

Hubungan Antara Pembelajaran Tempat Kerja Dengan Kepimpinan Lestari Guru Sekolah Menengah Negeri Perak

The Relationship Between Workplace Learning and Sustainable Leadership of Perak Secondary School Teachers

Mahaliza Mansor^{a*}, Jessnor Elmy Mat Jizat^b, Rosnah Ishak^c, Nor Farhana Ponimin^d

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

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

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

^dSMK Tun Tuah, Malaysia, farhanaponimin@yahoo.com.my

Published: 12 October 2021

To cite this article (APA): Mansor, M., Mat Jizat, J. E., Ishak, R., & Ponimin, N. F. (2021). The Relationship Between Workplace Learning and Sustainable Leadership of Perak Secondary School Teachers. *Management Research Journal*, 10, 132-145. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.11.2021>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.sp.11.2021>

Abstrak

Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari guru. Selain itu, kajian ini turut meninjau tahap amalan pembelajaran formal, pembelajaran informal, dan pembelajaran sampingan dan tahap amalan kepimpinan lestari guru. Reka bentuk kajian kuantitatif ini melibatkan seramai 375 sampel dari 40 buah sekolah menengah di negeri Perak yang dipilih secara rawak berstrata dan rawak sistematik. Nilai Alpha Cronbach instrumen pemboleh ubah pembelajaran tempat kerja ialah .934, manakala bagi kepimpinan lestari ialah .955. Data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dan inferensi. Keseluruhannya, dapatan tahap pembelajaran tempat kerja guru berada pada tahap sederhana dengan nilai min=3.64, SP=0.517. Selain itu, tahap kepimpinan lestari guru adalah pada tahap tinggi dengan nilai min=4.03, SP=0.425. Terdapat hubungan positif signifikan antara pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari guru dengan nilai $r=0.648$ ($p<0.01$). Implikasinya, pembelajaran tempat kerja sama ada secara formal, informal dan sampingan perlu dilaksanakan di sekolah untuk membawa perubahan positif terhadap kepimpinan lestari guru, kerana guru yang mempunyai nilai kepimpinan boleh menjadi seorang guru yang berkemahiran dan berkualiti tinggi kepada sistem pendidikan Malaysia.

Kata kunci: pembelajaran tempat kerja guru, kepimpinan lestari guru.

Abstract

The main purpose of this study was to identify the relationship of workplace learning with teacher sustainable leadership. In addition, this study also examines the level of formal learning practices, informal learning, and incidental learning and the level of sustainable leadership practices among teachers. This quantitative study involved a total of 375 samples from 40 secondary schools in the state of Perak which were selected by using stratified random sampling and systematic random sampling. The Cronbach's Alpha value for the workplace learning items was .934, meanwhile for sustainable leadership was .955. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics. Overall, the findings of the teacher workplace learning level were at a moderate level with the mean value 3.64, SD = 0.517. In addition, the level of teacher sustainable leadership was at a high level with mean value 4.03, SD = 0.425. There was a significant positive relationship between workplace learning with teacher sustainable leadership with a value of $r = 0.648$ ($p < 0.01$). Implication, the workplace learning whether formal, informal and incidental need to be implemented in schools to bring positive change to the teacher

sustainable leadership, teachers with leadership values can be a skilled and high quality teacher and able to enhance the Malaysian education system.

Keywords: *teacher workplace learning, teacher sustainable leadership*

PENGENALAN

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji tentang hubungan pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari dalam kalangan guru. Walaupun terdapat banyak kajian tentang pembelajaran tempat kerja sejak dua dekad yang lalu, namun kajian hubungan pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari guru masih tidak banyak dilakukan sehingga kini berbanding dengan kajian kepimpinan lestari terhadap pentadbir sekolah (Nik Sasliza & Mohd Izham, 2020; Somprach, Tang & Popoonsak, 2017; Supian & Khadijah, 2014). Bagi mengkaji kedua-dua pemboleh ubah ini, iaitu pembelajaran tempat kerja dan kepimpinan lestari guru, teori pembelajaran tempat kerja Marsick dan Watkins (1999) dan model kepimpinan lestari Hargreaves dan Fink (2003) telah digunakan. Pembelajaran tempat kerja merupakan satu proses yang digunakan secara strategik, digabungjalinkan dan dijalankan secara selari dengan kerja (Marsick & Watkins, 1999). Selain itu, menurut Hargreaves dan Fink (2003) kepimpinan yang lestari bermaksud mengekalkan kepemimpinan pendidikan dengan mengekalkan dan meneruskan pelestarian dalam usaha untuk mewujudkan kepemimpinan masa depan yang lebih baik. Bagi kajian ini, tempat kerja ialah sekolah yang merupakan organisasi yang belajar secara berterusan dan mampu berubah mengikut perubahan persekitarannya. Justeru, pembelajaran tempat kerja ialah proses kritis yang membangunkan kemahiran dan pengetahuan guru, terdiri daripada tiga jenis pembelajaran iaitu pembelajaran secara formal, pembelajaran informal dan pembelajaran sampingan bagi membolehkan ianya belajar secara berterusan, mampu berubah mengikut perubahan persekitarannya bagi memenuhi tuntutan semasa dan terus kekal cemerlang.

Pembelajaran tempat kerja ditakrifkan sebagai perubahan dalam amalan pengajaran di bilik darjah dan sekolah-sekolah yang menjadi pengantaraan melalui pembelajaran individu guru dengan proses menyelesaikan masalah dalam sekolah (Ellström, 2001). Dalam bidang pendidikan, pembangunan profesional adalah istilah generik dimana aktiviti dan program pembelajaran guru dianjurkan dan dibincangkan. Perkembangan profesional guru dapat didefinisikan sebagai proses dan kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan sikap profesional pendidik supaya mereka dapat memperbaiki pembelajaran pelajar (Guskey, 2000; Lieberman, Campbell & Yashkina, 2017). Secara umumnya, terdapat beberapa kaedah bagi pembelajaran tempat kerja yang telah dibangunkan, iaitu bimbingan, penyeliaan, rundingan kolektif, pemantauan dan pembelajaran master-mate, pembangunan kerjaya dan kajian tindakan, arahan di tempat kerja dan amalan atau budaya di tempat kerja. Kaedah-kaedah ini telah digunakan untuk pembangunan profesional di sekolah. Di samping digunakan sebagai penilaian kompetensi dan pembelajaran guru yang dapat dikembangkan dan digunakan (instrumen penilaian dan portfolio). Ringkasnya, penulisan literatur tentang pembangunan profesional guru di sekolah menunjukkan pembentukan budaya pembelajaran tempat kerja (Jeroen Imants & Klaas Van Veen, 2010; KPM, 2016; Day, 2017).

