

PENGETUA PEMACU ORGANISASI PEMBELAJARAN

Nor Foniza Maidin¹
foniza@iab.edu.my

Mohd Izham Mohd Hamzah²
izham@ukm.my

ABSTRAK

Penerapan sekolah sebagai organisasi pembelajaran membantu pengetua melengkapkan warganya dengan pelbagai ilmu, kemahiran dan maklumat terkini, bagi membolehkan warga sekolah bertindak dengan cekap, seiring dengan perubahan pendidikan yang dinamik serta transformasi berterusan. Kajian kualitatif pelbagai kes ini meninjau amalan-amalan yang dilaksanakan oleh pengetua dalam menggalakkan guru-guru terus menimba ilmu kemahiran dan maklumat terkini secara formal atau tidak formal ke arah pembentukan organisasi pembelajaran. Dapatan temu bual secara mendalam dengan 28 subjek kajian yang dianalisis secara kaedah perbandingan secara tetap dan bersilang menggunakan perisian Nvivo 8, menemukan bahawa persekitaran dan sikap pengetua mampu merealisasikan organisasi pembelajaran. Pengetua yang mempunyai sikap terbuka, memahami tugas dan peranannya serta dipimpin untuk perubahan, bukan sahaja perkara-perkara yang berkaitan apa, mengapa dan bagaimana perubahan perlu dibuat sukar untuk ditangani, malahan individu-individu mempunyai kemahiran berkomunikasi secara berkesan mampu mendorong proses pembelajaran berterusan. Sokongan pengetua dalam menyediakan persekitaran yang kondusif, serta kesanggupan pengetua mengambil risiko mewujudkan peluang dan ruang pembelajaran, menggalakkan organisasi pembelajaran dalam kalangan guru yang mampu meningkatkan profesionalisme guru seterusnya melestarikan kecemerlangan sekolah.

Kata Kunci: Organisasi Pembelajaran, Pemimpin Pembelajaran, Pembelajaran ditempat kerja

¹Doktor Falsafah, Pensyarah Kanan Institut Aminuddin Baki

²Profesor Madya, Pensyarah Universiti Kebangsaan Malaysia

PENGENALAN

Pakar pengurusan juga meletakkan perancangan strategik sumber manusia sebagai salah satu agenda penting dalam abad ke-21 dan merupakan road-map kepada pembangunan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja. Tanpanya, sumber manusia sesebuah organisasi tidak akan terfokus dalam mencapai hala tuju organisasi termasuk sekolah. Oleh itu, kerajaan melalui Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) telah memperkenalkan pelbagai dasar dan program untuk meningkatkan mutu pendidikan dan merealisasikan Falsafah Pendidikan Kebangsaan (FPK) demi melahirkan modal insan kelas pertama. Usaha ini bukanlah satu perkara yang mudah dilaksanakan kerana ia memerlukan komitmen daripada semua pihak yang terlibat secara langsung mahupun tidak langsung.

Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan KPM 2001-2010, termaktub isu dan cabaran dalam pengurusan pendidikan adalah menjadi sebuah learning organization dengan menerapkan budaya pembelajaran dan mewacanakan intelektual dalam kalangan personel Kementerian Pelajaran Malaysia. Transformasi pendidikan yang sering dibincangkan pada masa kini juga menjurus kepada belajar sepanjang hayat (KPM, 2012). Sekolah sebagai barisan hadapan KPM berperanan dalam membentuk modal insan semestinya menjadikan organisasinya sebagai hub pembelajaran bagi memikul tanggungjawab untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran individu ke satu tahap yang lebih baik. Oleh yang demikian, pengetua sebagai peneraju organisasi sekolah yang mempunyai kuasa, autoriti dan akauntabiliti perlu memainkan peranan utama dalam merealisasikan sumber manusia yang ada demi mencapai visi dan misi pendidikan di sekolah masing-masing.

Demi memastikan modal insan yang berkualiti dapat dilahirkan melalui sistem pendidikan yang berkualiti maka cabaran kepada pihak pentadbir sekolah adalah membangunkan setiap insan yang ada di sekolah agar menjadi aset. Tanggungjawab utama pemimpin sekolah adalah memastikan setiap individu berjaya mencapai pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang dikehendaki. Untuk terus menjamin kualiti pendidikan, para guru perlu mempunyai keupayaan dari segi ilmu, pengetahuan dan kemahiran selari dengan perkembangan teknologi dan maklumat yang menguasai era global masa kini.

LATAR BELAKANG

Perubahan pesat dalam sistem pendidikan memerlukan pendidik yang proaktif, progresif, kreatif dan inovatif agar dapat membangunkan modal insan yang bakal menerajui negara pada masa hadapan. Oleh itu, sebagai seorang pentadbir, pengurus dan pemimpin, pengetua perlu menyusun pelbagai strategi bagi menggalakkan semua warga sekolah termasuk guru untuk belajar dan terus belajar kerana pendidikan adalah dinamik. Guru merupakan profesion yang sering mengalami reformasi maka tanggungjawab guru menjadi lebih mencabar. Sehubungan dengan itu, guru sebagai pendidik perlu menambah ilmu, sedia mengakses maklumat terkini dan mempelbagaikan kemahiran agar dapat

membentuk generasi yang bakal mengambil alih kepimpinan negara pada masa hadapan melalui proses pembelajaran berterusan. Kecemerlangan sekolah memerlukan reformasi terutama faktor dalaman sekolah yang merangkumi budaya sekolah, amalan dan sikap individu termasuk pemimpin serta sokongan pemimpin ke arah pencapaian organisasi. Sekiranya organisasi tidak bersedia untuk menghadapi perubahan, bertindak dengan pantas dan efektif maka ia akan terjejas dan ketinggalan (Hanna, 2000). Tenaga kerja berteraskan pengetahuan serta kemahiran mampu bersaing dan sedia menerima perubahan (Gates, Myhrvold & Rinearson, 1996). Oleh yang demikian, majikan digalakkan untuk melaksanakan program latihan dan latihan semula bagi melengkapkan pekerja bagi memenuhi keperluan kemajuan teknologi terkini serta perubahan yang dinamik di samping membantu pembangunan kerjaya individu. Pembelajaran di tempat kerja meningkatkan ilmu dan kemahiran dalam melaksanakan tugas (Mitchell, Holton, Lee, Sablynski & Erez, 2001; Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002; Chadd & Anderson, 2005; Mumtaz, 2008).

ORGANISASI PEMBELAJARAN

Percaturan menjadikan sebuah organisasi sebagai organisasi pembelajaran adalah relevan dengan perubahan dinamik abad ke-21 terutama institusi pendidikan sebagai perantara yang bertanggungjawab melahirkan generasi masa hadapan yang berilmu. Ciri organisasi pembelajaran yang menyediakan ruang dan peluang pembelajaran berterusan mampu meningkatkan kualiti, daya saing, keberkesanan dan kecemerlangan organisasi menepati dunia global tanpa sempadan. Pendekatan pengurusan organisasi pembelajaran mampu menjadikan organisasi bersaing dan mengadaptasi perubahan (Mohd Izham, Fuziah, Norazah & Saemah, 2011).

Organisasi pembelajaran memberi manfaat kepada individu dan organisasi apabila ahli-ahlinya menggunakan dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan dalam membuat perubahan dari semasa ke semasa (Ab.Rahim, 2008; Sun & Scott, 2006; Hall, 2001; Selen, 2000; McKenna, 1999; Zack, 1999; Senge, 1990). Oleh yang demikian, penerapan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dapat melengkapkan warganya dengan pelbagai ilmu, maklumat terkini dan kemahiran untuk individu dan organisasi bertindak dengan cekap, tepat dan pantas seiring dengan perubahan pendidikan yang dinamik. Pemimpin yang mengutamakan pembelajaran sebagai nadi organisasi mampu merealisasikan organisasi pembelajaran.

