166
Jadual 3.25	Interkorelasi Dimensi Kepimpinan Lestari Pengetua	167
Jadual 3.26	Interkorelasi Dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi	168
Jadual 3.27	Interkorelasi Dimensi Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	168
Jadual 3.28	Hubungan Pearsons antara Dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi dengan Kepimpinan Lestari Pengetua	170
Jadual 3.29	Hubungan Pearsons antara Dimensi Pengurusan Pengetahuan dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	172
Jadual 4.1	Kadar Maklum Balas Responden	176

Jadual 4.2	Profil Demografi Responden Guru	177
Jadual 4.3	Interpretasi Tahap Amalan	179
Jadual 4.4	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Kepimpinan Lestari Pengetua	180
Jadual 4.5	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Pengurusan Pengetahuan Organisasi	182
Jadual 4.6	Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Dimensi-dimensi Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	183
Jadual 4.7(a)	Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	185
Jadual 4.7(b)	Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	186
Jadual 4.8(a)	Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Pengurusan Pengetahuan Organisasi	187
Jadual 4.8(b)	Pengaruh Kepimpinan Lestari Pengetua Terhadap Pengurusan Pengetahuan Organisasi	189
Jadual 4.9(a)	Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	192
Jadual 4.9(b)	Pengaruh Pengurusan Pengetahuan Organisasi Terhadap Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	193
Jadual 4.10	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Penciptaan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Realisasi Idea	198
Jadual 4.11	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Penciptaan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Promosi Idea	199



Jadual 4.12	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Penciptaan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Jana Idea	200
Jadual 4.13	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Perkongsian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Realisasi Idea	201
Jadual 4.14	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Perkongsian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Promosi Idea	202
Jadual 4.15	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Perkongsian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Jana Idea	203
Jadual 4.16	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pengaplikasian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Realisasi Idea	204
Jadual 4.17	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pengaplikasian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Promosi Idea	205
Jadual 4.18	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pemerolehan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Realisasi Idea	206
Jadual 4.19	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pemerolehan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Promosi Idea	207
Jadual 4.20	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pemerolehan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengekalkan Persekitaran Kerja yang Positif dengan Jana Idea	208

Jadual 4.21	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Penciptaan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Promosi Idea	209
Jadual 4.22	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Penciptaan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Jana Idea	210
Jadual 4.23	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Perkongsian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Promosi Idea	211
Jadual 4.24	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Perkongsian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Jana Idea	212
Jadual 4.25	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pengaplikasian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Promosi Idea	213
Jadual 4.26	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pengaplikasian Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Jana Idea	214
Jadual 4.27	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pemerolehan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Promosi Idea	215
Jadual 4.28	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pemerolehan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Mengubah Konteks Kerja dan Budaya dengan Jana Idea	216
Jadual 4.29	Keputusan Regresi Berganda Pengaruh Mediator Pemerolehan Pengetahuan dalam Hubungan di antara Kedalaman Aspek Pengajaran dan Pembelajaran dengan Jana Idea	217
Jadual 4.30	Dapatan Kajian Kuantitatif Pengaruh Mediator Pengurusan Pengetahuan Organisasi Terhadap Kepimpinan Lestari Pengetua dengan Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	218
Jadual 4.31	Senarai Sekolah dan Responden Temu Bual Separata Berstruktur	220

Jadual 4.32	Ringkasan Dapatan Kualitatif Kepimpinan Lestari Pengetua	236
Jadual 4.33	Ringkasan Dapatan Kualitatif Pengurusan Pengetahuan Organisasi	248
Jadual 4.34	Ringkasan Dapatan Kualitatif Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru	254
Jadual 4.35	Matriks Dapatan Kajian Kuantitatif dan Kualitatif	257
Jadual 4.36	Ringkasan Matriks Dapatan Kajian	258

## SENARAI RAJAH

		<b>Halaman</b>
Rajah 2.1	Piramid Data – Malkumat – Pengetahuan – Kebijaksanaan/ Kepakaran (Piramid DIKW)	53
Rajah 2.2	Model SECI Nonaka dan Takeuchi Mengenai Pengurusan Pengetahuan, 1995	74
Rajah 2.3	Hubungan Penentu Personal, Penentu Tingkah Laku dan Penentu Persekitaran	88
Rajah 2.4	Kerangka Konseptual Kajian	105
Rajah 3.1	Kerangka Kajian	110
Rajah 3.2	Model Mediator	111
Rajah 3.3	Reka Bentuk Kaedah Berurutan Penerangan	113
Rajah 3.4	Contoh Proses Pengekodan Tema	144

## SENARAI LAMPIRAN

- LAMPIRAN A Senarai Sekolah Kajian
- LAMPIRAN B Maklumat Panel Pakar Bahasa
- LAMPIRAN C Maklumat Panel Pakar Kandungan
- LAMPIRAN D Pengubahsuaian Instrumen Kuantitatif Selepas Penilaian Pakar
- LAMPIRAN E Pengubahsuaian Kata Kerja Instrumen Kuantitatif
- LAMPIRAN F Instrumen Soal Selidik
- LAMPIRAN G Instrumen Temu Bual Separa Berstruktur
- LAMPIRAN H Borang Penilaian Pakar
- LAMPIRAN I Item-item yang digugurkan dalam Analisis Faktor
- LAMPIRAN J Surat Kebenaran Menjalankan Kajian daripada Bahagian Perancangan dan Dasar Penyelidikan Pendidikan (EPRD)
- LAMPIRAN K Surat Kebenaran Mengutip Data dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia
- LAMPIRAN L Surat Pengenalan Pelajar dari Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan, Universiti Sains Malaysia
- LAMPIRAN M Surat Pengenalan Diri
- LAMPIRAN N Surat Kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri Perlis, Kedah, Pulau Pinang, Perak dan Selangor
- LAMPIRAN O Surat Kebenaran Menjalankan Kajian kepada Pengetua Sekolah

## SINGKATAN KATA

IAB	Institut Aminuddin Baki
IBM	<i>International Business Machines</i>
ICT	<i>Information and Communications Technology</i>
KBAT	Kemahiran Berfikir Aras Tinggi
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KLP	Kepimpinan Lestari Pengetua
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
JNJK	Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti
JPN	Jabatan Pendidikan Negeri
MBMMBI	Memperkasa Bahasa Malaysia Memperkukuh Bahasa Inggeris
PPD	Pejabat Pendidikan Daerah
PIPP	Pelan Induk Pembangunan Pendidikan
PPPM	Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia
PPO	Pengurusan Pengetahuan Organisasi
PISA	<i>Programme for International Student Assessment</i>
RBT	<i>Resource-based Theory</i>
RBV	<i>Resource-based View</i>
SBP	Sekolah Berasrama Penuh
SCT	<i>Social Cognitive Theory</i>
SKK	Sekolah Kluster Kecemerlangan
SKPM	Standard Kualiti Pendidikan Malaysia
SMK	Sekolah Menengah Kebangsaan
SMKA	Sekolah Menengah Kebangsaan Agama

SMJK	Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan
TALIS	<i>Teaching and Learning International Survey</i>
TIMSS	<i>Trends in International Mathematics and Science Study</i>
TLIPG	Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru
UNESCO	<i>The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNICEF	<i>The United Nations Children's Fund</i>
USM	Universiti Sains Malaysia

