

AMALAN KEPIMPINAN INSTRUKSIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN DI SEKOLAH BERPRESTASI TINGGI MALAYSIA

Lim Siew Hui
Institut Aminuddin Baki
Kementerian Pendidikan Malaysia

Jamal @ Nordin bin Yunus, Ph.D
Universiti Pendidikan Sultan Idris, Malaysia

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan antara Sekolah Kebangsaan (SK) dengan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran. Kajian yang berbentuk kuantitatif deskriptif ini dilakukan secara tinjauan dengan menggunakan soal selidik yang diubahsuai daripada instrumen Principal Instructional Management Rating Scale (PIMRS), Organizational Culture Index (OCI), dan Middle School Teacher Survey (MSTS) sebagai instrumen dalam kajian ini. Seramai 286 orang guru telah dipilih secara rawak berstrata daripada 14 buah sekolah rendah berprestasi tinggi dari empat buah negeri di zon utara Malaysia iaitu Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Data dikumpul dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif (min, dan sisihan piawai), dan statistik inferensi (ujian t). Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi, dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi adalah pada tahap tinggi dan memuaskan. Kajian juga mendapati terdapat perbezaan yang signifikan amalan kepimpinan instruksional guru besar dan budaya organisasi yang ditonjolkan di SK dan SJKC berprestasi tinggi. Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pentadbir pendidikan terutama guru besar sekolah agar dapat dijadikan panduan dan contoh untuk diubahsuai dalam konteks sekolah di Malaysia bagi memantapkan dan mengekalkan sekolah berprestasi tinggi (SBT) yang sedia ada atau membantu sekolah yang berhasrat untuk menjadi SBT dan seterusnya meletakkan pendidikan Malaysia pada taraf world class education`.

Kata kunci: *Kepimpinan instruksional, budaya organisasi, organisasi pembelajaran sekolah berprestasi tinggi, guru besar*

PENGENALAN

Sebagai sebuah negara membangun, Malaysia menghadapi cabaran dan tekanan besar dalam mendepani persaingan abad ke-21 ini. Persaingan daripada negara-negara lain menuntut kita melakukan satu anjakan besar untuk melangkah ke peringkat pembangunan yang memberangsangkan dan seterusnya mencapai Wawasan 2020 iaitu menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020 (Mahathir, 2012, ms.597). 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 kompetitif 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). Bersandarkan inisiatif yang telah diperkenalkan di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dalam Program Tranformasi Pendidikan (PTK) pada tahun 2009, PPPM menggariskan lima bidang yang diberikan tumpuan iaitu, pra sekolah, literasi dan numerasi, sekolah berprestasi tinggi, tawaran baharu (Bai'ah) kepada pengetua dan guru besar, dan program peningkatan sekolah. Penambahbaikan dan inisiatif bagi bidang fokus sekolah berprestasi tinggi (SBT) dalam PPPM adalah untuk mengekalkan standard kualiti yang tinggi bagi semua sekolah berprestasi tinggi. Dalam hal ini, gaya kepemimpinan instruksional yang dipamerkan oleh para pengetua dan guru besar adalah perkara yang dianggap penting dalam memacu sekolah ke arah sekolah yang berkesan (Ibrahim, Sani, & Rosemawati, 2015; Yusri & Aziz, 2014; Gulcan, 2012; Jamelaa, 2012; Buckner, 2011; Hallinger, 2011). Sehubungan itu, kajian yang dijalankan oleh pengkaji berhubung dengan kepimpinan instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985) agak berbeza dengan kajian-kajian yang lepas seperti kajian Ibrahim, Sani & Rosemawati (2015), Ahmad Fauzi (2014), Yusri & Aziz (2014), Michael (2014), Elangkumaran (2012), Gulcan (2012), Jamelaa (2012), Yusri (2012), Quah (2011), Sahin (2011), Valentine dan Prater (2011) dan Horng dan Loeb (2010). Kajian ini melibatkan teori budaya organisasi yang telah dibangunkan oleh Wallach (1983) dan teori organisasi pembelajaran oleh Peter Senge (1990, 2006) dengan menguji amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah berprestasi tinggi. Selain daripada itu, kajian juga ingin mengenal pasti perbezaan antara Sekolah Kebangsaan (SK) dengan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran berdasarkan persepsi guru-guru di sekolah kajian.

PERNYATAAN MASALAH

Sehingga bulan Julai 2014, sebanyak 115 buah sekolah di seluruh Malaysia telah diumumkan sebagai SBT, antaranya 55 buah sekolah rendah dan 60 buah sekolah menengah di seluruh Malaysia (IAB, 2014). Berdasarkan data tersebut, jumlah ini hanyalah 1.13% daripada jumlah sekolah-sekolah di Malaysia di mana jumlah sekolah di Malaysia pada bulan Ogos 2014 ialah sebanyak 10,136 buah iaitu terdiri daripada 7,757 buah sekolah rendah dan 2,379 buah sekolah menengah (IAB, 2014). Ini bermakna masih terdapat jurang prestasi yang lebar di antara sekolah-sekolah yang bukan dalam golongan SBT berbanding sekolah yang telah mencapai kepada tahap SBT. Ini menunjukkan taraf kepemimpinan pengetua-pengetua dan guru besar di Malaysia masih tidak memuaskan dan belum mampu membawa sekolah masing-masing ke arah kecemerlangan seperti yang diharapkan oleh KPM. Isu kepemimpinan pendidikan dan pengurusan pendidikan merupakan suatu isu yang telah lama dibincangkan oleh pakar-pakar pendidikan. Ini adalah kerana sebuah sekolah yang berkesan dan cemerlang selalunya diterajui oleh seorang guru besar atau pengetua yang berkesan dan cemerlang (Yusri & Aziz, 2014; Jamilah & Yusof, 2011; Horng & Loeb, 2010).