Ciri-ciri organisasi pembelajaran:

1. Meningkatkan kompetensi Individu (*Personal Mastery*); individu perlu mempunyai disiplin diri yang tinggi dan sentiasa belajar untuk mempertingkatkan pengetahuan melalui pelbagai kaedah. Organisasi perlu menyediakan peluang dan ruang bagi proses pembelajaran individu serta membolehkan mereka mengaplikasikan pengetahuan dan kepakaran mereka.

2. Mengemas kini Model Mental (*Mental Models*); individu dalam organisasi membentuk konsep dan kefahaman melalui pembacaan dan pengalaman masing-masing berkaitan dengan tugas dan dalam masa yang sama menghargai konsep dan kefahaman individu lain dalam pasukan. Berfikir secara terbuka serta mengemas kini model mental membolehkan individu unlearn dan relearn.
3. Pembelajaran Berpasukan (*Team learning*); belajar secara kolaboratif untuk menjana idea baru dan penambahbaikan. Organisasi pembelajaran berusaha mendokumentasikan ilmu tacit iaitu kepakaran individu untuk dikongsi bersama.
4. Visi Bersama (*Shared vision*); Visi ini boleh dibina bersama ahli dalam organisasi atau pun dari cadangan pihak atasan. Organisasi pembelajaran membina dan mempunyai hala tuju yang sama dalam kalangan ahli-ahlinya.
5. Keterbukaan dalam Sistem Berfikir (*System thinking*); Individu dalam organisasi terutama pemimpin atasan dan pertengahan perlu melihat suatu perkara secara menyeluruh dan bukan mengikut segmen.

Sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan satu konsep meningkatkan potensi bagi membawa perubahan dalam pengurusan menuju era pasca moden kerana keberkesanan sekolah bergantung kepada kemahiran guru-guru dan staf sekolah (Ishak Sin, 2004). Menurut Amin Senin (2005), warga sekolah yang komited, kolektif ke arah satu matlamat, menilai faedah matlamat dan membuat pengubahsuaian berterusan merupakan organisasi pembelajaran. Pemimpin organisasi pembelajaran bukan berdasarkan posisi tetapi fungsi, maka peranan pemimpin organisasi pembelajaran semestinya (Senge, 2006):

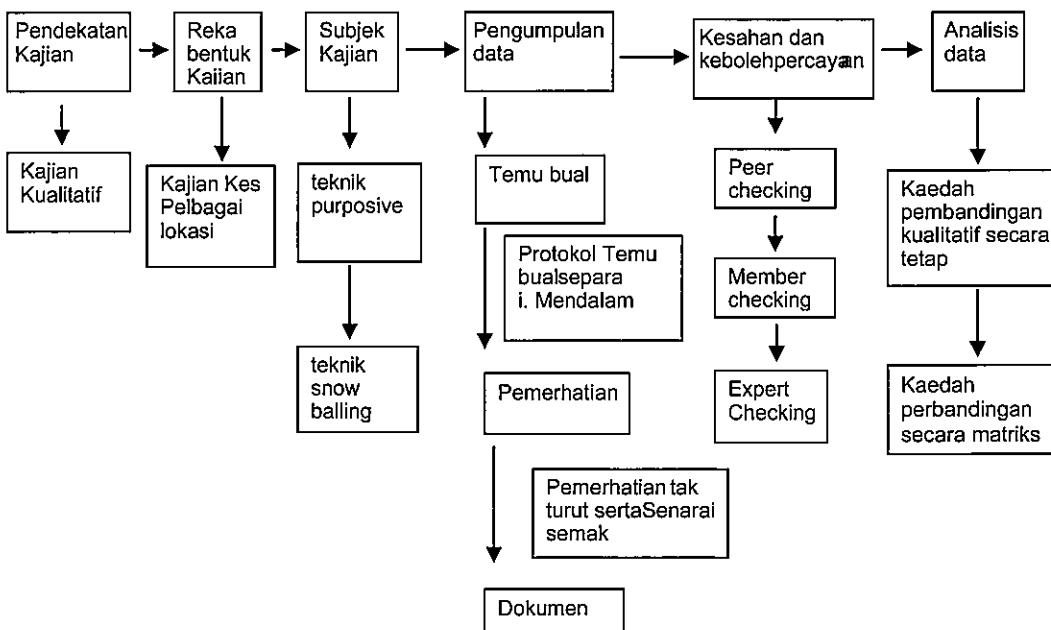
- a) membimbing (*coach*) individu dan membantu semua ahlinya belajar untuk mencapai kompetensi
- b) mencari kaedah meningkatkan organisasi dan membuat perubahan.
- c) menggalakkan ahlinya untuk mencuba, mencabar pasukan untuk mengambil risiko yang munasabah, menerima kesilapan dan belajar daripada kejayaan lepas
- d) menggalakkan perbincangan terbuka, sumbangan idea dan kemungkinan yang ada
- e) menghargai komitmen dan inisiatif untuk membuat penambahbaikan serta perubahan yang dilaksanakan,
- f) belajar dan tukar gaya kepimpinan tradisi iaitu arahan dari atas.

PERMASALAHAN KAJIAN

Perubahan kepada komuniti pembelajaran profesional amat perlu dilaksanakan namun masih terdapat guru-guru yang sukar dan tidak mahu berubah mengikut aliran masa. Guru belum bersedia untuk mencuba sesuatu yang baru kerana mereka yakin kaedah sedia ada relevan dengan sistem peperiksaan (Laporan KPM, 2001). Selain itu, Laporan KPM (2006), menyatakan bahawa pengurusan panitia kurang berkesan. Mesyuarat panitia berkisar dengan perkara rutin seperti ujian, proses isi data, minggu atau bulan panitia seperti yang terdapat dalam perancangan dan takwim sekolah. Ini menunjukkan bahawa guru masih belum ada inisiatif untuk berubah.

Pengkaji ingin meneroka peranan pengetua dalam merealisasikan organisasi pembelajaran dan melestarikan kecemerlangan sekolah. Pembangunan sumber manusia membolehkan individu memperkembang potensi diri melalui pembelajaran berkesan dalam situasi sedia ada untuk melaksanakan tugas dengan cekap. Namun, budaya organisasi, sikap pihak pengurusan dan kekurangan sumber untuk latihan sering kali menjadi kekangan dalam mendapatkan ilmu baru (Lalonde, Stroink & Aleem, 2002). Pemimpin sekolah yang berjaya dapat mempengaruhi pencapaian murid melalui sokongan dan pembangunan guru berkesan (Davies & Davies, 2004). Penyebaran kepakaran dan kompetensi dalam kalangan guru di organisasi.