**KEPIMPINAN LESTARI PENGETUA, PENGURUSAN PENGETAHUAN  
ORGANISASI DAN TINGKAH LAKU INOVATIF PENGAJARAN GURU DI  
SEKOLAH MENENGAH HARIAN BERPENCAPAIAN TINGGI DI UTARA  
SEMENANJUNG MALAYSIA**

**ABSTRAK**

Perlakuan inovatif pengajaran guru amat berperanan dalam melestarikan kecemerlangan sekolah. Namun begitu, tingkah laku ini berkait rapat dengan gaya kepimpinan pengetua dan juga proses amalan pengurusan pengetahuan yang berlaku di dalam sesebuah sekolah. Justeru, kajian ini bertujuan untuk melihat perkaitan antara ketiga-tiga variabel di samping melihat tahap amalan bagi setiap variabel di sekolah yang dikaji. Pada masa yang sama, peranan pengurusan pengetahuan organisasi sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kepimpinan lestari pengetua dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru juga dikaji. Kaedah tinjauan dan temu bual separa berstruktur telah digunakan untuk memperoleh data. Bagi kajian kuantitatif, data dikumpul dengan menggunakan kaedah soal selidik. Seramai 629 orang guru telah dipilih secara rawak daripada 42 buah sekolah menengah harian berpencapaian tinggi yang berada dalam band 2 dan 3 di empat buah negeri di utara Semenanjung Malaysia iaitu Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Perak. Unit analisis bagi kajian ini adalah pada peringkat organisasi sekolah. Data kajian telah dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif, analisis Regresi Berganda dan analisis Regresi Berganda Berhierarki. Dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan lestari pengetua adalah tinggi manakala amalan pengurusan pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru berada pada tahap tinggi dan sederhana tinggi. Kajian juga menunjukkan terdapat pengaruh kepimpinan lestari pengetua terhadap pengurusan



pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Selain itu, variabel pengurusan pengetahuan organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru. Kajian mendapati bahawa terdapat pengaruh pengurusan pengetahuan organisasi sebagai variabel mediator antara variabel kepimpinan lestari pengetua dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Bagi kajian kualitatif, temu bual dijalankan di empat buah sekolah yang melibatkan empat orang pengetua dan lapan orang guru. Dapatan temu bual ini telah digunakan untuk meneliti amalan kepimpinan lestari pengetua, pengurusan pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Selain daripada memperkukuh dapatan kuantitatif, temu bual yang dijalankan telah menunjukkan wujudnya dimensi baharu ciri-ciri pengetua yang mengamalkan kepimpinan lestari seperti kepercayaan yang tinggi terhadap guru, berfikiran strategik dalam memimpin sekolah dan komunikasi yang berkesan. Gabungan ciri-ciri tambahan ini dengan dimensi sedia ada dalam kepimpinan lestari menjadikan pengetua berupaya mempengaruhi tingkah laku inovatif pengajaran guru dengan lebih berkesan. Keputusan kajian ini turut mengemukakan beberapa implikasi terhadap Kementerian Pendidikan Malaysia dalam memantapkan dasar serta menggerakkan institusi-institusi latihan seperti Institut Aminuddin Baki dan Institut Pendidikan Guru bagi menambah baik program latihan dan juga amalan pengurusan di sekolah

**SUSTAINABLE LEADERSHIP OF PRINCIPALS, ORGANISATIONAL  
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INNOVATIVE TEACHING  
BEHAVIOUR IN HIGH ACHIEVEMENT SECONDARY SCHOOLS IN  
NORTHERN REGION OF PENINSULAR MALAYSIA**

**ABSTRACT**

Innovative teaching behaviour has a big role in sustaining a school's excellence. However, this behaviour is closely related to the leadership style of the principal and the process of organisational knowledge management practice in the school. Thus, this research aims to look into the relationship among the three variables as well as the level of practice of each variable in the schools being researched. At the same time, the role of organisational knowledge management as a mediator variable in the relationship between sustainable leadership of principals and innovative teaching behaviour is also scrutinised. The methods of observation and semi-structured interview were used to obtain the data. For the quantitative research, the data were collected by using questionnaire survey method. 629 teachers were randomly selected from 42 high achievement secondary schools categorised in band 2 and band 3, located in four states in Northern Region of Peninsular Malaysia, namely Perlis, Kedah, Penang and Perak. The unit of analysis for this research is at the school organisation level. The research data were analysed by using descriptive statistic, multiple regression analysis and hierarchical multiple regression. The results show that the sustainable leadership practice of the principals is high while the organisational knowledge management practice and the innovative teaching behaviour were high and moderately high. The research also shows that there is an influence of the sustainable leadership of the principals on the organisational knowledge management and the

innovative teaching behaviour. Besides, the organisational knowledge management variable also has an influence on the innovative teaching behaviour. The results show that there is an influence of the organisational knowledge management as a mediator variable between the sustainable leadership of the principals and the innovative teaching behaviour variables. For the qualitative research, the interview was held at four schools involving four principals and eight teachers. The results of this interview were used to scrutinise the sustainable leadership practice of the principals, the organisational knowledge management and the innovative teaching behaviour. Other than strengthening the quantitative results, the interview indicated that there is a new dimension in the characteristics of the principals applying the sustainable leadership practice such as a high confidence level in the teachers, a strategic thinking practices in leading the school, and an effective communication. The combination of these additional characteristics and the existing sustainable leadership dimension make the principals capable of influencing the innovative teaching behaviour effectively. The results of this research also suggest a few implications in strengthening the Ministry of Education policy and to help improve the management practices in schools and the training programmes conducted by the training institutions such as Institut Aminuddin Baki and Institute of Teacher Education Malaysia.

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Pendahuluan**

Pendidikan berkualiti dalam sesebuah negara berkait rapat dengan tingkah laku organisasi pendidikan dalam sistem pendidikan negara berkenaan yang meliputi beberapa aspek antaranya kepimpinan, pembangunan sumber dan sikap pekerja. Hal ini dapat dilihat secara jelas dalam kajian-kajian lalu berkaitan keberkesanan organisasi pendidikan seperti kajian-kajian berkaitan kepimpinan (Rosnah Ishak, Muhammad Faizal Abd. Ghani, & Saedah Siraj, 2014; Kelly & Bisel, 2014; Boonla & Treputtharat, 2014; Kouzes & Posner, 2012), motivasi dan sikap pekerja (Battistelli, Montani, & Odoardi, 2013; Jacobson, 2014), pembangunan sumber manusia (Luo, Wang, Manburg, & Ogaard, 2016).

