Jurnal Pendidikan Malaysia 51(2) (2026): 70-82
DOI: http://dx.doi.org/10.17576/JPEN-2026-51.02-06

Pengurusan Berasaskan Sekolah Dan Kesejahteraan Guru: Satu Tinjauan Literatur Sistematik

(School-Based Management and Teacher Well-Being: A Systematic Literature Review)

AHMAD ZUL FADHLI ABDUL MUJIB*, BITY SALWANA ALIAS, ZAMRI MAHAMOD

ABSTRAK

*Pengurusan Berasaskan Sekolah (*School-Based Management*, SBM) merupakan pendekatan desentralisasi pendidikan yang semakin diberi perhatian kerana berpotensi meningkatkan keberkesanan pengurusan sekolah. Namun demikian, perubahan peranan guru serta peningkatan tuntutan akauntabiliti dalam persekitaran sekolah yang lebih autonomi menimbulkan kebimbangan terhadap kesejahteraan profesional guru. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan menganalisis tren metodologi, mengenal pasti fokus utama penyelidikan serta menilai hubungan antara amalan SBM dengan kesejahteraan guru bagi tempoh 2021 hingga 2026. Kajian ini menggunakan pendekatan Sorotan Literatur Sistematik (SLR) berpandukan garis panduan PRISMA 2020. Sebanyak 14 artikel empirikal yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi dipilih daripada enam pangkalan data akademik, iaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Sage Journals, Taylor & Francis dan Google Scholar. Data dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengenal pasti, menganalisis dan mentafsir pola atau tema yang muncul dalam literatur berkaitan SBM dan kesejahteraan guru. Dapatan menunjukkan bahawa pendekatan kuantitatif mendominasi literatur semasa, manakala kepimpinan sekolah dan autonomi guru merupakan fokus utama kajian. Hasil sintesis turut menunjukkan bahawa amalan SBM secara konsisten dikaitkan dengan autonomi profesional guru yang lebih tinggi, tahap kepuasan kerja yang lebih baik, efikasi kendiri yang lebih tinggi serta kecenderungan kelesuan upaya (*burnout*) yang lebih rendah. Kajian ini menyimpulkan bahawa kesejahteraan guru dalam konteks SBM dipengaruhi oleh interaksi antara kepimpinan sekolah, pengupayaan organisasi dan autonomi profesional guru. Dapatan kajian memberi implikasi bahawa pelaksanaan autonomi terpimpin dan kepimpinan yang mengupayakan berpotensi menyokong kesejahteraan guru serta kelestarian sistem pendidikan.*

Kata kunci: Pengurusan Berasaskan Sekolah, autonomi sekolah, kesejahteraan guru, kepuasan kerja, kelesuan upaya.

ABSTRACT

School-Based Management (SBM) is a decentralization approach that has gained increasing attention in educational systems due to its potential to enhance school management effectiveness and decision-making processes at the school level. However, changes in teachers' roles and the growing accountability demands associated with greater school autonomy have raised concerns regarding teacher well-being. Accordingly, this study aims to analyse methodological trends, identify major research focuses, and examine the relationship between SBM practices and teacher well-being from 2021 to 2026. This study employed a Systematic Literature Review (SLR) guided by the PRISMA 2020 framework. Fourteen empirical articles that met the inclusion and exclusion criteria were selected from six academic databases, namely Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Sage Journals, Taylor & Francis, and Google Scholar. Data were analysed using thematic analysis to identify, analyze, and interpret patterns or themes emerging from the literature related to SBM and teacher well-being. The findings revealed that quantitative approaches dominated the current literature, while school leadership and teacher autonomy emerged as the most prominent research focuses. The synthesis further indicated that SBM practices were consistently associated with greater professional autonomy, higher levels of job satisfaction, stronger self-efficacy, and a lower tendency towards teacher burnout. The study concludes that teacher well-being within the SBM context is shaped by the interaction of school leadership, organisational empowerment, and professional teacher autonomy. The findings imply that guided school autonomy and empowering leadership practices have the potential to strengthen teacher well-being and contribute to the sustainability of educational systems.

Keywords: School-Based Management, school autonomy, teacher well-being, job satisfaction, burnout.

PENGENALAN

Pengurusan Berasaskan Sekolah (*School-Based Management*, SBM) merupakan satu pendekatan dalam sistem pendidikan yang menekankan desentralisasi dalam pengurusan sekolah. Pendekatan ini memberi autonomi kepada pihak sekolah dalam membuat keputusan berkaitan pentadbiran, kewangan dan kurikulum bagi meningkatkan kecekapan pengurusan serta keberkesanan organisasi sekolah (Caldwell 2005; Patrinos et al. 2007).

Dalam konteks global, SBM telah dilaksanakan secara meluas sebagai sebahagian daripada reformasi pendidikan bagi meningkatkan akauntabiliti sekolah dan keupayaan membuat keputusan di peringkat tempatan (OECD 2018). Walaupun pendekatan ini memberi kelebihan dari segi fleksibiliti pengurusan, ia turut membawa perubahan dalam peranan guru. Di Malaysia, pelaksanaan amalan SBM diperkukuhkan melalui Anjakan Keenam dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 yang bertujuan mengupaya sekolah dengan pemberian kuasa dan akauntabiliti yang lebih bermakna. Transformasi ini menuntut sekolah untuk lebih berdikari dalam perancangan strategi organisasi demi menjamin kualiti penyampaian pendidikan secara holistik. Di bawah Rancangan Pendidikan Malaysia (RPM) 2026–2035, KPM (2026) merencanakan pelaksanaan autonomi terpimpin untuk semua institusi pendidikan menjelang tahun 2035. Konsep ini memberi lebih keluwesan kepada pihak sekolah dan pemimpin institusi dalam membuat keputusan, namun tetap berpandukan data, piawaian, dan garis panduan berpusat yang ditetapkan oleh KPM. Pendekatan berperingkat ini memastikan sekolah mempunyai kesediaan struktur sebelum menerima kuasa autonomi yang lebih luas.

Walau bagaimanapun, peralihan struktur pengurusan ini secara tidak langsung telah mengubah dinamika peranan guru daripada sekadar pendidik di bilik darjah kepada pelaksana dasar yang turut memikul tanggungjawab pentadbiran yang kompleks. Peningkatan tuntutan akauntabiliti dalam sistem SBM sering menyebabkan guru berhadapan dengan beban tugas yang tinggi dan tekanan masa yang kronik. Situasi ini memberi implikasi besar terhadap kesejahteraan profesional guru, yang merangkumi keseimbangan emosi dan kepuasan kerja yang kritikal bagi menjamin kualiti pengajaran serta hubungan guru-pelajar yang positif.

Kesejahteraan guru kini menjadi agenda utama dalam penyelidikan pendidikan global kerana ia bertindak sebagai penentu kepada kelestarian kerjaya pendidik dalam sistem yang mencabar. Guru kini bukan sahaja bertanggungjawab dalam pengajaran dan pembelajaran, tetapi juga terlibat dalam tugas pentadbiran dan pengurusan sekolah. Keadaan ini berpotensi meningkatkan beban kerja dan tekanan dalam kalangan guru (Hanushek, Link dan Woessmann 2013). Kesejahteraan guru merangkumi aspek emosi, mental dan profesional yang memberi kesan langsung terhadap kualiti pengajaran (OECD 2019). Kajian terdahulu menunjukkan bahawa tekanan kerja berpanjangan boleh membawa kepada *burnout*, sekali gus menjejaskan prestasi guru (Maslach & Leiter 2016). Oleh itu, kesejahteraan guru menjadi aspek penting dalam memastikan keberkesanan sistem pendidikan. Justeru, Tinjauan Literatur Sistematik (*Systematic Literature Review*, SLR) ini dilaksanakan untuk mensintesis dapatan kajian terkini bagi tempoh 2021 hingga 2026 untuk memahami bagaimana amalan SBM mempengaruhi dimensi kesejahteraan guru secara menyeluruh pasca-pandemik.