METODOLOGI

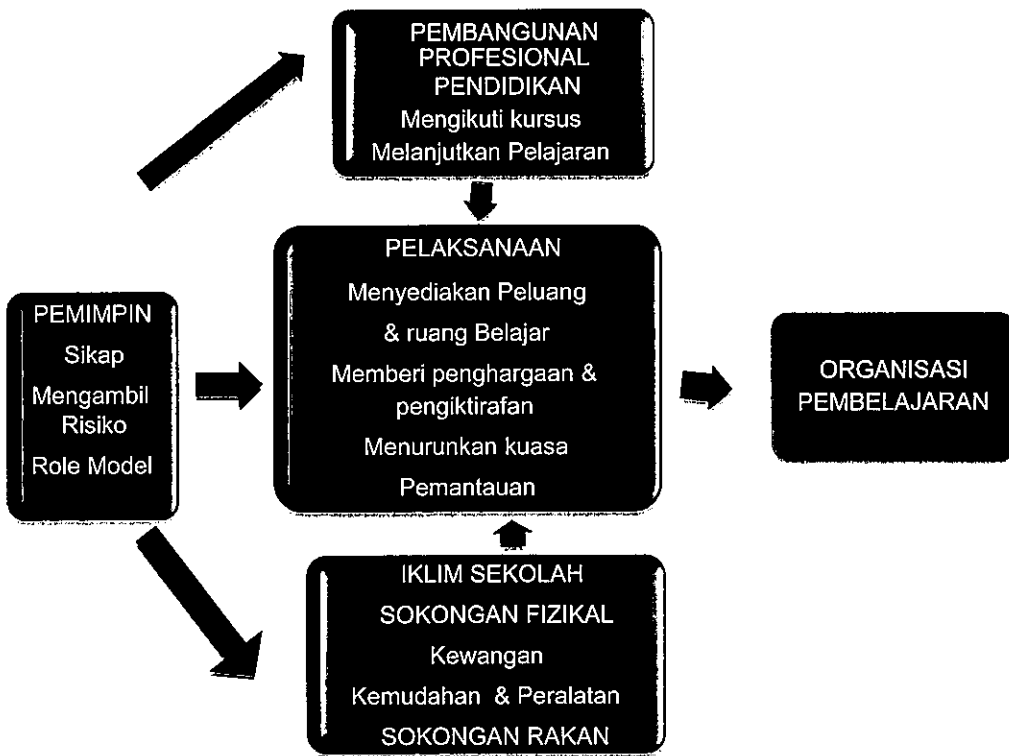


Rajah 1: Ringkasan Metodologi Kajian

Kajian kualitatif adalah untuk mengkaji fenomena yang kompleks seperti individu, organisasi, hubungan dan lain-lain (Pamela & Susan, 2008; Yin, 2009; Merriam, 2009). Kajian kes ini melihat fenomena amalan organisasi pembelajaran menggunakan beberapa teknik pengumpulan data iaitu temu bual secara mendalam ke atas 28 subjek mewakili empat sekolah cemerlang disokong dengan pemerhatian dan dokumen. Pemerhatian terhadap persekitaran sekolah, berada bersama semasa mesyuarat pengurusan, mesyuarat guru memberikan gambaran kepada pengkaji tentang budaya sekolah dalam melaksanakan pembelajaran berterusan. Seterusnya, penelitian terhadap dokumen seperti perancangan, minit mesyuarat, takwim dan sebagainya membantu pengkaji membuat analisis terhadap pemikiran dan kefahaman pihak sekolah dalam melaksanakan organisasi sebagai organisasi pembelajaran. Hasil analisis dokumen membantu pengkaji membuat semakan dan memperkukuhkan dapatan pemerhatian dan temu bual. Ketiga-tiga teknik ini mampu menghuraikan ketidakjelasan atau menampung sebarang kekurangan serta saling melengkapi (Bogdan & Bilken, 2003, Izham & Sufean 2009) untuk tujuan pengesahan dan kebolehpercayaan data yang dikumpul. Dapatan daripada pelbagai sumber memberikan kefahaman maksimum dan mengatasi masalah kesahan tema, seterusnya dapatan menjadi lebih tekal (Yin 2009), lebih lengkap dan mendalam (Peshkin 1993).

Temu bual secara mendalam berpandukan protokol separa struktur dilaksanakan dan segala hasil temu bual ditranskrip menjadi data mentah. Kajian kualitatif juga memberi penekanan tentang kebolehpercayaan dan pengesahan data. Oleh yang demikian, pengkaji telah membuat beberapa semakan iaitu member checking iaitu segala transkrip disahkan oleh subjek kajian, peer checking semasa proses pembinaan tema serta expert check yang melibatkan tiga orang pakar. Analisis Indeks Cohen Kappa bertujuan untuk mencari darjah persetujuan unit analisis dengan tema atau sub tema yang dikaji. Menurut Bernard dan Ryan (2010) persetujuan antara penilai adalah penting untuk menentukan kebolehpercayaan yang tinggi bagi setiap unit yang digunakan untuk menggambarkan sesuatu tema. Nilai Kappa bagi kajian ini adalah 0.85 iaitu dalam kategori sangat baik (Landis & Koch, 1977). Pengkaji menggunakan perisian Nvivo untuk membantu dalam mengendali dan mengorganisasikan kumpulan tema dan sub tema sebelum dianalisis secara perbandingan tetap dan matriks.

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN



Rajah 2: Sokongan Pengetua Merealisasikan Organisasi Pembelajaran

Pengetua sebagai peneraju sekolah mempunyai tanggungjawab, kuasa dan autoriti, berperanan memimpin sumber manusia yang ada untuk mencapai visi dan misi ditetapkan. Pengetua perlu merancang dan menyusun pelbagai strategi dan program pembangunan manusia bagi menggalakkan warga sekolah untuk meningkatkan ilmu dan kemahiran. Pengetua merupakan orang yang bertanggungjawab membawa sekolahnya ke arah kejayaan (Ibrahim Ahmad Barjunid, 2000) dan sekolah yang maju ditadbir oleh pengetua yang cekap (Ishak Sin, 2006). Oleh itu, pengetua perlu menjadi pemimpin pembelajaran dalam membentuk organisasinya menjadi sebuah organisasi pembelajaran di mana semua warga sekolah termasuk pemimpin mesti belajar dan terus belajar. Peranan pemimpin dalam mewujudkan pembelajaran dalam organisasi terbahagi kepada tiga bidang iaitu sebagai mentor, pengurus dan pengawal pembelajaran (Mac Gill & Slocum, 1994).

i. Pengetua mendorong pembelajaran

Pengetua perlu menjadi tonggak penting bagi merealisasikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran dengan memastikan proses mendapat ilmu daripada pelbagai sumber sama ada di dalam mahupun luar organisasi, menyampaikan dan mengaplikasikan ilmu yang diperolehi, menjana ilmu baru, membudayakan pemindahan ilmu dalam organisasi

dan pemberian insentif serta menggunakan ilmu untuk membuat keputusan. Pihak pengurusan memainkan peranan dalam menggalakkan serta memupuk budaya pembelajaran dalam organisasi pembelajaran (MacGill & Solcum 1994; Cathon, 2000; Withers, 2002)

Pembangunan sumber manusia adalah usaha berterusan yang dilakukan oleh organisasi bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta mempertingkatkan kebolehan pekerja untuk memperkembang kerjayanya (Sarfaraz, 2005). Kajian ini menunjukkan bahawa pengetua yang berjaya melaksanakan tugasnya sebagai pengurus sumber manusia yang berkesan, akan mendorong guru-guru meningkatkan diri dengan memperoleh pelbagai ilmu dan kemahiran secara formal ataupun tidak formal seperti menghadiri kursus, seminar, bengkel, melanjutkan pelajaran secara formal, perbincangan, pemerhatian, refleksi, kajian dan lain-lain.