Moon dan Na (2009) dan Day (2017) menerangkan pembelajaran tempat kerja sebagai proses dimana individu, pasukan, dan organisasi memperoleh pengetahuan, kemahiran dan sikap mengikut interaksi berterusan mereka antara satu sama lain atau dalam konteks menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan serta meningkatkan prestasi. Gunter dan Ribbins (2002) turut berpendapat bahawa pengumpulan pengalaman profesional dari proses kerja mereka akan membangunkan kepimpinan dalam kalangan mereka. Justeru, dapat dilihat bahawa pembelajaran tempat kerja dapat merangsang proses kerja bukan sahaja secara individu malah secara kumpulan, seterusnya kepimpinan dalam kalangan mereka.

Kepimpinan lestari mempunyai hubungan masa depan, sekarang dan masa lampau dan dibina pada masa lalu sebagai usaha untuk mewujudkan masa depan yang lebih baik. Namun sehingga sekarang teori dan amalan perubahan pendidikan tiada tempat untuk masa lalu, perubahan yang berlaku

bergerak hanya ke arah hadapan sahaja (Hargreaves, 2007). Malah, masa lalu adalah masalah yang harus diabaikan atau diatasi dengan tergesa-gesa untuk lebih dekat dengan masa depan (Hargreaves & Goodson, 2004; Goodson, 2001). Teori perubahan mesti berhubung dengan masa lalu (Louis & Miles, 1990; Sarason, 1971) dengan melihat halangan dan pengalaman guru yang lebih matang dalam profesion mereka, bukan sebagai halangan untuk berubah, tetapi sebagai sumber kebijaksanaan dan pembelajaran yang dapat memberi maklumat pada masa hadapan (Moore, Goodson & Hargreaves, 2006). Guru perlu bekerja keras untuk membina cadangan perubahan berdasarkan masa lalu daripada cuba untuk mengabaikan atau menghapuskannya. Namun, ini tidak bermakna bahawa kita perlu hidup pada masa lalu, tetapi ianya lebih bermakna untuk menilai dan belajar daripada masa lalu.

Kepimpinan lestari bermaksud mengekalkan kepemimpinan pendidikan, mengekalkan dan meneruskan pemuliharaan atau dengan kata lain melihat masa lepas sebagai usaha untuk mencipta konsep kepemimpinan lestari pada masa hadapan yang dinyatakan oleh Hargreaves and Fink (2003):

“Sustainable leadership matters, spreads and lasts. It is a shared responsibility, that does not unduly deplete human or financial resources, and that cares for and avoids exerting negative damage on the surrounding educational and community environment. Sustainable leadership has an activist engagement with the forces that affect it, and build an educational environment of organizational diversity that promotes cross-fertilization of good ideas and successful practices in communities of shared learning and development”.

Lokman (2009) menyimpulkan bahawa kelestarian tidak merujuk kepada pengkelan kepada konsep kekal dalam tempoh waktu yang singkat malahan sebagai elemen kekal dan dapat diperbaharui untuk kebaikan semua pada masa hadapan termasuk komuniti dan persekitaran. Oleh itu, dalam kajian ini kepemimpinan lestari ialah kesinambungan dan kelangsungan usaha terhadap kepemimpinan guru bagi mencapai matlamat sekolah.

Kajian-kajian terdahulu menunjukkan bahawa kualiti guru merupakan merupakan faktor yang signifikan kepada kemenjadian murid. Darling-Hammond (2000) merumuskan bahawa guru yang berkualiti memberi kesan yang jauh lebih baik dalam pencapaian pelajar berbanding daripada faktor latar belakang pelajar. Menerusi laporan PPPM, kajian menunjukkan bahawa sebanyak 50% pengajaran guru tidak disampaikan dengan baik ketika dicerap (KPM, 2013), hanya 12% daripada proses pembelajaran dan pemudahcaraan sahaja dijalankan dengan menggunakan pelbagai pendekatan pedagogi, manakala hanya 38% sahaja pelajar yang berpuas hati dengan pembelajaran mereka, manakala 50% pelajar tidak berpuas hati dengan pembelajaran mereka (Masturah, Norlia, & Khalip, 2016). Oleh itu, bagi memastikan kualiti guru dapat dipertingkatkan, aspek pembelajaran guru di tempat kerja perlu diberi perhatian. Pembelajaran guru di sekolah akan memberi kesan terutamanya terhadap pembudayaan cara kerja mereka dan seterusnya memberi impak kepada pengajaran dan pemudahcaraan seseorang guru (Day, 2017; Broemmel, Jordan & Whitsett, 2016).

Walaupun banyak literatur telah menyatakan faedah pembelajaran tempat kerja, namun kajian terhad kepada pengalaman pembelajaran dari segi pembangunan kepimpinan para pemimpin yang berjaya (Mohammad Saipol, Ishak & Malissa, 2017; Harteis, Goller & Caruso, 2020). Di samping itu, beberapa kajian telah melihat perkembangan kepemimpinan melalui penyepaduan teori pembelajaran pengalaman (ELT) (Kolb, 1984) dan teori pemerolehan kemahiran berasaskan motivasi (Kanfer & Ackerman, 1989). Oleh itu, kajian ini dilakukan adalah untuk melihat amalan pembelajaran tempat kerja dalam sektor pendidikan dalam memberi kesan kepada pembangunan kepimpinan para guru di Negeri Perak.

Pembelajaran tempat kerja terdiri daripada pembelajaran formal, pembelajaran informal dan pembelajaran sampingan (Marsick & Watkins, 2001). Namun begitu, pembelajaran informal yang seringkali terabai, kurang dinilai dan tidak diberi tumpuan dalam pengkajian, bukan sahaja di Malaysia tetapi di kebanyakan negara lain juga (Eraut, 2004; Adanan, 2006; Mazalan, *et. al.*, 2005; Marsick, Watkins, Russ & Nicolaidis, 2017; Mohammad Saipol, *et. al.*, 2017). Walau bagaimanapun, pembelajaran informal memainkan peranan penting dalam kehidupan manusia (Burton, 2005). Justeru

itu, menurut Burton (2005), pembelajaran informal merupakan *keystone* kepada kejayaan seseorang kerana kebanyakan pembelajaran berlaku secara informal. Oleh itu, penyelidik ingin mengkaji bukan sahaja tahap pembelajaran formal tetapi tahap amalan pembelajaran informal dan sampingan yang merupakan dimensi dalam pembelajaran tempat kerja yang merupakan tulang belakang kepada kehidupan individu yang mana mereka mempunyai pembelajaran tersebut tanpa menghadiri kelas yang formal atau menerusi latihan.

Penyelidik juga mendapati kajian lepas membuktikan bahawa amalan pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kepimpinan dalam kalangan guru. Namun, kajian sebegini banyak dilakukan di luar negara berbanding di dalam Malaysia. Di Malaysia pula, kajian yang dilakukan oleh Rosnah, Muhammad Faizal dan Saedah (2013) turut mengkaji amalan pembelajaran individu dan amalan pembelajaran kumpulan. Oleh itu, penyelidik ingin mengkaji amalan pembelajaran di tempat kerja yang diamalkan secara formal, informal, dan sampingan mendorong kepada kelestarian kepimpinan guru di Perak sebagai memenuhi kelompongan kajian yang telah dilakukan.

