

PENGARUH KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH RENDAH BERPRESTASI TINGGI MALAYSIA

Lim Siew Hui Ph.D
Institut Aminuddin Baki
siewhui@iab.edu.my

ABSTRAK

Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 sebagai usaha mencapai aspirasi yang tinggi ke arah keberhasilan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing. Justeru, guru besar yang mengamalkan kepimpinan instruksional di sekolah memainkan peranan yang penting dalam mentransformasikan sekolah menjadi organisasi pembelajaran bagi merealisasikan hasrat pendidikan negara ini. Kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti pengaruh kepimpinan instruksional (KI) terhadap organisasi pembelajaran (OP). Kajian yang berbentuk kuantitatif ini dilakukan secara tinjauan dengan menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada instrumen-instrumen *Principal Instructional Management Rating Scale*, dan *Middle School Teacher Survey*. Seramai 286 orang guru telah dipilih secara rawak berstrata daripada 14 buah sekolah rendah berprestasi tinggi di zon utara Malaysia. Data dikumpul dan dianalisis menggunakan Pemodelan Persamaan Berstruktur dengan perisian IBM-SPSS-AMOS versi 24. Hasil kajian menunjukkan KI mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OP. Dapatan kajian juga menjelaskan kesepadanan model kajian yang dicadangkan dengan sampel yang dipilih adalah signifikan berdasarkan kesemua indeks kesepadanan model yang diuji mencapai tahap *Goodness-of-Fit* yang ditetapkan. Dapatan ini diharap dapat memberi manfaat kepada pengamal pendidikan dalam merancang, melaksana dan menilai latihan masa depan seperti program pembangunan profesional untuk mengekalkan dan meningkatkan kecemerlangan kepemimpinan pemimpin sekolah dengan mentransformasikan sekolah menjadi organisasi pembelajaran yang berjaya dan lestari di Malaysia.

Kata kunci: *Kepimpinan Instruksional, Organisasi Pembelajaran, Sekolah Berprestasi Tinggi*

PENGENALAN

Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia menghadapi cabaran dan tekanan besar dalam mendepani persaingan abad ke-21. Persaingan daripada negara-negara lain menuntut satu anjakan besar untuk melangkah ke peringkat pembangunan yang memberangsangkan dan seterusnya mencapai status negara maju. Sehubungan itu, salah satu agenda penting kerajaan adalah untuk membangunkan satu sistem pendidikan bertaraf dunia. Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) telah mengorak langkah proaktif dengan menyediakan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 sebagai usaha mencapai aspirasi yang tinggi dalam persekitaran persaingan global yang semakin mencabar dengan hasrat merintis peluang yang lebih luas ke arah keberhasilan rakyat yang berpendidikan tinggi dan berdaya saing, dan seterusnya memacu pendidikan negara ke arah pendidikan bertaraf dunia (KPM, 2012). Penambahbaikan dan inisiatif bagi bidang fokus sekolah berprestasi tinggi (SBT) dalam PPPM adalah untuk mengekalkan standard kualiti yang tinggi bagi semua sekolah berprestasi tinggi. Justeru, gaya kepemimpinan instruksional yang dipamerkan oleh para pengetua dan guru besar adalah perkara yang dianggap penting dalam memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan (Lim & Jamal, 2016; Ibrahim, et al., 2015; Hallinger, 2011). Setakat ini, kepimpinan instruksional dianggap sebagai satu corak kepimpinan yang bersifat kontemporari asas dalam dunia kepimpinan pendidikan (Harris, Jones, Adams & Cheah, 2018). Tambahan pula, kepimpinan instruksional juga diberi penekanan oleh pihak KPM dalam usaha untuk merealisasikan Anjakan ke-5 PPPM (2013-2015) iaitu memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah seluruh

negara. Kajian ini melibatkan teori organisasi pembelajaran oleh Peter Senge (2006) dengan menguji amalan kepimpinan instruksional guru besar dan organisasi pembelajaran di sekolah rendah berprestasi tinggi, berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah kajian.