Walaupun terdapat pelbagai kajian berkaitan SBM, kebanyakan kajian lebih menumpukan kepada pencapaian akademik murid dan keberkesanan sekolah. Kajian yang meneliti kesejahteraan guru dalam konteks SBM masih terhad dan kurang disusun secara sistematik. Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan melalui pendekatan SLR bagi mengenal pasti dan mensintesis dapatan kajian berkaitan SBM dan kesejahteraan guru dalam literatur semasa.

OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk menilai sorotan literatur berkaitan SBM dan kesejahteraan guru melalui tiga fokus utama, iaitu:

1. Menganalisis trend reka bentuk kajian dan metodologi dalam literatur SBM dan kesejahteraan guru.
2. Mengenal pasti fokus utama kajian dalam literatur SBM.
3. Menganalisis kesan amalan SBM terhadap dimensi kesejahteraan profesional guru

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan pendekatan SLR bagi mengenal pasti, menilai, dan mensintesis kajian-kajian terdahulu secara terancang dan sistematik. Pendekatan ini membolehkan penyelidik mengumpul bukti empirikal yang relevan bagi menjawab persoalan kajian secara telus dan berstruktur. Prosedur kajian ini dilaksanakan berpandukan garis panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) bagi memastikan proses pencarian, penyaringan, dan pemilihan artikel dilakukan secara telus serta boleh dijejak (Page et al. 2021).

PENGENALPASTIAN ARTIKEL

Proses pengenalpastian artikel dilaksanakan secara sistematik berpandukan garis panduan PRISMA 2020 bagi

memastikan proses pencarian literatur dilakukan secara telus, boleh dijejak dan boleh diulang oleh penyelidik lain. Pencarian literatur dijalankan sehingga tarikh 27 Mei 2026 melalui lima pangkalan data akademik utama, iaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Sage Journals dan Taylor & Francis. Manakala pangkalan data Google Scholar digunakan dan dikemaskini sehingga pada tarikh 20 Jun 2026. Pemilihan pangkalan data ini bertujuan memastikan liputan literatur yang luas serta memperoleh artikel yang mempunyai standard akademik dan kualiti metodologi yang tinggi.

Bagi pangkalan data antarabangsa, pencarian dilakukan pada medan tajuk (*title*), abstrak (*abstract*) dan kata kunci (*keywords*) menggunakan gabungan operator Boolean AND dan OR. Operator OR digunakan bagi merangkumi istilah yang mempunyai maksud hampir sama seperti *School-Based Management*, *school autonomy* dan *educational decentralization*, manakala operator AND digunakan untuk menghubungkan konsep tersebut dengan konstruk kesejahteraan guru seperti *teacher well-being*, *teacher burnout*, *teacher stress* dan *teacher job satisfaction* (Rethlefsen et al. 2021). Kata kunci carian bagi pangkalan data Scopus, Web of Science, ScienceDirect,Taylor & Francis dan Sage Journals yang digunakan adalah ("*School-Based Management*" OR "*school autonomy*" OR "*decentralization*") AND ("*teacher well-being*" OR "*teacher welfare*" OR "*teacher burnout*" OR "*teacher stress*" OR "*teacher job satisfaction*").

Selain pangkalan data antarabangsa, Google Scholar turut digunakan sebagai sumber tambahan bagi mengenal pasti kajian dalam konteks pendidikan Malaysia. Penggunaan Google Scholar bukan bertujuan memperluaskan skop pencarian secara umum, tetapi untuk melengkapkan dapatan antarabangsa dengan bukti empirikal tempatan yang mungkin tidak diindeks dalam pangkalan data antarabangsa. Sehubungan itu, carian Google Scholar dihadkan kepada penggunaan kata kunci Bahasa Melayu seperti Pengurusan Berasaskan Sekolah, autonomi sekolah, kesejahteraan guru dan kepuasan kerja. Pendekatan ini digunakan bagi mengecilkan skop pencarian serta memastikan hanya kajian yang mempunyai hubungan langsung dengan pelaksanaan SBM dalam konteks Malaysia dipertimbangkan untuk analisis. Kata kunci yang digunakan adalah ("Pengurusan Berasaskan Sekolah" OR "Autonomi Sekolah") AND ("Kesejahteraan Guru" OR "Kelesuan Guru" OR "Ketandusan Upaya Guru" OR "Kepuasan Kerja" OR "*Burnout*" OR "*Stress*").

Dalam kajian ini, SBM ditakrifkan sebagai pendekatan pengurusan sekolah yang menekankan desentralisasi kuasa membuat keputusan di peringkat sekolah, melibatkan aspek autonomi guru, kepimpinan sekolah, pengupayaan warga sekolah, kolaborasi profesional dan pelibatan dalam proses membuat keputusan organisasi. Oleh itu, artikel yang membincangkan konstruk seperti kepimpinan teragih, pengupayaan guru, autonomi profesional, sokongan organisasi dan kesejahteraan guru dalam konteks desentralisasi sekolah turut dianggap memenuhi definisi operasional SBM yang digunakan dalam kajian ini. Di samping pencarian melalui pangkalan data akademik, teknik pencarian manual turut dilaksanakan menggunakan kaedah *backward* dan *forward snowballing*. Proses ini melibatkan semakan senarai rujukan artikel yang dipilih serta artikel yang memetik kajian berkaitan bagi mengenal pasti sumber tambahan yang memenuhi kriteria inklusi. Pendekatan ini membantu mengurangkan risiko kajian relevan terlepas daripada proses pencarian utama.

SARINGAN ARTIKEL

Pemilihan artikel dalam kajian ini ditentukan melalui kriteria inklusi dan eksklusi yang dibangunkan secara sistematik bagi memastikan kesahan, kebolehpercayaan dan kerelevanan kajian yang dianalisis. Kriteria tersebut melibatkan tempoh penerbitan, bahasa, jenis dokumen, fokus kajian, populasi sasaran serta hasil kajian yang berkaitan dengan hubungan antara SBM dan kesejahteraan guru. Penetapan kriteria ini penting dalam sorotan literatur sistematik bagi memastikan hanya artikel yang berkualiti dan selaras dengan objektif kajian dimasukkan dalam analisis akhir (Page et al. 2021).

JADUAL 1: Kriteria penerimaan dan penolakan artikel

Kriteria	Diterima	Ditolak
Tempoh Penerbitan	2021–2026	Sebelum tahun 2021
Bahasa	Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris	Bahasa selain Melayu atau Inggeris
Jenis Literatur	Artikel jurnal empirikal *peer-reviewed*	Blog, berita, bab buku, laporan tidak ilmiah atau artikel tanpa semakan
Pengindeksan	Artikel dalam pangkalan data Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Taylor & Francis, Sage Journals, dan Google Scholar	Sumber tidak berindeks atau tidak dapat disahkan kredibilitinya
Fokus Kajian	Kajian berkaitan SBM dan kesejahteraan guru, termasuk aspek autonomi, kepimpinan, tekanan kerja, kepuasan kerja dan *burnout*	Kajian yang hanya memfokuskan pencapaian pelajar atau aspek akademik tanpa mengaitkan kesejahteraan guru

bersambung.....