Berdasarkan masalah kajian yang dinyatakan di atas, maka kajian ini dijalankan bagi tujuan untuk i) mengenal pasti tahap amalan pembelajaran formal, pembelajaran informal dan pembelajaran sampingan guru ii) mengenal pasti tahap amalan kepimpinan lestari guru dan iii) mengenal pasti hubungan antara amalan pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari guru sekolah menengah di negeri Perak

SOROTAN LITERATUR

Pembelajaran Tempat Kerja

Tempat kerja merupakan tempat yang penting untuk meningkatkan pembelajaran dan pembangunan diri, dimana turut menjadi tempat untuk mencipta pengetahuan (Avis, 2010) dan kemahiran baharu (Ashton & Sung, 2002). Menurut Hafler (2011), pembelajaran tempat kerja dianggap sebagai proses kritis yang membangunkan kemahiran dan pengetahuan profesional pekerja, menyelesaikan masalah organisasi serta mengamalkan perubahan dalam organisasi. Selain itu, Doyle, Reid dan Young (2008) menyatakan bahawa pembelajaran tempat kerja dapat digambarkan sebagai pengambilalihan peluang pembelajaran formal dan tidak formal bagi pekerja, dimana setiap pekerja memperoleh pengetahuan, kemahiran dan sikap yang mengubah prestasi profesional individu serta prestasi organisasi.

Pembelajaran tempat kerja tidak berlaku untuk kepentingan diri sendiri semata-mata, tetapi, berlaku sebagai cara mencapai matlamat organisasi dan individu secara profesional. Matlamat organisasi merangkumi peningkatan penyertaan pekerja dalam membuat keputusan dan meningkatkan tanggungjawab kerja, sementara matlamat individu meliputi keperluan untuk pencapaian dan perkembangan peribadi, pengiktirafan dan penerimaan rakan setugas serta keperluan kewangan (Leslie, Aring & Brand, 1998). Rowden (2002) memaklumkan bahawa pembelajaran lebih banyak berlaku di tempat kerja berbanding di dalam bilik latihan rasmi. Justeru, pembelajaran tempat kerja boleh menjadi satu alat penting bagi pekerja untuk membangun dan mengekalkan keberkesanan masing-masing sebagai seorang pemimpin.

Kajian ini menggunakan teori Watkins dan Marsick (1992) tentang pembelajaran tempat kerja yang meliputi tiga bentuk pembelajaran tempat kerja, iaitu formal, tidak formal dan sampingan. Watkins dan Marsick (1992) menggariskan tiga bentuk pembelajaran ini agar pekerja dapat meneruskan pembelajaran mereka untuk penambahbaikan organisasi secara berterusan.

Pembelajaran Formal

Pembelajaran formal melibatkan pembelajaran teratur dan berstruktur dengan objektif pembelajaran. Ianya juga melibatkan kelas kursus atau kursus dalam talian, bengkel, seminar, atau pengalaman koperatif dan latihan (Cunningham & Hillier, 2013). Pembelajaran sepanjang hayat pula berlaku melalui pembelajaran formal, pembelajaran atau latihan secara berterusan. Kebanyakan pembelajaran

sepanjang hayat dalam organisasi akan berlaku di tempat kerja, sama ada ia berstruktur atau dengan bantuan teknologi (Watkins & Marsick, 1992). Tynjala (2013) juga menyatakan bahawa pembelajaran formal sangat diperlukan di tempat kerja. Ini kerana pengetahuan, alat dan kaedah kerja akan terus berkembang. Oleh itu, kebanyakan tempat kerja telah merancang atau menstrukturkan situasi pembelajaran formal atau sesi latihan dalam perkhidmatan. Choi dan Jacobs (2011) bersetuju dengan kenyataan tersebut dan menyatakan bahawa pembelajaran formal akan menjadi asas serta menyediakan alat untuk pekerja bagi menggunakan pengetahuan dan pembelajaran tempat kerja. Jika pekerja mengambil bahagian dalam latihan formal, mereka akan dirangsang seterusnya untuk melibatkan diri dan menghabiskan masa dengan pembelajaran tidak formal (Choi & Jacobs, 2011). Selain itu, Svensson, Ellström dan Åberg (2004), pembelajaran formal dapat meningkatkan keupayaan guru untuk belajar melalui kaedah tidak formal dan membantu dengan mengintegrasikan pembelajaran mereka yang diperoleh melalui cara yang lebih formal. Oleh itu, dapat dilihat bahawa pembelajaran formal adalah penting untuk meningkatkan keberkesanan guru di sekolah.

Pembelajaran Tidak Formal

Becker dan Bish (2017) serta Marsick, Watkins, Russ dan Nicolaidis (2017) mencadangkan bahawa semua pembelajaran yang tidak berkaitan dengan pembelajaran formal adalah pembelajaran tidak formal. Pembelajaran tidak formal ditakrifkan sebagai pembelajaran yang berlaku di luar had persekitaran pembelajaran berstruktur (Cunningham & Hillier, 2013). Pembelajaran tidak formal merangkumi pelbagai pembelajaran daripada pengalaman, termasuklah pembelajaran sendiri, bimbingan, rangkaian, sistem perancangan prestasi yang digunakan untuk tujuan pembangunan, bimbingan serta percubaan dan kesilapan (Watkins & Marsick, 1992). Menurut Watkins dan Marsick (1992), pembelajaran tidak formal boleh dirancang dengan sengaja, tetapi, ia termasuk dalam pembelajaran yang tidak dirancang atau tidak dijangka. Nevis, DiBella dan Gould (1995) juga menyatakan bahawa pembelajaran dalam sesuatu organisasi tidak selalu berlaku dalam keadaan formal atau dirancang, tetapi, pembelajaran mungkin wujud dalam keadaan tidak formal dan terjadi dalam keadaan tidak diinginkan dan cara yang tidak dirancang. Ini dipersetujui oleh Mohammad Saipol, Ishak dan Malissa (2017) yang menyatakan bahawa pembelajaran yang berlaku dari luar latihan lebih kerap terjadi daripada belajar semasa latihan kerana guru akan belajar melalui pengalaman, percubaan dan kesilapan serta dari rakan sekerja pada masa yang sama. Pembelajaran tidak formal boleh berlaku di institusi, tetapi, biasanya tidak berasaskan kelas atau terlalu berstruktur dan kawalan pembelajaran berada di tangan para guru, dan tidak ditentukan oleh organisasi (Watkins & Marsick, 1992). Conlon (2003) dan Marsick, *et. al.* (2017) turut menjelaskan bahawa pembelajaran tidak formal boleh berlaku di mana-mana selagi individu memperoleh pengetahuan, persepsi dan kemahiran baru. Ini kerana pembelajaran secara tidak formal merupakan proses berterusan yang menyumbang kepada peningkatan pengetahuan dan kemahiran individu (Conlon, 2003). Oleh itu, adalah penting untuk tidak mengetepikan pembelajaran tidak formal, tetapi perlu disesuaikan sebagai strategi yang hampir sama dengan pembelajaran formal supaya semua guru mendapat manfaat yang lebih banyak daripada pembelajaran ini.