PERNYATAAN MASALAH

Ramai pengkaji (Lim & Jamal, 2016; Zakaria, 2016; Rahimi & Yusri, 2015; Hallinger, 2011) menekankan tentang kepentingan peranan pengetua dan guru besar sebagai pemimpin instruksional di sekolah kerana diyakini menyumbang kepada pencapaian akademik murid dan seterusnya ke arah sekolah berkesan. Namun, tinjauan literatur berkaitan isu ini mendapati kepimpinan instruksional jarang dipraktikkan (Yusri & Aziz, 2014; Azlin Norhaini Mansor, Jamalullail Abd Wahab, Mohamad Sattar Rasul, & Norhayati Yusoff (2013); JNJK, 2009). Selain itu, kajian-kajian yang telah dijalankan berdasarkan dimensi kepimpinan instruksional yang dibangunkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) menunjukkan amalan kepimpinan instruksional dalam kalangan pemimpin sekolah berada pada tahap rendah (Hussein Ahmad, 2012; Yusri, 2012). Halangan utama kepimpinan instruksional dalam hal ini adalah disebabkan oleh kebanyakan guru besar kurang memahami tentang peranan mereka sebagai pemimpin instruksional (Michael, 2014). Ini menjadi isu kritikal dalam mengukuhkan akauntabiliti seorang pengetua dan guru besar yang sepatutnya ditonjolkan oleh seseorang pemimpin pendidikan.

Dalam dunia persaingan global, organisasi menghadapi realiti baharu iaitu pembelajaran adalah lebih kritikal daripada sebelum ini. Organisasi pembelajaran dikatakan mempunyai keupayaan membuat perubahan dan peningkatan untuk mempertahankan daya saing melalui pembelajaran. Lantaran itu, Senge (2006) mencadangkan supaya pewujudan konsep organisasi pembelajaran perlu dilaksanakan dalam organisasi. Transformasi pendidikan yang sering dibincangkan pada masa kini juga menjurus kepada pembelajaran sepanjang hayat (KPM, 2012). Sekolah sebagai barisan hadapan KPM berperanan dalam membentuk modal insan semestinya menjadikan organisasinya sebagai pusat pembelajaran bagi memikul tanggungjawab untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran individu ke satu tahap yang lebih baik. Oleh yang demikian, guru besar sebagai peneraju organisasi sekolah yang mempunyai kuasa, autoriti dan akauntabiliti perlu memainkan peranan utama dalam menggerakkan sumber manusia yang ada demi mencapai visi dan misi pendidikan di sekolah masing-masing. Persoalannya, sejauh manakah kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh terhadap organisasi pembelajaran.

OBJEKTIF KAJIAN

Melalui kajian ini, beberapa objektif telah dikenal pasti oleh pengkaji untuk dicapai iaitu:

1. Mengetahui sama ada kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran;
2. Mengetahui sama ada perhubungan berstruktur antara kepimpinan instruksional dengan organisasi pembelajaran sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap.

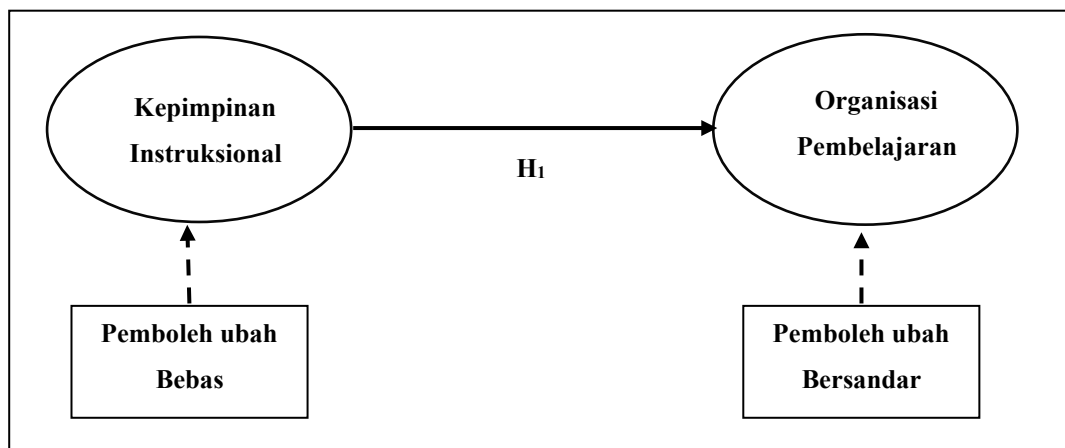
PERSOALAN KAJIAN

Secara umumnya kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pemboleh ubah kepimpinan instruksional terhadap organisasi pembelajaran. Secara khususnya kajian ini dilaksanakan untuk menjawab soalan berikut:

1. Adakah kepimpinan instruksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran?
2. Adakah perhubungan berstruktur antara kepimpinan instruksional dengan organisasi pembelajaran sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap?