Kajian ini mendapati pengetua sekolah cemerlang sangat prihatin terhadap peningkatan profesionalisme guru. Mereka sentiasa menyokong dan menggalakkan para guru mengikuti kursus dan berkongsi ilmu diperoleh melalui *in-house training*. Sebagai sokongan dan menghargai ilmu, pengetua memastikan guru yang menghadiri kursus, kelasnya diganti oleh guru lain serta menyediakan ruang untuk berkongsi ilmu dengan guru-guru lain. Namun kajian ini mendapati terdapat pengetua yang hanya mewajibkan kursus dalaman tanpa tindakan dan pemantauan. Maka, terdapat kes iaitu guru hanya mengedarkan sahaja salinan bahan yang diperoleh semasa berkursus. Dalam situasi ini, perkongsian ilmu berlaku namun bukan pada tahap maksimum. Menurut Mac Gill dan Slocum (1994), pemimpin yang memainkan peranan sebagai mentor pembelajaran (i) fokus dan menyediakan agenda; (ii) mewujudkan persekitaran dan (iii) menyediakan saluran untuk pembelajaran.

Selain kursus, hasil kajian mendapati pengetua juga mendorong guru-guru menghadiri seminar, taklimat dan tugas luar. Guru juga terlibat dalam menyumbangkan kepakaran mereka seperti terlibat dalam memeriksa dan menggubal kertas peperiksaan, buku teks dan kurikulum tanpa sekatan daripada pengetua dengan syarat mempunyai surat jemputan. Peluang dan ruang ini mampu meningkatkan ilmu dan kemahiran serta mewujudkan laluan kerjaya yang lebih luas untuk guru dalam dunia pendidikan. Selain memberi manfaat kepada guru secara individu, kemahiran ini juga turut dikongsi bersama rakan-rakan di sekolah dan diaplikasikan dalam pengajaran dan pembelajaran terutama berkaitan peperiksaan. Ini menjadi nilai tambah kepada organisasi sekolah secara keseluruhan namun pengetua juga perlu memastikan tugas hakiki guru-guru di sekolah tidak terjejas

ii. Pengetua menyediakan ruang dan peluang serta mengambil risiko

Guru sebagai pelajar dewasa lebih mudah dan selesa belajar secara sendiri mengikut keperluan. Oleh yang demikian, pengetua yang prihatin akan berusaha mewujudkan ruang dan peluang kepada guru-guru untuk belajar. Kajian ini menunjukkan pengetua

mengamalkan pengagihan tugas secara bergilir-gilir seperti guru-sumber, setiausaha peperiksaan, guru majalah dan lain-lain kecuali PdP untuk memberi peluang kepada guru-guru untuk mendapat pengalaman, meningkatkan ilmu dan kemahiran serta menggalakkan kreativiti. Ini mendorong guru-guru untuk mempelajari sesuatu yang baharu, menyumbangkan idea dan membuat keputusan semasa melaksanakan tugas. Namun dalam situasi ini, pengetua juga harus berani mengambil risiko apabila membuat keputusan memberi tugas kepada guru yang tiada pengalaman. Pengetua yang sanggup mengambil risiko dengan memberi peluang kepada guru untuk melaksanakan satu tugas baru merupakan pengalaman yang berguna kepada guru tersebut. Tanpa ruang dan peluang ini proses pembelajaran mereka terhad dan kreativiti mereka tersekat. Pembelajaran melalui pengalaman sangat bernilai dan merupakan ilmu tacit Senge (2006).

Tugas di sekolah kebanyakan melibatkan satu jawatankuasa, maka sering kali pengetua akan menetapkan mereka yang berpotensi sebagai ketua yang dapat membantu ahli-ahlinya melaksanakan tugas. Kerjasama dalam kumpulan memberi ruang guru saling belajar sesama mereka bagi melaksanakan tugas selain ketua membimbing ahlinya menjadi cekap sepertinya. Pengetua ini juga memastikan seseorang guru menjadi ketua suatu tugas dibuat secara giliran. Situasi ini memastikan proses belajar terus berlaku dalam kalangan guru-guru kerana peranan dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka. Selain menyediakan peluang dan ruang mendapat pengalaman baru dan mempertingkatkan kemahiran dalam suatu bidang, proses bergilir-gilir ini juga memotivasikan guru apabila mereka dilantik menjadi ketua. Dalam kajian ini mendapati guru seronok melaksanakan suatu tugas dalam tempoh 2 hingga 3 tahun kerana mereka dapat melihat hasil dan sekiranya terlalu lama mereka akan ketandusan idea dan menimbulkan kebosanan. Mereka yang melaksanakan tugas dengan sepenuh hati mampu meningkatkan kemahiran dan ilmu yang lebih banyak.

Namun, kajian ini mendapati bagi tugas yang memerlukan kepakaran tertentu seperti Penyelaras Pusat Sumber, Penyelaras Skim Pinjaman Buku Teks, Guru Data dan Setiausaha Peperiksaan, jangka masa seorang ketua memegang jawatan ketua adalah lebih lama dan terdapat juga guru yang kekal memegang sesuatu tugas sehingga beliau berpindah ke sekolah lain. Sekiranya tugas ini tidak melibatkan lantikan dari luar maka guru lain sepatutnya diberikan peluang kerana mereka akan belajar untuk melaksanakan tugas namun pengetua perlu mengambil risiko. Bagi mengurangkan risiko dan masalah, maka pengetua biasanya mengekalkan ketua atau beberapa orang guru dalam satu jangka masa sehingga mereka yakin dan percaya ada guru lain yang mampu mengambil alih tugas dan dapat melaksanakan tugas dengan cekap tanpa mengulangi kesilapan lalu kerana tidak mahu mengambil risiko yang tinggi. Terdapat juga dalam kajian ini, pengetua yang mengekalkan guru yang pakar dalam bidang tertentu berhadapan dengan risiko yang lebih tinggi apabila guru-guru yang mempunyai kepakaran khas ini berpindah ke sekolah lain kerana tiada pelapis dan boleh menurunkan prestasi sekolah dalam bidang ini. Kelestarian kecemerlangan sekolah adalah satu sistem yang memerlukan kerja

berpasukan dan bukan milik individu. Oleh itu, apabila guru ini berpindah maka segala komitmen dan keghairahannya dibawa bersama dan yang baharu harus membina semula (Capra 2000, Mitchell 1999).

iii. Pengetua melaksanakan pemantauan dan penyeliaan

Kajian menunjukkan pengetua yang mengamalkan pemantauan dan penyeliaan menyokong pembelajaran dalam kalangan guru-guru. Pengetua yang memantau dengan tujuan membimbing dan memberi input dapat meningkatkan ilmu dan kemahiran guru di samping membantu penambahbaikan program-program di sekolah. Apabila pemantauan dengan niat membantu dan bukan untuk mencari kesalahan dan kesilapan guru, maka individu yang melakukan pemantauan akan sentiasa berfikir dan mencari kaedah memperbaiki keadaan sedia ada bagi memastikan tugas dapat dilaksanakan dengan sempurna. Menurut Downey (2003), pengetua yang membuat rondaan dan singgah ke kelas semasa guru mengajar mampu membantu guru untuk memperbaiki kaedah pengajaran.