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah melaksanakan pelbagai usaha bertujuan meningkatkan dan menjamin kualiti pendidikan untuk generasi pelapis di negara ini. Usaha-usaha tersebut dapat dilihat daripada dasar-dasar pembangunan pendidikan yang digubal seperti Penyata Razak 1956, Laporan Rahman Talib 1961, Akta Pelajaran 1961, dan Akta Pendidikan 1996. Usaha ini diteruskan dengan pelaksanaan dan yang terkini ialah Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang berteraskan kepada dua aspirasi yang dinyatakan iaitu aspirasi bagi keseluruhan sistem pendidikan dan aspirasi bagi setiap murid (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Kualiti sekolah dipercayai berkait rapat dengan sikap pengetua sebagai pemimpin dan guru yang mencakupi pelbagai aspek termasuklah gaya kepimpinan dan sikap kerja guru. Hal inilah yang telah dibuktikan oleh kajian-kajian yang dijalankan oleh Guskey (1981 & 1988), Fredriksson (2004), Nurharani Selamat, Norshidah Nordin, dan Afni Anida Adnan, (2013) serta Chesnut dan Burley (2015) yang mendapati keupayaan guru mengendalikan proses pengajaran dan pembelajaran dengan berkesan di dalam bilik darjah memberi impak positif kepada kejayaan murid-murid serta mempunyai pengaruh terhadap kualiti pendidikan yang disediakan di sesebuah sekolah. Guru-guru yang mempunyai komitmen yang tinggi secara tidak langsung turut mempunyai kemahiran mengajar yang tinggi di bilik darjah serta keupayaan mengurus bilik darjah dengan baik dan berkesan (Nurharani Selamat et al., 2013).

## **1.2 Latar Belakang Kajian**

Sikap kerja guru yang komited terhadap tugas, kreatif dan inovatif dalam pengajaran dan pembelajaran sering dikaitkan dengan pencapaian sekolah. Kajian oleh Angelis dan Fernandes, (2012) dan Shih dan Susanto (2011) menunjukkan bahawa sekolah yang cemerlang mempunyai perkaitan rapat dengan tingkah laku guru di sekolah berkenaan. Banyak kajian merujuk tingkah laku guru sebagai komited terhadap tugas, melaksanakan tugas yang diberi dengan berkesan, masuk ke kelas tepat pada masanya (McInerney, Ganotice, King, Marsh, & Morin, 2015) termasuklah tingkah laku inovatif. Namun Ji, Woocheol, Dae, dan Sang (2014) menyatakan bahawa tingkah laku inovatif guru adalah satu perkara yang penting bagi melestarikan kecemerlangan sekolah. Hal ini kerana tingkah laku inovatif guru berupaya menjadi

nilai tambah dalam pengajaran dan pembelajaran yang akhirnya memberi impak kepada pencapaian sekolah.

Pekerja yang bertingkah laku secara inovatif akan berpotensi untuk mempunyai pencapaian yang lebih cemerlang dan kepuasan dalam menjalankan tugas mereka berbanding rakan sejawatan yang lain (Janssen, van de Vliert, & West, 2004). Hal ini berlaku kerana tingkah laku mereka yang sentiasa kreatif dan inovatif itu menjadikan mereka turut mempunyai kemahiran menyelesaikan masalah yang lebih baik serta mempunyai keyakinan diri yang tinggi (Janssen, et al., 2004; Shih & Susanto (2011). Dalam konteks sekolah-sekolah di Malaysia, antara aktiviti yang jelas berkait rapat dengan elemen kreativiti dan inovasi adalah seperti Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT) yang sedang rancak dilaksanakan di sekolah-sekolah bagi memastikan perubahan dalam pengajaran dan pembelajaran berlaku dalam bilik darjah. Elemen-elemen kreativiti dan inovasi tersebut merangkumi tujuh aspek iaitu kurikulum, pedagogi, pentaksiran, sumber, sokongan masyarakat, kokurikulum dan bina upaya guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Kajian oleh Waleed Omri (2015) menyatakan bahawa tingkah laku inovatif amat mempengaruhi kecemerlangan organisasi. Walau bagaimanapun, tingkah laku ini tidak akan timbul tanpa wujudnya perkara-perkara yang mendorong ke arah itu. Sikap ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa ada faktor yang menyokongnya. Salah satu faktor tersebut ialah kepimpinan. Dalam hal ini, banyak kajian terdahulu (Yeoh, Sethela, & Rosli Mahmood, 2013; Haris M. Noor & Bari'ah Dzul kifli, 2013; Wichitchanya, Durongwatana, & Vadhanasindhu, 2012; Shunlong & Weiming, 2012; Janssen, 2005; Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004) menyatakan bahawa

tingkah laku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam sesebuah organisasi adalah faktor yang mempengaruhi perlakuan inovatif ahli dalam sesebuah organisasi.

Kepimpinan merupakan satu proses mempengaruhi orang lain dalam usaha untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan antara seorang ketua dengan pengikutnya (Gardner, 2007; Yukl, 2006). Gaya kepimpinan yang sering dikaitkan dengan kecemerlangan sesebuah sekolah sama ada di Malaysia atau di luar negara ialah kepimpinan instruksional dan kepimpinan transformasional. Namun, Fullan (2005), Hargreaves dan Fink (2006), Davies (2009) dan Cook (2014) percaya bahawa selain mencapai kecemerlangan, mengekalkan kecemerlangan tersebut adalah lebih penting. Maka dengan itu, konsep kepimpinan lestari telah diperkenalkan yang merujuk kepada daya usaha yang dilakukan oleh pemimpin dalam meningkatkan kecemerlangan organisasi serta kelestarian kepimpinan yang diterajunya. Hargreaves dan Fink (2000) dan Fullan (2005) menyatakan kelestarian tidak hanya tertumpu kepada mengekalkan pelaksanaan sesuatu program yang baik secara berterusan. Sebaliknya, kelestarian sesebuah organisasi melibatkan inisiatif secara bersungguh-sungguh yang boleh dibangunkan yang bersesuaian dengan situasi semasa dan juga pada masa hadapan secara berterusan.

Kepimpinan lestari ini berperanan dalam melestarikan pencapaian sekolah. Kepimpinan juga penting dalam meningkatkan kelestarian sesebuah organisasi. Dalam kajian ini, kepimpinan lestari dilihat sebagai paling hampir sekali untuk mencapai kecemerlangan itu. Rosnah Ishak et al., (2014) dan Hargreaves dan Fink (2000) bersetuju bahawa kelestarian sesebuah organisasi menjadi fokus utama kebanyakan pemimpin organisasi dalam usaha memastikan organisasi mereka sentiasa mampu untuk berdaya saing (Kalkavan, 2015) dan berada terkehadapan. Kemahiran

kepimpinan lestari amat diperlukan kerana prinsip-prinsip yang terkandung dalam kepemimpinan lestari berupaya melonjakkan kecemerlangan organisasi (Davies, 2006).

Fullan (2005) menyenaraikan lapan elemen dalam model kepemimpinan lestarinya. Lapan elemen tersebut adalah (a) berfokuskan murid, (b) berfokuskan matlamat jangka panjang dan jangka pendek, (c) pembelajaran melalui rakan sekerja, (d) persekitaran kerja yang positif, (e) kedalaman aspek pengajaran dan pembelajaran, (f) pemimpin pelapis dalam kalangan guru, (g) mengubah konteks kerja dan budaya dan (h) bekerja bersama-sama secara bertanggungjawab. Dalam kajian ini, elemen-elemen kepemimpinan lestari yang dikemukakan oleh Fullan diguna pakai kerana lebih dekat dengan konteks sekolah. Hal ini kerana, Fullan (1992, 2002) juga mengkaji berkaitan kepemimpinan dan perubahan – perubahan dalam aspek pendidikan di sekolah. Elemen-elemen yang terdapat dalam kepemimpinan lestari ini berupaya mempengaruhi tingkah laku inovatif individu (Kantaburta, 2014).