Laporan Tahunan 2008 Jemaah Nazir Jaminan Kualiti (JNJK, 2009) khususnya Laporan Eksekutif Pemeriksaan Bertema Kualiti Kepimpinan Sekolah (KKS) terhadap 51 buah sekolah seluruh Malaysia daripada pelbagai kategori dan lokasi bermula dari 16 Mac hingga 30 Julai 2008 turut mendapati kualiti kepimpinan instruksional berada pada taraf Sederhana (67.79%). Ini menjadi isu kritikal dalam mengukuhkan akauntabiliti seorang pengetua dan guru besar yang sepatutnya ditonjolkan oleh seseorang pemimpin pendidikan (James dan Balasandran, 2013). Oleh yang demikian, kajian ini ingin merungkai dengan jelas persoalan sama ada guru besar menjalankan kepimpinan instruksional di sekolah yang diiktiraf sebagai SBT dan apakah bentuk dan sarana sekolah yang boleh memenuhi, menyaingi serta menghadapi sebarang desakan dari luar? Desakan dari luar bukan sahaja merujuk kepada melestari atau meneruskan kecemerlangan sekolah malah menjadi teladan kepada sekolah-sekolah lain.

Dalam melihat kepada pembentukan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di SBT pula, persoalan seterusnya yang perlu diajukan adalah sejauh manakah budaya organisasi diamalkan di SBT? Menurut Hopkins (2005), salah satu faktor penghalang kepada pencapaian sekolah ialah budaya organisasi sekolah. Justeru, reformasi pendidikan harus memberi fokus kepada budaya terlebih dahulu sekiranya mutu pendidikan hendak ditingkatkan. Sekolah-sekolah di Malaysia mempunyai persamaan daripada segi kurikulum, bentuk bangunan, kelayakan guru, dan prasarana. Namun yang membezakan sekolah ialah unsur budaya sekolah dan unsur inilah yang dikatakan penentu pada keberkesanan sekolah (Kotter, 2012; Lunenburg, 2011; Hofstede et al., 2010).

Senge (2006) mencadangkan supaya pengwujudan konsep organisasi pembelajaran perlu dilaksanakan. Sehubungan itu, Pelan Pembangunan Pendidikan KPM 2001-2010 menyarankan bahawa isu dan cabaran dalam pengurusan pendidikan adalah menjadi sebuah *learning organization* dengan menerapkan budaya pembelajaran dan mewacanakan intelektual dalam kalangan personel Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). 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 hub pembelajaran bagi memikul tanggungjawab untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran individu ke satu tahap yang lebih baik. Oleh yang demikian, pengetua dan guru besar 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. Setelah sedikit pencerahan yang diberikan di atas, maka timbullah persoalan, sejauh manakah SBT memenuhi ciri-ciri model organisasi pembelajaran?

Bagi tujuan tersebut, amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran dengan aliran sekolah iaitu SK dan SJKC turut dikaji dalam kajian ini. Perbezaan aliran sekolah dibuat kerana ia mencerminkan sesuatu budaya yang berbeza di mana SK biasanya diterajui oleh guru besar di kalangan orang Melayu dengan bilangan guru dan murid Melayu yang ramai manakala di SJKC pula, guru besar, guru dan muridnya majoriti terdiri daripada kaum Cina. Namun SK dan SJKC merupakan pelaksana kepada pendidikan rendah wajib yang memainkan peranan untuk memperkembangkan potensi murid secara menyeluruh, seimbang dan bersepadu supaya membantu negara dalam mencapai visi dan misi serta Falsafah Pendidikan Kebangsaan. SJKC pada asalnya merupakan sekolah vernakular yang dibiayai oleh masyarakat Cina serta pentadbir British dan mulai tahun 1962, kerajaan telah mengumunkan bahawa subsidi penuh hanya diberi kepada SK dan SJKC atau SJKT. Walaupun kini SJKC merupakan sekolah bantuan kerajaan yang menggunakan sukatan pelajaran dan kurikulum yang sama dengan SK tetapi cara pengurusan sekolah adalah berbeza antara satu sama lain yang mungkin dipengaruhi oleh tradisi yang diamalkan selama ini (Ooi & Aziah, 2015). Kajian Elangkumaran (2012) turut menunjukkan bahawa terdapat perbezaan yang signifikan bagi pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program kurikulum dan pemupukan iklim PdP kepimpinan antara guru besar SK dengan guru besar SJKC.

TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi, dan organisasi pembelajaran di Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT). Kajian juga bertujuan menganalisis perbezaan amalan kepimpinan instruksional antara guru besar Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi, serta perbezaan amalan budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di SK dan SJKC berprestasi tinggi.

KERANGKA KAJIAN

Kerangka kajian ini diadaptasi dan diubahsuai daripada gabungan antara kerangka Model Kepimpinan Instruksional Hallinger dan Murphy (1985), Model Budaya Organisasi Wallach (1983), dan Model Organisasi Pembelajaran Peter Senge (1990, 2006). Kerangka tersebut diguna pakai dalam kajian ini disebabkan model Hallinger dan Murphy (1985) merupakan model yang paling kerap digunakan dalam kajian-kajian mengenai kepimpinan instruksional. Kemantapan model ini telah dibuktikan oleh kajian Hallinger, Wang dan Chen (2013) menunjukkan bahawa bermula tahun 1982, lebih daripada 175 kajian peringkat kedoktoran telah dijalankan dengan menggunakan model Hallinger dan Murphy (1985). Manakala kerangka model Wallach (1983) dianggap sebuah model yang mantap dan mempunyai kaitan dengan kecemerlangan sekolah berdasarkan hasil dapatan kajian-kajian yang lepas (Ong, 2012; Jamal 2009; Zuliana & Khalil, 2008). Selain itu, kerangka model Peter Senge (1990, 2006) telah dipilih dalam konteks kajian ini adalah disebabkan model tersebut paling kerap digunakan dalam kajian-kajian mengenai organisasi pembelajaran yang menjurus kepada kecemerlangan sekolah (Ong, 2012; Thilagavathy, Aziah, & Kenesan, 2012; Foniza & Izham, 2012; Fuziah & Izham, 2011; Jamal 2009).