...sambungan

Hasil Kajian	Kajian yang melaporkan dapatan berkaitan kesejahteraan guru seperti tekanan kerja, kepuasan kerja dan kelesuan/ ketandusan upaya	Kajian tanpa data empirikal atau hanya berbentuk perbincangan umum
Kandungan	Kajian yang membincangkan tema, isu atau aspek berkaitan kesejahteraan guru dalam konteks SBM	Kajian yang tidak membincangkan aspek kesejahteraan atau tidak berkaitan dengan SBM
Populasi Sasaran	Guru dan warga sekolah dalam konteks pelaksanaan SBM	Kajian melibatkan pelajar semata-mata tanpa elemen guru atau pengurusan sekolah

Pada peringkat pengenalpastian, sebanyak 618 rekod telah diperoleh daripada enam pangkalan data yang digunakan. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 512 artikel disingkirkan kerana tidak memenuhi kriteria asas seperti tempoh penerbitan, jenis dokumen, bahasa dan kebolehcapaian teks penuh. Selain itu, satu artikel pendua turut dikeluarkan daripada pangkalan data. Selepas proses ini selesai, sebanyak 105 artikel kekal dan diteruskan ke peringkat saringan tajuk dan abstrak.

Proses saringan dilaksanakan berdasarkan kesesuaian tajuk dan abstrak dengan objektif kajian. Sebanyak 62 artikel digugurkan kerana tidak membincangkan aspek kesejahteraan guru atau tidak mempunyai hubungan langsung dengan konsep SBM. Tiga artikel lagi ditolak kerana tidak memenuhi kriteria populasi kajian yang ditetapkan. Selepas proses saringan ini, sebanyak 40 artikel dikenal pasti sebagai berpotensi untuk dinilai pada peringkat teks penuh.

SEMAKAN KELAYAKAN DAN RANGKUMAN ARTIKEL

Pada peringkat kelayakan, sebanyak 40 artikel telah dinilai secara menyeluruh melalui pembacaan teks penuh. Penilaian ini bertujuan memastikan setiap artikel benar-benar memenuhi skop kajian serta memberikan bukti empirikal yang relevan terhadap hubungan antara SBM dan kesejahteraan guru.

Daripada jumlah tersebut, sebanyak 22 artikel dikeluarkan kerana tidak memenuhi fokus kajian atau tidak melaporkan hasil kajian yang berkaitan secara langsung dengan kesejahteraan guru dalam konteks SBM. Selain itu, satu artikel tidak dapat diakses secara penuh dan dikecualikan daripada analisis. Hasil daripada proses ini, sebanyak 17 artikel layak untuk menjalani penilaian kualiti metodologi.

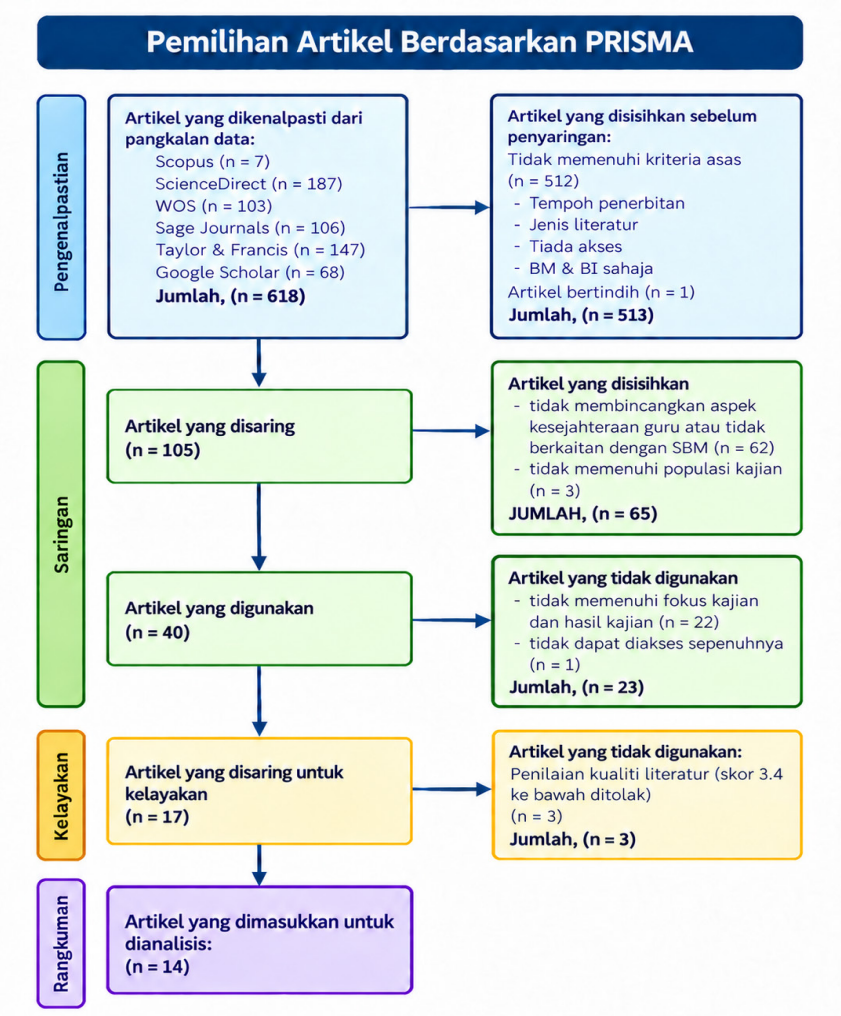
PENILAIAN KUALITI ARTIKEL

Bagi memastikan hanya artikel yang mempunyai kualiti metodologi yang memuaskan dimasukkan ke dalam sintesis akhir, penilaian kualiti dilaksanakan menggunakan kerangka yang diadaptasi daripada Mullet, Rinn dan Kettler (2017). Penilaian dilakukan bersama dengan pengulas bebas berdasarkan tujuh kriteria utama, iaitu kejelasan objektif kajian, kualiti sorotan literatur, kesesuaian kerangka teori atau konseptual, kesesuaian sampel, ketelitian metodologi, kejelasan dapatan dan kesimpulan serta signifikan sumbangan kajian kepada bidang penyelidikan. Setiap kriteria diberikan skor antara 1 hingga 4, dengan skor 4 menunjukkan kajian melebihi piawaian yang ditetapkan manakala skor 1 menunjukkan kajian tidak memenuhi piawaian. Skor purata kemudiannya dikira bagi setiap artikel dan nilai ambang 3.4 (85%) digunakan sebagai kriteria penerimaan. Daripada 17 artikel yang melepasi peringkat kelayakan, tiga artikel memperoleh skor purata di bawah nilai ambang dan dikecualikan daripada analisis, manakala 14 artikel memenuhi piawaian kualiti yang ditetapkan serta diterima untuk proses analisis tematik. Ringkasan keputusan penilaian kualiti artikel dipaparkan dalam Jadual 2 bagi memastikan ketelusan dan kebolehkesanan proses pemilihan literatur.