Sarjana-sarjana lain yang mempelopori kepemimpinan lestari ialah Hargreavas dan Fink (2006) yang menumpukan kepada tujuh prinsip model kepemimpinan lestari dalam bidang pendidikan yang bertujuan meningkatkan kecemerlangan kepimpinan. Selain itu, Davies (2009) juga memperkenalkan sembilan komponen berkaitan model kepemimpinan lestari. Kepimpinan yang ditunjukkan oleh seorang pengetua berupaya mempengaruhi tingkah laku guru (Thomas, 2008; Hunter & Cushenbery, 2011). Tingkah laku guru ini termasuklah aspek motivasi, efikasi sendiri dan komitmen. Namun, satu daripada tingkah laku yang ditekankan untuk meningkatkan kualiti dan pencapaian ialah tingkah laku inovatif (Dorner, Gassmann, & Morhart, 2012). Dalam konteks sekolah, guru-guru perlu lebih inovatif dalam menyampaikan pengajaran kepada murid-murid.



Selain kepemimpinan yang dapat memastikan kelestarian kecemerlangan sesebuah sekolah, sikap kerja guru turut diperlukan. Bagi tujuan tersebut, sikap kerja ini termasuklah komitmen, motivasi dan kepuasan kerja guru. Namun, menurut Mumford (2002) dan Nemerzitski, Loogma, Heinla, dan Eisenschmidt (2013), dalam usaha meningkatkan kecemerlangan sekolah pada masa kini, tingkah laku inovatif amat diperlukan daripada guru-guru. Tingkah laku inovatif dalam kajian ini merujuk kepada inovasi dan kreativiti dalam proses pengajaran guru (Cho & Lee, 2007). Tingkah laku inovatif melibatkan penjanaaan ilmu pengetahuan yang baharu dan diaplikasikan untuk meningkatkan keberkesanan pelaksanaan sesuatu proses kerja (Drucker, 1993).

Antara kajian berkaitan tingkah laku inovatif adalah seperti kajian yang telah dijalankan oleh Waite (2013) berkaitan pengaruh kepemimpinan dalam tingkah laku inovatif dan kreativiti pekerja, dan Nemerzitski et al., (2013) yang berkaitan dengan tingkah laku inovatif guru dan persekitaran sekolah. Dalam konteks pengajaran dan pembelajaran, tingkah laku ini adalah melibatkan penghasilan dan pengaplikasian pendekatan-pendekatan baharu dalam pengajaran yang mencakupi pelbagai teknik dan strategi (Cropley & Cropley, 2009). Kajian-kajian lalu mendapati inovasi dan kreativiti dalam pengajaran dan pembelajaran dapat mempengaruhi pencapaian akademik (Cropley & Urban, 2000) manakala Park, Song, Yoon, dan Kim, (2013) mendapati adanya hubungan yang kuat antara tugas hakiki guru dengan tingkah laku inovatif.

Namun demikian, trend terkini menyatakan bahawa pengetahuan dalam sesebuah sekolah itu tidak hanya bergantung kepada pengetua dan sikap guru sahaja, tetapi perlu juga melihat kepada sejauh mana proses pengorganisasian kepekerjaan

dalam organisasi tersebut yang dikenali sebagai pengurusan pengetahuan organisasi dapat dikendalikan dengan berkesan. Pengurusan pengetahuan buat pertama kalinya diperkenalkan pada tahun 1960 oleh Drucker dengan istilah pekerja berpengetahuan (Anand & Singh, 2011). Pengurusan pengetahuan merujuk kepada keupayaan untuk memanfaatkan pengetahuan dengan melibatkan harta intelek (Helen, Rothberg, & Erickson, 2017) manusia, budaya, proses dan teknologi (Trivella & Dimitrios, 2015). Menurut Harrington (2005), pengetahuan terdiri daripada gabungan kemahiran, amalan, nilai dan kepakaran yang berupaya menyediakan satu persekitaran kemahiran dan pengetahuan baharu.

Kajian-kajian lalu mengenal pasti wujudnya hubungan antara proses pengurusan pengetahuan yang efektif dengan keberkesanan pengurusan organisasi. Hal ini dapat dilihat melalui kajian Kiessling, Richey, Meng, dan Dabic (2009) yang dijalankan di Croatia mendapati pengurusan pengetahuan dapat memberi kesan positif kepada hasil inovasi organisasi, peningkatan kualiti produk dan penambahbaikan kualiti pekerja. Dapatan tersebut diperkukuh pula oleh Fugate, Stank, dan Mentzer (2009) yang mendapati wujudnya hubungan positif yang kuat antara proses pengurusan pengetahuan dengan prestasi organisasi. Matlamat pengurusan pengetahuan adalah untuk memanfaatkan dan meningkatkan pengetahuan ahli organisasi ke arah pencapaian prestasi organisasi yang lebih baik. Walaupun proses pengurusan pengetahuan boleh dilakukan secara individu, namun sebahagian besarnya melibatkan aktiviti organisasi dengan memberi tumpuan kepada apa yang pemimpin sekolah boleh lakukan bagi membolehkan matlamat pengurusan pengetahuan dicapai (King, 2009).

Walau bagaimanapun, organisasi menghadapi cabaran yang hebat dalam usaha membina amalan pengurusan pengetahuan secara sistematik (Kuan & Elaine, 2005). Hal ini kerana, tumpuan utama dalam pengurusan pengetahuan hanya menjurus kepada sistem maklumat yang wujud dalam organisasi berkenaan sahaja. Namun begitu, fokus kemudiannya telah tertumpu kepada pembangunan organisasi, sumber manusia dan pengurusan organisasi yang cekap (Tuomi, 2002; Hessam, Mavi, & Bayat, 2012). Menurut Metaoxiotis, Ergazakis, dan Psarras (2005) serta Williams dan Sullivan (2011). Semua pengetahuan berkaitan organisasi hanya boleh dibentuk melalui perubahan dalam aktiviti dan amalan seharian dalam organisasi. Kajian menunjukkan bahawa sekolah yang mempunyai guru yang menyokong perkongsian pembelajaran dan bekerja secara berpasukan dapat meningkatkan pengetahuan serta kemahiran masing-masing. Hal ini membolehkan organisasi menyesuaikan diri dengan sebarang bentuk perubahan dan menjangkakan pembangunan masa depan yang lebih cemerlang (Silins & Mulford, 2002). Manakala Silins dan Fullan (2002) pula berpendapat apabila guru menguasai sesuatu bidang yang penting, mereka menjadi pelajar yang profesional yang terlibat dalam pertanyaan, amalan refleksi, sentiasa menyelesaikan masalah dan dalam masa yang sama mereka membina kapasiti kepimpinan.

Gilbert (1998) menegaskan, untuk meningkatkan kecemerlangan organisasi, keupayaan pengetahuan individu dan sumber-sumber pengetahuan yang lain seperti kemahiran, pengalaman, rutin harian dan teknologi perlu digunakan sebaik-baiknya. Manakala Goddard, Hoy, dan Hoy (2000) menerangkan bahawa pemimpin yang berkesan tidak hanya percaya kepada keupayaan dirinya sendiri untuk membawa perubahan, malah memerlukan komitmen semua ahli dalam organisasi tersebut bagi memastikan pencapaian murid-murid dan prestasi organisasi dapat ditingkatkan.