Peter Senge (1990, 2006) telah mengemukakan lima dimensi yang saling berkaitan dalam model pembelajaran organisasi iaitu (i) pemikiran bersistem, (ii) pembelajaran berpasukan, (iii) kecekapan sendiri, (iv) model mental, dan (v) perkongsian wawasan dengan memberi penekanannya kepada cara ahli-ahli organisasi memikirkan tentang sistem-sistem yang saling berinteraksi, cara mereka belajar secara berpasukan, meningkatkan kecekapan sendiri, mempunyai model mental yang jelas dan mempunyai wawasan yang dibentuk secara perkongsian dalam kalangan mereka. Berpandukan teori-teori dan literatur mengenai kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran seperti yang dibincang di atas, maka kajian ini akan meneroka amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di sekolah-sekolah berprestasi tinggi.

SOROTAN LITERATUR

Kepimpinan Instruksional

Kepentingan peranan pemimpin yang berkesan tidak dapat dinafikan terutamanya untuk menghasilkan sekolah-sekolah yang berjaya dan berprestasi tinggi. Bukti dari literatur (Ibrahim, Sani, & Rosemawati, 2015; Yusri & Aziz, 2014; Azlin, Jamalullail, Sattar, dan Norhayati, 2013; James & Balasandran, 2013; Elangkumaran, 2012; Gulcan, 2012; Jamelaa, 2012; Buckner, 2011; Hallinger, 2011; Quah, 2011; Sahin, 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-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 (Gulcan, 2012; Hallinger, 2011; Hallinger & Murphy, 1985). Literatur menunjukkan kepimpinan instruksional didapati membawa kesan yang lebih besar kepada hasil pembelajaran pelajar berbanding dengan kepimpinan transformasi (Robinson, Lloyd, & Rowe, 2008). Dapatan kajian Robinson et al. (2008) ini disokong oleh hasil kajian Jo, Dana, & Joseph (2010) ke atas 20 orang pengetua SBT di Amerika Syarikat, mendapati pemimpin SBT mengamalkan kepimpinan instruksional dengan sentiasa memberi fokus kepada proses PdP dan juga mewujudkan budaya organisasi yang menyokong kepada proses pengajaran, sentiasa berbincang tentang pengajaran, mementingkan kepada pembangunan profesionalisme guru-guru apabila mereka berinteraksi dengan guru-guru tentang proses instruksional.

Budaya Organisasi

Menurut Foniza (2012), budaya organisasi merupakan struktur dalam organisasi yang berasaskan nilai, kepercayaan dan andaian yang dipegang oleh ahli-ahlinya yang menghasilkan makna melalui proses sosialisasi dalam kalangan mereka. Schein (2011) pula melihat budaya organisasi sebagai satu set nilai yang dikongsi bersama, kepercayaan, dan norma yang mempengaruhi cara pekerja berfikir, berasa, dan berkelakuan di tempat kerja. Budaya ditransmisikan kepada anggota dalam sesebuah organisasi melalui proses sosialisasi dan latihan, upacara resam, rangkaian komunikasi, dan lambang. Budaya organisasi mempunyai empat fungsi iaitu membina jati diri individu, meningkatkan komitmen mereka, mengukuhkan nilai-nilai organisasi, dan menjadi satu mekanisme kawalan untuk membentuk kelakuan (Nelson & Quick, 2011). Manakala Wallach (1983) pula menyatakan bahawa budaya organisasi merupakan suatu perkongsian kefahaman terhadap kepercayaan, nilai, norma dan falsafah bagaimana perkara itu dilakukan. Budaya organisasi semakin menjadi tumpuan dalam bidang pengurusan. Budaya organisasi yang baik dapat memainkan peranan yang penting untuk sesebuah organisasi mencapai kecemerlangannya. Menurut Kotter (2012), budaya organisasi mempunyai potensi meningkatkan prestasi organisasi, kepuasan pekerjaan pekerja, dan rasa kepastian tentang penyelesaian masalah dan seterusnya memberi impak kepada keberkesanan organisasi (Lunenburg, 2011). Hal ini menyokong pendapat Hussein, Azman, dan Malek (1993) dengan menjelaskan bahawa faktor-faktor yang merangkumi budaya sekolah terbukti dalam penyelidikan pendidikan sebagai elemen penting yang mempengaruhi kemajuan sesebuah sekolah. Sehubungan itu, budaya inovatif dan

suportif didapati pada tahap tinggi di sekolah harapan negara dalam kajian Jamal (2009) yang melibatkan 211 orang guru dari sembilan buah sekolah harapan negara.

Organisasi Pembelajaran

Dalam era penuh dengan desakan persaingan, organisasi pembelajaran dikatakan mempunyai keupayaan membuat perubahan dan peningkatan untuk mempertahankan daya bersaing melalui pembelajaran, organisasi mestilah 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 Fuziah dan Izham (2011) yang menjelaskan bahawa ciri-ciri organisasi pembelajaran yang menyediakan ruang dan peluang pembelajaran berterusan mampu meningkatkan kualiti, daya saing, keberkesanan dan kecemerlangan organisasi menepati dunia global tanpa sempadan. Sehubungan itu, Senge (1990, 2006) mencadangkan pewujudan konsep organisasi pembelajaran perlu dilaksanakan. Organisasi pembelajaran merupakan organisasi di mana warganya sentiasa memperkembangkan keupayaan mereka untuk mendapatkan hasil yang diinginkan, menggalak dan menyemai corak pemikiran baru, dan apabila aspirasi bersama dicapai secara bebas maka warganya akan sentiasa belajar bersama-sama secara berterusan (Senge, 1990:3, 2006:3). Literatur telah mengenalpasti beberapa faktor yang mempengaruhi pembangunan dalam organisasi pembelajaran iaitu faktor pemimpin, faktor budaya dan faktor pembangunan professional (Amin Senin, 2005). Pemimpin yang mengamalkan ciri-ciri seperti mengambil berat 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 professional staf dapat menggalakkan pembentukan organisasi pembelajaran dan seterusnya mempertingkatkan prestasi organisasi (Nor Foniza, 2012; Amin Senin, 2005). Selanjutnya kajian Jamal (2009), Austin dan Harkins (2008), dan Schein (2004, 2011) telah mengenalpasti budaya organisasi dan organisasi pembelajaran merupakan elemen penting untuk mencapai kecemerlangan sesebuah sekolah.