Pengetua sebagai pemimpin instruksional semestinya melaksanakan pemantauan pengajaran dan pembelajaran dan ini merupakan satu teknik membantu guru memperbaiki kelemahan dan mempertingkatkan pengendalian pengajaran dan pembelajaran dalam kelas. Kajian Faridah, Naimah, Hamidah dan Habibah, (2005) mendapati penyeliaan pengetua meningkatkan prestasi pelajar. Kajian lepas mendapati sering kali pihak pengurusan tidak melaksanakan pemantauan secara klinikal (Pajak 2000; Sergiovanni & Starratt 2001). Pemantauan secara klinikal mempunyai garis panduan dan instrumen tertentu. Kajian ini mendapati pengetua telah merancang jadual pelaksanaan pencerapan, pengagihan tugas, menyediakan panduan bagi proses pemantauan dan tatacara pelaksanaan merujuk kepada standard Kualiti Pendidikan Malaysia. Kajian ini menunjukkan pengetua telah merancang pencerapan pengajaran dan pembelajaran dengan baik bersama pasukan pengurusan sekolah yang lain, namun pemantauan bagi program dan aktiviti perlu dibaiki agar mendapat impak ketika proses penambahbaikan. Kajian ini mendapati terdapat sekolah yang melaksanakan audit dalaman bagi membantu guru-guru membuat penambahbaikan dalam melaksanakan tugas secara berkesan. Proses penyeliaan dan pemantauan juga merupakan satu bentuk motivasi kepada guru-guru kerana mereka dapat merasai kehadiran pengetua. Pemantauan atau pencerapan memastikan proses belajar berlaku secara berterusan dan guru-guru cuba meningkatkan prestasi serta memaparkan yang terbaik.

iv. Pengetua memberi penghargaan dan pengiktirafan.

Kajian lepas mendapati ganjaran merupakan salah satu bentuk motivasi yang boleh dilaksanakan secara intrinsik atau ekstrinsik (Burgoyne, 1995; Gephart & Marsick 1996; Jones, 2001). Ganjaran merupakan balasan kepada perkhidmatan yang telah diberikan (Martocchio, 2006) dan bukan dalam bentuk material sahaja. Penghargaan diri

adalah lebih penting kepada individu apabila keperluan asas telah dipenuhi dan ini selaras dengan teori Maslow. Guru akan berasa dihargai sekiranya mereka diberikan anugerah, kenaikan pangkat, sijil dan hadiah. Namun, hasil kajian ini menunjukkan penghargaan yang dikehendaki oleh guru bukan dalam bentuk material semata-mata. Kajian ini mendapati pengiktirafan terhadap kebolehan mereka memberi kesan yang lebih mendalam. Kajian lepas mendapati individu yang diberi ganjaran intrinsik iaitu terlibat secara aktif dalam membuat keputusan kerja, mendapat maklumat yang betul serta berpeluang menerima latihan dapat memaksimumkan pembelajaran (Kelleher 2006; Taylor 2008). Oleh itu, di sekolah pengetua sepatutnya peka dengan kehendak guru-gurunya dengan memberi penghargaan dan pengiktirafan. Kajian ini mendapati penghargaan diberikan atas kejayaan berpasukan namun jumlahnya masih kecil.

Pengetua yang menghargai guru-guru dengan pelbagai kaedah akan meningkatkan komitmen dan motivasi guru. Jalinan hubungan dan menghargai guru untuk menawan hati mereka mampu meningkatkan komitmen guru-guru dan seterusnya proses belajar akan berlaku. Namun, kajian ini mendapati aspek penghargaan berbentuk material belum mampu mendorong guru untuk belajar secara berpasukan mahupun secara individu terutama guru senior. Hasil kajian menunjukkan sekolah yang menggunakan khidmat pakar luar boleh menurunkan motivasi diri guru terutama mereka yang mempunyai banyak pengalaman dan ilmu berkaitan kerana mereka memikirkan khidmat mereka tidak diperlukan lagi. Kajian ini mendapati guru lebih suka jika sumbangan mereka dihargai oleh pengetua berbanding penghargaan dalam bentuk material. Penghargaan ini meningkatkan *self-esteem* guru terutama apabila pengetua mendapatkan pandangan mereka dan melibatkan mereka dalam proses membuat keputusan berkaitan dengan bidang atau kepakaran mereka. Kajian lepas menunjukkan organisasi yang berjaya mengamalkan budaya menghargai pekerja dengan merangsang, mengaplikasikan dan menggunakan idea-idea, kreativiti dan keupayaan mereka (Skyrme, 2003) mampu melestarikan kecemerlangan yang sedia ada dengan perubahan semasa dan berdaya saing (Stravrou-Costea, 2005).

v. Pengetua menurun dan menugaskan kuasa.

Menurunkan kuasa dengan memberi tanggungjawab sepenuhnya bukanlah satu perkara yang mudah dilaksanakan di sekolah. Penurunan kuasa bermakna guru mempunyai autoriti untuk membuat keputusan dan pihak pengurusan hanya bertindak sebagai pemantau dan mentor tetapi ini bergantung kepada kepercayaan dan kebolehan guru (Holland, 2004). Apabila seorang pengetua mengagihkan tanggungjawabnya kepada individu lain di sekolah bermakna beliau turut menanggung risikonya. Oleh itu, dalam proses meminimumkan risiko, pengetua mengamalkan pelaksanaan pengurusan dan proses membuat keputusan secara kolaboratif. Pengetua yang sanggup mengambil risiko dan percaya akan kemampuan penolong kanannya pula membenarkan mereka membuat keputusan-keputusan kecil dan beliau hanya memantau melalui laporan aktiviti. Kajian juga mendapati ada pengetua yang membenarkan barisan pentadbir pertengahan

membuat keputusan dengan merujuk kepadanya walaupun perkara-perkara kecil. Kajian ini mendapati semua pengetua menurunkan tanggungjawab kepada barisan pentadbir peringkat pertengahan apabila beliau mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi terhadap mereka. Menurunkan kuasa melibatkan kepercayaan, komunikasi, struktur dalam organisasi, mengambil risiko dan situasi yang kritikal (Short, Greer & Michael 1991). Walau bagaimanapun, kajian ini mendapati pengetua mempunyai cara dan gaya mengurus yang berbeza bergantung kepada beberapa faktor. Gaya pengurusan organisasi akan berbeza mengikut sektor dan budaya (Mahoney, 2000).

Pada pandangan guru, mereka yang dilantik bagi melaksanakan tanggungjawab ini merupakan satu pengiktirafan, maka mereka akan berusaha untuk melaksanakan tanggungjawab tersebut pada tahap yang terbaik. Secara tidak langsung mereka yang terlibat akan berusaha mencari ilmu dan belajar mempertingkatkan diri dengan merujuk dokumen sedia ada, bertanya ataupun mencari maklumat berkaitan. Ini selaras dengan dapatan Shonitah dan Maimunah (2005) yang menyatakan guru yang diberi kepercayaan berasa dihargai dan diyakini oleh pengetua melibatkan diri untuk memajukan sekolah. Ini bermaksud apabila seseorang individu diberi tanggungjawab dan kepercayaan dengan sendirinya mereka ada keinginan untuk menjadi lebih cemerlang dan lebih lengkap dari segi ilmu dan mereka akan melalui proses belajar. Ini merupakan pembelajaran secara amali iaitu proses membuat keputusan. Kajian lepas menyatakan guru yang mengambil peranan dalam membuat keputusan berupaya meningkatkan dan memperkuat keberkesanan diri guru. Seterusnya guru yang diberi penurunan kuasa akan berasa peka dengan kebolehan pengetua mendorong mereka belajar untuk laksanakan tugas dengan efektif (Gonzales, Edwin, Short & Paula, 1996).

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa penurunan kuasa yang dipraktikkan adalah terlalu kecil kerana akauntabiliti sekolah terletak kepada pengetua sahaja. Pengetua merupakan individu yang dipertanggungjawabkan sekiranya berlaku sebarang kesilapan dan kegagalan. Oleh sebab penurunan kuasa melibatkan risiko, maka kebanyakan pengetua melaksanakan penugasan kuasa iaitu keputusan akhir masih di tangan pengetua. Dalam situasi ini guru hanya melaksanakan tugas yang diberikan. Walaupun guru tidak mendapat pengalaman membuat keputusan secara total tetapi mereka berpeluang melaksanakan tugas mengikut cara dan kreativiti masing-masing setelah berbincang dengan pengetua. Pengetua yang menyokong hubungan dan mewujudkan kolaboratif antara guru dan pentadbir boleh memperkukuh kesefahaman kepada visi dan misi bersama serta membuat perubahan pada sekolah.