Pernyataan ini menunjukkan bahawa setiap individu dalam mana-mana organisasi mendokong peranan yang besar dalam memastikan organisasi terus berkembang maju. Hubungan antara pemimpin dan pengikut perlu diberi tumpuan. Tanpa perkongsian pengalaman dan kemahiran sukar untuk sesebuah organisasi itu memperoleh kecemerlangan dan mengekalkan kelestarian (Martins & Martins, 2011).

Perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru mengenai realiti prestasi sebenar sekolah mereka akan dapat menambah baik sekolah tersebut (DuFour & DuFour, 2012). Secara tidak langsung guru-guru lebih fokus kepada perkara-perkara yang perlu dibangunkan dan diberikan tumpuan utama. Hal ini kerana pengurusan pengetahuan turut merujuk kepada istilah yang hampir sama seperti komuniti pembelajaran profesional yang digunakan dengan meluas di sekolah-sekolah. Hord (1997) dan DuFour, DuFour, Eaker, dan Many (2006) menyatakan bahawa komuniti pembelajaran profesional wujud dengan andaian bahawa kunci utama kepada kejayaan murid-murid adalah berkait rapat dengan pembelajaran secara berterusan dalam kalangan guru. Maka, pada ketika ini, pemimpin sekolah perlu memainkan peranan utama bagi menggalak dan menyuburkan komuniti pembelajaran profesional dalam kalangan guru (Kementerian Pelajaran Malaysia, 2012).

### **1.3 Penyataan Masalah**

Keperluan masyarakat yang pelbagai dan sentiasa berubah terhadap pendidikan menjadikan sekolah perlu berperanan sebagai organisasi pembelajaran dalam memenuhi keperluan tersebut (Easterby-Smith & Lyles, 2003). Kecemerlangan yang dicapai tidak dapat dilestarikan sekiranya sekolah kekal bersifat statik dan tidak berubah seiring dengan perubahan keperluan tersebut.

Kajian-kajian lalu (Darling-Hammond & Goodwin, 1993; Blase & Kirby, 2000; Ehren, Altrichter, McNamara, & O'Hara, 2013; Didham & Ofei-Manu, 2013) menjelaskan bahawa kecemerlangan sesebuah sekolah sangat berkait rapat dengan kualiti pengajaran yang ditawarkan kepada murid-murid kerana pengajaran dan pembelajaran adalah urusan utama di sekolah. Menurut Zhen, Wen, Rong, Wen, dan Yuan (2009) sekolah yang cemerlang lazimnya menawarkan pendekatan pengajaran yang berbeza daripada sekolah-sekolah lain, terutamanya dari aspek kaedah dan strategi pengajaran yang digunakan. Malahan, dalam mendepani cabaran-cabaran bagi melahirkan modal insan yang holistik serta memenuhi keperluan persekitaran semasa, penciptaan inovasi dan kreativiti dalam pendekatan menyampaikan ilmu amat digalakkan. Dalam sistem pendidikan di Malaysia, unsur-unsur inovasi amat digalakkan untuk diterapkan oleh guru (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013). Hal ini jelas ditonjolkan berdasarkan dasar-dasar mikro yang dilaksanakan, misalnya Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT), Pertandingan Anugerah Guru Inovatif Peringkat Kebangsaan yang diperkenalkan sejak tahun 2002 dan sebagainya.

Kajian Gayle, Avery, dan Bergsteiner (2011) dan Ali dan Siyret (2015) telah menunjukkan bahawa sikap pekerja yang mengamalkan tingkah laku inovatif dapat meningkatkan dan melestarikan kecemerlangan sesebuah organisasi. Menurut Hargreaves dan Shirley (2009) dan Sahlberg (2010), sistem pendidikan yang terarah kepada prinsip neo-liberal, seragam dan mempunyai pengaruh yang kuat menyebabkan tingkah laku inovatif guru sukar untuk disuburkan. Hal ini kerana, guru-guru berdepan dengan dua halangan utama dalam mempromosi kreativiti dan keaslian sesuatu idea baharu dalam bilik darjah. Perkara pertama melibatkan persepsi guru-guru sendiri yang menganggap diri mereka tidak kreatif. Kedua, sekiranya ada aktiviti-

aktiviti pengajaran yang berbentuk inovatif, guru-guru masih juga terikat dengan prosedur-prosedur yang akhirnya menjadi halangan kepada mereka untuk mempromosi kreativiti dan keaslian dalam aktiviti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah (Sahlberg, 2009).

Dalam bidang pendidikan, keperluan kepada tingkah laku inovatif ini dipacu oleh motivasi untuk melaksanakannya (Cropley & Cropley, 2009). Namun, kajian oleh Amabile (1996), Cropley dan Cropley (2009), dan Ji et al., (2014) menyatakan bahawa guru-guru berusaha dan berjaya mengamalkan tingkah laku ini sekiranya persekitaran organisasi sekolah menggalakkan mereka untuk berinovasi dan memberi kebebasan kepada mereka untuk melahirkan idea, kaedah dan sumber-sumber pengajaran yang inovatif. Kajian ilmiah yang dijalankan oleh Wan Norkursiah Zainol (2014), mendapati tingkah laku inovatif berada pada tahap sederhana tinggi (min=3.95, SP=0.88). ketiga-tiga dimensi tingkah laku inovatif juga berada pada tahap sederhana tinggi; menjana idea (min=3.86, SP=0.85), mempromosi idea baharu (min=3.96, SP=0.93) dan merealisasi idea baharu (min=3.82, SP=0.95). Dapatan ini menunjukkan bahawa tingkah laku inovatif guru berada pada tahap sederhana tinggi.

Dalam hal ini, Kouzes dan Posner (2012) berpendapat bahawa pemimpin memainkan peranan yang penting dalam mewujudkan persekitaran tersebut untuk mempengaruhi dan merangsang tingkah laku inovatif dalam kalangan ahli organisasi. Banyak kajian lalu menonjolkan pelbagai gaya kepimpinan yang dapat meningkatkan kecemerlangan sekolah seperti kepimpinan transformasional (Burns, 1978; Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Malloch, 2014), kepimpinan instruksional (Edmonds, 1979; Hallinger & Murphy, 1986; Robinson, 2011) kepimpinan distributif (Harris, 2004 & 2010; Whitby, 2006) dan kepimpinan perkongsian (Furst, Blackburn, &

Rosen, 1999; Carson, Tesluk, & Marrone, 2007). Namun, kajian oleh Avery dan Bergsteiner (2011) dan Kalkavan (2015) menjelaskan bahawa, bagi sesebuah organisasi yang telah sedia cemerlang, kepimpinan lestari amat diperlukan untuk melestarikan kecemerlangan organisasi berkenaan.