Daripada penelitian kajian-kajian lepas, didapati amalan kepimpinan instruksioanal yang dipratikkan oleh pemimpin sekolah dan budaya organisasi yang positif di sekolah serta menjadikan sekolah sebagai organisasi pembelajaran merupakan unsur-unsur yang penting dalam menggerakkan sesebuah sekolah ke arah sekolah cemerlang dan berdaya saing di peringkat global. Hal ini menunjukkan amalan kepimpinan instruksional yang diterapkan oleh pemimpin sekolah dengan pewujudan budaya organisasi dan pembentukan organisasi pembelajaran memberi impak yang besar kepada kecemerlangan sekolah. Maka dijangkakan kesan yang positif bagi ketiga-tiga pemboleh ubah kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran dalam konteks kajian ini wujud.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan rekabentuk kajian tinjauan dengan menggunakan kaedah kuantitatif iaitu mengkaji populasi dengan cara mengukur data daripada sebahagian sampel yang ditetapkan (Chua, 2014; Noraini, 2013; Creswell, 2008). Populasi kajian ini terdiri daripada guru-guru di Sekolah Kebangsaan (SK) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) berprestasi tinggi di zon utara Malaysia iaitu negeri Perak, Pulau Pinang, Kedah dan Perlis. Sampel kajian ini ialah seramai 286 orang guru dari 14 buah sekolah rendah berprestasi tinggi (SRBT) ditentukan dengan menggunakan teknik persampelan berstrata dan formula penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Instrumen kajian yang digunakan dan telah diubahsuai untuk mengukur amalan kepimpinan instruksional guru besar ialah soal selidik *Principal Instructional Management Rating Scale* (PIMRS) (Hallinger dan Murphy, 1985) yang telah diterjemahkan dalam bahasa Malaysia oleh Andi Audryanah (2007) dan juga telah digunakan dalam kajian Elangkumaran (2012).

Instrumen bagi mengukur budaya organisasi ialah soal selidik *Organizational Culture Index* (OCI) (Wallach, 1893) yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Jamal (2009). Manakala instrumen bagi soal selidik *Middle School Teacher Survey* (MSTS) yang diadaptasi dan diubahsuai daripada Jamal (2009) berdasarkan model Senge (1990; 2006) digunakan untuk mengukur sejauhmanakah guru-guru terlibat dalam aktiviti-aktiviti organisasai pembelajaran di sekolahnya. Kedua-dua soal selidik OCI dan MSTS yang digunakan dalam kajian ini telah diterjemah dalam bahasa Malaysia oleh Jamal (2009) dalam kajian beliau. Dalam soal selidik penyelidikan ini, pengkaji tidak menggunakan skala interval lima likert seperti digunakan dalam kajian terdahulu seperti Andi Audryanah (2007), Elangkumaran (2012), dan Jamal (2009), ini disebabkan skala lima (5) likert akan menimbulkan masalah kecenderungan pusat, yang memberi kesan terhadap ketepatan semasa membuat keputusan (Ching, 2009). Maka, bagi kajian ini, pengkaji memilih cadangan yang dikemukakan oleh Awang (2015) dengan menggunakan skala interval sepuluh (10) likert bagi memastikan jawapan yang diberikan oleh responden lebih tepat dan jelas untuk setiap soalan yang diajukan. Responden hanya perlu menuliskan nombor-nombor yang dipilih dan dipersetujui dalam petak yang disediakan. Nilai instrumen kajian berbentuk skala likert sepuluh (10) poin ini membawa maksud dari poin satu (1) sangat tidak setuju sehingga poin sepuluh (10) iaitu sangat setuju. Analisis deskriptif data kajian melibatkan pengiraan nilai min. Penggunaan nilai min digunakan untuk menggambarkan maklum balas kesemua responden kajian terhadap item di dalam sesuatu instrumen. (Creswell, 2008). Bagi tujuan menghuraikan tahap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran di SBT, kajian ini telah menggunakan interpretasi nilai min yang dibina berdasarkan perkiraan dalam pemeringkatan min kajian daripada Koh (2014) seperti mana ditunjukkan dalam Jadual 1 berikut:

Jadual 1. Interpretasi Nilai Min Tahap Pelaksanaan Amalan Kepimpinan Instruksional, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran

Nilai Min	Tahap Pelaksanaan	Interpretasi
1.00 hingga 4.00	Rendah	Kurang Memuaskan
4.01 hingga 7.00	Sederhana	Sederhana Memuaskan
7.01 hingga 10.00	Tinggi	Memuaskan

Sumber: Diadaptasi daripada Koh (2014)

Ujian t dua sampel digunakan dalam kajian ini bagi menganalisis perbezaan antara dua aliran sekolah terhadap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran.

DAPATAN KAJIAN

Tahap pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional

Dapatan bagi tahap amalan kepimpinan instruksional dari aspek pentakrifan visi dan matlamat sekolah, pengurusan program pengajaran dan pemupukan iklim PdP oleh guru besar di SKBT dan SJKCBT ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2. Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Pentakrifan Visi dan Matlamat Sekolah, Pengurusan Program Pengajaran dan Pemupukan Iklim PdP oleh Guru Besar di Sekolah

Item	SKBT			SJKCBT		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
<i>Dimensi Pentakrifan Visi Dan Matlamat Sekolah</i>	8.82	.711	Tinggi	9.08	.564	Tinggi
<i>Dimensi Pengurusan Program Pengajaran</i>	8.80	.719	Tinggi	9.02	.631	Tinggi
<i>Dimensi Pemupukan Iklim PdP</i>	8.79	.656	Tinggi	9.00	.593	Tinggi

Responden SKBT (n=176), Responden SJKCBT (n=110)

Jadual 2 menunjukkan kesemua dimensi pentakrifan visi dan matlamat sekolah (min SKBT=8.82; min SJKCBT= 9.08), pengurusan program pengajaran (min SKBT= 8.80; min SJKCBT=9.02) dan pemupukan iklim PdP (min SKBT=8.79; min SJKCBT=9.00) yang berkaitan dengan amalan kepimpinan instruksional guru besar berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SKBT dan SJKCBT. Dapatan ini menggambarkan guru besar telah mengamalkan kepimpinan instruksional dalam dimensi pentakrifan visi dan matlamat sekolah, dimensi pengurusan program pengajaran, dan dimensi pemupukan iklim PdP di sekolah berprestasi tinggi dengan memuaskan.