Kajian ini juga mendapati terdapat pengetua bergerak secara berpasukan dengan pengurus pertengahan dalam membuat keputusan (*leaderful leaders*). Ahli dalam kumpulan akan berbincang dan mencapai kata putus secara bersama. Ini memberi peluang pembelajaran kepada guru dan memperoleh pengalaman memimpin serta membuat keputusan. Pada pandangan Fullan (2007), selagi tidak dipraktikkan struktur secara bijak dalam kalangan profesional maka adalah sukar bagi guru melibatkan diri dalam organisasi pembelajaran.

vi. Pengetua sebagai Suri Teladan (Role Model)

Pengetua sebagai peneraju organisasi perlu memimpin ahli-ahlinya dengan memberikan teladan yang baik. Sekiranya pengetua menginginkan sekolah menjadi sebuah organisasi pembelajaran maka beliau perlu mewujudkan iklim pembelajaran dalam kalangan guru-guru. Kajian ini mendapati pengetua melaksanakan pembelajaran bagi meningkatkan ilmu dan kemahiran seperti membaca, melayari Internet, menulis artikel dan seterusnya berkongsi dengan guru-guru. Pengetua turut mendorong pemimpin pertengahan untuk turut membaca dan menambahkan ilmu. Kajian ini mendapati pengetua yang membaca dan berkongsi bahan bacaannya menjadi amalan dalam kalangan penolong kanannya. Ini selaras dengan dapatan Lokman, Rojiah dan Hamidon (2009), sebagai suri teladan, pengetua mampu memberi semangat dan motivasi untuk bersama-sama turun ke padang melaksanakan kerja. Kajian ini juga menunjukkan bahawa pengetua sedar bahawa mereka perlu menjadi role model dan terlibat secara langsung dalam program peningkatan ilmu serta merangsang percambahan ilmu agar menjadi teladan kepada guru-guru. Oleh yang demikian dapatan kajian ini menunjukkan pengetua akan turut serta dalam program-program peningkatan ilmu yang dilaksanakan di sekolah. Guru menunjukkan ketidakpuasan hati apabila pengetua tidak bersama dalam program Latihan Dalam Perkhidmatan (LADAP).

vii. Sikap Pengetua merangsang Pembentukan Organisasi Pembelajaran

Pengetua sebagai peneraju organisasi sekolah mempunyai kuasa menentukan hala tuju organisasinya mengikut acuan yang dikehendaki selaras dengan perancangan pendidikan dan berlandaskan peraturan, pekeliling dan surat siaran yang termaktub dalam akta pendidikan. Selain pengetua menyokong dan menjadi teladan, sikap pengetua turut mempengaruhi pembentukan organisasi pembelajaran. Menurut Ishak Sin (2006), pengetua yang berkesan mampu mencapai tahap melangkaui sasaran yang ditetapkan, memiliki ciri-ciri peribadi yang unggul, memiliki kemahiran dan ilmu yang tinggi. Kajian ini menunjukkan sikap pengetua memainkan peranan bagi mewujudkan suasana yang kondusif untuk menggalakkan pembelajaran dalam kalangan guru-guru di sekolah. Dapatan ini menunjukkan pengetua yang mampu merangsang pembelajaran dalam organisasinya mempunyai sikap yang positif iaitu terbuka, telus, mesra, berwibawa dan peka.

Kajian ini mendapati pengetua yang bersikap terbuka mempunyai hubungan yang lebih rapat dengan guru-guru. Apabila jurang hierarki antara pengetua dan guru kecil, maka guru-guru menjadi lebih selesa untuk melontarkan idea semasa perbincangan bagi menyelesaikan suatu persoalan atau dalam proses membuat keputusan. Perbincangan menjadi lebih bermakna kerana mereka dapat pandangan yang meluas daripada pelbagai pihak dan dimensi serta mendorong kepada keputusan yang lebih tepat. Guru juga boleh menyalurkan idea terus kepada pengetua dalam situasi yang selesa ini menggalakkan pembelajaran di peringkat individu dan meningkatkan motivasi guru. Guru yang berurusan terus dengan pengetua akan menyusun atur strategi untuk setiap perbincangan yang

diadakan. Ini menggalakkan guru untuk berfikir secara lebih mendalam, membuat rujukan dan refleksi agar mereka dapat berbincang dengan lebih intelektual selain meningkatkan kemahiran dalam membuat keputusan. Selain itu, sikap terbuka pengetua memudahkannya menerima kesilapan guru dan memberi peluang untuk melaksanakan tugas dengan lebih sempurna pada masa hadapan. Ini selaras dengan dapatan Zarraga dan Bonache (2005) iaitu sikap terbuka pemimpin membolehkan ahlinya bebas berbincang termasuk membincangkan kesilapan, cuba mengatasi serta mendapat ilmu baru. Belajar daripada kesilapan merupakan proses menyelesaikan masalah pada peringkat kedua. Ini dijelaskan oleh Tucker dan Edmonson (2003), iaitu apabila individu menghadapi masalah dan berusaha mengatasinya, bermaksud beliau bukan sekadar belajar menyelesaikan masalah sahaja, tetapi mencari penyebab kepada kegagalan atau kesilapan yang berlaku.

Pengetua yang telus meningkatkan keyakinan guru dan menjadikan mereka lebih komited. Kajian ini mendapati pengetua yang mengurus secara telus seperti mengagihkan tugas, membuat keputusan, dan memberi ganjaran dapat mewujudkan suasana kerja yang selesa dalam organisasi. Apabila guru yakin dan selesa dengan tugas yang diberikan maka mereka akan memberikan komitmen sepenuhnya. Guru yang komited akan belajar melaksanakan tugasnya sebaik yang mungkin dan sentiasa membuat penambahbaikan. Ini selaras dengan dapatan Huq dan Martin (2000), individu yang komited akan mengambil bahagian dan memberi output tanpa had namun ini perlu seiring dengan budaya organisasi. Hasil kajian mendapati teguran telus pengetua mendorong guru memperbaiki kesilapan kerana pengetua dapat menjelaskan tindakan yang diambil dan guru tidak berasa sangsi. Sikap tegas dan telus pengetua menjadikan teguran berbentuk positif bertujuan memperbaiki kesilapan dan bukan semata-mata mencari kesalahan. Ini menyokong Edmondson (2004), pemimpin yang mendapatkan input, terbuka, mesra dan menerima kesilapan mendorong pembelajaran melalui kesilapan. Keadaan ini wujud kerana telah terjalin hubungan dan komunikasi dua hala di mana kedua-dua pihak saling memahami dengan jelas matlamat yang hendak dicapai. Oleh yang demikian, pengetua yang terbuka dan telus dapat menggambarkan hala tuju dan memandu organisasinya membuat penambahbaikan secara berterusan.