Manakala Fullan (2005) pula menjelaskan bahawa kepimpinan lestari adalah kepimpinan yang sesuai diamalkan oleh pemimpin sekolah yang bertujuan untuk mewujudkan persekitaran yang menggalakkan inovasi dalam kalangan guru dan sekali gus melestarikan kecemerlangan organisasi tersebut (Svensson & Wood, 2006; Owens, & Valesky, 2011). Hal ini disokong oleh Sarminah Samad (2011) yang menyatakan bahawa kepimpinan lestari dan tingkah laku inovatif pekerja sangat signifikan ke arah meningkatkan kecemerlangan dan kelestarian kecemerlangan organisasi. Kepimpinan lestari diperlukan bagi menjadikan ahli-ahli organisasi lebih bersikap kreatif dan inovatif (Vinarski-Peretz & Carmeli, 2011). Kantaburta (2014) pula berpendapat bahawa organisasi yang mengamalkan kepimpinan lestari berupaya meningkatkan proses-proses inovasi yang berlaku dalam organisasi secara berterusan dan berkualiti.

Selain itu, kajian-kajian lalu juga menunjukkan bahawa kepimpinan lestari turut dikaitkan dengan pengurusan pengetahuan dalam sesebuah organisasi (Hargreaves & Fink; 2006; Bozdogan, 2013). Pengurusan pengetahuan adalah satu aspek yang turut dikenal pasti sebagai penyumbang kepada kelestarian kecemerlangan sesebuah organisasi (Dawes, Gharawi, & Burke, 2012). Hal ini kerana pengetahuan yang diuruskan dengan cekap dan berkesan dapat membantu organisasi lebih mudah diurus (Cook, 2014; Fugate et al., 2009; Tsai & Li; 2007). Kajian oleh Hargreaves dan Fink (2006) mendapati bahawa kepimpinan lestari boleh mempengaruhi pengurusan

pengetahuan di sekolah dan pengurusan pengetahuan ini sangat berkait rapat dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru (Silins & Mulford, 2002). Pengurusan pengetahuan yang berkesan berupaya meningkatkan inovasi guru dan dilihat sebagai faktor penting bagi sesebuah organisasi untuk kekal lestari dalam melaksanakan inovasi (Chen, 2004). Kajian-kajian yang dijalankan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) dan Argote, Evily, dan Reagans (2003) turut menunjukkan bahawa pengurusan pengetahuan penting dalam meningkatkan proses dan hasil inovasi. Hal ini kerana perkongsian pengetahuan yang berlaku dalam kalangan ahli organisasi mampu untuk mencetuskan idea bagi menghasilkan inovasi (Kogut & Zander, 1992).

Berdasarkan huraian daripada dapatan-dapatan kajian lalu, dapat dilihat bahawa kepimpinan lestari, pengurusan pengetahuan dan tingkah laku inovatif mempunyai peranan yang penting dalam meningkatkan dan melestarikan kecemerlangan organisasi termasuklah sekolah. Ketiga-tiga aspek ini dilihat mempengaruhi antara satu sama lain dalam memastikan sesebuah organisasi kekal cemerlang dan berperanan dalam memenuhi keperluan perubahan persekitarannya. Hal ini amat bersesuaian dengan usaha yang dilaksanakan oleh pihak KPM yang amat prihatin dan fokus terhadap kualiti dan kecemerlangan pendidikan peringkat sekolah.

Dalam usaha KPM untuk meningkatkan kualiti pendidikan di sekolah-sekolah di negara ini, perkaitan antara ketiga-tiga aspek ini perlu diberikan perhatian sewajarnya terutamanya di sekolah-sekolah yang tergolong sebagai berprestasi tinggi (Band 1 hingga 3). Hal ini bagi menjamin segala yang dirancang dalam pelan-pelan pembangunan pendidikan dapat direalisasikan. Walaupun kajian-kajian lalu telah mengenal pasti bahawa aspek-aspek ini menjadi penyumbang penting kepada kecemerlangan dan kelestarian kecemerlangan organisasi, namun sumbangan aspek-



aspek ini dalam konteks kecemerlangan sekolah di Malaysia masih belum boleh dihuraikan secara kukuh. Hal ini kerana kurangnya kajian yang berkaitan dengan kepimpinan lestari juga pengurusan pengetahuan di sekolah-sekolah berprestasi tinggi di Malaysia. Selain itu, kajian-kajian lalu hanya mengkaji aspek-aspek ini secara berasingan atau gabungan antara dua aspek sahaja. Hal ini menjadikan kajian tersebut tidak dapat menghuraikan peranan ketiga-tiga aspek ini secara komprehensif terutamanya terhadap sekolah-sekolah berprestasi tinggi. Oleh hal yang demikian, kajian ini bertujuan untuk mengkaji peranan dan pengaruh kepimpinan lestari terhadap pengurusan pengetahuan dan tingkah laku inovatif guru di sekolah berprestasi tinggi. Selain itu, kajian ini juga turut mengkaji peranan pengurusan pengetahuan sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan lestari dengan tingkah laku inovatif guru sekolah berprestasi tinggi.

#### **1.4 Objektif Kajian**

Secara khususnya, kajian ini adalah untuk mencapai objektif-objektif berikut:

- a) Mengetahui tahap amalan kepimpinan lestari pengetua di sekolah menengah harian berprestasi tinggi.
- b) Mengetahui tahap amalan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah menengah harian berprestasi tinggi.
- c) Mengetahui tahap amalan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah menengah harian berprestasi tinggi.
- d) Menkaji pengaruh kepimpinan lestari pengetua terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru.

- e) Mengkaji pengaruh kepemimpinan lestari pengetua terhadap pengurusan pengetahuan organisasi sekolah.
- f) Mengkaji pengaruh pengurusan pengetahuan organisasi terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru.
- g) Mengkaji pengaruh pengurusan pengetahuan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan lestari pengetua dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru.
- h) Meneliti amalan-amalan kepemimpinan lestari pengetua dan pengurusan pengetahuan organisasi kepada tingkah laku inovatif pengajaran guru.
- i) Membina matriks rumusan dapatan bagi ketiga-tiga aspek di sekolah berprestasi tinggi.

## **1.5 Soalan Kajian**

Untuk mencapai objektif kajian, penyelidik menjalankan kajian untuk menjawab soalan-soalan kajian yang berikut;

- a) Apakah tahap amalan kepemimpinan lestari pengetua di sekolah menengah harian berprestasi tinggi.
- b) Apakah tahap amalan pengurusan pengetahuan organisasi di sekolah-sekolah menengah harian berprestasi tinggi?

- c) Apakah tahap amalan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah-sekolah menengah harian berpencapaian tinggi?
- d) Adakah terdapat pengaruh kepimpinan lestari pengetua terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru?
- e) Adakah terdapat pengaruh kepimpinan lestari pengetua terhadap pengurusan pengetahuan organisasi sekolah?
- f) Adakah terdapat pengaruh pengurusan pengetahuan organisasi terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru?
- g) Adakah pengurusan pengetahuan organisasi berpengaruh sebagai mediator terhadap hubungan antara kepimpinan lestari pengetua dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah menengah harian berpencapaian tinggi di utara Semenanjung Malaysia?
- h) Sejauh manakah amalan-amalan kepimpinan lestari pengetua dan pengurusan pengetahuan organisasi memberi pengaruh kepada tingkah laku inovatif pengajaran guru?

## **1.6 Hipotesis Kajian**

Berdasarkan objektif dan soalan kajian, beberapa hipotesis telah dibentuk untuk menguji kebenarannya. Paras signifikan yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini adalah pada paras keyakinan  $p < 0.05$ .