Pembelajaran (*Incidental*) Sampingan

Menurut Watkins dan Marsick (1992), pembelajaran sampingan adalah hasil daripada beberapa aktiviti lain. Contohnya, pencapaian tugas, interaksi interpersonal, budaya organisasi, percubaan dan kesilapan atau hasil dari pembelajaran formal. Pembelajaran sampingan hampir kerap berlaku walaupun pekerja tidak selalu menyedarinya (Watkins & Marsick, 1992). Rowden (2002) turut menyatakan bahawa pekerja tidak selalu menyedari perkara tersebut hampir kerap berlaku. Pembelajaran sampingan berlaku secara tidak sengaja dan tidak jelas, berlaku secara kebetulan dengan beberapa aktiviti lain dan sebahagian besarnya terdapat dalam konteks tugas lain (Watkins & Marsick, 1992; Marsick, *et. al.*, 2017). Le Clus (2011) juga menerangkan bahawa pembelajaran dari kesilapan atau kurikulum tersembunyi yang mungkin berkaitan dengan pembelajaran formal dapat menjadi hasil pembelajaran iaitu pembelajaran sampingan. Ia menunjukkan bahawa pembelajaran sampingan bukan tindakan atau pelajaran yang dirancang. Pembelajaran sampingan dapat membantu para pekerja untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran tempat kerja mereka serta matlamat organisasi (Mohammad Saipol, *et. al.*

2017). Oleh itu, adalah penting jika pembelajaran sampingan berlaku semasa aktiviti di tempat kerja kerana ia berpotensi untuk berlaku dengan lebih kerap berbanding dengan pembelajaran lain bagi menyumbang kepada kepimpinan lestari guru.

Kepimpinan Lestari Guru

Kepimpinan lestari merupakan satu gaya kepimpinan dimana ia menyertakan dimensi dan tingkah laku kepimpinan yang berkesan (Dalati, Raudeliūnienė & Davidavičienė, 2017). Kepimpinan lestari juga adalah faktor utama yang menyokong pembangunan jangka panjang sesebuah sekolah (Davies, 2007). Davies (2007) menyatakan bahawa kepimpinan lestari boleh membina budaya kepimpinan berdasarkan matlamat moral yang membawa kepada kejayaan yang dapat diakses oleh semua pihak. Menurut Hargreaves (2007), kepimpinan lestari adalah kepimpinan yang dapat memupuk serta belajar daripada kepelbagaian dalam pengajaran dan pembelajaran. Tambahan, ia bergerak ke hadapan dengan mewujudkan perpaduan dan rangkaian di antara pelbagai komponen (Hargreaves, 2007) dalam komponen kepimpinan. Justeru, para pemimpin perlu memperbaiki, menyelenggara dan mengembangkan pendidikan agar menjadi pembelajaran yang luas dan dapat diakses oleh semua pihak bagi memupuk gaya kepimpinan ini (Silalaiy, Ratanaolarn & Thaveesuk, 2018).

Menurut Lambert (2012), kepimpinan lestari memerlukan komitmen daripada semua peringkat organisasi untuk mewujudkan budaya supaya kemahiran kepimpinan dapat dibangunkan. Ini adalah sejajar dengan pernyataan Bangs dan Macbeath's (2012) yang menyatakan bahawa kemahiran kepimpinan yang tinggi mempunyai impak yang besar dalam menghasilkan guru-guru yang berkualiti bagi meningkatkan pencapaian pelajar (Bangs & Macbeath's, 2012). Kepimpinan lestari akan menilai masa lalu dan belajar dari pengalaman yang baik untuk membangunkan masa depan yang lebih baik (Hargreaves & Fink, 2006). Justeru, setiap individu guru mempunyai tanggungjawab untuk mengembangkan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan mereka untuk memimpin secara efektif dalam sesi pengajaran dan pembelajaran. Perkara tersebut boleh dibangunkan secara besar-besaran melalui pengalaman kerja ataupun belajar di tempat kerja. Tambahan, terdapat pelbagai cara yang boleh dilakukan untuk mengintegrasikan pembangunan dalam kepimpinan melalui pembangunan pengajaran dan pembelajaran (Bosanquet, Cameron, Marshall & Orrell, 2009) ditempat kerja (Hodkinson & Hodkinson, 2005; Marsick, *et. al.*, 2017).

Sekolah bukan sahaja menjadi tempat untuk pelajar belajar daripada guru, tetapi juga merupakan tempat untuk guru mempelajari dan mengembangkan pengetahuan mereka (Flores, 2004). Menurut Hargreaves (1994), terdapat dua faktor yang paling mempengaruhi pembelajaran guru dan pembangunan profesional mereka di sekolah, iaitu budaya sekolah dan kepimpinan. Ini adalah sejajar dengan pernyataan Retallick dan Fink (2002) yang menyatakan bahawa kepimpinan memainkan peranan penting dalam mempromosi dan menguruskan pembangunan serta perubahan sekolah. Selain itu, kepimpinan akan membangun dan mengekalkan sekolah sebagai komuniti pelajar. Secara tidak langsung, kenyataan tersebut membuktikan bahawa pembelajaran tempat kerja memainkan peranan yang penting untuk membina kepimpinan lestari dalam kalangan guru.

KAEDAH KAJIAN

Kajian ini adalah kajian tinjauan deskriptif-korelasi dengan menggunakan soal selidik untuk mengumpul data. Seramai 120 orang guru terlatih dari tiga buah sekolah rendah di Daerah Mualim dan Batang Padang, Perak menjadi sampel dalam ujian rintis. Populasi kajian ini pula terdiri daripada guru terlatih di empat puluh buah sekolah menengah di Perak. Jumlah populasi ialah 15271 orang (Jabatan Pendidikan Negeri Perak, 2019). Oleh itu, seramai 375 orang guru dipilih menggunakan pensampelan rawak berstrata dan pensampelan rawak sistematik dari jumlah populasi (Fowler, 2009; Gay, Mills & Airasian, 2009).

Kajian rintis dijalankan untuk memastikan kesahan muka dan menentukan pekali kebolehpercayaan instrumen. Instrumen untuk mengukur pandangan guru terhadap pembelajaran

tempat kerja dan kepimpinan lestari guru telah diadaptasi berdasarkan instrumen pengkaji lepas. Kajian lepas tersebut ialah kajian Marsick, Watkins, Callahan dan Volpe (2006), Rowden (2002), Wang, Tolson, Chiang dan Huang (2010), bagi pembelajaran tempat kerja. Instrumen bagi kepimpinan guru pula diadaptasi dari instrumen Kepimpinan Lestari Hargreaves dan Fink (2003), Katzenmeyer dan Moller (2009), McCann dan Holt (2010), Lambert (2012) dan Dalati, Raudeliūnienė dan Davidavičienė (2017). Instrumen terdiri dari 3 bahagian iaitu Pembelajaran Tempat Kerja, Kepimpinan Lestari Guru dan Demografi. Nilai kebolehpercayaan Alpha Cronbach bagi kedua-dua pemboleh ubah adalah seperti di jadual 1 dan jadual 2.