Tahap amalan budaya organisasi

Dapatan bagi tahap amalan budaya Organisasi dari aspek budaya inovatif & budaya suportif di SKBT dan SJKCBT ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3. Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap Budaya Inovatif Dan Budaya Suportif Di Sekolah

Item	SKBT			SJKCBT		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
<i>Budaya Inovatif</i>	8.72	.628	Tinggi	8.95	.560	Tinggi
<i>Budaya Suportif</i>	8.79	.659	Tinggi	8.95	.658	Tinggi

Responden SKBT (n=176), Responden SJKCBT (n=110)

Jadual 3 menunjukkan kesemua amalan budaya inovatif (min SKBT=8.72; min SJKCBT=8.95) dan budaya suportif (min SKBT=8.79; min SJKCBT=8.95) yang berkaitan dengan amalan budaya organisasi berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SKBT dan SJKCBT. Dapatan ini menggambarkan budaya organisasi dari aspek inovatif dan suportif dalam sekolah berprestasi tinggi adalah pada tahap yang tinggi dan memuaskan.

Tahap amalan organisasi pembelajaran

Dapatan bagi tahap amalan organisasi pembelajaran dari aspek sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan dan perkongsian wawasan di SKBT dan SJKCBT ditunjukkan dalam Jadual 4.

Jadual 4. Analisis Skor Min dan Sisihan Piawai bagi Tahap sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, perkongsian wawasan di sekolah

Item	SKBT			SJKCBT		
	Min	SP	Tahap	Min	SP	Tahap
<i>Sistem Pemikiran</i>	8.72	.663	Tinggi	8.81	.687	Tinggi
<i>Kecekapan Kendiri</i>	8.64	.721	Tinggi	8.86	.697	Tinggi
<i>Pembelajaran Berpasukan</i>	8.68	.669	Tinggi	8.77	.744	Tinggi
<i>Perkongsian Wawasan</i>	8.78	.659	Tinggi	8.85	.700	Tinggi

Responden SKBT (n=176), Responden SJKCBT (n=110)

Jadual 4 menunjukkan kesemua ciri-ciri sistem pemikiran (min SKBT=8.72; min SJKCBT=8.81), kecekapan sendiri (min SKBT=8.64; min SJKCBT=8.86), pembelajaran berpasukan (min SKBT=8.68; min SJKCBT=8.77) dan perkongsian wawasan (min SKBT=8.78; min SJKCBT=8.85) yang berkaitan dengan amalan organisasi pembelajaran berada pada tahap pelaksanaan yang tinggi di SKBT dan

SJKCBT. Dapatan ini menggambarkan ciri-ciri organisasi pembelajaran diamalkan dari aspek sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, dan perkongsian wawasan di sekolah berprestasi tinggi dengan tahap yang tinggi dan memuaskan.

Perbezaan amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran antara SKBT dan SJKCBT

Keputusan analisis ujian-t pada aras keertian 0.05 mendapati wujudnya perbezaan yang signifikan terhadap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan budaya organisasi, namun tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap pembelajaran berdasarkan persepsi guru antara SKBT dengan SJKCBT. Perincian dapatan untuk dimensi amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran ditunjukkan dalam Jadual 5.

Jadual 5. *Ujian-t Perbandingan Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar, Budaya Organisasi dan Organisasi Pembelajaran Berdasarkan Persepsi Guru di SKBT dan SJKCBT*

Pemboleh ubah	Kumpulan	N	Min	SP	t	Nilai-p
Kepimpinan Instruksional	SKBT	176	8.80	.57	-3.55	0.000* (Signifikan)
	SJKCBT	110	9.03	.47		
Budaya Organisasi	SKBT	176	8.76	.56	-2.79	.006* (Signifikan)
	SJKCBT	110	8.95	.55		
Organisasi Pembelajaran	SKBT	176	8.70	.57	-1.63	.104 (Tidak Signifikan)
	SJKCBT	110	8.82	.61		

* Signifikan pada aras keertian $P < 0.05$ (2-tailed)

Analisis ujian-t seperti yang dipaparkan dalam Jadual 6 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tahap amalan Kepimpinan Instruksional (KI) guru besar ($t = -3.55$, $p = 0.000$) dan budaya organisasi di sekolah ($t = -2.79$, $p = 0.006$) berdasarkan persepsi guru di SKBT dan SJKCBT. Namun, analisis ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan terhadap organisasi pembelajaran berdasarkan persepsi guru di SKBT dan SJKCBT ($t = -1.63$, $p = 0.104$). Walau bagaimanapun, dapatan nilai min bagi amalan kepimpinan instruksional guru besar, dan budaya organisasi di SKBT dan SJKCBT yang dijelaskan di atas menunjukkan nilai min bagi kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian ini adalah lebih tinggi di SJKCBT berbanding di SKBT berdasarkan persepsi guru. Justeru, secara keseluruhannya boleh dirumuskan bahawa guru besar lebih mengamalkan kepimpinan intruksional di SJKCBT berbanding SKBT berdasarkan persepsi guru-guru, dan sekolah lebih menonjolkan budaya organisasi di SJKCBT berbanding di SKBT.

RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

Dapatan kajian ini menunjukkan kesemua amalan kepimpinan instruksional diamalkan oleh guru besar pada tahap tinggi di sekolah berprestasi tinggi sama ada di SK ataupun SJKC. Dapatan ini menggambarkan pemimpin di SBT mengamalkan semua amalan kepimpinan instruksional dari aspek pentakrifan visi dan matlamat sekolah, pengurusan program-program pengajaran dan pemupukan iklim PdP di sekolah dengan memuaskan. Pemimpin instruksional bertanggungjawab menetapkan visi dan matlamat sekolah yang jelas serta menyebarkan luas dan memberi penjelasan tentang visi dan matlamat sekolah kepada semua warga sekolah dengan tujuan untuk mempengaruhi, memberi bimbingan, dan dorongan kepada guru dan murid dalam usaha menambah baik dan meningkatkan program-program berkaitan proses pengajaran serta mewujudkan iklim PdP yang positif dan memerangsangkan bagi mencapai matlamat akademik sekolah yang ditetapkan. Ini termasuklah dalam memastikan pelaksanaan sesuatu perubahan pendidikan berjaya mencapai matlamatnya di sekolah (Gulcan, 2012; Hallinger, 2011; dan Hallinger & Murphy, 1985). Dapatan tersebut menyokong kajian Siti Noor (2011) yang mendapati bahawa sekolah berprestasi tinggi (SBT) memberi penekanan dalam pencapaian sekolah dengan mewujudkan iklim pembelajaran yang kondusif untuk menghasilkan pelajar yang cemerlang dan seterusnya menjadi contoh yang boleh diteladani oleh sekolah lain. Begitu juga dengan dapatan Ahmad Fauzi (2014) yang menyatakan seseorang pengetua atau guru besar yang berperanan aktif sebagai pemimpin instruksional dapat meningkatkan tahap akademik di sekolahnya.

Hasil kajian ini juga menunjukkan budaya organisasi berada pada tahap yang tinggi sama ada di SK ataupun SJKC berprestasi tinggi. Ini menggambarkan sekolah berprestasi tinggi mengamalkan budaya organisasi dari aspek budaya inovatif dan budaya suportif dengan memuaskan. Dapatan ini menyokong hasil kajian Jamal (2009) yang mendapati tahap budaya organisasi dari aspek budaya inovatif dan suportif adalah pada tahap menonjol di sembilan buah sekolah harapan negara luar bandar yang telah melibatkan seramai 211 orang guru. Sehubungan itu, Kotter (2012), Ong (2012), Lunenburg (2011), Hofstede et al. (2010), dan Hopkins (2005) juga mendapati bahawa budaya organisasi merupakan unsur penentu kepada keberkesanan sekolah. Justeru itu, budaya organisasi harus diberi fokus untuk meningkatkan mutu pendidikan. Seterusnya, ciri-ciri sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan, dan perkongsian wawasan yang terangkum dalam organisasi pembelajaran juga didapati berada pada tahap tinggi dan memuaskan dalam kajian ini. Ini menggambarkan guru-guru di sekolah berprestasi tinggi sama ada di SK ataupun SJKC kerap mengamalkan keempat-empat ciri-ciri dalam organisasi pembelajaran tersebut. Hal ini menyokong kajian Jamal (2009) yang juga menunjukkan amalan sistem pemikiran, kecekapan sendiri, pembelajaran berpasukan dan perkongsian wawasan dalam organisasi pembelajaran di sekolah harapan negara berada pada tahap tinggi. Selain itu, dapatan kajian ini juga sejajar dengan pandangan Senge (2006) yang menyatakan bahawa konsep organisasi

pembelajaran perlu diwujudkan dan dilaksanakan. Hal ini disebabkan organisasi pembelajaran didapati mempunyai keupayaan membuat perubahan dan peningkatan untuk mempertahankan daya saing melalui pembelajaran dalam era global yang penuh dengan desakan persaingan (Fuziah & Izham, 2011; Marquardt, 2002).

Selanjutnya, analisis dapatan kajian ini telah menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan terhadap amalan kepimpinan instruksional berdasarkan persepsi guru di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina berprestasi tinggi (SKBT & SJKCBT). Dapatan tersebut hampir menyamai dapatan kajian Elangkumaran (2012) yang menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi pentakrifan matlamat sekolah, pengurusan program kurikulum dan pemupukan iklim PdP kepimpinan antara guru besar SK dengan guru besar SJKC. Hasil dapatan tersebut adalah disebabkan oleh cara pengurusan di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina adalah berbeza antara satu sama lain yang mungkin dipengaruhi oleh tradisi yang diamalkan selama ini walaupun kedua-dua aliran sekolah tersebut menggunakan sukatan pelajaran dan kurikulum yang sama (Ooi & Aziah, 2015). Hasil kajian juga menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi guru di SKBT dan SJKCBT terhadap amalan budaya organisasi di sekolah. Perbezaan ini telah mencerminkan sesuatu budaya yang berbeza wujud di sekolah yang berbeza aliran seperti di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina berprestasi tinggi. Dapatan kajian ini secara tidak langsung menyokong kajian oleh Jamal (2009), Austin dan Harkins (2008), dan Schein (2004, 2011) yang telah mengenalpasti budaya organisasi dan organisasi pembelajaran memainkan peranan penting dalam kecemerlangan sekolah.