MODEL HIPOTESIS

Bagi tujuan menjawab soalan kajian seperti yang dikemukakan di atas, satu model hipotesis kajian yang menggabungkan pemboleh ubah antara amalan kepimpinan instruksional guru besar dengan organisasi pembelajaran berpandukan teori dan literatur mengenai kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian-kajian lepas (Lim & Jamal, 2016; Ibrahim et al., 2015; Rahimi & Yusri, 2015; Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani, & Saedah Siraj, 2014; Senge, 2006; Hallinger & Murphy, 1985) dicadangkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Model Hipotesis Kajian

Beraskan kepada model hipotesis kajian yang dikemukakan seperti di atas, amalan kepimpinan instruksional guru besar dikategorikan sebagai pemboleh ubah tidak bersandar kepada pemboleh ubah bersandar organisasi pembelajaran (Rosnah et al., 2014; Senge, 2006; Amin Senin, 2005).

Hipotesis kajian adalah seperti berikut:

- H1: Kepimpinan Instruksional (KI) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran (OP).
- H2: Perhubungan berstruktur antara KI dengan OP sepadan (*fit*) dengan data yang dicerap.

TINJAUAN LITERATUR

Kepimpinan Instruksional

Kepentingan peranan pemimpin yang berkesan tidak dapat dinafikan terutamanya untuk menghasilkan sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Bukti dari literatur (Lim & Jamal, 2016; Ibrahim et al., 2015; Rahimi & Yusri, 2015; Mohd Yusri & Aziz, 2014; Azlin et al., 2013; Hallinger, 2011) menunjukkan peranan kepemimpinan instruksional yang dimainkan oleh para pengetua dan guru besar adalah perkara yang dianggap penting dalam memastikan kejayaan akademik sesebuah sekolah dan seterusnya memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan. Definisi kepimpinan instruksional boleh disimpulkan sebagai segala amalan

tingkah laku perancangan pengetua atau guru besar yang jelas disampaikan dengan tujuan untuk mempengaruhi, memberi bimbingan dan dorongan kepada guru dan murid dalam usaha menambah baik dan meningkatkan program berkaitan proses pengajaran dan pembelajaran bagi mencapai matlamat akademik sekolah yang ditetapkan. Ini termasuklah dalam memastikan pelaksanaan sesuatu perubahan pendidikan berjaya mencapai matlamatnya di sekolah (Lim & Jamal, 2016; Hallinger, 2011; Hallinger & Murphy, 1985). Literatur menunjukkan bahawa kepimpinan instruksional didapati membawa kesan yang lebih besar kepada hasil pembelajaran pelajar berbanding dengan kepimpinan transformasi (Robinson et al., 2008). Kajian-kajian lepas (Rosnah et al., 2014; Foniza & Izham, 2012, Rosnah & Faizal, 2012; Mortimore et al., 1995) juga menjelaskan bahawa kepimpinan instruksional merupakan salah satu elemen penting dalam membentuk organisasi pembelajaran yang mampu menggerakkan dan memajukan organisasi.