Jadual 1: Kebolehpercayaan Konstruk Pembelajaran tempat kerja

Konstruk	Bilangan Item	Cronbach Alpha
Pembelajaran Tempat Kerja		
Formal	6	.794
Informal	8	.905
Sampingan	7	.826
Jumlah	21	.934

Jadual 2: Kebolehpercayaan Kepimpinan Lestari

Kepimpinan Lestari		
Kepimpinan Lestari Mencipta dan Mengekalkan Pembelajaran Lestari	4	.798
Kepimpinan Lestari Menjamin Kejayaan dari Semasa ke Semasa	4	.843
Kepimpinan Lestari Meluas	4	.876
Kepimpinan Lestari Berkongsi Pengetahuan dan Sumber dengan Sekolah Berdekatan	4	.822
Kepimpinan Lestari Membangunkan Persekitaran yang Pelbagai dan Kapasiti Mengajar dan Pembelajaran	5	.907
Kepimpinan Lestari Memberi Perhatian Yang Teliti Terhadap Sumbernya Pemuliharaan	5	.790
Jumlah	30	.955

Bagi kesahan konstruk analisis faktor eksploratori (EFA) telah dilaksanakan semasa ujian rintis dengan menggunakan perisian SPSS versi 23.00. Kesahan konstruk bagi instrumen kajian ini dijalankan menerusi EFA melalui kaedah 'principal component analysis' (PCA), putaran secara orthogonal dengan kaedah varimax. Analisis deskriptif seperti min dan sisihan piawai telah digunakan untuk mengukur tahap setiap pemboleh ubah. Analisis inferen iaitu korelasi *Pearson* pula telah digunakan untuk menganalisis hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah.

DAPATAN KAJIAN

Tahap Pembelajaran Tempat Kerja

Analisis deskriptif digunakan bagi menentukan tahap pembelajaran tempat kerja guru yang mengajar di sekolah menengah di Perak. Jadual 3 menunjukkan tahap pembelajaran tempat kerja guru.

Jadual 3: Tahap Pembelajaran Tempat Kerja

No	Tahap Pembelajaran di Tempat Kerja	Min	SP	Tahap	Kedudukan
1	Pembelajaran Formal	3.34	0.629	Sederhana	3
2	Pembelajaran Informal	3.81	0.609	Tinggi	1
3	Pembelajaran Sampingan	3.78	0.555	Tinggi	2
Keseluruhan		3.64	0.517	Sederhana	

Rendah = 1.00-2.33; Sederhana = 2.34-3.66; Tinggi = 3.67-5.00

Keseluruhannya, tahap pembelajaran tempat kerja guru berada pada tahap sederhana dengan nilai $M=3.64$, $SP=0.517$. Dimensi yang berada pada kedudukan pertama adalah pembelajaran informal dengan nilai $M=3.81$, $SP=0.609$, pembelajaran sampingan dengan $M=3.78$, $SP=0.555$ dan pembelajaran formal berada pada tahap sederhana dengan nilai $M=3.34$, $SP=0.629$. Ini menunjukkan bahawa guru mengamalkan pembelajaran secara informal dan sampingan secara kerap berbanding dengan pembelajaran formal.

Tahap Kepimpinan Lestari Guru

Analisis deskriptif juga digunakan bagi menentukan tahap kepimpinan lestari guru. Jadual 4 dibawah menunjukkan tahap kepimpinan lestari guru.

Jadual 4: Tahap Kepimpinan Lestari Guru

No	Tahap Kepimpinan Lestari	Min	SP	Tahap	Kedudukan
1	Kepimpinan Lestari Mencipta dan Mengekalkan Pembelajaran Lestari	3.99	0.542	Tinggi	4
2	Kepimpinan Lestari Menjamin Kejayaan dari Semasa ke Semasa	3.98	0.615	Tinggi	5
3	Kepimpinan Lestari Meluas	4.19	0.542	Tinggi	2
4	Kepimpinan Lestari Berkongsi Pengetahuan dan Sumber dengan Sekolah Berdekatan	3.84	0.654	Tinggi	7
5	Kepimpinan Lestari Membangunkan Persekitaran yang Pelbagai dan Kapasiti Mengajar dan Pembelajaran	4.07	0.584	Tinggi	3
6	Kepimpinan Lestari Memberi Perhatian yang Teliti Terhadap Sumbernya	4.21	0.524	Tinggi	1
7	Pemuliharaan	3.89	0.514	Tinggi	6
Keseluruhan		4.03	0.425	Tinggi	

Rendah = 1.00-2.33; Sederhana = 2.34-3.66; Tinggi = 3.67-5.00

Secara keseluruhan tahap kepimpinan lestari guru berada pada tahap tinggi dengan nilai $M=4.03$, $SP=0.425$. Dimensi yang berada pada kedudukan pertama iaitu dimensi kelima iaitu kepimpinan lestari memberi perhatian yang teliti terhadap sumbernya dengan nilai $M=4.21$, $SP=0.524$. Diikuti dengan dimensi kepimpinan lestari meluas dengan $M=4.19$, $SP=0.542$, dimensi kepimpinan lestari membangunkan persekitaran yang pelbagai dan kapasiti mengajar dan pembelajaran dengan $M=4.07$, $SP=0.584$, dimensi kepimpinan lestari mencipta dan mengekalkan pembelajaran lestari dengan $M=3.99$, $SP=0.542$, dimensi kepimpinan lestari menjamin kejayaan dari semasa ke semasa dengan $M=3.98$, $SP=0.615$, dimensi pemuliharaan dengan $M=3.89$, $SP=0.514$ dan dimensi kepimpinan lestari berkongsi pengetahuan dan sumber dengan sekolah berdekatan dengan $M=3.84$, $SP=0.654$. Ini menunjukkan bahawa guru mengamalkan ketujuh-tujuh dimensi ini yang kesemuanya berada pada tahap tinggi.

Hubungan Pembelajaran Tempat Kerja dengan Kepimpinan Lestari

Analisis korelasi Pearson telah digunakan bagi menentukan hubungan antara pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari. Jadual 5 menunjukkan analisis tersebut.

Jadual 5: Hubungan Pembelajaran Tempat Kerja dengan Kepimpinan Lestari

Hubungan	Kepimpinan Lestari		Kekuatan Hubungan
	<i>r</i>	Sig.	
Pembelajaran Formal	0.467	0.000	Sederhana
Pembelajaran Informal	0.540	0.000	Sederhana
Pembelajaran Sampingan	0.689	0.000	Tinggi
Pembelajaran di Tempat Kerja	0.648	0.000	Tinggi

** Aras signifikan = 0.01 (2-tailed) $p < 0.01$

Analisis korelasi Pearson telah dijalankan untuk mengenalpasti hubungan antara amalan pembelajaran formal, informal dan sampingan dengan kepimpinan lestari di sekolah menengah di Perak. Keputusannya adalah seperti berikut:

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pembelajaran formal dengan kepimpinan lestari guru.

Terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana antara amalan pembelajaran formal dengan kepimpinan lestari guru ($r = 0.467, p = 0.000$) $p < 0.01$. Oleh itu, hipotesis Ho1 ditolak.