JADUAL 2. Penilaian Kualiti Artikel Berdasarkan Mullet et al. (2017)

Artikel	Skor Purata	Status
Wang et al. (2025)	4.0	Diterima
Eryilmaz et al. (2025)	3.7	Diterima
Saloviita & Pakarinen (2021)	3.6	Diterima
Skaalvik & Skaalvik (2021)	3.9	Diterima
Li et al. (2024)	3.7	Diterima
Wu et al. (2024)	4.0	Diterima
Wang et al. (2024)	3.6	Diterima
Ha et al. (2025)	3.7	Diterima
Ma & Gu (2026)	3.9	Diterima
Maas et al. (2022)	4.0	Diterima
Tsang et al. (2022)	3.9	Diterima
Anniliza et al. (2022)	3.4	Diterima
Anniliza et al. (2023)	3.4	Diterima
Rafidah et al. (2025)	3.7	Diterima
Tintoré et al. (2022)	3.3	Ditolak
Hoppe et al. (2023)	3.3	Ditolak
Buksnyte-Marmiene et al. (2022)	3.3	Ditolak

Rajah 1 menunjukkan keseluruhan aliran pemilihan artikel mengikut empat fasa utama PRISMA 2020, iaitu pengenalpastian, saringan, kelayakan dan rangkuman. Proses ini memastikan hanya artikel yang mempunyai tahap kesahan metodologi yang memuaskan dan selaras dengan objektif kajian dimasukkan dalam sintesis akhir.



RAJAH 1: Gambar rajah carta alir proses pemilihan artikel

ANALISIS DATA

Data daripada 14 artikel yang memenuhi kriteria pemilihan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik berpandukan kerangka yang dikemukakan oleh Braun dan Clarke (2006). Kaedah ini dipilih kerana sesuai untuk mengenal pasti, menganalisis dan mentafsir pola atau tema yang muncul dalam literatur berkaitan SBM dan kesejahteraan guru. Analisis dijalankan secara sistematik melalui beberapa peringkat yang melibatkan pengenalpastian, pengekodan dan pengelompokan tema berdasarkan objektif kajian.

Pada peringkat awal, maklumat penting daripada setiap artikel diekstrak dan direkodkan dalam matriks analisis yang merangkumi pengarang, tahun penerbitan, konteks kajian, reka bentuk penyelidikan, sampel, fokus kajian dan dapatan utama. Seterusnya, proses pengekodan awal (*initial coding*) dilaksanakan dengan mengenal pasti konsep, pemboleh ubah dan dapatan yang berulang dalam artikel yang dianalisis. Kod-kod yang mempunyai persamaan makna kemudiannya digabungkan dan dikelompokkan kepada kategori yang lebih luas sebelum membentuk tema utama kajian (Creswell & Creswell, 2018).

Pembentukan tema dilakukan secara induktif berdasarkan pola yang muncul daripada literatur. Proses ini menghasilkan beberapa tema utama yang selaras dengan objektif kajian, termasuk trend metodologi penyelidikan, fokus utama kajian seperti kepimpinan sekolah, autonomi dan pengupayaan guru, serta hubungan antara amalan SBM dengan dimensi kesejahteraan profesional guru seperti kepuasan kerja, efikasi kendiri dan *burnout*. Tema-tema yang dikenal pasti kemudiannya dibandingkan dan ditafsirkan bagi mengenal pasti persamaan, perbezaan dan pola hubungan yang konsisten merentas kajian yang dianalisis.

Pendekatan ini membolehkan dapatan kajian dihuraikan secara sistematik dan menyeluruh, di samping membantu menjelaskan bagaimana elemen SBM, khususnya kepimpinan sekolah, pengupayaan organisasi dan autonomi profesional guru, dikaitkan dengan kesejahteraan profesional guru dalam pelbagai konteks pendidikan.

JADUAL 3: Ringkasan Analisis Sorotan Literatur Sistematik

ID	Penulis (Tahun)	Reka Bentuk & Sampel	Fokus Utama	Dapatan Utama Berkaitan Kesejahteraan Guru
A1	Wang et al. (2025)	Kuantitatif; mediasi; TALIS (178,202 guru)	Kolaborasi guru & kepimpinan teragih	Kolaborasi guru dan kepimpinan teragih dikaitkan dengan efikasi kendiri dan kesejahteraan profesional yang lebih tinggi.
A2	Eryilmaz et al. (2025)	Kuantitatif; regresi; TIMSS 2019 (46 negara)	Syarat kerja & ciri guru	Syarat kerja sekolah yang positif menunjukkan hubungan dengan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi.
A3	Saloviita & Pakarinen (2021)	Kuantitatif; regresi hierarki; Finland	Sumber organisasi & beban kerja	Sumber organisasi yang mencukupi dikaitkan dengan tahap *burnout* yang lebih rendah.
A4	Skaalvik & Skaalvik (2021)	Kuantitatif; longitudinal; 1,071 guru, Norway	Konteks sekolah & autonomi	Autonomi guru menunjukkan hubungan dengan tahap *burnout* yang lebih rendah dan kesejahteraan kerja yang lebih baik.
A5	Li et al. (2024)	Kuantitatif; SEM; 2,333 guru, 4 negara	Stres kerja & kepimpinan teragih	Kepimpinan teragih dikaitkan dengan tahap stres kerja yang lebih rendah.
A6	Wu et al. (2024)	Kuantitatif; SEM; China	Kepimpinan pelayan & identiti profesional	Kepimpinan pelayan menunjukkan hubungan dengan tahap kelesuan emosi yang lebih rendah.
A7	Wang et al. (2024)	Kuantitatif; SEM; China	Motivasi & autonomi sekolah	Autonomi sekolah dikaitkan dengan tahap kelesuan emosi yang lebih rendah.
A8	Ha et al. (2025)	Kuantitatif; mediasi; Amerika Syarikat	Suara guru & autonomi instruksional	Suara guru dan autonomi instruksional dikaitkan dengan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi.
A9	Ma & Gu (2026)	Kuantitatif; regresi; TALIS global	Kepimpinan teragih & kolaborasi	Kepimpinan teragih dan kolaborasi guru menunjukkan hubungan dengan kepuasan kerja kolektif yang lebih tinggi.
A10	Maas et al. (2022)	Kuantitatif; longitudinal; 353 guru, Jerman	Sokongan sosial pentadbir	Sokongan pentadbir dikaitkan dengan kesejahteraan dan kelestarian kerjaya guru.
A11	Tsang et al. (2022)	Kuantitatif; mediasi; 430 guru, China	Birokrasi membolehkan & pengupayaan	Pengupayaan guru menunjukkan hubungan dengan tahap *burnout* yang lebih rendah.
A12	Anniliza Mohd Isa et al. (2022)	Kuantitatif; tinjauan; 593 guru, Sabah	Amalan SBM & autonomi	Amalan SBM dikaitkan dengan autonomi profesional guru yang lebih tinggi.
A13	Anniliza Mohd Isa et al. (2023)	Kuantitatif; tinjauan; 546 guru, Sabah	Pengupayaan (mediator) & PBD	Pengupayaan guru menyokong autonomi dalam pelaksanaan Pentaksiran Bilik Darjah (PBD).
A14	Rafidah Yasin et al. (2025)	Kuantitatif; tinjauan awal; 160 guru, Terengganu	Pengupayaan Guru Besar & autonomi	Pengupayaan oleh Guru Besar dikaitkan dengan autonomi profesional guru yang lebih tinggi.