Organisasi Pembelajaran

Dalam era yang penuh dengan desakan persaingan, organisasi pembelajaran dikatakan mempunyai keupayaan membuat perubahan dan peningkatan untuk mempertahankan daya bersaing melalui pembelajaran dengan meningkatkan keupayaan pembelajaran mereka dan mesti mampu belajar dengan lebih baik dan lebih pantas dari kejayaan dan kegagalan mereka sama ada di dalam atau di luar organisasi (Marquardt, 2002). Pandangan ini disokong oleh Hasbullah (2017) dan Koh (2014) yang menjelaskan bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran yang menyediakan peluang pembelajaran berterusan mampu meningkatkan kualiti, daya saing, keberkesanan dan kecemerlangan organisasi menepati dunia global tanpa sempadan. Sehubungan itu, Senge (2006) mencadangkan pengwujudan konsep organisasi pembelajaran dan perkara ini perlu dilaksanakan. Menurut Senge (2006), organisasi pembelajaran adalah organisasi yang warganya sentiasa memperkembangkan keupayaan mereka untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, menggalak dan menyemai corak pemikiran baharu dan apabila aspirasi bersama dicapai secara bebas maka warganya akan sentiasa belajar bersama-sama secara berterusan. Literatur telah mengenalpasti faktor pemimpin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pembangunan dalam organisasi pembelajaran (Amin, 2005). Pemimpin yang mengamalkan ciri-ciri kepimpinan instruksional seperti memfokus dalam membina visi, menyampaikan visi dan misi dengan jelas kepada mereka di bawah pimpinannya, mempraktikkan perkongsian pengetahuan dan pengalaman masing-masing ke arah satu visi yang ditetapkan, serta menyediakan rangsangan intelektual guru-guru melalui pengurusan pembangunan profesional staf dapat menggalakkan pembentukan organisasi pembelajaran dan seterusnya mempertingkatkan prestasi organisasi (Amin, 2005). Daripada penelitian kajian-kajian lepas didapati amalan kepimpinan instruksional yang diterapkan oleh pemimpin sekolah mempunyai impak yang besar terhadap pembentukan organisasi pembelajaran. Maka pengaruh pemboleh ubah kepimpinan instruksional terhadap organisasi pembelajaran dikaji dalam konteks kajian ini.

METODOLOGI

Reka bentuk dan Pensampelan

Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu mengkaji populasi dengan cara mengukur data daripada sebahagian sampel yang ditetapkan (Chua, 2014; Noraini, 2013). Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru di sekolah rendah berprestasi tinggi di zon utara Malaysia iaitu negeri Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Sampel kajian ini adalah seramai 286 orang guru dari 14 buah sekolah rendah berprestasi tinggi (SRBT) yang ditentukan dengan menggunakan teknik persampelan berstrata dan formula penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970).

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang telah diubah suai dalam konteks kajian ini dan digunakan untuk mengukur amalan kepimpinan instruksional guru besar ialah soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger & Murphy, 1985) manakala soal selidik *Middle School Teacher Survey* (MSTS) berdasarkan model Senge (2006), digunakan untuk mengukur sejauh mana guru-guru terlibat dalam aktiviti-aktiviti organisasi pembelajaran di sekolahnya.

Analisis Data

Dalam kajian ini, analisis pemodelan persamaan berstruktur (SEM) dijalankan dengan menggunakan program IBM-SPSS-AMOS (*Statistical Package for Social Science- Analysis of Moments Structures*) versi 24 untuk menguji hubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah dan kesepadanan model kajian dengan sampel kajian. Menurut Hair et al. (2010), dan Zainudin, Lim dan Fairuza (2018), SEM merupakan teknik multivariat yang menggabungkan aspek-aspek regresi berganda (meneliti perhubungan kebersandaran) dengan analisis faktor (mewakili konsep yang tidak dapat diukur secara terus dengan beberapa pemboleh ubah) untuk mengangkar satu perhubungan kebersandaran yang saling berkait secara serentak. Dalam kajian ini, analisis SEM merupakan kajian lanjutan bagi menganalisis multivariat untuk melihat domain-domain SBT melalui komponen-komponen amalan kepimpinan instruksional guru besar dan ciri-ciri organisasi pembelajaran. Kelebihan menggunakan SEM dapat mengenal pasti ralat varian yang wujud dalam setiap pemboleh ubah yang diuji. Dengan kata lain, analisis SEM mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi bagi instrumen yang diuji (Schumucker & Lomax, 2004; Zainudin, Lim & Fairuza, 2018). Pengujian signifikan hubungan antara kepimpinan instruksional dengan organisasi pembelajaran ditentukan menggunakan pekali regresi dengan nilai nisbah kritikal (CR) melebihi 1.96 dan nilai signifikan (p) kurang 0.05. Selanjutnya, kesepadanan model kajian yang diuji ditentukan dengan indeks kesepadanan ke atas data sampel dicapai berpandukan Jadual 1 yang dikemukakan di bawah. Hair et al. (2010) dan Holmes-Smith (2006) mencadangkan bahawa dalam pengukuran indeks kesepadanan (Fitness Indexes) terhadap sesuatu model, jika didapati sekurang-kurangnya salah satu indeks daripada setiap kategori dalam Model Indeks Kesepadanan (Model Fit Indices) yang dikemukakan seperti dalam Jadual 1 dari model pengukuran tercapai, maka model tersebut dianggap *fit* atau sepadan dengan data kajian yang diperolehi.