Ho1: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepimpinan lestari pengetua terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru.

Ho2: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan lestari pengetua terhadap pengurusan pengetahuan organisasi.

Ho3: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengurusan pengetahuan organisasi terhadap tingkah laku inovatif pengajaran guru.

Ho4: Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pengurusan pengetahuan organisasi sebagai mediator terhadap hubungan antara kepemimpinan lestari pengetua dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru.

## **1.7 Kepentingan Kajian**

Kajian ini menggabungkan lapan elemen yang terkandung dalam kepemimpinan lestari (Fullan, 2005), model pengurusan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995) dan tingkah laku inovatif pengajaran guru (Janssen, 2000) yang sebelum ini dikaji secara terpisah dan tidak menghasilkan dapatan yang komprehensif.

Kajian ini penting kepada KPM, Institut Aminuddin Baki (IAB) khususnya dalam memberikan maklumat tentang amalan kepemimpinan lestari dalam kalangan pemimpin sekolah dan pengurusan pengetahuan organisasi serta kaitannya dengan tingkah laku inovatif pengajaran guru. Maklumat ini akan dapat membantu penyelidik yang bertugas di IAB mendapatkan gambaran sebenar, merancang, merangka dan mereka bentuk kursus yang bersesuaian dan berkaitan dengan pengurusan pengetahuan dalam kalangan pemimpin sekolah. Ini dilihat sebagai salah satu elemen utama yang perlu diberi perhatian oleh IAB khususnya sebagai pusat latihan

kepimpinan pendidikan dalam meningkatkan kecekapan pemimpin sekolah dan seterusnya, memastikan kejayaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dapat dicapai dengan jayanya.

Kajian ini juga penting dan relevan kepada Institut Pendidikan Guru Malaysia (IPGM) yang berfungsi sebagai pusat latihan keguruan kepada bakal-bakal pendidik. IPGM boleh bertindak dengan lebih proaktif memberi penekanan kepada elemen kreativiti dan inovatif dalam kalangan guru pelatih mereka. Pembrengan dan penambahbaikan kandungan kursus dan juga pedagogi guru dengan menerapkan elemen inovatif ini perlu dilaksanakan secara berterusan. Kajian oleh Zhu, Wang, Cai, dan Engels (2013) mendapati sebagai seorang pendidik, guru perlu bijak memikirkan aktiviti pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah yang dapat menarik minat dan tumpuan murid. Oleh itu, pendekatan pengajaran yang inovatif penting untuk dilaksanakan. Sekiranya bakal-bakal pendidik ini diberi pendedahan lebih awal dan meluas berkaitan kreativiti dan inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran mereka di bilik darjah, sudah pasti dapat diteruskan pelaksanaannya ketika mereka berkhidmat di sekolah.

Pada peringkat Jabatan Pendidikan Negeri (JPN) dan Pejabat Pendidikan Daerah (PPD) pula, kajian ini penting bagi membantu JPN dan PPD mengenal pasti pengetua sekolah yang boleh dijadikan rujukan kepada pemimpin-pemimpin sekolah yang baharu dilantik. Melalui pelaksanaan PPPM (2013-2025), kuasa yang lebih diberikan kepada JPN dan PPD untuk merangka dan melaksanakan pelan penggantian pengetua dan guru besar sekolah secara lebih komprehensif. Ini boleh dilaksanakan dengan dibantu oleh pengetua yang mengamalkan kepimpinan lestari dalam mengekalkan kecemerlangan sekolah mereka. Secara tidak langsung perkara ini selari

dengan anjakan ke- 6 yang menekankan aspek tanggungjawab dan pengupayaan kepada fungsi JPN dan PPD bagi membantu sekolah-sekolah di bawah pentadbiran mereka (Kementerian Pendidikan Malaysia, 2013).

Dalam konteks pemimpin sekolah iaitu pengetua, dapatan kajian ini boleh dirujuk untuk melihat dengan lebih mendalam berkaitan kepimpinan dan pengurusan yang dilaksanakan oleh mereka. Dapatan kajian diharap dapat memberi gambaran yang jelas tentang pentingnya melaksanakan kepimpinan lestari, mengurus pengetahuan dalam organisasi dengan berkesan serta menggalakkan tingkah laku inovatif pengajaran dalam kalangan guru di sekolah. Persoalan-persoalan berkaitan dengan apa yang perlu dilaksanakan sebaik sahaja menjawat jawatan pengetua di sekolah perlu juga disertakan dengan bagaimanakah untuk mengekalkan kejayaan dan pencapaian sekolah yang dipimpin. Pada tahap ini, pelaksanaan amalan kepimpinan lestari pengetua, tingkah laku guru yang inovatif dalam bilik darjah dan pengurusan pengetahuan yang mantap dalam kalangan ahli organisasi amat diperlukan.

Kajian ini wajar dijalankan dalam konteks sekolah agar dapat memberi impak yang lebih besar kepada pencapaian agenda pendidikan negara. Hal ini kerana, dalam ruang lingkup tempatan, kajian-kajian yang dijalankan sebelum ini merupakan kajian kes bagi pelaksanaan pengurusan pengetahuan dalam sektor korporat (Tan, 2003; Aini Aman & Rosma Nadianti Risman, 2012). Kajian berkaitan tingkah laku inovatif pekerja pula hanya dikaitkan dengan sektor perniagaan (Yeoh et al., 2013). Manakala Haris M. Noor dan Bariah Dzulkifli (2013) menjalankan kajian berkaitan amalan kepimpinan, iklim organisasi dan kesannya kepada tingkah laku inovatif pekerja. Melalui kajian ini diharap dapat memberi gambaran dengan lebih jelas kepada pengetua dan guru kerana kajian ini berada dalam konteks sebenar iaitu sekolah.

Selain itu, kajian ini berpotensi sebagai penggerak dalam bidang pengurusan pengetahuan dan organisasi pembelajaran yang lebih memfokuskan kepada sistem pendidikan sekolah-sekolah di Malaysia kerana kajian-kajian berkaitan pengurusan pengetahuan sebelum ini lebih banyak menjurus kepada pengajian tinggi. Kajian ini juga diharapkan akan dapat memberi kesedaran kepada pemimpin sekolah dan guru-guru tentang pentingnya pengurusan pengetahuan menjadi amalan berterusan di sekolah ke arah melonjakkan kecemerlangan dalam pendidikan.

Hasil kajian ini diharap akan dapat memberi kesedaran kepada guru-guru tentang pentingnya mereka mempunyai tingkah laku kerja yang inovatif dalam pengajaran dan pembelajaran di bilik darjah. Pada masa yang sama memperlihatkan bahawa pengurusan dan perkongsian pengetahuan dalam kalangan guru di sekolah penting bagi memastikan sekolah senantiasa berdaya saing dengan sekolah-sekolah lain dalam usaha mengekalkan kecemerlangan. Dapatan ini juga boleh digunakan sebagai asas pertimbangan dalam melaksanakan kajian-kajian lanjutan dalam bidang pengurusan pendidikan.