Dari sudut teoritikal, kajian ini menyumbang kepada perkembangan literatur berkaitan kepentingan sumbangan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran khususnya dalam bidang pendidikan. Penulisan dan kajian khususnya untuk sekolah perlu diperbanyakkan oleh pengkaji dan penulis dalam konteks tempatan. Sesuatu kajian itu akan menjadi lebih bermakna sekiranya dapat memberikan input dan selari dengan hasrat kepemimpinan dan dasar negara semasa. Kajian ini juga menyumbang implikasi yang bermakna kepada sistem pendidikan khususnya dalam aspek organisasi dan kepimpinan pendidikan kerana kajian ini telah mengenal pasti aspek penting dalam kepimpinan pendidikan iaitu dengan amalan kepimpinan instruksional yang berkesan, pewujudan budaya organisasi sekolah yang positif dan pembangunan organisasi pembelajaran di sekolah mampu memacu sekolah ke arah kecemerlangan. Dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025, kerajaan telah menggariskan dengan jelas hasrat dalam Anjakan 5 untuk memastikan kepimpinan berprestasi tinggi ditempatkan di setiap sekolah bagi menambahkan lagi keberkesanan organisasi pendidikan, khususnya di peringkat sekolah. Kajian ini berjaya mengenal pasti tiga elemen yang penting untuk meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah iaitu kepimpinan instruksional guru besar, budaya organisasi sekolah, dan organisasi pembelajaran sekolah. Justeru, dimensi-dimensi kepimpinan instruksional guru besar, budaya

organisasi dan organisasi pembelajaran yang telah dikenal pasti dalam kajian ini harus diberi penekanan oleh semua warga kementerian dalam usaha untuk meningkatkan keberkesanan organisasi sekolah.

Secara khususnya, daripada dapatan kajian ini, terdapat beberapa cadangan dikemukakan seperti berikut:

- i) Pengetua dan guru besar perlu memberi tumpuan utama dalam aspek kepimpinan instruksional dalam amalan urusan kerja seharian mereka. Ini kerana amalan kepimpinan instruksional guru besar di sekolah berprestasi tinggi didapati berada pada tahap yang tinggi dalam kajian ini. Selain itu, elemen amalan budaya organisasi sekolah yang positif dan pembangunan sekolah sebagai organisasi pembelajaran juga perlu diambil berat oleh pihak pengurusan untuk menjurus ke arah sekolah cemerlang seperti sekolah berprestasi tinggi yang mampu bersaing di peringkat global. Ini telah terbukti dalam dapatan kajian ini.
- ii) Pihak Institut Aminudin Baki sebagai institut latihan di Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) yang dipertanggungjawab dalam pelaksanaan anjakan ke-5 dalam PPPM bagi menghasilkan pemimpin yang berkualiti perlu membuat penambahbaikan terhadap kurikulum latihan kepengetuaan dengan menekankan kemahiran dalam aspek mewujudkan budaya organisasi sekolah yang positif, membangunkan organisasi pembelajaran dan amalan pemimpin di sekolah. Ini kerana amalan kepimpinan instruksional, budaya organisasi dan organisasi pembelajaran telah dikenalpasti dilaksanakan sepenuhnya pada tahap tinggi di sekolah berprestasi tinggi.
- iii) Pihak KPM harus menjadikan merit kemahiran dan pengetahuan dalam aspek kepimpinan instruksional yang menyumbang ke arah sekolah cemerlang sebagai salah satu kriteria untuk pelantikan, kenaikan pangkat dan anugerah terhadap pengetua dan guru besar kerana itu adalah antara dapatan dalam kajian ini.

KESIMPULAN

Kajian merumuskan bahawa guru besar sekolah berprestasi tinggi telah mengamalkan amalan kepimpinan instruksional dengan memuaskan. Sekolah berprestasi tinggi telah menonjolkan budaya organisasi dan amalan ciri-ciri organisasi pembelajaran pada tahap tinggi. Namun terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap amalan kepimpinan instruksional guru besar dan budaya organisasi di sekolah kebangsaan dan sekolah jenis kebangsaan Cina yang berprestasi tinggi. Hal ini perlu diambil perhatian kerana sekolah SK dan SJKC mempunyai budaya yang berbeza serta sistem urusan pentadbiran yang berlainan yang mungkin dipengaruhi oleh tradisi yang diamalkan selama ini. Pelaksanaan amalan kepimpinan instruksional dan

organisasi pembelajaran sekolah pada tahap tinggi dengan budaya organisasi yang menonjol di sekolah dapat melancarkan proses transformasi sekolah menjadi sekolah cemerlang. Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pentadbir pendidikan terutama guru besar sekolah agar dapat dijadikan panduan dan contoh untuk diubahsuai dalam konteks sekolah di Malaysia bagi memantapkan dan mengekalkan sekolah berprestasi tinggi (SBT) yang sedia ada atau membantu sekolah yang berhasrat untuk menjadi SBT dan seterusnya meletakkan pendidikan Malaysia berada pada taraf dunia.

RUJUKAN

- Ahmad Fauzi Ahmad. (2014). *Kepimpinan instruksional dalam peningkatan pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dalam kalangan pensyarah*. Disertasi Sarjana Pendidikan, Johor: Universiti Tun Hussein Onn.
- Amin Senin. (2005). Sekolah Sebagai Organisasi Pembelajaran. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 15(1), 31-44.
- Andi Audryanah Md. Noor. (2007). *Kepemimpinan pengajaran dan efikasi sendiri pengetua sekolah menengah dan hubungannya dengan pencapaian akademik sekolah*. Tesis Sarjana Pendidikan, Johor: Universiti Teknologi Malaysia.
- Austin, M. S., & Harkins, D. A. (2008). Assessing change: Can organizational learning “work” for schools? *The Learning Organization*, 15(2), 105-125.
- Awang, Zainudin. (2015). SEM Made Simple: A gentle approach to learning structural equation modelling. Bangi: MPWS Rich Publication Sdn. Bhd.
- 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.
- Buckner, K.R. (2011). *Leadership practices of female principals*. Disertasi Ph.D, Capella University.
- Ching, W.F. (2009). BBA (Hons) Project internet users’ attitudes and beliefs about internet advertising: A case of Hong Kong. Hong Kong: Hong Kong Baptist University.
- Chua, Yan Piaw. (2014). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan*, Buku 1 (edisi 3). Shah Alam, Selangor : McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Creswell, John. W. (2008). *Education research: Planning conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). USA: Pearson International Edition.