Jadual 1: Indeks Kesepadanan Model dan Tahap Penerimaannya

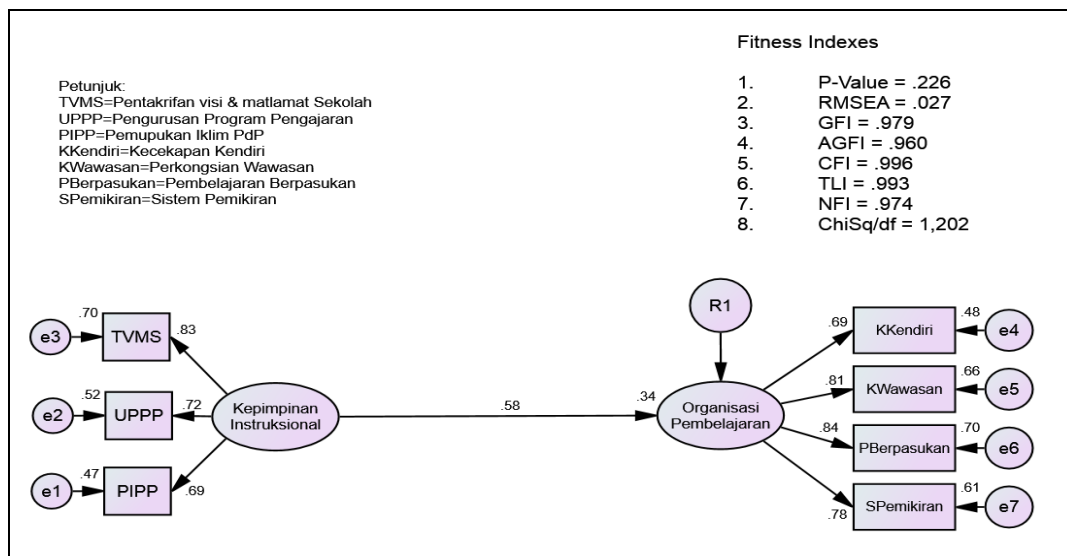
Kategori	Indeks	Nama penuh Indeks	Tahap Penerimaan	Komen	literatur
1. <i>Absolute fit</i>	Chi-Square	Discrepancy Chi Square	P-value > 0.05	Tidak terpakai jika saiz sampel >200	Wheaton et al. (1977)
	RMSEA	Root Mean Square of Error Approximation	RMSEA < 0.08	< 0.1 boleh diterima (terbaik jika nilai <0.08)	Browne dan Cudeck (1993)
	GFI	Goodness of Fit Index	GFI > 0.90	GFI >0.85 masih diterima jika model kompleks	Joreskog dan Sorbom (1993)
2. <i>Incremental fit</i>	AGFI	Adjusted Goodness of Fit	AGFI > 0.90	AGFI > 0.85 masih diterima jika model kompleks	Tanaka dan Huba (1985)
	CFI	Comparative Fit Index	CFI > 0.90	CFI >0.85 masih diterima jika model kompleks	Bentler (1990)
	TLI	Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90	TLI >0.85 masih diterima jika model kompleks	Bentler dan Bonett (1980)
	NFI	Normed Fit Index	NFI > 0.90	NFI >0.85 masih diterima jika model kompleks	Bollen (1989)
3. <i>Parsimonious fit</i>	Chisq/df	Chi Square/Degree of Freedom	Chi square/df < 3.0	<0.5 masih diterima, (ideal jika nilai ChiSq/df < 3.0)	Marsh dan Hocevar (1985)

Sumber: Diadaptasi daripada Zainudin, Lim & Fairuza (2018)

DAPATAN KAJIAN

Kesepadanan model (model fit) dengan sampel yang dipilih

Rajah 2 yang berikut menunjukkan model yang dibangunkan. Dapatan menunjukkan semua dimensi yang dicadangkan untuk pemboleh ubah kepimpinan instruksional dan organisasi pembelajaran adalah sepadan apabila pemberat faktor melebihi 0.6. Dapatan juga menunjukkan semua indeks kesepadanan yang diuji dalam model *fit* mencapai tahap yang ditetapkan untuk mengesahkan bahawa model kajian yang dicadangkan seperti dalam model berstruktur kajian adalah sepadan dengan data yang dicerap.