Trend penerbitan menunjukkan peningkatan yang konsisten, dengan jumlah tertinggi dicatatkan pada tahun 2025 (4 artikel). Dapatan ini menunjukkan bahawa isu kesejahteraan guru dalam kerangka autonomi SBM semakin mendapat perhatian penyelidik masa kini.

Pangkalan data Web of Science, ScienceDirect, dan Scopus merupakan penyumbang utama artikel (masing-masing 3 artikel), merangkumi 64% daripada keseluruhan literatur yang dianalisis. Ini menunjukkan bahawa isu SBM dan kesejahteraan guru adalah topik yang mendapat perhatian global yang tinggi. Penggunaan Google Scholar membolehkan penyelidik memasukkan tiga artikel tempatan yang kritikal (A12, A13, dan A14) yang membincangkan pelaksanaan SBM dalam konteks pendidikan di Malaysia. Ini memastikan hasil SLR mempunyai relevansi yang tinggi dengan keperluan dasar negara seperti RPM 2026-2035. Kesemua artikel yang dipilih daripada pangkalan data seperti Sage Journals dan Taylor & Francis adalah artikel jurnal berwasit (peer-reviewed), yang menjamin kesahan metodologi dan kredibiliti dapatan kajian yang disintesis.

DAPATAN KAJIAN

TREND REKA BENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN

JADUAL 4: Trend Reka bentuk dan Metodologi

Kod Kajian	Kuantitatif	Longitudinal	Analisis Mediasi / SEM	Data Skala Besar (TALIS/TIMSS)
A1	/		/	/
A2	/			/
A3	/			
A4	/	/	/	
A5	/		/	/
A6	/		/	
A7	/		/	
A8	/		/	
A9	/			/
A10	/	/	/	
A11	/		/	
A12	/			
A13	/		/	
A14	/			
Jumlah	14	2	9	4

Trend reka bentuk dan metodologi kajian dalam literatur berkaitan SBM dan kesejahteraan guru bagi tempoh 2021 hingga 2026. Dapatan menunjukkan bahawa kesemua 14 artikel menggunakan pendekatan kuantitatif, menandakan dominasi yang jelas terhadap penggunaan kaedah penyelidikan berbentuk tinjauan dan analisis statistik dalam bidang ini.

Daripada jumlah tersebut, hanya dua kajian menggunakan reka bentuk longitudinal, iaitu kajian oleh Skaalvik dan Skaalvik (2021) serta Maas et al. (2022). Kajian longitudinal ini memberikan sumbangan penting kerana membolehkan perubahan kesejahteraan guru dianalisis merentas tempoh masa, khususnya dalam memahami kestabilan kesan sokongan kepimpinan dan autonomi terhadap burnout guru.

Selain itu, sebanyak 9 daripada 14 kajian (64.3%) menggunakan teknik analisis lanjutan seperti analisis mediasi atau Pemodelan Persamaan Struktur (*Structural Equation Modelling*, SEM). Trend ini menunjukkan peralihan daripada analisis hubungan langsung kepada usaha memahami mekanisme psikologi dan organisasi yang lebih kompleks, seperti peranan pengupayaan, efikasi kendiri dan identiti profesional sebagai pemboleh ubah perantara antara amalan SBM dan kesejahteraan guru.

Jadual ini juga menunjukkan bahawa empat kajian menggunakan data berskala besar antarabangsa seperti TALIS dan TIMSS. Penggunaan set data ini membolehkan perbandingan merentas negara dilakukan dan memberikan perspektif global terhadap keberkesanan amalan SBM. Secara keseluruhannya, dapatan ini menunjukkan bahawa literatur terkini lebih cenderung kepada metodologi kuantitatif yang kompleks dan berskala besar bagi menyokong generalisasi dapatan kajian.

FOKUS UTAMA KAJIAN DALAM LITERATUR SBM

Jadual 5 di bawah memaparkan fokus utama kajian yang dibincangkan dalam literatur berkaitan SBM dan kesejahteraan guru. Berdasarkan pemetaan ini, kepimpinan sekolah muncul sebagai aspek paling dominan, dikenal pasti dalam sembilan artikel (n=9). Justeru, dapatan ini menunjukkan bahawa kepimpinan, khususnya kepimpinan teragih dan kepimpinan pelayan, dilihat sebagai teras utama dalam kejayaan pelaksanaan SBM.

JADUAL 5: Mengenal pasti pemboleh ubah utama yang dikaji dalam literatur

Kod Kajian	Kepimpinan Sekolah	Autonomi Guru	Pengupayaan Guru	*Burnout*	Kepuasan Kerja
A1	/				/
A2	/				/
A3				/	
A4		/		/	/
A5	/				/
A6	/		/	/	
A7		/		/	
A8	/	/		/	/
A9	/				/
A10	/	/	/	/	
A11		/	/	/	
A12	/	/	/		
A13		/	/		
A14	/	/	/		
Jumlah	9	8	6	7	6

Hal ini bermaksud, aspek autonomi guru turut menjadi fokus utama dalam lapan artikel (n=8), menandakan kepentingan kebebasan profesional guru dalam membuat keputusan instruksional dan pedagogi. Autonomi ini sering dikaitkan dengan tahap motivasi intrinsik yang lebih tinggi serta tekanan kerja yang lebih rendah dalam kalangan guru.

Secara keseluruhannya, pengupayaan (empowerment) dikenal pasti dalam enam kajian (n=6), terutamanya dalam kajian tempatan di Malaysia. Pengupayaan berperanan sebagai mekanisme penting yang menghubungkan struktur desentralisasi SBM dengan peningkatan autonomi dan profesionalisme guru. Dalam konteks ini, pengupayaan bukan sekadar pemberian kuasa formal, tetapi melibatkan sokongan psikologi dan kepercayaan terhadap keupayaan guru.

Dimensi *burnout* dan kepuasan kerja masing-masing dibincangkan dalam tujuh dan enam artikel (n=7; n=6), menjadikannya indikator utama kesejahteraan guru. Dapatan ini menunjukkan bahawa literatur kesejahteraan guru tidak lagi terhad kepada isu tekanan kerja semata-mata, tetapi semakin menekankan keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber sokongan organisasi.

KESAN AMALAN SBM TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU

Jadual 6 di bawah merumuskan kesan amalan SBM terhadap dimensi kesejahteraan profesional guru. Dapatan menunjukkan bahawa autonomi guru merupakan dimensi kesejahteraan yang paling kerap dikaitkan dengan amalan SBM, yang dikenal pasti dalam 10 daripada 14 artikel yang dianalisis.(71.4%). Hal ini bermaksud pelaksanaan SBM yang memberi ruang kepada pembuatan keputusan di peringkat sekolah dan bilik darjah berupaya memperkukuh peranan profesional guru.

JADUAL 6: Hubungan Amalan SBM dengan Dimensi Kesejahteraan Guru

Kod Kajian	Kepuasan Kerja yang Lebih Tinggi	Tahap Burnout yang Lebih Rendah	Autonomi Guru yang Lebih Tinggi	Efikasi Kendiri / Profesionalisme yang Lebih Tinggi
A1	/		/	/
A2	/			
A3		/		
A4	/	/	/	/
A5	/			
A6		/	/	/
A7		/	/	
A8	/	/	/	
A9	/			

bersambung.....