## **1.8 Batasan Kajian**

Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah menengah kebangsaan (SMK) harian berpencapaian tinggi. Namun begitu, Sekolah Menengah Kebangsaan Agama (SMKA) dan Sekolah Menengah Jenis Kebangsaan (SMJK) tidak akan dilibatkan dalam kajian ini.

Kajian ini juga dibataskan kepada sekolah-sekolah di wilayah utara sahaja iaitu di negeri Kedah, Perlis, Perak dan Pulau Pinang. Selain itu, kekangan masa bagi melaksanakan kajian ini turut membataskan penyelidik memilih hanya sekolah-

sekolah di wilayah utara sahaja. Namun demikian, kajian ini boleh digeneralisasikan untuk keseluruhan sekolah-sekolah menengah di Malaysia kerana semua sekolah di Malaysia dikategorikan mengikut band yang sama.

## **1.9 Definisi Operasional**

Bahagian ini menghuraikan istilah yang menjadi pengukur penting dalam kajian yang akan dijalankan. Istilah yang akan dihuraikan ialah kepimpinan lestari pengetua, pengurusan pengetahuan organisasi, tingkah laku inovatif pengajaran guru dan sekolah menengah berprestasi tinggi. Bagi mencapai objektif yang ditetapkan, penyelidik telah menggunakan definisi operasional berikut bagi tujuan rujukan sepanjang kajian ini.

### **1.9.1 Kepimpinan Lestari Pengetua (KLP)**

Kepimpinan Lestari Pengetua merujuk kepada keupayaan seseorang pemimpin dalam sesebuah organisasi meningkatkan kecemerlangan, menambah baik dan memantapkan kelestarian secara berterusan dengan nilai-nilai kemanusiaan yang mendalam (Fullan, 2005). Dalam konteks kajian ini, ciri-ciri pengetua yang mengamalkan kepimpinan lestari adalah mencakupi kriteria-kriteria seperti memberi fokus utama kepada murid, mempunyai matlamat jangka panjang dan jangka pendek terhadap organisasi, menggalakkan pembelajaran dalam kalangan guru, menyediakan persekitaran kerja yang positif, menguasai aspek pengajaran dan pembelajaran dengan mendalam, mewujudkan pemimpin pelapis dalam kalangan guru, mengubah konteks kerja dan budaya serta berupaya untuk bekerja bersama-sama secara bertanggungjawab.



### **1.9.2 Pengurusan Pengetahuan Organisasi (PPO)**

Dalam kajian ini, definisi operasional Pengurusan Pengetahuan Organisasi merujuk kepada proses dan amalan yang dilaksanakan oleh sekolah untuk memperoleh, mendokumentasi, memindah, mencipta dan mengaplikasi segala bentuk ilmu pengetahuan dan kepakaran (Nonaka, 1994) yang ada dalam sesebuah organisasi melibatkan antara individu, kumpulan, dalam lingkungan organisasi itu sendiri dan juga dari organisasi luar.

### **1.9.3 Tingkah Laku Inovatif Pengajaran Guru (TLIPG)**

Tingkah laku inovatif pengajaran guru dalam kajian ini merujuk kepada definisi yang dikemukakan oleh Janssen (2000) iaitu terdiri daripada aktiviti-aktiviti penjanaan idea, promosi idea dan merealisasikan idea. Penjanaan idea bermaksud membangunkan sesuatu idea baharu yang berpotensi untuk digunakan (Amabile, 1996). Manakala promosi idea pula merujuk kepada tingkah laku yang ditonjolkan untuk mengemukakan idea baharu kepada orang lain dalam usaha mendapatkan sokongan daripada mereka (Janssen, 2000). Realisasi idea pula melibatkan tingkah laku yang menjurus kepada merealisasikan idea dalam tugas yang dilaksanakan (Janssen, 2000).

### **1.9.4 Sekolah Menengah Harian Berpencapaian Tinggi**

Sekolah menengah harian berpencapaian tinggi dalam kajian ini ialah sekolah menengah harian yang berada dalam band 2 (skor 80-89.99%) dan band 3 (skor 70-79.99). Sekolah-sekolah yang berada dalam Band 1 tidak diambil kira kerana kebanyakan sekolah yang memperoleh Band 1 ialah Sekolah Berasrama Penuh dan

bertaraf Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Band sekolah adalah mengikut SKPM 2010 yang disediakan oleh Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti dan diukur berdasarkan lima standard dalam SKPM yang merangkumi a) kepimpinan dan hala tuju, b) pengurusan organisasi, c) pengurusan kurikulum, kokurikulum, sukan dan hal ehwal murid, d) pembelajaran dan pengajaran serta e) kemenjadian murid (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2010).

### **1.10 Rumusan**

Bab ini telah membincangkan komponen-komponen penting penyelidikan ini termasuk pernyataan masalah, tujuan kajian, soalan-soalan kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, batasan kajian dan definisi operasional yang akan digunakan dalam kajian ini. Latar belakang kajian ini memfokuskan kepada kualiti pendidikan bagi sekolah-sekolah di Malaysia, kepimpinan lestari pengetua, tingkah laku inovatif pengajaran guru dan pengurusan pengetahuan organisasi. Bagi pernyataan masalah kajian pula, perbincangan dibuat berdasarkan kajian-kajian lepas dan isu-isu semasa mengenai tingkah laku inovatif pengajaran guru, kepimpinan di sekolah dan pengurusan pengetahuan dalam organisasi. Hipotesis kajian dibentuk berdasarkan teori dan sorotan kajian-kajian yang lalu. Bab 2 yang berikutnya pula akan membincangkan sorotan kajian yang lalu berkaitan dengan variable-variabel kajian. Sorotan yang lebih mendalam dilakukan terhadap variable-variabel kepimpinan lestari pengetua, pengurusan pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru serta perkaitan antara ketiga-tiga variable tersebut. Daripada sorotan tersebut, pembinaan kerangka konsep kajian dibuat berdasarkan teori teori yang dibincangkan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Pendahuluan**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji kepimpinan lestari pengetua, pengurusan pengetahuan organisasi dan tingkah laku inovatif pengajaran guru di sekolah - sekolah menengah harian berprestasi tinggi. Perkara-perkara yang akan dibincangkan dalam bab ini ialah (a) sorotan kajian yang lalu, (b) teori-teori yang berkaitan, (c) kerangka konsep kajian dan (d) rumusan. Penyelidikan tentang kepimpinan lestari, pengurusan pengetahuan dan tingkah laku inovatif secara berasingan telah banyak dikaji oleh penyelidik-penyelidik terdahulu, tetapi penyelidikan yang menggabungkan ketiga-tiga variabel tersebut secara bersama tidak diperoleh khususnya dalam bidang pendidikan.

#### **2.2 Pengurusan Kualiti Sekolah di Malaysia**

Aspek kecemerlangan sekolah menjadi tunjang dalam meningkatkan kualiti pendidikan yang dibekalkan kepada generasi muda di sesebuah negara termasuklah Malaysia. Banyak dasar dan pelan pembangunan pendidikan di negara ini misalnya Dasar Sains dan Teknologi, Dasar Memartabatkan Bahasa Malaysia Memperkukuh Bahasa Inggeris (MBMMBI), Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006 (PIPP), Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 dan band kecemerlangan sekolah telah dilaksanakan bagi meningkatkan kecemerlangan sekolah.