Rajah 2: Model Berstruktur Kajian

Jadual 2 yang berikut menunjukkan nilai nisbah kritikal (CR) pengaruh kepimpinan instruksional (KI) terhadap organisasi pembelajaran (OP) melebihi nilai 1.96 dengan nilai signifikan (p) kurang 0.001 dan pekali pemberat regresi (β) KI terhadap OP adalah 0.57. Ini bermakna Kepimpinan Instruksional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Organisasi Pembelajaran. Pekali pemberat regresi menunjukkan apabila KI meningkat sebanyak 1 unit, OP akan meningkat sebanyak 0.57 unit, signifikan pada aras signifikan 0.001 ($\beta=0.57$, $CR=7.19$, $p<0.001$). Maka, hipotesis kajian 1 (H_1) adalah disokong.

Jadual 2: Pekali Pemberat Regresi

Konstruk	Konstruk	β	S.E.	Nisbah Kritikal (CR)	Nilai-P	Dapatan kajian
Organisasi Pembelajaran (OP)	<--- Kepimpinan Instruksional (KI)	.573	.080	7.196	***	Signifikan

***Nilai signifikan, alpha $P<0.001$; β =pekali pemberat regresi (*regression weight*)

Secara terperinci, Jadual 3 yang berikut menunjukkan semua indeks kesepadanan (fitness indexes) kajian yang diuji adalah memenuhi kriteria yang ditetapkan untuk mengesahkan bahawa model yang dicadangkan adalah sepadan dengan data yang dikumpul. Maka hipotesis kajian 2 (H_2) adalah disokong.

Jadual 3: Ujian Kesepadanan Model

Nama Kategori	Nama Indeks	Keputusan Indeks Kajian	Tahap Penerimaan
1. Absolute fit	RMSEA	0.027	<0.08; Mencapai tahap yang ditetapkan
	GFI	0.979	>0.90; Mencapai tahap yang ditetapkan
2. Incremental fit	AGFI	0.960	>0.90; Mencapai tahap yang ditetapkan
	CFI	0.996	>0.90; Mencapai tahap yang ditetapkan
	TLI	0.993	>0.90; Mencapai tahap yang ditetapkan
	NFI	0.974	>0.90; Mencapai tahap yang ditetapkan
3. Parsimonious fit	ChiSq/df	1.202	<3.0; Mencapai tahap yang ditetapkan

PERBINCANGAN

Dapatan daripada kajian ini telah berjaya membangunkan model kesan kepimpinan instruksional guru besar terhadap organisasi pembelajaran. Dapatan ini mengesahkan teori kepimpinan instruksional oleh Hallinger dan Murphy (1985) yang mencadangkan bahawa kepimpinan instruksional terdiri daripada tiga dimensi utama iaitu mentakrif visi dan matlamat sekolah, mengurus program pengajaran dan memupuk iklim pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Justeru boleh dirumuskan bahawa teori yang dicadangkan oleh mereka adalah bersesuaian dan sepadan dengan tingkah laku guru dalam populasi yang dikaji. Disamping itu, hasil kajian turut mengesahkan bahawa terdapat empat dimensi yang dicadangkan dalam organisasi pembelajaran iaitu sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, dan perkongsian wawasan. Seterusnya, hasil kajian ini telah menunjukkan bahawa amalan kepimpinan instruksional guru besar mempunyai pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran di sekolah kajian. Dalam kajian ini, gaya kepimpinan instruksional yang dipamerkan oleh para guru besar merupakan perkara yang dianggap penting dalam memacu sekolah sebagai organisasi pembelajaran dan seterusnya ke arah sekolah yang berkesan sejajar dengan literatur yang lalu (Ibrahim et al., 2015; Yusri & Aziz, 2014; Hallinger, 2011).