...sambungan

A10		/	/	/
A11		/	/	
A12			/	/
A13			/	/
A14			/	/
Jumlah	**6**	**7**	**10**	**7**

Selain itu, pengurangan *burnout* dikenal pasti dalam tujuh kajian (50.0%), yang menunjukkan bahawa autonomi dan pengupayaan psikologi bertindak sebagai faktor pelindung terhadap keletihan emosi dan tekanan kerja. Guru yang diberikan kepercayaan dan sokongan cenderung mempunyai daya tahan emosi yang lebih tinggi.

Sebanyak enam kajian (42.9%) melaporkan peningkatan kepuasan kerja, manakala tujuh kajian (50.0%) menunjukkan peningkatan dari segi efikasi kendiri dan profesionalisme guru. Hal ini bermaksud kesan SBM terhadap kesejahteraan guru bukan sahaja bersifat emosi, tetapi juga menyumbang kepada kelestarian kerjaya dan kualiti pengajaran.

Dapatan menunjukkan bahawa peningkatan autonomi guru merupakan kesan paling konsisten dalam amalan SBM, namun jenis autonomi yang diterima berbeza mengikut konteks kajian. Kajian antarabangsa pasca-pandemik seperti oleh Ha, Chin dan Noell (2025) memberikan penekanan yang kuat kepada konsep *teacher voice*, di mana pelibatan guru dalam keputusan instruksional menjadi kunci kepada pemulihan kepuasan kerja dan mitigasi burnout. Perkara ini mempunyai persamaan situasional dengan konteks Malaysia, namun kajian tempatan oleh Anniliza Mohd Isa et al. (2023) melihat autonomi dalam aspek yang lebih spesifik seperti Pentaksiran Bilik Darjah (PBD). Dalam gaya Malaysia, autonomi dalam PBD tidak berdiri sendiri; sebaliknya, pengupayaan psikologi bertindak sebagai mediator utama yang memberdayakan guru untuk berani dan yakin melaksanakan autonomi tersebut dalam bilik darjah. Dapatan ini menunjukkan bahawa bagi guru di Malaysia, sokongan organisasi melalui pengupayaan adalah prasyarat penting sebelum autonomi profesional dapat diterjemahkan kepada kesejahteraan guru yang sebenar.

Secara keseluruhannya, analisis ini menunjukkan bahawa amalan SBM yang menekankan autonomi, kepimpinan yang mengupayakan dan budaya kolaboratif dikaitkan dengan kesejahteraan profesional guru yang lebih baik. Kesan ini berlaku secara langsung dan juga melalui mekanisme perantara seperti pengupayaan psikologi dan sokongan organisasi.

PERBINCANGAN

Bab ini membincangkan dapatan kajian berdasarkan sintesis literatur bagi menjawab tiga objektif utama kajian yang berkaitan dengan SBM dan kesejahteraan guru. Perbincangan ini memberi tumpuan kepada tiga aspek utama, iaitu trend metodologi kajian, fokus organisasi yang dominan, dan kesan amalan SBM terhadap kesejahteraan psikologi serta profesional guru.

EVOLUSI METODOLOGI DALAM KAJIAN SBM

Dapatan kajian menunjukkan bahawa literatur terkini berkaitan SBM dan kesejahteraan guru didominasi oleh pendekatan kuantitatif. Keadaan ini mencerminkan keperluan penyelidik untuk membuat generalisasi dapatan berkaitan hubungan antara struktur organisasi sekolah dengan emosi dan kesejahteraan guru pada skala yang lebih besar.

Sebahagian besar kajian menggunakan Pemodelan Persamaan Struktur (SEM) dan analisis mediasi, yang menunjukkan bahawa kesan amalan SBM terhadap kesejahteraan guru tidak berlaku secara langsung. Sebaliknya, kesan tersebut dipengaruhi oleh mekanisme psikologi dan organisasi seperti pengupayaan, efikasi kendiri dan identiti profesional guru (Tsang, Wang & Bai 2022; Wang et al. 2025).

Selain itu, kajian longitudinal oleh Skaalvik dan Skaalvik (2021) serta Maas et al. (2022) memberikan sumbangan penting dalam memahami bagaimana sokongan pentadbir dan autonomi guru dapat mengurangkan burnout guru secara berterusan dari semasa ke semasa. Trend penggunaan data antarabangsa berskala besar seperti TALIS dan TIMSS pula membolehkan perbandingan rentas negara dilakukan, sekali gus memberikan perspektif global terhadap keberkesanan amalan desentralisasi dalam sistem pendidikan (Eryilmaz et al. 2025; Ma & Gu 2026).

Secara keseluruhannya, dapatan ini menunjukkan bahawa penyelidikan berkaitan SBM semakin berkembang ke arah penggunaan metodologi yang lebih kompleks dan berfokus kepada pemahaman mekanisme dalaman yang mempengaruhi kesejahteraan guru.

DINAMIKA KEPIMPINAN DAN AUTONOMI SEBAGAI TERAS SBM

Hasil analisis mendapati terdapat perbezaan ketara dalam darjah autonomi antara model SBM global dengan konteks Malaysia. Di peringkat antarabangsa, seperti dalam kajian di Norway oleh Skaalvik dan Skaalvik (2021) serta di Finland oleh Saloviita dan Pakarinen (2021), SBM sering dipraktikkan sebagai model desentralisasi penuh yang memberikan akauntabiliti mutlak kepada sekolah untuk menguruskan sumber dan kurikulum secara mandiri. Sebaliknya, Malaysia mengamalkan model autonomi terpimpin yang diperkenalkan melalui RPM 2026–2035 (KPM 2026). Perbandingan ini menunjukkan bahawa sementara model global bersifat autonomi penuh (OECD 2025), model Malaysia merupakan autonomi terpimpin di mana keluwesan membuat keputusan oleh pemimpin sekolah tetap berpandukan data, piawaian, dan garis panduan berpusat yang ditetapkan oleh KPM. Dalam acuan ini, peranan PGB sebagai agen pengupayaan amat kritikal bagi memastikan autonomi profesional guru dilaksanakan dalam kerangka dasar yang betul tanpa menjejaskan kualiti instruksional.

Hasil analisis juga mendapati bahawa kepimpinan sekolah dan autonomi guru merupakan dua elemen teras yang menentukan keberkesanan pelaksanaan SBM. Hal ini bermaksud bahawa kepimpinan moden seperti kepimpinan teragih dan kepimpinan pelayan didapati lebih sesuai dalam konteks desentralisasi kerana pendekatan tersebut menggalakkan perkongsian autoriti dan pelibatan guru dalam proses membuat keputusan (Wang et al. 2025; Wu et al. 2024).

Dalam konteks Malaysia, peranan Pengetua dan Guru Besar (PGB) sebagai agen pengupayaan amat ditekankan. Kajian tempatan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan Guru Besar yang mengupayakan guru dapat meningkatkan autonomi profesional dan keupayaan guru untuk melaksanakan tugas instruksional dengan lebih berkesan (Anniliza Mohd Isa, Al-Amin Mydin & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. 2022; Rafidah Yasin et al. 2025). Dapatan ini selari dengan konsep birokrasi yang membolehkan (*enabling bureaucracy*), yang mana struktur sekolah yang fleksibel dan tidak terlalu berhierarki membolehkan guru berasa lebih dipercayai, berkuasa dan kompeten dalam melaksanakan tugas profesional mereka (Tsang et al. 2022). Justeru, kepimpinan dan autonomi yang dipraktikkan bukan sekadar komponen pentadbiran, namun menjadi elemen terpenting dalam membentuk iklim kerja yang menyokong kesejahteraan guru.