- Elangkumaran Davarajoo. (2012). *Hubungan antara kepimpinan pengajaran guru besar dengan komitmen kerja dan kepuasan kerja guru sekolah rendah di zon Tanjung Karang*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 2-5 Julai 2012 di Institut Aminuddin Baki.
- Fuziah Mat Yakop, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2011). A study of relationship between leadership practices and learning organization practices in cluster secondary schools. *Jurnal Pengurusan Awam*, 9(1), 103-107.
- Gulcan, M. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. *Education*, 132(3), 625-635.
- 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.
- Hallinger, P., Wang Wen Chung, & Chen Chia Wen. (2013). Assessing the Measurement Properties of the Principal Instructional Management Rating Scale: A Meta-Analysis of Reliability Studies *Educational Administration Quarterly*, 49(2), 272-309
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hopkins, A. (2005). *Safety, Culture and Risk* (1st ed.). Australia: CCH Australia Ltd.
- Horng, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69.
- Hussein Mahmood, Azman Bidin & Malek Mat Zin. (1993). *Zero-Defect di peringkat maktab*. Seminar Pengisian Wawasan Pendidikan Sempena Mesyuarat Pengetua-pengetua Maktab/Institut Perguruan Malaysia, Institut Perguruan Sultan Idris, Tanjong Malim, Perak, 13 dan 14 Oktober.
- Jabatan Pembangunan dan Kelestarian Institusi Cemerlang. (2014). *Senarai Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Kohort 4 Tahun 2014*. Institut Aminuddin Baki.
- Jamal @ Nordin Yunus. (2009). *Hubungan Antara Kepimpinan Transformasi dan Budaya Organisasi dengan Organisasi Pembelajaran di Sekolah Harapan Negara Kategori Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Luar Bandar*. Disertasi kedoktoran yang tidak diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- James, A.J.E., & R. Balasandran. (2013). *Kepimpinan Instruksional: satu panduan praktikal*. Selangor: PTS Akademia.

- Jamelaa Bibi Abdullah. (2012). *Amalan kepimpinan instruksional dan sikap terhadap perubahan dalam kalangan pengetua sekolah menengah di negeri Pahang*. Tesis Kedoktoran (tidak diterbitkan), Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia.
- Jamilah Ahmad & Yusof Boon. (2011). Amalan Kepimpinan Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) Di Malaysia. *Journal of Edupress*, 1, 323-335.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. (2009). *Laporan Tahunan JNJK Tahun 2008*. Putrajaya: Kementerian Pelajaran Malaysia.
- Jo Blase, Dana Yon Philips, Joseph Blase. (2010). *Handbook of School Improvement: How High-Performing Principals Create High-Performing Schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Kementerian Pendidikan Malaysia. (2012). *Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025*. Putrajaya: Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Koh, Lee Chin. (2014). *Ciri-ciri organisasi pembelajaran mengikut persepsi guru di sekolah-sekolah menengah di Malaysia*. Tesis Ijazah Doktor Falsafah, Universiti Malaya.
- Kotter, J. (2012). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Free Press.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lunenburg, F.C. (2011). Understanding organizational culture: a key leadership asset. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 29(4), 1-12.
- Mahathir, M. (2012). *A Doctor in the House: The Memoirs of Tun Dr. Mahathir Mohamad*. Selangor: MPH Group Publishing Sdn. Bhd.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (2nd edition). Palo Alto: Davies-Black Press.
- 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. (2012). *Model kepemimpinan pengajaran pengetua, efikasi dan kompetensi pengajaran*. Tesis Kedoktoran (Tidak Diterbitkan), UMT.

- Mohd Yusri Ibrahim & Aziz Amin. (2014). Model kepimpinan pengajaran pengetua dan kompetensi pengajaran guru. *Jurnal Kurikulum & Pengajaran Asia Pasifik*, 2(1), 11-25.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2011). *Understanding organizational behavior*. Belmont, CA: Cengage South-Western.
- Nor Foniza Maidin. (2012). *Amalan organisasi pembelajaran di sekolah cemerlang: Satu kajian kes*. Tesis kedoktoran (tidak diterbitkan), Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia.
- Nor Foniza Maidin, & Mohd Izham Mohd Hamzah. (2012). *Pengetua pemacu organisasi pembelajaran*. Seminar Nasional Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan, 2-5 Julai 2012, di Institut Aminuddin Baki.
- Noraini Idris. (2013). *Penyelidikan dalam pendidikan* (edisi 2). Shah Alam, Selangor: McGraw-Hill Education (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Ong, Gua Pak. (2012). Organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Awam*, 9(1), 103-117.
- Ooi, Chew Hong & Aziah Ismail. (2015). Sokongan pihak pengurusan sekolah terhadap tekanan kerja guru di Sekolah Kebangsaan dan Sekolah Jenis Kebangsaan Cina. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 2(2), 42-57.
- Quah, Cheng Sim. (2011). Instructional leadership among principals of secondary schools in Malaysia. *International Research Journals*, 2 (December), 1784-1800.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2008). The Impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44 (5), 564-588.
- Sahin, S. (2011). Instructional leadership in Turkey and the United States: Teachers Perspectives. *Problems of Education in the 21st Century*, 34, 122-137.
- Schein, E.H. (2004). *Organizationa culture and leadership*, (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (2011). *Leadership and organizational culture*. New York, NY: Wiley.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishing.
- Siti Noor, F. (2011). Hubungan antara amalan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dengan iklim sekolah dalam kalangan sekolah-sekolah menengah berprestasi tinggi, sederhana dan rendah di negeri Kelantan. Disertasi Kedoktoran (tidak diterbitkan), Universiti Utara Malaysia, Malaysia.

- Thilagavathy Aramugam, Aziah Ismail, Abdul Ghani Kenesan Abdullah. (2012). *Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap komitmen kualiti pengajaran guru sekolah berautonomi di Malaysia*. Seminar Kebangsaan Majlis Dekan Pendidikan IPTA, 7-9 Oktober 2013 di The Zon Regency, Johor Bahru.
- Valentine, J.W., & Prater, M. (2011). Instructional, transformational and managerial leadership and student achievement: high school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 15-30.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-35.
- Zuliana Zokefli & Khalil Md Nor. (2008). Hubungan budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*, 2008 (11), 68-100.