Dari sudut teoritikal, kajian ini berpotensi menyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan pertalian kepimpinan instruksional dengan organisasi pembelajaran khususnya dalam bidang pendidikan. Model kajian ini dibangunkan berdasarkan dengan kesesuaian konteks tempatan, dan bukannya hanya mengikut model-model yang diperkenalkan oleh Hallinger dan Murphy (1985) dan Senge (2006). Kesahan dan kebolehpercayaan model yang dibangunkan iaitu gabungan daripada model kepimpinan instruksional (Hallinger & Murphy, 1985) dan model organisasi pembelajaran (Senge, 2006) yang telah dikenal pasti melalui pendekatan analisis SEM dalam kajian ini boleh menjadi satu panduan dan sumber maklumat yang berguna kepada para penyelidik dalam penyelidikan mereka. Sesuatu kajian akan lebih bermakna sekiranya dapat memberikan input dan selari dengan hasrat kepemimpinan dan dasar negara semasa. Model yang dibangunkan dalam kajian ini boleh menyumbang sebagai satu panduan kepada sistem pendidikan khususnya dalam aspek pembangunan organisasi dan kepimpinan pendidikan.

RUMUSAN

Kajian ini merumuskan bahawa pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar berhubung kait dengan pembangunan organisasi pembelajaran sekolah untuk melancarkan proses transformasi sekolah menjadi sekolah cemerlang. Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pentadbir pendidikan terutama guru besar sekolah agar model ini dapat dijadikan panduan dan contoh untuk diubah suai dalam konteks sekolah di Malaysia, dan seterusnya melestarikan kecemerlangan yang seiring dengan perubahan semasa dan berdaya saing di arena global.

RUJUKAN

- Azlin Norhaini Mansor, Jamalullail Abd Wahab, Mohamad Sattar Rasul, & Norhayati Yusoff. (2013). Aktiviti Kepimpinan Pengetua Di Asia Tenggara: Analisis Data TIMSS 2011. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan & Kepimpinan Pendidikan*, 183-193.
- Hasbullah. (2017). *Amalan Organisasi Pembelajaran dan Personaliti Guru Di Sekolah Menengah Atas Negeri Makassar, Indonesia* [Tesis Ijazah Doktor Falsafah yang belum diterbitkan]. Kuala Lumpur: Universiti Teknologi Malaysia.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson., R.E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the Principal Instructional and Management Rating Scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Hallinger, P., & Murphy, J.F. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Harris, A., Jones, M., Adams, D., & Cheah, K. (2018) Instructional leadership in Malaysia: A review of the contemporary literature. *School Leadership & Management*, 1-20.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2009). *Laporan Tahunan JNJK Tahun 2008*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Koh, Lee Chin. (2014). *Ciri-Ciri Organisasi Pembelajaran Mengikut Persepsi Guru Di Sekolah-Sekolah Menengah Di Malaysia*. [Tesis Ijazah Doktor Falsafah yang belum diterbitkan]. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.

- Lim, Siew Hui & Jamal@Nordin Yunus. (2016). Hubungan Kepimpinan Instruksional, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi Malaysia. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 30(2), 1-19.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd edition). Palo Alto: Davies-Black Press.
- Mat Rahimi Yusof, & Mohd. Yusri Ibrahim. (2015). Sumbangan kepimpinan instruksional maya terhadap kompetensi pengajaran guru. *E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research*, 756-765.
- Michael, J. Finley. (2014). *An exploration of the relationship between teachers' perceptions of principals' instructional leadership and transformational leadership behaviors*. Georgia Southern University: [Electronic Theses & Dissertations] at <http://digitalcommons.georgiasouthern.edu/etd>.
- Mohd Ibrahim K. Azeez, Mohammed Sani Ibrahim, & Rosemawati Mustapa. (2015). Kompetensi kepemimpinan instruksional di kalangan pengetua sekolah: Satu kajian empirikal di Negeri Selangor. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(3), 1-14.
- Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin. (2014). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Rosnah Ishak, Muhammad Faizal A. Ghani, & Saedah Siraj. (2014). Amalan kepimpinan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 1(2), 1-12.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Zainudin Awang, Lim, Siew Hui, & Nur Fairuza Syahira Zainudin. (2018). *Pendekatan Mudah SEM (Structural Equation Modelling)*. Selangor: MPWS Rich Resources Sdn. Bhd.
- Zakaria Othman. (2016). *Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Sekolah Kurang Murid*. [Tesis Ijazah Doktor Falsafah yang belum diterbitkan]. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.