IMPAK PSIKOLOGI AMALAN SBM TERHADAP KESEJAHTERAAN GURU

Hasil analisis mendapati bahawa amalan SBM memberikan impak psikologi yang signifikan dan positif terhadap kesejahteraan guru, khususnya melalui peningkatan kepuasan kerja dan pengurangan *burnout*. Autonomi profesional dalam aspek kurikulum dan instruksional bertindak sebagai satu bentuk perlindungan psikologi yang membantu guru mengurus tekanan kerja dan mengurangkan keletihan emosi (Skaalvik & Skaalvik 2021).

Kajian oleh Ha et al. (2025) turut mengukuhkan dapatan ini dengan menunjukkan bahawa pemberian suara kepada guru dalam proses membuat keputusan instruksional merupakan faktor penting dalam pemulihan kesejahteraan mental guru selepas tempoh krisis seperti pandemik. Guru yang merasa pendapat mereka dihargai cenderung menunjukkan tahap kepuasan kerja dan komitmen yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, dapatan menunjukkan bahawa amalan SBM yang menekankan pengupayaan psikologi dan autonomi profesional dapat memenuhi keperluan asas guru terhadap kecekapan, kawalan kerja dan pembangunan profesional. Dapatan ini menunjukkan satu pola hubungan yang konsisten antara SBM, kepimpinan sekolah, autonomi guru dan kesejahteraan profesional guru yang boleh dijadikan asas kepada pembentukan kerangka konseptual dalam kajian akan datang.

IMPLIKASI KAJIAN

Hasil tinjauan literatur sistematik ini memberikan beberapa implikasi penting terhadap dasar, amalan kepimpinan, dan kesejahteraan profesional guru:

IMPLIKASI KEPADA KPM

Kajian ini menyokong usaha KPM untuk memperkukuhkan pelaksanaan autonomi terpimpin melalui RPM 2026-2035. Dapatan menunjukkan bahawa pemberian autonomi yang disertai dengan sokongan organisasi, latihan kepimpinan dan mekanisme akauntabiliti yang jelas berpotensi menyumbang kepada peningkatan kesejahteraan profesional guru. Oleh itu, pelaksanaan dasar autonomi sekolah perlu diseimbangkan dengan sokongan sistemik agar tidak meningkatkan beban tugas dan tekanan kerja guru

IMPLIKASI KEPADA PEMIMPIN SEKOLAH

Bagi pemimpin sekolah, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan kepimpinan yang mengupayakan, kolaboratif dan inklusif berpotensi meningkatkan autonomi serta komitmen guru terhadap organisasi sekolah. Implikasinya, pemimpin sekolah perlu beralih kepada model kepimpinan yang lebih inklusif seperti kepimpinan teragih (Wang et al. 2025) dan kepimpinan pelayan (Wu et al. 2024). Di Malaysia, PGB memikul peranan kritikal sebagai agen pengupayaan yang bukan sahaja memberi kuasa formal, malah membina kepercayaan psikologi bagi membolehkan guru melaksanakan autonomi profesional dengan yakin (Anniliza Mohd Isa et al. 2022; Rafidah Yasin et al. 2025). Justeru, PGB perlu memainkan peranan sebagai fasilitator yang membina kepercayaan, menggalakkan pelibatan guru dalam membuat keputusan dan menyokong pembangunan profesional secara berterusan

IMPLIKASI KEPADA GURU

Bagi guru, dapatan kajian menunjukkan bahawa autonomi profesional mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja, motivasi dan efikasi kendiri. Dapatan ini disokong oleh Skaalvik dan Skaalvik (2021) dan Tsang et al. (2022) yang menunjukkan bahawa autonomi profesional bertindak sebagai faktor pelindung psikologi yang berkesan dalam mengurangkan kadar *burnout*. Implikasinya, pemberian suara kepada guru dalam keputusan instruksional dan pentaksiran seperti Pentaksiran Bilik Darjah (PBD) bukan sahaja meningkatkan kualiti pengajaran, malah menjadi kunci kepada pemulihan kepuasan kerja (Anniliza Mohd Isa et al. 2023; Ha et al. 2025). Oleh itu, guru perlu memanfaatkan peluang pelibatan dalam pembuatan keputusan sekolah dan terus memperkukuhkan kompetensi profesional bagi menyokong pelaksanaan autonomi secara berkesan dan bertanggungjawab

LIMITASI KAJIAN

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi yang perlu dipertimbangkan semasa mentafsir dapatan. Pertama, pencarian literatur dihadkan kepada artikel yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2026 bagi memastikan artikel terkini yang dipilih, sekali gus berkemungkinan mengecualikan kajian terdahulu yang masih relevan dengan hubungan antara SBM dan kesejahteraan guru. Kedua, penggunaan Google Scholar sebagai sumber tambahan bagi memperoleh kajian tempatan berpotensi menghasilkan variasi kualiti artikel berbanding pangkalan data berindeks antarabangsa. Keempat, majoriti kajian yang disintesis menggunakan pendekatan kuantitatif, menyebabkan perspektif pengalaman sebenar guru melalui pendekatan kualitatif kurang diketengahkan. Akhir sekali, heterogeniti konteks negara, budaya organisasi sekolah dan definisi SBM yang berbeza dalam setiap kajian mungkin mempengaruhi interpretasi dapatan secara keseluruhan.

CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Berdasarkan jurang penyelidikan yang dikenal pasti, beberapa cadangan dikemukakan untuk tindakan penyelidik masa hadapan. Penyelidikan akan datang disarankan untuk mempelbagaikan metodologi kajian dengan menerapkan pendekatan kualitatif atau kaedah campuran bagi menangkap suara guru dengan lebih bermakna dalam proses pembuatan keputusan instruksional. Penggunaan reka bentuk longitudinal juga perlu dipertingkatkan bagi memantau impak amalan kepimpinan dan autonomi terhadap kelestarian kerjaya pendidik untuk tempoh yang lebih lama. Dalam konteks Malaysia, tumpuan khusus harus diberikan kepada pelaksanaan autonomi terpimpin di bawah kerangka RPM 2026–2035 bagi menilai kesediaan struktur dan psikologi pemimpin institusi sebelum kuasa autonomi penuh diberikan menjelang tahun 2035 (KPM 2026). Selain itu, terdapat keperluan untuk meneroka pemboleh ubah mediator baru seperti kecerdasan emosi pemimpin, sokongan rakan sejawat, serta pengaruh digitalisasi dalam pengurusan sekolah terhadap beban tugas dan kesejahteraan mental guru. Cadangan ini kritikal bagi memastikan transformasi SBM sentiasa selari dengan agenda menjaga kebajikan profesional warga pendidik secara holistic

KESIMPULAN

Kajian SLR ini merumuskan dapatan daripada 14 artikel empirikal yang diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2026 bagi menjelaskan hubungan antara SBM dan kesejahteraan guru. Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa SBM merupakan satu pendekatan pengurusan yang penting dalam menyokong kesejahteraan profesional guru. Peralihan daripada pengurusan sekolah yang bersifat hierarki kepada amalan kepimpinan yang lebih inklusif, mengupayakan dan memberikan autonomi kepada guru didapati secara konsisten dikaitkan dengan kesejahteraan profesional guru yang lebih baik.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa apabila guru diberikan peluang untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dan pengurusan sekolah, tahap autonomi profesional, efikasi kendiri dan kepuasan kerja cenderung menjadi lebih tinggi, manakala kecenderungan terhadap

burnout menjadi lebih rendah. Dalam konteks ini, kesejahteraan guru bukan ditentukan oleh satu faktor sahaja, sebaliknya dipengaruhi oleh interaksi antara kepimpinan sekolah, pengupayaan organisasi, autonomi profesional dan sokongan persekitaran kerja yang kondusif.