Ho2: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pembelajaran informal dengan kepimpinan lestari guru.

Terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap sederhana antara amalan pembelajaran informal dengan kepimpinan lestari guru ($r = 0.540, p = 0.000$) $p < 0.01$. Oleh itu, hipotesis Ho2 ditolak.

Ho3: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pembelajaran sampingan dengan kepimpinan lestari guru.

Terdapat hubungan positif yang signifikan pada tahap tinggi antara amalan pembelajaran sampingan dengan kepimpinan lestari guru ($r = 0.689, p = 0.000$) $p < 0.01$. Oleh itu, hipotesis Ho3 ditolak.

Ho4: Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara amalan pembelajaran di tempat kerja dengan kepimpinan lestari guru.

Secara keseluruhannya, hubungan amalan pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari guru adalah positif yang signifikan pada tahap tinggi dengan nilai ($r = 0.648, p = 0.000$) $p < 0.01$. Dapatan ini membuktikan bahawa ketiga-tiga dimensi pembelajaran tempat kerja mempunyai hubungan dengan kepimpinan lestari guru. Oleh itu, hipotesis Ho4 juga ditolak.

KESIMPULAN

Dapatan menunjukkan amalan pembelajaran formal di sekolah menengah di negeri Perak adalah pada tahap sederhana. Pembelajaran formal yang berlaku di sekolah membudayakan suasana dan persekitaran sesebuah sekolah yang sihat. Shafini (2005) mendapati semua aspek yang dikaji dalam budaya sekolah adalah tinggi dalam pengajaran guru. Dari persepektif pelajar pula, Azizi dan Nurfaizah (2011) mendapati bahawa pelajar melihat pembelajaran budaya formal dari aspek fizikal, sosial dan budaya ilmu berada di tahap tinggi dan hubungannya dengan pencapaian akademik pelajar juga pada tahap tinggi.

Dapatan menunjukkan, hampir kesemua min bagi item dalam pembelajaran informal berada pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan sekolah menengah di Perak mengamalkan pembelajaran informal. Juliyana (2016) mendapati bahawa kaedah pembelajaran informal adalah yang paling dominan diamalkan oleh guru bukan opsyen Bahasa Melayu, seterusnya menyumbang kepada peningkatan dari aspek pengetahuan, kemahiran berfikir dan sikap guru tersebut. Dapatan kajian Jamil, *et. al.* (2011) menunjukkan bahawa guru subjek teknologi kejuruteraan mengamalkan pembelajaran informal untuk menangani cabaran mengajar terutamanya dari segi pengetahuan. Kesimpulannya, pembelajaran informal merupakan salah satu alternatif bagi guru untuk meningkatkan pengetahuan serta memudahkan guru untuk menyampaikan pengajaran yang lebih berkualiti.

Seterusnya, amalan pembelajaran sampingan di sekolah menengah di negeri Perak juga adalah pada tahap tinggi. Ini menunjukkan bahawa amalan pembelajaran sampingan dalam kalangan guru turut berlaku di sekolah. Pembelajaran sampingan memberi kesan kepada pembangunan identiti profesional dalam kalangan guru. Turner (2018) mendapati bahawa tindakan serta kesan pemisahan dan pengasingan akan membentuk pembelajaran sampingan seterusnya memberi kesan kepada pembangunan identiti profesional guru. Faktor kritikal dalam pembangunan profesional adalah bimbingan dan sokongan berstruktur, termasuk induksi formal dan tidak berstruktur terhadap proses dan prosedur organisasi, serta harapan yang jelas mengenai amalan kerja.

Kepimpinan lestari membangunkan persekitaran pembelajaran berdasarkan perkongsian tanggungjawab dengan pihak berkepentingan baik di dalam mahupun di luar sekolah (Hargreaves & Fink, 2003). Danielson (2002) juga turut memberi pandangan bahawa semua ahli dalam komuniti sekolah adalah penting dalam menggalakkan lagi pembentukan visi sesebuah sekolah. Berdasarkan kajian ini, didapati bahawa tahap kepimpinan lestari guru adalah tinggi. Ini menunjukkan bahawa guru sekolah menengah di Perak mengamalkan kepimpinan lestari. Sehubungan itu, ini selari dengan dapatan Shabita dan Azlin (2015) dan Supian dan Khadijah (2014).

Dimensi kepimpinan lestari memberi perhatian yang teliti terhadap sumbernya merupakan dimensi yang paling tinggi minnya iaitu 4.21. Jelas bahawa guru sekolah menengah di Perak mengamalkan sikap mengambil berat dan memberi penghargaan ketika di sekolah. Item 21 iaitu 'saya akan bersikap adil dalam pembahagian kerja' memiliki min yang tertinggi dalam dimensi ini. Sehubungan itu, Sergiovanni (2003) berkata bahawa budaya adalah satu sistem yang melibatkan nilai, kepercayaan dan amalan kebiasaan bagi warga sesebuah organisasi tersebut. Jika budaya organisasi tersebut adalah positif, maka tingkah laku berpasukan akan wujud dalam organisasi tersebut. Pendapat ini menyokong dapatan kajian, dimana nilai min tinggi bagi dimensi ini membuktikan bahawa amalan kepimpinan lestari menggalakkan responden menghargai, mengambil berat dan adil kepada perbezaan dalam pelbagai perspektif di sesebuah sekolah.

Merujuk kepada dapatan kajian, hubungan pembelajaran formal dan informal dengan kepimpinan lestari adalah di tahap sederhana. Hubungan pembelajaran sampingan dengan kepimpinan lestari adalah berada pada tahap tinggi. Keseluruhannya, hubungan pembelajaran tempat kerja dengan kepimpinan lestari adalah di tahap tinggi. Sehubungan itu, McCall (2004) menyatakan pengalaman merupakan sumber utama untuk memimpin, peranan daripada latihan dan program formal adalah agak sederhana berbanding dengan pengalaman latihan tempat kerja. Ini menunjukkan bahawa pembelajaran informal dan sampingan menyumbang kepada pembangunan kepimpinan. Pengkaji mencadangkan kombinasi antara pembangunan profesional dan pengalaman berkolaborasi merupakan cara yang terbaik bagi pemimpin dalam kalangan guru. Pembangunan profesional adalah berkait rapat dengan keperluan dan perhatian bagi menampung kerja guru secara individu (Guskey, 2000) dan menghubungkan pembelajaran kepada tanggungjawab harian (Flores, 2005; Tate, 2009). Justeru, York-Barr dan Duke (2004) menyatakan bahawa salah satu kesan yang jelas terhadap pembangunan kepimpinan dalam kalangan guru adalah melalui pembelajaran dalam kalangan mereka.