Selain telus dan terbuka, pengetua yang bersikap mesra juga mewujudkan persekitaran yang kondusif untuk pembelajaran. Kajian ini mendapati cara pengetua berkomunikasi dan hubungan *interpersonal* yang mesra memudahkan guru memberi kerjasama, menerima teguran dan memperbaiki kesilapan mendorong pembelajaran tanpa di sedari. Pengetua yang sensitif dengan persekitarannya cepat menyedari perubahan yang berlaku sama ada yang positif mahupun negatif. Sikap peka pengetua membantu beliau mengenali ahli dan organisasinya serta menjadikan guru-guru lebih prihatin atas tindakan mereka. Proses ini membantu organisasi mempelajari situasi sedia ada dan membuat penambahbaikan di samping guru-guru meningkatkan ilmu dan kemahiran sendiri. Kajian ini menunjukkan pengetua yang prihatin dan peka mampu mengenal pasti kekuatan sumber manusia yang ada, memberi pengiktirafan dan menggunakan kekuatan yang ada untuk menjadikan organisasinya sebuah organisasi yang kreatif dan inovatif.

Proses pembelajaran mempengaruhi kreativiti (Ng, 2004; Teo, Wang, Wei, Sia & Lee, 2006) dan suasana pembelajaran yang kondusif menggalakkan inovasi (Fenwick, 2003; Ismail, 2005).

Hasil kajian ini turut mendapati pengetua yang peka dan berwibawa mampu mengabung jalin kekuatan sumber yang ada, mengembangkan ilmu dan kemahiran dalam organisasi serta menjadikan organisasinya sebuah organisasi pembelajaran. Pengetua berwibawa juga mampu mempengaruhi dan menguasai ahlinya dan berpotensi membawa perubahan terhadap organisasinya. Kajian menunjukkan pengetua berwibawa mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas serta sentiasa belajar untuk berhadapan dengan pelbagai situasi termasuk menangani masalah yang di luar jangkaan. Kajian ini mendapati pengetua berwibawa lebih fleksibel dan mampu mengatasi situasi semasa secara berhemah tetapi pada masa yang sama memastikan segala tugas dilaksanakan dengan sempurna dan tepat pada masanya. Ini merupakan latihan yang diterapkan dalam organisasi yang merupakan pembelajaran secara tidak langsung melalui pengalaman. Keseluruhan hasil kajian mendapati gabungan sikap-sikap positif pengetua mampu membentuk sekolah menjadi sebuah organisasi pembelajaran.

viii. Sokongan kewangan dan kemudahan mendorong pembelajaran

Kajian ini mendapati pengetua yang ingin mengembangkan potensi guru perlu menyediakan sokongan dalam bentuk kemudahan fizikal dan kewangan bagi menjalankan sesuatu aktiviti. Sekiranya guru yang menjana pelbagai idea untuk mempertingkatkan prestasi sekolah tidak mendapat sokongan moral dan kewangan, proses mengasah bakat ini akan terganggu malahan boleh terhenti. Guru akan berasa kecewa sekiranya aktiviti yang dirancang tidak dapat dilaksanakan dan pengetua pula sentiasa memberikan alasan berkaitan faktor kewangan. Kajian lepas mendapati pengetua yang efektif mampu mewujudkan budaya belajar dalam kalangan guru dengan menyediakan sumber yang diperlukan untuk menjana kreativiti (Amabile 1998). Kajian mendapati sokongan kewangan walaupun dalam jumlah yang kecil meningkatkan motivasi guru dan menjadikan mereka lebih komited serta sanggup berkorban untuk memastikan idea mereka dapat direalisasikan. Kajian Rahim (2009), mendapati pembangunan organisasi dapat meningkatkan motivasi guru dan menjadikan mereka komited sehingga sanggup membelanjakan sedikit gaji mereka untuk mencapai visi yang ditetapkan. Selain kewangan, pengetua yang menyediakan kemudahan dan kelengkapan yang baik mendorong guru-guru memperoleh ilmu dan kemahiran dengan lebih mudah. Hasil kajian ini juga mendapati kemudahan dan kelengkapan asas yang sangat daif akan mengecewakan guru dan pembelajaran tidak berlaku ataupun berlaku secara minimum.

KESIMPULAN

Pemimpin sekolah memainkan peranan yang sangat penting bagi memastikan pembelajaran berterusan dalam kalangan guru-guru untuk merealisasikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran selain individu dan suasana persekitaran sekolah. Organisasi pembelajaran dapat meningkatkan profesionalisme guru terutama guru novis secara berterusan dan menyeluruh dengan kos yang lebih rendah. Pelaksanaan organisasi pembelajaran memerlukan pemimpin yang berwibawa dengan sikap terbuka, telus, mesra dan peka terhadap tindakannya dalam mewujudkan suasana pembelajaran berterusan warga organisasinya. Sokongan pemimpin sekolah dalam menyediakan persekitaran yang kondusif, serta kesanggupan mengambil risiko bagi mewujudkan peluang dan ruang pembelajaran dari pelbagai aspek mampu meningkatkan profesionalisme guru di samping membuat perubahan melalui penerapan pembelajaran berterusan akan melestari-kan kecemerlangan sekolah.

RUJUKAN

- Ab. Rahim Selamat, (2008). *PKG Organisasi Pembelajaran Profesional*. Universiti Industri Selangor. Konvensian Pusat Kegiatan Guru.
- Abdul Rahim Mohd Yunus. (2009). Amalan terbaik PrOD di SMK Seri Bentong. *Prosiding Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke -16*. IAB Genting. 21-24.
- Amabile T.M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review* 76 (5): 76-87.
- Amin Senin, (2005). Sekolah sebagai Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. IAB.15(01): 31-44
- Bernard, H. R & Ryan, G.W (2010). *Analyzing Qualitative Data: Systematic Approaches*. Sage Publication: Thousand Oaks: California
- Bogdan, Robert, C. & Bilken, S. K. (2003). *Qualitative Research for Education. An Introduction to Theories and Methods. (4th edition)* US: Pearson Education Group Inc.
- Burgoyne, J.(1995). Feeding Minds to grow the business. *People Management*.1(19): 22 – 25
- Calder, I. & Grieve, A. (2004). Working with other adults: What teachers need to know. *Educational Studies*. 30(2): 27-38.
- Capra, F. (2000). 'Ecoliteracy: A systems approach to education'. Dlm Barlow, Z.(pnyt) *Ecoliteracy: Mapping the terrain*. Berkeley: Centre for Ecoliteracy.
- Cathon, D. (2000) The Learning Organization. Adapted from the Fifth Discipline by Peter Senge. *Hospital Matarie Management Quarterly*, 21(3) 4 - 7
- Chadd, J. & Anderson, M. (2005). Illinois work-based learning programs: Worksite mentor, knowledge and training. *Career and Technical Education Research*. 30(1)
- Davies, B.J. & Davies, B. (2004). The nature of strategic leadership. *School Leadership and Management*, 4(1): 29 -38.
- Downey, C. (2003). *Walkthroughs as an effective coaching strategy for increasing student achievement*. Training session presented at the San Diego Conty Office of Education, San Diego, CA.
- Edmondson, A. (2004) Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. (1996). *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 5–28.