Kajian ini menyediakan sintesis terkini mengenai hubungan antara SBM dan kesejahteraan guru dalam tempoh 2021 hingga 2026, iaitu tempoh yang menyaksikan peningkatan perhatian terhadap isu kesejahteraan guru dalam konteks pasca-pandemik dan pelaksanaan autonomi sekolah. Dapatan kajian turut menunjukkan satu pola hubungan yang konsisten antara SBM, kepimpinan sekolah, autonomi guru dan kesejahteraan profesional guru yang boleh dijadikan asas kepada pembentukan kerangka konseptual dan penyelidikan empirikal pada masa hadapan. Secara keseluruhannya, kajian ini menyokong keperluan untuk memperkukuh pelaksanaan autonomi terpimpin serta amalan kepimpinan yang mengupayakan bagi menyokong kesejahteraan profesional guru dan kelestarian sistem pendidikan

RUJUKAN

Anniliza Mohd Isa, Al-Amin Mydin & Abdul Ghani Kanesan Abdullah. 2022. Amalan pengurusan berasaskan sekolah, pengupayaan dan autonomi guru sekolah kebangsaan di Sabah. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan 9(3): 36-49*.

Anniliza Mohd Isa, Rainy Sinti, Valerie Sinti, Ghazali@ Hassan Sulaiman, Morris Anak Lat, Moi, C. S. & Latiff, S. A. 2023. Pentaksiran bilik darjah: pengupayaan sebagai mediator antara pengurusan berasaskan sekolah. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan 36(1): 32-46*.

Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), *77–101*. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Caldwell, B. J. 2005. *School-based management*. Paris: UNESCO.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Edisi ke-5. New York: SAGE Publications.

Eryilmaz, N., Kennedy, A. I., Strietholt, R. & Johansson, S. 2025. Teacher job satisfaction: International evidence on the role of school working conditions and teacher characteristics. *Studies in Educational Evaluation 86: 101474*. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2025.101474

Ha, S., Chin, M. & Noell, G. H. 2025. Teacher autonomy and job satisfaction: Exploring the mediating role of teacher voice and the moderating role of burnout. *PLOS ONE 20(1): e0317471*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317471

Hanushek, E. A., Link, S. & Woessmann, L. 2013. Does school autonomy make sense everywhere? *Journal of Development Economics 104: 212-232*. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.03.011

Kementerian Pendidikan Malaysia. 2026. *Rancangan Pendidikan Malaysia 2026-2035*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.

Li, X., Wu, H., Wang, X. & Zhang, J. 2024. Job stress and distributed leadership in four countries: A comparative study. *Behavioral Sciences 14(4): 279*. https://doi.org/10.3390/bs14040279

Ma, L. & Gu, Y. 2026. Effects of distributed leadership on teachers' job satisfaction: The mediating role of teacher collaboration. *PLoS One 21(4): e0347862*. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0347862

Maas, J., Brunner, E., Richter, S., Braun-Muenker, M. & Quante, S. 2022. School principals' social support and teachers' basic need satisfaction: The mediating role of job demands and job resources. *Social Psychology of Education (2022) 25:1545–1562*. https://doi.org/10.1007/s11218-022-09730-6

Maslach, C. & Leiter, M. P. 2016. *Burnout*. New York: Wiley.

Mullet, D. R., Rinn, A. N. & Kettler, T. 2017. Catalysts of women's talent development in STEM: A systematic review. *Journal of Advanced Academics 28(4): 253-289*. https://doi.org/10.1177/1932202X17735305

OECD. 2018. *Education at a Glance 2018: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.

OECD. 2019. *Working and Learning Together: Efficiency and Equity in School Management*. Paris: OECD Publishing.

OECD (2025), *Results from TALIS 2024: The State of Teaching*, TALIS, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/90df6235-en.

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. & Moher, D. 2021. The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ 372: n71*. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Patrinos, H. A., Fasih, T., Barrera, F., Garcia-Moreno, V. A., Bentaouet-Kattan, R., Baksh, S. & Wickramasekera, I. 2007. *What do we know about school-based management?* Washington, DC: World Bank.

Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., Britten, N., Roen, K. & Duffy, S. 2006. *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews*. ESRC Methods Programme.

Rafidah Yasin, Ahmad Zabidi Abdul Razak & Zuraidah Abdullah. 2025. Hubungan pengaruh pengupayaan guru besar dan autonomi profesional guru: Satu kajian tinjauan awal. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan* 12(4): 9-32.

Rethlefsen, M. L., Kirtley, S., Waffenschmidt, S., Ayala, A. P., Moher, D., Page, M. J. & PRISMA-S Group. 2021. PRISMA-S: An extension to the

PRISMA statement for reporting literature searches in systematic reviews. *Systematic Reviews 10: 39*. https://doi.org/10.1186/s13643-021-01614-2

Saloviita, T. & Pakarinen, E. 2021. Teacher burnout explained: Teacher-, student-, and organisation-level variables. *Teaching and Teacher Education 97: 103223*. https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103221

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. 2021. Teacher burnout: Relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching: A longitudinal study. *Teachers and Teaching 27(1-4): 27-43*. https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404

Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Tsang, K. K., Wang, G. & Bai, H. 2022. Enabling School Bureaucracy, Psychological Empowerment, and Teacher Burnout: A Mediation Analysis. *Sustainability 14(4): 2047*. https://doi.org/10.3390/su14042047

Wang, X., Yang, L., Chen, K. & Zheng, Y. 2024. Understanding teacher emotional exhaustion through motivation, autonomy, and teacher-student relationships. *Front. Psychol. 14:1342598.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1342598

Wang, G., Bai, h., Tsang, K. K., & Bian, J. (2025). The effect of teacher collaboration on teachers' career well-being in China: A moderated mediation model of teacher self-efficacy and distributed leadership. *Acta Psychologica, 259, Article 105303*. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105303

Wu, H.; Zhao, J.; Qiu, S.; Li, X. Servant Leadership and Teachers' Emotional Exhaustion—The Mediation Role of Hindrance Stress and Depersonalization. *Behav. Sci. 2024, 14, 1129*. https://doi.org/10.3390/bs14121129

World Bank. 2007. *What is school-based management?* Washington, DC: World Bank.

Ahmad Zul Fadhli Bin Abdul Mujib*
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia,
P162199@siswa.ukm.edu.my

Bity Salwana Binti Alias
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia,
bity@ukm.edu.my

Zamri Bin Mahamod
Fakulti Pendidikan,
Universiti Kebangsaan Malaysia
d-zam@ukm.edu.my

*Corresponding Author: P162199@siswa.ukm.edu.my

Dihantar: 24 Julai 2026
Dinilai: 10 Ogos 2026
Diterima: 19 Ogos 2026
Diterbitkan: 1 November 2026