Kajian ini mempunyai limitasi, oleh itu, terdapat beberapa cadangan kepada pengkaji yang berhasrat untuk menjalankan kajian dalam bidang pembelajaran tempat kerja dan kepimpinan lestari. Antaranya, kajian akan datang boleh dijalankan di seluruh Malaysia untuk melihat amalan pembelajaran

tempat kerja dan kepimpinan lestari dalam kalangan guru-guru. Kedua, kajian lanjutan boleh memfokuskan kepada jenis sekolah yang berbeza, terutamanya sekolah rendah, sekolah jenis kebangsaan, sekolah TS25, sekolah berasrama penuh dan sekolah premier. Ini dapat membantu untuk mendapatkan hasil kajian yang berbeza dari lapangan. Disamping, perbandingan dapat dibuat terhadap pembelajaran tempat kerja dan kepimpinan lestari berdasarkan jenis sekolah, ini kerana budaya yang berbeza mungkin akan menghasilkan dapatan yang berbeza.

Kajian akan datang boleh melibatkan skop kajian dengan bilangan responden yang banyak, dimana kesahan kajian dapat dipertingkatkan, menerusi pandangan dari golongan lain dalam organisasi pendidikan seperti murid dan juga komuniti sekolah. Terakhir, kajian lanjutan turut boleh memfokuskan metodologi kajian berbeza. Kepelbagaian kaedah kajian seperti kaedah kualitatif boleh mendapatkan tanggapan sebenar responden dalam usaha mengenal pasti amalan pembelajaran tempat kerja dan kepimpinan lestari dalam kalangan guru-guru.

Berdasarkan hasil kajian ini, warga sekolah, perlu membudayakan ketiga-tiga dimensi pembelajaran tempat kerja dalam amalan seharian kerana pengamalan ketiga-tiga dimensi pembelajaran ini diyakini mampu memberikan kesan yang positif kepada kepimpinan lestari guru. Walau bagaimanapun, warga Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia perlu memberi sokongan dan galakan dari segi platform pembelajaran yang lebih luwes seperti *Massive Open Online Courses (MOOC)* yang bertujuan untuk penyertaan interaktif besar-besaran dan akses terbuka melalui laman web perlu diadakan secara berkala supaya kemahiran dan pengetahuan guru tentang pembelajaran dapat ditingkatkan. Program Pembangunan Profesionalisme Guru juga perlu diperkemas dengan menambah pengisian terhadap kurikulum yang membolehkan guru mempunyai pengetahuan yang mendalam menerusi pembelajaran tempat kerja. Selain itu, pencapaian prestasi pembelajaran guru juga boleh dijadikan sebagai satu kriteria utama untuk kenaikan pangkat seperti ke jawatan guru cemerlang.

PENGHARGAAN

Kajian ini dibiaya oleh UPSI-GPUF 2019-0191-106-01

RUJUKAN

- Adanan Mat Junoh. (2006). *Atribut Pembelajaran Non-Formal Dalam Kalangan Orang Melayu Dewasa Di Malaysia*. Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Ashton, D. N., & Sung, J. (2002). *Supporting Workplace Learning for High Performance Working*. France: International Labour Office Publishing.
- Avis, J. (2010). Workplace Learning, Knowledge, Practice and Transformation. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 8(2), 165-193.
- Azizi Yahya & Nurfaizah Majid. (2011). Hubungan antara budaya formal sekolah dengan gaya pembelajaran pelajar dengan pencapaian akademik pelajar sekolah menengah. *Journal of educational psychology and counseling*, 2, 78-112.
- Bangs, J., & MacBeath, J. (2012). Collective Leadership: The Role of Teacher Unions in Encouraging Teachers to Take the Lead in Their Own Learning and in Teacher Policy. *Professional Development in Education*, 38(2), 331-343.
- Becker, K., & Bish, A. (2017). Management Development Experiences and Expectations: Informal vs Formal Learning. *Education + Training*, 59(6), 565-578.
- Bosanquet, A., Cameron, A., Marshall, S., & Orrell, J. (2009). Ensuring Sustainable Leadership for Quality Learning and Teaching. *Australian Association for Research in Education*, 1-11.
- Broemmel, A. D., Jordan, J., & Whitsett, B. M. (2016). *Learning to be teacher leaders*. New York and London: Routledge.
- Burton, J. (2005). Self-Assessment, Peer Assessment and Third Party Assessment: Significance for Work-Based Learning. *Work based learning in primary care*, 3(1), 1-3.
- Choi, W., & Jacobs, R. L. (2011). Influences of Formal Learning, Personal Learning Orientation, and Supportive Learning Environment on Informal Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 22(3), 239-257.

- Conlon, T. J. (2003). A Review of Informal Learning Literature, Theory and Implications for Practice in Developing Global Professional Competence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2), 283-295.
- Cunningham, J. & Hillier, E. (2013). Informal Learning in the Workplace: Key Activities and Processes. *Education + Training*, 55(1), 37-51.
- Dalati, S., Raudeliūnienė, J., & Davidavičienė, V. (2017). Sustainable Leadership, Organizational Trust on Job Satisfaction: Empirical Evidence from Higher Education Institutions in Syria. *Business, Management and Education*, 15(1), 14–27.
- Danielson, C. (2002). *Enhancing Student Achievement: A Framework for School Improvement. (1st ed.)* VA, ASCD.
- Darling-Hammond, L. (2000). How teacher education matters. *Journal of Teacher Education*, 51(3), 166-173.
- Davies, B. (2007). Developing Sustainable Leadership. *British Educational Leadership, Management & Administration Society*, 21(3), 4-9.
- Day, C. (2017). *Teachers' worlds and work: Understanding complexity, building quality*. New York and London: Routledge.
- Doyle, W., Reid, J. G., & Young, J. D. (2008). Barriers to and Facilitators of Managers' Workplace Learning in Small and Large Knowledge-Based Firms. *Small Business Institute Research Review*, 35, 79–93.
- Ellström, P. (2001). Integrating Learning and work: Problems and Prospects. *Human Resource Development Quarterly*. 12(4), 421-436.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
- Flores, M. (2005). How do teacher learn in the workplace? Findings from empirical study carried out in Portugal. *Journal of in-service education*, 31(3), 485-508.
- Fowler, D. F. J. (2009). *Survey Research Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (2009). *Educational Research: Competencies for Analysis and Applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Goodson, I. (2001). Social histories of educational change. *The Journal of Educational Change*, 2, 45–63.
- Gunter, H., & Ribbins, P. (2002). Leadership studies in education towards a map of the field. *Educational Management Administration Leadership*, 30(4), 387-416.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating Professional Development*. Thousand Oaks: Corwin Press.
- Hafler, J. P. (2011). *Extraordinary Learning in The Workplace*. Springer, USA
- Hargreaves, A. (1994). *Changing Teachers, Changing Times: Teachers' Work and Culture in the Postmodern Age*. New York: Teachers College Press.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: crating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2).
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). The Seven Principles of Sustainable Leadership. *International Centre for Educational Change*, 1-12.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2006). *Sustainable Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Hargreaves, A., & Goodson, I., (2004). *Change over time? A report of educational change over 30 years in eight U.S. and Canadian schools*. Chicago: Spencer Foundation.
- Harteis, C., Goller, M., & Caruso, C. (2020). Conceptual change in the face of digitalization: Challenges for workplaces and workplace learning. *Frontiers in Education*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.3389/educ.2020.00001>
- Hodkinson, H., & Hodkinson, P. (2005). Improving School teachers' Workplace Learning. *Research Papers in Education*, 20(2), 109-131, DOI: 10.1080/02671520500077921
- Jabatan Pendidikan Negeri Perak. (2019). Jabatan Pendidikan Negeri Perak.
- Jamil Baser, Shamimi Bolhassan, & Yahya Buntat, (2011). *Pembelajaran informal bagi guru mata pelajaran teknologi kejuruteraan*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Jeroen, I. & Klass, V. (2010). Teacher learning as workplace learning. *International Encyclopedia of Education*, 7, 596-547.
- Juliyana Selamat. (2016). *Pembelajaran informal dalam kalangan guru bukan opsyen Bahasa Melayu di sekolah menengah harian*. Tidak diterbitkan. Tesis Ijazah Sarjana Pendidikan Teknikal, Universiti Tun Hussein Onn.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (1989). Motivation and cognitive abilities: An integrative/aptitude–treatment interaction approach to skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 657-690. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.657>
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the Sleeping Giant: Helping Teachers Develop as Leaders (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2013). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Kuala Lumpur.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2016). *Dokumen Awal Pelan Induk Pembangunan Profesionalisme Keguruan*. Putrajaya.

- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Lambert, S. (2012). The Perception and Implementation of Sustainable Leadership Strategies in Further Education Colleagues. *Journal of Leadership Education*, 11(2), 102-120.
- Le Clus, M. A. (2011). Informal Learning in the Workplace: A Review of the Literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355-373.
- Leslie, B., Aring, M., & Brand, B. (1998). Informal Learning: The New Frontier of Employee and Organizational Development. *Economic Development Review*, 15(4), 12-18.
- Lieberman, A., Campbell, C., & Yashkina, A. (2017). *Teacher learning and leadership: Of, by, and for teachers*. New York and London: Routledge.
- Lokman Mohd Tahir. (2009). *Kepimpinan Sustainable Pentadbiran Akademik di dua Universiti Berteraskan Pendidikan Kejuruteraan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Louis, K. L., & Miles, M. B. (1990). *Improving the urban high school*. New York: Teachers College Press.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, 2001(89), 25-34.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E., (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. London: Gower Press.
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Callahan, M. W., & Volpe, M. (2006). Reviewing theory and research on informal and incidental learning. Dicapai daripada <http://eric.ed.gov/?id=ED492754>
- Marsick, V. J., Watkins, K. E., Scully-Russ, E., & Nicolaidis, A. (2017). Rethinking informal and incidental learning in terms of complexity and the social context. *Journal of Adult Learning, Knowledge and Innovation*, 1(1), 27-34. <https://doi.org/10.1556/2059.01.2016.003>
- Masturah Zainal Abidin, Norlia Mat Norwani & Khalip Musa. (2016). Teacher Leadership Knowledge to Pre-Service Teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 6(11), 351-360.
- Mazalan Kamis, Mazanah Muhamad, Adanan Mat Junoh, Azizan Asmuni, Aziz & Khairudin Idris, (2005). *Informal learning in Malaysia*. Adult Education Research Conference.
- McCall, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Executive*, 18(3), 127-130.
- McCann, J. T., & Holt, R. A. (2010). Servant and Sustainable Leadership: An Analysis in the Manufacturing Environment. *International Journal Management Practice*, 4(2), 134-148.
- Mohammad Saipol, Ishak Mad Shah & Malissa Koammpat. (2017). Impact of Informal Workplace Learning on Job Satisfaction. *Sains Humanika*, 9(1), 9-14.
- Moon, S., & Na, S. (2009). Psychological and organizational variables associated with workplace learning in small and medium manufacturing businesses in *Asia Pacific Education Review*, 10, 327-336.
- Moore, S., Goodson, I., & Hargreaves, A. (2006). Teacher nostalgia and the sustainability of reform: the generation and degeneration of teacher's mission, memory, and meaning. *Educational Administration Quarterly*, 42(1), 42-61.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nik Sasliza & Mohd Izhah. (2020). *Amalan kepimpinan lestari guru besar keberkesanan sekolah kebangsaan di Hulu Langat Selangor*. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Retallick, J., & Fink, D. (2002). Framing Leadership: Contributions and Impediments to Educational Change. *International Journal of Leadership in Education*, 5(2), 91-104.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani & Saedah Siraj. (2013). Amalan pembelajaran dalam kalangan guru sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 52-60.
- Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in US small to midsize businesses. *Human resource development quarterly*, 13(4), 407-25.
- Sarason, B. S. (1971). *The culture of the school and the problem of change*. Boston: Allyn and Bacon. school leadership and professional learning communities in Thai basic education schools. *Educational Research for Policy and Practice*, 16,157-165. doi: 10.1007/s10671-016-9206-7.
- Sergiovanni, T. (2003). The lifeworld at the center: Values and action in educational leadership. Dalam N. Bennett, M. Crawford, & M. Cartwright (Eds). *Effective educational leadership*. London: Paul Chapman.
- Shabita Hussian & Azlin Norhaini Mansor. (2015, November). The principle's sustainable leadership and the relation with the teachers' organisation commitment: a case study of government assistance religious school. Paper presented at the International Seminar on Regional Education for the Educational Community and Cultural Diversity, Kota Pekan Baru, Indonesia.
- Shafini Ibrahim. (2005). *Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Pengajaran Guru Tingkatan 3 Mata Pelajaran Kemahiran Hidup Besepadu*. Tidak diterbitkan. Tesis Ijazah Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

- Silalaiy, K., Ratanaolarn, T., & Thaveesuk, M. (2018). The Sustainable Leadership for Vocational Schools in Thailand: A Structural Equation Model. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 79-89.
- Somprach, K., Tang, K. N., & Popoonsak, P. (2017). The relationship between
- Supian Hashim & Khadijah Daud. (2014). *Amalan kepimpinan lestari dan hubungannya dengan prestasi kerja guru: sekolah rendah yang menerima tawaran baru di daerah Segamat*. Universiti Teknologi Malaysia.
- Svensson, L., Ellström, P. E., & Åberg, C. (2004). Integrating Formal and Informal Learning at Work. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 479-491.
- Tate, M. L. (2009). Workshops: extend learning beyond your presentation with these brain-friendly strategies. *Journal of staff development*, 30(1), 44-46.
- Turner, A. (2018). Who am I and how did I get here? The development of professional; Identity through incidental learning for trainee teachers in UK Further Education. *Educational futures*, 9(2).
- Tynjälä, P. (2013). Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review. *Vocations and Learning*, 6(1), 11-36.
- Wang, J., Tolson, H., Chiang, T. L., & Huang, T. Y. (2010). An Exploratory Factor Analysis of Workplace Learning, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Small to Midsize Enterprises in Taiwan. *Human Resource Development International*, 13(2), 147-163, DOI: 10.1080/13678861003703682
- Watkins, E. K., & Marsick, V. J. (1992). Toward a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. *International Journal of Lifelong Learning*, 11(4), 287-300.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of educational research*, 74(3), 255-316.