- Faridah Abu Hassan, Naimah Ishak, Hamidah Yusof & Habibah Abdul Rahim. (2005). Kemiskinan dan Pendidikan: Perubahan Minda Orang Melayu ke Arah Kecemerlangan Pendidikan Akademik. *Jurnal Penyelidikan Pendidikan*. 7:25-56.
- Fenwick, T., (2003). Innovation: examining workplace learning in new enterprises, *Journal of Workplace Learning*, 15(3): 123-32.
- Fullan, M. G. (2007). *Educational leadership, 2nd edition*. San Francisco: Jossey Bass.
- Gates, B., Myhrvold, J. & Rinearson, P. (1996). *Jalan Di Hadapan* (Ed. BM). Kuala Lumpur: Utusan.
- Gephart, M.A. & Marsick, V.J. (1996). Learning Organization Come Alive. *Training & Development*. 50(12) : 34 – 44
- Gonzales, Edwin; Short, Paula M. (1996). The relationship of teacher empowerment and principal. *Journal of Instructional Psychology*. 23 (3): 210 -216.
- Hall, B.P. (2001). Values Development and Learning Organization. *Journal of Knowledge Management*. 5(1): 19 -30.
- Hanna, D.E . (2000) *Emerging Organizational Models: The extended traditional university, in higher educational in an era of digital competition: Choices and Challenges*, ed De Hanna and Associates, pp 93 -116, Atwood Publishers, Madison, WI.
- Holland, L. (2004). Diversity and connections in community gardens: a contribution to local sustainability. *Local Environment*. 9: 285-305
- Huq, Z. & Martin, T.N. (2000). Workforce cultural factors in TQM/CQI implementation in hospitals. *Health Care Management Review*. 25(3):80 -93.
- Ibrahim Barjunid. (2000). Education Management and Leadership in Malaysia. The training and profesional development of school principals. *Asia-Pasific Journal of Teacher Education and Development*. 3(2): 49 -75.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A. & Vaidyanath, D. (2002). Strategic alliances as a pathway to competitive success. *Journal of Management*. 28: 413–446
- Ishak Sin, (2004). Amalan-amalan terbaik di sekolah-sekolah cemerlang. *Jurnal Pendidikan IAB*. KPM.
- Ishak Sin. (2006). Memperkasa Kepimpinan Sekolah- teori manakah yang perlu diguna pakai oleh Pengetua? *Kertas kerja Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan ke 13*. anjuran IAB. 4-8 Disember.

- Ismail, M., (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(7/8): 639-55.
- Jones, M.L. (2001). Sustainable Organizational Capacity Building: Is Organizational Learning a Key? *International Journal of Human Resources Management*. 12(1) : 91 - 98.
- Kelleher, T., & Miller, B. M. 2006). Organizational blogs and the human voice: Relational strategies and relational outcomes. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 11: 395-414.
- Kementerian Pelajaran Malaysia, BPPDP. (2001). *Kajian Penilaian Dasar Tentang Pencerapan Pengajaran oleh Pengetua, Penolong Kanan dan Ketua Bidang di Sekolah Menengah*.
- Kementerian Pelajaran Malaysia, BPPDP, (2012). *Pelan Strategik Interim KPM 2011 -2020*
- Kementerian Pelajaran Malaysia, JNJK, (2006). *Laporan Pengurusan Panitia Sekolah Menengah*.
- Lalonde, R.N., Stroink, M.L., & Aleem, M.R. (2002). Representations and preferences of responses to housing and employment discrimination. *Group Processes and Intergroup Relations*. 5: 83-102
- Landis, J.R. & Coach, G.G.(1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*. 33: 159 – 174.
- Lokman Mohd Tahir, Rojiah Zakaria & Hamidon A. Rahman.(2009). Penilaian Guru terhadap Tret Pengetua yang diinginkan. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 19(1), 1 – 22.
- MacGill, M.E. & Slocum, J.W. (1994). *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learn and Adapts to Marketplace Needs*. John Wiley: NY.
- Mahoney, Ray. (2000). Leadership and learning organisations. *The Learning Organization*. 7(5): 241 -243.
- Martocchio, J, (2006). *Strategic compensation, a human resource management approach (4th edition)*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- McKenna,S. (1999). Learning Through complexity. *Management Learning*. 30(3):301- 320.

- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research: a guide to design and implementation. Revised and Expanded from Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mitchell, S.M. (1999). *Quality in the classroom: How students and teachers co-manage their learning processes*.
- Mitchell, T.R., Holton, B.C., Lee, T.W. Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001). People stay: Using Job Embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*. 44(6): 1102 – 1121.
- Mohd Izham Hamzah & Sufean Hussin. (2009). *Pengurusan Perubahan Terancang dalam Pembastarian Sekolah Proses Pelaksanaan Polisi*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Mohd Izham Mohd Hamzah, Fuziah Mat Yakop, Norazah Mohd Nordin & Saemah Rahman, (2011). School as Learning Organization: The Role of Prinipal's Transformational Leadership in Promoting Teacher Engagement. *World Applied Sciences Journal*, 14: 58 -63.
- Mumtaz Begam Abdul Kadir, (2008). *Kesan integriti kepimpinan dan pengurusan kualiti menyeluruh dimensi kemanusiaan terhadap iklim proses organisasi di Institut Pendidikan Tinggi MARA*. Tesis Doktor Falsafah. UKM.
- Ng, P.T., (2004). The learning organization and the innovative organization, *Human Systems Management*, 23(2): 93-100.
- Pajak, E. (2000). *Approaches to clinical supervision*. Norwood, MA:Christoper-Gordon
- Pamela Baxter & Susan Jack (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*,13(4): 544 -559.
- Peshkin, A. (1993). The Goodness of Qualitative research. *Educational Research*. 22(2): 23 - 29.
- Sarfraz Nawas, A.S.M, (2005). Models of human resource management: a critical review of their impact on organizational effectiveness. *The Cost and Management* 33(4):56-62
- Selen,W. (2000). Knowledge Management in resource - based competitive enviroments: A road map for building Learning Organizations. *Journal of knowledge Management*. 4(1): 346 – 353.

- Senge, P.M. (1990). *The Leaders New Work: Building Learning Organization*. *Sloan Management Review*, 32(1) : 7 - 23.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Sergiovanni, T.J. & Starrat, R. (2001). *Supervision: A redefintion*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Shonitah Terang & Maimunah Ismail. (2005). *Pembangunan Profesional Staf dan Hubungannya dengan Budaya Organisasi*. Dlm. Aminah Ahmad et al. (pnyt.). *Human Resource Development: Practicesand Directions for a Developed Malaysia*, hlmn.17 - 24. Serdang: Universiti Putra Malaysia Press.
- Short, P.M., Greer, J.T., & Michael, R. (1991). *Restructuringschools through empowerment: Facilitating the process*. *Journal of School Leadership*, 1:127-139
- Skyrme, D. (2003). *Knowledge reflections: Lessons from the past*. *13 Update/Entovation International News*, 71: 1-9.
- Stravrou-Costea, E. (2005). *The Challenges of Human Resource Management towards Organizational Effectiveness: A Comparative Study in Southern EU*. *Journal of European Industrial Training*, 29(2/3): 112-134.
- Sun, P.Y.T. & Scott, J.L, (2006). *Process level intergration of organisatinal learning. Learning organisational and knowledge management*. *International Journal of knowledge and learning*, 2(3/4): 308 - 319.
- Taylor, M.S. (2008). *Student Affarirs Divisions as Learning Organization: Towards a Conceptual Framework for Organizational Improvement*. PhD Thesis, University of Pitzburgh.
- Teo, H., X. Wang, K. Wei, C. Sia & M.K.O. Lee, (2006). *Organizational learning capacity and attitude toward complex technological innovations: an empirical study*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(2): 264-79.
- Tucker, A.L. & A.C. Edmondson. (2003). *Why hospitals don't learn from failures: Organizational and psychological dynamics that inhibit system change*. *California Management Rev*. 45(2) 1-18.
- Withers, D. (2002). *Human Earning: From earning curve to organization learning*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Yin, R.K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zack, M. H.(1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*.
- Zárraga, C., & Bonache, J. (2005). The impact of team atmosphere on knowledge outcomes in self managed teams. *Organization Studies*, 26(5), 661-681.